



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI, AVDELNINGEN FÖR PEDAGOGIK

**En fallstudie av personalomsättning på ett Telecomföretag -
att stanna eller inte stanna, det är frågan**

Sarah Nelson Nordh

Hanne Posselt

Kandidatuppsats VT 2010

Handledare: Cecilia Levin och Glen Helmstad

Abstract

Hög personalomsättning har varit och är fortfarande ett stort problem inom ett flertal branscher. Tidigare forskning har visat på negativa konsekvenser såsom ekonomiska kostnader och ojämn kvalitet i arbetet som utförts. Intressant var därför att undersöka ett företag inom en av branscherna med hög personalomsättning för att se vad konsekvensen innebar för företaget, samt vilka faktorer som påverkade personalomsättningen. Syftet med uppsatsen har varit att beskriva och förstå personalomsättningen på ett Telekombolag som en funktion av externa och interna faktorer. Undersökningen är en empirisk studie och den metodologiska utgångspunkten var att göra en kvalitativ fallstudie med induktiv ansats. Tillämpade datainsamlingsmetoder var observationer och semi-strukturerade intervjuer. Analysen indikerade att faktorerna som påverkade beslutet att stanna och beslutet att gå kunde delas in i två huvudkategorier som var relativt oberoende av varandra. Externa faktorer hade inverkan vid beslutet att gå medan interna faktorer hade inverkan vid beslutet att stanna. Slutsatsen blev att förbättrade relationer till kollegor, ett ökat ansvarstagande med empowerment i vardagen och en medvetenhet om vikten av att de anställda upplever att organisationen satsar på dem var avgörande faktorer då det gällde att reducera den höga personalomsättningen vid telekombolaget.

Keywords: turnover culture, motivation, empowerment, relationer, interna och externa faktorer, organisationens stöd

Innehållsförteckning

Förord.....	v
En fallstudie av personalomsättning på ett Telecomföretag - att stanna eller inte stanna, det är frågan.	1
Bakgrund.....	1
Interna och Externa Faktorer.....	3
Motivation.....	6
Empowerment.....	8
Team.....	9
Syfte och frågeställning.....	11
Metod.....	11
Procedur.....	12
Respondenter.....	13
Urvalsförfarandet.....	13
Observation.....	14
Intervju.....	14
Databearbetning.....	15
Validitet och Reliabilitet.....	16
Etiska överväganden.....	17
Resultat.....	18
Hur påverkas organisationen av en hög personalomsättning?.....	19
Vilka faktorer är inblandade när en anställd på kundservice beslutar att stanna kvar eller säga upp sig?.....	20
Externa Faktorer.....	20
Interna faktorer.....	21
<i>Motivation</i>	22
<i>Empowerment</i>	25
<i>Team</i>	27
Diskussion.....	28
Hur påverkades organisationen av hög personalomsättning?.....	29
Externa faktorer.....	30
Interna faktorer.....	31
<i>Motivation</i>	32
<i>Empowerment</i>	33

<i>Team</i>	34
Studiens begränsningar	35
Slutsatser	37
Uppslag till vidare forskning.....	38
Referenser	40
Bilaga 1 – Informationsmail	
Bilaga 2 – Intervjuguide	

Förord

Att skriva uppsats har fört oss in på åtskilliga vägar vi inte vandrat förr. Att upptäcka och utforska nytt, det gäller allt från teorier till oss själva, har varit en både spännande och utmanande väg som resulterat i det du nu håller i din hand. Värt att påpeka är att studien anlägger ett tvärvetenskapligt angreppssätt utifrån ett arbetslivspedagogiskt och ett psykologiskt perspektiv. Grunden till detta ligger i att vi valt olika inriktningar inom ramen för Kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor. Dessa två perspektiv förklarar problemet från olika vinklar och kan bidra till en större helhetsförståelse för problemområdet än vart och ett av de disciplinära perspektiven för sig.

Vi vill rikta ett varmt tack till organisationen som tog emot oss och visat stor hjälpsamhet och fått oss att känna oss välkomna. Ett stort tack till de vars avdelningar vi fått besöka och till de som har tagit sig tiden för att prata med oss. Särskilt tack till vår kontaktperson på organisationen som introducerat företaget för oss och med stort tålamod svarat på alla våra frågor och satt oss i kontakt med rätt personer. Vår förhoppning är att organisationen finner våra slutsatser lika intressanta vi gjort. Vi hoppas även att de i sitt fortsatta arbete med att reducera personalomsättningen kan använda sig av det underlag undersökningen bidragit med. Vi har valt att bevara organisationens anonymitet för att möta konfidentialitetskravet fullt ut.

Sist men absolut inte minst vill vi tacka våra två (!) handledare som under hela vägen stått oss bi och kommit med ovärderliga råd när vi stått rådlösa. Vi vill speciellt tacka dem för all den tid de gett oss samt för uppvisat tålamod och flexibilitet då det gällde att pussla ihop två olika vetenskapliga traditioner och oss.

Sarah Nelson Nordh och Hanne Posselt

Lund, maj 2010

En fallstudie av personalomsättning på ett Telecomföretag - att stanna eller inte stanna, det är frågan.

Ökad personalomsättning är ett problem för många organisationer idag (Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswedew, Grubba, Hauptmeier, Höhfeld, Moltzen & Tissingtonen, 2004). Personalomsättning är en kostsam företeelse då kompetens försvinner ut ur organisationen som dessutom nödgas lägga stora resurser på rekrytering och upplärning (Iverson & Deery, 1997; Van Dick et al., 2004). Kostnader förknippade med hög personalomsättning kan också resultera i att företaget investerar mycket begränsat i upplärning för nyanställda, vilka då inte heller lockas stanna kvar i organisationen (Iverson & Deery, 1997). Engagerade medarbetare hängivna sitt arbete och arbetsplats är något organisationer ofta eftertraktar och den kompetens de anställda utvecklar under sin anställning gör det eftersträvansvärt att anställda stannar i företaget så länge som möjligt (Deery & Shaw, 1998; IMCI, 2008).

Ett intressant fenomen är när anställda lämnar sin organisation trots att engagemang och hängivenhet finns. Tidigare forskning (Cho, Johanson & Guchait, 2009; Deery & Shaw, 1998; Iverson & Deery, 1997; Van Dick et al., 2004) talar om en turnover culture vilken innebär att det inom vissa branscher och arbetsplatser har blivit en etablerad samt accepterad norm att säga upp sig.

Hög personalomsättning är länkat till lägre grad av arbetsmoral, låg tillfredsställelse i arbetet och kunders upplevelser av minskad service (Cho et al., 2009). Tendensen har gått från att låta anställda på kundservice enbart ta emot samtal till att fungera som organisationens ansikte utåt. Har kunden en positiv upplevelse med sig, ökar kundens lojalitet till organisationen. Detta innebär att medarbetare på kundservice sitter med ett enormt inflytande över kundens upplevelse av företaget och gör den höga personalomsättningen inom serviceyrken till en aktuell fråga (ICMI, 2008).

Bakgrund

Telecombranschen utmärker sig med högt tempo, krav på ständig förändring och utveckling samt ekonomisk press och konkurrenskraftighet. Därmed ställs höga krav på anställda vad gäller exempelvis flexibilitet, stresstålighet och anpassningsbarhet. Genomsnittstiden för en anställning inom telecom beräknas vanligtvis vara relativt kort i förhållande till andra branscher innan individen antingen avancerar till en annan post inom företaget eller söker sig till en annan anställning. I en bransch där personalomsättningen från början beräknas vara något högre än snittet kan det vara intressant att undersöka vad som kan orsaka en för branschen ovanligt hög personalomsättning, samt vilka konsekvenser det kan få

för organisationen. Inte minst i en bransch där tidstypiska eftertraktade egenskaper som flexibilitet, stresstålighet, dynamik och innovationsrikedom hos individen tycks ha gått från trend till norm. (Inledande samtal med Telecombolaget, våren 2010)

De uppgifter som redogörs för i följande stycken baseras på uttalanden från anställda inom berörd organisation samt information från företagets hemsida. Organisationen som studien berör är framstående inom Telecombranschen och strävar efter att vara Danmarks största mobiloperatör. De har blivit ett väletablerat företag med gott rykte bland både kunder och anställda. Organisationen eftersträvar ett aktivt arbete med sin vision och sina varumärkesvärderingar vilka inte bara ses som värderingar, utan även som en målsättning och ett uttalande över hur organisationen vill vara. Tanken är att dessa värden ska vara väl implementerade i organisationen, och att det ska arbetas aktivt med dem i vardagen.

Organisationen har en stark profil och starkt varumärke och bland unga anses det trendigt att arbeta där. Det finns ett stort tryck på lediga tjänster vilket märks då jobbannonser ofta behöver stängas tidigt, samt att det kan lämnas in ansökningar från samma individ ett flertal gånger. Företaget har under de senaste åren genomgått en rad små och stora förändringar. En del av dessa har påverkat kundserviceavdelningen direkt genom nya mål och krav på högre prestation. Förutom att målen utökats har de tillkomna målen också medfört en ändrad arbetsprofil för medarbetare på kundservice. Tidigare har fokus legat på service medan den nya profilen är mer säljriktad, även om service fortfarande värderas lika högt. Det går i dagsläget inte att se vilka konsekvenserna senast nämnda organisationsförändringen har eller kommer att ha på personalomsättningen fullt ut. Studiens syfte är inte heller att specifikt undersöka organisationsförändringens påverkan på personalomsättningen. I de fall den visar sig ha påverkan på beslutet att stanna eller lämna företaget kommer den att diskuteras.

Kundserviceavdelningen är uppdelad i åtta team varav samtliga sitter på samma våningsplan i ett så kallat öppet kontorslandskap. Teamen innehar olika huvudfunktioner och består av en teamledare vilken basar över 7-22 teammedlemmar. Alla i teamet, inklusive teamledare, sitter tillsammans i bord om 8-10 platser. Arbetsinstrumenten består av en telefon med headset samt en dator. Som hjälpmedel för att till exempel se hur många kunder som står i kö, hur många kunder som lagt på under väntetid, hur många som jobbar, vilka som är på rast med mera finns skärmar lättillgängligt utplacerade över hela våningsplanet. En kundservicemedarbetares främsta uppgift är att svara i telefon och besvara kundens frågor och hjälpa till med de problem kunden har. Kopplat till kundsamtalen finns det administrativa uppgifter som skall skötas. Samtalen kopplas automatiskt till det eller de team vars

huvudfunktion bäst lämpar sig för att hjälpa kunden. I de fall en kund har frågor som rör andra områden än det teamet ansvarar för eller om det krävs hjälp från andra team finns möjlighet att vända sig till det team som sitter på lämplig kunskap. Antingen kan detta ske genom mail, telefonsamtal eller genom att gå över till det team vars funktion kan hjälpa kunden. Det är inte heller ovanligt att kundservicemedarbetare hjälper många kunder på samma gång då vissa spörsmål kan ta längre tid och kräver mer undersökning eller hjälp från olika funktioner. Kunden väntar under tiden på att bli uppringd eller att få mail om hur de kan komma till rätta med sina funderingar eller problem. På våningen sitter även chefen över avdelningen samt en koordinationsenhet för de olika teamen. Då organisationen kontaktades med anledning av att diskutera möjliga uppslag för uppsatsen framkom det från ledningens sida en frustration över en hög personalomsättning bland medarbetarna på kundservice, vilka kallas *agenter*. Personalomsättningen upplevdes vara ett problem främst kopplat till höga kostnader gällande rekrytering och upplärning, och det fanns en svårighet i att ringa in de faktorer som orsakade personalomsättningen. En ökad kunskap kring vilka dessa faktorer är skulle kunna hjälpa till att formulera hållbara förslag för att lösa problemet. Vi tackade ja till uppdraget att undersöka personalomsättningen vid organisationens kundserviceavdelning, där fokus var att ringa in de faktorer som spelar in vid en anställds beslut om att stanna eller lämna företaget. En önskan från ledningen var även att lägga fram förslag på hur situationen kunde åtgärdas. Tidigare forskning har främst behandlat turnover culture inom gästfrihetsindustrin och det kan därför finnas ett behov och intresse av att utvidga forskningen till fler branscher, vilket denna studie syftar till att göra.

Interna och Externa Faktorer

Interna faktorer syftar i denna studie på skeenden inom organisationen där företaget har möjlighet att påverka faktorerna. Externa faktorer avser skeenden utanför organisationen vilka företaget inte kan påverka. Cho et al. (2009) noterade att de faktorer som bidrar till intentionen att stanna och intentionen att gå oftast är skilda, och organisationer som vill behålla bra personal bör därför fokusera främst på att undersöka faktorer som får anställda att stanna, än att fokusera på faktorer som får anställda att gå.

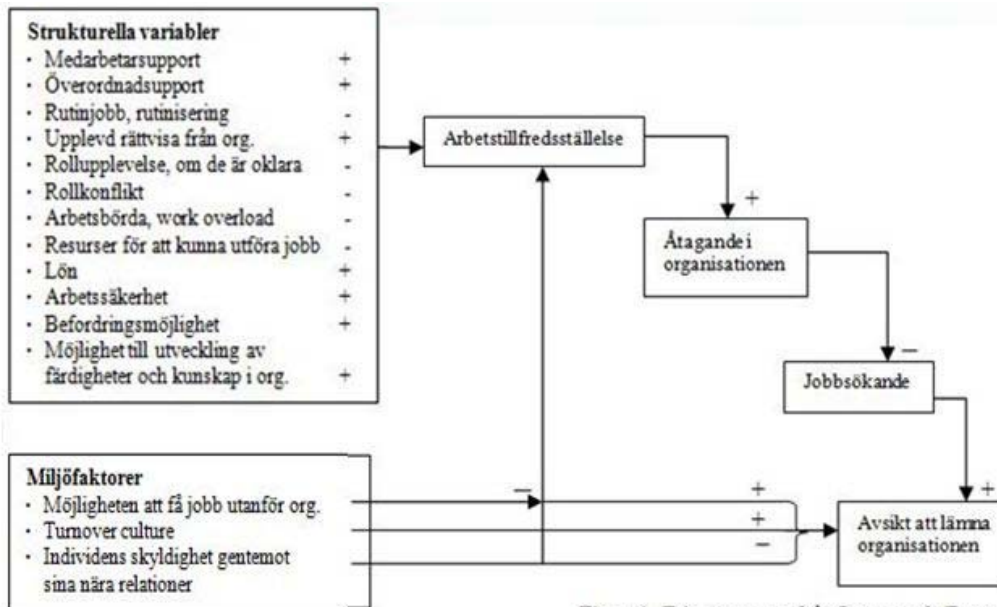
Tidigare antaganden var att om graden av de faktorer som påverkar en anställds intention att säga upp sig minskades så kunde företaget påverka den anställdes vilja att stanna, något som Cho et al. (2009) visade inte alltid stämmer. Den enda faktorn som noterades både minska anställdas intention att lämna företaget och öka deras intention att stanna, var den anställdes uppfattning av organisationens stöd. Effekten är två gånger så stor på intentionen att stanna än på intentionen att lämna. Med anställdas uppfattning om

organisationens stöd menas hur mycket anställda uppfattar att organisationen satsar på dem . Organisationer bör därför undersöka på vilket sätt vanor inom organisationen kan påverka de anställdas uppfattning om att deras arbetsgivare bryr sig om anställdas bidrag och välmående, då anställdas uppfattning om organisationens stöd var den starkaste länken till att öka anställdas engagemang till organisationen. (Cho et al., 2009)

Van Dick et al. (2004) benämner engagemang som att identifiera sig med organisationen, där ju mer engagemanget ökar hos den anställde, till desto större del kommer anställda identifiera sin välgång med organisationens, varpå sannolikheten att lämna organisationen minskar. De anställdas engagemang i organisationen kan ökas genom deltagande i beslutfattande processer gällande deras arbetsroller, möjlighet till att utveckla och förbättra sina skickligheter och kunskaper, samt rättvisa belöningssystem vilka innefattar att uppmärksamma den insats de anställda gör i företaget (Appelbaum, Hébert & Leroux, 1999; Bolman & Deal, 2004; Cho et al., 2009). Om de anställda erbjuds delta i beslutsprocesser behöver de uppleva att organisationen välkomnar och lyssnar på deras åsikter för att känna sig inkluderade (Appelbaum et al., 1999; Allen et al, 2003, citerad i Cho et al, 2009). Vidare är det viktigt att ledningen visar uppskattning för de anställdas prestationer (Appelbaum et al., 1999; Deery & Shaw, 1998; Iverson & Deery, 1997). En känsla av tillhörande och identifiering med organisationen kan även bidra till en mer positiv upplevelse av nuvarande arbetsituation vilket leder till större arbetstillfredsställelse (Appelbaum et al., 1999; Van Dick et al., 2004). Anställda som identifierar sig med organisationen tar även emot neutrala eller negativa besked mer samlat eftersom de är mer benägna att se nödvändigheten bakom de nya villkoren i förmån för organisationens bästa (Van Dick et al., 2004).

