



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90
Företagsekonomi –
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2011

Hit - men inte längre?

En studie av de positiva effekterna av personalomsättning

Författare:
Johanna Nordin
Emma Weinerhall

Handledare:
Dan Kärreman

Sammanfattning

Titel:	Hit – men inte längre? En studie av de positiva effekterna av personalomsättning
Seminariedatum:	2011-05-23
Kurs:	FEKP90 Företagsekonomi: Examensarbete på civilekonomprogrammet
Författare:	Johanna Nordin och Emma Weinerhall
Handledare:	Dan Kärreman
Nyckelord:	Personalomsättning, positiva effekter, negativa effekter, managementkonsultföretag, Polisen
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att bidra med en mer nyanserad bild av fenomenet personalomsättning och belysa dess mångfacetterade effekter. Vi ämnar undersöka fenomenet i två verksamheter som har mycket skilda personalomsättningsnivåer.
Metod:	Studien har ett kvalitativt angreppssätt med en iterativ ansats. Vi har rört oss mellan teori och empiri i takt med att vi skapat oss en djupare förståelse om ämnet.
Teoretiska perspektiv:	Det teoretiska perspektivet utgörs av litteratur som behandlat personalomsättningens effekter ur ett organisatoriskt perspektiv. I studien har vi fokuserat vid teorier som behandlar personalomsättningens positiva effekter.
Empiri:	Det empiriska material som är till grund för vår analys, diskussion och resultat består av sexton intervjuer främst HR-ansvariga samt fåtal konsulter och poliser. Åtta personer från respektive verksamhet har intervjuats.
Resultat:	Studiens syfte uppfylldes varvid vi fann positiva implikationer som tidigare negligerats. Vidare fann vi att managementkonsultföretagens utvärdering av sina anställda ökar dess personalomsättning varvid vi föreslår ett liknande arbetssätt för ökat personalflöde i den svenska Polisen.

Abstract

Title:	To here - but no further? The positive effects of employee turnover
Seminar date:	23/ 05/ 2011
Course:	FEKP90 Business Administration: Degree Project Master of Science in Business and Economics
Authors:	Johanna Nordin and Emma Weinerhall
Advisor:	Dan Kärreman
Key words:	Employee turnover, positive effects, negative effects, management consultancy firms, Swedish Police
Purpose:	The purpose of our study is to contribute with a nuanced perspective of the phenomenon employee turnover and highlight its multifaceted consequences. We aim to study the phenomenon in two industries with an immense diverse level of employee turnover.
Methodology:	Our study is a qualitative study with an iterative approach where we alternate between theory and empirics.
Theoretical perspectives:	The theoretical perspectives consist of theories concerning the consequences of turnover from an organisational perspective. Our focus of the study has been literature on the positive consequences of turnover.
Empirical foundation:	In order to analyse the phenomenon we conducted sixteen interviews with HR-representatives and employees, eight from each industry.
Conclusion:	Our study has reached its purpose; to contribute with a nuanced perspective on employee turnover. We found that the ratings used by the management consultancy firms increased their employee turnover hence a method that we recommend the Swedish Police to implement.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering och frågeställning	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
2 Metod	10
2.1 Teoretisk metod	10
2.1.1 Vetenskaplig ansats	10
2.1.2 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	11
2.1.3 Forskningsansats	11
2.1.4 Forskningsstrategi.....	11
2.2 Praktiskt tillvägagångssätt	12
2.2.1 Val av ämne	12
2.2.2 Val av studiesubjekt.....	12
2.2.3 Intervjumetod	14
2.2.4 Datainsamling.....	15
2.2.5 Val av litteratur.....	15
2.3 Kritik och kvalitet	16
2.3.1 Kritik av primärdata	16
2.3.2 Kritik av sekundärdata	16
2.3.3 Överförbarhet	17
2.3.4 Tillförlitlighet.....	17
2.3.5 Pålitlighet	17
2.3.6 Styrka och konfirmera.....	17
3 Litteraturgenomgång	18
3.1 Uppdelning av personalomsättning	18
3.1.1 Frivillig och ofrivillig personalomsättning.....	18
3.1.2 Funktionell och dysfunktionell personalomsättning.....	19
3.1.3 Undvikbar och oundviklig personalomsättning.....	19
3.2 Kostnader av personalomsättning	20
3.2.1 Urvals- och rekryteringskostnader	20
3.3 Fördelar med personalomsättning	22
3.3.1 Ökad prestation	22
3.3.2 Minskning av inrotade konflikter	22
3.4 Optimal personalomsättning	23
4 Fallbeskrivning	26
4.1 Managementkonsultföretag	26
4.2 Fallbeskrivning Polisen	26
5 Analys	28
5.1 Managementkonsultföretag	28
5.1.1 Personalomsättning	28
5.1.2 Utvärdering och gradering	29
5.1.3 Utflöde av personal	30
5.1.4 Kostnader av personalomsättning	31
5.1.5 Positiva effekter av personalomsättning	32
5.1.6 Karriärstege	32
5.1.7 Inflöde	33
5.1.8 Påverkan på övriga anställda.....	34
5.1.9 Var går de som slutar?	35
5.1.10 Kompetens och kunskapsbevaring.....	35
5.1.11 Behålla de anställda	36
5.1.12 Sammanfattning.....	36

5.2 Polisen	37
5.2.1 Personalomsättning.....	37
5.2.2. Obefintligt utflöde.....	38
6 Diskussion.....	41
6.1 Managementkonsultföretagens situation.....	41
6.2 Polisens situation.....	41
6.3 Personalomsättning i managementkonsultföretag och Polisen	43
6.4 Kritik av modell	46
6.5 Uppfattningen av personalomsättning.....	47
6.5.1 Anställd blir kund	49
6.5.2 Bli av med rätt personer	49
6.6 Sammanfattning	50
7 Slutsats	52
7.1 Resultat i relation till syftet.....	52
7.2 Kritik mot resultat samt förslag till framtida studier	53
8 Källförteckning.....	55
Appendix I	59
Appendix II.....	60
Appendix III	62

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsen vilken syftar till att ge en förståelse och kontext för ämnet och ämnesvalet. Därefter följer uppsatsens problematisering, frågeställning samt syfte för att avslutas med de avgränsningar som gjorts i studien.

1.1 Bakgrund

Hur kan det komma sig att jag får en människa när jag behöver händer?

(Henry Ford, Källa: Nordström & Riddarstråle, 1999 s. 20)

Synen på vilka resurser som krävs för ett framgångsrikt företag har förändrats en del sedan Henry Ford, grundare av Ford Motor Company, uttalade sig likt ovan. Henry Ford verkade under början av 1900-talet och praktiserade principerna av Scientific Management. Scientific Management är en teori publicerad av Frederick Taylor år 1911, vilken grundas på fyra principer. Den mest framstående av principerna innebär en åtskillnad mellan planering och utförande, således en uppdelning mellan det intellektuella och det manuella arbetet. Enligt Taylor förfogade ledningen över kunskapen att planera arbetsmetoder och arbetsuppgifter, varefter dessa skulle utföras av arbetarna (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002 s. 9). Uttalandet ovan grundas i denna uppdelning mellan intellekt och utförande. De underliggande principerna av Scientific Management återfinns fortfarande i vissa branscher, dock har samhället ingått en förändring vari uttalandet ovan stämmer mindre bra. Samhället har skiftat från det så kallade industrisamhället till ett kunskapssamhälle där kunskap kommit att bli en vital resurs och därtill även de anställda (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2002 s. 12-13). Drucker (1999 s. 1) beskriver skiftet i framgångsfaktorerna som följer:

The most valuable assets of a 20th-century company was its production equipment. The most valuable asset of a 21st-century institution (whether business or nonbusiness) will be its knowledge workers and their productivity.

Human resources management (HRM) är ett företags funktion för hantering av dess mänskliga resurser. Mer specifikt innebär HRM bland annat rekrytering, utbildning, karriärplanering, löneadministration samt kontakt med fackföreningar (Alvesson & Kärreman, 2007). Den konventionella inriktningen inom HRM anser att HRM-aktiviteter är positivt korrelerade till verksamhetens prestation och att dessa aktiviteter kan skapa hållbara konkurrensfördelar (Huselid 1995; Ulrich, 1997). Vanligtvis används begreppet strategisk HRM (SHRM) för att understryka aktiviteternas fokus vid resultat och organisatoriska förbättringar. Aktiviteterna är således inte på

individuell nivå utan har som mål att ge avkastning på investerat kapital (Becker & Huselid, 2006; för kritik till den konventionella litteraturen, se exempelvis Legge, 2005).

I takt med kunskapssamhällets framväxt tillika de kunskapsintensiva företagens expansion, har intresset för personalfrågor ökat hos praktiker och akademiker (Alvesson, 2000; Alvesson, 2004). Ett kunskapsintensivt företag är ett företag vars verksamhet till största del baseras på intellektuellt kapital, varpå de anställda är företagets viktigaste resurs. På liknande vis beskriver Drucker (1999 s. 10) "In knowledge work, the means of production is now owned by the knowledge worker.". Det främsta företaget är således det som besitter de bästa individerna (Alvesson, 2004). Sedan början av 1900-talet har litteratur om personalfrågor behandlat strategier för hur företag kan arbeta för att behålla sina anställda (Dalton & Todor, 1979). Detta framhävs i litteraturen vara än mer viktigt nu än tidigare (Alvesson, 2004) varpå personalomsättning utgör en central fråga i kunskapsintensiva företag (Alvesson, 2000). Denna studie kommer således behandla fenomenet personalomsättning.

Inledningsvis vill vi klargöra begreppet personalomsättning eftersom fenomenet kan beskrivas och definieras på flertalet vis. Nedan presenteras vår valda definition, vilken även återfinns i flertalet studier (Glebbeck & Bax, 2004; Ton & Huckman, 2008). Personalomsättningsnivån är följaktligen: antal anställda som avslutar sin tjänst under mätperioden, dividerat på det genomsnittliga antalet anställda under samma period (se formel nedan).

$$\text{Personalomsättning} = \frac{\text{Antal uppsagda under mätperioden}}{\text{Genomsnittligt antal anställda under mätperioden}}$$

Figur 1 Formel för personalomsättning. Källa: Ton & Huckman (2008)

Personalomsättning har förekommit som studieobjekt sedan början på 1900-talet (Dalton & Todor, 1979). Traditionellt sett har litteraturen om personalomsättning behandlat personalomsättning som en kostnad för företaget och ett problem som måste lösas (Glebbeck & Bax, 2004; Staw, 1980; Ton & Huckman, 2008). Detta har resulterat i att litteratur på området främst redogör för hur organisationer kan arbeta för att behålla sina anställda och sedermera minimera sina kostnader för personalomsättning. Det underliggande antagandet i denna forskning är enligt Ton och Huckman (2008) att personalomsättning drivs av vissa identifierbara faktorer och att företag kan minska sin personalomsättning om dessa faktorer uppmärksammas och hanteras, således lösa detta problem.

På 1970-talet uppmärksammades att personalomsättning inte endast är negativt utan att det även kan resultera i positiva effekter för organisationen (Dalton & Todor, 1979). Exempelvis

observerades hur en nyanställd tillför nya tankesätt och motivation (Staw, 1980). En mer nyanserad bild av fenomenet framställdes således i litteraturen. Emellertid kvarstod det övervägande fokuset vid kostnaderna för personalomsättning och strategierna för att behålla de anställda (Glebbeck & Bax, 2004; Mobley, 1982; Staw, 1980).

Ur litteraturen kan urskiljas vad Glebbeck och Bax (2004 s. 279) hänför till "[...]the 'conventional assumption of turnover research.'" Antagandet åsyftar att låg personalomsättning är att föredra framför hög personalomsättning. Enligt Ton och Huckman (2008) beror detta synsätt på de direkta kostnaderna som tillskrivs personalomsättning. Fokuset vid de negativa effekterna i litteraturen har enligt Staw (1980) en liknande orsak; att de negativa konsekvenserna lättare kan utforskas eftersom dessa ofta är realiserade kostnader, exempelvis kostnaden för rekrytering. De positiva effekterna uppkommer ofta som en senare faktor i ledet och vidare mer långsiktigt.

1.2 Problematisering och frågeställning

Trots Dalton och Todors (1979) samt Staws (1980) relativt tidiga observation att personalomsättning inte är ensidigt, behandlar en majoritet av litteraturen än personalomsättning som ett problem, en kostnad för företaget. Följaktligen studeras främst orsakerna till personalomsättning för att såldes finna lösningen på detta problem (Abelson & Baysinger, 1984; Ton & Huckman, 2008).

En liknande bild återgavs vid en, av författarna utförd, studie vars syfte var att undersöka hur personalomsättning generellt uppfattas av personer i vår omgivning. Tjugofem stickprovsintervjuer genomfördes varvid intervjupersonerna ombads svara på vad de anser om personalomsättning samt vad de tillskriver positivt och negativt till fenomenet. De tillfrågade beskriver främst de negativa konsekvenserna av att personal slutar men nämner även de positiva effekterna av att personal anställs (Appendix 1). En sökning på Google påvisar ett liknande resultat. Vid en sökning på begreppen *personalomsättning* och *employee turnover* berör tjugoåtta av trettiofem sökträffar problematiken kring en hög personalomsättning samt förslag på hur denna kan minskas (Appendix 2).

Den övervägande negativa synen på personalomsättning är enligt Staw (1980) mycket tvivelaktig eftersom konsekvenserna av personalomsättning både kan vara positiva och negativa. I samklang med Staw (1980), resulterar personalomsättning i både positiva och negativa effekter, varför ett ensidigt förhållningssätt inte är att föredra vid studier av personalomsättning. Dalton och Todor (1979 s. 226) beskriver: "In order to accurately evaluate the consequences of turnover on organizational effectiveness, both the cost and the benefits should be assessed." Således bör både

de positiva och negativa effekterna av personalomsättning studeras för en korrekt bild av personalomsättningens effekter. Om endast de negativa konsekvenserna av personalomsättning ses över finns risken att företag allokerar resurser till fel poster. För att bringa jämvikt i tidigare litteratur samt den allmänna uppfattningen om personalomsättning som en kostnad ämnar vi studera det som givits mindre utrymme i litteraturen, således de positiva effekterna av personalomsättning.

Vi har valt att studera personalomsättningsfenomenet i managementkonsultbranschen samt inom den svenska Polisen. Dessa verksamheter har gemensamt att de både utgör kategorin kunskapsintensiva företag eftersom de anställda nyttjar intellektuellt kapital vid utförandet av sina arbetsuppgifter. Således utgör de anställda den främsta resursen i de studerade verksamheterna varpå personalomsättning bör utgöra en central fråga. Vidare skiljs verksamheterna på flertalet vis. Den främsta åtskillnaden är personalomsättningsnivån i respektive företag. Managementkonsultföretag har generellt en högre personalomsättning och Polisen har näst intill en obefintlig personalomsättning.

Studien behandlar sålunda effekterna av personalomsättning i managementkonsultföretag, vilka sedermera jämförs med effekterna för Polisen. Eftersom Polisens har en mycket låg personalomsättning studerar vi således effekterna av frånvaron av personalomsättning.

Utifrån denna problematisering önskar vi besvara följande frågeställning:

Vilka positiva effekter har personalomsättning i managementkonsultföretag och hur kan dessa effekter relateras till Polisen?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att bidra med en mer nyanserad bild av fenomenet personalomsättning och belysa dess mångfacetterade effekter. Vi ämnar undersöka fenomenet i två verksamheter som har mycket skilda personalomsättningsnivåer.

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats koncentreras vid effekterna av personalomsättning. Det medför att orsakerna till varför personalomsättning uppstår till stor del lämnas utanför. I vissa fall har vi upplevt det ofrånkomligt att inte uppmärksamma orsakerna, vilket kommer beröras vid aktuella punkter. Utöver detta har fokus även lagts vid de positiva effekterna av personalomsättning eftersom majoriteten av litteraturen redan uppmärksammat att personalomsättning har negativa konsekvenser.

2 Metod

I denna del presenteras studiens teoretiska metod samt praktiska tillvägagångssätt. Vidare diskuteras kritik och kvalitet av vald metod. Vår ambition med avsnittet är att ge läsaren en insikt i vald metod för att bringa en transparens till studien.

2.1 Teoretisk metod

2.1.1 Vetenskaplig ansats

Vår vetenskapliga ansats tar sin grund i vår egen verklighetsuppfattning. Vi anser att verkligheten skapas utifrån sociala aktiviteter i människors samspel med varandra och att alla besitter sin egen syn av verkligheten. Det existerar således multipla verkligheter vilka påverkas av bland annat tidigare erfarenheter, kultur och val av språk vilket producerar och reproducerar vår egen verklighet (Sandberg, 2001, s. 29-32). Vi anser det omöjligt att objektivt beskriva verkligheten, vilket påminner om socialkonstruktivism som är en av två huvudsakliga betraktelsesätt.

Utifrån ett socialkonstruktivistiskt synsätt beskrivs verkligheten som socialt konstruerad där inget är givet (Alvesson & Skoldberg, 2009). Vidare utgår perspektivet från att sociala företeelser och meningen med dessa skapas av sociala aktörer. Begreppet innefattar vidare att forskarna, i detta fall vi, är en del av det som studeras. För att vidare förklara vår syn presenteras även kortfattat socialkonstruktivismens motpol, positivism.

Positivismen är den traditionella skolan som ofta återfinns inom naturvetenskapen. Utifrån ett positivistiskt perspektiv finns det allmänna lagar gällande sociala system, vilket innebär att sociala företeelser anses styrda av förutbestämda lagar som är oberoende av aktörers påverkan. Vidare finns grundläggande antaganden om att världen existerar objektivt utanför en själv och att människan inte kan påverka dess sammanhang. Människan anses besitta en förmåga att studera denna värld objektivt (Bryman & Bell, 2003/2005; Jacobsen, 2000/2002).

Vår verklighetsuppfattning innefattar det grundläggande antagandet att individer och ting uppfattas och tolkas olika av olika individer och även påverkas av miljön de återfinns i. Denna syn följer givetvis med oss vid vår betraktelse av ämnet personalomsättning i utförd studie. Vi anser att fenomenet personalomsättning får den betydelse för organisationer som fenomenet tillskrivs. Exempelvis innebär en specifik personalomsättningsnivå inte särskilt mycket förrän informationen sätts i relation till omgivningen, då får siffran en betydelse.

