



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

## Att hantera medarbetare - Vad behöver tjänstemannaföretag göra för att behålla personal?

- En kvalitativ fallstudie om hur tjänstemannaföretag bör agera för att behålla sin personal

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT 2022

Kandidatuppsats

Emil Ursholm 970130

Senyo Gokah 970104

Handledare: Stefan Tengblad

## **Förord**

I den här kandidatuppsatsen har vi undersökt hur företag kan agera för att behålla sin personal på en konkurrenskraftig arbetsmarknad. Att behålla sina anställda kan anses vara en viktig faktor för att upprätthålla en hög produktivitet och en hållbar affärsverksamhet.

Genom att studera teorier om personalpolitik, motivation och arbetsmiljö, har vi försökt att belysa vikten av att skapa en attraktiv och hållbar arbetsplats. Vi har också genomfört en kvalitativ undersökning där vi har intervjuat anställda på två stora tjänsteföretag.

Resultatet av vår undersökning visar på en mångfald av faktorer som kan påverka personalens vilja att stanna kvar på en arbetsplats. Vi hoppas att vår undersökning kan bidra med kunskap och insikter som kan hjälpa företag att skapa en mer attraktiv och hållbar arbetsplats, och därmed behålla sin personal på lång sikt.

Vi vill rikta ett stort tack till alla deltagare i vår undersökning, samt till vår handledare och institution för deras stöd och hjälp under arbetets gång.

# Sammanfattning

**Titel:** Att hantera medarbetare - Vad behöver tjänstemannaföretag göra för att behålla personal?

**Författare:** Emil Ursholm & Senyo Gokah

**Handledare:** Stefan Tengblad.

**Ämne:** Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning management & organisationsteori.

**Datum:** 2023-01-15

Flertalet företag ute i samhället tampas idag med att få behålla sin kompetenta och duktiga personal. Konkurrens från andra företag och andra faktorer som kan påverka den anställdes vilja att stanna kvar, gör att arbetsgivaren ställs inför stora utmaningar. Studien ämnar till att undersöka ur ett medarbetarperspektiv, vilka faktorer som påverkar mest, gällande den anställdes vilja att stanna kvar inom organisationen hen jobbar på. Genom att noga undersöka begreppet employee retention och vad som påverkar detta besvaras syftet. Vidare tar studien hjälp av relevanta teorier som berör påverkan av retention och med inslag av en kvalitativ metodansats skapas det en röd tråd genom arbetet.

Studien visar på att det finns flera faktorer som påverkar anställdas vilja att stanna kvar inom ett företag. Faktorer som ledarskap, lön, rekrytering, motivation och möjlighet till utveckling är några av faktorerna som är betydelsefulla i frågan om retention. Vidare framkommer det i studien att det är viktigt för anställda att känna tillhörighet till arbetsgivaren samt att det är viktigt att skapa en lojalitet mellan arbetsgivaren och den anställda. Samtliga faktorer redovisas i slutsatsen med bakgrund till informationen som framkommit från intervjuerna och som sedan har analyserats med hjälp av relevanta teorier inom området.

Nyckelbegrepp: Employee retention, motivation & lojalitet

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemställning	7
1.3 Syfte och forskningsfrågor	8
1.4 Tidigare forskning	8
1.5 Disposition	10
<b>2. Teori</b>	<b>11</b>
2.1 Hantera medarbetare	11
2.1.1 Ledarens roll i dagens tjänsteföretag	11
2.1.3 Rekrytering & onboarding	11
2.1.4 Lojalitet	12
2.1.4.1 Person-organization fit model och Person-job fit	12
2.1.5 Talent management	13
2.2 Motivation	13
2.2.1 Lön och förmåner	13
2.2.1.1 Herzberg's Motivation Two-Factor Theory	14
2.2.2 Maslows Behovstrappa	14
2.2.2.1 Karriärmöjligheter	15
2.3 Företagets image	16
2.3.1 Employer branding	16
2.3.2 Organisationsidentitet	16
<b>3. Metod</b>	<b>18</b>
3.1 Val av metod	18
3.2 Urval och material	18
3.3 Datainsamling	19
3.4 Dataanalys	20
3.5 Etiskt ställningstagande	20
3.6 Trovärdighet	21
3.6.1 Validitet	21
3.6.2 Reliabilitet	21
3.7 Metodreflektion	21
<b>4. Empiri</b>	<b>23</b>
4.1 Struktur	23
4.2 Respondenter	23
4.3 Organisationsidentitet, tillhörighet och gemenskap	24
4.3.1 Organisationsidentitet	24
4.3.2 Tillhörighet och gemenskap	24
4.4 Ledarskap	25
4.5 Rekrytering & Onboarding	26

4.6 Lön och villkor	27
4.7 Karriär och utveckling	28
4.8 Lojalitet till arbetsgivaren	28
<b>5. Analys</b>	<b>31</b>
5.1 Hur ska medarbetare hanteras?	31
5.2 Motivation hos medarbetare	32
5.3 Företagets image	34
<b>6. Slutsats</b>	<b>35</b>
6.2 Vidare forskning	36
<b>7. Källförteckning</b>	<b>37</b>

# 1. Inledning

Denna studie omfattar området employee retention, alltså hur företag bör arbeta för att behålla personal inom företaget. Vidare kommer studien undersöka respondenternas upplevelser för att få en djupare förståelse för hur företag proaktivt kan arbeta för att anställda ska fortsätta arbeta inom företaget istället för att lämna till en eventuell konkurrent. För att undersöka detta kommer studien grunda sig i hur medarbetare upplever att deras verklighet ser ut. Undersökningen kommer fokusera på anställda inom två företag som är verksamma inom tjänstesektorn. Tjänstesektorn omfattar företag som erbjuder någon form av tjänst och bakgrunden till att undersökningen tittar på tjänsteföretag är på grund av att 80% av de som arbetar i Sverige, arbetar inom tjänstesektorn (Almega, u.å). Detta leder till en större relevans för vår uppsats som riktar sig till majoriteten av företagen i Sverige.

Krishna och Garg (2022) menar i sin studie att employee retention är ytterst viktigt för ett företags långsiktiga överlevnad. Vidare belyser dem via en undersökning gjord av Society for Human Resource Management SHRM (2004), att 75% av anställda aktivt söker efter nytt jobb. Studien kom fram till att företag bör föra ett aktivt strategiskt arbete för att förbättra employee retention och på så sätt få nöjda anställda som stannar kvar i företaget, vilket leder till att resultatet i företaget förbättras.

Anledningen till att vi har valt att studera ämnet employee retention närmre beror dels på att det är ett ämne som kompletterar begreppet personalomsättning samt att det är ett intressant ämne som vi anser borde få större fokus från företag efter pandemin. Det är även ett relevant begrepp inom organisationsteorin som det tidigare har forskats kring ur olika synvinklar, där denna uppsats eftersträvar att öka förståelse för ämnet och fylla ut dagens forskning.

## 1.1 Bakgrund

Världen vi lever i är under ständig förändring och i dagens samhälle ställs det mycket högre krav både från anställda men också från arbetsgivarna.

I samband med den industriella revolutionen som tog fart i början av 1800-talet så bildades Sveriges första fackförening år 1848. Fackföreningarna bildades i samband med att städerna urbaniserades och folk inte längre behövde arbeta inom jordbruket eftersom de kunde ersättas av maskiner som gjorde arbetet mer effektivt. Detta ledde då till att folk i ren desperation sökte sig till städerna för jobb. Arbetsgivarna ägde då marknaden och eftersom arbetarna var så pass desperata efter jobb så ställdes det inte alls höga krav från arbetarna utan de var nöjda med att ha ett jobb. Detta visade sig inte hållbart i längden och i mitten på 1800-talet så växte fackföreningarna fram. Detta på grund av att politiker insåg att här fanns det röster att vinna och för att vinna dessa röster så började partierna i Sverige med att förbättra arbetarnas rättigheter och villkor så kommer de generera röster från arbetarna. Samtidigt insåg fabriksägarna att det inte var så effektivt och gynnsamt att ha missnöjda arbetare i fabriker, vilket ledde till att villkoren för arbetarna började förbättras (SO-rummet, 2022).

I dagens moderna samhälle finns det många etablerade fackföreningar som finns till för att skydda arbetarnas intressen gentemot arbetsgivarna (Fackförbund, 2022). Arbetare är idag vana att ställa krav mot sina arbetsgivare och har generellt sätt mycket högre krav på sina villkor, gentemot hur det såg ut på 1800-talet. Utvecklingen har lett till att företag idag måste lägga större resurser på att behålla personal, då marknaden idag är mer jämlik och det finns generellt sätt ett större utbud av arbetsgivare för de som söker nya jobb.

Dagens arbetsmarknad ser också ett större inflyande av yngre generationer, även kallade generation Y och gen-Z. Generation Y, även kallad "millennials", består av människor födda mellan 1980 och 1994. De är kända för att vara den första generationen som vuxit upp med teknologi som en integrerad del av deras vardag och har ofta en stark förmåga att använda teknologi och sociala medier. De har också en tendens att värdera flexibilitet och work-life balance högt i sina karriärval. Generation Z, även kallad "gen-Z" eller "post-millennials", kallas dem som är födda mellan 1995 och 2010. De är den första generationen som har vuxit upp med teknologi som en självklar del av deras vardag och är därför mycket bekväma med att använda teknologi och sociala medier. De har också vuxit upp under en tid med ekonomiska och politiska turbulens, vilket har format deras syn på världen. Gen Z tenderar att vara mer hårt ansatta och målinriktade än deras föregångare och värderar ofta möjligheten att göra en meningsfull inverkan i världen högt (Pewresearch, 2019).

Påföljden av att en ny generation intar arbetsmarknaden kan leda till att företag måste tänka om i hur de bemöter och behandlar sin personal. Detta kan i sin tur leda till att företagen behöver se över hur de kommunicerar med sin personal men också hur de tillgodoser sina anställdas behov.

## 1.2 Problemställning

Företag har länge ställts inför utmaningar med att behålla personal inom företaget. Siffror från SCB visar på att anställda i snitt inte stannar längre än fem år på samma arbetsplats (SVT, 2018). Detta blir ett problem för företagen eftersom man måste anställa ny personal vilket medför kostnader och resurser som man hade kunnat spara in på om man fått behålla sin befintliga personal. Data från fackförbundet Vision visar att slutsumman för att rekrytera en ny anställd landar i genomsnitt på 542 700 kronor (Vision, 2015). Denna kostnad kan givetvis skilja mellan olika branscher och företag men det visar ändå på hur stora kostnader personalomsättningen medför för företagen. Vidare är personalomsättning ett begrepp som det länge har talats flitigt om bland företagen. Saker som diskuteras är bland annat vad som är en bra nivå av personalomsättning? Och om personalomsättningen bör vara hög eller låg för att gynna företaget på bästa sätt.