Något som har stark påverkan då en anställd väljer att säga upp sig är effekter av turnover culture (Iverson & Deery, 1997). Turnover culture innebär bland annat att anställda går in med uppfattningen om att det finns begränsade möjligheter att avancera eller bli befördrad, samt med tanken att enbart stanna en kortare tid . Det är vanligare att yngre medarbetare lämnar organisationen än att äldre gör det. Faktorer som påverkar beslutet att lämna företaget är olika grader av turnover culture, sökande efter annan tjänst, tillgång till arbeten utanför organisationen, engagemang i organisationen, facklig lojalitet, arbetstillfredsställelse, möjligheter till att utveckla mer kunskap och färdigheter, rutiner, möjligheten att avancera inom organisationen, rollkonflikter och en negativ attityd. Det finns även en positiv korrelation mellan turnover culture och det faktum att kollegor slutar. (Iverson & Deery, 1997)

Facklig lojalitet, rollupplevelser, rollkonflikter samt arbetsbörda kommer inte beröras närmare i studien, men vetskapen om deras del i turnover culture kan bidra till en större helhetsbild. För att göra några delfaktorer i turnover culture mer överskådliga används en förenklad version av Iverson och Deerys (1997) modell över samverkande faktorer i turnover culture. (Iverson & Deery, 1997)



Figur 1. Fritt översatt från Iverson & Deery (1997)

Ett sätt att motverka turnover culture är att som organisation visa att långvariga anställningar värdesätts (Deery & Shaw, 1998). Organisationen bör då undvika att utnyttja anställda och sedan göra sig av med dem när de inte längre anses produktiva nog och istället tillvarata befintliga resurser. Detta kan göras genom en förbättrad intern arbetsmarknad där det investeras mer tid och ekonomiska resurser på introduktion, där det erbjuds en möjlighet att utveckla nya kunskaper och färdigheter, där de anställda får möjligheten att avancera eller bli befordrade samt där personalen omskolas vid förändringar istället för att låta dem gå (Bolman & Deal, 2003; Cho et al., 2009; Iverson & Deery, 1997). Kostnads kalkylen för upplärning, utbildning och fortbildning är lätt att räkna på, även om resultaten kan vara svåra att ringa in. Vikten av att investera i personal stryks dock under då effekterna av en personalstyrka som saknar kompetens kan leda till ojämn produktkvalité, kostsamma misstag samt högre kostnader och därmed bli skadlig för organisationen. Lärandet främjas av att utföras på arbetsplatsen, och bör inkludera bra mentorer vilka är kapabla till att undervisa, att

ledningen ger de anställda möjligheter att testa nya saker, och att organisationen har ett etablerat välfungerande utbyte med omgivningen. (Bolman & Deal, 2003)

Arbetsstillfredsställelse påverkas av rutiner, rollkonflikt och befodransmöjligheter (Appelbaum et al., 1999; Deery & Shaw, 1998) och det har en stor roll vid empowerment och motverkan av personalomsättning (Appelbaum et al., 1999). Bolman & Deal (2003) lyfter fram Argyris forskning vilken pekar på en konflikt mellan individers personlighet och hur organisationer traditionellt är uppbyggda och styrs, där organisationen tycktes behandla anställda mer som barn än som vuxna. Då anställda blir alltför reglerade från ledningens håll tenderar detta att framkalla passivitet och beroende hos de anställda, något som framträder alltmer ju längre ner i hierarkin man kommer. Risken finns att medarbetare svarar genom att hålla sig borta, antingen genom ökad frånvaro eller genom att säga upp sig. (Bolman & Deal, 2003)

Bra formella strukturer hjälper medarbetare att fullgöra sina arbetsuppgifter och höjer arbetsmoralen (Appelbaum et al., 1999; Bolman & Deal, 2003). Med struktur menas den ordning i vilken organisationen är uppbyggd och fungerar efter, till exempel olika typer av hierarkiska led, eller en platt organisationsstruktur. Strukturen inom företaget måste vara anpassad till situationen, och typen av struktur är minst lika viktiga som graden av struktur (Bolman & Deal, 2003). Rekryteringen har stor betydelse vid förebyggande arbete för att förhindra turnover (Deery & Shaw, 1998). Genom en väl genomförd rekryteringsprocess kan organisationen fånga upp och sälla ut de sökande vilka kan tänkas lämna arbetsplatsen fort (Deery & Shaw, 1998) och även fånga upp den sökandes tendens till negativ inställning, vilket påverkar tendensen att uppleva obehag och arbetstillfredsställelse (Iverson & Deery, 1997).

Motivation

Anställdas motivation påverkas av en mängd komplexa organisations- och ledarskapsfaktorer (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Motivation handlar enligt Nohria et al. (2008) om de behov som driver människan och hur man kan tillgodose dessa behov. Människans motivation härrör enligt författarna från fyra emotionella drivkrafter, *acquire*, *bond*, *comprehend* och *defend*.

Acquire innebär en strävan efter föremål som styrker vår känsla av välmående. Det gäller både instrumentella objekt såsom de mer basala föremålen mat och husrum men även lön och resor, samt mer emotionella företeelser som är kopplade till status så som befördran och placering i företaget. Värdet av dessa tenderar att skifta eftersom individen jämför sig med vad de andra har. *Acquire* kan tillgodoses genom belöning direkt knuten till bra,

medelmåttig och dålig prestation. Bemärk att det inte enbart är instrumentell belöning då behovet också inkluderar social status. Genom att involvera de anställda i planeringsprocesser kring vilket belöningsystem som organisationen kan använda sig av uppkommer ett ypperligt tillfälle att tillvarata de anställdas kunskap om vad som motiverar dem bäst. Det kan röra sig om bidrag med input och idéer till motivationsinslag som tävlingar och lekar, nominera sina kollegor för ”månadens anställd”, och assistera den närmsta ledaren vid genomförande av handlingsprogram. (ICMI, 2008)

Bond, att skapa band till en individ eller en hel organisation hänger samman med självkänslan av mening och stolthet över att tillhöra organisationen (Nohria et al, 2008). Ritualer och ceremonier spelar en viktig roll då de ger mening åt ett moment eller en situation. Ritualer kan vara dagliga och syfta till att uppmärksamma medarbetares prestation, lyfta fram varandra och forma en sammanhållning. Ceremonier inträffar något mer sällan, och markerar speciella händelser inom organisationen (Bolman & Deal, 2003). Bond möts allra bäst genom en kultur där organisationen uppmuntrar teamwork, vänskap, samarbete och öppenhet genom att skapa förutsättningar för nära sociala band mellan medarbetarna, värdesätta samarbete och tillit, och uppmuntra till delande av framgångar (Nohria et al, 2008).

Comprehend handlar om en känsla av betydelse bakom det vi gör. Arbetsuppgifter som utmanar och utvecklar människan är motiverande medan monotona uppgifter utan en märkbar mening har en demoraliserande effekt. För att fullt tillgodose *comprehend* behöver organisationen skapa arbeten och arbetsuppgifter som är meningsfulla och har en klar och tydlig roll i organisationen där medarbetarna kan se på vilket sätt de bidrar till organisationen. (Nohria et al., 2008) Har medarbetarna ett helhetsperspektiv kan de lättare se sin egen betydelse i organisationen, och ges de tillgång till information får de bättre överblick över sitt arbete, om något behöver förändras blir det lättare att upptäcka med en gång (Appelbaum et al., 1999; Bolman & Deal, 2004). Ökad variation i arbetet kan enligt Iverson & Deery (1997) länkas till vikten av återkommande utbildning av färdigheter, kunskap och träning. Tidigare forskning argumenterar för att brist på befodringsmöjligheter kan avhjälpas med återkommande utbildning, och internrekrytering samt omskolning istället för personalbyte vid förändringar då detta bidrar till en ökad tillit för organisationen bland de anställda, vilket färgar av sig på en minskad turnover (Bolman & Deal, 2004; Iverson & Deery, 1997).

Defend kommer från människans instinkt att försvara de individer och de värderingar som står henne närmst, vilket kan förklara det motstånd som kan infinna sig vid förändringar.

Defend kan bemötas genom rättvisa, pålitliga, och transparenta processer för *performance-management* (en arbetsmiljö som tillåter och möjliggör för medarbetare att prestera sitt bästa efter sina egna förutsättningar) och för varför belöningssystem ser ut som de gör, en så kallad *resource allocant process*. (Nohria et al., 2008)

Dessa fyra drivkrafter är oberoende av varandra och kan således inte ersätta varandra eller tillfredsställas enbart genom att fokusera på någon enskild av dem. För en fullgod motivation behöver således samtliga fyra bemötas (Nohria et al., 2008).

Vidare har det framkommit att den med störst möjlighet att motivera organisationens medarbetare är individernas närmsta ledare. Således kan ledaren närmast en grupp göra gruppen mycket motiverad trots att organisationen inte uppfyller dessa fyra behov/ drivkrafter, samt tvärtom, om ledaren inte lyckas tillgodose behoven spelar det liten roll ifall organisationen som stort kan det (Nohria et al., 2008). Värt att påpeka är att de ledare som förstår vikten av god stämning (organisationskultur) kan inspirera till en engagerande och kreativ sådan och på så sätt medverka till en produktiv organisation. (Bolman & Deal, 2003).

Empowerment

Då det är viktigt för medarbetare att uppleva en möjlighet att kunna påverka den egna arbetssituationen (Bolman & Deal, 2004; Cho et al., 2004; Nohria et al., 2008) spelar empowerment en viktig roll (Appelbaum et al., 1999). Empowerment innebär att ge anställda större inflytande över sin egen situation. Det innebär bland annat att organisationen ger medarbetarna tillgång till information för att ge dem ett helhetsperspektiv, uppmuntrar självständighet och delaktighet i beslut som påverkar deras arbetssituation, ger arbetet ny utformning så att gruppen kan arbeta självständigt, skapar ett meningsfullt arbete, gynnar jämlikheten genom medinflytande och därmed minskar hierarkiska avstånd (Appelbaum, 1999; Bolman & Deal, 2004). Bland tidigare undersökningar (ICMI, 2008) av agenter i så kallade call centres har empowerment visat sig vara av stor vikt för att motverka turnovers.

Självständighet kan fungera som en inre motivationsfaktor (Bolman & Deal, 2004), det effektiviserar individens arbete, bidrar till ökat lärande, och möjligheten till egna initiativ ökar känslan av personligt ansvar för resultatet vilket gör den anställda mer involverad i organisationen (Appelbaum et al., 1999; Bolman & Deal, 2004; Van Dick et al, 2004). Förutom ökat ansvar behöver den anställda känna tillit både till och från organisationen. Det ökade ansvaret är ett bevis för organisationens tillit till den anställdes kompetens, och bekräftar den anställdes värde i organisationen (Appelbaum et al., 1999). Anställdas befogenhet att fatta beslut utan att behöva fråga en ledare kan bidra till att minska utbrändhet och turnover (Appelbaum et al., 1999; ICMI, 2008), och medinflytande ökar även

motivationen, arbetsmoralen och produktiviteten (Bolman & Deal, 2004). De som bäst känner till vad arbetet som agent innebär är de anställda själva, och deras expertis kan avlasta den närmsta ledaren genom att lära upp nya medarbetare vilket erbjuder fler resurser till att lära upp medarbetare. Agenter som varit på en arbetsplats en längre tid kan fungera som mentorer inom ett område de utmärkt sig på (ICMI, 2008). Detta har inflytande på övriga agents kunskap och prestation, och ökar agenternas engagemang i arbetet då de utökade ansvarsområdena kan fungera som en känsla av befordran (ICMI, 2008). Delegering av ansvar fungerar också som en avlastning för ledaren som behöver ta ställning till betydligt färre beslut (Appelbaum et al., 1999).

Interaktion mellan olika avdelningar kan också fungera som empowerment. Agenter från olika avdelningar kan utbyta kompetens, erfarenheter och utveckla hur avdelningarna kan förbättra sitt samarbete, genom att dela vad de gör och hur de gör det. Förutom att ge inspiration och utmaning kan kommunikationen mellan avdelningar förbättras. (ICMI, 2008)

En viktig kompetens är agents kunskap om vad kunden vill ha och om hur kundens upplevelse av organisationen kan bli optimal. Det kan göras genom att agenterna ber om verbal feedback från kunderna, eller genom att agenterna lämnar förslag till hur de kan arbeta för att förbättra kundernas upplevelse. (ICMI, 2008)

McGregors teori X och Y (Bolman & Deal, 2003) menar att chefs uppfattningar och förväntningar på sina anställda har en benägenhet att bli "*självuppfyllande profetior*" (s.155). En vanlig syn på anställda bland chefer kännetecknas av teori X där chefen agerar utifrån att de anställda är utan ambitioner, passiva, i grunden lata, opponerar sig mot förändringar, vill undvika att ta ansvar och föredrar att bli ledda. Antagandet om anställdas ovilja att ta ansvar leder till kontrollerande strukturer. Motsatsen är ett chefskap baserat på teori Y vilken utgår från ett självstyvningsperspektiv där den anställde anses vara kapabel att ta egna initiativ och agera utifrån dessa. Teori Y förespråkar även utvecklande av de anställdas kompetens samt deras deltagande i beslutsprocesser som rör deras arbete.

Team

Medarbetarsupport och relationen till de närmsta kollegorna är av stor betydelse i turnover culture (se Fig. 1; Iverson & Deery, 1997). Kundenservicemedarbetare ingår i ett team där de har individuella och gemensamma mål att uppnå. Ett team kan definieras som bestående av "*ett litet antal individer vars färdigheter kompletterar varandra; alla arbetar mot samma syfte, mot samma delmål och utifrån samma ansats och känner ömsesidigt ansvar för teamets prestationer*" (Bolman & Deal, 2003 s. 141). Inom team är det viktigt att klargöra för vilket ansvar och vilka uppgifter de har, vilka mål de siktar mot, både

inom teamet och för organisationen som helhet. Viktigt är även att klargöra för vilken roll teamet och de individer som verkar inom den gruppen har. Precis som inom olika sporter krävs det att laget och lagstrukturen är anpassad efter den eller de uppgifter som teamet skall utföra (Bolman & Deal, 2003).

