



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 Hp i Företagsekonomi

It Takes Two to Tango

En studie om organisationer i finans och försäkringsbranschen och deras syn på att behålla medarbetare

Examensarbete i Företagsekonomi, EXC504

Vårterminen 2016

Författare: Ida Adolfsson

Författare: Matilda Broberg

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Ahmad Ahmadi

Förord

Vi vill först och främst tacka våra respondenter för att ni tog er tid för oss och vår studie. Er tid och engagemang har varit avgörande för vårt arbete.

Vi vill även tacka vår handledare, vår examinator och opponeringsgrupper för goda råd och kommentarer.

Trollhättan 2016-05-25

Ida Adolfsson

Matilda Broberg

Sammanfattning

”Hur arbetar organisationers ledning med att behålla sina medarbetare?
-Vad har motivationsfaktorer för betydelse?”

Idag har många organisationer hög personalomsättning vilket oftast ses som ett problem. När en organisation har lagt ner tid och resurser på rekrytering så krävs det fortfarande arbete kring personalfrågor. För att behålla medarbetare inom organisationer, för att inte bli av med dem, så krävs ytterligare arbete vilket organisationer bör vara medvetna om. Syftet med den här studien är att ta reda på ledningens arbete kring motivation för att behålla befintliga medarbetare. Studien ämnar till att ta reda på hur de motiverar medarbetare för att ge en ökad arbetstillfredsställelse och därmed få medarbetare att inte vilja lämna organisationen. För att kunna uppnå syftet med studien har vi med en kvalitativ metod genomfört fem djupgående intervjuer. Dessa intervjuer har gjorts på personer med en ledningsposition inom finans och försäkringsbranschen. Empirin visar de olika ledarnas arbetssätt gällande rekrytering och hur de själva motivera individer. Alla respondenter har fått möjligheten att med egna ord själva berätta vad som är motivation för dem. Empirin visar även vilka belöningsystem dessa organisationer har och vad ledningen anser dessa har för effekt. Bland annat resonerar tidigare forskning kring personalomsättningskostnader samt vad som krävs för att behålla befintliga medarbetare inom organisationen. Tidigare forskning visar även att det råder delade meningar om vad motivation är, hur det uppfylls och vem som bär ansvaret för att upprätthålla motivation. Resultatet visar att det finns specifika motivationsfaktorer som kan vara avgörande för om medarbetare stannar eller väljer att avsluta sin tjänst. Rekrytering visar sig också spela roll vid arbetet kring att behålla medarbetare.

Nyckelord

Behålla personal, Belöningsystem, Incitament, Human Resources, Ledning, Medarbetare, Motivation, Motivationsfaktorer, Organisation, Rekrytering.

Abstract

“How does organizational management keep their employees?”
-Of what significance are motivational factors?

Today, many organizations have high employee turnover which is often seen as a problem. When an organization has invested time and resources in recruitment, it still requires work on personnel matters. In order to retain employees within organizations further work is needed which organizations should be aware of. The purpose of this study is to find out how the management work with motivation as a factor to keep existing employees. The study aims to find out how they motivate employees to give greater job satisfaction and thus get people not wanting to leave the organization. In order to achieve the purpose of the study, we have with a qualitative approach conducted five in-depth interviews. The respondents of these interviews did all have a leadership position in the financial or insurance business. The empirical data shows how the various leaders complete their recruitments and how they motivate individuals. All respondents got the opportunity to, with their own words, describe what motivation is for them. The empirical data also shows which reward systems these organizations use and what kind of effect it has. Earlier research shows what kind of employee costs there are and what it takes to retain existing employees within the organization. Previous research also shows that there is a disagreement between authors about what motivation is, how it is fulfilled and whom that is responsible for maintaining motivation. The result shows that there are specific motivational factors that can determine whether employees stay or choose to give their notice. Recruitment is also shown to be significant in the work on retaining employees.

Keywords

Employee, Employee Retention, Reward systems, Incentives, Human resources, Management, Motivation, Motivational factors, Organization, Recruitment.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Syfte	3
2. Metod	4
2.1 Metoddiskussion	4
2.1.1 <i>Metodval</i>	4
2.1.2 <i>Vetenskapligt synsätt</i>	5
2.1.3 <i>Studiens design</i>	5
2.2 Datainsamling och bearbetning av empiriskt material	5
2.2.1 <i>Urval</i>	6
2.2.2 <i>Forskningsetiska principer</i>	7
2.2.3 <i>Källkritik</i>	7
2.2.4 <i>Studiens trovärdighet</i>	8
2.3 Studiens struktur	8
3. Empiri	9
3.1 Human Resources betydelse för organisationer	9
3.2 Rekryteringsprocessen	10
3.3 Personalomsättningskostnader	13
3.4 Motivation	14
3.5 Ansvar för att känna motivation	16
3.6 Incitament och belöningsystem	17
3.7 Hur arbetar organisationer med att behålla medarbetare	19
3.8 Sammanfattning av empiri	21
4. Teoretisk referensram	22
4.1 Insamling av tidigare forskning	22
4.2 Human Resources	22

4.3 Rekrytering.....	23
4.4 Personalomsättningskostnader	24
4.5 Motivation	26
4.6 Ansvar för att känna motivation	27
4.7 Incitament och belöningsprogram.....	28
4.8 Hur arbetar organisationer med att behålla medarbetare	29
5. Diskussion.....	32
5.1 Human Resources	32
5.2 Rekryteringsprocessen	32
5.3 Personalomsättningskostnader	33
5.4 Motivation	33
5.5 Incitament och belöningsystem.....	36
5.6 Hur arbetar organisationer med att behålla medarbetare	36
6. Slutsats.....	38
6.1 Reflektion över studiens genomförande	39
6.2 Förslag till vidare forskning	39
Referenser	40
Bilaga 1.....	I

1. Introduktion

I introduktionen presenteras en bakgrund till ämnet, vi för en diskussion kring vårt problemområde och vi presenterar vår forskningsfråga. Vi redogör också för vad som är syftet med studien.

1.1 Bakgrund

Vi har i och med tidigare studier blivit medvetna om medarbetares behov och de höga förväntningar som många medarbetare kan ha på en tjänst eller arbetsplats. Dessa behov och förväntningar är viktiga egenskaper hos en organisation och kan vara avgörande för om medarbetare väljer att stanna kvar eller att avsluta sin anställning. Rekrytering kräver mycket tid och kostar organisationer mycket pengar, därför är det viktigt att förstå *varför* medarbetare behöver stanna. Det bör ligga i organisationers intresse att veta hur detta arbete kan förbättras eller stärkas.

Enligt Bolander (2012) är rekrytering en komplex uppgift även för dem som har rekrytering som daglig arbetsuppgift. Organisationer bör idag skaffa sig förmåga att kunna känna igen vissa talanger som kan skapa mervärde och konkurrensfördelar för en organisation. Att träffa rätt vid rekrytering är en svår uppgift men det är minst lika svårt och kunskapskrävande att få individer att stanna kvar.

Lomberg (2011) diskuterar att organisationer lägger mycket tid och pengar på sina rekryteringar och ambitiösa traineeprogram men arbetet därefter brister och medarbetare väljer att avsluta sin anställning. Organisationer har därmed kastat bort dessa pengar. Många organisationer har hög personalomsättning och vet inte hur de kan minska omsättningen. De vet inte heller hur de handskas med svårigheter för att behålla sina medarbetare, dessutom är de sällan medvetna om vad de gör för fel.

Hur organisationer arbetar för att attrahera och behålla medarbetare är enligt Edenhall (2011) en öppen fråga med många olika svar. Många större företag har ibland en utformad strategi kring detta arbete medan andra företag inte gör någonting alls. Individer med specifik kompetens är svåra att ersätta, eftersom de utan problematik kan byta arbetsplats. De har även lätt att etablera sig i nya organisationer därför kan det vara svårt att behålla dem.

Andrén (2014) listar fem faktorer som anses ligga till grund för att medarbetare väljer att stanna kvar inom organisationer. Den första faktorn är att individer som har personliga relationer till organisationers befintliga medlemmar har en tendens att stanna längre. Tidigare beteenden är den andra faktorn som har betydelse. Den tredje faktorn innebär att individer som har tidigare erfarenheter av långa anställningar har en tendens att ta med sig detta som ett beteende in i nya organisationer. Personlighetsdrag, som är den fjärde

faktorn, har ett samband med goda prestationer på arbetet enligt författaren, likaså med den femte faktorn, självförtroende. Individer med bra självförtroende har en tendens att stanna kvar. Att gå till jobbet kräver motivation och individer som är motiverade tenderar att stanna kvar längre i företaget.

Det är ingen hemlighet att många organisationer arbetar med belöningsystem eller andra incitament som får medarbetare att fortsätta känna attraktion till sin arbetsplats. Även våra egna erfarenheter talar för att som medarbetare strävar man mot organisationens mål om ledningen i sin tur visar uppskattning på olika sätt för det arbete som läggs ner. Eftersom det har presenterats ett regeringsförslag förs en diskussion kring incitamentsprogram i form av att ge de anställda en möjlighet att köpa optioner till förmånliga villkor. Detta skulle då kunna bidra med att medarbetare väljer att stanna inom en organisation, trots det att lönen kanske inte är den högsta. "En option är en rättighet, men inte en skyldighet, för den anställde att få köpa aktier i företaget på förmånliga villkor" förklarar Eriksson (2016). Detta kan vara ett tillvägagångssätt för organisationer att jobba aktivt med att motivera, stimulera och utmana sina medarbetare för vidare anställning. Vi har valt att studera hur ledningen i organisationer arbetar med att motivera sina medarbetare för att behålla dem inom organisationen.

1.2 Problemdiskussion

Hög personalomsättning kan innebära stora förluster och är en stor kostnadspost vilket även rekryteringar är (Johanson & Johrén, 2011). De annonserar, väljer och anställer medarbetare som efter en tid ändå väljer att lämna organisationen. Detta ser vi skulle kunna ställa organisationen inför tre tänkbara val; antingen börja processen på nytt, inte göra någonting alls vilket kommer innebära att det saknas personal eller börja ett aktivt arbete inom organisationen för att kunna behålla sina medarbetare. De medarbetare som är kvar, kommer kanske behöva arbeta mer vilket kan vara slitsamt och kan leda till högre sjukskrivningstal. Organisationer blir på så vis lidande och det kan vara svårt att ta sig ur denna onda cirkel. När en organisation har lagt ner tid och resurser på rekrytering är den dock inte trygg eller färdig med personalarbetet.

Edenhall (2011) skriver att 17 procent av Sveriges företag inte alls arbetar med att behålla sina medarbetare. Trots denna låga siffra finns det fortfarande medarbetare som lämnar sin tjänst på grund av olika anledningar, och organisationer som handskas med hög personalomsättning. Kan vi hitta en sådan organisation och få förståelse för deras arbete?

Hur arbetar de med att behålla sina medarbetare, vad de gör för att få individer att stanna kvar och om de använder sig av specifika incitament, belöningsystem, eller endast för en fenomenal personalpolitik. Incitament och belöningar är vanligt förekommande och är något för ledning att använda sig av eftersom det har en motiverande effekt på medarbetare. Incitament kan vara olika monetära eller icke monetära belöningar som tilldelas vid olika tillfällen då prestationer ska belönas men kan även användas som en

morot för att öka resultat. Belöningsystem är ofta förankrat i organisationer och är förmåner för de medarbetare som jobbar inom organisationen. Det kan vara former av bonusar eller avsättningar som sparas i deras namn och kan tas ut vid ett senare tillfälle. Förekommande är också bonusar som läggs på befintlig lön. Detta kan beskrivas som monetära belöningar. Icke monetära belöningar är sådant som organisationer erbjuder men som inte har en ekonomisk koppling. Exempel på detta är eget ansvar, strävan mot gemensamma mål eller karriär- och utvecklingsmöjligheter (Human Resource Management, 2014).

Anser ledningen sin egen insats som motiverande gentemot sina medarbetare? Finns det likheter eller skillnader i olika organisationers resurser, synsätt och tillvägagångsätt i arbetet med detta. Enligt Edenhall (2011) jobbar de organisationer som vill behålla sina medarbetare med karriärvägar, utveckling av nya chefer och stimulera sina medarbetare med utmanande arbetsuppgifter. Hur ser dessa motiverande arbetsuppgifter ut, och upplever ledningen inom finans- och försäkringsbranschen att de lyckas med sitt arbete att motivera och då hur?

1.3 Forskningsfråga

Hur arbetar organisationers ledning med att behålla sina medarbetare?

1.4 Syfte

Syftet med den här studien är att ta reda på ledningens arbete kring motivation för att behålla befintliga medarbetare. Studien ämnar till att ta reda på hur de motiverar medarbetare för att ge en ökad arbetstillfredsställelse och därmed få medarbetare att inte vilja lämna organisationen. Resultatet ska visa vilken typ av motivation ledningen använder och hur detta upprätthålls. Studien riktar sig därför till organisationer med svårighet att behålla sina medarbetare för att de ska bli mer medvetna om de motivationsfaktorer som kan komma att påverka en hel organisation.

2. Metod

I det här kapitlet diskuterar vi först de främsta tillvägagångssätten i en metoddiskussion. Sedan följer en motivering kring vilken metod vi använt oss av i studien samt varför. Vi presenterar i detta kapitel hur vi har samlat in vårt empiriska material vid undersökningen. Slutligen följer en förklaring om hur strukturen i arbetet ser ut.

2.1 Metoddiskussion

Det är vanligt att dela in forskningsmetoder i två olika inriktningar, kvantitativ och kvalitativ. En forskningsmetod innebär att använda olika tekniker och verktyg för insamling av data men även att använda flera instrument eller verktyg kan vara nödvändigt (Bryman och Bell, 2013). Kvantitativ forskning handlar om att samla in numerisk data. Det innebär att använda sig av siffermässiga mätmetoder. Med kvantitativ forskning har forskaren själv en distans och en objektivitet till undersökningspersonerna vilket innebär att de oftast inte träffar de personer som undersöks. Detta tillvägagångssätt kräver ingen nära relation till deltagare i en studie eftersom det kan påverka resultatet negativt. Därför använder dessa forskare gärna enkäter som insamlingsmetod vid en kvantitativ undersökning (Bryman och Bell, 2013).

Kvalitativ metod är en forskningsstrategi som ofta lägger vikt vid ord och observationer. Kvalitativ forskning grundas i ord, observationer, text och tolkningar. Vanligt vid kvalitativa undersökningar är att intervjua och observera verkligheten. Detta kan göras på olika sätt där forskaren är mer eller mindre aktiv. Vid kvalitativ forskning är det mest förekommande synsättet induktivt. Vid induktion studeras först verkligheten och därefter utformas teori. Vi lägger då vikt vid att förstå andra individers tolkning av verkligheten. I denna metod studeras ofta få fall men flera påverkande variabler vilket ofta är yttre miljöer som till exempel social kontext. Vi har tolkat hur Bryman och Bell (2013) listar de vanligaste stegen vid en kvalitativ forskningsmetod i ordningsföljd; generella frågeställningar, val av plats och person att undersöka, samla in data, tolka data, begreppsligt och teoretiskt arbete och rapport om resultat och slutsatser.