Företag fokuserar mycket på just personalomsättningen och de gör även intervjuer med medarbetarna som väljer att sluta, just för att få veta anledningen och kanske ändra något som gör att folk istället väljer att stanna kvar. Problemet med att bara titta på personalomsättningen är att man glömmer kolla på motsatsen, varför folk väljer att stanna på företaget? Detta är något som employee retention tittar på.

Begreppet employee retention handlar just om att behålla personal inom företaget. Mer detaljerat så handlar det om att se vilka åtgärder som tas för att uppmuntra anställda till att fortsätta. Det finns mycket inom företagen som kan påverka employee retention, allt från organisationskultur och lön till motivation och engagemang (Netigate, 2022).

Personalomsättning är ett område som omfattas av mycket tidigare forskning och många forskare forskar än idag kring hur personalomsättning påverkar företagen och om det är bra eller dåligt för företagen. Begreppet personalomsättning beskrivs som ett sätt att mäta omsättningen av personal i en organisation (Arbetsgivarverket, 2022). Problemet med att endast forska kring hur omsättning av personal är bra eller dåligt samt kostnaderna eller vinsterna det medför blir att man missar att titta på vad det är som påverkar personalomsättningen. Givetvis kan det vara flera faktorer som påverkar, men vi anser att det finns behov av forskning kring en av faktorerna som påverkar. Den aspekten studien kommer omfatta är således varför personal självmant väljer att byta arbetsgivare och därför kommer uppsatsen att förankra sig i begreppet employee retention.

## 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur tjänstemannaföretag kan agera för att behålla personal och få fler anställda att stanna kvar inom organisationen.

1. Vad upplever medarbetare är det viktigaste faktorerna som gör att man väljer att stanna kvar hos ett företag?
2. Hur upplever medarbetare att företagen arbetar proaktivt med att försöka behålla dem inom organisationen?

## 1.4 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare studier inom området employee retention. Tidigare forskning består av sådana studier som är relevanta för vår studie och alltså omfattar området employee retention. Anledningen till att ta till sig tidigare forskning är dels för att få ett bredare perspektiv och kunskapsbas men också för att öka relevansen i vår studie. Tidigare forskning kan visa på samband men viktigt är att poängtera att det inte visar en given sanning. Anledningen till att studera tidigare forskares texter inom detta område är att framförallt för att se deras teoretiska utgångspunkter samt resultat för att eventuellt hitta komplexa samband. Vidare är det även relevant att se hur tidigare forskare har disponerat sina studier och se olika perspektiv inom ämnet.

Glazer et al. (2019) genomförde en studie med utgångspunkt i hur Millennials (födda mellan 1980 och 1995) och Generation X (födda mellan 1965-1980) skildes i form av sitt engagemang mot sin arbetsgivare. Studien genomfördes i en enkätundersökning där respektive målgrupp fick svara på hur de upplevde relationen mellan deras utvecklingsmöjligheter och deras engagemang gentemot sin arbetsgivare. Resultatet av studien visade på att Millennials inte var lika engagerade i sin arbetsplats om man jämför med Generation X, vidare visade också studien att Millennials var mindre dedikerade till sina arbetsgivare och mer benägna att lämna i situationer där förhållandena inte var bra. Baserat på resultaten från studien så kan man dra intressanta kopplingar till vår studie vars syfte är att undersöka hur företag kan agera för att behålla sin personal. Därav kommer denna studien vara bra att ha med i en analys när vi har fått data från vår studies respondenter.

Cloutier et al. (2015) argumenterar i sin artikel *The Importance of Developing Strategies for Employee Retention*, för vikten av att företag implementerar strategier för att förbättra employee retention. Vidare så presenterar författarna fyra strategier som företag bör



implementera för att behålla sin personal. Första strategin är effektiv kommunikation, författarna menar på att det är viktigt för företagen att ha en standardprocess för kommunikation, detta för att vara transparenta och effektiva gentemot sina anställda. Andra strategin handlar om att anställa en mångsidig arbetskraft. Här menar författarna att en mångsidig arbetskraft är fördelaktigt för företagen samt att anställda upplever att det finns större möjlighet till tillväxt och mindre barriärer när detta tillämpas. Den tredje strategin handlar om att på förhand säkerställa anställdas kompetens genom att anställa lämpligt kvalificerad personal. Författarna menar att man ökar viljan att stanna kvar i företaget om man har gjort en lämplig bedömning av den anställdes meriter och kvalifikationer redan innan den börjat. Den fjärde och sista strategin handlar om att erbjuda de anställda möjligheter att utvecklas genom utvecklings- och utbildningsprogram. Författarna menar på att anställdas lojalitet till sin arbetsgivare ökar genom att erbjuda utbildningsprogram. Dessa fyra strategier som Cloutier et al. (2015) presenterar i syfte att förbättra employee retention är av intresse för vår studie då det finns nytta av att jämföra om respondenterna i vår studie upplever att deras arbetsgivare arbetar med liknande strategier. Om inte så blir det intressant att undersöka hur detta kan påverka de anställdas lojalitet och incitament att stanna kvar i företaget.

Vidare forskning som går att koppla till vårt syfte handlar om begreppet lojalitet. Ett begrepp som i sin tur går att koppla till lojalitet är employer branding. Theurer et al. (2018) jämför i sin studie hur intern employer branding och extern employer branding påverkar företaget. Studien förklarar hur intern employer branding som riktas mot nuvarande personal skapar en förstärkt identitet inom organisationen vilket i sin tur leder till bl.a. ökad lojalitet till organisationen av medarbetarna. Vidare understryker Backhaus & Tikoo (2014) att det i dagens arbetsmarknad är större fokus från organisationer på ämnen såsom rekrytering och employee retention, alltså att behålla personal.

Någonting som tidigare forskare har forskat kring är begreppet employer brand loyalty. I syfte att förstå vad det är som gör att anställda väljer att stanna kvar i sitt företag så tar författarna Mandhanya & Shah (2010) upp begreppet employer brand loyalty. Författarna beskriver begreppet brand loyalty som den anknytning som en anställd har till sin arbetsgivare. Vidare menar författarna att anställda som har en stark anknytning till sin arbetsgivare och därmed är lojala, har mindre risk till att byta arbetsgivare. Detta är något som tidigare forskare har kommit fram till och det är bra för oss att ha med i våra framtida undersökningar och skrivandet av uppsatsen.

En modell som tagits fram av tidigare forskare heter Attraction-Selection-Attrition model, även kallad för ASA-modellen. Författaren bakom modellen heter Benjamin Schneider och med modellen ville Schneider visa på att det är individer som utgör arbetsplatsen och inte tvärtom (Schneider, 1987). Modellen går ut på att företag och organisationer kan matcha ihop sig med individer och framtida medarbetare genom olika steg. Detta gör att arbetsgivare och medarbetare dras till varandra och skapar lojalitet. Om det skulle uppstå en felmatchning i

denna processen och om då matchningen inte är lämplig mellan arbetsgivare och medarbetare så kan det enligt Schneider, leda till att båda parter agerar på ett sätt som gör att medarbetaren tillslut lämnar företaget (Schneider, 1987).

## 1.5 Disposition

**1. Inledning:** I detta kapitel tydliggörs valet av forskningsämne i uppsatsen. Vidare så presenteras en beskrivning av bakgrunden samt problemställningen kopplat till vår studie. Här presenteras även syftet och kopplade frågeställningar till ämnet.

**2. Teori:** Teorikapitlet ämnar till att redovisa relevanta forskningsteorier och centrala begrepp kopplat till valda forskningsämnet. Teorin omfattar begreppet employee retention som är ett brett begrepp. Därför har vi tagit med relevanta teorier som är kopplade till employee retention. Med hjälp av samtliga teorierna kommer vi analysera och diskutera faktorer som påverkar graden av employee retention.

**3. Metod:** I metoden presenteras vald metod och hur empirisk data har samlats in. Uppsatsen har samlat in empirisk data genom kvalitativa intervjuer som har transkriberats för att sedan kunna användas i analysen. Vidare i kapitlet kommer även avgränsningar, datainsamling, dataanalys att presenteras. Till sist presenteras även de etiska ställningstaganden vi tagit hänsyn till under uppsatsen samt studiens trovärdighet.

**4. Empiri:** I detta kapitel kommer resultatet av intervjuerna presenteras. Respondenternas svar från intervjuerna ligger till grund för resultatet av det empiriska materialet.

**5. Analys:** Här kommer resultaten från empirin att analyseras med koppling till valda teorier som presenteras i tidigare kapitel. Här kommer även relevanta kopplingar dras till frågeställningarna och syftet.

**6. Slutsats:** I följande kapitel kommer slutsatser att presenteras med bakgrund till föregående kapitel.

**7. Referenser:** I referenslistan kommer uppsatsen olika referenser att presenteras.

## 2. Teori

## 2.1 Hantera medarbetare

### 2.1.1 Ledarens roll i dagens tjänsteföretag

I industrisamhället sågs företagets maskiner och dess produktionsförmåga som företagets främsta resurs. Chefernas arbetsuppgift var att ge order till underställd personal och de utgick från att arbetarna ville göra så lite som möjligt. Medarbetare i dagens tjänsteföretag anser att delaktighet och tillhörighet är av stor vikt för dess drivkraft. Ledarnas uppgift blir således i dagens tjänsteföretag att motivera och engagera medarbetarna (Corvellec & Holmberg, 2010). Att trivas på en arbetsplats har sin grund i att känna sig som en del av en grupp. Om ledare lägger fokus och arbete på att stärka gruppen kommer detta leda till en ökad trivsel och att medarbetare stannar inom organisationen (Antonovsky, 2005). När man tittar på ledarskap, och speciellt i kontexten som vi studerar den i att få folk att stanna på arbetsplatsen, är det även viktigt att ta hänsyn till följarskap då ledare och följare arbetar i symbios där de upprätthåller varandra (Ladkin, 2006 se Western, 2013).

Att trivas på en arbetsplats har sin grund i att känna sig som en del av en grupp. Om ledare lägger fokus och arbete på att stärka gruppen kommer detta leda till en ökad trivsel och att medarbetare stannar inom organisationen (Antonovsky, 2005).

### 2.1.3 Rekrytering & onboarding

Onboardingprocessen är enligt Caldwell & Peters (2018) processen när en ny person blir medlem i en organisation och ska bland annat leda till att personen stannar kvar länge på företaget.

Första tiden testar en individs förmåga att komma in i organisationen och hur väl individen passar i den. Det har visat sig att medarbetare med tiden känner en avtagande arbetstillfredsställelse (Boswell et.al. 2009 se Corvellec & Holmberg, 2010).

Om en individ kommer till ett arbete som inte motsvarar det som hen antog vid ansökan och anställning och blir lovade saker som inte uppfylls tenderar folk att säga upp sig.

Organisationer bör således lägga stort fokus på introduktionen för att undvika att nya medarbetare kan få negativa känslor under en lång tid. Att slarva med introduktionen, kan således förkorta tiden som medarbetaren stannar på arbetsplatsen och påverkar hela personens karriär på företaget (Corvellec & Holmberg, 2010).