Ett framgångsrikt team kännetecknas av en skämtsam tävlingsanda och tydlig tävlingsinstinkt gentemot andra team, de använder sig av lekar som ger upphov till laganda och fogar ihop gruppen samt av en gemensam och sammanhållen kultur. Humor och lek lättar upp stämningar och bidrar till att lösa problem, det skapar en känsla av gemenskap och ger en balans till arbetets mer allvarliga inslag. För chefer och ledning kan hög personalomsättning och få resurser av tid och ekonomi upplevas utgöra svårigheter för att forma ett starkt team och en stark laganda. Eftersom chefen ansvarar för resultatet genom att teamet ska nå uppsatta mål finns det en risk för att fokus enbart riktas mot dessa hårda värden. En stark laganda bidrar ofta till en hög prestation hos teamet. Laganda kan byggas upp av stark gemenskap och en känsla av mening bakom det arbete teamet utför. Insikten av att laganda är djupare och mer varaktig än varierande tillgång till resurser, innebär att chefen kan hitta sätt att gynna en stark laganda även om resurstillgångarna blir mindre. (Bolman & Deal, 2003)

Ett utopiskt team skapar problemlösnings-, beslutsfattande- och social kompetens som bidrar till att minska mellanmänskliga konflikter och hjälper till att hålla gruppen fokuserad på uppgiften. Väsentligt är att teamet får tillräckligt med tid och utrymme att utveckla en teamstruktur där de kan besluta vem som skall ta vilken roll och hur dessa skall interagera med varandra. Grupper där individerna har tydliga arbetsområden med gemensamt och individuellt ansvar för den samlade prestationen, och där gruppen drar åt samma håll, är ett team som lyckas (Bolman & Deal, 2003).

Målen och uppdragen formuleras ofta från ledningen men det är av betydelse att dessa riktlinjer är tillräckligt flexibla för att gruppen skall kunna arbeta fram konkreta mål och verksamhetsplaner (Appelbaum et al., 1999; Bolman & Deal, 2003). Tillåts teamet att arbeta självständigt bidrar detta till att släppa fram gruppens kollektiva energi och kreativitet. Själva syftet som preciserar teamets överordnade mål behöver teamet bryta ner i mer mätbara delmål för att nå framgång. Syftet och de definierade prestationsmålen (delmålen) måste stämma överens annars förvirras teamet lätt (Appelbaum et al., 1999; Bolman & Deal, 2003) varpå fokus mot överordnade målet, och de delmål som fungerar som måttstock, går förlorat (Bolman & Deal, 2003).

Syfte och frågeställning

Syftet formulerades mot bakgrund av de förhoppningar våra inledande kontakter på företaget gav uttryck för i form av att få verktyg för att arbeta med personalomsättningen inom kundserviceavdelningen, och efter vilka dessa faktorer kunde tänkas vara och hur de spelar in i beslutsprocessen att säga upp sig.

Syftet med vår undersökning var således *att beskriva och förstå personalomsättning inom en kundserviceavdelning på ett Telekombolag som en funktion av interna och externa faktorer*. För att undersöka detta formulerades följande forskningsfrågor:

- Hur påverkas organisationen av en hög personalomsättning?
- Vilka faktorer är inblandade när en anställd på kundservice beslutar att stanna kvar eller säga upp sig?

Metod

Då studiens syfte var att beskriva och försöka förstå problematiken med den höga personalomsättningen på ett specifikt telekombolag blev valet av metod en kvalitativ fallstudie. Detta för att till skillnad från kvantitativ metod, där forskaren söker förklara, så söker de som använder sig av kvalitativ metod att förstå (Kvale & Brinkmann, 2009). Anledningen till att kvantitativ metod inte valdes var att metoden ger begränsat utrymme för att djupare undersöka individuella tolkningar av fenomenet. Kvantitativ metod var inte heller aktuell då den används när kunskap om fenomenet redan finns, för att testa bestämda teorier, när forskaren söker generalisera samt ta reda på hur ofta ett fenomen förekommer (Jacobsen, 2002). Studiens syfte var inte att generalisera utifrån vare sig individ eller kontext utifrån insamlad information, utan att systematiskt studera och undersöka en specifik företeelse.

Då organisationer, förändringar samt processer ska undersökas är fallstudier en lämplig metod (Patel & Davidsson, 2003; Repstad, 2007). Repstad (2007) lyfter även fram fallstudien som möjlighet att granska en redan befintlig teori och vedertagna begrepp. Metoden lämpar sig också väl när önskan är att skapa en djupare förståelse av en viss företeelse eller fenomen, med avsikt att beskriva och genom tolkning förstå vad som är unikt för en viss kontext (Jacobsen, 2002). Då fallstudie fokuserar på en unik situation är syftet även att klargöra interaktionen mellan de faktorer som är karaktäristiska för fallet (Merriam, 1994).

Kvalitativa studier försöker skapa en helhetsförståelse för fenomenen i ljuset av den specifika kontext där de utspelar sig. För att möjliggöra denna helhetsförståelse är det av stor

vikt att försöka se och tolka aktörernas agerande som delar i en större helhet (Grönmo, 2006). Undersökningen var av explanativ och deskriptiv art då den syftade till att både ge en beskrivning av, samt en förståelse för, det specifika problemområdet. I denna studie var önskan att beskriva och förstå hur relationen mellan individerna och situationen såg ut och vad detta fick för konsekvenser i organisationen. Det var nödvändigt med utförliga beskrivningar av såväl kontext som individernas uppfattningar av situationen för att skapa en helhetsförståelse av problemområdet (Patel & Tebelius, 1987).

Genom ett kvalitativt forskningssätt lade studien stor vikt vid närhet, dialog och flexibilitet för att fånga hur människor konstruerar den verklighet de lever i. Fallstudier använder sig ofta av en kombination av olika metoder för att ge ett bredare urval av data (Patel & Davidsson, 2003; Repstad, 2007). En inledande observation bidrog till att ge en förförståelse i ämnet, både av miljön samt av de individer vilka berördes av fallstudien. Observationen underlättade även urvalet av intervjupersoner då nyckelpersoner kunde identifieras (Repstad, 2007). Genom närhet söktes det skapa en förståelse för de individer som undersöktes. Genom dialog eftersträvades en förståelse för hur individerna uppfattade den verklighet de lever i. Åsikten är att detta skapas genom djupa och långvariga samtal. För att verkligen komma till grunden med problemfrågeställningen behövde det sociala fenomenet beskrivas och förstås och däri låg även en önskan om att få fram hur människorna tolkade och konstruerade den sociala verkligheten. *Vad de gör och vad de säger* – (Jacobsen, 2002 s. 39) speglades genom intervjuer och observationer för att skapa närhet och dialog med de individer som befann sig inom den kontext där undersökningen genomfördes (Jacobsen, 2002).

Den metodologiska utgångspunkten formades ur grounded theory, där teorin utformas efter information från insamlad data, från empiri till teori. Grounded theory syftar till att ur empirin frambringa nya teorier (Cohen et al., 2007), men i denna uppsats bidrog observation och intervjuer till förståelse inför ämnet där de röda trådar och teman identifierades låg till grund för de befintliga teorier som applicerades.

Procedur

Vid kvalitativa intervjuer och explanativa metoder kan vissa förberedelser vara önskvärda, såsom exempelvis observationer och studiebesök (Patel & Davidsson, 2003). För att fånga helhetsbilden av problemområdet ansågs inledande möten med nyckelpersoner ur företaget, observationer samt semistrukturerade intervjuer vara relevanta metoder. Nyckelpersonerna kom från avdelningen över kundserviceavdelningen. Närmare beskrivning kan inte lämnas med hänsyn till konfidentialitetskravet. Innan observationerna genomfördes

skickades ett informationsmail ut till den berörda avdelningen (se Bilaga 1). Observationerna fungerade som grund för intervjuerna och genomfördes på den avdelning dit problemområdet var centrerat. Teorier och hypoteser kring processer, företeelser etc. grundades därefter på resultaten från genomförda observationer och intervjuer (Kjær Jensen, 1995). Eftersom observationerna användes som grund till intervjuerna och inte som huvudsaklig datainsamlingsmetod kommer dessa inte presenteras under resultatdelen. Intervjuerna genomfördes både på danska och på svenska. Under transkriberingen översattes det mesta till svenska, varpå överföringen från ljudbild till text kan tänkas ha blivit påverkad av språkliga syftningsfel. Under transkribering av intervjuerna fanns en viss bearbetningsproblematik orsakad av språken. Förhoppningen är att denna språkliga felmarginal har reducerats då båda intervjuerna förstår och talar danska relativt obehindrat.

Respondenter

Allt som allt intervjuades sju respondenter. I planeringen av datainsamlingen insågs det tidigt att det fanns två grupper inom organisationen vilka var relevanta att intervjua för studiens ändamål. Den ena gruppen hade som gemensam nämnare att samtliga hade någon form av inflytande över vilka agenter som rekryterades, och gruppen bestod av två teamledare, en chef och en från personalavdelningen. Den andra gruppen bestod av agenter, varav en har lämnat företaget, en var på väg att lämna företaget, och en respondent hade inga planer på att lämna företaget. De två sistnämnda hade båda varit på företaget under en längre tid än vad de flesta agenter brukade stanna.

Urvalsförfarandet

Urvalet styrdes till övervägande del av syftet för undersökningen, för att på bästa sätt få en helhetsbild av personalomsättningen på kundserviceavdelningen. En viktig faktor vid bestämmandet av urvalet var den rent tidsmässiga ramen för kandidatuppsatsen. Studien utgick från ett så kallat snöbollsurval där ambitionen var att ”upptäcka, förstå och få insikt” samt att genom urvalsmetoden få in så mycket kunskap som möjligt om undersökningsenheten för att kunna skapa sig en helhetsbild (Merriam, 1994; Grönmo, 2006). I och med snöbollsurvalet tillhandahölls således kontaktinformation till tänkbara respondenter från respondenten på personalavdelningen varefter ett urval från dessa gjordes.

Utifrån den population studien inriktade sig på var den planerade urvalsmetoden ett kriterierelaterat urval vilket då blev de anställda inom kundservice som sagt upp sig eller precis lämnat företaget (<http://www.descend.se> inhämtad 250310; Merriam, 1994). På grund av ett begränsat antal respondenter som sagt upp sig samt svårigheter att få tag i dessa, utvidgades urvalskriteriet till att också gälla anställda utan planer på att säga upp sig varpå

ytterligare synpunkter kunde täckas in. Vid urvalet kom till viss del snöbollsmetoden att användas som en effekt av svårigheter att få tag på respondenterna, varpå urvalet skedde under arbetets gång (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Organisationen hade sedan tidigare preparerat väg genom att fråga aktuella agenter om de ville ställa upp i undersökningen, något organisationen trodde skulle öka chanserna till agenternas deltagande. En av de högre cheferna samt respondenten från personalavdelningen var ett förstahandsurval för att täcka in styrnings- och ledningsperspektiv. Då företaget gjorde det första urvalet av somliga respondenter fanns en svårighet i att upprätta total konfidentialitet trots att ett urval från dessa respondenter gjordes. Dock kommer det i rapporten inte gå att utläsa vem som sagt vad, varpå åsikterna kan sägas vara skyddade även om respondentens identitet till viss del kan vara känd. Det går inte heller för utomstående att identifiera vilka respondenter som medverkat från företaget.

Observation

Observation är vanligt som kompletterande datainsamlingsmetod vid kvalitativa studier och kan dels fungera som underlag inför vidare datainsamling, samt som kompletterande information (Patel & Davidsson, 2003). För studien i fråga användes ostrukturerade observationer vilka syftade till att samla in så stor del av information som möjligt, och undersökarna agerade som icke deltagande kända observatörer (Patel & Davidsson, 2003). Observationerna utfördes under den inledande fasen i den empiriska datainsamlingen och nyttjades som underlag för intervjuguiden. Utföranden ägde rum under en dag vid ett tillfälle på förmiddagen och ett tillfälle på eftermiddagen. Då avdelningen informerats om observationen i förväg är det värt att ta hänsyn till förekomsten av eventuell reaktivitet, vilket innebär att försökspersonerna beter sig annorlunda då de observeras, demand karaktäristiska. Det föreligger även risk för observatörsbias där forskarens förväntningar, attityder och åsikter styr vilka beteenden som registreras. (Cohen et al., 2007).

Intervju

Utgångspunkten i grounded theory innebar för intervjuernas utformning att frågorna var öppna för varje intervjuperson med syfte att undersöka karaktärer eller egenskaper av ett visst fenomen, begrepp, et cetera. (Patel & Davidsson, 2003). En intervjuguide utformades utifrån teorier och utifrån de iakttagelser som gjorts på den aktuella avdelningen inom organisationen. För undersökningen lämpade sig semistrukturerade intervjuer vilket innebar att forskarna använde sig av en intervjuguide med möjlighet att ställa följdfrågor, och intervjuerna hade låg grad av standardisering i och med intervjuarnas möjlighet att ändra frågornas ordningsföljd eller ta bort någon fråga helt (Cohen et al., 2007; Patel & Davidsson,

2003). Intervjuerna var upplagda på så sätt att intervjupersonerna kunde tolka frågorna fritt efter egen förståelse av ämnet.

Då studien har utgångspunkt i grounded theory är det värt att nämna intersubjektivitet, vilken menar att kunskap och sanning skapas mellan individer (Cohen et al., 2007; Jacobsen, 2002). Intersubjektivitet innebär vidare att all kunskap är subjektiv, och ju fler individer som obundet till varandra delar en gemensam uppfattning kring ett fenomen desto mer sann kan denna uppfattning antas vara (Jacobsen, 2002; Kvale & Brinkmann, 2009). Intersubjektivitet innebär dock inte att problematiken med deltagarnas subjektivitet inför ämnet som behandlas försvinner helt, varken hos den intervjuade eller hos den intervjuande (Cohen et al., 2007). För författarna har intersubjektiviteten inneburit en medvetenhet om den egna förförståelsen, ett kritiskt förhållningssätt och medvetenhet inför respondenternas subjektiva bild, samt ett sökande efter gemensamma uppfattningar bland respondenterna under intervjuerna.

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (Bilaga 2) utifrån observationerna och efter nyckelord som framkommit under inledande möten med organisationen. Intervjuguiden omarbetades under datainsamlingens gång och anpassades efter den aktuella respondents position på företaget. Detta syftade till att få tillgång till information från flertal olika vinklar. Under intervjuerna användes en diktafon vilken spelade in samtalet.

Databearbetning

Desto längre forskningsprocessen led, desto mer kom vikten att ligga på analys och efter genomförd datainsamling låg hela fokus på analysarbetet. För att under studien skapa mening åt, förstå och strukturera de centrala temana i de texter som datan bestod av lästes dessa upprepade gånger. Utifrån Grönmos (2006) förslag för analys av data delades databearbetningsprocessen in i tre faser. Som en del i första fasen av tre strukturerades rådatan, det vill säga ordagranna utskrifter från intervjuerna, främst genom deskriptiv kodning för att med öppet sinne försöka urskilja företeelser och utröna mönster eller samband. Under processen bestod denna fas till stor del av att strukturera och hitta nyckelkoder från det empiriska materialet med en mindre dos av analys (Grönmo, 2006). Som en fortsättning på detta delas de sedan upp i kategorier, där gemensamma egenskaper hos olika fenomen samlas under en och samma kategori.