2.1.2 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Vi uppfattar personalomsättning som ett mycket komplext fenomen. Vår syn på kunskap inom ämnet följer tidigare beskriven verklighetsuppfattning och vidare även ämnets karaktär. Det innebär att vi försöker förstå och tolka personalomsättning utifrån sitt sammanhang. Detta perspektiv liknar vad som beskrivs som det tolkande synsättet inom kunskapsteori vilket är ett av de två mest framstående synsätten om vad som kan betraktas som godtagbar kunskap (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 27ff). Det tolkande perspektivets motpol återfinns inom naturvetenskapen och innebär i korthet att kunskap är objektivt och att forskaren är en oberoende aktör som har förmågan att betrakta företeelser objektivt (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 27ff).

2.1.3 Forskningsansats

Induktiv och deduktiv forskningsansats utgör de två huvudsakliga inriktningarna om hur forskning bedrivs. Deduktiv forskning formulerar hypoteser utifrån teori för att sedan testa hypoteserna medan det induktiva förhållningssättet utgår från observationer och empiri som sedermera formuleras till teorier och resonemang. (Jacobsen, 2000/2002 s. 42ff).

Inledningsvis i vår studie formulerades ingen tydlig undersökningsfråga varför vi istället förhöll oss öppna inför ämnet. Frågeställningen har istället fått växa fram med tiden. Vi besatt viss förkunskap om ämnet och ytterligare kunskaper införskaffades via den litteraturstudie som genomfördes vid studiens början. Under studiens gång har vi förflyttat oss mellan empiri och teori i takt med att vi upptäckt nya infallsvinklar och synsätt. Utifrån en empirisk undersökning ökade vår förståelse för ämnet och ytterligare teori införskaffades. Vårt tillvägagångssätt liknar således en upprepande strategi, även kallad iterativ ansats, som innebär en förflyttning mellan forskningsansatserna induktiv och deduktiv (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 25).

Vår studie har präglats av ett öppet förhållningssätt med en ambition att inte låta våra förkunskaper eller föreställningar påverka. Full objektivitet är enligt vår mening omöjligt att uppnå vilket har sin grund i vår verklighetsuppfattning. I enlighet med Bryman och Bell (2003/2005) förbättrar en medvetenhet om begränsningarna förutsättningarna för ett neutralt förhållningssätt.

2.1.4 Forskningsstrategi

I huvudsak existerar det två inriktningar gällande valet av forskningsstrategi; kvalitativ och kvantitativ. Inom kvantitativ forskning används siffror och storlekar för att återge ett resultat. I motsats fokuserar den kvalitativa forskningsstrategin på att återge resultat med hjälp av ord och

tolkningar. Vidare präglas kvalitativ forskning av ett tolkande och socialkonstruktivistiskt synsätt (Bryman & Bell, 2003/2005).

Såväl kvalitativa som kvantitativa undersökningar har genomförts inom ämnet personalomsättning (Glebbeek & Bax, 1984; Huselid, 1995; Ton & Huckman, 2008), varpå vi fann de kvalitativa studierna mer intressanta. Trots avsaknaden av en bestämd forskningsfråga valde vi således en kvalitativ forskningsstrategi som vidare även stämmer väl överrens med våra andra metodologiska överväganden. Vidare motsvarade en kvalitativ undersökning vår förhoppning att erhålla en djupare förståelse kring fenomenet personalomsättning.

2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

2.2.1 Val av ämne

Initialt väcktes vårt intresse för ämnet personalomsättning i skenet av organisationslitteraturens ökade fokus vid kunskapsintensiva företag (Alvesson, 2000; Alvesson, 2004). I litteraturen framställs de anställda som organisationens viktigaste resurs varpå vi önskade studera flödet av dessa. Vi noterade att majoriteten av litteraturen inom ämnet personalomsättning fokuserar vid de negativa konsekvenserna av fenomenet och dess orsaker. Intresset för att nyansera fenomenet väcktes och kom sedan att utvecklas vidare.

2.2.2 Val av studiesubjekt

2.2.2.a Val av verksamhet

Med bakgrund i intresset för ämnet ville vi studera en bransch eller verksamhet med generellt hög personalomsättning, varpå fokuset föll på managementkonsultbranschen. Vi hade en uppfattning om att företag i denna bransch har en relativt hög personalomsättning men att företagen själva inte nödvändigtvis anser detta vara negativt. Vi hade tidigare hört talas om den så kallade upp- eller-ut-kultur som ofta praktiseras hos managementkonsultföretag, vilken kan anses uppmana till viss personalomsättning.

Med grund i intresset att nyansera litteraturen valde vi att utveckla och fördjupa förståelsen kring ämnet genom att studera ytterligare en bransch som, i motsats till konsultbranschen, har låg omsättning av personal. Följaktligen valde vi att studera den svenska Polisen, vars låga personalomsättning var känd för oss sedan tidigare.

Eftersom en polis i sitt arbete använder kunskap för att lösa brott anses Polisen vara en kunskapsintensiv organisation (Gottschalk, 2007). Med utgångspunkt i ovan presenterad

beskrivning om kunskapsintensiva företag anses konsultfirmor vara epitetet av sådana företag. Således är både Polisen och managementkonsultföretagen kunskapsintensiva företag vilket vi fann vara av stor vikt för att möjliggöra en jämförande studie mellan dessa motpoler av hög och låg personalomsättning. Eftersom personalen anses vara den viktigaste resursen i kunskapsintensiva företag är en studie av personalomsättning intressant i denna typ av organisationer.

Polisen och managementkonsultföretag är intressanta fall ur flera aspekter utöver kontrasten i hög och låg personalomsättning. Ytterligare ett intressant område skiljer dessa verksamheter åt, en skiljaktighet som gör dessa två verksamheter till extremfall. Polisen kan närmast beskrivas som en planekonomi (Nationalencyklopedin, 2011a) eftersom antal poliser är ytterst kontrollerat av regeringen. Managementkonsultföretagen emellertid, styrs av marknadskrafter som reglerar utbud och efterfrågan av företagets tjänster, vilket får anses vara motsatsen till Polisens verksamhet (Nationalencyklopedin, 2011b).

Bevekelsegrunden för det slutliga valet att utföra en jämförande studie med två kontrasterande fall var således den inbyggda dikotomin i ämnet personalomsättning där hög och låg samt positiv och negativ kan ställas emot varandra. Eftersom målet med studien var att nyansera begreppet personalomsättning gav en jämförelse möjlighet till att utveckla våra upptäckter i respektive bransch med hjälp av det vi fann i den motsatta branschen. En komparativ studie besitter förmågan att få de specifika dragen i varje fall att verka som begynnelsepunkt för reflektioner (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 78) vilket har varit fallet i denna studie. Detta har i sin tur lett fram till vår diskussion som presenteras i kapitel sex.

2.2.2.b Val av intervjusubjekt

När studiens initiala fokus fastställdes vid managementkonsultföretag startade processen att finna lämpliga studiesubjekt. Vi valde att fokusera på företag som har verksamhet i Sverige. Däremot finns flertalet av dessa även representerade internationellt. Valet att studera den svenska marknaden har flera orsaker. Dels var en avgränsning nödvändig eftersom fenomenet personalomsättning möjligen skiljer sig mellan olika länder varpå tidsbegränsningen inte tillåter att fler länder studeras. Vidare kan tolkning av ord, uttryck och gester underlättas vid bruk av samma språk.

För att identifiera relevanta subjekt användes Konsultguiden från 2011. Konsultguiden publiceras varje år av Affärsvärlden och erbjuder en översikt och genomgång av bolag som erbjuder konsulttjänster (Affärsvärlden, 2011). Utifrån Konsultguidens lista kontaktade vi flertalet

managementkonsultfirmor varpå majoriteten av dem var intresserade att medverka i vår studie. De som avböjde gjorde detta av skälet att det inte ställer upp vid universitetsrelaterade studier. Sammantaget resulterade detta i intervjuer med representanter från åtta olika managementkonsultföretag som samtliga kommer bibehållas anonyma i studien.

Efter att studiens fokus sedermera utökats till att även omfatta Polisen kontaktades Rikspolisstyrelsen samt flertalet Polismyndigheter.

2.2.2.c Intervjupersoner managementkonsultföretag

Tre av intervjuerna utfördes på respektive företags huvudkontor med den högst uppsatta personen på HR-avdelningen. Resterande intervjuer utfördes via telefon varav tre med konsulter och två med HR-ansvariga. Bevekelsegrunden till detta förfarande var värdet i att prata med personer inom HR, dock hade inte samtliga möjlighet att möta oss i person. Anledningen till valet att intervjua HR-ansvariga grundas i antagandet att dessa personer innehar god insikt i personalfrågor. Vidare ansåg vi det av stor vikt att ta del av konsulternas uppfattning om personalomsättning, vilket är orsaken till att även konsulter intervjuades.

2.2.2.d Intervjupersoner Polisen

För att få tag på relevanta intervjupersoner inom Polisen kontaktades dels Rikspolisstyrelsen och flertalet polismyndigheterna via kontaktformulär på Polisens hemsida (Polisen, 2011a). Sammantaget hölls åtta intervjuer med Polisen; tre representanter från Rikspolisstyrelsens HR-funktion, varav en HR-direktör. Vidare intervjuades tre HR-ansvariga från polismyndigheterna i Skåne län, Örebro län samt Gävleborgs län och slutligen två poliser verksamma i Stockholms län, varav den ena har arbetat inom Polisen i 30 år och den andra är relativt nyutexaminerad.

2.2.3 Intervjumetod

Intervjuerna var av semistrukturerad och kvalitativ karaktär vilket innebär en flexibilitet under intervjusituationen (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 360-362). I kombination med att vi hade vissa specifika frågor vi fordrade svar på ville vi även låta intervjusubjekten tala och associera fritt, vilken en semistrukturerad intervjuform motsvarade. Vidare önskade vi en frihet och möjlighet att fördjupa och följa upp specifika frågeställningar, vilket är orsaken till valet av en kvalitativ intervjumetod (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 360-362). Inför intervjuerna förbereddes en intervjumall bestående av ett antal områden vi ville avhandla samt underrubriker till dessa. Väl vid intervjutillfället var vi noga med att hålla en låg profil och låta intervjupersonen utveckla egna resonemang kring berörda områden. Intervjuerna spelades in efter överenskommelse med intervjupersonen. Två inspelningsverktyg användes för att säkerställa teknikens tillförlitlighet.

Inte någon av de intervjuade personerna tycktes berörda av det faktum att samtalet spelades in, vilket annars kan vara en negativ effekt av inspelning (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 375). Detta resonemang har sin grund i samtalens innehåll som många gånger överraskade samt gesterna hos de medverkande intervjupersoner vi träffade, vilka gav ett lugn och ett ärligt intryck. Vidare har samtliga intervjupersoner tagit del av den sammanställda empirin och godkänt denna. Inga ändringar efterfrågades vilket även tyder på innehållets riktighet. Anledningen till att vi valde att spela in intervjuerna är i linje med Bryman och Bells (2003/2005 s. 374-376) argument om att vi inte behöver förlita oss på vårt minne, vilket i sin tur minskar risken för informationsbortfall. Utan behovet att föra detaljerade anteckningar lades istället fokus vid intervjupersonen och dennes uttalanden.

Intervjuerna pågick i ungefär en timme. Vid flertalet av intervjuerna pågick även ett samtal efter att intervjun officiellt var avslutad. Detta rekommenderas av Bryman & Bell (2003/2005 s. 377) med anledning att det kan frammana intressanta aspekter av ämnet som inte tidigare berörts, vilket även var fallet under en del av intervjuerna. Det ska dock påpekas att vi inte upplevde någon avvikelse i intervjupersonernas framförande efter intervjuerna officiellt var avslutade, utan samtalen fortlöpte avslappnat.

Efter intervjuerna diskuterade och antecknade vi våra intryck och känslor samt transkriberade intervjuerna mycket omgående. Vi ansåg det vara av stor vikt att göra detta direkt in på intervjun för att minska risken för glömska av intryck.

2.2.4 Datainsamling

I denna studie har vi framförallt valt att använda oss av primärdata vilken utgörs av intervjuerna som beskrivits ovan. Enligt Bryman och Bell (2003/2005 s. 387) kan intervjuer användas som enda metod i en undersökning i kvalitativ forskning. Vidare har vi vid framtagningen av de två fallbeskrivningarna hänvisat till sekundärdata i form av hemsidor och rapporter.

2.2.5 Val av litteratur

Studien inleddes med en genomgång av litteraturen inom ämnesområdet personalomsättning. Litteraturen utgörs främst av vetenskapliga artiklar samt viss tryckt litteratur. Google Scholar, LibHub samt LIBRIS har använts som främsta sökmotorer för att finna relevant litteratur. Sökorden ”employee turnover”, ”labor turnover” samt ”personalomsättning” utgjorde grunden för vår litteratursökning.

Som tidigare nämnt återfinns inte de positiva effekterna av personalomsättning i samma uträkning som de negativa konsekvenserna i litteraturen. Efter viss eftersökning fann vi dock en artikel publicerad i Harvard Business Review från år 2008 skriven av Zeynep Ton och Robert S. Huckman. Med utgångspunkt i denna artikel följde vi dess källor och fann ytterligare litteratur som berör ämnet. Vidare fann vi en artikel av Arie C. Glebbeek och Erik H. Bax från år 2004 som behandlade effekterna av personalomsättning och refererade till flertalet artiklar från 1970 och 1980-talen. Vi valde att följa dessa referenser vilket resulterade i studiens litterära utgångspunkt.

2.3 Kritik och kvalitet

2.3.1 Kritik av primärdata

Den primärdata som använts i denna uppsats har samlats in via intervjuer ansikte mot ansikte, samt över telefon. De olika metoderna har diversifierade fördelar och nackdelar, dock anses det generellt mer fördelaktigt att utföra intervjuer ansikte mot ansikte eftersom intervjuaren kan reagera på respondentens ansiktsuttryck och gester (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 140). Skälet varför flertalet intervjuer utfördes över telefon hade sin grund i intervjusubjektens fullbokade schema, varpå ett möte var svårt att boka. Vi ansåg det däremot mycket viktigt att tala med de högst uppsatta personerna på de olika områdena och valde således att utföra dessa intervjuer över telefon. Den så kallade intervjuareffekten, att intervjupersonen blir påverkad av intervjuarens närvaro, dämpas om man utför intervjun via telefon (Jacobsen, 2000/2002 s.270).

Flertalet managementkonsultföretag har som policy att inte kommunicera sin personalomsättning till allmänheten. Att vi, trots detta, utfört åtta intervjuer på åtta olika managementkonsultföretag tillför ett stort värde till vår studie. Ett större antal intervjuer skulle innebära en mer omfattande studie och möjligen även öka överförbarheten ytterligare. Vi finner dock att vår studie utgör en bra grund för framtida forskning inom ämnet. Vidare har vi inte som ambition att generalisera resultatet, varför åtta intervjuer uppfyller vårt syfte. Polisen har en mycket mer inställsam syn på universitetsstudier varpå intervjuer med poliser var lättare att tillgå. Vi valde att intervjua lika många poliser som representanter från managementkonsultföretagen.

2.3.2 Kritik av sekundärdata

Den sekundärdata som använts i uppsatsen har främst syftat till att vara upplysande och förklarande och återfinns i respektive fallbeskrivning. Den sekundärdata som inhämtas till Polisens fallbeskrivning är från Polisens hemsida, årsredovisning samt en rapport. Vi anser att dessa källor är tillförlitliga. Vidare utgör de en mycket liten del av vår uppsats.

2.3.3 Överförbarhet

Karaktäriserande för kvalitativa studier är att de ofta är kontextuellt unika (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 307), likaså vår studie. Studiens resultat baseras på vår tolkning och uppfattning. Studiens överförbarhet skulle möjligen utökas vid ett större antal intervjuer, dock upptäckte vi under intervjuerna att intervjupersonernas svar påminde mycket tydligt om varandra. Vi ansåg därför att marginalnyttan av fler intervjuer inte skulle tillföra mer information utan endast möjligen stärka överförbarheten. Vi har dock inte som ambition att generalisera studiens resultat varför åtta intervjuer utgör ett bra antal.

2.3.4 Tillförlitlighet

Inom kvantitativ forskning är en studies validitet ett av de viktigaste kriterierna för en studies trovärdighet. Begreppet avser att en studie mäter det den avser mäta (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 305). Eftersom vår studie är kvalitativ har vi inte haft för avsikt att mäta resultatet. I kvalitativa studier undersöks istället studies tillförlitlighet, vilket innebär ett mått på hur väl forskaren tolkat vad intervjupersonerna framställt (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 307). För att öka tillförlitligheten i vår tolkande studie har vi låtit intervjupersonerna granska vår framställning för att kontrollera att vi uppfattat dem korrekt.

2.3.5 Pålitlighet

Vid kvalitativ forskning undersöks en studies reliabilitet vilket påminner om vad som inom kvalitativa studier benämns pålitlighet (Bryman & Bell, 2003/2005 s. 307). För att vår studie ska uppfattas pålitlig har vi i detta kapitel redovisat för vårt tillvägagångssätt och metodval med motivet att visa på studiens transparens.

2.3.6 Styrka och konfirmera

Efter önskan av intervjupersonerna har samtliga medverkande presenterats utan namn och utan tillhörighet till företag eller verksamhet. Detta gör att möjligheten till att kontrollera och konfirmera vår studie minskar. Vi är medvetna om detta men kan dock inte påverka det. För att styrka vår studie samt öka läsarens förtroende har vi redogjort för vårt tillvägagångssätt.

3 Litteraturgenomgång

I kommande kapitel följer en genomgång av relevant litteratur om personalomsättning, tillika motiven till valet av litteratur. I litteraturgenomgången ges en bild av ämnets framställning i litteraturen som sedermera är till grund för analysen av det empiriska underlaget vi tagit fram.