Eftersom anställda idag förflyttar sig mer än förr så har onboarding processen blivit en större del av arbetet och något som man bör lägga större vikt på. En socialisering av den nyanställda är något som är värdefullt att investera i. En stark känsla av tillhörighet och möjlighet att kunna utföra sitt arbete hos medarbetaren, leder till att företaget får enklare att behålla

medarbetaren (Bauer et al., 2007).

För att stärka det sistnämnda, att företagen ska känna att det är enkelt att utföra sitt arbete, bör företagets onboardingprocess innehålla formell utbildning som kurser, och icke formell utbildning som vägledning av erfaren anställd. För att känna stärka tillhörigheten bör företaget arbeta med sociala aktiviteter som skapar meningsfullhet. Detta hjälper med att behålla den anställda långsiktigt. (Caldwell & Peters, 2018).

#### 2.1.4 Lojalitet

I attraktiva yrkesroller är det pga. konkurrensen om arbetskraft viktigt att i stor utsträckning arbeta med personalens lojalitet till företaget. Ett effektivt sätt att påverka detta är enligt författarna att stärka organisationens identitet. Ett annat sätt att stärka medarbetares lojalitet är att skapa en miljö där personalen trivs och får möjlighet att utvecklas och känner att de uppskattas (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Chhabra och Sharma (2014) beskriver hur lojaliteten stärker det anställningskontrakt medarbetaren har i företaget med ytterligare ett psykologiskt kontrakt. Lojaliteten och det psykologiska kontraktet leder till att medarbetaren får en vilja att stanna på företaget en längre period än med det fysiska anställningskontraktet. Vidare beskriver dem hur intern employer branding leder till en ökad lojalitet hos medarbetarna.

Deepa och Baral (2022) beskriver hur en medarbetares ökade attraktion till företagets varumärke bidrar till en ökad lojalitet till arbetsgivaren.

Brand loyalty som är den lojaliteten vi beskriver mellan organisationen och en medarbetare definieras enligt Mandhanya & Shah (2010) som relationen mellan en organisation och medarbetare. När man arbetar med företagets brand loyalty är det huvudsakliga målet att få talangfulla medarbetare att vilja stanna inom organisationen (Mandhanya & Shah, 2010).

##### 2.1.4.1 Person-organization fit model och Person-job fit

Kopplingen mellan en anställd och ett företags kompatibilitet kan beskrivas utifrån person-organisation fit model (PO). Modellen handlar om hur väl medarbetarens och arbetsgivarens värderingar matchar (Kristof-Brown & Zimmerman, 2005). Enligt författarna så uppstår det positiva effekter om den matchningen stämmer överens, vilket gynnar både företaget och medarbetaren. Vidare utvecklar Sekiguchi (2004) att effekterna som uppstår vid PO-fit är att medarbetarna blir mer flexibla och lojala till arbetsgivaren. Sekiguchi (2004) tar även fram en till matchning som har betydelse för lojaliteten och kopplingen till företaget

från den anställda. Den kallas för person-job fit och handlar om hur väl matchningen stämmer överens mellan den anställdes förmågor och dennes arbetsuppgifter. Om matchningen anses vara god kommer det leda till större lojalitet från anställda vilket i sin tur leder till att risken för att den anställda söker sig utanför organisationen minskar (Sekiguchi, 2004).

### 2.1.5 Talent management

Talent management är en strategi som används för att hitta, locka, rekrytera och behålla kompetenta och engagerade anställda. Denna strategi är viktig för att säkerställa att företag har de bästa möjliga medarbetare som arbetar för dem, sett till företagets kompetens (Wikström & Martin, 2012). Företaget bör se till att anställda har möjlighet att utvecklas och kan blomstra inom företaget. En viktig del av talent management är att erbjuda löpande träning och utbildningsprogram och anställningsmöjligheter som hjälper anställda att utvecklas. Företaget bör också se till att det finns ett inkluderande arbete för att främja stämningen av gemenskap och ömsesidig respekt. Det är viktigt att erbjuda anställda en öppen och inkluderande miljö som uppmuntrar till innovation och kreativitet (Berger, L.A. & Berger, D.R, 2004). Genom att använda sig av effektiv talent management kan företag se till att de har de bästa möjliga medarbetarna som jobbar för dem. Detta kan enligt Wikström och Martin (2012) hjälpa dem att behålla sina anställda och få dem att trivas på arbetsplatsen.

## 2.2 Motivation

### 2.2.1 Lön och förmåner

I industrisamhällets var synen att personal - om de fick välja själv - arbetade så lite som möjligt och den främsta och oftast enda drivkraften för dessa var pengar (Corvellec & Holmberg, 2010). I dag är synen annorlunda. Bretan och Thesslin (2018) skriver om hur löneökning inom organisationer bör ses som riskabelt då det tenderar att skapa en obalans inom organisationen och obalansen kan leda till att personal väljer att lämna organisationen (Bretan & Thesslin, 2018).

Porter och Steers (1973) fann att även om de flesta medarbetarna värderar lön och andra förmåner högt, så är dessa krav olika på en individnivå. Om företaget inte klarar av att möta dessa individualistiska krav så ökar sannolikheten för att medarbetaren slutar.

Sociologisten Price (1977) introducerade en modell där lön, integration och kommunikation är det som formar arbetstillfredsställelsen vilket avgör om personen väljer att stanna på arbetsplatsen.

### 2.2.1.1 Herzberg's Motivation Two-Factor Theory

Enligt Herzberg's Motivation Two-Factor Theory även kallad Herzberg's motivator-hygiene-theory (Herzberg, 1959), är det viktigt att företaget tillhandahåller hygienfaktorer, såsom rimliga löner, bra arbetsförhållanden och ett trevligt arbetsklimat, för att förhindra att anställda är missnöjda. För att öka motivationen hos anställda måste företaget även se till att erbjuda motivatorer som utmanande arbetsuppgifter, möjlighet till utveckling och beröm. Företaget bör också se till att kommunicera tydligt och lyssna på sina anställdas behov och önskemål för att förbättra lönenivåer. Dessutom bör företaget tillhandahålla möjligheter till social interaktion mellan anställda för att skapa ett känslomässigt band (Dion, 2006).

### 2.2.2 Maslows Behovstrappa

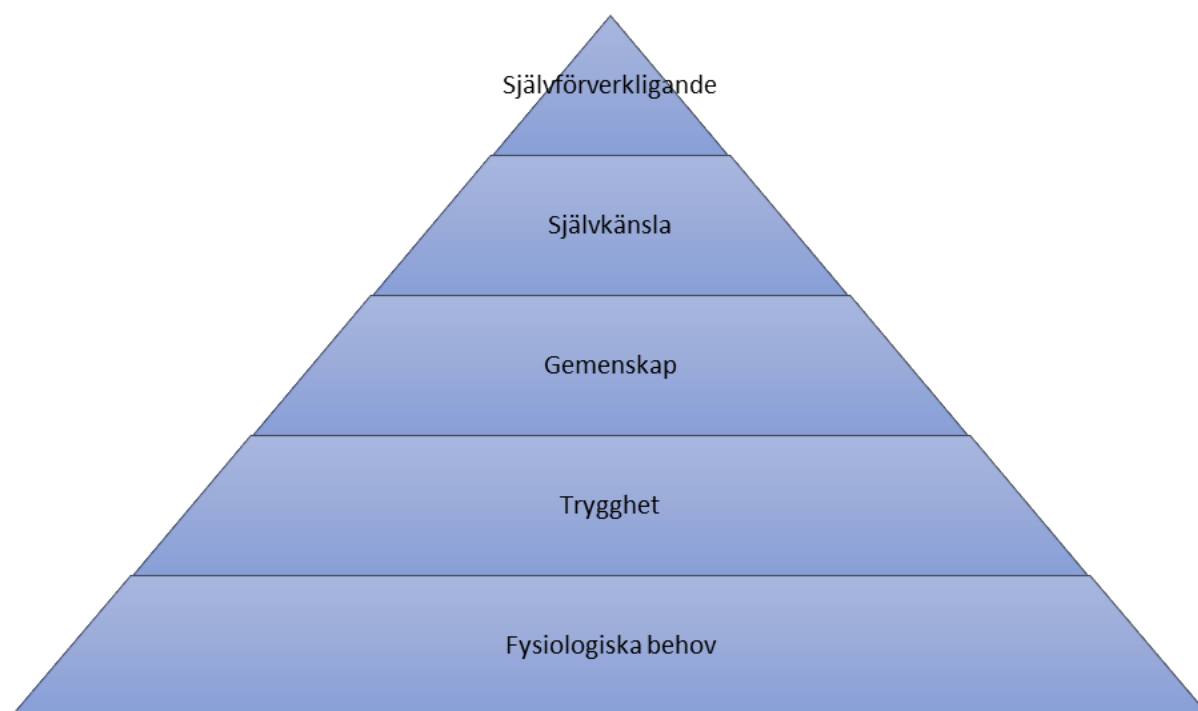
Maslow, A. H. (1943) kom med en teori om hur man skapar motivation hos en människa. Teorin beskrivs som en behovstrappa och innehåller fem stycken behov som behöver tillgodoses för att en människa ska kunna känna sig motiverad. Man måste då starta längst ner i trappan och tillgodose de första behoven innan man kunde ta sig till nästa.

Maslows behovstrappa blir därför ett verktyg som företag kan använda för att behålla sin personal. Genom att identifiera och tillfredsställa de olika behoven som finns i Maslows behovstrappa, kan företag skapa en arbetsmiljö som uppmuntrar personal att stanna på arbetsplatsen. Först och främst måste företaget enligt Maslows behovstrappa se till att grundläggande behov som säkerhet och trygghet tillgodoses. Det kan innebära att skapa en trygg miljö för arbetstagarna som skyddar deras hälsa och säkerhet. Företaget bör också se till att ge löner som motsvarar arbetstagarnas insatser, samt att se till att arbetstagarna har tillgång till livförsäkringar och andra typer av förmåner.

Fortsättningsvis kan företaget erbjuda sina anställda en känsla av tillhörighet och välbefinnande. Det kan innebära att ge anställda en öppen och inkluderande miljö och tillåta dem att utveckla ett socialt nätverk. Företaget kan också se till att anställda har möjlighet att utvecklas, så att de får en känsla av meningsfullhet och mål.

Slutligen måste företaget se till att anställda har tillgång till självförverkligande och autonomi. Det innebär att företaget ska ge anställda möjlighet att ta initiativ, ha kontroll över sina arbetsuppgifter och erbjuda anställda en känsla av prestation och välstånd.

Genom att tillämpa Maslows behovstrappa kan företag skapa en miljö som är tillgänglig och attraktiv för sina anställda.