Under den andra fasen lyftes nivån till att bli mer systematiskt kodande där utgångspunkten för att se empiriska mönster låg i problemställningen. Det gjordes även försök att knyta an till samt se materialet och kategorierna ur en teoretisk synvinkel. Då bearbetning och analysarbetet är att se som en rörlig process skapades och omarbetades

kategorierna under processens gång (Grönmo, 2006). Med vägledning av dessa riktlinjer bestod bearbetningen i denna fas av att försöka se gemensamma nämnare men även skillnader från det deskriptiva materialet och de nyckelkoder som utnyanserades under första fasen. Allt för att skapa ytterligare översikt, förenkling och tolkning av den svåröverskådliga massa data som insamlingen resulterat i.

En tredje fas i analysarbetet där syftet var att skapa begreppsutveckling det vill säga att utveckla nya begrepp, teorier eller bygga på redan befintliga sådana, samt att skapa namn åt en bestämd typ av fenomen, exempelvis turnover culture, motivation med flera. Viktigt var här att kunna relatera begreppen till redan befintliga begrepp och då koppla samman de kategorier som skapades ur empirin med samhällsvetenskapliga perspektiv. Alltså är det väsentligt att tolkningar som görs dels sker kontextuellt, och resultaten från analysen ses i relation till världen runt omkring, samt dels i förhållande till tidigare forskning och teorier (Grönmo, 2006). De kategorier som framkom under tidigare faser sattes i förbindelse med tillämpliga teorier på området. Strävan låg i att ge en mer allmän tillämpning åt de analysresultat som framkommit genom bland annat åtgärdsförslag till organisationens fortsatta arbete med personalomsättning.

Validitet och Reliabilitet

För att försäkra sig om intern validitet var en kritisk granskning av både källor samt information från källorna nödvändig. Detta för att försäkra sig om att det är rätt källor vilka kan ge riktig information (Jacobsen, 2002). Extern validitet eftersträvades inte då intresset låg i förståelse av en enda specifik situation. Då de flesta intervjuer syftar till att undersöka en bestämd kontext och skapa förståelse inför ett visst fenomen så kan behovet av reliabilitet diskuteras. En öppen intervju kan dock sägas ha hög reliabilitet då respondenten är konsekvent med sina svar både inför olika intervjuare samt under pågående intervju (Kvale & Brinkmann, 2009).

Forskare har länge dividerat om reliabilitet och validitet är relevanta och användbara när det kommer till kvalitativa studier där syftet sällan är mätinriktat. På senare år har begreppen omvärderats och anpassats till kvalitativa studier. Alternativa kriterier för bedömning av kvalitativa studier är trovärdighet som variant till reliabilitet och innefattar fyra beståndsdelar; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och bekräfta/konfirmera. Som en kvalitativ variant på validitet förekommer begreppet äkthet (Bryman & Bell, 2005). Ovanstående kriterier har under hela uppsatsprocessen beaktats för att tillförsäkra studien en hög kvalitet. Tillförlitlighetsbegreppet har att göra med den beskrivning forskaren ger den sociala verkligheten. Hur och om undersökaren har genomfört

forskningen efter alla konstens regler, samt i vilken utsträckning han/hon har återkopplat beskrivningen till respondenterna för säkerställande av att forskaren uppfattat verkligheten korrekt, är av stor vikt för att säkerställa tillförlitlighet. (Bryman & Bell, 2005) En risk med detta är bias där respondenten kan instämma i intervjuarens tolkning och förväntningar, samt att intervjuaren riskerar glömma de detaljer vilka skiljer sig från förväntat svar (Cohen et al., 2007; Kvale & Brinkmann, 2009). För studien i fråga yttrar sig detta genom detaljerade beskrivningar av tillvägagångssätt samt att under intervjuerna återkoppla till respondenterna för att kontrollera att intervjuerna uppfattat respondenterna korrekt. Respondentvalideringen samt det faktum att studien innefattade två datainsamlingsmetoder var viktigt för att tillförsäkra studien tillförlitlighet.

Överförbarhet refererar till möjligheten att överföra resultaten som utkristalliseras från en studie till en annan kontext eller skede. Eftersom kvalitativa studier tenderar att gå på djupet med inriktning på detaljer hos den specifika kontexten och med tanke på att ingen kontext är den andra exakt lik kan svårigheter uppkomma med överförbarhet av resultat. Den kvalitativa metoden har dock inte som övergripande syfte att generalisera, replikera eller överföra resultat. För de som vill upprepa studien i fråga samt för att göra den trovärdig innehåller denna uppsats rika, detaljerade och tjocka beskrivningar av kontexten och tillvägagångssätt för att skapa transparens och förståelse för de val och ställningstaganden som gjorts under processen. Syftet med denna transparens och noggranna redogörelse för tillvägagångssätt och procedurer var dessutom att göra undersökningen pålitlig genom att ge andra möjlighet att granska studien. Möjlighet att styrka och konfirmera berör det faktum att absolut objektivitet inte kan uppnås i denna typ av studie och att forskaren bör vara medveten om detta under processens gång (Bryman & Bell, 2005). För att tillförsäkra möjligheten att styrka och konfirmera har i denna studie en medvetenhet om den egna förförståelse varit av stor vikt. Under processens gång har strävan legat i att inte lägga in egna värderingar, speciellt vid tolkningen av data, för att motverka ett snedvridet resultat.

Äkthet handlar om att ge en korrekt bild av det som undersöks samt att återge respondenters synpunkter och ställningstaganden på ett rättvisande sätt (Bryman & Bell, 2005). För studien i fråga har detta inneburit att återge det som delgetts oss i intervjuer och observationer på ett sakligt och ofärgat sätt och förhoppningsvis medverkat till större förståelse för situationen och alternativ till möjliga åtgärder.

Etiska överväganden

Forsknings- och individskyddskravet, de mest grundläggande kraven vid humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, berör de krav som ställs på den forskning som bedrivs och

hur människorna som involveras och undersöks skall behandlas. Forskningskravet består i att den forskning som bedrivs skall vara samhälltill nytta samt behandla relevanta frågor och att kvaliteten skall vara hög, detta genom att redan existerande kunskaper skall fördjupas och utvecklas och metoder skall bli säkrare och mer tillförlitliga. Individskyddskravet är specificerat till fyra mer detaljerade underkrav som syftar till att skydda individer från fysiskt eller psykiskt lidande, kränkning eller förödmjukelse och otillbörlig insyn.

(<http://www.stingerfonden.org> inhämtat 240310) Under processens alla delar - från datainsamling, bearbetning och analys till resultatredovisning - togs ständigt hänsyn till och beaktades dessa båda forskningsetiska krav.

Informationskravet talar om för forskaren att han/hon skall informera deltagarna om undersökningens syfte och innehåll, varför de deltar och att deltagandet grundar sig på egen fri vilja. I aktuell studie togs detta fasta på genom att skicka ut denna information (se bilaga 1) till samtliga på avdelningen innan observationerna utfördes. De respondenter som intervjuades tog del av denna information i personliga mail inför intervjun och även i relation till det faktiska intervjutillfället. *Samtyckeskravet* innebär att respondenten måste ge sitt samtycke till att delta i studien samt att de informeras om att de när som helst kan neka till fortsatt deltagande utan att de kommer lida av negativa följder. Även detta informerades om i mail innan intervju samt under intervjutillfälle. Vad gäller samtyckeskravet vid observation var det svårt att ta hänsyn till specifika individer som inte ville bli observerade. I ett försök att komma runt den problematiken mailades samtliga på avdelningen, där syftet för studien presenterades, vilka undersökarna var, vad de gjorde där samt konkretisera vad som observerades, allt för att göra dem så bekväma som möjligt med observatörernas närvaro.

Detta för oss in på nästa krav, *konfidentialitetskravet*, vilket innebar att de personuppgifter som inkom genom datainsamlingen skyddades både genom av-identifiering i rapporten samt att uppgifterna förvarades på ett sätt som skyddade mot otillbörlig insyn. De uppgifter som insamlades under processen användes enbart i denna studie och förstördes då rapporten var klar, allt för att uppfylla *nyttjandekravet*. Försäkring och upplysning om dessa krav fick respondenterna via mail samt vid intervjutillfället. (<http://www.stingerfonden.org> inhämtat 240310; Grönmo, 2006)

Resultat

Intervjuerna på Telekombolaget gav många olika infallsvinklar och förklaringar kring personalomsättningen och vilka faktorer som är inblandade i processen då anställda beslutar sig för att säga upp sig. Resultatredovisningen är strukturerad utifrån forskningsfrågorna för att ge avsnittet en tydlig översikt samt för att återkoppla till studiens forskningsfrågor. Under

redovisningen av empirin har egna tolkningar försökt undvikas och syftet har varit att återge respondenternas tankar och åsikter så nära ursprungskällan som möjligt.

Tyngdpunkten i redovisad empiri är på agenterna då de är den för studien aktuella målgruppen kring personalomsättning. Information från agenterna kommer att varvas med utsagor från personer i ledande position där dessa är tänkta att fungera som repliker till agenternas uttalanden samt för att ge en mångsidig bild av situationen.

Hur påverkas organisationen av en hög personalomsättning?

De effekter av hög personalomsättning som framkom under intervjuerna var dels kostnader för organisationen samt tidsbrist för de närmsta ledarna. Effekten var också den att ledarna fick mindre tid till arbetsuppgifter och till sina agenter vilka då kunde uppleva att ledarna inte hann hjälpa dem.

"... vi har ju inte så många folk som vart här så länge, vilket också betyder många frågor, det tar mycket med tid att svara på frågor och hjälpa folk."

"... om vi inte klarar att ha dem i ett år så är det ett problem. Det är för dyrt, det kostar alldeles för mycket resurser innan att de klarar att hantera jobbet självständigt."

"Sen om vi tittar på hela den andra biten, teamledarna, hur lång är deras stubin, för hur länge vill dom jobba med en utmaning, en ny agent. Då finns det ju vissa teamledare som ju också tyvärr inte har tiden längre för att de är så beroende på att se resultat. För om agenten inte levererar, så är det väldigt svart-vitt, men så har ju teamledarna inte heller något jobb."

Personalomsättningen och tidsbristen påverkade även upplärningen av agenterna, ledarna upplevde att det inte fanns tid eller resurser på grund av den korta anställningstiden.

"vi har ju inte så mycket träning men det hänger samman med att anställningslängden inte är så länge och då kan vi inte lägga så lång tid på upplärning eftersom det blir för dyrt i förhållande till hur länge de stannar."

Det talades även om att personalomsättningen nu leder till en slags "brandsläckning" där bara de mest akuta behoven täcks in istället för att kunna fokusera längre fram. Det upplevdes även ge konsekvensen av att bra personal missades, dels bland de agenter som kanske skulle behövt någon längre tid på sig att hantera nya mål, och dels under den extremt snabba rekryteringsprocessen.

Vilka faktorer är inblandade när en anställd på kundservice beslutar att stanna kvar eller säga upp sig?

Denna frågeställning berörde ifall dessa faktorer var av extern eller intern art.

Externa Faktorer

Bland agenter samt den före detta agenten som intervjuades med anledning av denna uppsats, var externa faktorer den tyngst övervägande anledningen till varför agenterna beslutade sig för att lämna anställningen hos företaget. En agent ansåg att personalomsättningen inte var oväntat hög eftersom det rörde sig om unga människor med planer på utbildning, resor et cetera. Av de tillfrågade agenterna vilka sagt upp sig ansåg ingen att ett alternativt agerande från företagets sida skulle kunna ha förändrat beslutet att lämna företaget. Alla var på det hela taget nöjda med sin arbetsgivare eller före detta arbetsgivare och samtliga kunde tänka sig att återvända till organisationen efter avslutade utbildningar eller resor. En av de tillfrågade kunde dock inte tänka sig att komma tillbaka till kundservice då den förändrade arbetsprofilen inte passade in på just den personen.

"Förut tänkte jag att jag gärna ville komma tillbaks, men det här med sälj tilltalar mig inte. Men om det finns en ställning i [organisationen] som inte är kundservice kommer jag gärna tillbaka, jag tycker det är en riktigt bra firma..."

Det fanns en samstämmighet i de uttalanden som kom från ledarpositioner angående hur länge de kunde förvänta sig att en anställd på kundservice stannade kvar i sin anställning. I den samstämmigheten uttrycktes en medvetenhet och acceptens för att agenterna inte stannade kvar under lång tid, även om det var en väl fungerande avdelning. En av ledarna uttryckte en förhoppning om att agenterna, efter en tids anställning, aktivt skulle söka sig vidare och pekade på att agentpositionen var en så kallad "*mellantidsanställning*". En anställning där de inte skulle förbli, utan att de skulle ut och så småningom skaffa sig sitt drömjobb. Förhoppningen från ledarnas sida var att få anställda att stanna kvar så pass länge att de blev självgående inom ramen för sina arbetsuppgifter och genererade inkomst åt företaget. Ledarna beräknade att processen från nyanställd till självgående och inkomstgenererande agent skulle ta i genomsnitt sex månader och förväntningarna var att agenter skulle stanna i minst ett år. Det optimala ansågs vara att agenterna stannade ett och ett halvt till två år.

Ledarna uttryckte att förhoppningar om att agenter skulle stanna över två år var att förvänta sig för mycket då arbetet var ganska tungt och att gränsen för hur länge en 20-åring

var beredd att stanna låg på två år, även om de fick en högre lön. Samtliga respondenter på ledande positioner menade att då arbetsstyrkan inom kundservice var så pass ung ledde detta till en normalt hög personalomsättning.

"... jag tycker inte den är så hög eftersom vi vet att folk har en kort medeltid [genomsnittstid på anställningen] på kundservice."

"..det är mycket unga människor mellan 20-25 år som kanske precis blivit färdiga med gymnasiet och söker in till oss, antingen för att de vill göra karriär här, eller för att de inte riktigt vet vad de vill, kanske söker de sig vidare till universitetet sen..."

Från ledarnas sida fanns en förståelse för att kundsevicemedarbetarna sökte sig vidare efter en tid på organisationen i jakt på nya utmaningar de inte fick inom företaget. En respondent i ledande ställning menade att företaget aldrig kommer att kunna värja sig mot eller påverka att vissa människor vid en eller annan tidpunkt vill söka sig bort från företaget:

"Och man kan inte anklaga dem för att vara illojala eller något, att de inte stannar kvar som på ett jobb... de vill ju gärna ha nya utmaningar..."

Att agenter sökte sig utanför företaget för att öka sin anställningsbarhet i arbetslivet via studier märktes, enligt ledarna, tydligt i augusti månad då personalomsättningskurvan gick upp. Ledarna var väl medvetna om att världen utanför lockade agenterna till utbildning, resor med mera men upplevde att de flesta inte lämnade företaget för att de inte trivdes eller hade chans att utvecklas inom företaget.

"Men går man ner och pratar med agenterna i kundservice så hittar man säkert redan bland de tio första nästan att alla planerar att börja läsa efter sommaren. Dom har tagit ledigt ett år och arbetat, man kan säga att det inte är så många som säger upp sig för att de inte trivs, inte gillar teamledaren eller saknar möjligheter att gå vidare, några gör det men de är så få och det är ingen skillnad från liknande ställen"

Interna faktorer

Samtliga av de intervjuade agenterna hade en relativt överensstämmande bild ifråga om vad som varit de viktigaste faktorerna till varför de stannat kvar i anställning. Bilden agenterna har målat upp berör framförallt två faktorer som spelat in i det beslutet. Den ena

faktorn var "sjovt". Svenska översättningen blir "kul". Den andra viktiga faktorn var att ta ansvar.