Flertalet forskare och författare har behandlat ämnet personalomsättning men endast ett fåtal beskriver personalomsättningens effekter. Ur detta ringa antal påträffas ett fåtal föregångsmän som publicerat studier på relevanta områden. Dessa utgörs av: 1) Staw, som i sin artikel från 1980 var en av de första att nyansera begreppet från att endast betraktats negativt. Vidare ger Staw en mycket utförlig beskrivning av personalomsättningens fördelar och nackdelar. 2) Dalton och Todor (1979) var även bland dem första att uppmärksamma personalomsättningens positiva effekter. 3) Dalton, Krackhardt och Porter (1981) delade vidare upp begreppet personalomsättning. 4) Abelson och Baysinger (1984) som framtagit en modell för nivån på optimal personalomsättning. Denna har till trots sin sämre genomslagskraft beskrivits som teoretisk föregångare till forskning kring en optimal personalomsättning. Dessa artiklar utgör grunden för vår uppsats.

3.1 Uppdelning av personalomsättning

Personalomsättning har figurerat som studieobjekt sedan början av 1900-talet (Dalton & Todor, 1979). Fram till 1970-talet studerades främst orsakerna till varför anställda väljer att sluta, för att sedermera nyanseras och även behandla effekterna av personalomsättning (Dalton & Todor, 1979; Dalton et al.(1981) ; Price, 1977; Staw, 1980). Ungefär samtidigt förändrades bilden av personalomsättning som alltjämt negativ (Dalton & Todor, 1979; Glebbeek & Bax, 2004) vilket resulterade i en uppdelning av begreppet.

3.1.1 Frivillig och ofrivillig personalomsättning

Traditionellt skiljs *frivillig* och *ofrivillig* personalomsättning åt (Dalton et al., 1981) varpå den frivilliga personalomsättningen främst studerats (Price, 1977; Google Scholar, 2011). Frivillig personalomsättning innebär att den anställda själv väljer att avsluta sin tjänst medan ofrivillig personalomsättning är resultatet av ett beslut från arbetsgivaren (Price, 1977). Dalton et al., (1981) beskriver hur denna uppdelning möjligen överdriver vilken påverkan personalomsättning har på organisationen, varför en vidare indelning utvecklades.

3.1.2 Funktionell och dysfunktionell personalomsättning

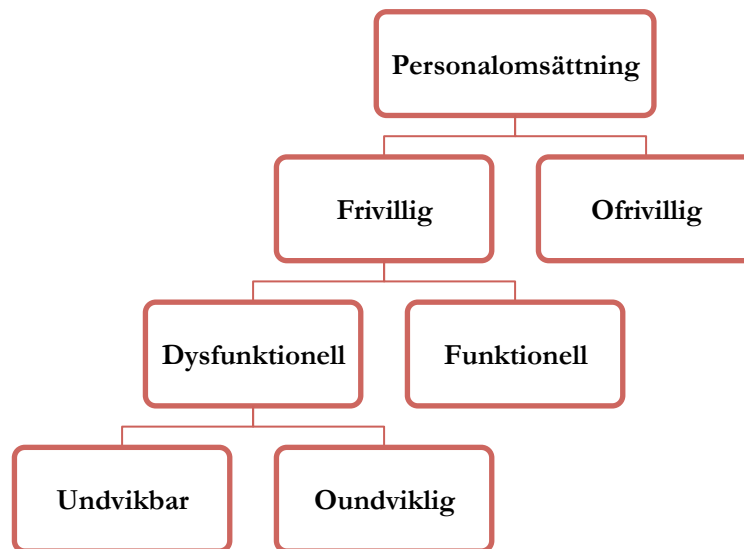
Den tidigare nämnda fokuseringen vid orsakerna till personalomsättning menar Staw (1980) har sin grund i det tvivelaktiga antagandet om personalomsättning; att personalomsättning är ett viktigt problem, något som kostar organisationen mycket pengar, varför den bör minskas. Personalomsättning ansågs följaktligen vara negativ och *dysfunktionell* för organisationen. Vidare generaliserades samtliga upphörda anställningar som negativa oavsett orsak eller prestationsnivån på individen som lämnat (Dalton et al., 1981). Under 1970-talet uppmärksammades att personalomsättning kan förbättra effektiviteten och följaktligen vara något bra för en organisation (Dalton & Todor, 1979; Dalton et al., 1981; Staw, 1980). Denna positiva syn på personalomsättning har sedermera fått benämningen *funktionell* personalomsättning (Dalton et al., 1981). Sålunda förändrades även definitionen av dysfunktionell personalomsättning att innefatta endast den personal företaget önskat behålla (Dalton et al., 1981).

3.1.3 Undvikbar och oundviklig personalomsättning

Dysfunktionell personalomsättning delas traditionellt in i två ytterligare undergrupper; *undvikbar* och *oundviklig* personalomsättning (Dalton et al., 1981; Griffeth & Hom, 2001). Den undvikbara personalomsättningen är inom företagets kontroll och således möjlig att förhindra (Price, 1977). Denna kan exempelvis utgöras av de personer som lämnar på grund av missnöje, bättre utvecklingsmöjligheter och dylikt. I motsats kan företaget inte förhindra den oundvikliga personalomsättningen (Dalton et al., 1981). Den personalomsättning som benämns oundviklig innebär den personal som lämnar på grund av flytt, dödsfall, hälsoproblem eller dylikt (Dalton et al., 1981).

En uppdelning likt ovan medför en djupare förståelse för en organisations personalomsättning vilken annars kan anses missvisande. Exempelvis kan det leda till att en organisation allokera resurser och energi för att förhindra personalomsättning som är bortom organisationens kontroll (Dalton et al., 1981).

Nedan redovisas hur Griffeth och Hom (2001) grafiskt återgivit uppdelningen av personalomsättning utifrån ovannämnda författares studier (Figur 2). Griffeth och Hom (2001) är inte upphovsmän till uppdelningen utan har endast sammanfört det som beskrivits i text till grafiskt format. Som tidigare presenterats har flertalet författare en del i tillblivelsen av personalomsättningens uppdelning. Av den orsaken kommer vi i kommande kapitel referera till Griffeth och Homs (2001) modell vid diskussion kring uppdelningen av personalomsättning för att underlätta för läsaren.



Figur 2 Uppdelning av personalomsättning (översatt) Källa: Griffeth & Hom (2001)

3.2 Kostnader av personalomsättning

Som tidigare presenterats har stor del av litteraturen om personalomsättning behandlat dess kostnader. Nedan presenteras de i litteraturen vanligaste förekommande kostnaderna.

3.2.1 Urvals- och rekryteringskostnader

Urvals- och rekryteringskostnader innebär de kostnader som hänförs till tiden innan en person anställts. Dessa utgörs exempelvis av annonseringskostnader, kostnader för uttagningsprover, administrativa kostnader för screening av ansökningar och dylikt (Cascio, 1991). Enligt Staw (1980) är denna kostnad den mest självklara konsekvensen av personalomsättning. Företag som frekvent rekryterar väljer ofta att institutionalisera denna funktion, varpå skalfördelar kan uppnås och en reducering av kostnader.

I sin artikel presenterar Staw (1980) ett antal faktorer som kan minska urvals- och rekryteringskostnaderna. En av dessa faktorer rubriceras som tätheten på arbetsmarknaden. Under förhållanden när arbetsmarknaden är frodig och ett utbud finns att tillgå företagen kan en rekryteringsprocess förenklas. I kontrast bör rekryteringsprocessen försvåras när det råder brist på kvalificerad kompetens. Även nivån av komplexitet i positionen som ska ersättas påverkar kostnaden av rekryteringen (Ton & Huckman, 2008). Positioner med lägre komplexitet är ofta försedda med tydliga kriterier om vad positionen innebär och således enkla att ersätta (Staw, 1980; Ton & Huckman, 2008). Vidare lyfts internrekrytering fram som en mildrande faktor, vilket kan nyttjas när en högre uppsatt position blir ledig eftersom organisationen sålunda endast behöver rekrytera en person från en lägre nivå i hierarkin.

3.2.2 Upplärnings- och utvecklingskostnader

När en person väl blivit antagen till en position måste denne läras upp. Upplärningstiden beror dels på uppgiftens komplexitet, dels på tidigare erfarenhet. Den tid det tar för den nyanställda att komma upp till samma prestationsnivå som den ersatte är en kostnad för företaget (Cascio 1991). Vidare tillkommer direkta kostnader för instruktionsprogram och vägledning från de andra anställda som även behöver ta tid från egna uppgifter (Staw, 1980).

De faktorer som möjligen kan mildra dessa kostnader är desamma som för rekryteringsprocessen, således uppgiften eller positionens komplexitet samt valet att rekrytera internt. Exempelvis erfordrar en person som internrekryterats mindre introduktion till företaget, dess kultur och policys och kan således främst fokusera på arbetsuppgifterna varpå upplärningstiden kortas ned (Cascio 1991; Staw 1990).

3.2.3 Driftstörningskostnader

Om ett stort antal anställda eller en nyckelperson väljer att avsluta sin tjänst kan det bli kostsamt för en organisation. Denna kostnad är relaterad till de driftstörningar som kan uppstå (Mueller & Price, 1989). Driftstörningar kan vara ett resultat av förlusten av en gruppmedlem som besitter viktiga egenskaper för ett fungerande gemensamt arbete (Price, 1977).

Den främsta faktorn som kan påverka driftstörningskostnaderna är positionens placering i organisationen. Generellt menar Staw (1980) att positioner på en högre nivå löper större risk att påverka verksamheten ifall dessa lämnas tomma. Staw (1980) tillägger även hur personal med specialistkompetens på lägre nivå kan påverka driften i företaget. Följaktligen påvisas vikten av att förutsäga personalomsättning. De organisationer som förväntar sig en högre personalomsättning kan således planera för detta och finna ersättare innan driftstörningar uppstår.

3.2.4 Demoralisering

De finns flertalet orsaker till varför en person väljer att sluta sitt arbete. Beroende på orsak kan detta påverka de kvarvarande anställda (Mowday, Porter & Steers, 1982). Detta benämns demoralisering och innebär i korthet att de kvarvarande medarbetarnas moral sänks när en anställd avslutar sin tjänst (Mueller & Price, 1989; Staw, 1980). Exempelvis kan attityden hos de kvarvarande försämrans om de uppfattar sitt arbete som mindre åtråvärt. Vidare beskriver Staw (1980) hur ett utflöde av personal kan utlösa att mer personal väljer att sluta.

I det fall den kvarvarande arbetsstyrkan uppfattar orsaken vara personlig eller familjerelaterad är risken för demoralisering mindre (Staw, 1980). Således skapar orsaker som inte kan hänföras till

organisationen mindre demoraliseringseffekt. Ett avancemang från nuvarande organisation till ett prestigeföretag kan även öka motivationen hos de kvarvarande individerna eftersom de ser möjligheter i sin egen karriärutveckling (Price, 1977; Staw, 1980).

Staw (1980) beskriver hur kostnaderna för personalomsättning generellt är fördelade i organisationens hierarki. Kostnaderna för rekrytering, urval och upplärning tillförs ofta de lägre nivåerna i hierarkin, medan kostnaderna som uppstår på grund av driftstörningar och demoralisering ofta hänförs till de högre positionerna. Vidare sammanfattar Staw (1980) när kostnaderna för personalomsättning är som lägst: för personer på lägre nivå i hierarkin, i rikliga arbetsmarknader, i positioner som inte är beroende av andra, i icke-sammansvetsade grupper, då individen lämnar för andra skäl än organisatoriska, när organisationen kan förutsäga förlusten samt när individen kan ersättas av någon internt.

3.3 Fördelar med personalomsättning

De positiva effekterna av personalomsättning förekommer i mindre utsträckning än de negativa konsekvenserna i litteratur om personalomsättning. Detta kan hänföras till att fördelarna är mindre synliga än kostnaderna vilket kan vara ett resultat av svårigheten att kvantifiera och kortsiktigt uppnå dessa fördelar (Staw, 1980). Staw (1980) anser dock att fördelarna långsiktigt kan bidra till organisationen varför dessa är viktiga att belysa.

3.3.1 Ökad prestation

Den generella synen på en nyanställds prestationsnivå presenteras ofta som en J-formad kurva, således att individen först börjar prestera på samma nivå som övriga anställda efter en tid av upplärning och träning (Staw, 1980). Staw (1980) menar dock att en nyanställd möjligen är mer motiverad än övriga anställda varför prestationsnivån för denne är något högre än nivån på J-kurvan.

3.3.2 Minskning av inrotade konflikter

Enligt Staw (1980) grundar sig en del av personalomsättningen i konflikter; att den ena parten i konflikten väljer att sluta istället för att fortgå. Strategier och tekniker för att minska och lösa konflikter återfinns i litteratur. Det underliggande antagandet för dessa metoder är att konflikter bör lösas för att effektivisera organisationen. Staw (1980) menar dock att många konflikter i praktiken är personlighetsförankrade och således svåra att lösa. Dessa konflikter uppkommer på grund av individernas grundläggande värderingar som är skilda. Följaktligen menar Staw (1980) att personalomsättning är den naturliga lösningen på dessa konflikter.

3.3.3 Ökad mobilitet och moral

På samma vis som personalomsättning kan leda till demoralisering hos medarbetarna som stannar kvar i en organisation, kan personalomsättning, i det fall en oönskad person slutar, leda till positiva effekter hos medarbetarna (Staw, 1980).

Vidare kan en persons avgång, oavsett om den är önskad eller inte, lämna plats för en befordran för övriga anställda, således en tjänsteflyttning som annars kanske inte skulle varit möjlig (Dalton & Todor, 1979). Staw (1980) nämner även hur en organisation med låg personalomsättning kan få svårigheter att förse sina anställda med karriärmöjligheter, vilket kan leda till missnöje. Personalomsättning kan även, på grund av karriärmöjligheterna, öka moralen i organisationen (Staw, 1980).

3.3.4 Innovation och adaption

Innovation anses vara av stor vikt för en organisation och dess anpassning till sin omgivning (Dalton & Todor, 1979; Staw, 1980). Ett inflöde av anställda förser organisationen med nya synsätt, värderingar och kunskap. På så vis är organisationen mer uppdaterad och anpassningsbar till förändringar i omvärlden än om de anställda var varaktiga och homogena (Dalton & Todor, 1979)

Effekterna av personalomsättning ter sig olika på de skilda nivåerna i hierarkin. Medan en nyanställd tillför nya idéer och tankesätt till organisationen, har den som anställs internt till en högre position ofta samma synsätt som den som slutat (Staw, 1980).

3.4 Optimal personalomsättning

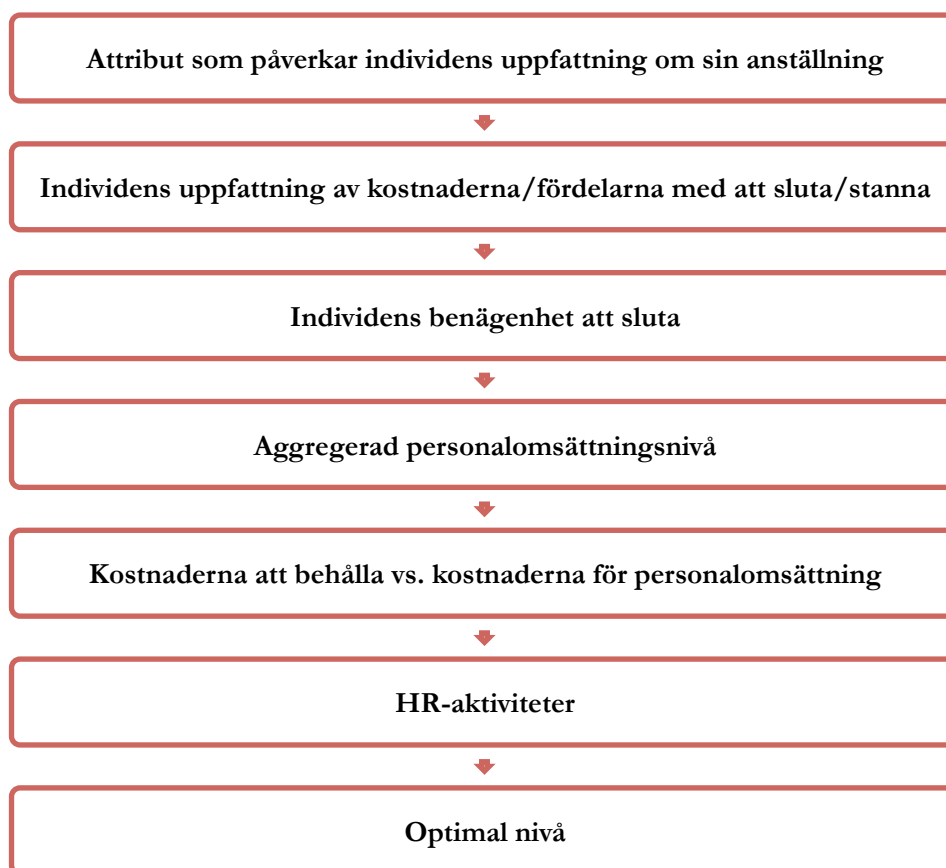
Framställningen av personalomsättningens positiva och negativa effekter visar på fenomenets mångfacetterade karaktär. Detta har resulterat i en önskan från akademiker och praktiker att finna en optimal personalomsättningsnivå i vilken både fördelarna och nackdelarna beaktas. Abelson och Baysinger (1984) redogör i sin artikel hur den optimala nivån av personalomsättning är individuell för varje organisation.

Abelson och Baysinger (1984) redogör för den optimala nivån av personalomsättning som en balans mellan *kostnaden för att behålla personal*, således kostnaden för HR-aktiviteter, mot *kostnaden för personalomsättning*. Följaktligen är personalomsättningen optimal då kostnaderna för dessa poster är som lägst. Precis som Dalton och Todor (1979 s. 226) uttrycker det; "It may be far less expensive to cope with turnover than prevent it", menar Abelson och Baysinger (1984) att

kostnaderna mellan dessa poster måste ställas mot varandra för att finna en optimal nivå på personalomsättningen.

Modellen innebär kortfattat att det finns individuella, organisatoriska samt omgivningsrelaterade attribut som påverkar en individs uppfattning om sin anställning. Denna uppfattning är en balans mellan kostnaderna och fördelarna med att stanna alternativt lämna sin anställning. Detta resulterar i sin tur i vad Abelson och Baysinger (1984) redogör för som individens benägenhet att sluta. Denna benägenhet, menar Abelson och Baysinger (1984), kan översättas i en nivå, den så kallade aggregerade personalomsättningsnivån, som motsvarar en personalomsättning som är oundviklig om företaget inte ingriper aktivt.