Maslow, A. H. (1943)

### 2.2.2.1 Karriärmöjligheter

March och Simon (1958) skriver att den primära faktorn till att medarbetare väljer att stanna på en arbetsplats är arbetstillfredsställelsen. Arbetstillfredsställelsen minskar medarbetarnas vilja till förflyttning. Desto större företag, desto större är medarbetarnas uppfattning om att en förflyttning blir möjlig inom företaget och därmed minskar medarbetarnas vilja till förflyttning. Författarna förklarar vidare hur den mest tillförlitliga ensamma faktorn till att förutse hur folk byter jobb är samhällets ekonomiska situation. Detta för att det vid en positiv ekonomi anställs fler och folk får det därför enklare att förflytta sig och få nya anställningar. Korttidsanställda unga män i högstatusyrken har den enklaste möjligheten till förflyttning och bör således vara svårare att behålla. Företagets prestige, tillväxthastighet, antal högstatusyrken inom organisationen och antalet anställda avgör organisationens synlighet för medarbetare som står inför ett val.

Price (1977) se Hom et.al. (2019) såg i sin strukturella modell "Casual Model" ekonomisk möjlighet som en av de viktigaste aspekterna för att behålla personal. Detta kom sedan att bli en allmän åsikt i den moderna skolan om varför folk väljer att sluta på en arbetsplats.

## 2.3 Företagets image

### 2.3.1 Employer branding

Employer branding är en process som används för att utveckla en erkänd och attraktiv bild av ett företag som en arbetsgivare. Genom att skapa en positiv bild av företaget som en bra arbetsgivare kan det locka de bästa möjliga kandidaterna till företaget.

Mosley och Barrow (2013) förklarar hur ett företag kan utveckla ett positivt arbetsgivarvarumärke. Företaget måste då först och främst definiera sin arbetsgivar-image och vad det står för. De bör också utforma en tydlig och attraktiv arbetsgivarprofil som kommunicerar företagets kultur och värderingar. Företaget bör också se till att skapa ett attraktivt anställningserbjudande som möter och överträffar kandidaternas förväntningar. Företaget måste också se till att den arbetsgivarprofil som de skapat är konsekvent och att den kommuniceras effektivt. Detta kan göras genom att man arbetar med att sprida budskapet inom företaget som en bra arbetsgivare.

Employer branding är ett användbart verktyg för att locka till och behålla de bästa möjliga kandidaterna i ett företag. Genom att skapa en högkvalitativ och attraktiv arbetsgivarprofil och konsekvent kommunicera den kan företaget attrahera de rätta kandidaterna och behålla sin nuvarande personal (Mosley, R. & Lars Schmidt, 2017).

### 2.3.2 Organisationsidentitet

När medlemmar i en organisation börjar identifiera sig med företagets gemensamma värderingar och kultur skapas en organisationsidentitet (Grafström et.al.2017). Dagens teori om organisationsidentitet har sin grund i teori om social identitet. Det är med andra ord taget från något som applicerats på enskilda individer till att appliceras på en grupp av individer dvs. organisationer (Filip Lievens et.al. 2007). Personalomsättningen i företag bör således påverka organisationsidéer. En hög omsättning av personal bör göra de gemensamma idéerna tunnare.

Grafström et.al. (2017) påpekar dock även att organisationsidentiteten är hur medlemmarna uppfattar sin organisation i nuläget och ändras därför över tid och är inte heller något man kan bli ”färdig” med. Det mest uppenbara och synliga tecknet på en organisations identitet är namnet, varumärket och logotypen. Namnet, logotypen och varumärket är något som skiljer sig mellan företag och det kan även skilja sig inom företaget över tid. Albert och Whetten (1985) definierar organisationsidentitet som karaktärer och egenskaper som medlemmarna i en organisation anser vara centrala, distinkta och varaktiga. Det handlar enligt dem om medlemmarnas uppfattningar och idéer om vad organisationen är idag och önskas vara i framtiden. Hatch och Schultz (2002) har en annan syn och menar att organisationskulturen och organisationsimagan tillsammans utgör organisationsidentiteten, dvs. den interna biten.



Medan den externa biten tolkas som organisationsimagen. Medarbetare påverkar enligt alla nämnda teorier kulturen och en hög personalomsättning bör således i någon grad, enligt samtliga författare påverka organisationsidentiteten. Staniec och Kalińska-Kula (2021) påpekar att ett effektivt sätt att påverka den anställdes vilja att stanna i företaget är att skapa en stark identitet inom organisationen, som arbetsgivare. Vidare menar Arnold (1993) att en stark organisationsidentitet kan leda till ett ökat engagemang hos medarbetare, som i sin tur kan leda till att medarbetare vill fortsätta jobbar kvar på företaget.

## 3. Metod

### 3.1 Val av metod

Uppsatsen är förankrad i den kvalitativa forskningsmetoden, där empirin är framtagen genom intervjuer kopplade till vårt syfte och frågeställningar. Lind (2019) beskriver att den kvalitativa forskningsansatsen har sin rot i ett synsätt som innebär att vetenskaplig kunskap tolkas. Vidare menar författaren att grunden i kvalitativ forskning är att externa referenspunkter är viktiga för att kunna göra observationer och att det empiriska underlagen sammankopplas med teorier som är valda för studien. Lind (2019) menar också att kvalitativ data oftast är framtaget genom intervjuer där respondenten och intervjuaren talar med varandra.

För att kunna besvara rapportens huvudsakliga syfte på ett genomgående sätt så krävs det en djupare inblick i anställda tjänstemän upplever sin nuvarande situation på jobbet samt hur de ser på sina utvecklingsmöjligheter. Det blir även viktigt att undersöka vad de anställda anser är viktigt för arbetsgivaren att fokusera på för att vilja stanna kvar. Därmed kommer det vara väsentligt att få en förståelse för hur respondenternas verklighet och uppfattning ser ut. Till följd av detta kommer studien domineras av mjuka värden, såsom vår tolkning av verkligheten. Rapporten har samlat in empirisk data genom intervjuer från anställda tjänstemän. Kvalitativ forskning ger oss möjligheten att genom semistrukturerade intervjuer med anställda inom organisationerna, ställa öppna frågor som ger respondenten möjlighet att utveckla svaren med egna ord. Patel och Davidson (2019) menar att syftet med en kvalitativ intervju är att få möjligheten att utforska och likställa egenskaper och beskaffenheten hos något, till exempel respondentens världsuppfattning eller observation om något fenomen. Därav är den kvalitativa forskningen är att föredra i vår rapport, framför den kvantitativa forskningsansatsen, då den kvantitativa forskningen fokuserar på mätningar och datainsamlingar (Patel & Davidson, 2019).

Med hjälp av en kvalitativ fallstudie har vi haft möjligheten att samla in den empiriska datan som behövs för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

### 3.2 Urval och material

Det som var viktigt för oss när vi skulle välja en respondenter till intervjun var att personerna i fråga skulle ha en fast anställning i företaget. En annan viktig aspekt som vi tänkte på när urvalet gjordes var att välja personer som vi känner till, detta för att kunna vara så personliga som möjligt och därmed få fram så mycket användbar information som möjligt. När respondenter har valts har vi valt att utgå från ett bekvämlighetsurval i kombination med målstyrt urval, som är att föredra till kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Detta urval har passat bäst för oss, dels då vi båda känner till många som arbetar som tjänstemän samt att det har underlättat hela intervjuprocessen. Bekvämlighetsurvalet avser att se över vilka

respondenter som finns tillgängliga för forskarna (Patel & Davidson, 2019). Det målstyrda urvalet avser att välja ut respondenter på ett strategiskt sätt, så att de som väljs ut är relevanta för forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2017). För att ge respondenten möjligheten att förbereda sig inför intervjun så valde vi att mejla över intervjuguiden och syftet med rapporten i god tid innan intervjun, därefter kontaktade vi respondenten per telefon för att bestämma tid för intervjun. Patel och Davidson (2019) framhäver vikten av att respondenten ska få ta del av informationen i god tid innan intervjun för att kunna förbereda sig, de menar även att informationen bör ges i flera steg.

Studien har valt att fokusera på att intervjua anställda inom tjänstesektorn där respondenterna arbetar på olika företag och innehar olika roller. Respondenterna har också arbetat olika länge inom varje organisation vilket leder till att materialet som ligger till grund för analysen blir nyanserad och bredare.

### **3.3 Datainsamling**

Tidigare forskning som har analyserats har till stor del hämtats från universitetsbibliotek och olika databaser som hämtats från Göteborgs universitetsbibliotek. Vi har funnit att tidigare forskning kring employee retention har tagit fram olika strategier för att förbättra employee retention. Sökorden som har vi har använt för att hämta information kring tidigare studier har varit “employee retention”, “behålla personal”, “keep staff”, “retention”, “employer branding”.

För att få våra frågeställningar besvarade så finns det olika metoder för att samla in informationen. Dels kan man använda sig av befintliga dokument, test och prov, olika former av självrapporteringar, attitydskalor, observationer samt intervjuer och enkäter. Det är svårt att säga om den ena tekniken är bättre än den andra. Den tekniken som väljs beror på vad som anses ge lämpigast svar på vår frågeställning, med beaktning på tidsutrymme och de medel som finns till förfogande (Patel & Davidson, 2019). För att besvara syftet och frågeställningarna i studien har vi använt både primär- samt sekundärdata. Primärdatan kommer användas i form av att få till en mer subjektiv analys och kommer samlas in genom semistrukturerade intervjuer. Sekundärdatan används som ett komplement till primärdatan, dels på grund av att vi sparar en del tid genom att sekundärdatan är information som redan finns tillgänglig. Sekundärdatan består dels av relevanta artiklar som finns tillgängligt på internet, dels av relevant litteratur. Vad som är viktigt att ta i beaktning vid användning av sekundärdata är att datan inte alltid är utformad från vår undersökning och behöver inte alltid vara pålitlig (Bryman & Bell, 2017). Detta är aspekter vi har tagit i beaktning när vi använt oss av sekundärdatan.

Vidare består den kvalitativa datainsamlingen av tio semistrukturerade intervjuer. Bakgrunden till detta är dels beroende på tidsaspekten och tillgänglighetsaspekten. Dels har vi haft en begränsad tid att genomföra intervjuerna samtidigt som vi upplever att vi åstadkom

mättnadsstadiet efter att ha intervjuat tio relevanta respondenter. Vi gjorde detta då vi samlat respondenter från samtliga avdelningar i organisationen. Respondenterna gav tydliga svar och vi kände att vi hade tillräckligt med material för att gå vidare i studien. Creswell (2013) beskriver att mättnadsstadiet är en term som används inom forskning och undersökningar för att beskriva när en person har fått tillräckligt med information om ett visst ämne och når en punkt där det inte längre är meningsfullt att fortsätta samla in mer data. Då vi har fått tillräckligt med data och så pass bra svar och underlag från våra respondenter kände vi att det inte fanns behov att intervjua fler respondenter. Detta understryks även av Denzin och Lincoln (2011), som menar att mättnadsstadiet kan uppstå när en person har nått sitt mål med undersökningen, har fått svar på de frågor de hade, eller har fått tillräckligt med information från de intervjuade personerna.