Motivation. I ett avseende var samtliga intervjuade rörande överens, från agent till dem i ledande positioner. Det var att en inre motivation eller snarare viljan att vara där, skulle existera. Detta uttrycktes som en vilja att komma till arbetet, göra ett bra arbete och ha viljan att lösa kundernas problem. Något som var minst lika viktigt som att vara lojal mot sina kollegor var att hålla hög kvalitet i sina samtal, göra kunden nöjd och ge dem en positiv upplevelse. Tankarna runt detta handlade främst om att se till vad som var bäst för kunden då en nöjd kund i längden bedömdes vara det bästa även för organisationen eftersom kunden då kanske stannade längre. Hade agenterna uppnått detta kändes det bra att kunna ge sig själv en klapp på axeln i vetskapen om att de gjort ett bra och professionellt arbete.

"För mig är det en stor motivation att jag gör mina saker bra, så när jag går hem och tänker 'Jag har gjort ett riktigt bra arbete idag' då har jag haft en bra dag."

För en annan var det viktigt med "ros" från människor i omgivningen, speciellt kunder men även från teamledare. Två av ledarna och två av agenterna påpekade den stora betydelsen deras närmsta chefs agerande hade för deras motivation att göra ett bra arbete. En närmsta chef som kunde motivera, visa tilltro till samt respekterade agenterna fick mycket tillbaka. Inte bara genom att han eller hon hade möjligheten att få agenterna att ha roligt på jobbet utan också för att få dem att se sin funktion i den större verksamhet som organisationen är. Många menade att de inte gjorde saker främst för organisationen som stort utan mer i mindre skala, för de personliga kontakterna runtomkring.

"Han [teamledaren] är glad, peppar oss, frågar hur vi har det, så ja hans sätt att vara på är motiverande för mig."

"...jag har stor tillit till teamledaren, det är ju kanske personligt för mig men jag tycker jag fått lov göra massa olika ting då tror jag min teamledare har förtroende för mig och tänker det klarar han godt [bra]. För organisationen i stort är det svårt att säga, jag tycker mer det är enskilda personer som gjort mycket för mig."

Betydelsen av instrumentella belöningar stod olika högt i rang för de intervjuade agenterna. För en av dem var det mycket viktigt där de andra snarare satte vikten av att göra ett gott arbete högre i kurs. Samtliga agenter var dock överens om att provision och bonusar fungerade bra som motivation i det stora hela. Tävlingsarna som var ett återkommande inslag

upplevdes fungera mycket bra för både de intervjuade och kollegorna när det kom till att motivera dem i deras arbete. För de två agenter som uttryckte att lön, provision och bonus inte hade största inverkan på deras prestation så var tävlingar det inslag som motiverade dem och fick dem att uppskatta sitt arbete desto mer.

"Tävlingar är ju alltid bra tycker jag ... det var många som tyckte det var att nu ska vi nå det här för det är tävling, jag tyckte det var väldigt kul och för mig fungerade det riktigt bra. Man gjorde det ordentligt för man ville ju gärna vinna... "

"Jag tror det är sånt som motiverar folk och kan få med några av dem som kanske inte är helt med, tävlingar tror jag inspirerar, alla är ju tävlingsmänniskor eller hur."/.../"...så sitter man bara... stämningen kör, man är glad, skrattar och ja, det är superinspirerande med de tävlingar och den goda sammanhållningen som vi har."

Vid frågan kring vad som var viktigt på en arbetsplats påpekade två av agenterna att arbetstider var av stor betydelse. Arbetspass som sträckte sig långt in på kvällarna var inte populärt av den orsaken att de ville ha möjlighet att göra någonting av sin dag. Raster såpass långa att agenterna kunde sträcka på sig och göra något annat uppskattades också, en agent kommenterade att ändringen från fem-minuters raster till tio-minuters raster var bra.

De belöningsystem och motivationsfaktorer som sattes in av företaget mest var instrumentella. En del av ledarna uttryckte att det fanns en problematik med detta. Dels kunde systemet bli kostsamt, och också resultera i att agenter ibland tog för givet att de skulle få något extra för att utföra en uppgift.

"Problemet är lite när man bara ger provision för olika saker då blir det fort så när de ska göra något nytt så frågar dom "ahhaa, vad får vi för det?". Jag vet inte, jag tycker kanske lite mer man gör det för företagets skull. Och sen får man se om man får något extra sen. Men jag förstår ju också motivationen bakom det här..."

"Jag kan ge dig massa med pengar men det håller bara i 10 min sen är det inget roligt längre sen måste du ha nånting annat, så du måste ju hitta vad som motiverar dig."

"...om vi har riktigt kul men inga resultat så har jag inte längre några pengar att göra tävlingar av, eller låta folk köra go-cart eller något annat. Så det är klart en utmaning att nå bägge de här målen, leverera, tjäna pengar och ha det kul tillsammans."

Visst var det mycket populärt bland agenter med tävlingar eller att på företagets bekostnad få underhållas utanför arbetsplatsen, men den största faktorn till motivation var ändå det som skedde inom arbetsplatsens väggar kopplade till arbetsuppgifterna.

"En bra dag har också lite omväxling med andra uppgifter än att bara ta samtal, kanske arbeta lite med mail, eller något annat, lite omväxling tycker jag om."

Med detta sagt så var det inte de allra mest omfattande sysselsättningarna som motiverade mest utan små saker som påverkade den vardagliga arbetssituationen. Önskan om omväxling i det annars rutinartade arbetet hör ihop med den andra faktorn som påverkar beslutet att stanna kvar eller lämna sin anställning.

Förutom faktorer som motiverade agenterna diskuterades under intervjuerna även motsatsen, det vill säga vad som hade en omotiverande effekt. Två av agenterna kunde ha svårt att se värdet av sin betydelse i organisationen. Eftersom de visste att risken var stor att bli uppsagd ifall de hade svårigheter med att uppnå målen upplevde vissa sig som lätt utbytbara och som att organisationen inte alltid värdesatte dem. Vidare upplevdes det av två agenter samt en ledare som att organisationen inte riktigt lyssnade på vad agenterna sa. Det uttrycktes bland annat genom följande:

"Sen är jag ju bara kundservicemedarbetare och det är ju inte svårt få nya medarbetare så jag tror inte [organisationens namn] anstränger sig jättemycket för att gamla medarbetare ska stanna."

"Jag tycker ofta man kan uppleva det med att när någon i kundservice har något de inte är nöjda med är det svårt få det vidare, det känns inte som att det tas hand om, vi är en jättestor medarbetargrupp, vi känner att vi är mycket viktiga vi är ju ansiktet utåt mot kunderna, men vi känner inte alltid att vi blir värdesatta, har vi något vi inte är nöjda med är det svårt att komma igenom"

Både agenter såväl som ledare påpekade att det fanns en tydlig hierarki i organisationen. En ledare menade att kundservice befann sig på botten av hierarkin och att detta färgade av sig på hur övriga organisationen såg på agenterna:

"Ja det är också en sak som är skit med kundservice, det är liksom att man är på botten av hierarkin i kundservice. Det är den absolut lägsta ställningen utöver rengörings-

medarbetarna man överhuvudtaget kan få här inne. Så det är ingen respekt om det, what so ever. Det betyder ju också att man hela tiden blir prioriterad sist."

Agenterna ansåg det viktigt att känna sig respekterade och åhörda från ledarna och andra över dem i organisationen. Samtliga agenter kände sig uppskattade och sedda av de närmsta ledarna men hade skilda uppfattningar om hur väl övriga organisationen lyssnade på dem. En agent såg inga problem utan kände sig hörd medan en annan agent menade att det fanns en brist i kommunikationen mellan de närmsta ledarna och uppåt vilket resulterade i att agenternas synpunkter inte kom vidare eller att det dröjde. Detta kunde orsaka att en konflikt eller ett missnöje växte sig onödigt stort och frustrationen över att problemet inte togs tag i gjorde att det kunde börja spridas rykten bland agenterna. På frågan hur det skulle kunna undvikas uttryckte en agent följande:

"...att det togs tag i med detsamma och inte blev liggande, och så blir man sur över det och säger det till andra och sprider dålig stämning, så jag tror det vore bra om det blev omhändertaget med det samma innan det ligger och blir riktigt illa."

Empowerment. För samtliga berörda parter inom olika nivåer i företaget var det väsentligt att nå målen. Resultatfokuseringen var framträdande i uttalanden från de i ledande ställning. Två agenter och två ledare uttryckte stress över och svårigheter med att inte nå uppsatta mål, främst nytillkomna mål och moment. Svårigheten låg i att de ansåg att de saknade verktygen för att nå dem. Med verktyg syftade de på tillräcklig träning i nya moment. En annan svårighet, som hade att göra med den fart som nya moment och mål infördes, uttrycktes av en agent som känslan att bli slutkörd. Att få nya mål som var svåra att nå resulterade även i svårighet att uppnå övriga mål. Stressen orsakades av vetskapen om den snäva tidsram inom vilket medarbetarna skulle uppnå målen. Uppnådde agenterna inte målen inom en viss tid riskerade de att bli uppsagda. Kombinationen av avsaknad av verktyg och tiden att implementera dem skapade en otrygg och stressig atmosfär vilket påverkade beslutet att säga upp sig, till nackdel för företaget.

Den andra viktiga faktorn för agenterna var ansvar och i vilken utsträckning detta hade anförtrotts agenterna. Samtliga agenter uttryckte en tanke och vilja att avancera inom företaget, de flesta hade tanken innan tillträde till tjänsten och för de flesta ökade viljan efter en tids anställning. Vägen till ökat ansvar såg relativt lika ut där en längre tids anställning samt ett visat engagemang för arbetet var en gemensam nämnare. Skillnaden låg i hur aktivt

sökandet efter utökat ansvar varit från en agents sida. Någon sökte sig till nya utmaningar medan någon annan genom sitt stora engagemang blev tilldelad fler arbetsuppgifter.

"eftersom jag varit här länge och visat att jag gärna gör några andra saker så har jag också fått lov till det" /.../ "Jag ville gärna utveckla mig när jag var här, det var mitt mål, inte bara att vara kundservicemedarbetare, det tycker jag att jag lyckats med, så jag tycker jag nått mina mål, om jag bara suttit med samtal hela dagen hade jag inte stannat så länge."

Agenterna uppskattade individanpassat ledarskap där de tilldelades extra ansvarsområden utöver de vanliga eller specifika målen gällande ordinarie uppgifter anpassade efter agentens prestation. Detta skapade enligt agenterna en känsla av att bli sedd personligen samt fungerade som en bidragande trigger till att arbeta hårdare. En ledare hade reflekterat över vikten av ansvarsdelegering i vardagen bland ordinarie arbetsuppgifter för hela teamet, och uttryckte det på följande sätt:

"... jag tycker det viktigaste i en sån ställning [ledarskapsställning] är att man kommer ihåg att de inte är barn. Man behandlar dem med respekt och man får riktigt riktigt mycket ut av de här människorna. De kanske bara är vana vid en arbetsgång som inte är helt optimal. Så jag tycker...om man skulle något så är det att ha större tilltro till dem. /.../jag tror att man får mer ut av att säga 'jag litar faktiskt på dig, vad vill du göra' och så tar de besluten. Och jag menar faktiskt också att man kan minska sjukdom och ledighet [frånvaro] om man ger dem mer ansvar. För då får de också ansvaret för jobbet, och om de har de skoj på jobbet, har ett bra team, en go [bra eller god] ledare ja men så har de ju lust till att göra det bra."

En agent uttryckte att i takt med att man får ökade ansvarsuppgifter så ökade förväntningarna på den egna prestationen, och även tanken om att söka sig vidare "uppåt" i inom organisationen. Samtidigt som ett ökat ansvar uppskattades, så uppskattades även möjligheten att till viss grad påverka nya ansvarsområden, och det faktum att ledaren respekterade agentens önskan. Agenterna uppskattade också när ledaren visade förtroende genom att inte kontrollera allt agenten gjorde utan litade på att agenten utförde uppgiften väl. En ledare kommenterade agenternas ökade ansvar så här:

"Jag tror aldrig man kan komma ut ur det här med att de inte kan ta ansvar om man inte ger dem ansvar och så får man hoppas att det håller./.../ så behöver de inte fråga mig först och

det går fint. Ja det har överhuvudtaget inte skett, för nu har de fått ansvar, de är det lilla, men det är fortfarande ett ansvar och de har lust att behålla det. Så det har funkat"

Även om det fanns en önskan om att få ta egna initiativ var agenterna medvetna om anställningens ramar och att arbetsuppgifterna till viss del enbart erbjöd begränsade möjligheter att forma sina egna arbetsuppgifter. Det behövde inte röra sig om stora förändringar av arbetsuppgifter, utan det som uppskattades var nya utmaningar och att få prova något nytt. Det fanns en tydlig önskan om större inflytande över den egna situationen.

"...att jag får vara lite mer självbestämmande, friheten att lägga upp arbetet lite mer så som jag vill, att jag själv får bestämma lite arbetsuppgifter, det saknar jag här"

Det uttrycktes även en vilja och en önskan om att involveras mer i organisationens beslutsfattande då agenterna upplevde sig ha god insyn i exempelvis kundernas önskemål. En agent berättade att en ledare ibland frågade agenten om råd, vilket var mycket uppskattat.

"...det [deltagande samt påverkningsmöjlighet till beslut] är också det jag saknar, jag kan tänka mig, alltså vi vet ju riktigt mycket om vad kunderna vill ha så det vore riktigt bra om vi kunde tas med i beslut om större saker än bara det som försiggår på kundservice"

Team. Agenterna menade att en viktig bidragande faktor till att de varit kvar i sin anställning så pass länge som de faktiskt hade, berodde på det sociala, stämningen och relationerna med kollegor.

"Jag värdesätter mina kollegor, dom är jag glad för, om jag inte haft så bra kollegor hade jag nog inte varit här så lång tid."

Att vara där för sina kollegor, hjälpa varandra, ha bra sammanhållning och peppa varandra för att tillsammans nå målen uppskattades. Inte bara genom att komma till arbetet utan också att hålla humöret uppe då de ansåg att både bra och dåligt humör och inställning spred sig till resten av teamet. Även teamledaren försökte uppmuntra agenterna att lyfta varandra, genom peppning, stöd, positiv feedback och fokus på teamets enade insats. Det påpekades att det var viktigt med bra kollegor och ett trivsamt klimat på ett arbete som innebar så pass mycket rutin och där det ringde missnöjda kunder.

"...att man har det bra när det inte är några kunder i kö, och pratar, det ger mig mycket större lust till att göra mitt arbete, om man är glad när man träffas och har ett bra samarbete så gör man också ett bra arbete och då kommer allt det andra av sig själv."

Att det fanns tid för dåliga dagar var accepterat och att man i teamet pratade om det och gav personen lite utrymme och tid för att lugna ner sig. Det fanns inte bara förväntningar om att de resterande i teamet skulle vara glada och ha en positiv inverkan på sina kollegor utan även att de skulle vara kompetenta i sitt arbete, göra det de skulle och nå målen. Det gavs uttryck för en ömsesidig lojalitet mellan dem i det egna teamet. Det var viktigt att komma till arbetet och jobba hårt, att inte hjälpas åt att nå teamets mål eller "snacka skit" var inte accepterat bland agenterna.