Den optimala nivån är enligt Abelson och Baysinger (1984) den aggregerade nivån, reglerad med HR-aktiviteter för att balansera kostnaden för att behålla personal och personalomsättningskostnaderna.



Figur 3 Modell över optimal personalomsättning. (Förenklad och översatt) Källa: Abelson & Baysinger (1984)

Enligt Abelson och Baysinger (1984) torde organisationer med höga personalomsättningskostnader vara beredda att spendera mer pengar på HR-aktiviteter för att behålla sina anställda.

Avslutningsvis beskriver Abelson och Baysinger (1984) hur organisationsledningen borde undersöka personalomsättningskostnaderna och kostnaden för att behålla personal i relation till den anställdas prestation. Orsaken till detta är att organisationen ska uppnå en bättre kontroll över vilken prestationsnivå de anställda som väljer att sluta besitter och följaktligen hur detta påverkar organisationen. En anställd vars prestationsnivå är hög anses vara dysfunktionell personalomsättning om personen i fråga slutar. Vidare anses personalomsättningen funktionell om en lågpresterande individ avslutar sin tjänst. Detta perspektiv bör enligt Abelson och Baysinger (1984) sättas i relation till kostnaderna som är relaterade till att behålla personal samt kostnaderna för personalomsättning. Abelson och Baysinger (1984) menar även att kostnaden för att behålla högpresterande individer ska undersökas ifall denna överstiger kostnaden för personalomsättning. I sådana fall anses det ineffektivt att allokera resurser för att behålla den anställde. Detta är relaterat till författarnas beskrivning av hur ett företag kan försämra sin effektivitet genom att inte arbeta aktivt med att bli av med anställda som presterar sämre än övriga. De menar att organisationer som arbetar aktivt med att minska andelen lågpresterande får en högre personalomsättning, ändock resulterar detta i en positiv effekt då den aggregerade personalomsättningen närmar sig den optimala nivån på personalomsättning.

Abelson och Baysinger (1984) menar att en uttömmande utvärdering av samtliga anställdas prestationsnivå och attraktivitet för företaget är både kostsamt och svårt att genomföra. Vidare belyser de en utvärderings begränsning på grund av informationens komplexitet och restriktion.

4 Fallbeskrivning

För att ge läsaren en förståelse och en övergripande bild av valda verksamheter inför efterkommande analys och diskussion följer i detta kapitel en introduktion till de två verksamheter som studien baseras på. Inledningsvis presenteras en generell bild av de managementkonsultföretag som studerats för att åtföljas av en introduktion till Polisen.

4.1 Managementkonsultföretag

Branschföreningen Sveriges Managementkonsulter beskriver ett managementkonsultföretag som ett företag som tillhandahåller råd eller hjälp i ledningsfrågor. En managementkonsult beskrivs som en person ”[...]som självständigt tillhandahåller råd eller hjälp i ledningsfrågor” (Sveriges Managementkonsulter, 2011). Vidare arbetar en managementkonsult ”[...]med behov av tillfällig ledningskompetens för personer i ledande ställning: befattningshavare som innehar ledningsansvar eller som bemyndigats att påverka organisationens ledningssystem.” (Sveriges Managementkonsulter, 2011). Managementkonsultföretag kan således anses vara ett så kallat kunskapsintensivt företag eftersom deras kärnverksamhet utgörs av medarbetarnas intellektuella kapital (Alvesson, 2004).

De medverkande företagen påminner om vad som i litteraturen framställs som en traditionell managementkonsultfirma (O'Mahoney, 2010). De tillfrågade företagen har en tydligt definierad karriärväg och arbetar enligt egen utsago aktivt och kontinuerligt med utveckling, uppföljning och utvärdering av sina anställda. Vidare framställs en kultur av upp-eller-ut; en karriärmodell som innebär att en anställd antingen ska avancera eller avsluta sin tjänst. Ett av de medverkande företagen vill dock särskilja sig från de andra intervjuobjekten, vilket presenteras vid berörda punkter.

Den generella bilden av managementkonsultföretag är en arbetsplats med fokus vid resultat och prestation. Genomgående för de tillfrågade företagen är att de anställda är högpresterande individer. Intervjuobjekten beskriver konsulter som människor som klarar av en ständig press, som hela tiden vill prestera lite extra.

4.2 Fallbeskrivning Polisen

Polisen har under det senaste decenniet genomgått en rad förändringar som lett till den organisation vi ser idag. Det framgår i utförda intervjuer att organisationen står under pågående förändring ur flera aspekter.

Polisväsendet i Sverige är organiserat på nationell nivå och lyder under regeringen. Polisens uppgifter är reglerade i Polislagen 1984:387 och ”syftar till att upprätthålla allmän ordning och säkerhet samt att i övrigt tillförsäkra allmänheten skydd och annan hjälp”. Polisens uppdrag består bland annat i att förebygga brott och andra störningar av allmän ordning, övervaka den allmänna ordningen och säkerheten, bedriva spaning och utredning vid misstanke om brott. Verksamheten delas vidare in i brottsförebyggande arbete, brottsutredande arbete och service (Rikspolisstyrelsen, 2011).

År 2007 fick Polisen i uppdrag av regeringen att öka antal polisen till 20 000 anställda. Eftersom Polisens verksamhet finansieras av statliga anslag innebar denna reform en ökning av de årliga anslagen. Det ökade anslaget har enligt utsago lett till att regeringens krav på Polisens verksamhetsresultat har ökat. Övrig verksamhet inom Polisen finansieras av det som återstår av anslagen efter antal poliser bekostats. Målet uppnåddes under 2010 och Polisens samlade kostnader uppgick då till 87 procent personalkostnader. Totalt består polisens verksamhet av 28 000 anställda vilket gör Polisen till Sveriges största statliga myndighet mätt till antalet anställda. De övriga anställda återfinns inom utredning, övergripande verksamhetsfrågor, personalutveckling, juridik, ekonomi och it (Rikspolisstyrelsen, 2010).

Polisen består av Rikspolisstyrelsen, Statens kriminaltekniska laboratorium samt tjugoen polismyndigheter. Polismyndigheterna är geografiskt indelade efter länsgränserna och varje polismyndighet är ansvarig för polisverksamheten i sitt distrikt (Polisen, 2011b). Intervjupersonerna beskriver hur varje läns Polismyndighet innehar ett eget arbetsgivaransvar och för sin egen personalpolitik.

Rikspolisstyrelsen verkar som en central förvaltningsmyndighet för Polisen och utarbetar gemensamma arbetsmetoder inom Polisen. Rikspolisstyrelsens uppdrag är att verka för samordning, utarbeta mål och strategier samt säkerställa att dessa får genomslag vid myndigheterna (Rikspolisstyrelsen, 2011).

Rekrytering av poliser sker via polishögskolan. Polishögskolan är belägen i Solna men polisutbildning bedrivs även vid Linnéuniversitetet i Växjö samt vid universitetet i Umeå (Rikspolisstyrelsen, 2011). Polisutbildningen består av fyra terminer studier samt en avslutande aspiranttermin som bedrivs under den femte terminen. Polisutbildningen har ett söktryck med cirka 14 000 sökande om året till 650-700 platser. Det sker två intag per år varpå omkring 350 personer antas åt gången (Rikspolisstyrelsen, 2010).

5 Analys

Följande kapitel utgörs av den insamlade empirin från utförda intervjuer. Inledningsvis presenteras materialet från intervjuerna med representanter från managementkonsultföretagen för att åtföljas av Polisen. Materialet presenteras i separata analyser i vilka relevanta delar av litteraturgenomgången återkopplas.

5.1 Managementkonsultföretag

5.1.1 Personalomsättning

Intervjuerna inleddes med en mycket öppen fråga om vad intervjusubjekten anser om personalomsättning. Samtliga tillfrågade företagsrepresentanter utom en anser att personalomsättningen för respektive företag är för hög och att det skulle vara mer förmånligt om den sänktes. Intervjupersonen som uttrycker att de vill höja sin personalomsättning hänvisar till att de önskar anställa fler vilket enligt personen höjer personalomsättningen. Detta beror på hur företaget valt att definiera personalomsättning, huruvida inflödet av personal är en del av ekvationen eller ej. Som presenterat i inledningen beräknas personalomsättning vanligtvis som:

$$\text{Personalomsättning} = \frac{\text{Antal uppsagda under mätperioden}}{\text{Genomsnittligt antal anställda under mätperioden}}$$

Figur 4 Formel för personalomsättning. Källa: Ton & Huckman (2008)

Med denna formel sänks procentsatsen både om färre slutar samt genom, vad som möjligen inte framgår lika självklart, att anställa fler.

Under intervjun diskuterades även respektive företags rekryteringsstrategi. Samtliga uppgav att målet med rekrytering är att få företaget att växa och följaktligen inte endast ersätta förlorad personal. De tillfrågade företagen önskar således ett större inflöde av personal, dock utan ett större utflöde. Kombinationen av dessa svar ger en tvetydig bild av hur företagen önskar sänka sin personalomsättning. Eftersom personalomsättningsbegreppet kan minskas både genom att öka antalet anställda samt att minska antalet som slutar kan strategin för att minska personalomsättningen inte urskiljas. Dock tyder intervjusubjektens uttalande om för hög personalomsättning på att de önskar minska antalet som slutar. Detta grundar sig i intervjusubjektens utlåtanden om hur respektive företag vill utveckla sin strategi för att behålla de anställda.

Samtliga intervjusubjekt beskriver en mångtydlig bild av personalomsättning. Inledningen av dessa svar har genomgående belyst kostnaderna av personalomsättning och övergår till ett antal positiva effekter vid förfrågan om vad intervjusubjekten anser bra med personalomsättning.

Bland de positiva effekterna av personalomsättning tar intervjusubjekten främst upp positiva följder av att fler personer anställs till företaget och mindre fokus läggs vid effekterna av att personal får gå. Enligt intervjusubjekten tillför en nyanställd ett nytt perspektiv, nya idéer, nytt blod och energi.

Av de negativa konsekvenserna av personalomsättning framhävs främst tiden, kostnaden och energin som läggs på rekrytering. Det beskrivs hur personalomsättning vid allt för hög nivå tar mycket energi från organisationen och dess ledare eftersom rekrytering blir fokus för organisationen. Inom ramen för de negativa effekterna av personalomsättning framhåller intervjusubjekten även de negativa konsekvenserna av att personal slutar och följaktligen inte endast konsekvenserna av inflödet av personal. Av de negativa effekterna av personalomsättning beskriver samtliga tillfrågade intervjusubjekt hur uppsägning är negativt då företaget tappar fel människor, de som företaget önskar behålla. Vidare framhåller majoriteten av intervjusubjekten hur differensen i kompetens mellan den nyanställda och den avgångna kan inverka på företaget om den nyanställda inte besitter liknande kompetens och kunskap som den som lämnat.

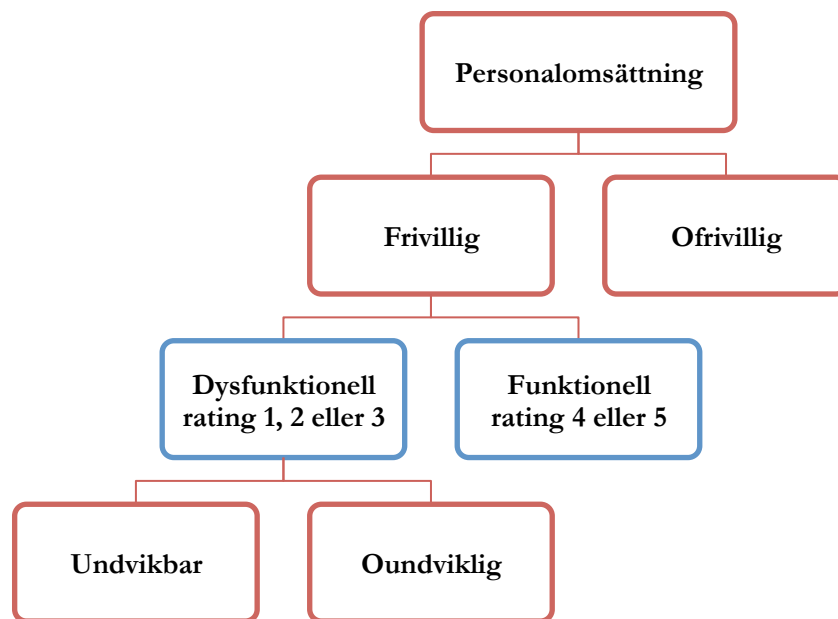
Utifrån denna beskrivning kan det utskiljas att de tillfrågade företagen delar upp de anställda i två kategorier: 1) de som företaget önskar behålla och 2) de som företaget inte har emot om de slutar. Denna uppdelning har sin grund i de anställdas löpande utvärderingar.

5.1.2 Utvärdering och gradering

De anställda på samtliga tillfrågade företag utvärderas på ett eller annat sätt. Majoriteten av företagen har ett så kallat rating-system, en gradering, där de anställda får en siffra eller en bokstav beroende på hur väl de presterat. I denna utvärdering ingår, beroende på företag, olika parametrar som avgör vilket betyg den anställda får. Bland annat utvärderas en anställd efter hur väl den presterat i kundprojekt, hur personen är som gruppmedlem samt hur väl den hjälper andra individer på företaget. Dessutom förekommer det på majoriteten av tillfrågade företag att den anställda tillsammans med sin närmaste chef sätter upp mål som senare blir underlag för utvärderingen. Vidare utvärderas den anställda av olika forum och individer i organisationen. Exempelvis bedöms en anställd av sig själv, sina kollegor, sin mentor och kund.

Utvärdering av anställda är enligt Abelson och Baysinger (1984) en fördelaktig metod för att identifiera de anställda som organisation önskar behålla. På majoriteten av medverkande företag används utvärdering för att kategorisera de anställda i hur värdefulla de är för företaget. Företagens utvärderingssystem påminner om varandra och innebär i princip att de anställda kategoriseras i olika grupper, exempelvis grupp ett till fem, där grupp fyra och fem är sämst. Om en anställd placeras i en av dessa två grupper anses de mindre önskvärda av företaget, varför företaget inte motsätter sig om dessa personer väljer att lämna. Ett av de tillfrågade företagen har en förbestämd procentsats av hur stor andel som ska få en fyra eller femma. Företagsrepresentanterna beskriver vidare hur ledningen eller motsvarande på företagen samlas en gång per år för att gå igenom samtliga anställda och undersöka att de fått korrekta utvärderingar så att inget bestäms av slumpen.

Utvärderingssystemet liknar mycket tydligt Griffeth och Homs (2001) uppdelning av funktionell och dysfunktionell personalomsättning, varvid den funktionella personalomsättningen motsvarar vad företagen benämnt en fyra eller femma.



Figur 5 Managementkonsultföretagens uppdelning av de anställda. Källa: Inspirerad av Griffeth & Hom (2001)

5.1.3 Utflöde av personal

Genomgående för samtliga intervjuföretag är sålunda att de anställda delas in i grupper utifrån hur de utvärderas; de som företaget inte har något emot om de slutar och de som företaget önskar behålla. Ett av företagen beskriver mycket ingående processen när en anställd får en fyra eller femma, vilken påminner om de övriga företagens process. Processen kallas ibland för upp-

eller-ut och innebär, precis som det låter, att medarbetaren antingen måste avancera uppåt i organisationen eller avsluta sin tjänst. Om en person får en fyra eller femma, antingen för att denne inte lever upp till uppsatta mål eller inte passar bra i konsultrollen, gör konsulten tillsammans med sin närmaste chef en åtgärdsplan. Åtgärdsplanen innefattar coaching samt möjligen ytterligare utbildning. Avstämningar med närmaste chef avgör sedan om personen i fråga förbättrats eller ej. I de fall den anställde inte förbättrats går denne in i en ny fas där en diskussion om extern omplacering inleds. I vissa fall försöker företagen hjälpa individen att finna en ny arbetsplats hos kund. I andra fall kan extern part hjälpa till i processen att få medarbetaren att, som en intervjuperson uttrycker det ”inse att, ’jag är inte rätt som konsult, jag borde göra någonting annat’”. Enligt intervjupersonerna handlar det om att komma till en överenskommelse där medarbetaren inser att denne bör se över sin arbetssituation.

Under intervjuerna beskrivs även *en känsla* som troligtvis uppkommer hos de konsulter som får ett sämre betyg. Genomgående beskrivs hur en konsult ”känner på sig” att denne presterat sämre och borde byta arbetsplats. En intervjuperson berättar hur det inte kan kännas ”särskilt kul” när samtliga i företaget är medvetna om graderingen. Även på det företag som inte anser sig tillämpla upp-eller-ut, beskrivs hur medarbetarna ofta känner på sig när de bör byta arbetsplats. Denna känsla blir även belyst vid diskussionen om en anställd kan stanna vid en nivå under en längre tid. Enligt en tillfrågad bör personen i fråga känna av att han eller hon är äldre än alla andra men fortfarande gör samma sak och fördenskull väljer att sluta. Det framgår således att det råder en stämning och en kultur på företagen som gör att anställda själv väljer att säga upp sig när de tilldelas ett lägre betyg.

5.1.4 Kostnader av personalomsättning

Under intervjuerna tillfrågades de medverkande vilka kostnader de anser kan hänföras till personalomsättning. Samtliga svarar att det främst är kostnaden för rekryteringen. Precis vilka kostnadsposter som tillskrivs rekryteringskostnaden skiljer sig mellan företagen. En del av företagen har även valt att inte räkna ut kostnaderna för personalomsättning utan nöjer sig med att veta att det är ett nödvändigt ont.

Lite kvasiakademiska beräkningar går ju att göra men... vad gör vi med den siffran vi kommer fram till? Vi vet ju redan att det kostar pengar. Det vi däremot behöver jobba på är hur vi blir så effektiva som möjligt i att rekrytera, introducera och att överlämna. Sen får det kosta vad det vill.
(HR-ansvarig, managementkonsultföretag)

Kostnader som nämns under intervjuerna är kostnader som direkt kan tillskrivas rekryteringen så som, annonskostnader, högskoleaktiviteter och tid från intervjupersonerna samt övriga kostnader

som tillkommer vid nyanställning. Dessa är exempelvis kostnader för utbildning av den nyanställda under ett antal veckor samt tiden det tar tills den nyanställda börjar generera pengar. Ett av de tillfrågade företagen uppskattar att kostnaden uppgår till 400 000-500 000 kronor per rekrytering av erfarna konsulter samt 300 000 för nytutexaminerade.