### **3.4 Dataanalys**

Den data som vi har fått har kommit genom intervjuer med högst relevanta personer för vår studie. Respondenterna som är anställda inom tjänstesektorn har en bra inblick i den dagliga verksamheten och organisationsstrukturen. För att analysera den data som vi fått från den kvalitativa forskningen så har vi valt att använda oss av grundad teori. Bryman och Bell (2017) menar att grundad teori är en av de mest använda metoderna för att analysera datan vid kvalitativ forskning. Vidare förklarar författarna att grundad teori bygger på att datainsamling och analys av data sker parallellt och i en växelverkan med varandra. I vårt arbete med att analysera datan från intervjuerna var vi noga med bekanta oss med datamaterialet och gå igenom intervjuerna i efterhand för att inte missa viktiga iakttagelser. Vi såg även till att transkribera intervjuerna direkt efter vi haft intervjuerna, vilket underlättade arbetet då intervjuerna fortfarande var färska i minnet. Det empiriska materialet har sedan analyserats för att se om vi hittar några likheter eller skillnader mellan respondenternas beskrivningar.

### **3.5 Etiskt ställningstagande**

Patel och Davidson (2019) menar att avsikten med att verka utifrån de forskningsetiska ställningstagandena handlar om att dels framföra kunskap som är trovärdig, både på individnivå men också för samhället i stort. Vidare nämner författarna att det är viktigt att forskningen håller en hög kvalitet och att individer inte ska utsättas för några kränkningar eller skador. Implementerar man de fyra övergripande etikregler som tagits fram så ska det förebygga dessa potentiella händelser. Vi har därför vara noggranna med att ta hänsyn till dessa forskningsetiska principer, som inkluderar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2019). Vi behandlat informationskravet genom att informera respondenterna genom att i god tid innan intervjun samt precis innan intervjun berätta syftet med studien vi genomför. Vi har följt samtyckeskravet genom att respondenterna har fått godkänna sin medverkan och även blivit informerade om att det är helt frivilligt att delta. Vi strävar efter att uppnå konfidentialitetskravet genom att undanhålla information som kan identifiera personen samt informera respondenterna om att deras medverkan kommer vara anonym. Vi har enbart använt

respondenternas svar till denna studie och har informerat respondenterna om detta innan intervjuerna har genomförts för att uppnå nyttjandekravet.

## **3.6 Trovärdighet**

### **3.6.1 Validitet**

När man genomför kvalitativa studier med intervjumetod finns det en risk att frågorna misstolkas och att intervjun då inte går i linje med det syfte vi har med uppsatsen. Detta är enligt Bryman och Bell (2017) ett problem som berör begreppsvaliditeten. Detta är någonting vi tagit hänsyn till vid genomförandet av intervjuerna och har möjlighet att be respondenten utveckla om det så behövs och påpeka missuppfattningar. Vi har även arbetat för att minska vår externa validitet genom att använda bred teori och utformat undersökningen så att det går att applicera på samtliga tjänsteföretag och även större tjänsteföretag. Vi har dock endast fokuserat på två specifika tjänsteföretag vilket minskar den externa validiteten men vi gjorde det valet eftersom att vi har en bra ingång till organisationen och på så sätt kan få respondenter som matchar vårt urval till skillnad från om vi fokuserat på för många organisationer.

För att säkerställa ytvaliditeten har vi genomfört en pilotintervju och testat frågorna. Vi har sedan fått svar om vad respondenten tyckte av intervjun. Förutom detta har vi även fått frågorna utvärderade av vår handledare .

### **3.6.2 Reliabilitet**

Vi valde att ha intervjuerna personligen och inte i grupp för att öka tillförlitligheten. I en grupp skulle svaren kunna ge en lägre tillförlitlighet pga. personerna i organisationerna vi studerar befinner sig i olika positioner vilka är beroende av varandra och svaren skulle på så sätt enligt oss inte vara lika pålitliga som vid en personlig intervju. Detta skulle leda till att studiens reliabilitet skulle minska. Vi har säkerställt stabiliteten av intervjun med en testperson. Under testintervjuer repeterade vi frågor vi ställt fast omformulerade för att se ifall vi fick samma svar. Ett sätt att öka stabiliteten hade kunnat vara att vänta ännu längre för att undvika att personen går på samma svar dock hade personens situation kunnat förändras och att svaret hade skiljt sig pga. detta (Bryman & Bell, 2017).

## **3.7 Metodreflektion**

Metodvalen har valts i syfte att få bästa möjliga underlag för att besvara syftet med studien. Vidare har det lagts tid till att reflektera över vilka metoder som passar bäst och som är tillförlitliga. För att göra detta har vi genomgående ställt oss kritiska till giltigheten av metoderna.

Att lägga tid till metodreflektion har varit viktigt för uppsatsen då det gett oss möjlighet till att säkerställa att rätt metoder har tillämpats i studien. Vidare valde vi att ha intervjuerna personligen och inte i grupp för att öka tillförlitligheten i uppsatsen. Med detta kände vi att vi fick öppna och ärliga svar av respondenterna som svarade enskilt. En kort arbetsperiod på en arbetsplats kan fortfarande handla om år. När vi studerar employee retention hade det därför varit optimalt att ha en längre tidsperiod. Vi hade då kunnat intervjua personer under deras tid på arbetsplatsen och se hur länge dem faktiskt stannar. Även om utsagorna baserade på hur arbetsplatsen ser ut idag ger ett resultat kan detta ändras ifall arbetsplatsen ändras. Det hade då varit intressant att se hur personalen reagerat på detta. Vi hade även kunnat intervjua chefer och få deras historier om personer som arbetar, men där gjorde vi ett medvetet val att intervjua medarbetare för att få deras bild av situationen. Här kunde vi även få en större mängd eftersom medarbetare är mer lättillgängliga. Antalet chefer vi hade kunnat få tag på, under en så kort tid hade varit för få för att vara av någon vikt i studien.

# 4. Empiri

## 4.1 Struktur

I följande kapitel kommer den samlade datan från intervjuerna att presenteras. Datat kommer att presenteras och delas upp i olika områden med förankring i de olika teoretiska aspekterna. Detta för att få en tydligare struktur som sedan kommer att bearbetas i analysen. Anledningen till att forma empirin i detta format är att det ska vara lättare att hänga med som läsare men också att fortsätta hålla en röd tråd genom arbetet.

Empirin kommer att innehålla tio intervjuer där respondenterna kommer från olika företag och roller inom tjänstemannasektorn.

## 4.2 Respondenter

Nedan kommer vi kortfattat att presentera de olika respondenterna. Med hänsyn till konfidentialitetskravet så upprätthåller vi anonymitet genom att benämna respondenterna med X1-X10. Vi kommer därmed inte nämna vilket företag respektive respondent arbetar på.

X- Man över 25. Medarbetare arbetar som rådgivare och har varit anställd på företag A i 6 år. Arbetsuppgifterna består av att genom fysiska möten rådge kunder i deras privatekonomi. Utöver detta tillkommer även andra sidoprojekt som utbildning och förbättringsarbete.

X2- Man över 25. Anställd på företag A i 5 års tid. Har arbetat med olika roller inom företaget. Innan intervjun genomfördes bytte respondenten roll inom företaget och fick därmed en ny tjänst som AML compliance officer.

X3- Man över 25. Arbetar inom kundtjänst på företag B sedan 5 år tillbaka. Studerar vid sidan av jobbet och arbetar som rådgivare till privatpersoner.

X4- Man under 25 som arbetar som timanställd på företag B inom kundservice i under 1 års tid. Studerar vid sidan av. Rådgivare till privatpersoner.

X5- Kvinna under 25 som arbetar på företag B sedan ca 2 år tillbaka. Har arbetat som timanställd tidigare men arbetar i dagsläget på heltid. Rådgivare till privatpersoner.

X6- Man över 25. Arbetar som kundtjänstrådgivare på företag A sedan 4 år tillbaka. Vid sidan av jobbet studerar respondenten.

X7- Man under 25. Arbetar som kundtjänstrådgivare på företag A sedan 5 år tillbaka. Vid sidan av jobbet studerar respondenten.

X8- Kvinna under 25. Arbetar som kundtjänstrådgivare på företag A sedan 4 år tillbaka. Arbetar heltid.

X9- Man över 25. Arbetar som företagsrådgivare på företag B sedan över 10 år tillbaka.

X10- Kvinna över 25. Arbetar som lånehandläggare på företag B sedan 7 år tillbaka.

## 4.3 Organisationsidentitet, tillhörighet och gemenskap

### 4.3.1 Organisationsidentitet

Respondenterna uppskattade företagets storlek i mån av att de upplevde att det gav en trygghet i arbetet. Respondenterna antog dock att företaget pga. dess storlek inte har samma behov av att ha kvar en anställd eller en kund. Företagets storlek ger en bra och respektabel bild av företaget men de anställda upplever att de inte betyder lika mycket för företaget eftersom det är många fler i organisationen.

Ett exempel är X5 som uttryckte den vedertagna upplevelse vi fått av respondenternas bild av situationen. Anställda upplever att de inte betyder lika mycket för företaget och behöver därför inte arbeta lika mycket för att behålla personalen. Personalen kan då känna sig förbisedd även om de upplever att det är en trygg arbetsplats och då väljer att lämna den.

*“Det är en väldigt trygg arbetsplats som jag ser det och det är en väldigt stor organisation. Men jag tror också att med så stora organisationer så kommer det upp så mycket att man tappar detaljerna och också kan tappa servicen eftersom att det är så stort företag. Att förlora en kund eller en anställd betyder inte lika mycket för dem. Jag har en bra bild av organisationen, bara att jag tror att som storföretag så tappar de mycket detaljer eftersom det inte är så viktigt för dem”(X5)*

### 4.3.2 Tillhörighet och gemenskap

Något som samtliga respondenter upplevde som viktigt för att trivas på arbetsplatsen och som de anser är viktiga aspekter för att vilja stanna kvar inom företaget är att känna en gemenskap och att man känner sig sedd. Framförallt vill man känna att arbetet man gör uppskattas och att man får kontinuerlig feedback på sitt arbete. Samtliga respondenter uttryckte mer eller mindre att detta är något som kan vara avgörande för deras vilja att stanna kvar inom



företaget. Respondenterna betonar att personalomsättningen har en påverkan på hur gruppdynamiken och organisationsidentiteten ser ut på arbetsplatsen. Respondenterna som arbetade på avdelningar med lägre personalomsättning och mer seniora upplevde en mer välkomnande men sluten gemenskap där man efter ett tag skapar en liten stark grupp.

*“Jag trivs mycket bra på min arbetsplats och jobbar främst med seniora kollegor som har jobbat inom samma avdelning väldigt länge, där personalomsättningen inte är hög. Till en början kändes det mer som en sluten grupp, men ju mer tiden gick så kände jag att det fanns en stark gemenskap och gruppen var välkomnande, vilket gjorde att jag snabbt kände mig som en i gruppen.” (X2)*

Även respondenter från avdelningar med högre personalomsättning tyckte att gemenskapen var av stor vikt. En sak de tyckte var viktigt för gemenskapen var avsaknaden av hierarki. Respondenten menar att det inte finns en stark sådan och att detta gjort att det är lätt att prata med samtliga i gruppen vilket förbättrar gemenskapen.