"Så det är ju alltid konsekvenser om vi inte når målen ja men är det då verkligen det här arbetet man vill göra, om man bara sitter och slöar är det kanske inte det här arbetet man ska ha."

Teamledarna var väl medvetna om sin förmåga att påverka teamets prestation och skapa laganda genom sin egen inställning. En ledare uttryckte det som att det smittar av sig på agenterna om man ler. Teamledarens betydelse för teamets prestationer bekräftades även av agenterna.

"...för mig är det viktigaste att vara glad, så om teamledaren också är glad motiverar det, han tycker om oss som är i hans team och då har man också lust att göra det arbetet för honom. Han blir ju också belönad för det arbete han gör precis som vi blir belönade."

Diskussion

Syftet med studien var att beskriva och förstå personalomsättning inom kundservice på ett teleombolag som en funktion av interna och externa faktorer. Vi sökte utröna hur organisationen påverkades av personalomsättning, samt vilka faktorer som var inblandade när en anställd på kundservice beslutade att säga upp sig.

Intervjuerna visade på två kategorier av faktorer, interna och externa, som spelade in vid anställdas beslut att lämna organisationen. Vidare framgick det att beslutet till största del

påverkades av externa faktorer och var så gott som oberoende av organisationen, något som även Cho et al. (2009) visade på.

Hur påverkades organisationen av hög personalomsättning?

En tydlig konsekvens av hög personalomsättning är kostnader av både ekonomisk och tidsmässig art, vilket litteraturen (Iverson & Deery, 1997; Van Dick et al., 2004) och respondenterna bekräftade. Det kända ordspråket inom företagsvärlden ”tid är pengar” stämmer väl in då rekrytering och utbildning av personal kräver både tid och pengar. Notan för rekrytering och upplärning talar sitt tydliga språk, det är inte svårt att se vad kostnaden ligger på men det är svårare att mäta vad satsningarna ger för resultat (Bolman & Deal, 2003). Uteblivna satsningar visar dock mätbara konsekvenser då ett ständigt tillskott av ny oupplärd personal kan leda till sämre kvalitet av det totala arbetet och därmed högre kostnader för organisationen (Bolman & Deal, 2003). Agenterna nämnde ledarnas begränsade tid till att hjälpa de som behövde hjälp, och ledare pekade på det faktum att ny personal som inte behärskar arbetet till hundra procent behöver mycket extra hjälp och stöd. En konsekvens av att ny personal ständigt tillkommer innebär således en konstant tidsbrist för ledarna. För att avlasta ledarna kan de agenter som varit på organisationen en längre tid fungera som mentorer till nya agenter (ICMI, 2008). Detta praktiseras till viss del av företaget, vilket med fördel skulle kunna utvecklas till en mer uttalad praxis.

Rekryteringskostnader bör inte överskrida vinsten från den enskilde arbetstagaren, (Iverson & Deery, 1997; kontaktpersoner i organisationen). En hög personalomsättning kombinerat med den tid det tar innan en nyanställd börjar generera vinst åt företaget kan innebära en svårighet att få loss resurser till längre upplärningstid för nyanställda och/eller vidareutbildning till medarbetare. Detta trots de ekonomiska vinsterna som det skulle kunna innebära om personalomsättningen minskade vid liknande åtgärder (Bolman & Deal, 2003; ICMI, 2008). En konflikt av ekonomiska intressen där möjligheterna att investera långsiktigt vägs mot behovet av att täcka det mest akuta har uppstått.

Vår fråga utgick ifrån hur organisationen påverkades av hög personalomsättning men intressant är också att vända på steken och fråga sig; hur påverkar organisationen den höga personalomsättningen? Sett utifrån turnover culture och det teorierna säger om kortsiktiga vs. långsiktiga investeringar i personal kan en organisation bidra till att skapa samt upprätthålla denna kultur av snabba växlingar i anställningarna (Iverson & Deery, 1997). Arbetet med personalomsättning på organisationen är idag främst kortsiktigt. För att täcka behovet av ny personal rekryteras nya medarbetare varje månad, och det talas om en "brandsläckning" där de mest akuta behoven täcks in.

Under inledande samtal samt under intervjuerna uttrycktes uppfattningen att vissa nuvarande agents kunskap och kompetens var förlegade i och med den nya profilen från service till sälj, samtidigt som företaget poängterade att tyngden fortfarande ligger på service med inslag av sälj. Företaget har ett upplevt behov av nyrekrytering av agenter som passar in i säljprofilen och därmed låta medarbetare som inte kan arbeta efter den nya profilen gå. Detta kan uppfattas som upptakten till en till viss del självförvårdad personalomsättning från organisationens sida där man inte tar vara på befintlig kompetens genom omskolning och upplärning inom kundserviceavdelningen (Bolman & Deal, 2003). Organisationen riskerar då att förlora viktig kompetens, inte enbart i fråga om kunskap utan även i fråga om personal som känner företaget, har anammat kulturen och allt som hör deras arbete till. De riskerar också att förstärka turnover culture genom att förmedla att agenterna är ersättningsbara. Till de agenter som inte passar in i profilen förmedlas mer eller mindre att det är okej om de säger upp sig, för om de inte kan leverera inom en viss tid blir organisationen tvungna att låta dem gå. Detta bekräftas av en agent som uttryckligen uppfattar sig som ersättningsbar att organisationen därför inte bryr sig om ifall den enskilda agenten säger upp sig eller inte.

Externa faktorer

Med externa faktorer menas sådana som inverkar på anställdas beslut att säga upp sig vilka ligger utom organisationens påverkan. I tidigare undersökningar benämns dessa som *miljöfaktorer* och *jobbsökande* (se Fig. 1, sid. 10) och fokus har legat på tillgängliga arbeten utanför den egna organisationen samt i vilken utsträckning den anställde har för avsikt att söka de jobben (Iverson & Deery, 1997). Motsvarigheten till externa faktorer i denna undersökning var främst studier och resor. En orsak till de något annorlunda motsvarigheterna kan vara med tanke på den åldersgrupp (20-25 år) som arbetar inom Telecombolagets kundservice. Personer i det åldersspannet söker sig ofta till högre utbildningar för att öka sin anställningsbarhet. Unga människor tenderar att sluta i högre utsträckning än äldre visar tidigare undersökningar (Iverson & Deery, 1997). Organisationen denna undersökning fokuserat på har kommit fram till samma slutsats, den hårda vägen, men vägt för- (unga lär sig fortare, kräver inte lika mycket i lön, klarar rutinarbete bättre, skapar sociala band snabbare) och nackdelar (slutar i högre utsträckning, har högre frånvaro) emot varandra och tillsvidare bestämt sig för att även i fortsättningen anställa yngre.

Det som teorin om turnover culture påpekar, om att de flesta går in med intentionen att enbart stanna en kortare tid (Iverson & Deery, 1997), stämmer även in på agenterna-respondenter i denna undersökning. En agent hade bestämt sig för att stanna inom organisationen ett visst antal månader, men blev kvar längre än planerat på grund av vad som

benämns som *miljöfaktorer – individens skyldighet gentemot sina nära relationer* (se Fig. 1, sid. 10). Den faktorn spelade också in i vid de andra agenternas beslut att inte stanna. För dessa personer var på så sätt deras relationer till nära och kära utanför organisationen av avgörande betydelse vid beslutet. Till organisationens fördel kan det poängteras att ingen av agenterna uppgav att det var ett agerande från organisationens sida som fått dem att gå utan att påverkan kom från externa faktorer. Värt att poängtera är att även om de faktorer som får en anställd att gå kan vara oberoende av organisationen, är de faktorer som får de anställda att stanna är i högsta grad beroende av organisationen (Cho et al., 2009).

Interna faktorer

Den i litteraturen (Cho et al., 2009) enda faktorn som i tidigare undersökningar visat sig motverka personalomsättning är den anställdes uppfattning av organisationens stöd i bemärkelsen att organisationen tar vara på de anställdas bidrag och hur mycket organisationen satsar på dem. Det fanns bland respondenterna olika uppfattning om hur väl organisationen lyssnade på dem, men överlag upplevdes kommunikationen stanna av bortanför de närmsta ledarna. Både ledare och agenter gav uttryck för upplevelsen att de befann sig längst ned i hierarkin och de kommunikativa svårigheter som följde med detta, och flera andra bekräftade en kommunikationsbrist där de upplevde att agenter åsikter inte tillvaratogs. En respondent nämnde det farliga med att låta ett uttryckt missnöje ligga och gro, vilket går tvärtemot upplevelsen av att arbetsgivare mår om anställdas välmående.

Ett intressant mönster som uppkom i relation till den hierarkiska ordningen var relationerna mellan agenternas närmaste ledare och deras överordnade. Precis som relationen mellan agent och dennes närmste ledare är essentiell så är alla relationer mellan underordade och deras ledare av stor betydelse. Teamledarens relation till resten av organisationen och inte minst närmsta chef får konsekvenser för agenten samt hur denne ser på organisationen och sig själv i relation till organisationen. Eftersom kommunikation har en naturlig resväg från agent till teamledare och uppåt bör alla dessa vägar vara fria för kommunikation, vare sig det handlar om ris eller ros. Som vi kan se det finns det ibland problem i kommunikationsvägen mellan teamledaren och uppåt, vilket gör att det finns en risk att agenten känner sig ännu mindre värdesatt och lyssnad på av organisationen som helhet. Därför vill vi lyfta frågan och uppmärksamma organisationen på denna problematik då den inte bara berör ledarna utan får konsekvenser för agenterna och möjligen även andra inom företaget. En annan lösning är att öppna upp för kommunikationsvägar som inte har sin naturliga resväg genom de hierarkiska skikten och på så sätt reducera nämnda problematik.

Motivation. Under intervjuerna framkom vikten av att ha kul på arbetsplatsen som en faktor med betydelse för beslutet att stanna kvar i anställningen, något som även tidigare forskning stryker under (ICMI, 2008; Nohria et al., 2008). Det symboliska perspektivet (Bolman & Deal, 2003) lyfter fram den laganda som bildas i ett team med humor och lekar, och även den tävlingsanda lekar kan resultera i. Många av respondenterna lyfte fram hur mycket de uppskattade tävlingsinslag och att viljan att vinna var en större motivator än eventuell provision vilket även Bolman och Deal (2003) talar om. Ett gott humör var något respondenterna värdesatte högt, både i den egna inställningen samt hos sina kollegor, och även Iverson och Deery (1997) betonar vikten av att en anställd är i grunden positiv för att minska känslor av upplevt obehag. Respondenterna menade att en kollegas dåliga humör hade negativt inflytande över resten av gruppen, och Iverson och Deery (1997) pekar på vikten av att en negativ inställning fångas upp redan under rekryteringen för att undvika att anställa medarbetare med negativ attityd. Relationen till kollegorna sågs som något av det viktigaste bland respondenterna, det benämndes som en orsak till att de stannat så länge de gjort. Känslan av samhörighet är således i högsta grad motiverande (Nohria et al., 2008), och ledarna närmast agenterna skapade goda förutsättningar för en stark teamkänsla genom att bjuda på sig själva, uppmuntra sociala aktiviteter och därmed skapa en öppen, varm och social kultur. Detta uppskattades mycket bland agenterna, särskilt då de haft tunga samtal med upprörda kunder. Ledningen hade förstått vikten av att ha kul på arbetet, vilket uppmuntrades genom olika tävlingar under arbetstid samt vissa aktiviteter utanför arbetsplatsen. Ledningen tycks dock ha fastnat i ett materiellt tankesätt vad gäller motivation vilket gjorde att om agenterna misslyckades med att nå de uppsatta målen och därmed inte generera pengar såg ledningen det som att de inte hade råd att ge agenterna något roligt. Bland ledarna i de högre leden fanns ett problem med hur de skulle få agenterna att ha kul samtidigt som de skulle dra in pengar, arbeta effektivt och kvalitetssäkrat. Agenterna själva poängterade däremot att de starkaste motivationsfaktorerna inte var av materiell art, utan relationer, något som bröt rutinerna, och tävlingen i sig snarare än vinsten. Den materiella vinstens storlek var inte så viktig, utan tävlingen främjade snarare den organisationskultur som kom till uttryck i en sammansvetsande laganda. Vi vill här ytterligare påpeka samt lyfta upp till diskussion att det finns vägar att motivera personal utan att nödgas lägga stor summor pengar på det. Av central betydelse är möjligheten att motivera de anställda genom en underhållande arbetssituation till att göra ett bra jobb. Många av respondenterna satte stor tilltro till teamledarna och ansåg mer eller mindre att det var teamledarnas uppgift att ansvara för agenterna och allt som hör därtill. Även om de hade möjlighet att göra detta, går det inte

utan nödvändigt stöd, tillräckliga befogenheter och verktyg från resterande organisation. De måste precis som agenterna känna organisationens stöd och känna sig hörda.

Empowerment. Bland respondenterna lyfte både agenter och några ledare fram vikten av att behandla medarbetarna med respekt, en ledare menade även på att agenterna kommer bete sig på det sätt som de blir bemötta, något även Argyris (Bolman & Deal, 2003) upptäckt i tidigare forskning. Argyris belyste att en konsekvens av att kontrollera vuxna människor för hårt och ta ifrån dem deras möjlighet till eget ansvar kan leda till ökad frånvaro eller uppsägning (Bolman & Deal, 2003). Detta är även några av problemen som organisationen arbetar med.

Samtliga av agenterna uppskattade och efterfrågade mer eget ansvar, och vikten av självständighet och empowerment är även något tidigare forskning (ICMI, 2008; Nohria et al., 2008) betonar. ICMI (2008) menar att ökat empowerment kan minska personalomsättning, något som respondenterna instämde i då de uttryckte att det ökade ansvaret och arbetsuppgifterna var en stark orsak till varför de stannat kvar i organisationen. Det ökade ansvaret hade inte bara att göra med känslan av tillit från organisationen utan också med att agenterna fick göra något nytt, bryta rutinerna och därmed få omväxling, vilket är en viktig motivationsfaktor (Nohria et al., 2008). Agenterna förväntas vara fullärda efter ca sex månader, och ett förslag är att närmsta chefen vid den tidpunkten, eller även tidigare, öppnar upp för en diskussion till möjligheten att ta ökat ansvar och utökade arbetsuppgifter i samråd med agenterna. Det kan handla om att ge agenterna större frihet i sitt befintliga arbete med möjlighet till mer självbestämmande, eller att fungera som mentorer åt andra agenter på ett område den berörda agenten utmärkt sig inom. ICMI's (2008) undersökning visade att organisationen kan motverka personalomsättning genom att ge agenten befogenhet att under samtal med kunder fatta vissa avgörande beslut utan att fråga ledaren om tillstånd. En av respondenterna bland ledarna hade infört detta bland sina agenter och funnit att det fungerar mycket bra. Inte bara motverkar det ökade ansvaret personalomsättning, det förenklar också kontakten med kunden som inte behöver vänta på att agenten ska få en ledares godkännande samt avlastar ledaren (ICMI, 2008). Vi ser gärna, speciellt med tanke på att den närmsta chefen har stor påverkansmöjlighet på sina underordnade (Nohria et al., 2008; Bolman & Deal, 2003), att detta är något organisationen arbetar med att sprida till andra ledare samt öka handlingsutrymmet för både ledare och agent. Genom att främja sådana tilltag och göra dem självklara inom organisationen tror vi att kreativitet uppmuntras och ger anställda en chans att på operativ nivå arbeta lösningsfokuserat för att gynna ett effektivt och mindre rutinartat arbetssätt samt bidrar till att göra den anställde mer involverad i organisationen (Appelbaum

et al., 1999; Bolman & Deal, 2004; Van Dick et al, 2004). En respondent upplevde att ett av de största problemen var den närmsta ledarens bristande tid vilket ledde till att agenter inte fick önskat stöd eller hjälp.