Forskningsdesignen utgör ramen för forskningen, upplägget och strukturen för undersökningen. Utifrån vår tolkning av Bryman och Bell (2013) så väljer forskaren först en valfri design och utifrån det görs insamling och analys av empirisk data. Enligt dessa författare speglar också valet av forskningsdesign de ställningstaganden författaren tar.

2.1.1 Metodval

För att kunna ta reda på hur ledningen arbetar med att behålla sina medarbetare behövs vi ta del av ledningens tankar och värderingar. Med inspiration från Bryman och Bell (2013) så förstod vi att den kvalitativa metoden med en induktivansats kunde ge oss möjlighet att tolka ledningens verklighet vilket gjort att vårt val föll på denna metod. På

grund av att denna metod, vilket innebär ord, att observera och tolka så gav det oss en genuin möjlighet att förstå ledningens arbete. Genom att välja en induktiv ansats låter vi därmed vår empiri styra forskningen. Studiens resultat kan ha kommit att påverkats av detta och kan ha begränsat vår insamlade teori. För att kunna genomföra denna studie har vi använt oss av ett undersökningsverktyg vid insamlingen av data, vilket var intervjuer. Intervjuer var det verktyg som kunde visa hur respondenterna själva sätter ord på sitt arbete. Vid intervjutillfällena gav vi utrymme för ledningen att uttrycka sig fritt och de beskrev själva vad som är aktivt arbete vilket vi sedan har kunnat tolka och analysera.

2.1.2 Vetenskapligt synsätt

Forskningen vi genomfört har en induktiv ansats där vi har studerat, tolkat och sedan försökt uppfatta olika organisationers verklighet. Detta för att svara på forskningsfrågan som inte kan mätas med annat verktyg än våra egna tolkningar. Det innebär att vi som författare av denna studie anpassar oss efter hur organisationer valt att framföra sina åsikter och som vi sedan försökt förstå för att få fram meningen med deras agerande. Induktion passar denna studie då vi ville nå djupare information och svara på varför organisationer arbetar på det sätt de gör.

2.1.3 Studiens design

Vi har valt en komparativ forskningsdesign som innebär att vi jämför flera olika fall. Komparativ design gav oss de bästa förutsättningarna att förstå ledningens engagemang i varje organisation som vi sedan kunde jämföra. Vi har använt oss av liknande tillvägagångssätt vid samtliga fall i vår insamling av empirisk data som vi sedan sammanställt. De innebär då alltså att vi jämfört olika organisationers likartade eller olikartade situationer.

2.2 Datainsamling och bearbetning av empiriskt material

Vi valde intervjuer som metodiskt verktyg för att få en genuin bild av våra respondenters verklighet vilket vi inte kunde få med hjälp av annat verktyg, exempelvis enkäter. Vi har intervjuat fem personer som har en position inom de valda organisationernas ledning eller är aktiv inom Human Resources. En ledning kan bestå av en eller flera människor och kan ingå i olika avdelningar, de har oftast ett antal medarbetare under sig. Vårt problemområde och perspektivet vi ville fånga var ledningens. Vi har valt att tillämpa vår studie på finans- och försäkringsbranschen.

I den här studien har vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Det innebär att upprätta en intervjuguide där frågor är strukturerade i olika teman som berör vårt undersökningsområde. Vi har valt teman utifrån den ordningsföljd som sker vid en ny rekrytering eller när en organisation behöver anställa nya medarbetare. Av naturliga skäl så påbörjar organisationer en rekrytering när ett behov uppstår vilket även satte ordningen på våra teman i vår intervjuguide. Detta har även bekräftats av de pågående diskussioner

som vi nämnt i bakgrund till ämnet och problematiseringen. Vid en semistrukturerad intervju behöver frågorna inte ställas i en specifik följd och det finns alltid utrymme för följdfrågor. Intervjupersonerna har stor frihet att själva kunna utforma svaren (Bryman och Bell, 2013). Vi gjorde valet att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att strukturerade intervjuer inte ger respondenterna samma frihet eller möjlighet till eventuella följdfrågor samtidigt som en ostrukturerad intervju kan innebära att det finns en risk att viktiga följdfrågor uteblir. Därför var då semistrukturerade intervjuer det bästa alternativet för att kunna svara på den forskningsfrågan vi ställt. Vår utformade intervjuguide återfinns i bilaga 1.

Vi genomförde samtliga intervjuer tillsammans eftersom vi som författare ville skapa oss en gemensam bild av vad respondenterna sa. Innan vi gick ut för att samla empirisk data med hjälp av intervjuer, testade vi vår intervjuguide på åtskilliga personer för att få tips och eventuell kritik. Våra intervjuer har skett på två olika sätt. Det ena är personliga möten på respondentens arbetsplats och det andra är telefonintervju. Att genomföra intervjuer genom personliga möten ger en mer säker bild av hur respondenterna reagerar på våra frågor än vad som kan ges vid en telefonintervju. Detta var dock inte möjligt vid alla intervjuer på grund av respondenternas geografiska placering därför blev några intervjuer via telefonkontakt. Vi har spelat in alla intervjuerna via ljudupptagning och sedan transkriberat dessa. Vi sökte upp lämpliga respondenter via email eller telefonkontakt för att boka tid för genomförandet av intervjuerna. Samtliga respondenter fick ta del av teman och vissa frågor redan innan intervjutillfället ägde rum eftersom vi ville försäkra oss om att de förstod vårt syfte med att intervju just dem. Detta gav dem förberedelse möjligheter.

2.2.1 Urval

Vi valde respondenter verksamma i organisationer inom finans- och försäkringsbranschen för att de utför något slags ledningsarbete. De organisationer vi valt att tillämpa vår studie på är organisationer som är etablerade i denna bransch och de har alla likartad struktur. Två av de valda organisationerna är storbanker i Sverige med cirka tolv respektive trettio medarbetare placerade i Trollhättan. De tre resterande organisationer är några av de största försäkringsbolagen i Sverige med varierat antal medarbetare. Det minsta antalet är cirka 200 stycken medan den organisationen med flest har över 3000 medarbetare. Två av organisationerna har inte något kontor i Trollhättan. Valet av bransch föll på finans och försäkring på grund av vår okunskap om denna bransch. Vi kommer inom en snar framtid att vara nyutexaminerade företagsekonomer men vet inte tillräckligt om hur organisationer i denna bransch arbetar eftersom vi tidigare främst studerat organisationer inom detaljhandeln. Vårt krav var att respondenterna skulle ha någon form av ledningsposition eller arbeta inom Human Resources i de valda organisationerna eftersom vår studie har ett ledningsperspektiv och inte ett medarbetarperspektiv. Vi har själva kontaktat organisationerna och försökt styra valet av respondenter i den mån vi kunde utifrån vår kunskap om lämplighet och kunskapsområde. Dock har vi blivit hänvisade till andra kontakter vid vissa tillfällen. Då har vi följt dessa

hänvisningar. Vi är medvetna om att detta kan ha en liten påverkan på trovärdigheten i studien då någon annan gjort ett val av person att svara på våra frågor. Det är alltid svårt att veta om de empiriska källorna har haft transparens i sina svar, speciellt om frågeställningar gällande medarbetare. Vi är medvetna om detta. Vi anser att vi fått ett objektivt omdöme och genuin bild av hur de uppfattar sig själva, medarbetarna och organisationerna.

2.2.2 Forskningsetiska principer

För att den här studien ska uppnå god forskningsetik har vi tagit hänsyn till Vetenskapsrådets anvisningar om forskningsetiska principer. Dessa krav inom svensk forskning är informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitets- och anonymitetskrav, nyttjandekrav och falska förespeglningar (Vetenskapsrådet, 2015). Vi har vid våra intervjuer informerat respondenterna om att all information de ger enbart är till för studiens syfte och ändamål, samt att det inte kommer att användas av någon annan än författarna av denna studie. Respondenterna har varit medvetna om att deras deltagande är frivilligt. Vi har tagit hänsyn till att ingen skada, varken fysisk eller psykisk, kunde komma att uppstå för våra respondenter. Vi ville försäkra respondenterna om att det inte förekom några bedrägerier eller falska speglingar kring vårt syfte med vår studie. Vi undanhöll heller inte någon viktig information som respondenterna var intresserade av eller kunde komma att behöva utan vi tillgodogav med all information som var önskvärd vid varje tillfälle. Eftersom vår intention var att studera valda organisationers beteende förekom inte några frågor som kunde inkräkta på respondenternas privatliv.

Samtliga respondenter är anonyma, likaså de organisationer de jobbar inom. Vi har valt att istället namnge respondenterna med deras yrkestitel. Vi har valt anonymitet för att vi jämför organisationernas situationer och inte individernas. Eftersom samtliga respondenter är anonyma så lägger vi inte heller någon vikt vid att utnämna vem som sagt vad under varje citat. Det är inte avgörande för studiens resultat.

2.2.3 Källkritik

En förutsättning för resultatet av studien var att respondenterna hade någon form av ledande ansvar över andra och/eller jobbar inom Human Resources. Vi märkte under studiens gång att respondenterna till studien har tolkat våra intervjufrågor på olika sätt vilket har påverkat vårt sätt att sammanställa alla svar. Intervjuernas tillvägagångssätt har även inneburit att respondenternas svar blivit väldigt varierande. Detta är vi medvetna om kan ha kommit att påverka studiens resultat. Den här studien skiljer sig från den tidigare forskning vi tagit del av eftersom vi har ett ledningsperspektiv tillskillnad från det ofta förekommande medarbetarperspektivet. Vi har valt att tillämpa studien på fem organisationer som har en relativt låg personalomsättningssiffra vilket innebär att studiens resultat kan komma att användas som framgångsfaktorer för organisationer med svårigheter.

2.2.4 Studiens trovärdighet

Vi har hämtat inspiration från Bryman och Bell (2013) vid vår indelning av studiens trovärdighet, där fyra olika kriterier är applicerbara på vår kvalitativa forskning. Det första kriteriet är *tillförlitligheten* vilket betyder att vi som forskare kommer överens om hur vi tolkar det vi ser och hör. Detta för att minimera risker för misstolkning och missförstånd oss emellan både vid och efter intervjutillfällena. Transkribering av genomförda intervjuer kommer att ge oss utrymme för eftertanke och tolkning som kan bidra med större förståelse av respondenternas svar. Vi har säkerställt detta med följdfrågor. Vårt studieresultat kommer vara *överförbart* och kunna användas på andra organisationer då den inte är anpassad efter en specifik organisations personalomsättning, utan vår frågeställning är generell för branschen. Dock har respondenterna svarat utifrån dagens situation och den kan komma att ändras i framtiden. Detta gäller även för det tredje kriteriet som är *pålitlighet*. Vi förutsätter att våra respondenter har haft neutralitet i sina svar och då också givit oss så sanningsenliga svar som möjligt. Vi gav respondenterna den tid för tankar som vi kände att de behövde innan de svarade för att höja kvalitén på svaren. Samtidigt var vi medvetna om att bilden av organisationernas verklighet kan förskönas vid eftertanke. Vi tror då att studiens resultat kan komma att bli likartat vid ett annat undersökningstillfälle. *Konfirmering/bekräftelse* innebär att forskaren inte låter egna värderingar styra undersökningen eller påverka den på ett skevt eller vridet sätt. Vi anser att våra egna uppfattningar om ämnet är neutrala och otillräckliga vilket innebär att vi inte har förutfattade meningar som påverkar resultatet.

Fördelen med våra semistrukturerade intervjuer är att det gav möjlighet för respondenterna att tänka fritt och inte uppleva någon form av begränsning vilket har ökat trovärdigheten av deras svar. De nackdelar vi stött på under studiens gång är respondenternas olika uppfattningar och deras medvetenhet kring hur problem upplevs, vad som görs och vad som krävs i olika situationer. Detta kan i sin tur istället ha omvänd effekt och påverka trovärdigheten negativt.

2.3 Studiens struktur

Med vår kvalitativa forskningsmetod och induktiva ansats kommer vi att presentera vårt empiriska material före det teoretiska materialet. Det innebär att vi har samlat in vårt empiriska material först och detta har sedan styrt vår sökning av tidigare forskning vilket utgör strukturen av studien. Med inspiration hämtad från Bryman och Bell's (2013) metodanvisning för hur verkligheten granskas först blir då nästa steg att vi därefter ställt empirin i relation till tidigare forskning för att skapa nya teorier. Vi har också valt att presentera all data i olika teman. Likartade åsikter och tankar presenteras i följd för att skapa en struktur som är lättläst, men det visar också vilka resonemang som inte överensstämmer med varandra. Vi presenterar bredare information om ämnet i början som sedan smalnar av mot vårt problemområde. Vi vill följa samma struktur genom hela studien för att underlätta för läsaren.

3. Empiri

I följande kapitel redovisas det insamlade materialet från de studerade organisationerna.

3.1 Human Resources betydelse för organisationer

HR-avdelningar finns i alla fem organisationer. En rekryterare berättar att HR-avdelningen är med i alla steg vid en rekrytering i denne respondents organisation. Från att utforma en kravprofil tillsammans med närmaste avdelningschef till att skapa annonser, checklistor och bidra med tips. Kravprofilen används av HR som ett underlag i urvalet av kandidater. Samma respondent berättar också att det skiljer sig i deras arbete beroende på vilken typ av tjänst som eftersöks. Denna avdelningschef har hela huvudansvaret över rekryteringsprocessen men HR-avdelningen stöttar och gör sluttester på kandidaterna. Tester som görs på de kvarvarande kandidaterna är personlighetstester och problemlösningstester som HR har utformat.

... Vi på HR och vi som jobbar med rekrytering, vi finns ju med i alla dessa stegen från att skriva fram profiler till att skriva annonser, och vi jobbar mycket med, vad ska jag säga.. stödmaterial och checklistor. Vi finns där hela vägen men det är chefens ansvar över sin rekrytering... Vi har ganska mycket olika typer av tester och krav på slutkandidaterna (Rekryterare).

HR-avdelningen har en stöttande funktion vid rekryteringsprocesser när det kommer till speciella tjänster säger en rekryterare på en HR-avdelning. "HR står liksom för process och stöd...". HR-avdelningen bistår då med uppbackning och hjälp med att plocka fram lämpliga kandidater när det finns ett brett urval menar respondenten. "... Gäller det mer om man får ett väldigt stort urval ja men då kan HR hjälpa till och göra ett urval av vilka vi ska träffa och så.. vi pratar med väldigt många då...så ja den hjälpen finns att få".