*“Jag tycker “Företag B” har en jättebra gemenskap och nu pratar vi om varandra, vi anställda osv. Jag tycker att vi har en jättebra gemenskap. Som sagt, man går över gränserna om man frågar vilken grupp som helst. Ja, det är nog också därför jag trivs så bra i organisationen trots att de har sämre marknads löner än andra organisationer.” (X5)*

## 4.4 Ledarskap

Vid undersökningen tyckte samtliga respondenter i någon grad att det skulle vara ett individuellt ledarskap. De var överens om att ledarskapet bör anpassas till olika personer då medarbetare har olika behov och föredrar olika typer av ledarskap. Vissa av medarbetarna vi intervjuade föredrog en mer auktoritär ledare medan andra en mer avslappnad. Det viktiga blev för respondenterna att ha en ledare som kunde anpassa sig i situationer och genom att anpassa ledarskapet bra, skapa en bra gemenskap i gruppen. Respondenterna föredrog även tydlighet så att man får en bra möjlighet att kunna utföra det som krävs ifrån en. Viktigt var även att ens ledare skulle tillgodose medarbetaren med de verktyg som krävs för att göra ett bra jobb.

*“Men jag trivs väldigt bra med en chef som kan anpassa sig utefter hur människan är. En bra ledare är också väldigt tydlig med vad du ska göra så att man vet om man når sina mål och också kunna ge exakt alla verktyg som man behöver för att kunna nå målen.” (X5)*

*“När det kommer till en själv så vill man snarare ha en ledare som vägleder snarare än en chef. Idag föredrar jag en chef som är human, som visar känslor, som är empatisk och som vägleder och som inspirerar.”(X4)*

*“Om jag måste välja så föredrar jag en mer auktoritär ledare. För det behövs nog väldigt mycket i vår grupp för att vi är väldigt olika personer med väldigt olika åsikter och vi vill olika saker så då behövs det någon som liksom kan sätta tydliga ramverk som en chef så.”(X5)*

Ovan ser vi svar från två respondenter som ger exempel på att det är svårt att definiera vad som är en bra ledare och inte. Något som dock samtliga respondenter var överens om när vi intervjuade var att en ledare bör vara anpassningsbar för olika situationer och att en ledare bör se varje individ i en grupp istället för att se gruppen som homogen.

## **4.5 Rekrytering & Onboarding**

Samtliga intervjupersoner väger som tidigare sagt stor vikt vid att vara en del av gemenskapen på organisationen. Detta visar sig även i deras uppgifter om rekryteringsprocessen. Här lägger intervjupersonerna en stor vikt vid att komma in i gemenskapen. De lägger större vikt på de sociala aspekterna men även stor vikt vid att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Även om det kan vara ett mer eller mindre avancerat arbete som utförs tidigt. Tycker respondenterna det är viktigt att ha någon till hands i sådana fall så att de känner att de kan ge en bra upplevelse till deras kunder. De fick dock inte ta del av några sociala aktiviteter utanför arbetet vilket hade kunnat stärka gemenskapen ytterligare.

*“Jag tror att det tog ganska lång tid innan jag gjorde saker och ting rätt om jag ska vara helt ärlig, så det är den biten som jag tyckte fattades. Man fick inte med väldigt viktiga detaljer på så kort tid för det är jätte bred service. Men jag kommer ändå in i organisationen och jag kommer in i gruppen väldigt bra och kan be om hjälp. På det sättet tycker jag väl om min onboardingprocess.”(X4)*

Rekryteringen i båda organisationerna gick i stora drag till på så sätt att de först hade en formell kurs, sedan blev de handledda av mer erfarna medarbetare. Alla respondenter

upplevde att de hade möjlighet att utföra sitt arbete från start. Samtliga medarbetare nämner dock ingenting om någon sociala aktiviteter som inte involverar arbete. Respondenterna upplevde att de snabbt fick komma in och arbeta själva men då hade stöd av kollegor vilket gjorde att de kunde utföra sitt arbete bra. Respondenterna berättar att de upplevde ett stort förtroende för sin arbetsgivare från start genom att processen vid anställningen var utformad på ett bra sätt så att dem kände sig bekväma och välkomna då det fanns en tydlig utformad process för nyanställda.

*“Processen kändes väl genomarbetad och handledarna som tog hand om alla nyanställda tog emot feedback så att det märktes att de lyssnade på vad de hade att säga” (X7)*

## 4.6 Lön och villkor

Att lönen och anställningsvillkoren har stor betydelse för viljan att stanna kvar på arbetsplatsen var något som samtliga respondenter var överens om. Speciellt då vi lever i tider med stigande priser och inflation så menar respondenterna att lönen och anställningsvillkoren är något man måste ha i åtanke. Detta leder till att man jämför sin lön och sina förmåner med andra som jobbar inom samma yrke på andra organisationer och många är redo att byta ifall löneskillnaden är väsentlig. Att ha en lön som efterliknar ens färdigheter och arbetsinsatser är något som saknas enligt flera respondenter.

*“Lönefrågan är absolut något som jag upplever hade kunnat få duktig personal att stanna längre inom företaget. Min upplevelse är att många duktiga medarbetare som drar ett stort lass i företaget och har mycket kompetenser inte blir kompenserade rätt för sitt arbete. Om man ser sig över axeln idag och tittar på marknaden för samma tjänst så kan du byta arbetsgivare och kliva upp ca 5-10 tusen kronor i månaden. Oavsett hur mycket man trivs så finns det alltid ett pris som folk är beredda att betala. Blir det slutligen för stora löneskillnader så är min känsla att medarbetare kommer byta arbetsgivare, inklusive mig själv”. (X7)*

Respondenterna menar att förmåner och villkor som bland annat friskvårdsbidrag, ersättning för obekväma arbetstider och lunchkuponger gör att man värdesätter fler saker än bara lönen.

*“Att känna att jag har möjlighet att påverka min lön är jätteviktigt men samtidigt så tänker jag också på de fina förmånerna jag får utöver just lönen, det är något jag också prioriterar högt.”(X2)*

Även gemensamma aktiviteter kom på tal som något de prioriterar högt när man ställde frågor om lön och förmåner med respondenterna.

## 4.7 Karriär och utveckling

Vi studerar stora och väletablerade organisationer och samtliga respondenter upplevde att det fanns utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Dock tyckte respondenterna att denna kan förmedlas bättre. Det som också framkom var att utvecklingsmöjligheterna som drivkraft för att stanna kvar på arbetet var väldigt individuella mellan respondenterna. Några respondenter upplevde att möjligheten till att göra karriär var väldigt viktigt för att vilja stanna kvar medans andra respondenter kände att det inte var lika viktigt. Däremot tyckte dessa respondenter att det fortfarande var viktigt att känna att man utvecklades i någon form för att känna stimulans på arbetet. Det visar sig alltså vara individuellt hur viktigt man ser på karriär- och utvecklingsmöjligheter inom företaget.

Exempel är respondenter som tyckte att det var den allra viktigaste drivkraften för att få dem att jobba kvar på företaget. Avsaknaden av karriärmöjligheter skulle enligt dessa vara en anledning till att de söker sig vidare från företaget. Medarbetare i båda organisationerna berättade om digitala system där man kan hitta nya karriärmöjligheter inom organisationen vilket var uppskattat. Medarbetarna hade dock uppskattat en återkommande dialog med chef om vad de behöver göra för att nå nästa milstolpe.

*“ Jag upplevde att jag inte fick den responsen och feedbacken på vad det är jag saknar för att jag ska kunna ta det där steget och när jag väl berättade att jag var på väg ut, först då kom handen och de bad om att jag skulle stanna ett tag till så skulle det lösa sig”. (X1)*

Respondenter menar även att det finns bra verktyg för att hitta nya jobb inom företaget om man känner att man vill testa på något nytt. De förklarar även att det finns andra faktorer som påverkar deras vilja att stanna kvar mer än att det finns specifika karriärmöjligheter.

*“Att jag fick möjligheten att ta nästa steg i min karriär var väldigt stort för mig och när jag fick möjligheten att byta inom företaget så stärkte det min tillhörighet till företaget. Om jag inte hade fått chansen att ta nästa steg i karriären här så hade jag med stor sannolikhet sökt mig vidare.” (X2)*

## 4.8 Lojalitet till arbetsgivaren

Samtliga respondenter uttryckte deras mått av lojalitet till företaget genom att förklara hur de hade kunnat se sin framtid på företaget. De uttryckte även en respekt av organisationen och

en personlig koppling till företagets värderingar. Medarbetare identifierade sig i någon mån till organisationen vilket tyder på en lojalitet till organisationen. Lojalitetskontraktet var dock inte lika starkt hos samtliga medarbetare inom organisationen utan skilde sig mellan grupper.

Vi har valt att dela in respondenterna i tre olika grupper för att presentera skillnaderna i deras lojalitet till organisationen. Grupperna är fördelade från minst till mest lojala.

Grupp A	Grupp B	Grupp C
Yngre Deltidsanställda Studenter	Yngre Heltidsanställda Jobbat kortare period inom organisationen (<5år)	Äldre Heltidsanställda Jobbat längre period inom organisationen (5år<)

Grupp A visade inte lika stark lojalitet till organisationen gentemot de andra grupperna då deras primära mål var studierna. Dessa blir därmed de svåraste att behålla inom organisationen. Inte bara för att deras faktiska anställningskontrakt inte är lika starkt. Utan även för att det visade sig att de inte identifierade sig lika starkt med organisationen utan mer med yrket.

*“Saken med det (framtid inom organisationen) är väl att man måste ta mer ansvar och det ansvaret tar tid och den tiden vet jag inte om jag vill generera utanför mitt skolarbete med tanke på att det är det (skolarbetet) som är min mitt primära fokus i dagsläget.”(X4)*

Skillnad uppkom med Grupp B. Här såg vi ett lojalitetskontrakt som var lite starkare än de förstnämnda. Här var medarbetarna villiga att stanna kvar i organisationen endast ifall de kände att de fortsattes att utvecklas.

*“Jag tror på att stanna kvar i företaget och göra karriär här. Jag tror inte det finns något företag inom samma bransch där jag hade trivts lika bra. Jag trivs och mår bra på företaget och hade inte kunnat se mig någon annanstans, just nu iallafall.”(X10)*

De som hade det starkaste lojalitetskontrakt var Grupp C. De visade på en stark lojalitet där de var en del av organisationen och inte skulle kunna tänka sig att arbeta inom samma yrke

på en annan organisation. Lojaliteten var mer villkorlös hos personer som arbetat en längre perioden i organisationen och var äldre.