Något som framkom både under inledande samtal med organisationen samt under intervjuerna var att det finns tendenser till underliggande uttryck i att agenterna inte värderas så högt. Även om anställda högre i hierarkin anser att agenterna är mycket viktiga då de är organisationens ansikte utåt mot kunden, finns det subtila uttryck vilka pekar på en något nedsättande syn på agenterna. Detta är värt att beakta då oavsett hur viktiga organisationen anser agenterna vara blir subtila uttryck synliga i interaktioner med agenterna, vilka inte heller alltid känner sig viktiga för organisationen. Sett till hur företaget är strukturerat idag så finns det en syn på agenterna som liknar den i McGregors teori X (Bolman & Deal, 2003), undantaget finns bland agenternas närmaste ledare vilka har ett synsätt som stämmer överens med teori Y. Företaget kan med andra ord sägas ge uttryck för ett ambivalent förhållande till sina kundtjänstanställda. En reflektion kring det egna synsättet och hur det kommuniceras anser vi vara aktuellt då en medvetenhet om det egna förhållningssättet påverkar hur man agerar som ledare. Vi anser det viktigt att lyfta den diskussionen då företaget genom bemötandet av agenterna kan visa hur viktiga de är för organisationen, samt genom att tillvarata deras kompetens genom ökat ansvar och fördjupade arbetsuppgifter skulle kunna minska en del av personalomsättningen (Bolman & Deal, 2003; ICMI, 2008; Iverson & Deery, 1997; Van Dick et al., 2004).

Team. Teamet och teamstrukturen är nära förknippat med det sociala vilket visat sig spela en betydande roll vid beslutet att stanna kvar i sin anställning. För att skapa och bibehålla det sociala bör fokus ligga på två nivåer. Den ena rör arbete och hur teamet arbetar tillsammans (struktur) och det andra rör det sociala: skapandet av kulturen inom det egna teamet samt vilken roll teamledaren har i den processen. Med struktur menas här hur teammedlemmarna tilldelas olika roller och funktioner inom teamet, det sociala och strukturen fungerar tillsammans för att stärka samarbetet i teamet. Precis som individen behöver teamet möjlighet att påverka den egna situationen för att utvecklas optimalt. Till detta behövs både tid och handlingsutrymme (Bolman & Deal, 2003). Sett till de team som verkar på den för undersökningen aktuella organisation framkom en struktur som snarare var informell än formellt uttalad. Med detta menas att de roller samt ansvarsuppgifter som fanns främst fördelades av teamledaren där agenternas inverkan på hur de skulle arbeta inom teamet var oklart.

Teamkänslan hos agenterna var stark, de hade en lojalitet gentemot varandra och kände ansvar för teamets samlade prestation, något tidigare forskning påpekar är av stor vikt för teamets prestation och välbefinnande. Målen teamet arbetade mot var tydliga och respondenterna gav uttryck för en medvetenhet om målen och en vilja att nå de målen ledningen satt upp. Valfungerade team bör ha flexibla riktlinjer där teamet tillåts arbeta självständigt (Bolman & Deal, 2003), vilket också fungerar som motivation (Nohria et al., 2008). Teamet har någorlunda flexibla riktlinjer att röra sig inom, problemet ligger i att flexibiliteten främst gäller teamledaren medan agenternas möjlighet till flexibilitet tycks begränsas av riktlinjer från ledningen. Hur stor denna möjlighet till att skapa en egen struktur var rådde det delade meningar om bland respondenterna. Någon av respondenterna upplevde sig ha stor frihet, medan någon annan önskade större möjlighet till att kunna påverka ramarna de skulle förhålla sig till. Företaget hade med andra ord lyckats förmedla vikten av att nå målen på ett sådant sätt att de fick med sig agenter och teamledare men där påverkansmöjligheten på arbetets utförande till viss del fallit bort.

Agenterna hade lättare se sin betydelse för teamet och den närmsta ledaren än för organisationen som helhet. Detta synes vara en effekt av den lojalitet som byggts upp inom teamet där nära band knutits mellan medlemmarna i teamet samt till teamledaren. Detta är föga överraskande med tanke på vad tidigare forskning (Iverson & Deery, 1997; Nohria et.al, 2008) säger om att band knyts lättare till de som människor träffar i det dagliga livet snarare än människor som sitter på en annan nivå eller våning i företaget. Eftersom teamet är av så stor vikt för individerna är det viktigt att teamledaren har befogenheter och handlingsutrymme väl avpassat för att forma både teamstruktur och skapande av teamkänsla hos medlemmarna (Nohria et.al, 2008). Idag arbetar teamledarna aktivt med att stärka gemenskapen då de inser vikten av det sociala i förhållande till arbetet och den påverkan det har på agenternas vilja att komma till arbetet och göra ett bra jobb. Det är väsentligt att teamledarna får det stöd och den positiva feedback från sina chefer som agenterna mottar från teamledarna. Till syvende och sist är de alla människor som strävar efter att få bekräftelse för det arbete de utför samt tillgång till adekvata medel för att utföra det.

Studiens begränsningar

Sett till respondenter har det under forskningsprocessen funderats över snöbollsurvalets betydelse för resultatet. Denna typ av urvals-förfarande försökte undvikas men blev ett resultat till följd av en kompromiss med organisationen. Hur utfallet hade sett ut om enbart kriterierelaterat urval brukats är svårt att uttala sig om. Då agenterna varit väldigt positivt inställda till företaget är det svårt att låta bli att undra om inte företagets grundurval

bidragit till en viss vinkling från organisationens sida och på så sätt påverkat resultatet, eller om agenterna verkligen gett en rättvis bild av situationen. Detta är svårt att spekulera i, men värt att ha i åtanke. De gedigna och breda intervjuguiderna fungerade mest som stöd för intervjuarna för att undvika att missa något relevant, vare sig frågor under intervjuerna eller faktorer som kunde påverkat beslutet att stanna eller lämna organisationen.

Urvalet av källor som litteratur och artiklar har haft som utgångspunkt att försöka möta aktualitetskravet, vilket har medfört att en stor del av källor som använts i uppsatsens teoridel är i artikelform. Ansträngningar har också gjorts för att enbart ha vetenskapliga källor, bland annat genom peer review. Det har ibland funnits svårigheter att hitta ursprungskällan, då det förekommit sekundärkällor har det refererats till ursprungsförfattarens namn tillsammans med källan informationen är tagen ur.

Eventuell reaktivitet vid observationen kan ha föranlett ett annorlunda agerande från de observerandes sida. Då en medvetenhet kring detta har funnits så har intrycken från observationen granskats kritiskt och förhoppningsvis inte styrt vår uppfattning i större utsträckning. Däremot kan vår egen bias tänkas ha styrt vad vi reflekterat och tittat efter. Ett exempel på detta speglar sig i de frågor i intervjuguiden (se bilaga 2) som rör canvasskärmen vilken visade sig inte vara av betydelse för vår undersökning. Ett resultat av denna bias kan också sägas ha resulterat i den något breda intervjuguiden. Trots detta är vi nöjda med den information som framkommit under intervjuerna, och den breda intervjuguiden upplevdes inte vara ett problem.

Det fanns ett antal effekter att ta hänsyn till gällande intervjuerna. *Intervjuareffekt* innebär att intervjupersonen påverkas av intervjuarens kroppsspråk, framtoning, språk et cetera, samt *kontexteffekt* som innebär en påverkan från miljön intervjun genomförs i där bästa resultat uppnås i en neutral, naturlig miljö och efter avtalad tid (Jacobsen, 2002). Vidare förelåg risk för att ledande frågor kunde påverkat svaren (Kvale & Brinkmann, 2009). Medvetenheten om dessa effekter anses dock ha bidragit till att effekterna inte var av kritisk nivå eller påverkade resultatet i betydande utsträckning.

Eftersom studien tillämpade en kvalitativ metod innebar detta ett begränsat intervjumaterial på sju intervjuer varpå det fanns viss svårighet att generalisera. Studien eftersträvade dock inte att kunna generalisera utan efter att undersöka individers tankar och åsikter om personalomsättningen vid detta specifika bolag. Uppmärksamhet kan fästas vid det faktum att vi sagt oss utgå från agenterna, men att dessa till antal varit färre än de i ledande position. En anledning är svårigheten att få tag på agenter utifrån de kriterier vi satte upp från början, samt tidsbrist. En annan anledning till detta är att agenternas närmsta ledare

själva arbetat som agenter och dagligen interagerar med agenterna. Detta ansåg vi snarare gav oss en djupare uppfattning om hur agenterna och teamen arbetar samt att tidigare forskning (Nohria et al., 2008) visar att den närmsta ledaren har stor påverkansmöjlighet på agenten. Trots agenternas numerära underläge bland respondenterna anser vi oss ha fått en god bild av personalomsättningen och vad som föranleder den.

Slutsatser

Faktorer som påverkade beslutet att stanna och beslutet att gå var oberoende av varandra, där externa faktorer hade störst påverkan vid beslutet att säga upp sig, och interna faktorer hade störst möjlighet att påverka beslutet att stanna kvar. För att reducera personalomsättningen bör organisationen således fokusera på de faktorer som bidrar till att agenterna stannar kvar, vilket även Cho et al. (2009) poängterat.

De viktigaste interna faktorerna visade sig vara goda relationer till kollegorna, ett ökat ansvarstagande med möjlighet till att vidareutvecklas i arbetsrollen genom empowerment samt upplevelsen av att ledare och organisationen ser agenterna och satsar på dem. Genom motivationsmetoder riktade mot agenternas inre motivation samt att ge dem större förtroende i form av utvidgade arbetsuppgifter så visar organisationen att agenterna värdesätts och att organisationen är villig att investera i dem. På lång sikt kan detta bidra till en ökad lojalitet gentemot organisationen vilken kan verka positivt på viljan att stanna kvar något längre och på så vis reducera personalomsättningen.

Både agenter och ledare ansåg att inre motivation var den viktigaste typen av motivation. De motivationsfaktorer som används i företaget var dock mest instrumentella, vilka inte talar till den inre motivationen. Ledare närmast agenterna använde sig dagligen av motivationsfaktorer som feedback, att bekräfta agenten, och hitta på egna mindre tävlingar där belöningen i princip bestod av ökad uppmärksamhet och brutna rutiner då ledaren exempelvis ”gjorde sig till agentens slav”. Agenterna själva drevs mycket av den egna viljan att göra ett bra arbete, och uppskattade motivationsfaktorer som visade på stöd från ledare och organisation genom att agenterna kände sig sedda, blev bekräftade i sitt arbete, och då rutinerna bröts. Företaget kan ha mycket att vinna på att satsa på en mer affektiv motivationsmetod i vardagen, och använda instrumentella belöningar mer sällan. Genom att involvera agenterna i beslutsprocesser samt öka deras inflytande över deras egen situation pekar tidigare forskning och litteratur på att motivationen och engagemanget till organisationen kommer öka.

Möjligheten till att utvecklas i arbetsroller innefattar både utvidgade arbetsuppgifter, deltagande i beslutsprocesser gällande deras egen situation samt ökad frihet att fatta beslut

utan att först behöva vända sig till ledaren och fråga om råd. Med hjälp av empowerment växer agenterna i sin roll, de får motiverande utmaningar och organisationen får bidrag från medarbetare med en stor, i nuläget nästan outnyttjad kompetens. Det innebär även att agenternas närmsta ledare får mer tid till övriga arbetsuppgifter och tid till att hjälpa de agenter som behöver hjälp.

Organisationsförändringarna har medfört en stor förändring av agenternas arbetsuppgifter vilket skapar behov av en tydlig, uppdaterad rollbeskrivning för att underlätta rekryteringsprocessen. En arbetsanalys av agenternas uppgifter samt funktion, och även av teamledarnas, kan ge mer tydliga riktlinjer vid eftersökta kompetenser hos agenter vid rekrytering. Arbetsanalysen går i korthet ut på att ringa in exakt vad agenterna gör samt vilken kompetens och vilka egenskaper som är eftersträvansvärda för att matcha kraven. Förutom att förenkla rekryteringsprocessen kan en arbetsanalys också hjälpa företaget att se vilken kompetens de innehar hos agenterna, något som förhoppningsvis kan ge uppslag till att tillvarata befintliga resurser hos anställda vilket gynnar både agenter (empowerment) och organisation.

Då denna undersökning genomfördes hade en organisationsförändring precis verkställts. Förändringen innebar en förändrad profil för medarbetarna på kundservice från enbart servicefunktion till att även innefatta säljfunktion. Föga förvånande uppkom många tankar och reflektioner över förändringen under de intervjuer som genomfördes. Dessa tankar och reflektioner berörde främst implementeringen. Utifrån vad som sagts under intervjuerna vill vi ge företaget rådet att genomföra en utvärdering av organisationsförändringen. Detta för att i framtiden undvika missnöje hos personalen och på så sätt främja en smidigare och effektivare övergång vid förändringsprocesser.

Uppslag till vidare forskning

I en bransch som utmärks av ständiga förändringar och hög personalomsättning vore det intressant i vidare forskning att undersöka förekomsten av turnover culture efter en organisationsförändring. I detta fall kan ledningens hantering av personal vid förändringen tänkas ha påverkat turnover culture på ett negativt sätt. Som diskuteras i inledningen så kännetecknas telecombranschen av ständiga snabba förändringar, vilket gör kunskapen om ett bra förändringsgenomförande i organisationen högst aktuellt. En kunskap om hur organisationsförändringar påverkar förekomsten av turnover culture kan ge uppslag till hur organisationer på ett mer effektivt sätt kan bidra till en smidigare förändringsövergång samt minska missnöje och frustration hos personalen. Då detta kan tänkas minska tillväxten av

turnover culture i kölvattnet av en organisationsförändring vore det intressant att forska vidare inom detta.

Under denna undersökning framkom en diskrepans mellan de närmsta ledarnas syn och högre chefer syn på agenterna. Hur de olika ledarna såg på agenterna fick konsekvenser för hur de ledde och behandlade agenterna. Tidigare forskning har visat på att den attityd som florerar bland chefer och ledning tenderar att bidra till en organisationskultur där ledningens attityd färgar av sig på den övriga organisationen som antingen gynnar eller missgynnar ett långsiktigt engagemang hos de anställda. Det innebär således att ledarnas syn på medarbetarna ger upphov till en kultur som indirekt uppmuntrar till bildandet och förekomsten av turnover culture. De högre chefernas attityd gentemot agenterna och hur de värderas kan med fördel undersökas vidare då det kan innebära stora förändringar hur och på vilket sätt agenterna arbetar. Det vore därför i vidare forskning intressant undersöka om turnover culture påverkas av chefers och ledningens syn på sina anställda, samt om chefers och ledningens inställning till medarbetare även kan bidra till en minskad turnover culture.