En kontorschef berättar att aktuell chef som är i behov av rekrytering plockar tillsammans med HR-avdelningen fram lämpliga profiler och söker efter lämpliga kandidater internt inom organisationen. Finns det inga kandidater som ledningen anser vara lämpade eller få som sökt internt hjälper HR-avdelningen till för att se om det finns medarbetare som kan tänka sig att byta ort eller arbetsuppgifter.

... Då kan det vara ett kontor som sitter med jätte mycket kompetens och ett kontor som inte har den kompetensen för den personen som hade det har flyttat. Ehm.. och då kanske jag behöver dela med mig om den kompetensen, jag söker ju ibland personal men ibland byter jag ju också! För att få en bättre

dynamisk grupp. Människor mår ju bra och dåligt i vissa perioder och ibland behöver man göra något för att den ska må bättre (Kontorschef).

En annan kontorschef tycker att det är viktigt att byta arbetsplats ibland för att bryta dåliga mönster och fortsätta utmanas. I väldigt få fall väljer organisationen att gå ut externt och då berättar kontorschefen att HR-avdelningen tar över hela ansvaret. Det är bara i situationer där organisationen söker kandidater för högre positioner som man väljer att söka externt. Samma person berättar att denne själv inte har några egna erfarenheter av externa rekryteringar. HR-avdelningen i kontorschefens organisation hjälper inte bara till vid rekryteringar utan stöttar även upp i fall där medarbetare inte mår bra och behöver byta arbetsplats eller arbetsuppgifter. HR i samråd med rekryterande chef tittar på olika lösningar och kan ibland flytta på medarbetare mellan olika orter för att öka välbefinnandet berättar respondenten istället för att rekrytera på nytt.

En HR-ansvarig påpekar att tillskillnad från de andra organisationerna har HR-avdelningen hundra procent ansvar över deras rekryteringar. Det enda som krävs är ett okej från avdelningschefen som är i behov av en ny medarbetare innan rekryteringen kan starta. Organisationen använder sig av personlighetstester på sina kandidater:

Eh.. aa. och där ifrån sen brukar vi göra personlighetstester, beroende på tjänst, så har vi också ytterligare case tester eller andra tester i vissa fall Excel tester. Eh..och sen så får man sätta sig i gen med rekryterande chef och gå igenom för och emot med dom kandidater som är kvar och tillslut brukar det bli en nyrekrytering (HR-ansvarig).

När en eller flera kandidater valts ut kan rekryterande chef gå in och ta över processen men med HR-avdelningen som en "second opinion", en andra åsikt. Vid rekrytering för specifika tjänster tar organisationen hjälp av någon form av headhunter, en person som söker efter specifika kompetenser vid externa rekryteringar, berättar HR-ansvarig.

En annan organisation använder sig till liten del av HR-avdelningen vid rekrytering. "De finns mer där som ett bollplank för tankar och funderingar" berättar en kontorschef. De tar istället hjälp av olika rekryteringsfirmor för att få ett bra urval och det är först vid intervjufasen som rekryterandechef tar över processen.

3.2 Rekryteringsprocessen

Hur rekryteringsprocessen går till kan skilja sig en del beroende på tjänst, påpekar de flesta respondenter. I några av organisationerna arbetar ledningen, tillsammans med HR, sedan fram en kravprofil som specificerar det behov som finns men även med bland annat de kunskapskrav som krävs av den nye medarbetaren.

Men processen börjar väll i sig i mångt och mycket att en person får godkänt att rekrytera, via budget förhandling och OK från närmsta chef. Därefter tar

man kontakt med HR avdelningen för att gå igenom vad det är för kravprofil som man behöver. Och då håller vi en intervju med rekryterande chef, och går igenom olika kravprofiler (HR-ansvarig).

Hos oss är det respektive chef som ansvarar för sin rekryteringsprocess men vi har en gemensam process som oftast ser likadan ut men det är klart att det kan skilja sig litegrann på fördelning och hur processen ser ut och steg beroende på vilken rekrytering det är. Det kan ju vara att vi söker en tjänst som är väldigt svårt att hitta och det kan vara att vi samtidigt söker tjugo stycken tjänster som ska utannonseras men i stort sett är vår process lik de flesta andra företags processer (Rekryterare).

Flera av respondenterna berättar att de ofta söker en person relativt lik den medarbetare som slutat. En annons skrivs sedan och publiceras på diverse mediekkanaler men här skiljer sig organisationerna åt en aning. Några av organisationerna annonserar upp till 95 procent av gångerna internt och då via interna nätverk medan andra gärna tar hjälp av till exempel externa rekryteringsfirmor och kakor i sociala medier för att nå ut till fler. Extern rekrytering kan vid ett fåtal tillfällen ske när organisationen behöver tillsätta en specifik tjänst. Vid sökning av specifik tjänst krävs rekryteringsexpertis i form av Headhunting, vilket innebär att en utomstående organisation med expertis att hitta rätt människor anlitas. Några av organisationerna rekryterar endast externt som en sista utväg om ingen internt är lämpad eller vill omplacera sig.

... det är vissa tjänster som är svåra att genomföra själva men vi brukar börja själva. En är det vissa specifika IT utvecklar tjänster eller VD tjänster, dom brukar vi ha ett bolag samtidigt som kör. Eh... och vid VD poster till exempel då har vi en Headhunter eller annan som gör de rekryteringarna men alla andra gör vi själva (HR-ansvarig).

Ett urval sker sedan med bäst lämpade kandidater för en ny rekrytering. Organisationerna tar hjälp av HR-avdelningen i olika mån. Ledningen i några av organisationerna låter HR vara delaktig genom hela processen medan någon annan tar hjälp vid urval, stöd och en "second opinion". Flera respondenter berättar att de använder personlighets-, eller lämplighetstester på de kandidater som är med i urvalet för att få en bättre bild av individen. Nästa steg är personligt möte. En kontorschef säger att den personliga intervjun väger tyngst som underlag till beslutsfattande. Två av respondenterna anser också att detta möte helst ska vara av det mer informella slaget och då gärna befinner sig på en neutral plats utanför kontorsmiljö när mötet sker. Slutligen sker förhoppningsvis en anställning. Några av respondenterna anser att provanställning är bra för att ta reda på om rätt person är anställd för rätt tjänst.

En kontorschef säger att de ser rekryteringsprocessen som en relativt komplicerad och invecklad eftersom deras organisation har höga krav på sökandena vid vissa tjänster.

Det krävs fruktansvärt mycket för att få jobba i den finansiella sektorn idag så det är mycket meck och en jättejobbig process att rekrytera. Sen dessutom ska dom scannas av för att bli ”organisationen” och tentas av. Så rekryteringen är en riktigt tung börda för individen som kommer hit av entusiasm och glädje och också för chefen, i organisationen det är det jag liksom kan säga, det är jättetufft det är det (Kontorschef).

Rekryteringsprocessens styrkor och brister enligt respondenterna.

Organisation	Styrkor	Brister
A	En gedigen process, för både de som blir nya medarbetare men även för dem som faller bort i processen	Processen kan ta lång tid och de som söker kan få vänta länge innan svar
B	Vid interna rekryteringar känner medarbetare till den rådande kulturen och etiska förhållningssätt	Samsyn kan leda till att människor har svårt att se på saker annorlunda vilket kan leda till begränsad innovation och nytänkande
C	Tydliga karriärmöjligheter	Vid interna rekryteringar finns det risk att missa mycket lämpade personer som inte redan finns inom organisationen
D	Det starka varumärket gör att det finns stort urval på bra och lämpade sökanden	Tidsbrist samt att vid vissa befattningar är det stor konkurrens
E	Starkt varumärke med starka erbjudanden	Den mycket krävande administrativa delen av processen

3.3 Personalomsättningskostnader

En kontorschef räknar med en kostnad på 1,400 kronor per nerlagd timma och då också som den främsta resursen som kostar organisationen. ”Eh ja, min tidsåtgång. Jag får ju lägga en timma per intervju och man räknar på att jag kostar 1400kr per timme i banken rakt av”. HR-ansvarig antar att rekryteringskostnaderna uppnår ungefär en miljon kronor och då innefattar detta endast rekryteringssystem och annonsering, ”... så kan man väll säga att vi lägger ungefär en miljon...om året”. I denna summa är inte ledningens timpeng inräknat enligt respondenten, men lägger man på den kostnaden så dubblas summan.

Enligt en rekryterare är det endast annonseringskostnaderna som direkt kan kopplas till själva rekryteringen. De stora kostnaderna uppstår istället efter rekryteringen skett i form av introducering och utbildningskostnader samt att den nya medarbetaren inte presterar hundra procent. ”Sen blir ju alltså rekryteringen också en kostnad när en ny person kommer på plats och det är en kostnad för utbildning och introduktion och man kanske inte producerar hundra procent”. Under tiden en ny medarbetare introduceras så kan det även finnas behov till att ta in en extern konsult som hjälper till vilket blir en tilläggskostnad. För de organisationer som väljer att inte göra sina intervjuer på kontoret utan på ett neutralt ställe som ett café blir det små kostnader. “Så då försöker jag göra det på ett café eller något neutralt ställe, då går det åt en kaffe också men det är väl den lilla kostnaden i det hela”.

Att rekrytera någon som man har personlig koppling till sedan tidigare kan enligt en kontorschef vara något billigare. Det för att processen går på så viss snabbare, dock har denne person givetvis samma krav på sig som alla andra sökanden. ”Det är billigare om man känner någon från stan”, det är samma krav på personen men processen går snabbare...”. Vidare säger samma respondent att rekryteras en person som man har en tidigare relation till så bör den personen ändå vara verksam inom den finansiella branschen eftersom det blir dyrt att lära upp någon som inte är det.

En rekryterare berättar att organisationen rekryterar cirka 700 per år, en siffra som är utslagen på hela Sverige. En kontorschef berättar att de rekryterar cirka en person om året, en siffra som också en annan kontorschef anger. HR-ansvarig säger att deras siffra låg på 120 stycken rekryteringar förra året i hela Sverige. Ytterligare en av kontorscheferna rekryterade cirka 2-3 personer förra året lokalt vilket ansågs vara nästan obefintligt och osunt. Vidare säger denne kontorschef att en högre siffra är bra för att det behövs innovation och nytänkande vilket det kan finnas brist av i en organisation efter längre perioder.

... Så mycket kostar det och det är tur och otur kanske att många är kvar länge. Alltså vad jag menar med otur är ju att det är inte sunt att ha en princip en obefintlig personalomsättning och det har vi också, egentligen är det ju inte friskt. [...] det ger inget nytt blod eller ny-tänk i ett bolag om man ska vara hård och ha någorlunda självbild (Kontorschef).

Fem av fem organisationer säger att de oftast har högre personalomsättning på sälj och service tjänster medan andra tjänster för det mesta endast rekryteras vid pension eller andra naturliga livsförhållanden.

3.4 Motivation

Motivation är ett ord som uppfattas på olika sätt av olika individer, speciellt för individer som har en ledande position. Det innebär att de har sin egen uppfattning av hur de ser på motivation och sedan tillämpar det i sitt ledarskap. Varje organisation lägger också olika mycket vikt vid att motivera sina medarbetare. Respondenterna från de fem organisationerna har en gemensam åsikt om att motivera medarbetare är en viktig uppgift för dem att utföra. Varje respondent har satt ord på vad som är motivation för dem.

Vilja, förmåga och lust att göra något (Rekryterare)

Ehhh men vi jobbar ju mycket med att man ska vara delaktig och vi har ju ehm *Performance Development* som vi kallar det asså att hela tiden utvecklingsplaner för var och en. [...] sen tror jag att den största ehm som känsla för var och än är att möta kund varje dag och få den feedbacken av kunden (Kontorschef).

... men det här att man känner att man har utvecklingsmöjligheter är viktigt
(Kontorschef)

Att man känner att man utmanas. Men också känner att man klarar av saker och ting
(HR-ansvarig)

... motivation och drivkraft ligger ganska så nära varandra och det är något jag tror man skapar helt och hållet själv. Eh det handlar om, att man har en stark självbild. Motivation eller drivkraft handlar om att vad kan jag göra för organisationen? Jag är anställd här och inte vad organisationen kan göra för mig (Kontorschef).

En kontorschef berättar att det är viktigt för deras organisation att både medarbetare och personer utifrån ser positivt på deras organisation.

Sen så är det ju så att det är en styrka att jag måste vara attraktiv för att jag ska få medarbetare, jag kan ju inte vara sämsta chefen och skiter i mina

medarbetare och inte uppmuntrar dom och ha utvecklingsmöjligheter för dom. Det sprider sig ju. I Trollhättan vill man jobba för det är bra eller inte bra så där vill man inte vara för chefen är helt värdelös och det är bara sura människor som jobbar där. Utan jag behöver leda mitt kontor för att vara en attraktiv arbetsplats och det ser jag genom att det är många som söker en tjänst, man ser då om det är ett kontor som är framåt eller om det är ett kontor som bara är trött och tråkigt. Så jag får ju ett litet kvitto när många söker, att man vill jobba där för det är en bra utvecklingsplats, så det ger ju mig lite (Kontorschefer).

Detta kan bidra till att medarbetare vill stanna och anser sig trivas så bra i organisationen att andra erbjudanden inte är tillräckligt attraktiva anser respondenten. En av kontorscheferna säger även, för att motivera medarbetare bör ledningen inte förkasta innovativa idéer som föreslås av medarbetare, utan tvärtom. ”... ja men när de har egna idéer då brukar ja tycka att de.. då kör vi på de! Det tror ja på för om man bara slår ner alla försök till eget initiativ då tror jag att det blir väldigt tråkigt”. Ledningen borde visa uppskattning vid sådant engagemang enligt respondenten eftersom det annars kan bidra till dålig stämning och ett negativt klimat på kontoret.

Två kontorschefer skulle vilja utöka sitt belöningsystem med en generell löneökning. Fyra av fem respondenter är eniga om att de vill kunna göra mer för sina medarbetare om det inte fanns några resursbegränsningar

...i så fall skulle jag vilja ha upp lönenivån för oss totalt sett.[...] När vi har kunder här inne så kommer det in en snickare så kan dom ju, kvinnorna här inne som kanske har jobbat i 20 år, jätte duktiga så får dom in en ung person som tjänar mer än vad dom gör (Kontorschefer).

...Jag tycker att det här med rättvis lön, man ska ha en lön som man känner att jag gör ett bra jobb och jag har en bra lön [...] Jag tror så här att bra lön, bra löneutveckling , stimulerande arbete det är så man behåller sina medarbetare (Kontorschefer).

Pengar gör alla glada men på långsikt, menar en av kontorscheferna, att en marknadsmässig lön är det viktiga kring arbetet med att upprätthålla motivationen bland medarbetare.