5.1.5 Positiva effekter av personalomsättning

Fokuseringen vid kostnaderna för personalomsättning under intervjuerna är i linje med Staws (1980) uppfattning om att fördelarna av personalomsättning är mindre synliga för organisationen. Som tidigare nämnts framhäver samtliga intervjusubjekt främst fördelarna med inflödet vid frågan vad de uppfattar positivt med personalomsättning. Genomgående beskrivs hur nytt blod, nya idéer och ny kunskap tillkommer då personal anställs. Vidare beskrivs hur rekrytering ger en känsla av att det går bra för företaget och förser det med ett nytt nätverk och kontakter. Detta är i enighet med flera författares utsagor om att personalomsättning resulterar i ökad innovation och om hur nya synsätt, värderingar och kunskap tillkommer vid nyanställning (Price, 1977; Staw 1980). Vidare beskriver Dalton och Todor (1979) hur rekrytering förser organisationen med den senaste kunskapen varpå organisationen blir uppdaterad och anpassningsbar till omgivningen. Det beskrivs även av intervjusubjekten hur nyrekrytering tillför de mest aktuella teorierna och metoderna. Intervjusubjekten berättar även hur en nyanställd bringar energi och kraft till organisationen, vilket kan liknas med Staws (1980) förslag att en nyanställd har en högre motivation än övriga medarbetare.

5.1.6 Karriärstege

De tillfrågade företagen karaktäriseras av en mycket hierarkisk karriärstege som är grunden till företagets affärsmodell. Karriärstegen benämns den ”traditionella hierarkiska trappan” och innebär ett antal olika steg upp till toppen som delägare. I denna struktur är en viss personalomsättning en grundförutsättning för att pyramiden ska smalna av uppåt. I Staws (1980) artikel framförs ett resonemang om hur en hierarkisk organisationsstruktur blir en mildrande faktor av personalomsättning. Staw (1980) beskriver hur internrekrytering minskar kostnaderna för rekrytering och upplärning eftersom rekryteringsprocessen inte blir lika omfattande. På de tillfrågade företagen anställs nytutexaminerade enbart till den lägsta nivån i hierarkin. På det mindre företaget anställs främst mer erfarna konsulter varför organisationsstrukturen, snarare än en pyramid, har än form av en diamant. Inflödet av personal är även som störst på den lägsta nivån i sju av åtta fall. Enligt Staw (1980) innebär ofta en lägre nivå i hierarkin en lägre komplexitet av positionen vilket kan minska upplärningskostnaderna.

Staw (1980) beskriver hur effekterna av personalomsättningen ter sig olika på hierarkins olika nivåer. Intervjusubjekten beskriver däremot detta generellt för hela organisationen, hur nya idéer och tankesätt tillkommer från samtliga som anställs och således inte endast på de lägre nivåerna. Vidare beskrivs i likhet med Staws (1980) artikel hur den som anställs internt till en högre position har samma synsätt och uppfattning om företagskulturen som den som slutat.

I enighet med Dalton och Todor (1979) leder den utgående personalomsättningen i de tillfrågade företagen till en ökad mobilitet inom företaget och öppnar karriärvägar på de olika nivåerna. Det är som tidigare nämnt en stor del av managementkonsultföretagens affärsidé att de som presterar väl får flytta uppåt i pyramiden. Samtliga tillfrågade företagsrepresentanter har på ett eller annat sätt beskrivit vikten av utveckling i respektive företag. Enligt intervjupersonerna ska en anställd ständigt utvecklas, utvecklingen behöver dock inte vara spikrak men bör följa pyramiden. En anställd kan stanna på en nivå något längre än normalt, exempelvis om personen är småbarnsförälder, men detta kan inte fortgå för länge. Stannar en person för länge på en nivå, menar en intervjuperson att personen i fråga ”tappar det”. Enligt en av de tillfrågade konsulterna är det ultimata karriärmålet att bli delägare i företaget. Denna strävan kritiserar av en annan intervjuperson som företräder det företag som inte vill likna sin organisationsstruktur med de övriga tillfrågade företagen.

Jag brukar kalla de här företagen för drömfabriker, och det är inte något nedvärderande, men man lever på drömmen om att bli den där partnern som tjänar gräsligt mycket pengar. Det är en av 50 som kommer bli det. Så är man en av de där 49 så kommer man sluta när man inser att det inte går. Så alla lever ju på den där drömmen om att man vill tjäna vansinnigt mycket pengar. Vi har inte den modellen, men det är inget fel med den. (HR-ansvarig, managementkonsultföretag)

5.1.7 Inflöde

Stor del av rekryteringen i de tillfrågade företagen kommer från tips och rekommendationer. I ett av företagen får en anställd 25 000 kronor när en rekommendation leder till anställning. På ett annat företag sker ungefär 95 procent av alla rekryteringar via nätverk, kunder och andra tips. Rekrytering via rekommendationer tycks genomgående vara mycket uppskattat bland de medverkande intervjusubjekten. Denna typ av rekrytering är enligt de tillfrågade både billigare och håller högre kvalitet. Medarbetarnas kontaktnät har således betydelse för rekryteringen och kan underlätta denna avsevärt. Tips och rekommendationer nämns inte i Staws artikel (1980), dock kan detta liknas med fördelarna med internrekrytering där annonskostnader och dylikt inte erfordras. Vidare har ofta personerna som rekommenderas en viss kännedom om företaget och företagskulturen vilket även förhöjer kvalitén på rekommendationen.

Intervjusubjekten har delade meningar huruvida det är lätt att rekrytera och finna nya talanger. En intervjuperson beskriver hur det är relativt lätt att rekrytera nyutexaminerade men att erfarna personer är svårare att finna. Vidare berättas att det är lätt att rekrytera de rätta personerna när arbetsmarknaden är frodig, vilket är i samklang med Staws (1980) resonemang om minskade rekryteringskostnader. En av företagsrepresentanterna beskriver rekryteringen som ett lyxproblem där de ofta måste tacka nej till bra kandidater. En intervjuperson från ett av de mindre företagen, beskriver hur det är svårt att finna de rätta personerna eftersom företaget söker samma profil av människor som deras konkurrenter med starkare varumärke än de själva.

Staw (1980) beskriver även hur en vana av rekrytering kan leda till att kostnaderna möjligen kan minskas. Detta borde anses vara fallet i tillfrågade managementkonsultföretag som samtliga rekryterar ett stort antal medarbetare varje år. Dessutom medför denna vana av ett stort inflöde och utflöde en tradition av personalomsättning, som vidare ger en viss förutsägelse av personalflödet. Denna medvetenhet och möjligheten att förutsäga storleken på personalomsättningen är enligt Staw (1980) en mildrande faktor till kostnaderna. Har företaget möjlighet att bättre planera sitt personalflöde kan åtgärder vidtas i ett tidigt stadium och risken för driftstörningar minskas.

5.1.8 Påverkan på övriga anställda

De tillfrågade företagsrepresentanterna beskriver samtliga hur uppsägning har kommit att bli en mycket naturlig process i respektive företag. Den genomsnittliga anställningen är kring fyra år och efter det är det naturligt att medarbetarna väljer att sluta. Det framstår således att de anställda är vana vid att kollegor avslutar sin tjänst. Denna vana talar emot vad Mueller och Price (1989) benämner demoralisering; att de kvarvarande medarbetarnas moral minskar när en anställd slutar. Detta verkar följaktligen inte vara fallet i de tillfrågade företagen. Dock framgår det att intervjusubjekten finner det tråkigt när personliga vänner slutar.

Demoralisering kan även vara en följd av att en person byter arbetsplats och att de kvarvarande då finner sin position mindre åtråvärd. Detta beror på orsaken till varför personen i fråga väljer att sluta. En av avgränsningarna för denna uppsats är att inte studera orsakerna till varför personal väljer att sluta. Det har dock varit svårt att undgå ämnet under intervjuerna. En orsak till detta är att intervjusubjekten ofta beskriver hur den hårda prestationsmiljön i respektive företag ofta är en orsak till varför en anställd slutar. Övriga orsaker som berörts under intervjuerna är bättre utvecklingsmöjligheter, ökat ansvar hos nya arbetsgivaren samt bristfälligt ledarskap. Enligt en av företagsrepresentanterna är bättre utvecklingsmöjligheter både det främsta skälet varför man börjar och det främsta skälet till att man slutar på managementkonsultföretag. Om en

person slutar på grund av att den inte trivs i prestationsmiljön förefaller det underligt om de kvarvarande känner sig mindre åtråvärda. Istället bör dessa personer vara stolta över att de kan arbeta i ett högt tempo. Detta framgår även vara fallet i de medverkande företagen.

Den här prestationsmiljön passar inte alla. Den passar mig nu, därför vill jag arbeta här.
(Konsult, managementkonsultföretag)

I de fall en person väljer att sluta för att få ökat ansvar hos en annan arbetsgivare kan detta dock leda till vad som beskrivits som demoralisering bland de anställda som är kvar på företaget (Mueller & Price, 1989, Staw 1980). Däremot skriver Staw (1980) att om en anställd lämnar för en högre position eller en mer eftertraktad arbetsgivare kan detta motivera de kvarvarande anställda. Orsaken till detta är att det vi visar på de möjligheter deras anställning kan ge (Price, 1977).

5.1.9 Var går de som slutar?

Managementkonsultbranschen beskrivs av flertalet tillfrågade som en genomströmningsbransch, och med en intervjupersons egna ord ”ingen karriär for life”. Det beskrivs att många vill testa på att vara konsult under ett par år för att sedermera gå vidare till en linjetjänst på ett företag. Av de som slutar går de flesta till en kund. Detta beror på den nämnda prestationsmiljö som enligt intervjusubjekten inte återfinns i vad de benämner som ”vanliga linjeroller”. En generell uppfattning bland företagsrepresentanterna är att en konsult väljer att byta arbete till en linjeroll för att minska arbetsbelastningen. Vidare får konsulterna ofta jobberbjudanden från kunder. Det beskrivs hur kunderna ofta känner till de erfarenheter och de interna utbildningar som ges på managementkonsultföretagen, vilket ökar chanserna för en anställning hos kund. Vidare beskrivs vikten av ett bra avslut med de som slutar. En orsak till detta är att många går till en linjeroll som i sin tur är en potentiell kund. Om relationen mellan företaget och den uppsagda är bra vid avslut är chansen större att företagets tjänster köps in i framtiden.

Tidigare diskussion till trots går en relativt stor del av de som slutar till en konkurrent. Detta är enligt intervjusubjekten inte helt accepterat i managementkonsultbranschen. En intervjuperson likställer det med att vara otrogen. I de fall konkurrenten har ett värdeerbjudande som skiljer sig från företaget i fråga är det mer accepterat. Däremot tyder en anställds skifte till en konkurrent med liknande värdeerbjudande, på att det är något fel på företaget i fråga. Detta kan som tidigare nämnts leda till demoralisering, dock har intervjuerna inte påvisat detta.

5.1.10 Kompetens och kunskapsbevaring

Enligt intervjusubjekten är den mest problematiska kostnaden av personalomsättning förlusten av nyckelpersoner och personer med specialistkompetens. Trots att hierarkin ger möjlighet att

fylla på underifrån kan den nyanställda inte ersätta kompetensen den tidigare personen besatt. Intervjupersonerna beskriver hur förlusten är anseelig när en person med ett stort kontaktnät lämnar organisationen. Vidare anser en av företagsrepresentanterna att det råder en brist på specialistkompetens på marknaden, vilket försvårar situationen ytterligare när en person med specialistkompetens väljer att sluta. Detta framhävs vara ett problem för flertalet av de medverkande företagen. Samtliga påvisar även brister i respektive företags kunskapsdatabas. Kunskapsdatabasen är en samlingsplats för samtliga tidigare projekt och lärdomar. Även modeller och tillvägagångssätt finns i databasen. Trots den mycket omfattande informationen som återfinns i dessa databaser, uttrycker samtliga tillfrågade att dessa har avsevärd förbättringspotential.

5.1.11 Behålla de anställda

Samtliga företagsrepresentanter menar att företagen i fråga arbetar aktivt med att försöka behålla personal. Idén är den samma i de olika företagen; det anses finnas ett antal parametrar som till majoritet måste uppfyllas för att en anställd ska vilja vara kvar på företaget. På ett av företagen sammanfattas dessa parametrar i 1) utveckling och typen av uppdrag och 2) utbildning. På ett annat i 1) intressanta uppgifter, 2) individuell utveckling, 3) passar i företagets miljö, 4) anser sig själv och teamet vara framgångsrikt samt 5) skäliga anställningsvillkor. På ett tredje företag sammanfattas kraven i tre punkter, 1) ledarskap, 2) arbetsuppgifter samt 3) ersättning. Utmärkande är att arbetsuppgifterna och uppdragen framhävs som mest betydelsefulla, varefter företagen i bästa mån försöker matcha medarbetarnas förväntningar med rätt typ av uppdrag och utveckling. Genomgående beskrivs en problematik i att företagen är uppdragsstyrda eftersom det kan vara svårt att matcha de anställdas förväntningar.

5.1.12 Sammanfattning

Staws (1980) sammanfattning av när kostnaderna för personalomsättning är som lägst passar mycket bra in på de tillfrågade managementkonsultföretagen. Eftersom företagens affärsidé bygger på en pyramid bestående av endast de bästa är en viss personalomsättning ett nödvändigt ont. Enligt Staws (1980) beskrivning tillgodoser managementkonsultföretagen samtliga mildrande faktorer för att sänka kostnaderna. Följaktligen är kostnaderna som lägst för personer på den lägre nivån i hierarkin, i rikliga arbetsmarknader, då individen lämnar för andra skäl än organisatoriska, när organisationen kan förutsäga förlusten samt när individen kan ersättas av någon internt.

Vidare är managementkonsultföretagens personalpolitik välpasslig för att ta del av positiva effekter av personalomsättning. De arbetar kontinuerligt med att utvärdera personalen i syfte att

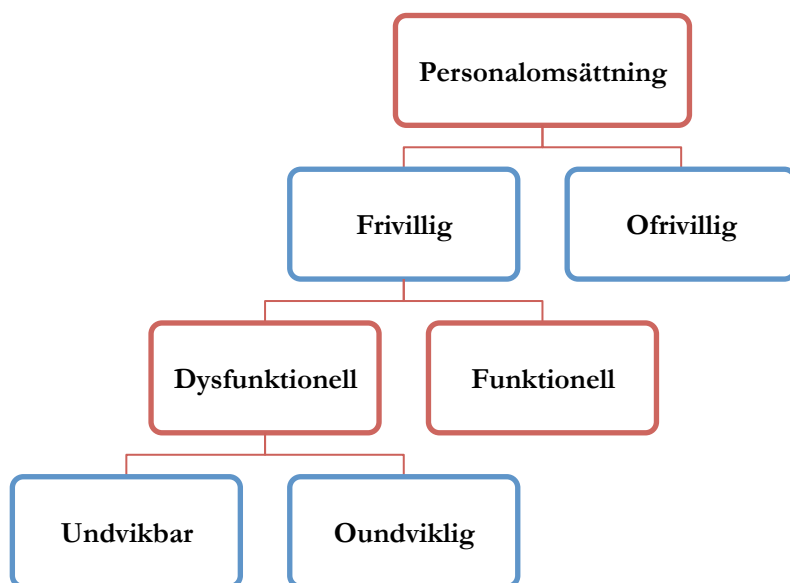
identifiera anställda de önskar behålla samt anställda som bör förbättras alternativt inte platsar i organisationen. Härav arbetar de aktivt för att åstadkomma vad Dalton et al., (1981) benämnde funktionell personalomsättning.

Enligt Staw (1980) är minskning av konflikter en positiv effekt av personalomsättning. Detta har dock inte framkommit som ett resultat av personalomsättning under intervjuerna. Däremot berättar intervjusubjekten hur de anser det positivt när en person de inte gillat slutar. Skälen skiljer sig och innefattar bland annat personliga skäl, att personen som slutar presterat dåligt i team eller att denne har en tråkig attityd.

5.2 Polisen

5.2.1 Personalomsättning

Samtliga representanter beskriver initialt i respektive intervju Polisens mycket låga personalomsättning. Detta har sedermera bekräftats i Polisens årsredovisning från 2010 där det framgår att ”övriga avgångar” är mindre än en procent (Rikspolisstyrelsen, 2010, s. 46). Övriga avgångar refererar till de anställda som väljer att säga upp sig, följaktligen den frivilliga personalomsättningen enligt Griffeth och Homs (2001) modell. Vidare avslutas ungefär två procent av samtliga polistjänster var år på grund av pension, dödsfall eller dylikt. Polisen har sålunda valt att dela upp personalomsättningen, dels i avgångar de inte kan råda över, så kallad oundviklig, dels i frivillig personalomsättning som innebär att medarbetaren väljer att sluta. Trots att de motsatta kategorierna av personalomsättning, ofrivilliga samt undvikbar, inte nämns under intervjuerna tillkommer dessa indirekt på grund av tidigare nämnd uppdelning av de konträra kategorierna. Under intervjuerna framkommer emellertid inte en uppdelning av den frivilliga personalomsättningen som beskrivit i Griffeth och Homs (2001) modell. Ingen av intervjusubjekten berättar eller antyder att Polisen delar upp avgångarna i de medarbetare Polisen önskat behålla och de som gärna får sluta. Eftersom varken den funktionella eller dysfunktionella personalomsättningen nämns under intervjuerna tyder detta på att Polisen inte väljer att dela upp personalomsättningen efter dessa kategorier. Orsakerna till detta diskuteras vidare i diskussionskapitlet, dock kan redan nu förtäljas att detta troligtvis beror på den mycket låga personalomsättningen och att en vidare uppdelning inte är utförbar.



Figur 6 Uppdelning av personalomsättning (översatt) Källa: Griffeth & Hom (2001) Polisens delar främst upp sin personalomsättning i frivillig och oundviklig.

Procentsatsen som presenterats har endast beräknats på polisiära anställningar och berör inte de civilanställda hos Polisen. För civilanställda uppgår den frivilliga personalomsättningen till cirka sju procent och den totala med oundvikliga avgångar inkluderat till cirka nio procent. Vidare ska tilläggas att Polisen inte beräknar personalomsättning i enighet med tidigare presenterad formel utan presenterar inflödet och utflödet separat. Polisen har rekryterat 3 500 poliser de senaste tre åren. Dock förblir personalomsättningen mycket låg även efter att hänsyn tagits till inflödet av personal.

5.2.2. Obefintligt utflöde

Samtliga av de tillfrågade intervjupersonerna som arbetar inom HR anser att det låga utflödet av personal är negativt för Polisen och menar att organisationen skulle må bra av ett ökat personalflöde.

Vi har ju en rörlighet ut ur organisationen som ligger under en procent och det upplever vi som problematiskt. Dels för att vi tror att det finns ett antal personer som skulle ha lust att göra något annat men inte litar på sitt värde på arbetsmarknaden men också att vi tror att det är viktigt för en organisation att man har en viss rotation (HR-ansvarig, Rikspolisstyrelsen)

Generellt sätt så kan man ju säga som så att Polisen har lite utflöde jämfört med många andra arbetsgivare. Man hade nog mått bra som organisation om utflödet var större. Att det fanns fler alternativa karriärvägar så det blev ett visst naturligt utflöde. (HR-ansvarig, Södra Sverige)

De HR-anställda anser således att ett högre utflöde skulle vara förmånligt för polisen av den orsaken att en bättre rotation, ett bättre omlopp skulle uppnås. Enligt flertalet av

intervjusubjekten är bristen på alternativa karriärvägar orsaken till varför endast ett fåtal väljer att sluta som polis. Vidare beskrivs risken för att en person stannar på en position trots att denne inte trivs, endast på grund av bristen av andra vägar att gå och uppfattningen om att denne är för gammal för att omskola sig. Avsaknaden av alternativa karriärvägar beskrivs dock inte som ett problem av en tillfrågad verksam polis. Personen i fråga anser att det finns tillräckliga karriärvägar inom Polisen för rotation. Vidare beskriver intervjupersonen hur utvecklingsmöjligheterna inom Polisen var anledningen till valet av yrke. Det råder således ett större internt personalflöde inom Polisen än externt. Intervjupersonerna beskriver de många karriärvägar inom Polisen. Dels kan man förflytta sig uppåt i organisationen men även specialisera sig inom olika områden. Variationen och bredden av arbetsområden beskrivs av en av intervjupersonerna: ”Om man är intresserad av taylor kan man jobba med tavelstöder, vill man jobba med ungdomar går det, eller administrativt. Man kan göra allt.”

Flera av intervjupersonerna på strategisk nivå uttrycker fördelarna med att en organisation är konkurrensutsatt, vilket Polisen inte är. Främst uppmärksammas de arbetspolitiska frågorna såsom utveckling av personal och ett aktivt arbete med att behålla personal. Enligt intervjupersonerna tenderar dessa frågor att mattas av om man inte är tvingad att aktivt arbeta med dem. En medverkande uttrycker detta:

[...]det är också viktigt för oss som arbetsgivare att vi inte blir alltför fat and lazy bara för att folk kommer stanna här i all evighet.” (HR-ansvarig, Rikspolisstyrelsen)

På grund av den näst intill obefintliga personalomsättningen finns det i teorin inget behov av att arbeta med att behålla personal. Vidare tyder ovanstående uttalande på att Polisen inte arbetar aktivt med att behålla personal. Dock framkommer annan information som tyder på ett aktivt arbete med att tillfredsställa och tillmötesgå de anställda. Polisen ger de anställda en möjlighet till vidareutbildning och erbjuder även så kallad arbetsrotation. Arbetsrotation innebär ett tillfälle att prova på en annan tjänst i sex månader utan att lämna sin befintliga anställning. Vid önskan om rotation sker ansökan, precis som vid förflyttning mellan polisenheter och befordran, via en intern utlysning av positionen för att sedermera sökas av intresserade. Vidare verkar Polisen som andra statliga myndigheter som erbjuder sin personal tjänstledigt i sex månader för att prova på en position i annan statlig myndighet. Skulle det finnas ett intresse för en tjänst i privat sektor är ett byte av tjänst ingen rättighet men majoriteten av intervjusubjekten uttrycker att önskemål som dessa ofta tillgodoses. Följaktligen arbetar Polisen aktivt för ett personalflöde internt i Polisen, med undantag för tjänstledigheten som ändå innebär att medarbetaren kommer tillbaka till Polisen.

Det låga utflödet av medarbetare hos Polisen förefaller av intervjusubjekten vara en verkan av synen på polisyrket. Flertalet intervjusubjekt beskriver vad som enligt dem är den generella uppfattningen om polisyrket: ”Polis är ett yrke man stannar inom”, ”Traditionen är ju den att, en gång polis så är man alltid polis”. Grunden till denna syn och uppfattning av polisyrket är svår att urskilja. Dels beskriver intervjusubjekten hur Polisen är en mycket trivsamt arbetsplats och att detta är orsaken varför medarbetarna väljer att stanna. Vidare beskylls de få externa och det många interna arbetsvägarna för att vara orsaken till varför poliser inte byter arbetsplats. Källan till denna uppfattning är i sig mycket intressant att reda ut eftersom orsaken antingen kan vara att individen *vill stanna* eller *inte kan byta*, vilket i sin tur avgör i vilken situation Polisen befinner sig i. Detta kommer vidareutvecklas i diskussionskapitlet.

Vidare framkommer det från intervjuerna att det är ytterst ovanligt att en polis avskedas. Under de senaste fyra åren har ingen polis avskedats på grund av arbetsbrist. Intervjupersonen som arbetat inom Polisen i 30 år berättar även: ”Jag har aldrig varit med om att någon sagts upp.”

Polisen anställer främst i syfte att ersätta de som lämnat på grund av pension eller bortgång. Pensionsavgångarna kan prognostiseras i förväg, vilka är till grund för hur många poliser som anställs det året. På grund av den låga personalomsättningen är detta den tydligaste riktlinjen på hur många som behöver rekryteras.

Som nämnts i fallbeskrivningen av Polisen följdes regeringens ökade anslag av högre verksamhetskrav och krav på Polisen att bli mer resultatstyrd. Enligt de medverkande poliserna verkar inte detta krav fått fullt genomslag än. Av intervjupersonerna uttrycks även att Polisen i dagsläget inte utvärderar sin personal efter prestation utan främst i syfte att bli varse om den anställdas önskan om utveckling.

6 Diskussion

I detta kapitel följer en diskussion baserad på de mest framstående upptäckterna från analysen. Inledningsvis redogörs för verksamheternas nuvarande situation för att sedermera övergå till en diskussion kring de positiva effekterna av personalomsättning. Slutligen presenteras en fyrfältare i vilken personalomsättningens dimensioner framställs.

Studien har syftat till att undersöka de positiva effekterna av personalomsättning för att sedermera relatera detta till Polisens situation. Nackdelarna av personalomsättning får fördenskull mindre utrymme i diskussionen vilket har sin grund i tidigare litteraturs fokus vid kostnaderna av personalomsättning. Vi önskar således nyansera begreppet genom att undersöka vad som anses positivt i en verksamhet med hög personalomsättning och vidare relatera detta till en verksamhet som har mycket låg personalomsättning. Vi vill även understryka att vi inte värderar hög eller låg personalomsättning som negativt eller positivt.

6.1 Managementkonsultföretagens situation

Intervjupersonerna från managementkonsultföretagen beskriver samtliga hur de uppfattar respektive företags personalomsättning för hög och en önskan om att sänka denna framhävs. Under intervjuerna framkommer dock en problematik i denna önskan; stor del av managementkonsultföretagens personalomsättning är svår att minska. Dels utgör personalomsättning en del av företagens affärsidé varpå ett visst flöde av personal är nödvändigt. Vidare attraherar managementkonsultbranschen individer som ständigt vill utvecklas, varför det föreligger en risk att de anställda söker utvecklingsmöjligheter utanför organisationen, varefter utflödet ökar. Flertalet orsaker kan tillskrivas det relativa höga utflödet av personal i managementkonsultföretagen. Denna studie syftade dock inte till att undersöka orsakerna till personalomsättning utan dess effekter. Ett antal positiva effekter och negativa kan urskiljas från managementkonsultföretagens personalomsättning vilka presenterats i analysen och vidare även i diskussionen som följer.

6.2 Polisens situation

Som tidigare beskrivits har Polisen ett mycket lågt utflöde av personal. Flertalet av intervjusubjekten anser detta vara negativt för Polisen och menar att organisationen förmodligen skulle må bra av ett ökat personalflöde. Intervjusubjekten som arbetar inom HR beskriver hur ett större utflöde av personal kan förse Polisen med en bättre rotation. Detta tillbakavisas av de medverkande poliserna som inte arbetar inom HR vilka menar att de interna karriärvägarna är

tillräckligt många för att de anställda ska trivas, motiveras och utvecklas inom Polisen, varför utflödet inte fordrar att öka. Resonemanget bortser dock från risken att det inom Polisen finns individer som utför ett sämre jobb, inte trivs eller är mindre lämpliga som poliser, vilka torde byta arbete. I analysen av managementkonsultföretagen presenterades hur vissa individer ”inte passar som konsulter” varför dessa avslutar sin tjänst. I Polisens ansvarsnämnds (PAN) rapport från 2009 (PAN, 2009) redogörs för hur nämnden beslutade att avskeda sex anställda inom Polisen, fyra poliser och två civilanställda, under 2009. År 2010 avskedades sju: sex poliser och en civilanställd. Vidare beslutade PAN om disciplinfölj, det vill säga löneavdrag eller varning, för 46 anställda år 2010 och 70 anställda år 2009 (Polisen, 2011c). Av Polisens 20 000 anställda måste dessa tio uppsagda poliser anses vara ett mycket lågt antal. Det något högre antal av disciplinfall tyder än mer på tidigare resonemang att det troligtvis finns ett antal anställda inom Polisen som är mindre passande som poliser, men som ändå inte väljer att byta arbetsgivare. Vidare har intervjuerna med representanterna visat på en oro att det inom Polisen arbetar poliser som inte önskar arbeta kvar, men som på grund av ålder väljer att stanna.

De tillfrågade poliserna hänför det låga utflödet av personal till de få karriärvägarna efter polisyrket och menar att bristen på naturliga alternativa karriärer resulterar i en ovilja att avsluta sin tjänst. Enligt en av de tillfrågade innehar en polis ett stort förtroendekapital och kan således efter avslutad tjänst börja arbeta inom försäkringsbranschen eller som säkerhetschef. Utöver dessa karriärer framställs ingen annan bransch som ett bra alternativ för en polis.

Synen på polisyrket framstår däremot vara den underliggande orsaken till varför endast ett fåtal väljer att sluta som polis och inte karriärvägarna. Polisyrket framställs som en karriär man stannar inom och detta uttrycks även vara ”traditionen”. Således finns möjligen karriärvägarna till förfogande för Polisen, men att traditionen om att man ska stanna kvar är starkare. Exempelvis kan en polis som arbetat med tavelstöder sedermera arbeta inom konst. En polis som arbetat med ungdomar kan ta en tjänst inom fritidsverksamhet och skola. Vissa tjänster kräver dock utbildning men detta skiljer inte polisen från många andra yrken. Eftersom polisyrket är mångsidigt borde polisen uppleva att många alternativa karriärvägar finns att tillgå. Detta tyder på, som introducerat i analysen, att individen *vill stanna* och förbli polis. Att poliser *inte kan byta* framstår i enlighet med tidigare resonemang endast vara ett uppdyktat försvar till varför endast ett fåtal väljer att sluta.

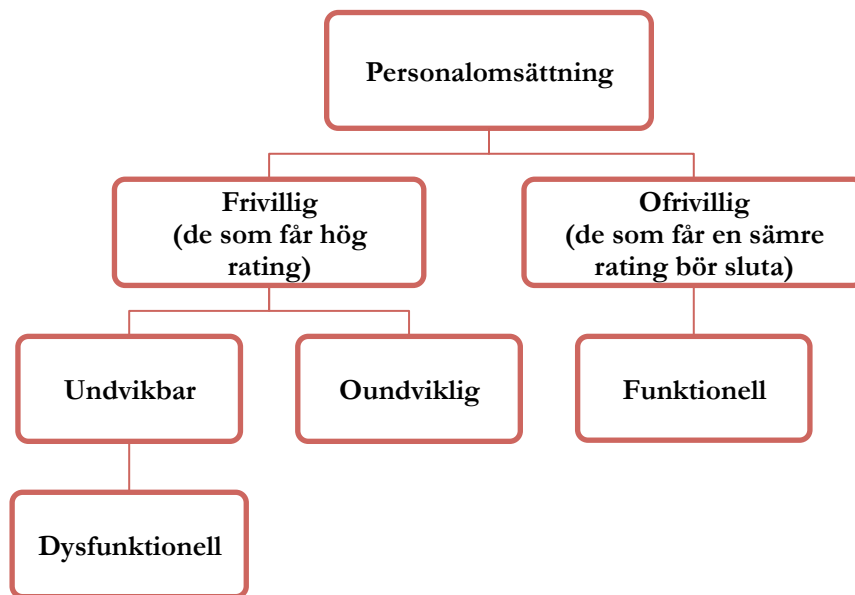
Nedan beskrivs hur Polisen kan förbättra sin situation i linje med de HR-ansvarigas önskan om ett större utflöde av personal. En utredning av Polisens nuvarande personalomsättning följer

samt ett förslag på hur Polisen kan, med hjälp av strategier hämtade från managementkonsultföretagen, öka sin funktionella personalomsättning.

6.3 Personalomsättning i managementkonsultföretag och Polisen

Som beskrivit i litteraturgenomgången ger en uppdelning likt Griffeth och Homs (2001) personalomsättningsmodell en överskådlig bild över en verksamhets personalomsättning. Enligt Dalton et al., (1981) är det endast den dysfunktionella personalomsättningen som är intressant för företaget att förhindra. Övriga kategorier anses antingen bra för företaget eller utanför dess kontroll, varför HR-aktiviteter inte ska allokeras för dessa. Managementkonsultföretagens personalomsättning kan, på grund av de utförliga utvärderingarna, rätta sig efter personalomsättningsmodellen väl. Som beskrivit i analysen innebär en fyra eller femma i rating en placering i vad som kan liknas med kategorin funktionell personalomsättning. I de fall dessa personer väljer att avsluta sin tjänst anses inte detta negativt för företaget.

Modellen blir dock skev på grund av managementkonsultföretagens tradition och kultur av upp-eller-ut och den känsla detta förmedlar till de anställda. Känslan som tidigare presenterats av företagsrepresentanterna, känslan av att man bör sluta sitt yrke för att man presterat sämre, passar inte in i modellen över personalomsättningens uppdelning. Den första grenen i modellen, *Frivillig* och *Ofrivillig* personalomsättning, skiljer mellan de personer som själv väljer att sluta och det som blir uppsagda av företaget. Beslutet om uppsägning på grund av känslan faller på individen själv men påtryckningen från företaget som frambringar denna känsla är inte frivillig från individens sida. Det kan följaktligen betraktas vara företaget som säger upp medarbetare som presterat dåligt genom en hård kultur och en tradition av upp-eller-ut, utan att ens förmedlat detta till den anställde. Uppsägningen blir således funktionell för företaget, dock kan den inte anses vara en gren av frivillig uppsägning (se Figur 7).



Figur 7 Reviderad modell efter känslans som beskrivs i managementkonsultföretagen Källa: Inspiration från Griffeth & Hom (2001)

Griffeth och Homs (2001) modell över personalomsättning överrensstämmer inte lika tydligt med Polisens verksamhet. Som förtäljt i analysen beror detta delvis på Polisens nästintill obefintliga personalomsättning som vidare knappt kan uppdelas i mindre fragment. Ur intervjuerna med representanter från Polisen framkommer dock att antalet pensionsavgångar följs upp löpande, vilka kan kategoriseras i modellen under *Oundviklig*. Denna grupp är dock, enligt modellen, en undergrupp av *dysfunktionell*, vilket nödvändigtvis inte behöver vara fallet. Det vore förvånande om ingen av de poliser som går i pension utgör ett funktionellt utflöde av personal.

Polisen skulle må bra av ett ökat *funktionellt* utflöde av personal. Detta kan endast ske om Polisen aktivt arbetar med detta. Traditionen som råder inom Polisen, att man stannar inom polisyeket, har gjort det funktionella utflödet nästintill obefintligt och svårt att framkalla.

Om Polisen, precis som managementkonsultföretag, arbetade mer aktivt med utvärderingar av personal och vidare även tillkännagav resultatet till de anställda skulle detta möjligen leda till att fler valde att sluta. I fallet med managementkonsultföretag, väljer en anställd att sluta när denne tilldelas ett sämre betyg. Vidare har det under intervjuerna kunnat skönjas att relativ stor del av utflödet kan hänföras till utvärderingarna som genomförts. I Dalton el al:s artikel från 1981 beskrivs en undersökning där utvärdering introducerats på en arbetsplats. I försöket utvärderades de anställda utifrån huruvida de skulle rekommenderas för återanställning eller ej. De personer som placerades i gruppen som inte rekommenderades för återanställning, hade företaget inte

emot om de valde att sluta, såldes funktionell personalomsättning. Redan under testperioden, utan uppmaning från ledningen, valde 71 procent av de som fått sämre betyg att säga upp sig. Detta tyder på, precis som i fallet med managementkonsultföretag, att en person som får ett lägre betyg ofta själv väljer att byta arbetsplats. Dalton et al., (1981 s. 716) beskriver som följer: "[...]the evaluation of the employee is crucial.", varpå de menar att en utvärdering av de anställda kan förbättra effektiviteten i ett företag genom att det funktionella utflödet av personal ökar. För att utvärderingen ska bli användbar inom Polisen måste kriterierna utvecklas och anpassas till denna yrkesgrupp. Tid och resurser måste vidare allokeras vilket i enighet med Abelson och Baysinger (1984) möjligen är anledningen varför organisationer inte utför uttömmande utvärderingar av sina anställda.

Om utfallet av en utvärdering av de anställda inte resulterar i ett större funktionellt utflöde av personalen ger utvärderingen ändå en god överblick över vilka anställda som presterar sämre och erfordrar mer utbildning och utveckling. Sannolikheten för ett oförändrat funktionellt utflöde hos Polisen är relativt hög på grund av den starka traditionen att stanna, oerfarenhet av ett utflöde samt den betrodna utsagan att det inte finns några karriärvägar efter polisyrket.

Polisens mycket låga flöde av personal är inte endast ett internt problem. Det låga utflödet leder även till en viss homogenitet inom Polisen vilket kan anses negativt ur ett samhällsperspektiv. Eftersom Polisens uppdrag är en tjänst mot samtliga människor är det även viktigt att polisstyrkan speglar Sveriges befolkning. Ett lågt flöde av personal försvårar möjligheten till en diversifierad personalstyrka och en konformism skapas. Det finns fördelar och nackdelar med diversifiering. Polisen arbetar dock mycket aktivt med att diversifiera sin arbetsstyrka vilket tyder på att de önskar ta del av de positiva effekterna av diversifiering (Rikspolisstyrelsen, 2010 s. 44). Det låga personalflödet gör det svårare för Polisen att uppnå sitt mål, om inte annat tar reformen längre tid.

De anställda på managementkonsultföretagen utgör en mycket homogen grupp. Som beskrivet av intervjupersonerna är samtliga anställda högpresterande och drivna individer som samtliga vill utvecklas. I managementkonsultföretagens fall resulterar inte personalomsättning i mångfald, istället söker företagen endast de anställda som passar in i företagskulturen och således liknar de övriga anställda. Däremot har managementkonsultföretagen en bättre möjlighet att förändra sin personalstyrka i det fall detta skulle efterfrågas från kunderna. De kan bredda sin rekryteringsprocess och således attrahera olikartade individer.

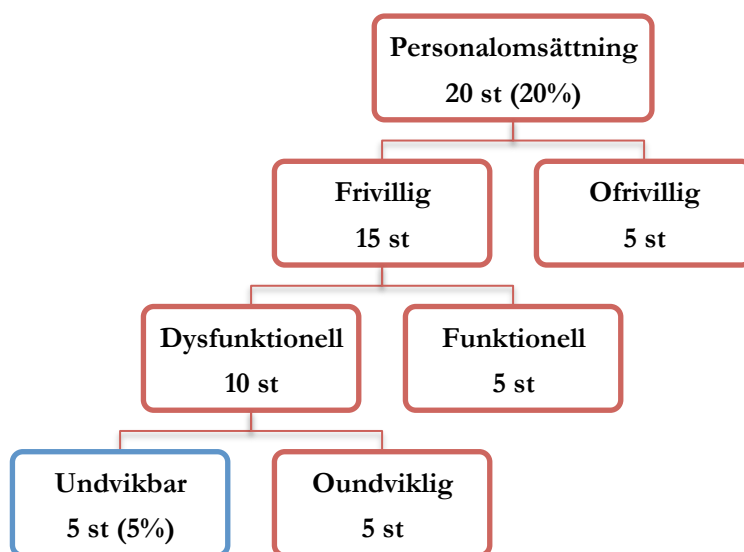
Avslutningsvis är det av vikt att påvisa vad som i dagsläget är mycket positivt med att Polisen främst har en personalomsättning innefattande pensionsavgångar. Dessa avgångar kan räknas ut i förväg vilket underlättar beräkningarna för hur många som kan påbörja polisutbildningen.

6.4 Kritik av modell

Modellens syfte är att kategorisera hur stor del av personalomsättningen som är dysfunktionell och undvikbar. Utifrån denna uppdelning ges en överblick över vilka anställda som företaget önskat behålla och vilka de inte hade något emot att de slutat. Företaget kan även med en uppdelning som denna, i enighet med Abelson och Baysinger (1984) samt tidigare fört resonemang, arbeta aktivt med att minska andelen lågpresterande och således öka företagets effektivitet.

Även den funktionella personalomsättningen innebär dock kostnader för företaget (Dalton et al., 1981). Detta får inte överses vid uppdelningen av personalomsättningen likt ovan. Trots att ett företag lyckas sänka sin dysfunktionella, undvikbara personalomsättning, återstår ändå samtliga rekryteringskostnader för att ersätta den funktionella, oundvikliga personalomsättningen.

Exemplet nedan presenterar ett företag som valt att dela upp sitt utflöde av personal enligt Griffeth och Homs (2001) originalmodell. Företaget har 100 anställda vid början av året och 100 anställda vid slutet av året. Vidare har 20 personer slutat och 20 nya anställts. Enligt tidigare presenterad formel över personalomsättning, innebär detta en personalomsättning på 20 procent. Se fördelningen nedan.



Figur 8 Uppdelning av personalomsättning, exempel. Källa: Griffeth & Hom (2001)

Utifrån denna uppdelning kan företaget anse sig tillfredsställd eftersom endast 5 personer av de 20 som slutat var personer som företaget önskade behålla samt hade möjlighet att behålla. Denna uppdelning av personalomsättningen är mycket lämplig för att undersöka om företaget gjort sitt bästa för att behålla de som de önskar behålla och säga upp de som presterat sämre. Dock ger denna uppdelning en skev bild av kostnaderna för inflödet av personal. Som samtliga företagsrepresentanter beskrivit under intervjuerna är kostnaderna för rekrytering mycket höga. Bara för att företaget lyckats sänka sin dysfunktionella, undvikbara personalomsättning innebär det fortfarande höga rekryteringskostnader för att ersätta det funktionella, oundvikliga utflödet. I exemplet ovan innebär det även rekrytering av resterande 15 personer som slutat. Enligt Dalton et al., (1981) innebär uppdelningen i funktionell och dysfunktionell att företaget endast bör fokusera på att förbättra den dysfunktionella personalomsättningen eftersom den funktionella är positiv. Detta tyder på att Dalton et al., (1981) ändå bortser från kostnaderna för rekrytering av de som behöver ersättas. Ett företag ska således inte vara tillfredställt på grund av att de lyckats sänka sin dysfunktionella personalomsättning om den funktionella är hög. Dessa lågpresterande individer har från första början valts av företaget, varför det är företagets ansvar att dessa lever upp till standarden. Möjligen bör företag med hög funktionell personalomsättning se över sin rekryteringsprocess.

Sammanfattningsvis är en uppdelning av dysfunktionell och funktionell personalomsättning en bra metod för att urskilja vilken kategori av personalomsättning företaget i fråga är i besittning av och huruvida HR-aktiviteter ska sättas in. Dock kan ett företag inte bortse från den funktionella personalomsättningen eftersom även denna tillför kostnader.

6.5 Uppfattningen av personalomsättning

Utifrån litteraturen och utsagor från de medverkande företagsrepresentanterna kan en modell med fyra fält utformas. Fyrfältaren beskriver personalomsättningens positiva och negativa effekter utifrån en uppdelning av inflödet och utflödet av personal (se Figur 9). På så vis inkluderas hela begreppet personalomsättning varpå fenomenet får en överskådligare presentation.

Det första fältet, *Negativt* och *Inflöde*, beskriver vad företagsrepresentanterna beskrivit som negativt med inflödet av personal. Som nämnts i inledningen beskrivs personalomsättning ofta som ett positivt inflöde och ett negativt utflöde. Fokus läggs sällan vid de negativa effekterna av att personal anställs. Det är således nämnvärt att intervjupersonerna från managementkonsultföretagen lägger relativt stor vikt vid kostnaderna av rekrytering. Flertalet

orsaker kan tillskrivas denna observering, exempelvis att rekrytering är ett resultat av ett negativt utflöde av personal men även att de tillfrågade managementkonsultföretagen rekryterar i relativt stor utsträckning varpå mycket energi och tid tilldelas detta arbetsområde.

Det andra fältet, *Negativt* och *Utflyde*, innefattar vad intervjusubjekten beskrivit som negativt med att personal slutar. I samklang med tidigare beskrivet fält, leder ett utflöde av personal, ifall nedskärningar ej råder, indirekt till att mer rekrytering krävs, varpå utflödet är negativt. Intervjupersonerna nämner även hur det påverkar företaget ifall de tappar medarbetare de önskat behålla. Delvis på grund av differensen i kunskap mellan den nyanställda och den uppsagda, men även faktorer som kontaktnät och kundkontakt framgår av intervjusubjekten som viktiga faktorer vid utflöde av personal.

Det tredje fältet, *Positivt* och *Inflöde*, framhävs som mest positivt av de två resterade fälten. Fältet inbegriper det som de medverkande företagsrepresentanterna och litteraturen framhäver som positivt med inflödet av personal och innefattar effekter så som nytt blod, nya idéer, ny kunskap och känslan av att det går bra för företaget.

I det fjärde fältet, *Positivt* och *Utflyde* återfinns vad som framhävs i litteraturen och av intervjusubjekten som positivt med ett utflöde av personal. Denna ruta är streckad av den orsaken att inte någon av representanterna eller personerna från stickprovsintervjuerna nämner detta vid frågorna 1) vad de anser om personalomsättning samt 2) vad de anser är positivt och/eller negativt med personalomsättning. Innehållet i fält fyra beskrivs först vid vidare följdfrågor eller en diskussion kring andra samtalsämnen än positivt och negativt med personalomsättning. De två positiva effekterna av ett utflöde beskrivs nedan.

	Inflöde	Utflyde
Negativt	<ul style="list-style-type: none"> • Kostsam, tidsödande och energikrävande rekrytering 	<ul style="list-style-type: none"> • Tappar värdefulla anställda • Differens i kunskap mellan ny och uppsagd
Positivt	<ul style="list-style-type: none"> • Nytt blod, nya idéer, ny kunskap, energi • Känns som det går bra för företaget 	<ul style="list-style-type: none"> • Blir kund • Blir av med rätt personer

Figur 9 Positiva och negativa effekter av inflödet och utflödet av personal.

6.5.1 Anställd blir kund

Möjligheten att en tidigare anställd blir kund är relativt specifikt för managementkonsultbranschen och således inte en generell positiv effekt av personalomsättning. Under intervjuerna med representanterna från managementkonsultföretagen kan skönjas att denna möjlighet, på grund av vikten som inkomstkälla, även är en underliggande anledning till varför företagen uppmanar till en högre personalomsättning. Denna affärsidé kan beskrivas följande: Managementkonsultföretagen anställer endast de bästa, driftigaste personerna. I det fall en person presterar under förväntan bör denna således avsluta sin tjänst för att affärsidén ska upprätthållas, den så kallade upp-eller-ut-kulturen. De sämre presterande personerna kan dock inte utåt sett beskrivas som utan talang eftersom detta kan ifrågasätta managementkonsultföretagets rekryteringsprocess och affärsidén att de endast anställer de bästa. Det är därför viktigt för företagen att de som slutar gör detta med känslan att de ”inte passade som konsulter”, men att de fortfarande är högpresterande personer som passar bra i en chefsroll eller ledningstjänst. Dessa personer får goda vitsord från managementkonsultföretaget och får sedermera en bättre chans till en bra anställning på ett linjeföretag. Eftersom de inte passar som konsulter kommer de inte söka sig till en konkurrent. Väl uppsagd har personen, på grund av de fina vitsorden och hjälpen att finna ett nytt arbete, goda relationer till managementkonsultföretaget och kommer följaktligen köpa in tjänster från konsultföretaget.

Orsaken till varför denna möjlighet inte framhävs som en positiv effekt av ett utflöde av personal kan vi inte med säkerhet känna till. Antingen glömdes den bort vid frågan om vad som anses positivt med ett utflöde, alternativt valde företagen medvetet att inte framföra detta som en positiv effekt. Skälet till det sistnämnda kan vara att de tillfrågade anses det opassande att framföra att de tjänar pengar på att säga upp anställda. Som tidigare beskrivits sägs inte personal upp i managementkonsultföretagen utan dessa slutar självmant på grund av känslan att de inte är önskvärda. Vidare får managementkonsultföretagen ta del av denna fördel oberoende av om utflödet är dysfunktionellt eller funktionellt, varför även den dysfunktionella personalomsättningen bringar positiva effekter för företagen.

6.5.2 Bli av med rätt personer

Samtliga tillfrågade managementföretag delar upp de anställda i de som företaget önskar behålla och de som företaget inte har något emot om de väljer att sluta. Detta är precis som tidigare nämnt även en uppdelning av de positiva och de negativa effekterna av att personal slutar. Följaktligen att det finns positiva konsekvenser när rätt person slutar och negativa konsekvenser när en person företaget önskar behålla slutar. Intresseväckande i detta resonemang är hur det

fjärde fältet, vid samtliga intervjutillfällen, trots en tidigare diskussion om uppdelningen mellan funktionell och dysfunktionell personalomsättning, glöms bort eller undanhålls och uppkommer först vid flertalet följdfrågor. Ingen av intervjupersonerna har uttryckligen framfört, vid frågan vad som är positivt med personalomsättning, att det är positivt när en underpresterande slutar. Detta framkommer endast vid diskussionen mellan uppdelningen av de som slutar i funktionell och dysfunktionell personalomsättning. Dessa resonemang kan anses innebära precis samma sak, dock anser vi det vara en märkbar skillnad i uttalandena om positivt med ett utflöde och en uppdelning mellan de som slutar. HR-representanterna från Polisen uttrycker att ett större utflöde skulle vara positivt för Polisen, dock hänförs dessa positiva effekter till att ett större inflöde av personal då blir möjligt. Representanterna från Polisen framför inte hur ett utflöde av mindre lämpliga poliser är positivt för verksamheten. Försiktigheten i att uttrycka att det är positivt när en person slutar tyder på att det är mycket opassande att tala om detta bland de tillfrågade. Representanterna från managementkonsultföretagen förtäljer, först efter följdfrågor, det positiva med att underpresterande slutar. Detta till trots företagens upp-eller-ut-kultur.

Försiktigheten i att beskriva de positiva effekterna som kan uppstå när en underpresterande person avslutar sin tjänst framstår som en social norm. En norm om att uppsägning således är negativt och leder till tråkiga konsekvenser för den uppsagda, varpå det inte bör diskuteras eller framhävas som positivt. Detta verkar vara mycket ingrott i människor vilket har visats både från de medverkande intervjupersonerna samt stickprovsintervjuerna.

6.6 Sammanfattning

Vår diskussion kan sammanfattas i två resonemang:

1) Polisens HR-representanter lyfter en önskan om att öka utflödet av personal hos Polisen för att öka rotationen av anställda. En tradition om att förbli polis och vidare även en idé om att det endast finns ett fåtal alternativa karriärer för en före detta polis ger motstånd till de HR-ansvarigas önskan. Polisen framställs även som en mycket trevlig arbetsgivare och samtliga intervjusubjekt trivs på sin arbetsplats, vilket även kan vara anledningen varför mycket få väljer att avsluta sin tjänst hos Polisen.

Vi antar dock att det finns individer som är mindre lämpliga som poliser och som skulle passa bättre i ett annat yrke. För att undersöka om detta är fallet samt även bli av med dessa underpresterare bör Polisen, precis som managementkonsultföretag, utvärdera sina anställda. I enighet med managementkonsultföretagen kan synliggjorda utvärderingar leda till att mindre passande poliser väljer att säga upp sig. På så vis effektiviseras Polisens verksamhet samt lämnar

plats för ett större inflöde av personal som HR-representanterna önskar. Ytterligare leder detta personalflöde till en möjlighet att vidare diversifiera arbetsstyrkan inom Polisen vilket kan anses positivt ur ett samhällsperspektiv.

Således har vi funnit den främsta positiva effekten av personalomsättning i managementkonsultföretagen, varpå vi relaterat detta till Polisens situation. Syftet med uppsatsen var ej att ge en rekommendation, dock följer det som ett naturligt steg i resonemanget.

Polisens utvecklingssamtal behandlar i dagsläget främst de interna karriärmöjligheterna och är inte lika fokuserad vid prestationsnivå. Däremot är Polisen på rätt väg. Som en följd av de höjda anslagen har regeringen krävt att Polisen ska bli mer resultatinkriktad. Detta kan i sin tur leda till att Polisen utvecklar sina utvecklingssamtal till att även innefatta en utvärdering och vidare även öka det funktionella utflödet av personal.

2) Vår studie har fokuserat vid de positiva effekterna av personalomsättning för att sedermera relatera detta till Polisens verksamhet. Utifrån ovan presenterade fyrfältare kan personalomsättningens fyra skilda effekter urskiljas; negativa effekter med ett inflöde och ett utflöde samt positiva effekter av ett inflöde och ett utflöde. Eftersom Polisen önskade ett större utflöde av personal har vi således fokuserat vid managementkonsultföretagens positiva effekter av ett utflöde för att relatera detta till Polisen och se om fördelarna kunde överföras. Under studien gång uppmärksammade vi även vad vi har kommit att kalla en social norm. Normen innefattar det fjärde fältet i fyrfältaren och innebär att det anses opassande att framföra de positiva effekterna av att personal slutar eller sägs upp. Denna norm kan möjligen vara orsaken till varför de positiva effekterna av ett utflöde fått mindre utrymme i litteraturen.

7 Slutsats

I detta avslutande kapitel undersöker vi studiens resultat i relation till dess syfte och frågeställning. Vidare kritiserar framkommet resultat vilket avslutningsvis mynnar ut i förslag på vidare forskning.

7.1 Resultat i relation till syftet

Som presenterat i studiens inledning har personalomsättning tillgivits ensidig uppmärksamhet i litteratur och en snedvriden uppfattning om fenomenet kan skönjas från uttalanden, artiklar och internetsidor. Det vedertagna antagandet om att låg personalomsättning är att föredra framför hög återfinns bland många. Studiens syfte var inte att påvisa antagandet eller dess motsats, en sådan studie resulterar endast i; *det beror på*. Emellertid önskade vi med denna studie ta vid där endast ett fåtal tagit an och visa på fenomenets mångfacetterade effekter. För att underlätta för läsaren, återges studiens syfte och frågeställning nedan för att sedan sättas i relation till framkommet resultat.

Syftet med vår uppsats är att bidra med en mer nyanserad bild av fenomenet personalomsättning och belysa dess mångfacetterade effekter. Vi önskar undersöka fenomenet i två verksamheter som har mycket skilda personalomsättningsnivåer.

Vilka positiva effekter har personalomsättning i managementkonsultföretag och hur kan dessa effekter relateras till Polisen?

En jämförande fallstudie av de två verksamheterna har genomförts för att uppmärksamma de skilda effekterna av fenomenet. På grund av tidigare studiers fokus vid personalomsättning som ett problem och en kostnad för företaget, har vi i denna studie fokuserat vid de positiva effekterna av personalomsättning samt hur kostnaderna för personalomsättning kan minimeras. Vår studie nyanserar således det vedertagna antagandet samt majoriteten av tidigare litteratur på området.

Inledningsvis presenterades att Polisen har näst intill ingen personalomsättning varvid effekterna av en obefintlig personalomsättning snarare studerats i Polisens fall för att sedermera sättas i relation till managementkonsultföretagens höga personalomsättning. Vi fann att managementkonsultföretagen är väl anpassade till att hantera sin personalomsättning och ta tillvara på de positiva effekter som uppstår. Genom att nyttja ett utvärderingssystem har managementkonsultföretagen möjlighet att identifiera de mindre lämpliga individerna i organisationen och sedermera få dessa att sluta. Vi har även blivit varse om att Polisen önskar öka sitt utflöde av personal för att få en bättre rotation på de anställda. En rekommendation

utifrån managementkonsultföretagens utvärderingssystem har sedermera diskuterats och utgör ett möjligt tillvägagångssätt för Polisen att öka sitt utflöde och vidare även bli av med mindre lämpliga poliser. Ett antagande om att det bör finnas poliser som är opassande är till grund för en del av detta resonemang. Vidare skapar ett större flöde av personal en ökad möjlighet för diversifiering, vilket är i linje med Polisens uppsatta mål.

Sammantaget har vi således studerat fenomenet personalomsättning i två verksamheter med skilda personalomsättningsnivåer. Vi har visat på effekternas mångfacetterade karaktär och påverkan på organisationen och i viss mån även samhället, varvid vi anser att studiens syfte är uppfyllt samt dess frågeställning besvarad.

I studien har vi även uppmärksammat en existerande norm som kan vara orsaken till att det inte finns en tradition av utflöde inom Polisen. Normen innebär i korthet att det anses opassande att tala om att det kan vara positivt när en person sägs upp. Denna norm tror vi även ligger till grund för varför de positiva effekterna av ett utflöde inte diskuteras i samma utsträckning som de positiva effekterna av inflöde samt de negativa effekterna av personalomsättning.

7.2 Kritik mot resultat samt förslag till framtida studier

Antagandet att Polisen besitter anställda som är mindre passande som poliser grundas i intervjuerna med representanterna från Polisen. Studiens syfte var inte att undersöka huruvida detta verkligen är fallet, varpå vi inte med säkerhet kan påvisa detta. Det finns således en möjlighet att vårt antagande är felaktigt, varför Polisen inte är i behov av en högre funktionell personalomsättning. Exempelvis finns en möjlighet att Polisens rekryteringsprocess, polisutbildningen, är så pass välutvecklad att den inte släpper förbi mindre bra kandidater. Samtliga som anställs har således gått igenom en utförlig kvalitetsgranskning och en gallring av de mindre passande har redan utförts. Däremot håller inte detta resonemang. Precis som alla andra individer förändras även poliser med tiden. Trots att de var bra kandidater precis efter sin utbildning kan detta komma att förändras under anställningen. Vidare avser inte diskussionen kring en bättre utvärdering och gallring av poliser, endast de som presterat sämre, utan även de som presterar bra men inte trivs i sitt yrke. Diskussionen åsyftar även ett resonemang kring den tradition som behållit utflöde lågt samt en uppmaning om att alternativa karriärvägar finns att tillgå utanför Polisens verksamhet. Avslutningsvis kan ett högre personalflöde resultera i en mer diversifierad organisation vilket är oberoende av om det finns mindre passande individer inom Polisen eller ej.

Utifrån detta ser vi ett utrymme för vidare forskning inom Polisen vilken kan innefatta flertalet undersökningsfrågor. Vad blir konsekvenserna av att Polisen ökar sitt utflöde av personal? Är Polisen ett yrke man vill stanna inom eller är det endast traditionen och bristen på karriärvägar som resulterat i detta synsätt?

Vidare önskar vi se mer forskning kring den norm som ligger till grund för den skeva bilden av personalomsättningsfenomenet. Varför anses det opassande att tala om ett utflöde när detta har många positiva effekter. Exempelvis att rätt person hamnar på rätt arbetsplats varpå nationalekonomiska fördelar kan uppnås. Denna norm bör även studeras och jämföras med andra kulturer och länder eftersom den möjligen har sin grund i svenska normer och traditioner.

8 Källförteckning

Abelson, M.A., & Baysinger, B.D., (1984) Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *Academy of Management Review*. 9:2 331-341.

Affärsvärlden (2011) *Konsultguiden*. Hämtat 15 februari, 2011 från: <http://www.affarsvarlden.se/konsultguiden>

Alvesson, M. (2000) Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge Intensive Companies. *Journal of Management Studies* 37:8 1101-1123.

Alvesson, M. (2004) *Knowledge-Work and Knowledge Intensive Firms*. Oxford; New York: Oxford University Press

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007) Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*. 18(4): 711-723

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009) *Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research*. Second edition. London: Sage

Becker, B. E. & Huselid, M. A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*. 32(6): 898-925

Bryman, A., & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber (Originalarbete publicerat 2003)

Cascio, F. W. (1991) *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life and Profits*, (3rd ed.). New York: McGraw Hill.

Dalton, D.R., Krackhardt, D. M., & Porter, L.W. (1981) Functional Turnover: An Empirical Assesment. *Journal of Applied Psychology*. 66 117-132.

Dalton, D.R., & Todor, W. D., (1979) Turnover Turned Over : An Expanded and Positive Perspective. *Academy of management Review*, 7 212-218.

Drucker, P. F. (1999) Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review* XLI:2 (Winter 1999), 79-9

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002) *Management Research An Introduction*. London: Sage

Google Scholar, 2011. Sökning: involuntary samt Voluntary employee turnover

Antal sökträffar på ”Voluntary turnover” 2 maj 2011.

http://scholar.google.se/scholar?hl=sv&q=voluntary+turnover&btnG=Sök&as_ylo=&as_vis=0

Antal sökträffar på ”Involuntary turnover” 2 maj 2011.

http://scholar.google.se/scholar?hl=sv&q=involuntary+turnover&btnG=Sök&as_ylo=&as_vis=0

Gottschalk, P. (2007) How Knowledge Organisations Work: The Value Shop Configuration. *International Journal of Services and Standards* 3:4 402 - 412

Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004) Is High employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. *Academy of Management Journal*, 47:2 277-287

Griffeth R., W. & Hom P. W., (2001) *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38(3) 635–672.

Jacobsen, D. I., (2002) *Vad, Hur och Varför?*. (G. Sandin Översatt.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 2000)

Lee, T. W., & Mitchell, T. R., (1994) An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*. 19:1 55-89

Legge, K. 2005. *Human Resource Management*. S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P. S. Tolbert, eds. Oxford Handbook of Work and Organization Studies. Oxford: Oxford University Press

Mobely, W. H. (1982) *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Addison Wesley: Reading MA

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press

Mueller, C.W., Price, J.L. (1989) Some Consequences of Turnover: A Work Unit Analysis. *Human Relations* 42:5 389-402

Nationalencyklopedin 2011a. (2011) <http://www.ne.se/lang/planekonomi>. Hämtat 7 maj, 2011.

Nationalencyklopedin, 2011b. (2011) <http://www.ne.se/lang/blandekonomi>. Hämtat 7 maj, 2011

Nordström, Kjell A. & Riddarstråle, Jonas. (1999). *Funky business – talang får kapitalet att dansa*. Stockholm: Bookhouse Publishing

O'Mahoney, J. (2010) *Management Consultancy*. Oxford: Oxford University Press.

PAN (2009) Personalansvarsnämnden vid Rikspolisstyrelsen, Verksamhetsrapport med referat av ärenden 2009. Hämtat 7 maj, 2011 från:

http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Rapporter-utredningar/01%20Polisen%20nationellt/Ovriga%20rapporter-utredningar/PAN%20Verksamhetsrapporter/PAN_2009.pdf

Polisen, 2011a (2011) *Kontakta oss* Hämtat 3 maj, 2011 från: <http://www.polisen.se/sv/Kontakta-oss/>

Polisen, 2011b (2011) *Polisen i Sverige, Organisation*. Hämtad 3 maj, 2011 från: <http://www.polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/>

Polisen, 2011c (2011) *Polisens ansvarsnämnd, PAN* Hämtad 3 maj, 2011 från: <http://www.polisen.se/Ostergotland/sv/Aktuellt/Polisriksdag-2011/Nyheter/Polisens-ansvarsnamnd-PAN/>

Polislagen 1984:387 (1984) Hämtad 3 maj, 2011 från:

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19840387.htm>

Price, J. (1977) *The Study of Turnover*. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.

Rikspolisstyrelsen (2010) *Polisens digitala årsredovisning 2010*. Hämtad 3 maj, 2011 från: http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Arsredovisningar/01%20Polisen%20nationellt/Arsredov10_digital.pdf

Rikspolisstyrelsen (2011) *Polisen – En presentation*. Hämtad 3 maj, 2011 från:

http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Informationsmaterial/01%20Polisen%20nationellt/Polisen_en%20presentation_webb.pdf

Sandberg, J., Sjöstrand, S. E., & Tyrstrup, M. (2001) *Invisible management*. Thomson Learning.

Staw, B.M. (1980) The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behavior*. 1 253-273.

Sveriges Managementkonsulter, 2011. *Vad är en managementkonsult?* Hämtat 26 april, 2011 från:
<http://www.samc.se/SAMC/SMK09.nsf/pages/index.html>

Ton, Z & Huckman, R. S., (2008) Managing the impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance, *Organizational Science*, 19:1 56-68

Ulrich, D. 1997. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*. 76(1): 124 -134

Appendix I

Som presenterats i uppsatsens inledning utfördes en stickprovsundersökning bestående av två korta frågor med personer i vår omgivning. Tjugofem personer tillfrågades och ett representativt urval av personernas svar presenteras nedan.

Frågor:

1. Vad innebär personalomsättning för dig/ vad anser du med personalomsättning?
2. Vad anser du vara positivt och/eller negativt med personalomsättning?

Representativt urval av svar:

”Det innebär att personer börjar och slutar på sitt jobb”

”Negativt, det kostar pengar. Positivt, ja, att man får nya idéer.”

”Det är väl omloppet av personal, hur snabbt personalstyrkan byts ut. Då är det väl bra om den är så låg som möjligt”

”Man förlorar bra anställda men kanske får nya färskare personer till företaget”

”Hur personer kommer in i organisationen för att sedan vara där ett tag och sen sluta. Om man slutar”

”Det är bra om duktiga personer är kvar i organisationen. Sen vill man behålla sin personal och inte låta dem gå till en konkurrent. Det är det negativa”

”Det vet jag inte riktigt”

(förklarar då vad personalomsättning innebär)

”Man bör ju i så fall vilja ha kvar sina anställda. Fast kanske det kan vara bra med det att någon dålig slutar också. Jag vet faktiskt inte”

”Personalomsättning är det genomsnittliga antal anställda ett företag har under ett år”

”Det är negativt att det kostar väldigt mycket pengar med rekryteringsprocesser. Svårt att hitta vettiga personer...”

Appendix II

För att vidare undersöka uppfattningen om personalomsättning och hur det framställs gjordes en Google sökning på *personalomsättning*, där de 30 första träffarna togs i beaktning. Vidare genomfördes en liknande sökning med *employee turnover* som sökord varpå de tio första träffarna togs i beaktning. Eftersom vår studie berör den svenska marknaden ansåg vi *personalomsättning* vara av störst relevans.

28 av 35 träffar behandlar enbart kostnader och hur personalomsättning ska förhindras. Övriga sju sökträffar lyfter frågan om att det potentiellt finns fördelar också. Fem av träffarna var neutrala, det vill säga statistik utan värderingar eller definition av vad personalomsättning innebär. Nedan redogörs för de 35 första träffarna vid respektive sökning.

Personalomsättning:

- 1) Bokföringstips "Mått i balanced Scorecard – hög är inte bra"
- 2) Svenskt näringsliv "Statistik – högst finns i dessa branscher"
- 3) Uppsatser.se
- 4) Uppsats: "...studera hög personalomsättning"
- 5) HR-bloggen: "Finns det lagom personalomsättning?"
- 6) Uppsats: "Effektiv styrning vid hög personalomsättning?"
- 7) Region Uppsala: "Kostnader för hög personalomsättning..."
- 8) Arbetsgivarverket: Statistik
- 9) Blogg: "Låg personalomsättning inte enbart av godo..."
- 10) Regeringskansliet: "Om personalomsättningen..."
- 11) Tradedoubler: "Har hög, inför ett program för att sänka..."
- 12) Atea: "Sponsring gav lägre personalomsättning..."
- 13) Uppsats: om Optimal personalomsättning
- 14) Netsurvey: Tillhandahåller undersökningar för att finna verkliga orsaker till personalomsättning
- 15) Personalekonomi idag: "Hur förhindra kostnader för (...) personalomsättning..."
- 16) Uppsats: "Hög personalomsättning har varit och är fortfarande ett stort problem..."
- 17) HR-fokus "Defintion av personalomsättning..."
- 18) Uppsats: "Psykosocial arbetsmiljö kopplat till personalomsättning"
- 19) Ennova consulting: "Hjälp till att sänka personalomsättning"
- 20) BLIWorld: "Skitsnack leder till sjukfrånvaro och hög personalomsättning"
- 21) DN: "Hög personalomsättning hotar patientsäkerheten..."
- 22) Stiftelsen Allmänna Barnhuset: "Tunga uppgifter för nya socialsekreterare ökar personalomsättning"
- 23) Jämförelseprojektet: "Många personalbyten kan påverka kvaliteten på tjänsterna negativt"
- 24) UNT: "Hög personalomsättning på Knivsta förskolor"
- 25) Uppsats: "Kostnader och konsekvenser av sjukfrånvaro och personalomsättning"

Employee Turnover:

- 1) **Wikipedia - "How to prevent turnover"**
- 2) **WiseGEEK "What is employee turnover" "Decrease employee turnover", "How to reduce employee turnover"**
- 3) **CIPD "cost of employee turnover and retention"**
- 4) **Employee Turnover, University of California "cost of turnover"**
(Bilder på employee turnover)
- 5) Reference for Business, Encyclopedia of Business, 2nd ed. Causes, effects.
- 6) **MissouriBusiness.net "Steps to help reduce employee turnover"**
- 7) Retention.naukrihub.com "functional, dysfunctional"
- 8) **A review of the literature on employee turnover "sources of employee turnover, effects and forwards some strategies on how to minimize employee turnover in organisations."**
- 9) **Ezinearticles "Seven Reasons Why People Quit Their Jobs"**
- 10) **Center for Community and Economic Development "How Much Does Your Employee Turnover Cost?"**

Appendix III

Artikel kan exempelvis publiceras som en insändare i Sydsvenskan.

Utvärdera mera - bli av med oönskade anställda

Uppsägning, avskedning och personalomsättning klingar illa i många människors öron. En studie från Lunds Universitet visar däremot på de positiva effekterna av att personal avslutar sin tjänst.

Trots att många människor är medvetna om att personalomsättning har olika dimensioner; att det kan vara positivt, negativt, för högt, för lågt, hänvisar det flesta till personalomsättningens negativa konsekvenser av ett utflöde eller positiva effekter när någon anställs. Det generella svaret vid förfrågan vad som kan anses positivt och negativt med personalomsättning är: *Det är negativt när folk måste sluta och positivt när nya anställs*. I en studie från Lunds Universitet utreds de positiva effekterna av ett utflöde för att nyantera den allmänna uppfattningen. I studien har ett antal management-konsultföretag studerats.

VAD ÄR PERSONALOMSÄTTNING?

Personalomsättning innebär ett inflöde och ett utflöde av person i organisationen. Personalomsättningsnivån innebär hur snabbt samtliga anställda ersätts av nyanställda. Personalomsättning definieras som antalet uppsagda under en period dividerat med det genomsnittliga antalet anställda under samma period.

Personalomsättning =

Antal uppsagda under mätperioden

Genomsnittligt antal anställda under mätperioden

Managementkonsultbranschen erfar generellt en högre personalomsättning än många andra branscher. Vidare har den svenska Polisen undersökts, vilka erfar en mycket låg personalomsättning.

Ett managementkonsultföretag är ett företag som tillhandahåller råd eller hjälp i ledningsfrågor. Dessa företag har ofta en tydligt definierad karriärväg och arbetar mycket aktivt och kontinuerligt med utveckling, uppföljning och utvärdering av sina anställda. En stor del av managementkonsultföretagens affärsidé är att endast anställa de bästa, mest högpresterande individerna. På så vis kan de garantera sina kunder kvalificerade och kvalitetssäkrade tjänster. I studien har det även framkommit att utvärderingar likt de som management-konsultföretag utför, ofta leder till att sämre presterande individer väljer att säga upp sig. Detta kan säkerligen anses mycket negativt för många, dock innebär detta att endast de bästa består och att nya kan tillkomma, samt att de sämre presterande sedermera kan finna ett yrke som är mer passande för dem. Studien har visat att när en gradering och utvärdering av de anställda synliggörs för samliga anställda, bringar detta en känsla till de mindre passande individerna. Denna känsla leder i sin tur till att de väljer att säga upp sig.

Inom den svenska Polisen har det framförts att verksamheten troligen skulle må bra av ett ökat utflöde av personal. Vidare berättas det hur det förekommer en tradition att man



stannar inom Polisen. Polisen framhävs som en mycket trivsam arbetsgivare, dock framkommer även ett missnöje med att personer som är mindre lämpliga som poliser inte ombeds byta yrke. Med utgångspunkt i detta missnöje, rekommenderas i studien från Lunds Universitet att Polisen bör anamma ett liknande utvärderingssystem som managementkonsultföretagen. På så vis får Polisen dels en god uppfattning om prestationsgraden inom Polisen samt dels en uppdelning av de som Polisen önskar behålla och de som passar mindre bra som Poliser. Polisen kan således effektivisera sin verksamhet och även visa sina finansärer, vi skattebetalare, att de som är Poliser, är dem som är mest lämpade för polisyrket.

Johanna Nordin & Emma Weinerhall

Lunds Universitet

Forskare och författare av studien: *Personalomsättning*