Referenser

- Appelbaum, S., Hébert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 11(7) 233-254.
- Bolman, L., & Deal, T. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företags-ekonomiska forskningsmetoder* Malmö: Liber
- Cho, S., Johanson, M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management* 28 374-381.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Deery, M., & Shaw, R. (1998). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia *International Journal of Hospitality Management* 16(4) 375-392
- Grönmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap* Malmö: Liber
- ICMI – International Customer Management Institute (2008). *Agent Empowerment* (<https://www.icmi.com/Members/ccmr/ccmr2008/ccmr01/AgentEmpowerment.pdf> inhämtad 100428)
- Iverson, R.D. & Deely, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal* 7(4).
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kjær Jensen, M. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2005). *Att låta en värld öppna sig – introduktion till kvalitativ metod inom psykologi*. Stockholm Universitet: Psykologiska institutionen (<http://www.descend.se/Marcos/Arkiv/Kvalitativ%20metode.pdf> inhämtad 100325)
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* Lund: Studentlitteratur.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation – A powerful new model. *Harvard Business Review July-August 2008* 78-84

Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Repstad, P. (2007). *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*
Lund: studentlitteratur.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswedew, O., Grubba, C.,
Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissingtonen, A. (2004). Should I stay
or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and
job satisfaction *British Journal of Management*, 15351-360

BILAGA 1

Hej!

Vi hedder Sarah Nelson Nordh og Hanne Posselt, og i foråret 2010 skal vi skrive en kandidatopgave ved Lunds Universitet indenfor programmet ”Bachelor of Science in Human Resource Development”.

Opgaven har til formål at undersøge personaleomsætningen i X’s kundeservice med fokus på [kundserviceafdelningen]. Derfor vil vi tilbringe en del tid i X frem til maj måned.

Opgaven skrives på initiativ af X, men virksomheden vil ikke kunne påvirke processen omkring, hvad vi skriver, hvordan vi indsamler information eller det resultat, vi kommer frem til. Resultatet kommer med andre ord til at stå alene og vil tage udgangspunkt i den information, vi får via observationer og interviews.

De observationer, vi skal gennemføre, betyder, at vi vil tilbringe noget tid på jeres arbejdsplads. Det gør vi for bedre at kunne forstå jeres arbejdssituation. Vi er interesserede i arbejdspladsen og teamet som helhed og vil derfor ikke se på, hvordan enkelte individer arbejder, hvem, der gør hvad eller se på særlige medarbejdere. I vores endelige rapport bliver det altså ikke muligt at identificere enkelte medarbejdere.

Vi vil gennemføre en række interviews i X, og deltagerne i interviewene bliver kontaktet direkte og i god tid før interviewet. Vores metode og det tidsskema vi arbejder ud fra, gør, at vi ikke kan interviewe alle, så det bliver tilfældigt, hvem vi udvælger. Deltagelse er frivilligt, anonymt, og alle deltagere vil få mulighed for at se resultatet af den færdige rapport.

Har I nogle spørgsmål til os, er I velkomne til at kontakte os på mail psy07hpo@student.lu.se.

Med venlig hilsen

Sarah og Hanne

BILAGA 2

Intervjuguide teamledare

Syfte: undersöka teamledarens syn på sin roll gentemot agenterna, och syn på agentens roll, kartlägga kundserviceavdelningen, ansvarsuppgifter etc. (mål och förväntningar) för att få en förståelse för faktorer som kan tänkas ha påverkat personalomsättningen.

Ice-breakers

- Hur länge har du arbetat på X [berörd organisation]?
- *När började du?*
- Tidigare erfarenheter inom telecom-branchen?
- Hur kommer det sig att du började arbeta på X?
- Har du arbetat på flera olika poster? Vilka?
- Hur kom det sig att du började arbeta som teamleader?
Var det något speciellt som fick dig att söka dig till tjänsten?

Förväntningar

- Vad var dina förväntningar när du började arbeta på X?
- På vilket sätt har de/har de inte införlivats? Exempel?
- Har de förändrats till idag?
- *i så fall, på vilket/vilka sätt?*
- Vad har du som teamledare för förväntningar på ditt team?
- *Hur uttrycker sig det?*
- Upplever du att den synen du har på teamledarskapet stämmer överens med den synen organisationen har på teamledarskapet?
- *Varför/varför inte?*
- Vilka förväntningar tror du det finns på dig som teamledare?
- *Från agenterna?*
- *Från organisationen/dina chefer/team ledare?*
- *Känner du att du möter dessa?*
- *På vilket sätt gör du/ gör du inte det?*
- *Hur kommer detta till uttryck?*

Arbetsuppgifter/Arbete

- Beskriv dina arbetsuppgifter?
- *Fick du någon utbildning inför teamledartjänsten?*
- Hur skulle du vilja beskriva arbetsklimatet?
- Hur arbetar ni tillsammans i teamet?
- *Sammanhållning?*
- Hur stora möjligheter/hur stort utrymme har du att på egen hand anpassa arbetet för ditt team/agenterna?
- Hur arbetar ni tillsammans på avdelningen?
- *plan 2 men även med övriga avdelningar.*
- Hur är kundserviceavdelningen uppbyggd?
- Vilka sitter var?
- Vilka positioner finns det? Vilka uppgifter har de olika positionerna?
- Hur är teamen tänkta att fungera? Vad och Varför fungerar/fungerar inte?
- Vad ser du som dina viktigaste uppgifter som teamledare?

Kommunikation

- Vilka är det tänkt att du skall kommunicera med?
- *Om vad skall du kommunicera? Scheman, beslut, resultat, händelser av vikt m.m.*
- Hur ser kommunikationsvägarna ut?

- Hur tycker du kommunikationen mellan dig och dina agenter fungerar/inte fungerar?
- Hur tycker du kommunikationen mellan dig och dina chefer fungerar/inte fungerar? (samt ledning och andra teamledare?)
- Hur kommunicerar du med agenter/teamledare/ledning?
(*mail, face to face, telefon*)
- Hur ofta?
(*dagligen? någon gång ibland?*)
- Förekommer det någon form av uppföljningssamtal med agenterna? Där man följer upp hur de presterar i arbetet, kollar av hur de mår, hur de fungerar både socialt och i tjänst.
- I fall en agent uttrycker missnöje över något som berör arbetsplatsen t.ex. sättet att arbeta, stress m.m. - hur går ni då tillväga?
- Varför?

Motivation/drivkraft

- Vad inspirerar och driver dig att göra ett bra jobb som teamledare?
(*Vad innebär det för dig att göra ett bra jobb? När känner du dig helt tillfreds?*)
- Vad upplever du inspirerar/driver agenter?
- Hur inspirerar/motiverar du ditt team?
- fokus på individuella agenter
- fokus på teamets prestation
- Hur är canvasskärmen tänkt att fungera?
- *Fungerar den på tilltänkta sätt?*
- *Varför/varför inte?*
- Vad fyller canvasskärmen för funktion i ditt arbete?
- *Hur tycker du det fungerar?*
- *Varför/varför inte?*

Mål

- Vilka mål jobbar du mot som teamledare?
- Vilka mål jobbar företaget mot?
- *Uttalade mål från organisationen?*
- *Outtalade?*
- Har du någon teori om varför det är så pass hög personalomsättning på kundserviceavdelningen?

Nu har vi talat om ... har du något du vill tillägga angående detta?

Anser du att det är något väsentligt vi missat att fråga om som är viktigt i arbetet som teamledare?

Är det okej att vi kontaktar dig igen om det uppkommer vidare funderingar om det som sagts idag? Sedan får du självklart kontakta oss om du har några vidare frågor eller funderingar.

Intervjuguide- chef

Syfte: kartlägga Consumer Service avdelningen: kommunikationsvägar, ansvarsuppgifter, team ledarnas och andra chefers roller, vilken roll avdelningen har (även i relation till resten av företaget), mål och förväntningar

Inledning/ Arbetsuppgifter

- Hur länge har du arbetat på X?
- *När började du?*
- Hur kommer det sig att du började arbeta på X?
- Har du arbetat på flera olika poster?
Vilka?

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Vilka ser du som dina viktigaste arbetsuppgifter? Varför?

Organisationsstruktur/Kommunikation

- Beskriv hur customer management är uppbyggt? Rita upp?
 - Vilka sitter var?
 - Vilka positioner finns det? Vilka uppgifter har de olika positionerna?
 - Hur ser kommunikationsvägarna ut?
 - Hur är teamen tänkta att fungera?
Vad och Varför fungerar/fungerar inte?
- Vad är avdelnings roll, även i relation till resten av organisationen?
 - Hur tas beslut? Av vilka/vem?
- Vilken funktion har teamen?
 - Hur är det tänkt att dessa skall fungera?
 - Arbetar ni aktivt för att skapa sammanhållning inom kundserviceavdelningen?
Socio-kulturellt... Hur? Funkar/funkar inte?
- Vad innebär organisationens varumärkesvärderingar för kundserviceavdelningen?
(Varumärkesvärderingar i praktiken).
- I fall en agent uttrycker missnöje över något som berör arbetsplatsen t.ex. sättet att arbeta, stress m.m. - hur går ni då tillväga?
 - Varför?

Mål

- Vilka mål jobbar företaget mot?
- Vilka mål är uppsatta för consumer service avdelningen?
- Hur förankrar ni målen ute i organisationen? Exempel?

Förväntningar

- Vilka förväntningar/rollbeskrivningar finns på agenterna? Teamledarna?
 - Hur uttrycker sig dessa?

Motivation/Drivkraft

- Vilka motivationsmetoder använder sig organisationen av för att förbättra prestationerna på kundserviceavdelningen?
 - För individen?
 - För teamen?
 - Hur är de tänkta att fungera?
 - Varför funkar det/varför inte?
- Vad fyller canvasskärmen för funktion i ditt arbete?
 - Hur tycker du det fungerar?
 - Varför/varför inte?
- Hur är canvasskärmen tänkt att fungera?
 - Fungerar den på tilltänkta sätt?
 - Varför/varför inte?
- Har du någon teori om varför det är så pass hög personalomsättning på kundserviceavdelningen?

Nu har vi talat om ... har du något du vill tillägga angående detta?

Är det okej att vi kontaktar dig igen om det uppkommer vidare funderingar om det som sagts idag? Sedan får du självklart kontakta oss om du har några vidare frågor eller funderingar.

Intervjuguide HR-medarbetare

Syfte: Få en överblick över rekryteringsprocessen, sökta egenskaper hos agenter, vilka faktorer väger in

Ice-breakers

- Hur länge har du arbetat på X?
- När började du?
- Tidigare erfarenheter inom telecom-branchen?
- Hur kommer det sig att du började arbeta på X?
- Har du arbetat på flera olika poster? Vilka?

Förväntningar

- Vilka förväntningar/rollbeskrivningar finns på agenterna? Teamledarna?
- Hur uttrycker sig dessa?
- Undersöker du blivande agents förväntningar på organisationen?
På vilket sätt?

Arbetsuppgifter

- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur ser en anställningsprocess ut till en tjänst på kundserviceavdelningen? Främst agenter.
Varför...?
Vilka är involverade?
- Vem fattar det slutgiltiga beslutet om vem som anställs?

Kommunikation

- I fall en agent uttrycker missnöje över något som berör arbetsplatsen t.ex. sättet att arbeta, stress m.m. - hur går ni då tillväga?
Varför?
- Förekommer det någon form av uppföljningssamtal med agenterna? Där man följer upp hur de presterar i arbetet, kollar av hur de mår, hur de fungerar både socialt och i tjänst.

Motivation/drivkraft

- Vilka motivationsmetoder använder sig organisationen av för att förbättra prestationerna på kundserviceavdelningen?
För individen?
För teamen?
- Hur är de tänkta att fungera?
Varför funkar det/varför inte?

Mål

- Vilka externa faktorer kan spela in vid urval (företagskultur, branschpraxis etc.)?
- Vilka individuella faktorer hos sökande spelar in med tanke på ex företagskultur?
- Är det viktigt att personen passar väl in i arbetsteamet?
•*Varför/varför inte?*

Har du någon teori om varför det är så pass hög personalomsättning på kundserviceavdelningen?

Nu har vi talat om ... har du något du vill tillägga angående detta?
Är det okej att vi kontaktar dig igen om det uppkommer vidare funderingar om det som sagts idag? Sedan får du självklart kontakta oss om du har några vidare frågor eller funderingar.

Intervjuguide - Agenter

Syfte: Ringa in deras upplevelse att arbeta som agent på X. Orsaken till varför de slutade.

Ice-breakers

- Hur länge arbetade på X?
- När började du?
- Tidigare erfarenheter inom telecom-branchen?
- Hur kommer det sig att du började arbeta på X?
- Hur passade detta arbete in i din levnadsplan?
- Var det något speciellt som fick dig att söka dig till tjänsten?
- Arbetade du på flera olika poster? Vilka?

Förväntningar

- Vad var dina förväntningar när du började arbeta på X?
- På vilket sätt införlivades de/ eller inte ? Exempel?
- Förändrades de under tiden du arbetade där?
- i så fall, på vilket/vilka sätt?
- Vilka förväntningar tror du det fanns på dig?
- Från kunderna?
- Från organisationen/dina chefer/team ledare?
- Känner du att du mötte dessa?
- På vilket sätt gjorde du/gjorde du inte det?
- Vad upplevde du är viktigt för de som jobbar på X?
- För dig?

Arbetsuppgifter/Arbete

- Beskriv dina arbetsuppgifter som agent?
- Beskriv en typisk arbetsdag för dig på X?
- Vad uppskattade du med ditt arbete/med X?
- Varför?
- Vad uppskattade du inte med arbetet/med X?
- Varför inte?
- Vad såg du som dina viktigaste uppgift som agent?
- Hur arbetade ni tillsammans i teamen?
- Sammanhållning?
- Hur arbetade ni tillsammans på avdelningen?
- tillsammans med andra team?
- Hur skulle du vilja beskriva arbetsklimatet?

Kommunikation

- Vilka var det tänkt att du skulle kommunicera med?
- Om vad skulle du kommunicera? Scheman, beslut, resultat, händelser av vikt m.m.
- Hur såg kommunikationsvägarna ut?
- Hur tyckte du kommunikationen mellan dig och dina kollegor (andra agenter) fungerade/inte fungerade?

- Hur tyckte du kommunikationen mellan dig och dina chefer/teamledare fungerade/inte fungerade
- ledning och andra team ledare?
- Hur kommunicerade du med agenter/team ledare/ledning?
(mail, face to face, telefon)
- Hur ofta?
(dagligen? någon gång ibland?)

Motivation/drivkraft

- Vad inspirerade dig att göra ett bra jobb?
(Vad innebär det för dig att göra ett bra jobb? När känner du dig helt tillfreds?)
- T.ex lön, personliga utmaningar, kolleger, bra chefer..m.m.
- Vad är viktigt för dig när du bestämmer dig för att ta ett arbete?
- Varför?
- Vad upplever du inspirerar/driver agenter?
- Vad drev dig och inspirerade dig som agent?
- Hur motiverar du dig själv?
- Hur var uppfattningarna om canvasskärmen?
- Hur uttryckte sig detta?
- Vad är din uppfattning om canvasskärmen?
- Hur tycker du det fungerar?
- Varför/varför inte?

Mål

- Vilka mål jobbade du mot som agent?
- Vilka mål jobbade företaget mot?
- Uttalade mål från organisationen?
- Outtalade?
- Vilka mål arbetar du mot personligen? Yrkesmässigt.
- Inom företaget eller som en språngbräda till nya arbeten eller upplevelser?
- Har du någon teori om varför det är så pass hög personalomsättning på organisationens kundserviceavdelning?

Vi har pratat om... finns det något du vill tillägga? Känner du att det är något väsentligt vi missat att beröra/fråga om som var viktigt vad gäller ditt arbete på X och påverkat beslutet att avsluta din anställning?

Är det okej att vi kontaktar dig igen om det uppkommer vidare funderingar om det som sagts idag? Sedan får du självklart kontakta oss om du har några vidare frågor eller funderingar.