HR-ansvarig berättar att de vill kunna erbjuda sina medarbetare mer individuella planer kring vart man är på väg och en ökad känsla av bekräftelse. Detta anser respondenten vara en viktig faktor som gör att medarbetare känner sig motiverade.

...nej men det jag tror är det huvudsakliga är kanske att se till att varje person blir sedd, att varje medarbetare liksom har individuella planer. Vart är du på väg? Läroplaner och alla de bitarna, då kommer folk inte att röra på sig (HR-ansvarig).

... det är ju jätte tråkigt att jobba på en arbetsplats där man inte blir stimulerad, men det är ju såhär att det är ju lite olika saker som stimulerar olika medarbetare (Kontorschef).

3.5 Ansvar för att känna motivation

En rekryterare anser att mycket av arbetet att motivera sina medarbetare ligger på närmaste chef men att det samtidigt är viktigt att varje medarbetare visar sig aktiv för utmaning och utveckling. Denne respondenten säger även att om en medarbetare känner sig motiverad, är det större chans att medarbetaren gör ett bra jobb vilket gynnar både organisationen och medarbetaren, ”Jag tror att om man känner sig motiverad så, så känner du att du gör ett bättre jobb, ett bättre resultat. Det tjänar väl både den anställde och arbetsgivaren på”.

En av kontorscheferna anser att var och en har ett eget ansvar.

Motiverad, det tror jag ingen annan, alltså jag kan inte göra dom motiverade det måste dom göra själva. Jag kan hjälpa dom att känna att dom får stöd i sin motivation och jag kan ge dom en klapp på axeln och säga bra jobbat men jag kan inte göra någon motiverad (Kontorschef).

Samma respondent säger att idag är det upp till medarbetaren själv att aktivt söka svar på sina frågeställningar och hålla sig uppdaterad om vad som försiggår i omvärlden eftersom det inte är ledningens ansvar att ständigt mata medarbetare med information. Det är upp till medarbetaren själv att hålla sig anställningsbar, anser en kontorschef och en rekryterare.

Det är den som är ansvarig för kontoret som måste få medarbetare att jobba *för* ledningen. Ju mer medarbetare jobbar för ledningen desto bättre går det för hela kontoret anser en kontorschef.

... Det är ju så här att det är jag som är ansvarig för kontoret, och jag måste ju få mina medarbetare att jobba för mig. ... och ju mer de jobbar för mig desto bättre går det ju för kontoret. Jag är ju inte.. Jag kan ju liksom inte jobba på egen kammare och tro att kontoret går bra utan jag måste ju se till att alla är med på banan för annars blir det ju inget bra (Kontorschef).

Samma respondent anser att en ledning som inte visar sig delaktig på arbetsplatsen bland övriga medarbetare får inte alla medarbetare med sig och det är enligt respondenten inte alls bra. Det är individens eget ansvar.

Enligt en annan kontorschef finns det ett formellt ansvar och det ligger helt på organisationens ledning eftersom det är de som är drivande. Dock kan ingen ledare få en medarbetare känna drivkraft, den kommer inifrån, anser respondenten. ”Sen, kan ju inte jag med en åsnas envishet, motivera någon att känna.. drivkraft. Den måste alltid komma inifrån”. Däremot är det mänskligt att inte känna driv och motivation precis jämt men att det är ledningens skyldighet att hjälpa medarbetare att få tillbaka sin motivation och drivkraft.

3.6 Incitament och belöningsystem

Några av respondenterna ställer sig kritiskt till en del incitament och belöningar medan andra ser det som en mycket effektiv prestationshöjare. En av kontorscheferna summerar det med

Det är ju inte så att jag kan gå ut å göra en Copy/Paste på allihop och tro att det löser sig utan ju längre man jobbat som chef desto mer förstår man att den här personen triggas av det här, och den här personen triggas absolut inte av de där men av något annat. Så det är ju lite olika coaching man får göra på olika personer (Kontorschef).

Vissa av respondenterna berättar även om andra förmåner som ingår när man är anställd. Det kan vara till exempel friskvårdsbidrag, friskvårdstimma (träna på arbetstid), förmånliga räntor och sparande.

I den organisation som rekryteraren arbetar i använder de bland annat provisionslön för de medarbetarna med säljande tjänst. Respondentens åsikt är att det kan vara effektivt och ge organisationen bra resultat men att andra generella belöningsystem inte påverkar om en medarbetare väljer att stanna kvar inom organisationen eller inte. ”Jag kan tycka att ett sånt generellt belöningsystem... så tror jag de flesta tycker det är ganska svårt att påverka”. Och det tror jag inte har så stor betydelse för att man stannar kvar, faktiskt” säger respondenten.

En av kontorscheferna berättar att deras organisation har de förutom provisionslön till en specifik arbetsgrupp också ett belöningsystem som gynnar alla inom organisationen. Systemet går ut på att medarbetarna får en bonus. Hur mycket bonusen blir är beroende på hur mycket varje medarbetare jobbar och hur mycket varje medarbetare bidrar till organisationens resultat. Kontorschefen ställer sig positiv till systemet och säger att eftersom systemet är individanpassat och varje människa är tävlingsinriktad i olika grad så är detta ett bra sätt att belöna. ”Vi har ett system idag och det är individanpassat. Eh.. och det tycker jag är bra. Det handlar om *Hur mycket bidrar du till bankens resultat?* Ja,

så det blir ju sammankopplat med lön då”. Då kan varje medarbetare själv välja om de vill jobba mot en hög bonus eller inte. Samma respondent säger att det är lika utdelning, vilket innebär att VD får samma summa som resterande medarbetare. Dock anser respondenten att vissa små förmåner som ingår i vardagen är lätta att glömma bort och tas förgivet, så som gratis kaffe och fika.

En annan kontorschef ställer sig till stor del negativt till de flesta incitament och belöningsystem. Hur varje medarbetare presterar ska istället visa sig genom varje medarbetares lön. Lön och prestation ska vara sammankopplat. Vidare säger kontorschefen ” det ska inte vara volym baserade bonusar, det tycker jag är helt värdelöst”. I denna organisation har de ett system där årets resultat delas upp på alla medarbetare i form av en summa som sätts av som en pensions bonus. Den sparas till alla medarbetare och finns tillgängliga först när de sedan går i pension. Gemensamt med en av de andra organisationerna blir även alla inom denna organisation tilldelad en lika stor summa vid utdelning oavsett befattning. Sedan har även denna organisation en arbetsgrupp som får provisionslön. Kontorschefen anser även att bonusprogram som endast gynnar några få inom organisationen inte är ett bra sätt att tänka eller strukturera en organisation eftersom det inte är ett långsiktigt tänkande kring att behålla sina medarbetare. Det är alla tillsammans som utgör resultatet.

Om du långsiktigt ska ha en bra personal så kan man inte ha bonusprogram som bara gynnar några. För...eh..då kommer du bara få missnöjda medarbetare utan det ska vara ett rättvist system. För att alla ska känna att det jag lägger ner i energi och möda. [...] för att det är vi *tillsammans* som gör ett resultat som ska blir bättre än de andra bankernas, det är inte man sitter på en viss specifik avdelning och har lånat ut jätte mycket pengar. Jag är väldigt tveksam till att det ska finnas incitament och bonusprogram för bara några stycken i varje verksamhet. Satt jag är emot. Kraftigt (Kontorschef).

Viktigt för motivationsarbete är, enligt kontorschefen, att kunna vara fri i sitt arbete och att inte känna sig kontrollerad. Ledningen ska lita på sina medarbetare. Sedan anser även respondenten att i deras organisation kan man jobba hela livet utan att det blir enformigt eftersom det finns så stora möjligheter till att jobba med olika arbetsuppgifter och chans till att byta tjänst internt.

HR-ansvarig delar ut årsbonusar. Respondenten anser att incitament och belöningar är bra för att det ger medarbetarna möjlighet att påverka organisationen och strävan mot gemensamma mål. Denne respondent tror dock inte att ekonomiska incitament får medarbetare att stanna kvar inom organisationen utan att individuella planer för utveckling är viktigare för många.

Rörlig lön för vissa yrkesgrupper förekommer i ytterligare en organisation. Kontorschefen här anser att i dessa yrken triggas medarbetare av att kunna tjäna lite extra. ”... men jag tror ju att rörlig lön inom vår bransch eller sälj överhuvudtaget, det är en stark motivator och drivkraft, absolut. Det tror jag”. Enligt denne respondent så kan

medarbetare tycka det är en form av belöning att bli utmärkt med en titel som till exempel ”topp fem bästa säljare i Sverige”. Det handlar om prestige men kontorschefen säger också att detta kan vara varierande för olika generationer. En annan aspekt som framkommer är att frihet oerhört viktigt, vilket kontorschefen ger sina medarbetare; “man har extremt mycket frihet under ansvar”.

3.7 Hur arbetar organisationer med att behålla medarbetare

En av kontorscheferna berättar att jobbet är inte bara att coacha människor utan även att coacha ut medarbetare som inte passar inom organisationen av olika anledningar. ”Jag ska också coacha ut människor som inte presterar på jobbet av många randiga rutiga orsaker ...”. Alla människor passar inte för alla jobb och ibland kan man behöva hjälp för att inse det. En annan kontorschef berättar att när någon medarbetare känner sig lite missnöjd med sin position, känner sig obekvämt på något vis i sin anställning eller på kontoret kan det finnas möjlighet till att byta plats på någon. “Då kan det vara så att jag har en på mitt kontor som också tycker livet är ganska pest och jag vet inte vad jag vill.. då kanske personalledningen säger ja men då svitschar ni två”. Detta menar respondenten också kan bidra till en bättre gruppdynamik.

Det är inte bara arbetslivet som påverkas av vad som sker på jobbet och i organisationer. En annan kontorschef menar att vad som händer i arbetslivet påverkar familjelivet och fritiden men också tvärt om. Händer det något bekymmersamt hemma så blir arbetet påverkat i stor mån. Det måste finnas en balans mellan familj, arbete och fritid menar en respondent, för att människor ska må bra.

Jag brukar säga så här att likna det vid en trehjuling, en sån som man sitter på när man va liten, så säger man att, familj, fritid och arbete är alla hjulen. och så.. vi säger att familjen är längst fram då.. om det krackelerar där.. då faller ju trehjulingen. Så.. det handlar ju om ett samspel mellan arbete, fritid och familj. och för mig som chef handlar det om att vara *väldigt* intresserad av människor och inte av mig själv. Då fungerar det på ett kontor! (Kontorschef)

Ytterligare en kontorschef anser att det är nyttigt att få in nya “hungriga” medarbetare som kan hjälpa till att influera andra på kontoret. Detta menar respondenten också bidrar till en viss dynamik i en grupp och medarbetare kan komplettera varandra med olika kompetenser. Dock erkänner respondenten att det har en viss tendens att bli lite stökigt i gruppen innan alla hittar sin roll.

I flera av organisationerna så berättar respondenterna att flytta på sig internt är mycket vanligt och det finns många interna karriärvägar att gå. Då en ny eller ledig tjänst blir tillgänglig så har de befintliga medarbetarna första prioritet att söka. Detsamma gäller om någon inte trivs längre med sin position, så hör det mer till vanligheten att flytta på sig internt istället för att söka sig till en ny organisation.

... vi har mer liksom en "öppen arbetsmarknad" Eh.. och vi uppmuntrar absolut till intern rörlighet att, känner du att du är klar med ditt jobb du har idag och vill vara kvar inom organisationen så ser vi gärna att man söker ett annat jobb... de flesta av oss mår bra av att byta jobb ibland, eh så att.. det är väll en del i att liksom uppmuntra till att man själv gör sig "anställningsbar" och mår om sin egen karriär (Rekryterare).

En kontorschef berättar att det är sällan någon som slutar men det är väldigt många som söker sig till organisationen vilket ger ett kvitto på att det finns en viss dragningskraft till denna organisation. En annan kontorschef säger att de har flera personer som står på kö för att bli rekryterade till dem vilket är en bekräftelse på att de gör ett bra jobb med att behålla sina medarbetare. HR-ansvarig anser den främsta faktorn till motivation är just utmaning för medarbetarna men framförallt att de själva känner att de utmanas. Det handlar också om de utvecklingsmöjligheter som finns internt och är en öppen marknad för deras befintliga medarbetare. En tredje kontorschef säger att det är viktigt att medarbetarna känner att de är motiverade till att göra ett bra jobb eftersom organisationen inte är mycket utan sina medarbetare

... jo men det är, tror jag, just kund oavsett, det är ingen som jobbar här för att vända papper utan det handlar om kunden. Det är motivationen till att göra kunder nöjda. Att göra en missnöjd kund till att bli en nöjd kund. [...] Så utan en personal som *vill* göra ett bra jobb och är motiverade, och stimulerade och allt det här så faller vi ju platt. Det är ju så egentligen för alla inom finansbranschen (Kontorschef).

Flera av respondenterna berättar att de lägger varierade resurser på att motivera sina medarbetare för att få dem att stanna kvar inom organisationen. De säger att det är resurser som visar sig i nedlagd tid eller pengar från ledningens sida för att visa uppskattning. En kontorschef och en rekryterare berättar att det handlar mycket om det individuella mötet och diskussioner som innebär att prata om just utveckling, vilket får medarbetaren att känna sitt eget, individuella syfte i organisationen. Det är både karriärutveckling och personligutveckling som står i fokus vid dessa så kallade utvecklingssamtal.

En annan kontorschef associerade resurser med monetära medel och berättar att organisationen inte har ett specifikt avsatt konto att ta pengar från för att motivera medarbetarna. Denne respondent säger även att presenter förekommer men att de ändå är strikt kostnadsmedvetna.

Vi har ju inget konto på det sättet det har vi inte. I denna organisation är vi strikt kostnadsmedvetna det har vi alltid varit väldigt kostnadsmedvetna så det där med att åka på flådiga resor eller... göra massa sådana saker har vi aldrig gjort! (Kontorschef)

HR-ansvarige berättar att de lägger inga specifika resurser utan det visar sig i det dagliga arbetet och är vedertaget i organisationens arbetssätt men även att lönen ska vara den mest drivande faktorn för medarbetarna.

En tredje kontorschef säger att det handlar om att se människan! Det är enligt respondenten den främsta anledning till hur medarbetare blir motiverade, att se människor när man jobbar med människor och för de som har svårt att förstå detta kommer att få problem förr eller senare.

3.8 Sammanfattning av empiri

Våra respondenter använder sig av HR i olika stor utsträckning. HR-avdelningens inblandning varierar beroende på hur rekryteringsprocessen ser ut och vilka tjänster som behöver tillsättas. Samtliga organisationer tar hjälp av HR-avdelningar eller HR-personal i utformandet av kravprofiler för att underlätta för den som är i behov av nyrekrytering.