*“Där jag inte kan vara öppen om var jag vill komma, hur jag vill utvecklas, då vill jag inte heller vara kvar hos det företaget. Så om en chef inte är tydlig med att den ser en potential och framtid med mig så kan inte jag heller se en potentiell framtid med företaget.” (X5)*

## 5. Analys

### 5.1 Hur ska medarbetare hanteras?

Samtliga respondenter delar uppfattningen som Staniec och Kalińska-Kula (2021) understryker om att ett effektivt sätt att påverka den anställdes vilja att stanna kvar inom företaget är att skapa en stark identitet inom företaget. Det går att utläsa från respondenternas svar på intervjuerna att en stark identitet skapas genom närvarande ledare som ger kontinuerlig feedback och att man arbetar för att skapa en stark gemenskap. Vidare menar de att omsättningen av personal också har en påverkan på hur identiteten formas på företaget. Respondenterna utvecklar att en tydlig hierarkisk struktur inte är något som stärker identiteten utan att det snarare uppskattas mindre inslag av hierarkiskt styre och mer liknelse av en platt organisation. Respondenternas uppfattning om att trivsel och tillhörighet på arbetsplatsen har stor betydelse för att stanna kvar på arbetsplatsen stämmer överens med vad Antonovsky (2005) förklarar om ledarskap. Antonovsky (2005) menar att ledare kan påverka medarbetare att stanna kvar inom företaget genom att anpassa ledarskapet. Detta är även något som respondenterna delar uppfattning om. Flertalet respondenter menar att ledare kan se till att skapa en bra gemenskap i gruppen genom att anpassa ledarskapet till olika individer och situationer. Att ha engagerade ledare framgick även som viktigt för att respondenterna skulle trivas och vilja jobba kvar. Detta stämmer överens med vad Corvellec och Holmberg (2010) belyser, gällande att ledares uppgift i dagens tjänsteföretag blir att motivera och engagera medarbetarna.

Likt Bauer et al. (2007) lägger medarbetarna en stor vikt på att de får känna en tillhörighet till organisationen vid onboarding processen och att de har möjlighet att utföra deras arbete. Det är enligt respondenterna viktigt att se till att anställda har någon som de kan vända sig till om de behöver hjälp eller stöd, och att det finns ett system som kan hjälpa dem att få den hjälp de behöver. Detta är också ett sätt för nya medarbetare att kunna utföra sitt arbete på ett bra sätt redan från start. Detta kommer att hjälpa till att förbättra anställdas engagemang och produktivitet och i slutändan leda till en medarbetare som ser en längre framtid på arbetsplatsen. Vikten av att se till att företag har en väl genomarbetad onboarding process valideras av såväl respondenterna i studien som teoretiker inom management och organisationsteori. Respondenterna upplever att en tydlig och bra onboarding process leder till att man kan utföra sina arbetsuppgifter bättre och att man kommer in i gemenskapen på ett bättre sätt. Detta resulterar i fortsättningen till att upplevelsen att de vill stanna längre inom företaget. Corvellec och Holmberg (2010) understryker och bekräftar vikten av att företag arbetar med introduktionen för nyanställda så att de får en bra start i företaget och därmed positiva upplevelser. Misslyckas företag med detta menar Corvellec och Holmberg (2010) att tiden som den anställda har på företaget kan förkortas.

De yngre heltidsanställda (Grupp B) hade ett starkare lojalitetskontrakt till organisationen gentemot dem deltidsanställda (Grupp A). Men ett svagare gentemot de som jobbat en längre

period i organisationen, var äldre och också heltidsanställda (Grupp C). Även om det vi benämner som lojalitetskontraktet inte är samma sak som anställningskontraktet utan mer ett psykologiskt kontrakt är det inte helt separerat från anställningskontraktet. Leekha Chhabra och Sharma (2014) ser det som en förstärkning av det faktiska anställningskontraktet. Detta är i enlighet med våra resultat då anställningskontraktet bör påverka lojaliteten i någon mån. Eftersom de jobbar i samma organisation bör det förklara om hur Grupp A har en lägre lojalitet än resterande grupper. Även om arbetsgivaren förstärker kontrakten i samma mån bör således inte deltidskontraktet bli lika starkt som heltidskontraktet. Arbetsgivaren bör därför öka arbetet med att stärka lojaliteten till dem deltidsanställda då de har ett tunnare kontrakt att förstärka.

De organisationer vi studerat är äldre och väletablerade. Detta kan göra att de äldre anställda (även pga. deras erfarenhet i organisationen) identifierar sig starkare med företagets värderingar. Det gör att PO-fit kopplingen blir starkare hos dessa. Detta yttrar sig i att de är mer flexibla i sin lojalitet till arbetsgivaren. Därför bör minst arbete läggas för att stärka lojaliteten till denna grupp och tidigare grupp bör prioriteras. Eftersom att risken att de söker sig utanför organisationen här är som lägst (Sekiguchi, 2004).

## 5.2 Motivation hos medarbetare

En av de viktigaste faktorerna för att se till att behålla personalen inom organisationen visade sig vara att hålla sin personal motiverad. Herzbergs tvåfaktorsteori (1959) som diskuterar att det finns flertalet faktorer som påverkar motivationen hos anställda, bekräftas även från intervjuerna där det framkom att det inte var någon enskild faktor som påverkade motivationen utan att motivationen framkom av flertalet faktorer. Dessa faktorer visade sig vara bland annat lön, förmåner och karriärmöjligheter. Ur ett kritiskt förhållningssätt så bör man ta i beaktning att varje respondent har sina personliga ambitions- och motivationsnivåer. Det framkom från intervjuerna att det skiljde sig mellan respondenternas individuella inställning till motivation och drivkraft, vilket blir viktigt för företagen att ta hänsyn till. Respondenterna visade däremot samtycke i att faktorer som lön och anställningsvillkor var viktiga för att känna motivation till att stanna på arbetsplatsen. Flertalet respondenter fyllde här i att faktorer som lön har blivit allt viktigare sett till omvärldsläget i och med inflationen som leder till stigande priser och högre levnadskostnader.

Maslow (1943) pratar om en behovstrappa som innehåller fem olika behov som behöver tillgodoses för att en människa ska känna sig motiverad. Om man granskar modellen så ser man att steg två innebär trygghet. Något som företag kan påverka utifrån denna modellen för att få sina anställda att känna motivation är den ekonomiska tryggheten. De flesta respondenterna uttryckte att lönen inte var på den nivå som de tyckte att det förtjänade. Det framkom från respondenterna att de va öppna för att byta arbetsgivare om de kunde få upp sin lön med några tusenlappar varje månad men ändå behålla samma arbetsmängd och uppgifter. Vidare förklarade respondenterna att om man inte får den lönen man anser att man förtjänar för sina arbetsuppgifter så leder det i sin tur till att motivationen att göra ett bra jobb minskar.



Den primära faktorn till att medarbetare väljer att stanna på en arbetsplats är arbetstillfredsställelsen (March & Simon, 1958). Överensstämmelse med detta går att se med respondenterna som upplever att man behöver känna att man utvecklas och i någon form känna stimulans på arbetet. Även denna faktor hade olika stor betydelse för respondenterna men samtliga upplevde att det i någon form hade en betydelse för deras motivation till att stanna kvar på företaget.

Respondenterna upplevde att de inte fick betalt efter deras färdigheter och arbetsinsatser och menade då att detta skulle vara en anledning till att de skulle byta arbetsplats. Medarbetare pratar om stigande priser och inflation och kanske har svårt att få en rättvis levnadsstandard till det arbete de utför i dagens samhälle. Att få betalt för deras insatser bör dock skapa stora löneskillnader mellan dem som utför olika arbeten och är i olika positioner. Detta bör då således leda till att det skapas en starkare hierarki inom organisationen vilket var det som många uppskattade avsaknaden av. Det kan även finnas en anledning till att organisationen inte väljer att göra allt för intensiva löneökningar. Löneökningarna kan skapa en obalans i organisationen och göra att fler människor väljer att byta arbetsplats (Bretan & Thesslin, 2018). Löneökningarna skulle således få en motsatt effekt i mån av att behålla personal inom organisationen.

Medarbetare känner behov av en dialog med en chef för att hålla dem uppdaterade om hur de kan nå nästa milstolpe. Genom att upprätta utbildningsprogram där personalen kan utvecklas och ta sig an andra positioner kan man öka sannolikheten att medarbetare stannar inom organisationen. (Cloutier et. al., 2015). Detta kan dock stå i konflikt med att många inte eftersträvar en högre uppsatt position utan vill stimuleras och utvecklas i deras dagliga arbete. Risken blir därmed att det kan skapas en obalans mellan de anställda ifall de skulle ha en rutin i att skola om folk till högre positioner. Dock kan detta lösas genom att eventuellt ha frivilliga utbildningar som medarbetarna kan ta del av. Det kan även stå i konflikt med chefens jobb att stärka gruppen och leda till en högre personalomsättning då personer skolas om till andra positioner inom organisationen. Den ökade personalomsättningen kan då leda till att gemenskapen blir svagare och fler väljer att sluta. Man förlorar således dem som inte är lika fokuserade på karriärmöjligheter utan vill känna att deras dagliga arbete är av stor vikt.

### **5.3 Företagets image**

Företag ska enligt Mosley och Barrow (2013) ständigt arbeta med att skapa en positiv bild gentemot arbetarna inom organisationen för att skapa en stark employer branding och kunna behålla medarbetare inom organisationen. Organisationerna vi studerar stärker detta påstående. Den övergripande upplevelsen av respondenterna som jobbar inom organisationerna var att deras arbetsplats har en bra gemenskap och ett starkt sammanhang. Detta visar på att arbetsplatsen har en lyckad employer branding, eftersom den personerna som jobbar där har en övergripande positiv bild av organisationen. Medarbetare nämner när

de beskriver sin arbetsplats som tillåtande och välkomnande, detta har hjälpt anställda att känna sig välkomna där och känna sig som en del av en större gemenskap där de delar gemensamma värderingar och uppfattningar. De gemensamma värderingarna och uppfattningarna upprätthåller organisationernas identitet. Medarbetare identifierar sig med företagets gemensamma värderingar och kultur och på så sätt skapas och kultiveras företagets organisationsidentitet (Grafström et.al., 2017).

En avsaknad av hierarki var också viktig för att upprätthålla en positiv bild hos medarbetarna. Samtliga respondenter såg detta som något positivt och med en stark positiv bild hos medarbetarna blir dessa mer sannolika att stanna på arbetsplatsen (Mosley, R. & Lars Schmidt, 2017). Avsaknaden av hierarki ser även ut att ha en positiv inverkan på medarbetarnas gemensamma värderingar. Personal på samtliga positioner vi har intervjuat ser detta som en gemensam värdering som de kan knyta an till. Dessa stärkta gemensamma värderingar leder till en stärkt organisationsidentitet (Grafström et.al., 2017). Den stärkta organisationsidentiteten leder sedan enligt Arnold (1993) till ett ökat engagemang hos medarbetarna som i sin tur bör ha en inverkan på medarbetarnas benägenhet att stanna inom organisationen. Ett effektivt sätt att få anställda att stanna inom organisationen är att stärka organisationens identitet vilket de gemensamma värderingarna i organisationerna vi studerat ser ut att göra (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Företagets storlek ger en bra bild utåt från företaget och det upplever även dem anställda. Dock uttrycker anställda att de blir en mindre del av organisationsidentiteten. Ett större företag har många fler anställda. Den specifika individen blir således en liten del av dessa. Och eftersom organisationsidentiteten kan tolkas som den bild samtliga medarbetare har av organisationen idag (Grafström et.al., 2017) ) är detta förståeligt. Ett effektivt sätt att få medarbetare att stanna inom organisationen är att få dem att skapa en stark identitet med organisationen (Staniec & Kalińska-Kula, 2021)). Därför krävs det arbete för att stärka denna. Kanske är det inte organisationens storlek som är det faktiska problemet utan organisationens upplevda storlek inifrån. Detta hade eventuellt, beroende på arbete och organisationstruktur kunnat lösas genom att minska grupperna.

De anställda upplever även att de pga. företagets storlek inte känner sig lika välbehövda. Vilket yttrar sig i servicen. Detta kan dock vara endast en upplevelse som medarbetarna har av organisationen. Företagets storlek kan göra att de är i stort behov av anställda och därför bortprioriterar kunder för att ta hand om personal t.ex. Detta hade företaget kunnat lösa genom att dela in organisationen i mindre grupper då personalen ofta upplevde situationen som denna pga. deras storlek. De seniora arbetarna och avdelningarna med lägst personalomsättning var även de mindre grupperna. Det kan också vara att medarbetare inte visas uppskattning och tappas bort i mängden. Företaget bör då arbeta aktivt med detta om målet är att behålla dess personal.

## 6. Slutsats

Studiens syfte var att öka förståelsen för hur tjänstemannaföretag kan agera för att behålla personal och få fler anställda att stanna kvar inom organisationen. För att kunna besvara frågeställningarna och syftet har vi använt oss av att samla in empiri genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer där respondenterna har fått svara på frågor kopplade till studiens syfte. Respondenternas upplevelser har sedan analyserats med hjälp av relevanta teorier som har lett till att vi har uppnått det huvudsakliga syftet med studien. Vi har använt oss av teorier om motivation för att förstå hur individers motivation påverkar deras vilja att stanna i företaget. Förutom motivation har vi även tagit hänsyn till hur medarbetaren bör hanteras. Här spelar faktorer som onboarding, ledarskap, lojalitet och talent management in på hur benägen en person blir att stanna på arbetsplatsen. Sista kategorin i vårt teoretiska perspektiv var företagets image där går vi igenom hur employer branding och organisationsidentitet är betydande faktorer för individens vilja att stanna kvar på arbetsplatsen.

En slutsats som går att dra beträffande studiens syfte, att förstå hur tjänstemannaföretag kan agera för att behålla personal är att företag bör förstå vikten av att lägga ner rätt mängd resurser på sina anställda så att de känner sig tillfredsställda samt att det inte går att jobba med en eller två faktorer. Arbetet med lojalitet bör prioriteras olika till olika grupper då den skiljer sig åt bland medarbetare beroende på på t.ex. ålder, anställningskontrakt och erfarenhet. För att ett företag ska lyckas ge sig bättre förutsättningar att behålla sin personal så behöver företag och ledare se på sin organisation och sina anställda med ett brett perspektiv samt att man behöver fokusera på samtliga faktorer som vi tagit upp i studien. I praktiken innebär det att arbetsgivarna i ett första skede bör se över sina interna processer för rekrytering och onboarding. Det uppdagas genom intervjuerna med medarbetarna att känslan för att stanna kvar i företaget blir starkare om företaget är tydliga med arbetsbeskrivningen och inte vilseleder medarbetaren genom att försköna arbetsbeskrivningen. Vidare framkommer det att en tydlig onboardingprocess också ökar viljan att stanna kvar då medarbetaren får en starkare koppling till företaget från början. Tjänsteföretag bör även prioritera sociala aktiviteter i sin onboarding process då den kan ha en påverkan på hur länge en person väljer att stanna på arbetsplatsen. I ett senare skede när medarbetaren har kommit in på företaget är det viktigt för arbetsgivaren att visa på att det finns tydliga utvecklingsmöjligheter inom företaget. Detta medför att motivationen ökar hos den anställda och detta gäller främst yngre anställda, vilket framkommer vid intervjuerna. Andra faktorer som organisationsidentitet, lojalitet och ledarskap är också viktiga faktorer för företagen att fokusera på. Organisationsidentiteten är viktig för att anställda ska känna sig sedda på arbetsplatsen och misslyckas företag med detta kan det leda till att anställda söker sig vidare. Gemenskapen och tillhörigheten på arbetsplatsen är något som respondenterna ansåg var viktigt för att öka viljan att stanna kvar inom företaget. Slutsaten av detta blir därmed att det är svårt att nämna en eller två enskilda faktorer som företag bör fokusera på för att minska

retentionen. Vidare så visar studien på att det är ett komplext område där företag bör vara anpassningsbara och flexibla för att lyssna på sina anställda och tillgodose deras behov.

## **6.2 Vidare forskning**

Vår studie tar sin ansats ur ett medarbetarperspektiv. Därmed ger det en god uppfattning om vad medarbetare i tjänsteföretag upplever är de viktigaste faktorerna som påverkar deras vilja att stanna kvar inom företaget. Under arbetets gång har vi insett att det kan vara intressant för vidare forskning inom området retention att även ta med ledares upplevelser. Detta för att få en bredare blick över andra faktorer som kan påverka. Vår studie präglas av upplevelser från medarbetare som arbetar inom tjänstesektorn. Med tanke på detta kan det även vara intressant att undersöka employee retention i företag som är verksamma andra sektorer.

Vidare forskning skulle även kunna granska hur retention påverkar företagens kostnadssida och därmed fördjupa sig i om det finns en specifik nivå av retention som är lämplig för företagen. Det kan även vara intressant att koppla detta till personalomsättning och få med den aspekten. Det kan leda till en fördjupande forskning kring hur personalomsättning ser ut på olika företag och om det finns samband mellan de två begreppen.

## 7. Källförteckning

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263-285.
- Almega. (u.å). *Tjänstesektorn är Sveriges framtid*. [Tjänstesektorn är Sveriges framtid \(almega.se\)](http://almega.se)
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. (2. uppl.) Stockholm: Natur och Kultur.
- Arbetsgivarverket. (06 december 2022). *Personalomsättning*. <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/personalomsattning/>
- Arnold, D. (1993). *The handbook of brand management* (New ed.). London: Pitman
- Bretan, A., & Thesslin, J. (2018). *Lön och motivation: chefens handbok för att belöna och utveckla medarbetare*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Corvellec, Hervé & Holmberg, Leif (2010). *Organisationers vardag: sett underifrån*. andra upplagan Malmö: Liber
- Creswell, J. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4 uppl). SAGE Publications, Inc.
- Denzin, NK., & Lincoln, YS. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc.
- Dion, M. J. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses. PhD thesis, University of Connecticut, Storrs, CT.
- Fackförbund. (u.å.). *Vad gör ett fackförbund?* [Vad gör ett fackförbund? \(xn--fackfrbund-icb.com\)](http://xn--fackfrbund-icb.com)
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12.
- Grafström, Maria (red.) (2017). *En berättelse om organisering*. Johanneshov: MTM
- Hatch, Mary & Schultz, Majken. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations - HUM RELAT*. 55. 989-1018. 10.1177/0018726702055008181.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. (1. uppl.) New York: Routledge

Krishna, C., & Garg, A. (2022). Employee retention: An important factor for strategies development. *ANWESH: International Journal of Management and Information Technology*, Vol 7, p 5-11. (1).

Kristof-Brown, A. L., 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(2), 281–342.

Lievens, Filip & Van Hove, Greet & Anseel, Frederik. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*. 18. S45 - S59. 10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x.

March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley

Mosley, R. & Barrow, S. (2013). *The employer brand : bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Mosley, R. & Lars Schmidt (2017). *Employer branding*. Hoboken, Nj: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. (1st ed.) Iowa: State University press

Netigate. (15 mars 2022). *Employee retention: så behåller du din personal*. [Employee retention: så behåller du din personal \(netigate.net\)](https://netigate.net)

Patel, Runa. & Davidson, Bo. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Pewresearch. ( 17 januari 2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*.

<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Sekiguchi, T. (2004) Person-organisation fit and person-job fit in employee selection; A review of the literature, *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.

SVT. (13 november 2018). *Stark trend – svenskar byter jobb som aldrig förr*. [Stark trend – svenskar byter jobb som aldrig förr | SVT Nyheter](https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/stark-trend-svenskar-byter-jobb-som-aldrig-forr)

SO-rummet. (24 november 2022). *Fackföreningarnas framväxt*. [Fackföreningarnas framväxt | Historia | SO-rummet](#)

Staniec, I. & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (3), 33–45.

Vision. (02 februari 2015). *Kostnader för personalomsättning*.

<https://vision.se/opinion/rapporter/2015/kostnader-for-personalomsattning/>

Leekha Chhabra, N. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), 22 (1), 48–60.

Deepa, R., & Baral, R. (2022). Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee attraction. *Corporate Communications*, 27 (1), 110–126.

Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding - psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39. doi:10.1108/JMD-10-2016-0202

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707

Mandhanya, Y., Shah, M. (2010) Employer branding- a tool for talent management, *Global Management Review*, 4(2), 43-48

Berger, L.A. & Berger, D.R. (2004). *The talent management handbook : creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York ; London: Mcgraw-Hill.

Wikström, C. & Martin, H. (2012). *Talent Management i praktiken: Attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. : Ekerlids förlag

## 8. Bilagor

### INTERVJUGUIDE

Syftet med intervjun, företaget är anonymt och du är det också. Materialet kommer raderas efter uppsatsen.

Är det okej att spela in?

Vem är du och hur länge har du jobbat på företaget?

Vad har du för roll i företaget?

Trivs du på din arbetsplats?

- Vad tycker du om arbetsmiljön

Vad har du för bild av organisationen? (organisationsidentitet)

- Positiva/negativa egenskaper av bilden

Till hur stor del känner du att du får använda din kreativitet i företaget?

Om ja, på vilket sätt?

Vad är en bra ledare för dig?

- Skulle du säga att din ledare eller chef har en mer historisk och auktoritär ledarstil eller en mer avslappnad och modern. Beskriv gärna isf på vilket sätt.

Hur känner du att ledarskapet påverkar din vilja att stanna i organisationen?

Hur såg onboarding eller rekryteringsprocessen ut när du började jobba på företaget? (utbildning, upplärning, sociala aktiviteter)

- Kände du att du kom in i organisationen?
- Kände du att du hade möjlighet att utföra dina arbetsuppgifter vid start?

Hur väl känner du att du idag klarar av att utföra dina uppgifter?

Hur känner du kring gemenskapen på organisationen?

Hur känner du kring möjligheterna att göra karriär inom organisationen?



Hur ser du din framtid inom organisationen?

Hur förhandlas löner fram i er organisation och känner du att du har en rättvis lön?

Vad är avgörande för att få dig att stanna i organisationen?