De flesta av respondenterna var eniga om att rekryteringsprocessen är relativt oproblematisk process att starta för organisationerna. Majoriteten av organisationerna rekryterar sina medarbetare internt för att underlätta och kunna erbjuda vidareutveckling för organisationernas medlemmar. Några av respondenterna berättar att det går ut externt endast i fall då det rör sig om specifika tjänster som behöver tillsättas, exempelvis en VD-post.

Personalomsättningskostnaderna skiljer sig en aning åt mellan organisationerna men de flesta av organisationerna hade endast en nyrekrytering per år. Det som är mest kostsamt är den tidsåtgång som krävs vid rekrytering. Några av respondenterna menar att den största kostnaden blir först efter rekryteringen då medarbetare behöver utbildas och inte presterar hundra procent. Den vanligaste orsaken till att nyrekrytering krävs är på grund av naturliga livsförhållanden eller pensionsavgångar.

Utvecklingsplaner är något som de flesta organisationer använder för att kommunicera med sina medarbetare för att kunna ta till sig deras åsikter och idéer. Enligt de flesta av respondenterna är korta regelbundna samtal viktiga för att medarbetare ska få till sig den feedback som de behöver. Att motivation upprätthålls inom organisationer är viktigt men respondenterna är inte helt eniga om vem som bär det ansvaret. Några anser att det är upp till ledningen själva att upprätthålla motivation bland medarbetare medan de andra respondenterna menar att det är upp till medarbetaren själva att känna och skapa motivation.

Arbetet kring motivation ser olika ut för organisationerna. Incitament och belöningssystem är något som de använder sig av men på olika sätt. Några av respondenterna arbetar med bland annat individuella bonusar som läggs direkt på lön medan andra har belöningssystem som är gruppanpassade. Det råder delade meningar bland respondenterna om incitament och belöningssystem är något som ökar motivationen och får medarbetare att stanna kvar.

Enligt respondenterna handlar arbetet med att behålla personal om att se medarbetares behov av utveckling, förändring och att komplettera olika kunskaper för att få bra gruppsammanhållning. För respondenterna handlar motivation om monetära faktorer i direkt anslutning till lön. Mjuka faktorer, trivselfaktorer och monetära faktorer i indirekt anslutning till lön. Dessa motivationsfaktorer anser samtliga vara mer eller mindre viktiga i arbetet kring att behålla personal.

4. Teoretisk referensram

I det här kapitlet presenteras tidigare forskning vilket vi även ger en förklaring till hur vi samlat in, samt våra tankar kring det.

4.1 Insamling av tidigare forskning

I vårt sökande efter teoretiskt material har vi använt oss av artiklar som är publicerade i fackliga journaler som hämtats med hjälp av Högskolan Västs databaser ABI Inform Global, Emerald och ProQuest. Det har gjorts oerhört mycket studier inom organisationsvetenskap, från långt tillbaka i tiden. Vi har främst försökt begränsa oss till det som undersökts i en tid vi själva kan relatera till och även hur kunskapsläget ser ut idag. Inför denna studie har vi använt oss av flera sökord och kombinationer för att få en så detaljerad sökning som möjligt och ett material som var hanterbart.

Vårt forskningsområde bygger på tidigare forskning och är teorier skapade av andra. Vår litteratursökning är baserad på den empiriska undersökning vi genomfört. Med den induktiva ansatsen har det underlättat att genomföra vår sökning. Det empiriska materialet styrde sökningen och gav oss specifika och utmärkande sökord. Vår litteratur innehåller ämnesområden som delvis är bakomliggande faktorer till hur problemet uppstår, vilket i det här fallet var arbetet kring Human Resources, rekrytering och arbetet med att behålla personal.

Sökord vi använt oss av vid vår litteratursökning:

Human Resource Management, Retain staff, Employee retention, Retention, Leadership, Organizational structure, Recruitment, Recruitment and Selection, Benefits, Incentive och Enticement.

4.2 Human Resources

Byrne, Miller och Pitts (2010) har uppfattningen om att HR-avdelningar är utformade för att underlätta och stödja organisationer i deras rekryteringsprocess, men även att höja medarbetares prestationer och tillfredsställelse. Förutom att rekrytera ska HR-avdelningens syfte även vara att bidra till medarbetares individuella utveckling. Avdelningen ska kunna utbilda och instruera medarbetare i åtskilliga frågor samt bidra till önskad trivsel. HR-avdelningens inblandning i rekryteringsprocessen ger, enligt dessa författare, ett mervärde för medarbetare som söker sig till organisationer.

Arbetet som HR utför ska, eller bör, ingå i det strategiska arbetet i organisationer. Kompetensen HR-avdelningen besitter kan användas för att tillsätta rätt person till rätt tjänst. Dock innebär rekrytering av nya medarbetare att människor ska bedöma andra människor vilket kan påverkas av en mängd olika faktorer. De faktorer som påverkar är personliga egenskaper, åsikter, intryck, situationer, miljöer, erfarenheter, förkunskaper eller förutfattade meningar (Jalloh, Habib & Turay, 2016).

Byrne, Miller och Pitts (2010) har en uppfattning om att ju mer inblandad HR-avdelningen är i rekryteringen desto bättre uppfattar de sökanden processen, vilket också kan ha en betydelse för huruvida en ny medarbetare uppfattar organisationen. Detta kan enligt författarna också avgöra om medarbetare väljer att stanna eller om de kommer att avsluta sin tjänst efter en kort period. Medarbetare kan, i och med det arbete HR utför, uppleva en känsla av bekvämlighet och att de blir sedda redan från början. Skulle medarbetare uppleva missnöje kring HR-avdelningens inblandning i rekryteringsprocesser kan det skada organisationers image.

Abraham m.fl., (2015) är inne på samma spår och säger att Organisationer vars HR-avdelning är ostrukturerad och icke-strategisk kommer att ha eller har redan problem med rekryteringsprocesser. Författarna säger att strategisk planering och fokus är oerhört viktigt men det är också konsten att locka till sig sökande. För mindre organisationer kan detta dock vara svårare än för stora organisationer då sökanden ofta ser större företag som mer attraktiva.

4.3 Rekrytering

Vid rekryteringsprocesser bedöms ofta nya medarbetare individuellt, vid deras enskilda prestationer och egenskaper. Organisationer som fokuserar alldeles för mycket på att hitta en individ som besitter alla de kunskaper man eftersöker kommer att gå miste om mycket god arbetskraft menar Rosenberg (2013). Istället för att se vad en individ kan åstadkomma individuellt bör ledningen istället se till vad individen kan prestera i samspel med andra. Att försöka hitta rätt kunskap och se möjligheter som kan skapas genom att ledningen i organisationer fokuserar mer på ett samspel mellan individer än individuella prestationer kan hjälpa organisationer att bli mer framgångsrika. För organisationer som söker individer med en specifik kunskap är det extra viktigt att inkludera alla medarbetare i en grupp. Människor besitter en kunskap som är individuell men för att få medarbetarna att vilja arbeta och stanna inom organisationer är det viktigt att ledningen försöker skapa en trygg sammanhållning bland alla medarbetare (Rosenberg, 2013).

Abraham m.fl. (2015) säger att det är angrepps- och tillvägagångssättet som avgör vad en rekrytering får för resultat. Enligt författarna ska rekryteringen helst vara strukturerad, innovativ och flexibel. Även om Human Resources avdelningen är insatta i urvalsprocesser vid rekryteringar kan det ändå finnas brister kring deras sätt att se organisationsstrukturer i förhållande till de strategier organisationer har. För att förhindra detta kan organisationer utveckla tydliga strategier för var nya medarbetare kan placeras

in i organisationen, alltså en klar position. Dessa författare skildrar fyra faser som kan användas för att underlätta och strukturera arbetet med att rekrytera. Den första fasen är att fastställa och klargöra det mål organisationen har med rekryteringen, den andra är att ha en strategi för att fylla positionen, den tredje fasen handlar om utförandet av själva rekryteringen och den fjärde handlar om utvärdering av processen. Författarna säger att det är mellan den tredje och fjärde fasen som det visar sig om den sökande passar in i organisationen.

Intresset för att matcha sökanden mot en specifik tjänst eller miljö i organisationer blir allt mer önskvärdt anser Abraham m.fl. (2015). Aspekter som bör beaktas vid rekrytering är individens egenskaper, kunskaper, förmågor, värderingar och mål som ska passa specifikt med den tjänst som behöver tillsättas. Organisationsklimat, arbetsförhållanden, kultur och andra kollektiva egenskaper passar den sökande och är andra förhållanden att ta hänsyn till.

För att behålla medarbetare börjar arbetet redan vid rekryteringsprocessen i att välja rätt medarbetare för rätt tjänst. Valet av medarbetare vid rekrytering är därför av stor betydelse. Nya medarbetare måste ha egenskaper som matchar organisationers mål. Det finns tydliga kopplingar mellan en medarbetares trivsel i en organisation och huruvida den ser sin egen passform i organisationen gällande kultur, struktur, målsättning och värderingar. Medarbetaren själv måste också uppfatta sin "passform" inom organisationen. Dock kan medarbetares syn på huruvida de passar inom organisationer förändras över tiden. För att förstå om medarbetare passar inom organisationer måste organisationerna först ha en uppfattning om sin egen kultur och vara väl medvetna om behovet. Om matchningen mellan nya medarbetare och organisationer är bra, ökar chanserna till att medarbetaren stannar kvar inom organisationer (Cloutier m.fl., 2015).

4.4 Personalomsättningskostnader

Ledningen har en tung uppgift framför sig varje gång medarbetare väljer att lämna en organisation. Det kan vara en svår uppgift att fylla upp det tomrum som blir efter att medarbetare avgått. Därför krävs det mycket av ledningen för att ersätta någon och det påverkar ofta samtliga inom organisationerna (Ghosh m.fl., 2013).

Vid rekrytering av nya medarbetare går det åt resurser i form av tid och pengar, vilket är en investering. Att ersätta befintliga medarbetare kostar organisationer mellan hälften och upp till tvåhundra procent mer av den tidigare anställdes lön. Det är kostnader som består av annonsering, tid som går åt till rekryteringsprocessen, eventuella produktionsbortfall eller minskade prestationer av medarbetare och överlappning av löner för att nämna några enligt Cloutier m.fl. (2015). Det är oklart om organisationers ledning är medvetna om de kostnader som uppstår och hur mycket resurser som verkligen går åt.

Personalomsättningskostnader inkluderar de utgifter som lagts på medarbetares utveckling och utbildning inom organisationen. Detta är en kostnad som fortsätter att öka

även efter att individen lämnat organisationen, vilket kommer i form av rekryteringskostnader och utbildning för att nyanställa. Så som Ghosh m.fl. (2013) resonerar verkar det inte bara vara personalomsättningskostnaderna som ökar utan det kan vara så att organisationers rykte kan komma att skadas. Hög personalomsättning skapar en bild av organisationer som en otrygg arbetsgivare. Även befintliga medarbetare söker sig till andra verksamheter när de ser andra lämna organisationerna då det skapar en osäkerhet.

Att medarbetare väljer att lämna medför olika konsekvenser. Roopa Temkar (2013) menar att de vanligaste och mest kostsamma konsekvenserna för organisationer vid bortfall är de stora separationskostnader, ersättningskostnader och utbildningskostnader som blir. Separationskostnader är de kostnader som organisationer lägger i rekryterings första steg såsom administrativa kostnader och outnyttjad semester. Ersättningskostnader innebär de kostnader som uppstår vid annonsering, personalrekrytering och intervjuer. Utbildningskostnader inkluderar all utbildning som skett i organisationssyfte för att utveckla nya kunskaper.

Ghosh m.fl. (2013) studerade en organisation som hade en personalomsättningssiffra på nio procent per år. Organisationen med denna siffra kom att stå inför en tuff uppgift i arbetet kring att behålla sina medarbetare i framtiden menade författarna. I takt med att nya konkurrenter kommer in på marknaden ökar också osäkerheten kring organisationers egna kompetenta medarbetare. Höga personalomsättningssiffror kan ha en direkt påverkan på organisationers lönsamhet och stoppa utvecklingsmöjligheter på grund av de kostnader som uppstår. För att kringgå problemet med kostnader som uppstår när medarbetare avslutar sin tjänst bör varje organisation undersöka vilka alternativ som finns för att kunna behålla sina medarbetare istället för att de avgår. Detta skulle då kunna vara ett billigare alternativ.

Höga personalomsättningskostnader handlar inte bara om ekonomiska förluster utan är även en icke monetär förlust. Organisationer förlorar ofta stora kunskaper, viktiga färdigheter, minskad produktivitet och ett högre konkurrenstryck när medarbetare avslutar sin tjänst. Även medarbetare kan förlora på ett sådant beslut om att avsluta sin tjänst. Förlorad arbetstid, erfarenheter, osäkerhet och stress är bara några av de negativa följderna som en avslutad anställning medför för de som väljer att lämna (Ghosh m.fl., 2013).

Lösningen till att minska personalomsättningskostnader ligger i att lösa de frågor som rör medarbetares avgångar. Orsaker till att medarbetare väljer att sluta är ofta jobbrelaterad stress, bristande engagemang hos sig själv eller ledning samt dålig arbetsmiljö. Detta är några av de faktorer som ofta ligger till grund för medarbetares avgång. Ledningen kan inte ofta förutse ett sådant beteende hos medarbetare. Det är därför viktigt att arbeta med detta och integrera strategier för hur de kan minska personalomsättning och förebygga att medarbetare säger upp sig. Att genomföra intervjuer med de medarbetare som väljer att

lämna är ett effektivt sätt att få klarhet i varför och vad organisationer kan göra annorlunda och göra bättre. Det är ett misslyckande för varje organisation att medarbetare avslutar sin tjänst (Ghosh m.fl., 2013).

4.5 Motivation

Njoroge och Yazdanifars (2014) berättar att organisationer är beroende av medarbetares prestationer. En framgångsrik arbetsplats behöver förstå vikten av gruppdynamiken och utmaningar för sina medarbetare för att kunna ta tillvara på kunskapen som varje individ har. Om ledningen satsar på individers utbildningar kan det generera i ett högre resultat och ökad produktivitet inom organisationen. Arbetskraften är avgörande för organisationers tillväxt. Organisationer måste hitta hur man motiverar sina medarbetare, genom exempelvis bemötande och utmatningar kan det uppfyllas. Organisationer måste ta fram talangerna hos varje medarbetare och ta tillvara på dem så viktig arbetskraft inte går förlorad.

Den största utmaning för organisationer är att upprätthålla motivation. Det är en svår uppgift då olika människor blir motiverade av olika saker. Generationskillnader påverkar motivationsfaktorerna. Individer från olika generationer motiveras på olika sätt och olika mycket vilket påverkar organisationers sätt att rekrytera och behålla unga medarbetare. För att hantera olika motivationsfaktorer måste ledningen förstå varje individs behov vilket kan underlätta arbetet att sträva mot organisationens mål (Njoroge & Yazdanifars, 2014).

Monetära belöningar kan ha ett stort inflytande på individers motivation eftersom det kan öka prestationer och ge ökad produktivitet menar Njoroge och Yazdanifars (2014). Författarna menar att pengar har den största effekten för att upprätthålla medarbetares motivation och prestation. Hos den yngre generationen har monetära belöningar blivit mindre effektiva. Den yngre generationen drivs mer av framsteg i karriären. Bekräftelse och delaktighet spelar en större och viktigare roll för att stärka motivationen bland den yngre generationen.

Tillfredställelse är ett resultat av att arbetsgivare har placerat rätt person på rätt plats. Att satsa på tillväxtpöjligheter för medarbetare inom organisationer i form av utbildningsprogram har visat sig utöka individers kunskaper och färdigheter (Roopa Temkar, 2013). Trots att medarbetare kan uppleva organisationer som tillfredställande finns det faktorer som ändå gör att de väljer att lämna organisationer, bland annat att de eftersöker någon form av nystart.

Milne (2007) anser att ledningen kan ha tydliga visioner för organisationer, en god förståelse för den yttre miljön och hur miljön också påverkar organisationen på olika sätt. Yttre miljöer är världsekonomi och politik, konkurrerande organisationer, bransch förändringar etcetera. Oavsett hur medveten och insatt en ledning är på att hantera de yttre miljöerna har de inte någon större betydelse om organisationers arbetsstyrka inte är motiverade och rätt anpassade för att arbeta med detta. Samme författare pekar på att allting handlar om individerna, att ha rätt person på rätt platser, vid rätt tillfälle. Det är medarbetarna tillsammans med ledningen som gör att organisationer kan nå uppsatta mål. Att ta reda på vad det är som individerna faktiskt vill göra och vilka arbetsuppgifter de brinner för mest, är en viktig förståelse ledningen bör ha om sina medarbetare för att kunna behålla dem och hålla dem motiverade. Att försöka göra rutinarbete attraktivt och

hålla spänningen uppe för de olika arbetsuppgifter som finns, gör att individerna känner glädje till sitt arbete och tenderar att vilja stanna kvar inom organisationerna.

Motivationen spelar en viktig roll för om medarbetare väljer att stanna eller säga upp sig (Sankar, 2015). Det finns branscher som förmedlar vissa gemensamma drag där motivationen hos medarbetarna minskar. Det handlar om trista arbetsmiljöer, låg till måttlig ersättning för arbetsinsatser, komplexa utbildningsprocesser och oförmågan för medarbetare att kunna växa, utvecklas eller befordras uppåt i hierarkin. Enligt denna författare kan flera av dessa faktorer kombineras och då tenderar personalomsättningen att öka. Har däremot organisationer konkurrenskraftiga löner, goda interna och externa relationer, god arbetsmiljö och anställningstrygghet påverkas medarbetare positivt av detta. Trivsel är nära knutet till hur medarbetaren uppfattar arbetsplatsen.

Organisationer riskerar alltid att förlora kunskap då medarbetare avgår. De vanligaste orsakerna till förlorad arbetskraft inom organisationer är på grund av åldrande arbetskraft, brister i rekryteringsprocesser och begränsade utvecklingsmöjligheter inom organisationer menar Martins och Meyer (2012). Rekryteringskostnader är ofta kostsamt och organisationer har inte alltid råd att bekosta detta eller att förlora kunskap i form av arbetskraft.

4.6 Ansvar för att känna motivation

Medarbetarna är nyckeln till framgångsrika organisationer. Med det menar Rosenberg (2003) att ledningens ansvar ligger i att kunna motivera och behålla arbetskraften. Detta för att kunna uppnå konkreta och hållbara affärsresultat. Organisationer med hög personalomsättning har missat att driva aktiviteter som bidrar till förbättring och inte varit tillräckligt lyhörd gentemot sina medarbetare. Det centrala för ledningen bör vara att uppmuntra sina medarbetare genom motivation och stimulation för att kunna uppnå önskat resultat. Det krävs dock mycket kunskap och förståelse från ledningen för att kunna plocka fram medarbetares passion för yrket.

Duktiga medarbetare har också i sin tur förväntningar på sin ledningsgrupp och har ofta tydliga idéer om vad som krävs för att nå individuella mål i karriären. Medarbetare med tydliga mål och visioner anser detta viktigt för sin egen personliga utveckling och ställer därför höga krav på ledningen. Då är det upp till ledningen att ta detta på allvar och inse vikten av vad som krävs vid dessa situationer. Om inte detta blir lika viktigt för ledningen kan dessa kompetenta medarbetare avsluta sin tjänst eftersom de har en tendens att snabbt söka sig vidare om chansen till utveckling inte finns tillgänglig. Det är medarbetare inom organisationer som gör verksamheten unik. Att ha stor förståelse och kunskap om sina medarbetare är det som skapar konkurrens mellan organisationer (Roopa Temkar, 2013).

Rosenberg (2013) säger att misslyckanden sker inom alla organisationer men i olika stor utsträckning. Detta beror på att organisationer är olika duktiga på att hantera

misslyckanden. Organisationer kan se en hög personalomsättning som ett misslyckande och som ett bevis på att de inte kan hantera människor på ett bra sätt. Ledningen har ett stort ansvar över sina medarbetare, och då är det viktigt att de lär av det förflutna och skaffar sig en större inblick över vad som faktiskt skett när det råder hög personalomsättning. Det som ledningen bör göra för att behålla medarbetare är att uppmuntra till individuellt lärande och att skapa stimulerande arbetsuppgifter. Medarbetare har visats sig prestera bättre tillsammans. Att lära av varandras kompetenser och förmågor är något som har visat sig öka motivationen bland medarbetare.

Medarbetare väljer att lämna organisationer om det krockar mellan medarbetarnas önskade karriärväg och organisationernas önskade målsättning. Det måste finnas en överensstämmande bild om vad som vill uppnås. Organisationer med hög personalomsättning bör arbeta kontinuerligt för att bli en attraktivare arbetsgivare. Genom att erbjuda karriärmöjligheter, ansvar, utbildning och en känsla av delaktighet har medarbetare en tendens att vilja stanna kvar längre. Med detta menar Roopa Temkar (2013) att ledningen har ytterligare ett ansvar gentemot sina medarbetare än att bara styra organisationer. Att kunna identifiera anställdas kärnkompetens, förmågan att se vad de egentligen brinner för och vad de tycker om bör, vara relevant för organisationer, och om det hanteras på rätt sätt kan det bli en stor konkurrensfördel. Ledningen är de som har möjlighet att kunna ge medarbetare tillväxtpotentialer genom nya utmaningar och utbildningar. Ledningens största utmaning är just att förena medarbetares mål med de mål som organisationer har för att övervinna problemen med att förlora viktig kompetens.

För att behålla sina medarbetare ligger ansvaret hos organisationers ledning (Roopa Temkar, 2013). Varje dag runt om i världen väljer medarbetare att lämna deras arbetsgivare för andra uppdrag. För att hålla dem kvar inom organisationen innebär det att kunna hantera, motivera och skapa spännande mål som fungerar för så väl ledning som medarbetare. Att kunna bistå med den utveckling som krävs för yrket är viktigt för att medarbetare ska kunna känna sig sedda och uppskattade. Det är då viktigt att visa de medarbetare som faktiskt stannar kvar att de är viktiga och att de behövs. Medarbetare är en av organisationernas mest betydelsefulla resurs.

4.7 Incitament och belöningsprogram

Zenger och Marshall (1995) tar i sin forskning upp två olika typer av belöningsystem, det individuella och de som är grupprelaterat. De individuella handlar främst om ekonomiska belöningar som den enskilde medarbetaren kan ta del av när denne presterat tillräckligt. Gruppbelöningsystem handlar om att prestera som en grupp och tillsammans nå gemensamt uppsatt mål. Det behöver inte nödvändigtvis vara ekonomiska belöningar. Det kan till exempel vara gruppaktiviteter eller att få känna sig sedd och uppskattad. Vidare berättar författarna att ju större belöningen är desto större ansträngningar gör medarbetarna. Belöningsystem som är individuella kan öka motivationen och öka

tillfredställelsen medan gruppbelöningar kan bidra till konflikter eftersom prestationerna varierar mellan medarbetarna.

Sankar (2015) säger att det istället är det traditionella belöningsystem som är ett av de främsta tillvägagångsätt för att behålla medarbetare så som befordran, bonusar, högre lön. Fördelar med att behålla sin befintliga medarbetare innebär bättre service, nöjdare kunder, högre effektivitet och ökad produktivitet för organisationer.

Sandhya och Kumar (2014) pekar på medarbetares utbildning, och menar att det är den som avgör om denne ska stanna kvar i organisationer. Ju högre utbildning desto större är risken att bli av med en kompetent medarbetare eftersom andra möjligheter kan locka. Dessa författare pratar också om att organisationer kan använda sig av kreativa strategier, som inte handlar om lön eller förmåner, utan andra metoder för att behålla medarbetare. Exempel på det kan vara hälsa, säkerhet, wellness program, flexibla arbetsarrangemang i form av flextid eller liknande som kan attrahera medarbetare.

Organisationer som upprätthåller variation i arbetet uppmanar då till personlig utveckling och motiverar både enskilda individer men också kulturella relationer att skapa stabilitet inom organisationer. Det bör ligga i organisationers vision, mission, värderingar och politik att behålla sina medarbetare, vilket de kan göra om de förmedlar en känsla av delaktighet, uppskattning och ansvar till sina medarbetare. Medarbetare tenderar att stanna inom organisationer om arbetsgivaren satsar på utveckling och utbildning. Det uppmuntrar medarbetarna att förbli lojala till organisationer. Detta har även en ekonomisk påverkan eftersom det på långsikt innebär högre prestanda, större konkurrenskraft, organisationens utveckling och optimala möjligheter. Karriärutveckling bör ha en direkt korrelation med högre lön, rättvisa provisioner och andra förmåner (Cloutier m.fl., 2015).

4.8 Hur arbetar organisationer med att behålla medarbetare

Sandhya och Kumar (2014) säger att behålla kompetenta medarbetare är en uppgift som är mer komplex än vad som kan anas. Det är bättre att behålla sina medarbetare eftersom att kostnaden för rekrytering är hög och onödig. Det är en utmanande uppgift för alla organisationer att attrahera, motivera och behålla medarbetare enligt Abraham m.fl. (2015). De säger att det ska finnas en tydlig strategi som visar det strukturerade samspelet mellan medarbetare och tjänster och medarbetare och organisationer. Detta samspel ska vara avgörande för företagets framtida innovation och kunskapsutveckling enligt dessa författare. Att rekrytera "rätt" kan vara en styrka för ett företag som i sin tur leder till konkurrenskraftighet. Även Ramaiah och Raut (2014) påpekar vikten av att hitta rätt personer för rätt position i organisationer. De säger också att utifrån medarbetares perspektiv kan intresset för tjänster och produktivitet öka om de är medvetna om matchningen.

Att en eller flera medarbetare avslutar sin tjänst påverkar så väl ledning som övriga medarbetare. Att arbetslag och övriga sociala grupper splittras eller att relationer mellan chef och medarbetare upphör är bara några av de konsekvenser som påverkar individer både i privatliv och i yrkesliv. Bortfall av medarbetare drabbar inte bara organisationer internt utan kan även påverka förhållandet mellan organisationer och deras relationer. Relationer mellan till exempel leverantörer är viktiga och ofta är en medarbetare inom organisationer tilldelad kontakt med en specifik leverantör. Om denna kontakt upphör kan förhållandet mellan organisation och leverantör skadas (Ghosh m.fl., 2013)

Martins och Meyer (2012) tycker att organisationer behöver jobba kontinuerligt med att behålla kunskap som redan finns genom att lära av tidigare erfarenheter som medarbetares avgångar medfört. Om organisationer inte är villiga att göra förändringar i sitt strategiska arbete som berör medarbetare och personalpolitiken som förs kommer organisationer bli betydligt mindre attraktiva och på så vis inte sänka sina personalomsättningskostnader. Ett sätt för organisationer att ändra detta beteende är att testa nya rekryteringsprocesser, att ständigt arbeta med medarbetares karriärplaner och att säkerställa att de har den kunskap och produktivitet som krävs.

En undersökning som gjorts i Amerika på ett antal anställda (Cloutier m.fl., 2015) visar att 75 procent av de anställda aktivt söker nytt jobb. Vid anledningarna till att de söker nytt jobb visar 43 procent att det är på grund av möjligheter för bättre ersättning, 32 procent för bättre karriärmöjligheter och 22 procent för att de är missnöjda med de möjligheter den nuvarande arbetsplatsen tillgodoser.

Om organisationer inser det faktum att det behövs strategier för att behålla sina befintliga medarbetare blir de också attraktivare arbetsgivare ur medarbetares synpunkt. Dock är det många organisationer och arbetsgivare som inte förstår varför de har hög personalomsättningen eller varför medarbetare väljer att avsluta sin tjänst. Ledningen ligger därför ofta som grund till problemet i och med dåliga relationer mellan samtliga inom organisationen. Men trots detta så finns det fortfarande många organisationer som arbetar strategiskt med att minska personalomsättning och jobbar aktivt med att behålla sina medarbetare enligt samma författare. En del organisationer upprättar årlig översyn över personalomsättning eller tenderar att diskutera detta tillsammans med övrig budgetöverläggning (Cloutier m.fl, 2015).

Ledningen bör vilja förstå varför medarbetare agerar och beter sig som de gör i vissa situationer. Istället för att försöka ändra beteenden kan de istället ta till sig av att individer agerar olika i olika situationer. Istället bör de påbörja ett arbete för att hitta gemensamma lösningar på aktuella problem eller svårigheter. Skulle organisationer tillämpa detta som en strategi skulle det kunna bidra till att förhindra och förbättra faktorer som har en negativ påverkan på medarbetare. Ledningen bör därför vara lyhörd gentemot sina medarbetare. Om ledningen tar till sig och försöker förstå varför medarbetare velat avgå så kan de hitta fel eller problem som kan behöva åtgärdas. Detta kan leda till kunskap om vad som krävs för att motivera medarbetare och de ökar chanserna att istället behålla

värdefull kunskap inom organisationen istället för att förlora den (Martins & Meyer, 2012).

Ghosh m.fl., (2013) har identifierat de vanligaste faktorerna som gör att medarbetare väljer att stanna och de två vanligaste är faktorerna som gör att de vill stanna kvar inom organisationer är möjligheten till att lära och utvecklas. Att ha en god kommunikation och balans mellan arbetsliv och privatliv är några av de andra påverkande faktorerna som ledningen bör tänka på i uppmuntrandet av sina medarbetare. Organisationer behöver vidare ha egenskaper som går ihop med dessa faktorer för att nå så väl gemensamma som individuella mål. Ett bra rykte och att kunna erbjuda karriär möjligheter och att medarbetare känner en anställnings trygghet ökar chansen att medarbetare vill stanna kvar.

De medarbetare som har någon form av ansvarstagande position tenderar att stanna längre. Ghosh m.fl. (2013) listar de fem vanligast skälen till varför medarbetare väljer att lämna organisationer vilka är otillfredsställande relationer mellan medarbetare, ostrukturerad företagskultur, uteblivet stöd från ledning, möjligheter till tillväxt och ett missnöje kring de ersättningar som erbjuds. Det är minst lika viktigt för organisationer att förstå varför medarbetare väljer att lämna organisationer som det är att veta vad som uppmuntrar de till att stanna. Orsaker till hög personalomsättning enligt dessa författare är på grund av att arbetstillfredsställelsen är låg, utveckling och utbildnings möjligheter har uteblivit och att det saknas en balans mellan arbete och privatliv.

5. Diskussion

I följande kapitel diskuterar vi vår tolkning och det görs en analys kring det insamlade materialet. Vi har även sammanställt en egen modell för att redogöra för det vi anser vara relevanta motivationsfaktorer.

5.1 Human Resources

Alla de fem studerade organisationerna har tillgång till en HR-avdelning som vid de flesta fall stödjer rekrytering på ett eller annat sätt. Organisationerna verkar ha ett sunt förhållande till HR, där de tar stöd när de känner att de behöver hjälp, antingen med urval eller en andra åsikt. I några fall var HR-avdelningen med under hela processen. Den tidigare forskningen visade att det är HR-avdelningen är de som har det främsta ansvaret vid rekrytering och att de bör vara så strukturerade och strategiska som möjligt. Det var Abraham m.fl. (2015) som påstod att det krävs ett noggrant förarbete av HR-avdelningen innan en rekryteringsprocess sätter igång. Vi är osäkra på om det går att avgöra om HR-avdelningens inblandning är den bakomliggande faktorn till att en rekrytering blir så bra som möjligt. Det framgår inte i det empiriska materialet varför organisationerna använder sig av HR-avdelningens hjälp i olika stor utsträckning. De respondenter som gör rekryteringar själva utan vidare stöd från HR verkar vara nöjda med de resultat de hittills haft och att ha HR som stöd dom vid behov verkar vara tillräckligt tillfredsställande. Empirin visade att HR står för stöd och är bra i flera avseenden, vilket vi anser är en mycket bra definition eftersom den ska vara till hjälp för alla inom organisationen såväl medarbetare som ledning. Människor är en av organisationens främsta resurser och HR-avdelningen hjälper ledningen med det strategiska arbetet att behålla, motivera och utveckla befintliga medarbetare. De studerade organisationerna har ett gott samarbete och jobbar integrerat med sin HR-avdelning vilket alltså kan vara en anledning till att de studerade organisationerna inte behöver rekrytera lika ofta.

5.2 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen verkar inte vara en alltför komplicerad process hos flera av de studerade organisationerna. Samtliga respondenter kunde dock komma på både något positivt och något negativt med hur rekrytering går till vilket visar att de har en god självbild av vad som fungerar bra och hur de kan jobba för att bli bättre. Tidigare forskning pekade upprepade gånger på att rekryteringsprocessen bör vara väldigt strukturerad och innovativ för att få bästa möjliga resultat. Abraham m.fl., (2015) listade de viktigaste faserna att förhålla sig till vid en rekryteringsprocess för att underlätta och strukturera upp arbetet. Vi håller med. Vi anser ostrukturerat och icke-målmedvetet arbete kan bidra till en långvarig, utdragen process vilket kan komma att bli en negativ upplevelse för både ledning och för de som söker en tjänst. Förarbetet kan i detta fall bara

underlätta och vara till hjälp. Empirin visade också att ingen av de studerade organisationerna följer till punkt och pricka några strategiska steg utan processen skiljer sig beroende på tjänsten som ska tillsättas. Det strategiska arbetet som utfördes var den kravprofil som utformades innan sökandet påbörjades. Resultatet är då att vid en rekryteringsprocess är ingen av de fem organisationerna så strategiska som de kanske borde vara enligt tidigare forskning. Det gäller framförallt att hitta rätt person för rätt tjänst, vilket den tidigare forskningen ansåg ligga under HR-avdelningens främsta uppgift. Empirin, i enlighet med teorin, visade att medarbetare behöver uppfatta sin passform i organisationen. Vi anser att det finns ett gemensamt ansvar, hos både ledning och medarbetare, att göra sitt yttersta för att få samarbetet att fungera.

Empirin visade att inom finans och försäkringsbranschen är intern rekrytering en stark utvecklings- och karriärmöjlighet organisationerna kan erbjuda sina medarbetare. Tidigare forskning svarar inte för om detta är positivt eller negativt. Vi anser att det är en stor motivationsfaktor och ett starkt argument för att medarbetare ska stanna kvar inom organisationen eftersom det banar för en långvarig framtid hos nuvarande arbetsgivare.

5.3 Personalomsättningskostnader

Personalomsättningssiffran skiljer organisationerna åt en aning. De respondenter som sitter på huvudkontoret visar en högre siffra än de som sitter på lokala kontor. Empirin svarar inte så mycket för varför medarbetare väljer att lämna utan det empirin visar handlar mer om vad som händer när nya medarbetare ska skolas in och utbildas samt att det ofta är en väldigt stor kostnad. Cloutier m.fl. (2015) påpekade att det är oklart om ledning verkligen är medvetna om de höga kostnader som rekrytering innebär. Det framkom i empirin att ingen av de fem respondenterna hade järnkoll på vilka kostnader som ingår i rekrytering, i och med att ingen listade de kostnader som är vanligt förekommande. Istället påpekade vissa respondenter främst de nya kostnaderna som uppstår när nya medarbetare ska skolas in och utbildas.

En respondent angav att hög personalomsättning skulle få organisationen att se ut som en oseriös arbetsgivare och skada dess rykte. Detta visade även tidigare forskning. Ghosh m.fl., (2013) påpekade att hög personalomsättning absolut kan skada organisationers rykte vilket vi inte kan annat än att hålla med om. En otrygg arbetsgivare har eller kommer få svårt att behålla sina medarbetare under längre perioder eftersom de inte känner den tillfredsställelse de behöver. Sådana åsikter tror vi också kan smitta av sig bland medarbetare vilket enbart kan resultera i hög personalomsättning om inte organisationen ändrar sig radikalt.

5.4 Motivation

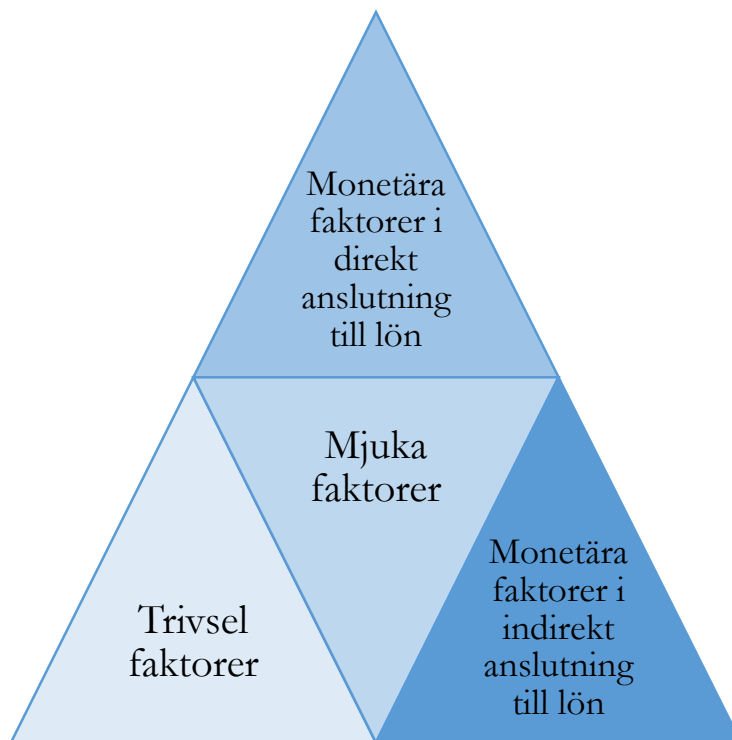
Vad är då ett motiverande arbete? Alla människor är olika och blir motiverade av olika saker. Det som motiverar en person behöver inte motivera någon annan. Motivation ska

vara en drivkraft som får människor att känna vilja att utvecklas genom sina prestationer. Alla respondenter har förklarat vad de anser att motivation är för dem. Vi ser att det råder delade meningar om vad motivation är men även delade meningar om vem som bär ansvaret för att motivation upprätthålls. Empirin visade då att ingen av respondenterna ansåg arbetet med att motivera sina medarbetare är oviktigt, utan tvärtom. Vi tror att det är väldigt viktigt att motivation upprätthålls inom organisationer för att hålla motivationsandan uppe. Då krävs det att man påminns om motivation. Vi anser inte att det finns en individ eller grupp som ensamt bär ansvar för att motivation upprätthålls utan att det är ledning tillsammans med medarbetare som genom att peppa, diskutera, aktivera på olika sätt. Det kan göras med olika motivationsfaktorer. Motivationsfaktorer som motiverar enligt de studerade organisationerna är både monetära och icke monetära faktorer. I empirin nämns bland annat bonus på lön eller i form av avsättning, prestationsbelöningar, friskvårdbidrag, frihet under ansvar, karriär och utvecklingsmöjligheter och att ha kul på jobbet.

Motivationsfaktorer enligt tidigare forskning är bland annat när organisationer satsar på interna utbildningar och utveckling, rättvisa löner, provision och andra förmåner. Dock skiljer sig författarnas åsikter åt en aning då Cloutier m.fl., (2015) anser att det är både monetära och icke monetära som tillsammans utgör om medarbetare stannar inom organisationen samtidigt som Sankar (2015) anser att traditionella belöningar, främst då monetära, är det som bäst får medarbetare att vilja stanna kvar inom en organisation.

Vad är då viktigast för medarbetarna? Påkostade belöningsystem eller vardaglig trivsel känsla? Resultatet visar att inte en faktor är viktigare än någon annan utan alla faktorer spelar en viktig roll. Belöningar och incitament *tillsammans* med trivsel, individuell syfte, ansvar och att organisationen ibland visar sin uppskattning för väl utfört arbete är det som utgör en attraktiv arbetsplats. En bra kombination av en trivsamt organisatorisk miljö är det som får medarbetare att inte lämna en organisation enligt ledningen i de studerade organisationerna.

Utifrån vårt empiriska material har vi sammanställt de faktorer ledningen anser vara viktiga kring arbetet med att behålla sina medarbetare inom organisationen. Detta har resulterat i en motivationstriangel.



Bilden visar motivationsfaktorer som kan användas som ett verktyg vid arbetet kring att behålla medarbetare (Källa: egen modell).

Trivselfaktorer är enklare medel som organisationen kan erbjuda sina medarbetare i vardagen vilket bidrar till en bättre arbetsmiljö, gruppdynamik och sammanhållning som inte kräver speciellt mycket av ledningen för att införa men ökar trivseln hos medarbetarna. Exempel på dessa faktorer är tillgång till frukost, frukt eller annan fika, umgås någon gång på fritiden, uppmuntran till sammanhållning, teambildning.

Monetära faktorer i indirekt anslutning till lön kostar organisationen pengar men läggs inte på medarbetarnas löner. Det är istället saker som kan bidra till att en medarbetare tillslut får löneförhöjning i form av kunskapsutveckling. Dessa faktorer kan då också gynna både organisationen och medarbetare. Exempel på detta är karriärvägar, utvecklingsmöjligheter i form av interna utbildningar.

Det finns även faktorer som kan bidra till att medarbetare trivs bra i en organisation men som inte finns fysiskt tillgängligt, detta har vi valt att kalla *Mjuka faktorer*. Exempel på dessa faktorer är frihet under ansvar, eget ansvar, okontrollerad miljö, prestige, kundfeedback eller att känna ett individuellt syfte. Detta är faktorer som inte har direkt ekonomisk koppling för en organisation utan innebär istället att ledningen vågar lita på att varje medarbetare gör ett bra jobb.

Monetära faktorer i direkt anslutning till lön är integrerade system i en organisation som innebär att avsättning i form av bonusar eller annan belöning sätts in på ett konto. Bonus- eller belöningsystem kan antingen vara individuella eller gruppanpassade. Prestationstillägg är ett annat exempel på pengar som också kan läggas på individuell lön,

förmånliga räntor och sparande, friskvårdsbidrag eller friskvårdstimma. Detta är mer resurskrävande för en organisation att införa men kan ändå vara mindre kostsamt alternativ än att rekrytera på nytt.

Flera av dessa faktorer är vedertagna motivationsfaktorer i de studerade organisationerna vilket vi också tror är receptet på deras låga personalomsättning. Organisationer kan inspireras av detta och själva tillämpa i den mån de kan eller önskar. Vi tror inte att detta enbart kan användas av organisationer inom finans och försäkringsbranschen utan är något att tänka på för de flesta organisationer inom alla branscher. Det är viktigt att ledningen är mer medvetna om sitt eget ansvar och hur de kan arbeta för att göra saker bättre. Dessa faktorer kan då användas som inspiration för att upprätthålla motivation.

Dessa faktorer svarar vi för hur organisationers ledning arbetar med att behålla sina medarbetare. Motivationsfaktorerna har en stor betydelse i arbetet och kan därmed också vara avgörande för medarbetare.

5.5 Incitament och belöningsystem

Empirin visar blandade åsikter om huruvida incitament och belöningsystem borde, kan eller ska användas och under vilka omständigheter. Några ansåg det vara en jättebra prestationshöjare medan andra var mer tveksamma. Den tidigare forskningen visade på både monetära och ickemonetära belöningar som viktiga för om medarbetare ska stanna kvar inom organisationer. Sandhya och Kumar (2014) ansåg att vissa kreativa metoder som goda belöningsystem vilket vi även såg exempel i empirin som bland annat förmånligt sparande och räntor. Tidigare forskning visade oss också att det är lika viktigt att förstå varför medarbetare lämnar som det är att förstå hur man arbetar för att få dom att stanna, vilket vi håller med. Det var Ghosh m.fl., (2013) som listade de vanligaste skälen till att medarbetare lämnar vilket är fem relativt vanliga orsaker till vantrivsel enligt oss. Enligt vad vi kan se utifrån vad empirin visade så är organisationerna väldigt måna om utveckling och tillväxtpotentialer: ”Men det här att man känner att man har utvecklingsmöjligheter är viktigt” sa en av kontorscheferna. Medarbetarna får i några av dessa organisationer bonus, förmåner och rimlig ersättning för sitt jobb. Vi tror inte att incitament och belöningsprogram varken är rätt eller fel, men av egna erfarenheter vet vi också att förmåner och belöningar kan vara organisationens sätt att visa tacksamhet för det jobb som vi som medarbetare utför. Det är en fråga om att sträva mot gemensamma mål. Som medarbetare gör man sitt yttersta för att nå mål med ledningens hjälp och stöd. Det innebär också att en ledning *behöver* visa uppskattning för de prestationer som utförs. Det är ett faktum i alla tänkbara relationer.

5.6 Hur arbetar organisationer med att behålla medarbetare

Vem som bär ansvaret för att upprätthålla motivation varierar. Det är inte så att samtliga respondenter anser att allt ansvar ligger hos ledningen utan några respondenter anser att det helt klart är upp till medarbetaren själv. Självlklart händer det att medarbetare säger upp sig och då inte enbart av naturliga orsaker i de studerade organisationerna. Andra

erbjudanden eller utmaningar i livet kan locka. En grupp som är väl sammansvetsad, med tydliga kulturella drag, kan då bli rubbad eller förändrad. Dock är detta ingenting som verkar vara ofta förekommande enligt empirin. Empirin visar istället på hur de arbetar med individuella utvecklingsplaner och att medarbetare alltid ska känna stimulans och utmaning i sitt arbete för att utvecklas. Dessutom finns det möjligheter inom flera av de studerade organisationerna att flytta på sig internt. Att helt enkelt byta plats, kontor eller tjänst inom organisationen för att försöka ändra på någons missnöjdhet. Detta kan vara en mycket bra alternativ lösning eftersom tidigare forskning också pekar på att förlora sin befintliga kompetens är mycket negativt för organisationen. Ghosh m.fl., (2013) visade att det kan skada organisationen, i extern mening, när medarbetare slutar eftersom det kan komma att påverka de yttre förhållandena med kunder, leverantörer eller liknande.

Den tidigare forskningen visade också att rekrytering och dess tillvägagångssätt har en inverkan på huruvida en medarbetare stannar kvar inom en organisation eller om de efter en kortare period väljer att avsluta sin tjänst. Ramaiah och Raut (2014) betonar vikten av rätt person för rätt position. Detta är inget resonemang som styrks av empirin. Däremot ansåg vissa av respondenterna att medarbetarna borde ha ett genuint intresse för organisationen. Vi tror att rekryteringsresultatet är viktigt men att det är arbetet efteråt som är det som får medarbetare att stanna kvar.

Inom dessa organisationer så uppmanas medarbetare till utvecklingsmöjligheter vilket innebär att organisationerna väljer att satsa på sina medarbetare. Vi ser ett samband mellan empiri och tidigare forskning om att arbeta aktivt med att behålla sina medarbetare är ett billigare alternativ än att rekrytera på nytt fler gånger än nödvändigt. Det empiriska materialet visar att i de studerade organisationerna är utbildningskostnaderna så dyra och det krävs att nya medarbetare kan branschen. Rekrytering kan då bli en komplicerad och dyr process. Ghosh m.fl., (2013) stöttar dessa argument och anser att det blir betydligt billigare att jobba på olika sätt för att behålla sina medarbetare hellre än att rekrytera på nytt.

Vissa organisationer har svårt att behålla sina medarbetare och har därför hög personalomsättning. De fem organisationen i denna studie har inte problem med att behålla sina medarbetare. Vi vet inte om vi hittat organisationer unika för sin låga personalomsättning eller om det är ett allmänt fenomen i finans och försäkringsbranschen. I vilket fall som helst har vi hittat organisationer som gör någonting rätt i arbetet med att behålla sina medarbetare med hjälp av sina både monetära och icke monetära motivations faktorer.

6. Slutsats

I det här kapitlet drar vi våra slutsatser om forskningen och om studiens syfte. Vi kommer att presentera svaret på vår forskningsfråga. Förslag till fortsatta studier kommer att ges.

Syftet med den här studien var att ta reda på hur organisationer behåller sina befintliga medarbetare vilket vi nu anser vara uppfyllt. Vi anser att de fem organisationerna har vissa specifika motivationsfaktorer som får medarbetarna att inte känna behov till att söka sig till en annan arbetsplats. Motivation har varit återkommande genom hela studien men det har även monetära och ickemonetära belöningar gjorts. Motivation har reflekterats i de belöningar som medarbetare får ta del av när organisationerna vill visa sin uppskattning för väl utfört arbete. Motivation har därför kommit att bli specifika faktorer som ledningen i organisationer kan arbeta med.

Vi anser att rekryteringen har en avgörande roll för om medarbetare stannar kvar. Ju mer detaljerade krav och specificerat behov organisationen kan klargöra desto större påverkan på rekryteringsresultat. Har organisationer dessutom HR som stöd vid sitt rekryteringsarbete kan vara desto mer avgörande. HR kan lägga ner mycket tid, stötta, vara ett bollplank, vara en andra åsikt och därför underlätta för beslutstagande. HR behöver nödvändigtvis inte vara en hel avdelning, utan kan vara en enda person.

Forskningsfrågan som var ställd i denna studie var ”Hur arbetar organisationers ledning med att behålla sina medarbetare?”. Vårt resultat är att med motivation kan en ledning arbeta med att behålla sin personal och då med hjälp av vissa motivationsfaktorer. Motivationsfaktorerna har därför stor betydelse. Det har kommit att resultera i en motivationstriangel.

Vissa organisationer har svårt att behålla sina medarbetare och har därför hög personalomsättning men de fem organisationerna i denna studie har *inte* problem med att behålla sina medarbetare. Vi vet inte om vi har hittat organisationer unika för sin låga personalomsättning eller om låg personalomsättning är ett allmänt fenomen i finans och försäkringsbranschen. Detta kan inte resultatet av denna studie svara på. Ledningen i dessa organisationer anser arbetet med att behålla personal vara viktigt och de arbetar med att försöka upprätthålla motivationen inom sin respektive organisation. Dock faller detta ansvar inte under en enda person utan det är alla parter ansvar. ”It takes two to tango”. Vi anser att motivation kan upprätthållas med vissa faktorer, både monetära och icke monetära, men främst då i kombination. Faktorerna är sammanställda i en figur, motivationstriangeln, som ska redogöra för hur motivationsarbetet kan se ut och vad det kan bestå av. Triangeln kan beaktas av andra organisationer som har svårigheter att behålla sina medarbetare om de vill sänka sin personalomsättningssiffra.

6.1 Reflektion över studiens genomförande

Vi som författare av denna studie anser att vägen till ett resultat har varit relativt oproblematiske. Vi har lyckats disponera vår tid bra och vi anser att vi haft en bra planering genom hela perioden. Under studiens gång har forskningsfrågan och syftet kommit att ändras men detta är naturligt. Vi hade dock gärna sett att fler respondenter haft möjlighet att ta sig tid till att kunna svara på våra frågor för att få fler perspektiv. Ett alternativ till fler respondenter hade varit att intervjua några få medarbetare inom organisationerna för att få ett ytterligare perspektiv som kunnat stärka motivationsfaktorerna. Vårt val av metod har styrt studien och det har vid vissa tillfällen varit svårt eftersom vi aldrig tidigare upprättat en uppsats av den här storleken med en kvalitativ metod och induktiv ansats. Annat metodval kan ha gett oss ett annat resultat. Hade vi istället valt en deduktiv ansats kan vår studie ha fått ett annat fokus i och med en styrande teoretisk referensram.

6.2 Förslag till vidare forskning

Denna studie har inte kunnat visa eller tagit del av medarbetarnas perspektiv på hur de blir motiverade inom denna bransch. Vi kan inte heller svara på medarbetarens inställning till incitament och belöning och hur de upplever detta. Ett annat förslag på att vidare utveckla denna forskning är att räkna på exakta summor om hur mycket ekonomiska medel organisationer lägger på detta arbete och istället hitta bra lösningar till att minska kostnaderna.

Referenser

- Abraham, M. Kaliannan, M. Mohan, A, V & Thomas, S. (2015). A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. [Elektronisk] *The Journal of Developing Areas*, Vol. 48, s335-342. Tillgänglig: ABI/Inform Global [2016-03-08]
- Andrén, J. (2014). Rekrytering och retention – 5 nycklar. *HRbloggen* [Blogg]. 18 november. Tillgänglig: <http://hrbloggen.se/2014/11/rekrytering-retention.html> [2016-03-15]
- Bolander, P. (2012). Hur rekryteras experter? Furusten och Werr. *Expertsamhällets organisering, okunskapens triumf?* Spanien: Studentlitteratur AB
- Bryman, A. Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Uppl. 2. Polen: Liber AB
- Byrne, Z. S, Miller, B. K & Pitts, V, E. (2010) Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction. [Elektronisk] *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, s, 451-464. Tillgänglig: ProQuest [2016-05-13]
- Cloutier, O. Felusiak, L. Hill, C & Pemberton-Jones, E-J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. [Elektronisk] *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 12, s.119-129. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-06]
- Edenhall, Y. (2011). Så jobbar företagen för att behålla nyckelpersonalen. [Elektronisk] *Svenska Dagbladet*, 20e april. Tillgänglig: <http://www.svd.se/sa-jobbar-foretagen-for-att-behalla-nyckelpersonalen/om/naringsliv> [2016-03-10]
- Erikson, T. (2016). Nya reglerna för att belöna talanger- Hjälper det ditt företag? *Green Room* [Blogg] 2016-04-11. Tillgänglig: <http://greenroom.seb.se/optionsreglerna/> [2016-04-14]
- Ghosh,P. Rachita, J. Prasad, J & Joshi M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employess' intention to stay. [Elektronisk] *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21.3, s288-312. Tillgänglig: Emerald Insight [2016-04-06]
- Jalloh, A. Habib, M & Turay, B. (2016). The Effects of Human Resource Planning in the Implementation of Operational Activities in Large Scale Enterprises. [Elektronisk] *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 8, S252-274. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-06]

Johansson, U, Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. Uppl. 2. Kroatien: Liber AB

Lomberg, S. (2011) Släpp inte taget om talangerna. *Svenska Dagbladet*, 21e januari. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.svd.se/slapp-inte-taget-om-talangerna> [2016-03-03]

Martins, E. Meyer, H. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. [Elektronisk] *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16.1, s.77-96. Tillgänglig: Emerlad Insight [2016-04-06]

Milne, P. (2007) Motivation, Incentives and organisational culture. [Elektronisk] *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, s. 28-38. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-20]

Njoroge, C,N. Yazdanifard, R. (2014) The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace. [Elektronisk] *International Journal of Information, Business and Management*. Vol. 6.4, s. 163-170. Tillgänglig: ProQuest [2016-05-18]

Ramaiah, S. Raut, R.A. (2014) A Study on Talent Management Practices in Corporate World. [Elektronisk] *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*. Vol. 3, s766-769. Tillgänglig: ABI/Inform Global [2016-03-06]

Roopa Temkar, V. (2013). Investment in employee retention as a means of achieving the strategic business objectives of the organization: an overview. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, Vol. 2, s.499-504. Tillgänglig: ProQuest [2016-03-26]

Rosenberg, R. (2003). The eight rings of organizational influence: How to structure your organization for successful change. [Elektronisk] *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 26, s.30-34. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-05]

Saaristo, E. (2014). Funkar pengar som belöning? *Human Resource Management 2.0* [Blogg]. 7 April. <https://blogs2.abo.fi/.../2.../04/07/funkar-pengar-som-beloning/> [2016-05-25]

Sandhya, K. Kumar, D. P. (2014). Employee retention – A Strategic tool for Organizational Growth and Sustaining Competitiveness. [Elektronisk] *Journal of Strategic Human Resource Management*, Vol. 3, s.42-45. Tillgänglig: ABI/Inform Global [2016-03-09]

Sankar, M. (2015) Impact of Hygiene Factors on Employee Retention: Experimental Study on Paper Industry. [Elektronisk] *Indian Journal of Management Science*, Vol. 5, s. 58-61. Tillgänglig: ProQuest [2016-04-06]

Sjöbom, V. (2015). Så arbetar landstinget för att behålla och rekrytera personal. [Elektronisk] *Allehanda.se*, 17e april. Tillgänglig: <http://www.allehanda.se/opinion/debatt/sa-arbetar-landstinget-for-att-behalla-och-rekrytera-personal> [2016-03-09]

Vetenskapsrådet (2015) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tryck: Elanders Gotab. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2016-05-13]

Zenger, T, R. Marshall, C, R. (1995). Group-based plans: An empirical test of the relationships among size, incentive intensity and performance. [Elektronisk] *Academy of Management Journal*, Volym saknas, s.161-165. Tillgänglig: ProQuest [2016-05-13]

Bilaga 1

Intervjuguide

Rekrytering

1. Hur ser rekryteringsprocessen ut för er?

1.1 → Gör ni er rekrytering själva eller sköts det externt?

1.2 → Om det sker externt i vilken grad, helt eller delvis?

(På rutin? Olika beroende på tjänst? Grupp? Hur lång tid tar det?)

2. Hur lång tid kan det ta innan en rekryterings process drar igång ifrån det att ni vet att det behöver tillsättas ny tjänst?

3. Hur ofta krävs rekrytering? (Genomsnittligt/på ett ungefär.)

3.1 → Skiljer sig den siffran vid olika tjänster? Oftare någon specifik tjänst?

4. Hur mycket resurser (pengar och tid) lägger ni på rekrytering?

4.1 → Kan du nämna de kostnader som uppstår vid rekrytering

4.2 → Kan du nämna någon/några konsekvenser av hög personalomsättning?

4. Vad händer efter det att någon sagt upp sig? (Strategi? Förarbete?)

5. Ser ni styrkor/brister i er rekrytering?

Behålla medarbetare

6. Vad är motivation för dig?

7. Hur motiveras era medarbetare?

8. Hur skapar ni stimulans och utmaning för era medarbetare?

8.1 → Vems ansvar är det i så fall?

9. Anser ni att detta arbete är viktigt? (Stimuli, utmaning & motivation)

9.1 → Varför/varför inte ?

10. Vilka resurser lägg på det arbetet?

10.1 → Vad för arbete, hur och varför?

10.2 → Om inget görs, varför? Hur ser det ut att inte göra något? (ex friskvård)?

11. Vad är din åsikt om incitament och belöningsprogram?

11.1 → Vilka incitament får medarbetare att stanna tror ni?

12. Finns det incitament som ni önskar kunna erbjuda era medarbetare?

13.1 → Vad, varför, varför inte?

14. Hur tror ni att medarbetare upplever era insatser?

15. Om det inte fanns några Resursbegränsningar kring arbetet med att behålla personal, hur hade era/dina insatser och åtgärder sett ut då?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande