

Medarbetare och retention

En analys av faktorer medarbetare
värdesätter för att stanna i en organisation

Johanna Riegnell

Handledare
Tina Kindeberg



Abstract

- Arbetets art: Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet.
- Sidantal: 33 sidor.
- Titel: Medarbetare och retention – en hermeneutisk analys av faktorer medarbetare värdesätter för att stanna i en organisation.
- Författare: Johanna Riegnell
- Handledare: Tina Kindeberg
- Datum: 2021-01-06
- Sammanfattning: Medarbetare idag väljer i många fall vilken organisation de arbetar med, och det är lätt att byta organisation. Det är därför av intresse för organisationer att veta vilka faktorer medarbetare värdesätter i sin benägenhet att stanna kvar i organisationen. Denna studie utgår från ett hermeneutiskt perspektiv och analyserar vilka faktorer som medarbetare anser som viktiga för sin benägenhet att stanna, samt vilka faktorer som anses som drivande ut ur organisationen. Studien avser en bransch med relativt högt löneläge där respondenterna innehar högre positioner.
- Vad är det då som får respondenterna att stanna? Genom empirin har begrepp som *arbetsplatskultur*, *ledarskap* och *belöning* definierats. Respondenternas åsikter och erfarenheter skiljer sig åt, men är i det stora hela liknande. Resultatet visar på att arbetsplatskultur är ett spritt begrepp som innefattar många och olika delar, men att det som respondenterna upplevde som viktigt var *social samhörighet*, *ledarskap*, *belöningar*, *möjlighet till utveckling* samt *självbestämmande*. Resultatet visar även hur respondenterna valde att skatta dessa faktorer, vad som ansågs mest viktigt och minst viktigt där *självbestämmande* skattades som mest viktigt och *arbetsplatskultur* som minst viktigt av övriga faktorer.
- Resultatet mynnar ut i en analys av faktorerna och avslutas med en diskussion.
- Nyckelord: Medarbetare, retention, arbetsplatskultur, belöning, ledarskap

Innehåll

FÖRORD	1
1 INLEDNING	2
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.2 AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.3 BAKGRUND.....	3
2 TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 SÖKNING OCH KÄLLKRITIK.....	4
2.2 ARBETSPLATSKULTUR.....	5
2.3 LEDARSKAP.....	6
2.4 BELÖNINGAR	7
3 METOD	9
3.1 HERMENEUTISKT PERSPEKTIV.....	9
3.1.1 <i>Förförståelse</i>	9
3.2 GENOMFÖRANDE	10
3.2.1 <i>Datainsamling</i>	10
3.2.2 <i>Urval och avgränsningar</i>	11
3.2.3 <i>Databearbetning</i>	12
3.3 KVALITET	13
3.3.1 <i>Validitet</i>	13
3.3.2 <i>Reliabilitet</i>	14
3.3.3 <i>Etiska forskningsprinciper</i>	15
3.3.4 <i>Metodreflektion</i>	16
4 RESULTAT	17
4.1 ARBETSPLATSKULTUR.....	17
4.2 LEDARSKAP	19
4.3 BELÖNINGAR	20
4.3.1 <i>Möjlighet till utveckling och självbestämmande</i>	22
4.4 DRIVANDE FAKTORER FÖR BYTE AV ORGANISATION	24
5 ANALYS	26
5.1 ARBETSPLATSKULTUR.....	26
5.2 LEDARSKAP.....	27
5.3 BELÖNINGAR	27
6 DISKUSSION	29
6.1 METODDISKUSSION	29
6.2 RESULTATDISKUSSION.....	30
6.3 SLUTDISKUSSION	32
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	33
7 REFERENSER	34
8 BILAGA	36

Förord

Äntligen är den färdig!

Efter 2,5 år på personal- och arbetslivsprogrammet på Lunds universitet kan jag snart titulera mig personalvetare och gå ut och ta världen med storm. Denna studie är ett resultat av all kunskap jag har lärt mig under dessa åren, och jag vill därför passa på att rikta ett stort tack till Maria Löfgren Martinsson som programansvarig på programmet. Med hjälp av henne och Fredrik Sandberg har jag fått värdefull kunskap om varierande ämnen inom HR, och ett frö har såts för vad jag själv vill arbeta med i framtiden.

Jag vill även passa på att rikta ett stort tack till min kontaktperson – du vet vem du är – som möjliggjort denna studie i en kaotisk tid när få andra organisationer ställde upp på intervjuer. Utan dig hade jag fortfarande varit kvar vid förberedelserna till denna studie, och jag vill tacka dig och din organisation för att ni tog emot mig med öppna armar. Jag vill även tacka mina medstudenter på PEDK21, min familj och mina vänner som både stöttat och bollat idéer med mig längst vägen. Era synpunkter har varit ovärderliga.

Sist men inte minst vill jag tacka min handledare, Tina Kindeberg, för hennes feedback och råd under processen. Tänk vad bra det blev tillslut!

Kungsbacka 2021-01-06

Johanna Riegnell

1 Inledning

Dagens arbetsliv kantas av snabba förändringar och den kultur som tidigare fanns där det ansågs prestigefyllt att stanna kvar på samma bolag i 25 år är till stora delar borta. Idag har vi en öppnare arbetsmarknad där det inte är någonting konstigt att byta jobb ofta, snarare tvärt om. Att byta jobb kan ge individen möjlighet till snabbare avancemang i tjänst och lön, samtidigt som många idag uppskattar utmaningen som nya jobb ger. Men snabba förändringar kan också vara problematiska, inte minst för organisationer där byten av medarbetare kan göra att värdefull kompetens går förlorad. Det är därför av värde att kunna behålla personal som är viktig i organisationen. Denna studie utgår från en bransch där konkurrensen är hård om de bästa medarbetarna, och där medarbetarna ofta blir erbjudna nya jobbomgångar. Medarbetarna är således den grupp som har makt över arbetsgivarna, och steget mellan olika organisationer är kort. Det är därför av intresse att analysera vilka faktorer som medarbetare värdesätter i sitt arbetsliv, både för att kunna göra tolkningar om vilka faktorer som är viktigast, men även utifrån den pedagogiska relevansen om hur organisationer och ledare ska utforma sitt arbete för att medarbetare ska trivas och vilja stanna kvar i organisationen. Begreppet "*retention*" översätts till bibehållande, och syftar till hur organisationer kan arbeta för att bibehålla sin personal. Särskilt viktigt är det att kunna behålla medarbetare som innehar spetskompetens eller särskilda erfarenheter som anses värdefulla i organisationen. Därför utgår denna studie från medarbetare som innehar höga- eller mellanhöga positioner där alla sitter på kompetens som anses eftertraktad inom branschen. Vilka faktorer dessa medarbetare värdesätter och hur de väljer att skatta betydelsen av varje faktor kommer i denna studie att redovisas och analyseras. Studien utgår från arbetsplatsens kultur och kommer behandla begrepp och faktorer inom kulturen som medarbetare anser som viktiga och värdefulla. Studien kommer även analysera faktorer som anses vara drivande gällande att byta organisation, samt redogöra för respondenternas åsikt om dessa.

1.1 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att analysera vilka faktorer inom arbetsplatskultur som medarbetare anser viktiga för sin retention. Vidare är syftet att redogöra för hur medarbetare väljer att skatta dessa faktorer och analysera dess påverkan på medarbetarens benägenhet till fortsatt anställning. Följande frågeställningar har valts för att besvara syftet:

- *vilka faktorer i arbetsplatskulturen värdesätter medarbetare för sin benägenhet att stanna kvar i en organisation?*
- *vilken brist på faktorer anser medarbetare vara drivande för att byta organisation?*

1.2 Avgränsningar

Studien avgränsas till att analysera faktorer som medarbetare anser och upplever utifrån de tidsmässiga begränsningar som finns för studien. Från början fanns en tanke att göra en större undersökning om faktorer som har en påverkan på en medarbetarens benägenhet till fortsatt anställning, men detta hade krävt ett större urval för att anses vetenskapligt. Vid en sådan undersökning hade förmodligen en metodkombination av kvalitativ- och kvantitativt tillvägagångssätt krävts för att nå validitet och reliabilitet, varför det valdes

bort. Den första avgränsningen gjordes därför till att endast behandla åsikter och erfarenheter. Den andra avgränsningen gjordes till vilken bransch studien skulle behandla. Mitt intresse låg i att studien skulle baseras i en organisation där medarbetare ses som en viktig tillgång, och där erfarenhet och kunskap är en bristvara som många organisationer konkurrerar om. För att begränsa storleken på studien valde jag att fokusera på ett antal medarbetare inom samma organisation, vilket utgjorde den tredje avgränsningen.

1.3 Bakgrund

Studien baseras på ett installations- och serviceföretag som är verksamma i stora delar av Sverige. Organisationen arbetar enligt en modell där samverkan mellan organisationens tjänster och avdelningar är i fokus, vilket är ovanligt i vald bransch och ses som nytänkande. Respondenterna som studien baseras på är alla tjänstemän. Alla har däremot startat sin karriär som yrkesarbetare och har i de flesta fall arbetat sig uppåt med hjälp av kunskap och erfarenhet som inhämtats under arbetslivet. Detta har skett i den aktuella organisationen eller tidigare organisationer. Mindre än hälften av respondenterna innehar akademisk kunskap i form av yrkesutbildning, högskola eller universitet. Organisationen befinner sig i en bransch där högre utbildning inte är vedertaget, där de flesta medarbetare lär sig ett hantverk på gymnasiet som sedan praktiseras och efter några år anses fullvärdigt. Det är ett hyfsat stort gap i steget från arbetare till tjänsteman vilket gör att konkurrensen mellan dessa medarbetare är hård organisationer emellan. Då högre utbildning inte är vedertaget blir medarbetare som innehar de kompetenser och erfarenheter som krävs mycket attraktiva på arbetsmarknaden. Branschen och organisationen som studien avser har ett förhållandevis högt löneläge oavsett tjänst.

2 Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer teori och begrepp som anses relevanta för studien att presenteras. Avsnittet börjar med att studiens sökningar och källkritik redovisas. Därefter redogörs för tidigare forskning och teori inom området.

2.1 Sökning och källkritik

Sökning av litteratur till studien har till stor del skett i elektroniska databaser så som LUBsearch, ERIC och Google Scholar. Med anledning av covid-19 och restriktionerna att inte röra sig på allmänna platser har möjligheten till tryckt litteratur via biblioteket varit begränsad, men istället har flera elektroniska resurser använts. En stor del av teorin i detta arbete kommer därför från elektroniska källor i form av elektroniska böcker eller vetenskapliga artiklar. Då studien utgår från ett hermeneutiskt perspektiv med en tolkande ansats har teori sökts vid flera tillfällen under studiens gång och påverkats av det empiriska materialet.

Som sökord har både svenska och engelska ord använts för möjligheten att hitta ett större antal relevanta rapporter. Ämnet retention som studien behandlar liknar många andra ämnen, vilket lett till att sökningen av teorin varit bred. Till exempel har information hämtats från rapporter som haft ekonomiska- eller psykologiska perspektiv, men som ändå ansetts relevanta i detta sammanhang. Jag har också hittat information från rapporter som utgår från ett HR- perspektiv, men som inriktar sig på ämnen som till exempel *ledarskap*, *HRM*, *compensation & benefits*, *employer branding* och liknande. Dessa rapporter har dock ändå passat in i mitt syfte och vad jag ämnar studera, och har således varit användbara. Sökord som har använts för att hitta relevant teori har bland annat varit *behålla medarbetare*, *employee retention*, *utveckling medarbetare*, *development and learning*, *belöning medarbetare*, *compensation benefits*, *handlingsutrymme*, *ledarskap medarbetare*. Inom till exempel ledarskap fanns det mycket svensk forskning, medan specifik forskning om ämnet retention till stor del var internationell. Även när det kom till att hitta aktuell information var det lättare att hitta vetenskapliga artiklar än tryckt litteratur.

Många internationella rapporter har behövts tas i beaktning och i slutändan blivit bortvalda då deras resultat inte varit möjligt att tillämpa i denna studie. Jag hittade flera intressanta rapporter från bland annat Asien och USA som på grund av arbetsrättsliga- och socioekonomiska skillnader inte var tillämpbara. Eftersom jag ämnar undersöka en bransch där organisationer konkurrerar om de bästa medarbetarna ansåg jag inte att resultat från vissa av dessa studier var jämförbara med mitt då de ekonomiska- och sociala förutsättningarna skilde sig mycket. Istället har de internationella rapporter som använts valts för att de bedrivits i liknande miljöer eller på andra sätt är jämförbara med vald organisation.

De källor som valts ut är en blandning mellan nyare och äldre källor. Flera källor med liknande teorier har använts för att dels få olika synvinklar på ämnet men även för att öka trovärdigheten. Under studiens gång har en blandning mellan förstahands- och andrahandskällor använts. Det är önskvärt att använda förstahandskällor då trovärdigheten är högre, men i vissa fall har förstahandskällorna varit så gamla att de varit

svåra att få tag på, och då har andrahandskällor använts istället. Vid andra tillfällen har istället flera andrahandskällor refererat till samma förstahandskälla, varför denne valts att användas vid dessa situationer. I samtliga fall har källkritik enligt principerna äkthet, tid, beroende samt tendens tillämpats. Den första principen, äkthet, syftar till huruvida källan är sann eller inte (Thurén & Werner, 2019). Detta kontrollerades genom att rapporterna som valdes var peer reviewed, det vill säga granskade, samt att artiklar kontrollerades i databasen Ulrich som visar information om bland annat var tidskrifterna är publicerade. Den andra principen är tid och syftar till att källan ska ligga nära i tid för att anses mer trovärdig (ibid). I denna studie var förhoppningen att huvudsakligen hitta ny forskning, men det som har framkommit har varit mycket blandat och i många fall där äldre forskning använts har detta varit för att nyare forskning refererat hit. Äldre forskning i denna bemärkelse syftar till sent 1900-tal och tidigt 2000-tal, med försvaret att forskningen fortfarande anses relevant. Den tredje principen behandlar beroende och syftar till om källan är en förstahandskälla eller består av referat till andra källor (ibid). I denna studie har källorna kontrollerats mot varandra för att säkerställa oberoende. Den sista principen, tendens, innebär att man ska säkerställa att källan inte har ett intresse av att ge felaktig information (ibid). Även detta har säkerställts med hjälp av databasen Ulrich.

2.2 Arbetsplatskultur

I denna studie används begreppet arbetsplatskultur som syftar på den kultur som återfinns på arbetsplatsen. Kultur definieras av Nationalencyklopedin enligt följande:

“Den vida definitionen av kultur som en totalitet av en viss populations tankar, handlingar och omgivande förhållanden [...] kultur bör beteckna ett processuellt sammanhang. I detta står socioekonomiska förhållanden, kulturella produkter (t.ex. tankemönster) samt individer i ständig interaktion, vid vilken också historien medagerar.

Denna studie väljer att använda samma definition fast med utgångspunkt i arbetsplatsen, det vill säga, arbetsplatskultur definieras här som den kultur som går att återfinna på arbetsplatsen. De begrepp som nedan kommer redovisas tar därmed avstamp från arbetsplatskulturbegreppet.

Alvesson (2004) behandlar vikten av en öppen arbetsplatskultur. En sådan präglas av utveckling av sociala relationer, teambygge, en stödjande organisationskultur och en stark identifikation till organisationen. Sociala relationer kan enligt Rakhra (2018) länkas till ökad benägenhet att stanna kvar i en organisation då förtroendet mellan medarbetare ökar, vilket skapar en enhetlighet för gruppen. Vidare menar Rakhra (2018) att det inte endast är förtroendet medarbetare emellan som är viktigt, utan även mellan medarbetare och chef. Detta nämner även Alvesson (2004), som menar att lojalitet och förtroende medarbetare emellan är den viktigaste faktorn för att inte förlora värdefulla nyckelpersoner i organisationen. Arbetsplatskulturen spelar stor roll och kan, om den är utbredd, fungera som ett styrmedel för att få anställda att förhålla sig inom organisationens regler och värderingar. (Merchant & Van der Stede, 2017). Således påverkas medarbetare av den kultur som finns, vilket även går i linje med Alvessons (2004) forskning om att det inte bara är individuella drivkrafter som formar vad de anställda prioriterar och motiveras av, utan det finns en stark kulturell påverkan om vad och vilka faktorer som värdesätts.

Arbetsplatskulturbegreppet hänger också samman med identitet (Alvesson, 2004; Merchant & Van der Stede, 2017). Identitet syftar på en persons uppfattning om sig själv och präglas av handlingar, erfarenheter och tillhörighet. Alvesson (2004) menar att identitet konstrueras genom jämförelser och interaktion med andra individer och grupper. Många väljer idag att identifiera sig med sitt arbete, något som förstärks av en stark organisationskultur där medarbetaren känner att hen passar in (Merchant & Van der Stede, 2017). Alvesson (2004) menar vidare att hur en person konstruerar sin identitet blir föremål för dennes motivation, prioriteringar, tänkande och handlande. Det ligger därav i organisationen intresse att påverka medarbetaren till att identifiera sig med organisationen, för att säkra medarbetarens lojalitet och således benägenhet till att stanna. Detta instämmer även Kyndt et al. (2009) i, att medarbetare som känner en stark företagsstillshörighet är mer benägna att stanna och arbeta hårt för organisationen. Rakhra (2018) behandlar liknande ämnen, men trycker på att det är förtroendet mellan medarbetare och organisation som är anledningen till varför man väljer att stanna en längre tid.

Alvesson (2004) nämner två olika former av lojalitet som medarbetaren kan känna och som kan skapas. Det första är instrumentell lojalitet, vilken i huvudsak består av makt och pengar. Denna form av lojalitet bygger på att medarbetaren är lojal till organisationen på grund av kompensation eller löfte om kompensation, det vill säga att förtroendet byggs på monetära eller förväntade monetära belöningar. Den andra typen av lojalitet benämner han som identifikationsbaserad lojalitet. Denna lojalitet baseras på det sociala, gemensamma och meningsfulla i organisationen. Identifikationsbaserad lojalitet byggs istället genom långvariga relationer och är starkt förbundet med medarbetarens personliga identitet. Denna lojalitet förstärks av den sociala sammanhållningen av medarbetare inom gruppen. Om medarbetare känner identitetsbaserad lojalitet kommer lojaliteten till organisationen och teamet att ytterligare förstärka sammanhållningen. Känslorna av gemenskap kan antingen riktas mot arbetsgruppen för att man delar samma sociala identitet, eller riktas mot företagsidentiteten om medarbetarna är stolta över företaget och vad det representerar.

Genom att skapa en stark företagsidentitet kan en organisation framhäva attribut som medarbetaren vill identifiera sig med. Genom detta kan medarbetare känna benägenhet att stanna i organisationen trots brist på andra faktorer, till exempel ekonomiska (ibid).

2.3 Ledarskap

Transformativt ledarskap är en teori som bygger på fyra olika delar av egenskaper och beteenden som en ledare kan tillämpa (Nilsson et al., 2018). Den första delen handlar om att ledaren ska se varje enskild medarbetare. I detta ingår att coacha medarbetaren, se till hans behov av utveckling och ge feedback (Wallo & Ellström, 2016). Mayfield & Mayfield (2012) menar att feedback stärker medarbetarens tilltro till sin egen förmåga, vilket enligt Wikström & Martin (2012) är viktigt för medarbetarens trivsel och fortsatta benägenhet att stanna kvar i organisationen. Vidare menar Rakhra (2018) att feedback kan få medarbetaren att känna att hen tillför ett värde till organisationen. Den andra delen handlar om att ledaren ska uppmuntra och stimulera medarbetarens intellektuella förmåga, detta genom att skapa en kultur där det är högt i tak och där man uppmuntrar

innovativa idéer. Den tredje delen handlar om att ledaren ska inspirera medarbetaren att prestera bättre än de själva tror att de kan, detta genom att använda sin kommunikativa förmåga och förmedla en vision (Wallo & Engström, 2016). Detta menar Rakhra (2018) är någonting som medarbetare värdesätter, då medarbetare generellt vill bli pushade till att prestera bättre. Den fjärde delen handlar om att ledaren ska vinna medarbetarens förtroende genom att skapa gemensamma värderingar och vara karismatisk (Wallo & Engström, 2016). Det transformativa ledarskapet är fördelaktigt för lärande organisationer då det enligt Bass (2000) skapar aktiva medarbetare som har andra drivkrafter än endast monetära belöningar. Det transformativa ledarskapet präglas av relationer, vilket enligt Mayfield & Mayfield (2012) har en stor påverkan på medarbetarens engagemang och välmående, vilket Covella et al. (2017) menar minskar medarbetarens benägenhet att byta organisation.

Transformativt ledarskap kan liknas vid ett coachande ledarskap där ledarens roll är att skapa förutsättningar för sina medarbetare (Wikström & Martin, 2012). Detta kan ske genom att ledaren ger tillgång till den information som krävs för att medarbetarna ska kunna utföra sitt arbete, eller på andra sätt ger de verktyg som behövs (ibid). Det kan också ske genom att ledaren skapar delaktighet och främjar en kultur som präglas av lösningsorientering där medarbetarna får chans att utvecklas (Hilmarsson, 2020). Detta genom att uppmuntra nya idéer och tillvägagångssätt (ibid). Vidare menar Hilmarsson (2020) att ett coachande ledarskap skapar meningsfullhet för medarbetarna då de får en större delaktighet i organisationen syfte och mål. Det coachande ledarskapet är likt det transformativa ett relationsinriktat ledarskap där ledaren ska stötta sina medarbetare (Hilmarsson, 2020; Wallo & Engström, 2016), vilket går i linje med Rakhras (2018) forskning om att medarbetare inte bara värdesätter stöttning vid svåra problem utan även vid vardagliga och personliga händelser.

2.4 Belöningar

Belöningar kan i denna studie delas in i monetära och icke-monetära belöningar. Enligt Merchant & Van der Stede (2017) används belöningar för att påminna medarbetare om uppsatta mål. Vidare används även belöningar för att motivera dem till att uppnå dessa mål. Rakhra (2018) menar istället att belöningar är ett sätt för organisationen att uppmärksamma och uppskatta medarbetaren, och att det således är viktigt med belöningar för att medarbetaren ska känna sig värdefull för organisationen. Belöningar kan även vara ett sätt för medarbetaren att bli mer ansvarstagande och självsäker (ibid).

Vad som räknas som en belöning är individuellt. Merchant & Van der Stede (2017) menar att en belöning är någonting som medarbetaren upplever som positivt. Det kan således handla om belöning i form av löneökning, bonus och andra förmåner eller erkännande. Det som utmärker ett effektivt belöningsystem är att belöningen ska värdesättas av den som får den. En belöning som inte värdesätts motiverar inte mottagaren, därav är den önskvärda belöningen och dess effektivitet högst individuell (ibid).

Monetära belöningar kan utgöras av löneökning, bonus, partnerskap eller andra förmåner som kan kopplas till ekonomisk ersättning (Merchant & Van der Stede, 2017). Förutom de ekonomiska fördelar som en monetär belöning ger, kan även andra effekter tillkomma. Alvesson (2004) menar till exempel att belöning i form av partnerskap ger effekter som

ökade känslor av inkludering, tillit och identifikation med organisationen. Belöningar av olika slag kan därför hänga ihop med arbetsplatskulturen och användas som styrmedel för att öka bland annat motivationen (Merchant & Van der Stede 2017), även om det enligt Alvesson (2004) råder stor oenighet om hur långtgående detta är. Vidare menar Alvesson (2004) att ett för medarbetaren intressant arbete för med sig att betydelsen av monetära belöningar tonas ner, och istället kan andra faktorer driva medarbetaren.

Icke-monetära belöningar är mer av psykologisk- och social karaktär och innefattar till exempel möjlighet till utökat ansvar, självbestämmande, erkännande, lojalitet och förtroende (Merchant & Van der Stede, 2017). Detta kan visa sig i att medarbetarens får positiv uppmärksamhet, möjlighet att presentera resultat för högre chef, bli tillfrågad om råd och åsikter eller blir involverad i viktiga möten (Russberg & Angelis, 2018). Alvesson (2004) nämner att en typ av belöning kan vara att bli delaktig i problemlösning, vilket även Russberg & Angelis (2018) håller med om. Exempel på detta är att involveras i beslutsfattande processer och få spendera tid med sin chef kan ses som en belöning. Vidare menar Alvesson (2004) att en blandning mellan monetära- och icke-monetära belöningar kan stimulera och utveckla medarbetarens kompetens, genom att fungera som motivation till utveckling.

Möjlighet till utveckling går under kategorin icke-monetär belöning, och man kan skilja på personlig- och professionell utveckling, även om dessa kan vara sammankopplade. Rakhra (2018) menar att många medarbetare letar efter och drivs av personlig- och professionell utveckling, och att möjlighet att kombinera detta är någonting som man aktivt söker. Samtidigt som medarbetare vill utvecklas i sin yrkesroll och position, vill man också utvecklas personligt och lära sig nya saker. Sutherland et al. (2002) menar att utveckling via utbildning eller erfarenhet är viktigt för att hålla kvar medarbetaren i organisationen, och detta inte bara på grund av medarbetarens personliga utveckling utan även för organisationens utveckling. Även Alvesson (2004) innehar samma åsikt och anser att stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter betyder mycket för medarbetarens val att stanna i eller lämna organisationen.

En stödjande arbetsplatskultur är den viktigaste faktorn bakom personlig utveckling och ökad kompetens (ibid). Zidle (1998) menar däremot att det är individuella drivkrafter som gör att medarbetare söker utveckling, och att utveckling således handlar mer om personliga drivkrafter än organisationens stöd, oavsett om organisationen är den som möjliggör utveckling eller inte. Att utveckla sina medarbetare som drivs av utveckling är däremot komplext, och Sutherland et al. (2002) menar att brist på utveckling är en faktor som gör att medarbetaren väljer att byta organisation, samtidigt som tillgång till utveckling gör medarbetaren mer attraktiv på arbetsmarknaden.

Självbestämmande är en annan faktor som kan vara ett resultat av icke-monetär belöning. Som exempel kan självbestämmande utgöras av att själv kunna prioritera bland sina arbetsuppgifter och lägga upp sitt dagliga schema, men Alvesson (2004) pratar också om möjligheten att styra sina intressen och arbetstid. Langan (2000) menar att ”nio till fem” dagarna är utdaterade, och medarbetare kräver förmågan att kunna styra sin tid för att lättare balansera arbetsliv och privatliv. Bevan et al. (1998) anser däremot att självbestämmande är ett behov som bottnar i att kunna kontrollera sin arbetssituation.

3 Metod

I följande avsnitt kommer studiens metodval att redovisas. Avsnittet börjar med att redovisa vilken metodologi som använts i studien, därefter hur empirin har samlats in och bearbetats och slutligen redovisas studiens kvalitet.

3.1 Hermeneutiskt perspektiv

Då studien syftar till att analysera medarbetares åsikter och erfarenheter har ett hermeneutiskt perspektiv valts. Hermeneutiken utgår från människan och används till exempel när man ämnar undersöka upplevelser av olika situationer och händelser genom respondentens ögon (Bryman, 2011). Hermeneutiken är det tolkande paradigmet där stort fokus läggs på forskarens förmåga att göra rätt tolkningar av det som sägs (Westlund, 2019). Detta innebär att forskaren är en central del och att tolkningen är beroende av forskarens tidigare förförståelse och erfarenhet (ibid). Förförståelsen kommer därför redovisas nedan i avsnitt 3.1.1. Hermeneutiken är ett lämpligt perspektiv att använda när man redogör för människors åsikter och erfarenheter. Jag anser den därför passande i en kvalitativ studie av detta slag där jag ska tolka respondenternas upplevelser. Som datainsamlingsmetod har intervjuer använts, vilka sedan har bearbetats och tolkats utifrån den hermeneutiska tolkningsprocessen. Denna kan enligt Westlund (2019) liknas vid en spiral som består av flera delar som till slut skapar helheten. Man söker djupgående delar för att skapa en större förståelse, samtidigt som man breddar och söker fler delar som kan passa in. I slutändan är det alla dessa delar som utgör helheten, och ju fler delar som passar in, desto säkrare kan man vara på att det som undersökts stämmer (ibid). Hermeneutiken fokuserar mycket på interaktion och språk och användes från början främst vid tryckta källor (Denscombe, 2018). En viktig del av processen då datainsamlingsmetoden består av intervjuer blir därför transkribering. Bearbetningen av datan har varit essentiell vid analysen och diskussionen. Tolkningen av datan skapas genom helheten och delar, där växelverkan mellan förförståelse, teori och empiri används för att finna en djupare innebörd till forskningsfrågorna (Bryman, 2011).

3.1.1 Förförståelse

Eftersom studien utgår från ett hermeneutiskt perspektiv är det viktigt att forskaren redogör för sin förförståelse. Jag som är författare till denna studie läser sista året på personal- och arbetslivsprogrammet, med inriktning pedagogik. Således har jag tidigare läst kurser inom bland annat organisationskultur, psykologi, arbetsrätt, pedagogik och personalekonomi. Detta har gett mig grundläggande kunskap om varierande ämnen inom ramen för personalvetenskap. Jag har även tidigare genomfört studier om bland annat medarbetarskap, kompetensförsörjning och digitalisering. Jag hade därav en förväntan på vilka faktorer som medarbetare i denna studie skulle komma att värdesätta för sin benägenhet att stanna i en organisation, vilket även till viss del speglar sig i intervjuguidens utformande. Från tidigare studier har jag fått kunskaper om vad andra människor upplevt som viktigt i den sociala miljön på arbetsplatsen, jag har även genomfört en kompetensanalys där resultatet pekade på att de flesta människor värdesätter utveckling av sin kompetens. På grund av min bakgrund är jag därför inte ett tomt blad och studiens utformning och intervjufrågor präglas oundvikligen av vad jag tror att jag kommer få fram för resultat, även om jag försökt distansera mig från detta och hålla mig objektiv.

3.2 Genomförande

Nedan kommer studiens genomförande att redovisas utifrån datainsamling, val av urval samt bearbetning av data.

3.2.1 Datainsamling

Som datainsamlingsmetod valdes intervju tack vare metodens förmåga att nå djupgående och specifik information om respondenters erfarenheter och åsikter (Bryman, 2011). Intervjuer ger information som går att tolka och analysera utifrån individen, varför det passar studiens syfte och det urval som gjorts.

Intervjuerna var semistrukturerade vilket innebär att man utgår från en intervjuguide men anpassar följdfrågor utifrån det som sägs av respondenten (Denscombe, 2018). Ett annat alternativ är att använda sig av en strukturerad intervju vilket gör empirin lätt att analysera, men det finns en risk att man begränsar respondenten i sina uttalanden. Vid genomförandet av strukturerade intervjuer behöver man på förhand vara mycket insatt i det ämne som ska studeras för att kunna planera intervjun, vilket kan göra att forskarens förväntningar på resultatet präglar empirin (ibid). En strukturerad intervju passar därför bättre vid en deduktiv ansats och valdes bort i denna studie. En ostrukturerad intervju är emellertid svår att analysera och risken finns att de svar respondenterna uppger inte har någon korrelation med varandra, vilket gör att det kan bli svårt att få fram ett resultat (ibid). Av dessa anledningar valdes semistrukturerade intervjuer som en kompromiss. Att utgå från en intervjuguide gör att svaren går att analysera och jämföra. Att följdfrågorna anpassas lämnar utrymme till respondenten och denne begränsas inte i sina uttalanden. Detta ger utrymme till reflektion och kan ge djupa svar om delar som respondenten intresserar sig för, vilket kan bidra till att studien utvecklas på andra sätt än först förväntat (ibid). Att använda semistrukturerade intervjuer passade därav väl in med hermeneutiken och den tolkande ansatsen, då växelverkan mellan tidigare förståelse och intervjufrågor samverkade med öppna följdfrågor och möjlighet till nya ämnen, begrepp och teorier.

Datainsamlingen startade med att en intervjuguide skapades. Denna skapades utifrån mina förkunskaper och utifrån det jag bäst trodde skulle besvara syftet och frågeställningarna. Intervjuguiden testades på två personer som fick komma med synpunkter. Sedan diskuterades den med mina medstudenter och justerades därefter. Slutligen godkändes den av handledaren innan första intervjun.

De begränsningar som var aktiva under det rådande läget med covid-19 gjorde det omöjligt att genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte. Därför användes programmet Microsoft Teams använts för att kunna genomföra intervjuerna. Det hade varit önskvärt att träffas och genomföra intervjuerna på plats eftersom det är lättare att läsa in kroppsspråk och signaler i verkligheten än vad det är över video. På grund av detta tänkte jag extra mycket på min egen del i intervjun, där jag försökte lämna utrymme till respondenten genom att inte störa eller byta intervjufråga för fort. Detta upplevde jag bidrog till att respondenterna kände sig mer bekväma och jag fick ofta mer utförliga svar efter en stunds reflektion. Jag upplevde det även som extra viktigt att introducera respondenten i ämnet i början av intervjun för att hen inte skulle sväva iväg, något som verkade ske lättare över Microsoft Teams än i verkligheten. Två av respondenterna valde

att inte ha på sin video under intervjun vilket jag respekterade. I dessa intervjuer var det svårare att känna av stämningen, men att respondenterna kände sig bekväma tror jag bidrog till att svaren jag fick var utförliga. Respondenterna såg fortfarande mig även om jag inte såg dem.

Det avsattes 1,5 timme för varje intervju för att ingen tidspress skulle kännas av, men de flesta intervjuer tog ungefär en timme i anspråk. Alla intervjuer hölls individuellt. Intervjuerna startade med en presentation av det som ämnades att studeras, och sedan en presentation av mig. Därefter redovisades forskningsetiska principer, bland annat om tillåtelse att spela in intervjun. Läs mer om detta nedan på 3.3.3 eller se bilaga 1. Intervjun startade med några bakgrundsfrågor för att få igång samtalet. Därefter följde intervjuguiden (se bilaga 1) med undantag att följdfrågor anpassades utifrån de svar som uppkom. Under intervjuerna antecknades stödord för att kunna ställa relevanta frågor och lättare hänga med i samtalet. När intervjuerna var färdiga fick respondenterna återkoppling via mail. I vissa fall handlade det bara om att tacka respondenten för att hen tog sin tid, i andra fall behövdes någonting förtydligas för att försäkra att jag hade uppfattat saken rätt. Någon respondent bads även att fungera som en gatekeeper och utöka urvalet genom att sätta mig i kontakt med ytterligare respondenter.

3.2.2 Urval och avgränsningar

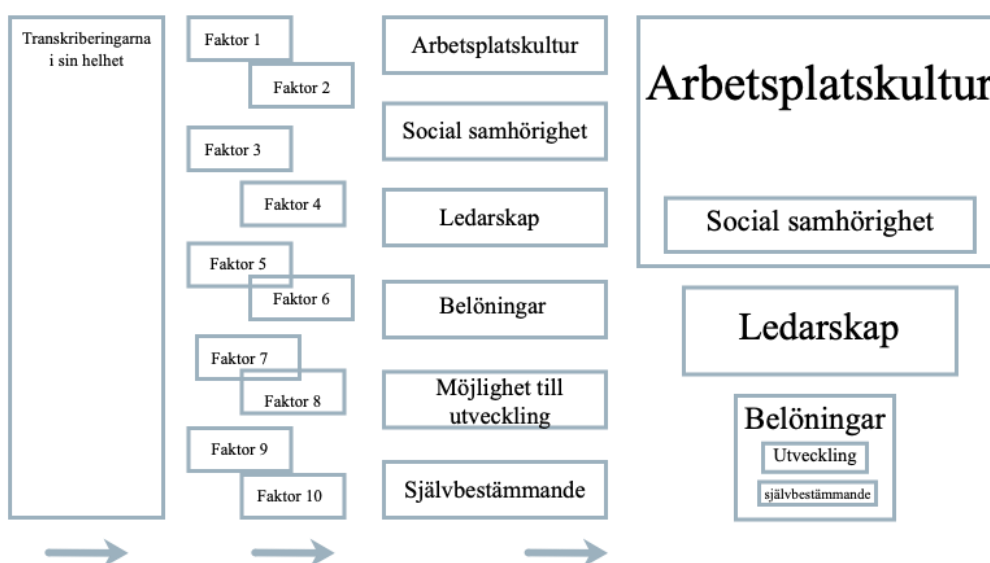
Urvalet för studien har påverkats av den tidsmässiga begränsningen och tillgängligheten till information på grund av covid-19. Urvalet påverkades således av vad som var möjligt att genomföra, och kan därav tolkas som ett bekvämlighetsurval (Denscombe, 2018). Urvalet grundas i en kontaktperson i vald organisation som gav tillträde till relevanta medarbetare att intervjua. Detta tillträde bestod från början av fem respondenter. Kontaktpersonen liknas därav vid en gatekeeper som möjliggjorde kontakten med de medverkande (ibid). Vissa av de respondenterna ombads sedan att bredda urvalet till ytterligare respondenter som de ansåg vara intressanta för studien. Urvalet kan därmed även kopplas till ett snöbollsurval (ibid). Till slut uppgick urvalet till totalt sju medarbetare i organisationen. Respondenterna hade olika positioner på olika nivåer samt utgick från olika städer. Vissa hade större ansvarsroller, som chef för större avdelning, medan andra hade positioner likt mellanchefer, det vill säga befann sig någonstans i mitten av organisationen. Alla respondenterna hade olika chefer men alla kände till kontaktpersonen som innehade en hög tjänst i organisationen. Gemensamt för urvalet var att alla hade någon typ av ansvarsposition i organisationen, således hade alla eftertraktade erfarenheter och kunskaper och blev ofta erbjudna jobb i andra organisationer.

Avgränsningarna på urvalet gjordes från början utifrån kontaktpersonens fem respondenter. Tanken var att endast dessa fem intervjuer skulle stå för studiens datainsamling. Dessa respondenter var i stor utsträckning på höga positioner i organisationen vilket gjorde att det var svårt att boka in tid till intervjuer. På grund av detta ombads vissa av dem att utöka urvalet till andra relevanta respondenter, vilket gjorde att urvalet landade på sju. Av dessa består fyra av det först tilltänkta urvalet, och tre av det utökade. En respondent från det först tänkta urvalet hade inte möjlighet att delta. Detta gjorde att urvalet blev relativt stort med tanke på studiens tidsmässiga begränsning.

3.2.3 Databearbetning

Datan från intervjuerna bearbetades genom att transkriberas med hjälp av inspelningar och anteckningar från varje intervju. Eftersom studien har ett hermeneutiskt perspektiv var det viktigt att intervjuerna transkriberades detaljrikt för att kunna bearbetas så sanningsenligt och verklighetstroget som möjligt. Därför skrevs alla detaljer i intervjun ut, inklusive skratt, pauser, hummanden och utfyllnadsord som "eh" eller "öh". Kvale och Brinkman (2014) menar att pålitligheten ökar genom att intervjuerna transkriberas detaljrikt, då risken att författaren gör egna tolkningar minskar. Transkriberingarna skedde nära i tid till intervjuerna, ofta under samma dag, för att inte riskera att glömma hur saker och ting uppfattats.

När alla intervjuer var transkriberade skrevs texterna ut och delades upp i faktorer utifrån vad som sagts. Syftet var att hitta gemensamma teman i respondenternas berättelser. Genom att dela upp texterna i olika delar kunde jag se hur respondenternas berättelser hängde samman och därefter kunde jag kategorisera dessa med teman. Första steget i bearbetningen var en vanlig transkribering av intervjuerna. Steg två var att se till likheter och skillnader i respondenternas svar och göra uppdelningar utefter detta. Det som skapades var olika kategorier med faktorer, och transkriberingarna slutade därmed att utgå från varje respondent. I detta läge var respondenternas svar anonymiserade, och i de fall där citat kunde tänkas användas senare i studien tillintetgjordes språkbruk som kunde identifiera personen. Simultant som transkriberingar och teman växte fram kom idéer för analys och teori som antecknades för senare användning. De teman som växte fram utgick till viss del från de teman som fanns i intervjuguiden, men det blev också tydligt vilka ämnen respondenterna ville fokusera på. Westlund (2019) beskriver att just språkbruk och liknande utsagor är det som den hermeneutiska bearbetning till stor del utgår ifrån. Därför gick jag flera gånger tillbaka till den ursprungliga transkriberingen för att se till alternativa tolkningar och kategoriseringar av det respondenterna sa. Det tredje steget i bearbetningsprocessen gjorde att de teman som kategoriseringarna landade i följde de teman som togs upp i intervjuguiden, nämligen *arbetsplatskultur*, *social samhörighet*, *ledarskap*, *belöningar*, *möjlighet till utveckling* och *självbestämmande*.



Figur 1 som visar bearbetningsprocessens olika steg.

I och med att det hermeneutiska perspektivet har använts fortsatte bearbetningen. Nu jämfördes empirin med teori och tidigare forskning vilket landade i nya teman. Istället för att kategorierna skulle se ut som i steg tre, sammanfogades alla begreppen under arbetsplatskultur. Arbetsplatskulturen fungerar som ett paraplybegrepp för denna studie, dit alla teman är sammankopplade. Detta berodde främst på att respondenterna fokuserade sina samtal på faktorer som går under detta begrepp, utan att vara medvetna om det. För att skapa en röd tråd i studien och göra det lättare att följa texten behövdes ändå uppdelningar göras, och rubriker som *ledarskap* och *belöningar* fick vara kvar. Istället sammanfogades *social samhörighet* med *arbetsplatskultur*, och *utveckling* och *självbestämmande* ingick under *belöningar*. Det fjärde steget utgjordes således av ytterligare bearbetning av datan och i slutändan uppnåddes Westlunds (2019) hermeneutistiska spiral, se figur 1 som exempel.

3.3 Kvalitet

När det kommer till kvalitativa studier är validitet och reliabilitet svårare att mäta än vid kvantitativa studier. Denscombe (2018) beskriver att hög validitet och reliabilitet är svårt att uppnå, och att detta heller inte är önskvärt. Istället kan man diskutera andra begrepp som kan visa på en hög kvalitet på studien trots att kraven på validitet och reliabilitet inte uppnås.

Vid kvalitativa studier likt denna undersöks respondenters uppfattningar, åsikter och erfarenheter. Intresset ligger i hur individer upplever verkligheten och utgår därför från subjektiva åsikter. Hur verkligheten egentligen ser ut är därför inte viktigt och det finns inte heller någon mening med att kunna generalisera det resultat som framgått, då resultatet är individ- och kontextbaserat.

Istället för generaliserbarhet kan man därför prata om att resultatet troligen hade gått att generalisera till liknande kontexter, eller så kan man istället bedöma kvalitén på att svaren beskriver det undersökta så bra som möjligt. Kvalitén kan därför bedömas utifrån de metodval som gjorts, det resultat som framgått och hur forskaren har valt att tolka/uppfatta det som sagts.

3.3.1 Validitet

Vid kvalitativa studier baseras resultatet på erfarenheter, utsagor och åsikter, i detta fall vad olika individer värdesätter i en specifik kontext. Validiteten i studien kan avgöras utifrån relevansen av valda frågor i förhållande till det som ämnas undersökas (Denscombe, 2018). Det vill säga, om det är möjligt att få givande data utifrån de frågor som ställts. Det finns en skillnad mellan extern- och intern validitet, där extern handlar om hur väl resultatet går att generalisera till liknande situationer och urval, och där intern handlar om tillförlitligheten i resultatet (ibid). I detta fall blir den externa validiteten irrelevant eftersom generaliserbarheten vid individers erfarenheter och utsagor är låg och inte heller något att sträva efter. Därför blir det mer relevant att bedöma den interna validiteten.

Faktorer inom intern validering är till exempel beskrivande validitet, vilket innebär att resultatet har presenterats på ett sätt som stämmer överens med hur det har beskrivits av respondenterna (ibid). Detta innebär att forskaren inte förstorar, förminskar eller räknar

bort delar av resultatet utan redovisar detta sanningsenligt. En annan faktor är tolkande validitet som innebär att forskaren genom sin förmåga har fångat upp den rätta meningen, tolkningen och intentionen som respondenter försökt förmedla (ibid). Detta visar sig till exempel i bearbetningen, hur välarbetad och detaljerad transkriberingen är. En annan typ av validitet är konform validitet, vilket innebär att man granskar det resultat som framgått och ser om de är likvärdiga med resultat som nåtts i liknande studier (ibid). Detta ger en uppfattning om resultatet är rimligt eller inte. Om resultatet är likvärdigt kan det antas att det finns en validitet i den data som framkommit. Om resultatet istället i en större omfattning skiljer sig behöver man se på vilka faktorer som inverkar på detta. För att öka validiteten ytterligare kan man använda sig av till exempel interbedömarvaliditet eller responsvalidering. Interbedömarvaliditet innebär att två personer är närvarande på intervjun och sedan jämför sina uppfattningar (ibid). Om uppfattningarna stämmer överens innebär det en större chans till att det personerna uppfattat faktiskt är ett sant resultat. Eftersom jag har producerat denna studie ensam har inte denna taktik kunnat användas, utan resultatets validering grundar sig istället på responsvalidering. Responsvalidering innebär att man kontrollerar svaren med respondenten för att bekräfta det som sagt (ibid). Detta skedde både under intervjuerna, till exempel med följdfrågor som: "Du nämnde XX, kan du utveckla vad du menar med det" samt i vissa fall efter intervjuerna för att bekräfta delar av resultatet.

Den så kallade intervju-effekten påverkar det mänskliga mötet som en intervju är, och faktorer som kön, ålder, etnicitet, social ställning och liknande har medvetet eller omedvetet en påverkan på respondenten och i förlängning på den data man får ut (ibid). Genom att vara medveten om dessa faktorer kan man minimera dess påverkan genom att i sin roll ta sig an en neutral position. Detta genom att till exempel inte ställa ledande frågor, inte berätta eller visa sin egen uppfattning om det som studerats samt respektfullt anpassa intervjun till respondenten.

Som tidigare nämnts är generaliserbarheten i kvalitativa studier svår och kanske heller inte önskvärd. Dock är denna studie utformad på ett allmänt plan där respondenterna berättar om sina erfarenheter från hela sitt arbetsliv. Det finns därför inget som säger emot att det resultat som framgått inte skulle kunna gå att generalisera eller överföra på annat urval eller population, även om detta utifrån ett vetenskapligt perspektiv inte är korrekt. I annat fall kan man bedöma validiteten som säkerhet i det resultat som framkommit. I detta fall, att resultatet faktiskt redovisar den verklighet som respondenterna upplever, även om verkligheten är subjektiv och individuell.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan tolkas som tillförlitlighet, applicerbarhet och konsekvens i studier och handlar om hur tillförlitligt det resultat som framkommit är (Denscombe, 2018). Vid kvalitativa studier kan reliabiliteten vara ett problem eftersom studierna inte går att replikera och göra om. Respondenterna påverkas av externa faktorer och åsikter kan ändras från en minut till en annan, vilket gör att resultatet inte kan vara signifikant som vid kvantitativa studier. Därmed blir det svårare att bedöma reliabiliteten eftersom det inte går att bevisa resultatet.

För att bedöma reliabiliteten i kvalitativa studier behöver forskaren istället vara transparent i sitt utförande (ibid). Till exempel genom att redovisa vilken metod som valts,

hur urvalet gått till samt hur bearbetningen av datan har skett (ibid). Ett begrepp är stabilitet, det vill säga om fynden varit samma om man intervjuat i en annan tid eller på en annan plats. I detta fall kan man ställa sig kritisk till just platsen som valts, digitalt via video, då jag tror att tolkningen hade blivit mer detaljerad om det istället varit ansikte mot ansikte. Man kan även prata om interbedömarreliabilitet, vilket handlar om ifall resultatet hade blivit samma oberoende av vem som utförde intervjun (ibid). I detta fall hade resultatet troligen inte blivit samma eftersom det genomfördes semistrukturerade intervjuer där följdfrågorna anpassades efter vad som sades i samtalet. Att använda sig av en strukturerad intervju ökar reliabiliteten jämfört med en ostrukturerad (Conway, Jako & Goodman, 1995), där semistrukturerad kan ses som ett mellanting. I denna studie var semistrukturerade intervjuer nödvändiga med tanke på studiens syfte och dess tolkande ansats. Istället har den interna reliabiliteten fokuserats på genom att intervjuerna spelades in. Detta har gjort att jag har kunnat lyssna på materialet flera gånger för att inte missa någon information eller misstolka det som sägs.

Då det är en kvalitativ studie där intervjuerna är semistrukturerade och där jag är ensam bedömare och utförare är det svårt att få en hög reliabilitet på studien. Istället får bedömningen grunda sig i samma resonemang som det för validiteten, det vill säga genom att argumentera för säkerhet i resultatet genom att visa transparens i studien. Ämnet som studien behandlar är individers erfarenheter och åsikter i en specifik kontext, varför inte en hög reliabilitet ligger i huvudfokus.

3.3.3 Etiska forskningsprinciper

Etiska forskningsprinciper i denna studie har beaktats i enlighet med Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Dessa innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär bland annat att respondenterna ska informeras om sin roll i studien och att deras deltagande är frivilligt (ibid). Detta har delgetts respondenterna i början av varje intervju där presentation av mig, studiens syfte och deras medverkan har diskuterats. Det andra kravet syftar till samtycke och avser samtycke att medverka och när som helst avsluta sin medverkan i studien (ibid). Även detta har delgetts respondenterna innan intervjuns start. Det tredje kravet innefattar konfidentialitetskravet vilket innebär att information ska lagras och presenteras på ett sådant sätt att den inte kan identifiera respondenten (ibid). Detta informerades genom att jag förklarade att endast jag skulle ha tillgång till materialet tills dess att det redovisats anonymt i studien. Efter att materialet redovisats skulle inspelningarna samt transkriberingarna raderas. Det fjärde kravet behandlar nyttjandekravet, vilket innebär att den information som inhämtas inte får användas för något annat än studiens syfte och det respondenterna gett samtycke till (ibid). Detta informerades också innan intervjun, med ett extra förtydligande att informationen inte kommer att tilldelas chefer eller på andra sätt användas i känsliga sammanhang.

Samtliga forskningsetiska principer har beaktats i sin helhet under studiens gång och utan undantag delgetts respondenterna i början av varje intervju. Detta går även att utläsa i den bifogade intervjuguiden, se bilaga 1.

3.3.4 Metodreflektion

Intervju som metod valdes för dess förmåga att nå djupgående information om åsikter och erfarenheter (Denscombe, 2018). Därför passar det studiens syfte och de fynd som gjorts. Däremot är studien liten och en djupare förståelse hade kunnat nås om man breddat urvalet och till exempel hade kombinerat en kvalitativ och en kvantitativ metod. Genom att exempelvis använda enkäter hade man kunnat nå en större population och förmodligen fått ett mer diversifierat resultat, dock utan möjlighet till djupgående svar. Då enkäter ofta ger förutbestämda svarsalternativ begränsas individens möjlighet till ingående svar, vilket är oförenligt med studiens syfte. Att utveckla syftet och komplettera med enkäter hade emellertid varit ett bra tillägg för att uppnå en högre nivå på studien. Valet av metod känns därav relevant, men hade kunnat utvecklats för att ge ett mer djupgående resultat med högre reliabilitet.

Urvalet i studien begränsades av tidsaspekten och möjlighet till att nå respondenter med resurser att delta. Därför valdes respondenterna utifrån ett bekvämlighetsurval, där en kontaktperson fungerade som en gatekeeper och där ett snöbollsurval tillämpades. Detta skulle kunna anses problematiskt då urvalet är litet och det finns en risk att respondenterna inte kände sig anonyma. Trots att respondenternas svar är anonyma är alla respondenter bekanta med kontaktpersonen, detta kan ha gjort att man inte känt sig bekväm att framföra eventuell missnöjdhet då kontaktpersonen även innehar en hög position i organisationen. Intervjun är inte utformad för att innehålla känsliga frågor, men vissa frågor kan ändå uppfattas som känsliga. Respondenterna har uppmuntrats att svara sanningsenligt och utgå från erfarenheter från hela sitt arbetsliv, men då alla för närvarande arbetar inom vald organisation finns en risk att man inte känt sig bekväm att framföra negativa åsikter. Respondenterna är trots allt i en beroendeställning till sin organisation, vilket bör tas i beaktning. Det resultat som framkommit bör inte ses som ett resultat som endast gäller vald organisation, utan istället ses i sin helhet.

4 Resultat

I följande avsnitt kommer det empiriska materialet från sju intervjuer att presenteras utifrån valda teman. Hur materialet har bearbetats och resultatet framkommit går att finna i avsnitt 3.2.1 respektive 3.2.3. Avsnittet är uppbyggt efter teman från det empiriska materialet och utgår från begreppen *arbetsplatskultur*, *ledarskap* och *belöningar*. Alla teman utgår från faktorer som respondenterna upplever som viktiga för sin benägenhet att stanna kvar i en organisation. I de diagram som visas nedan har respondenterna blivit ombudda att skatta faktorerna *arbetsplatskultur*, *social samhörighet*, *ledarskap*, *belöning*, *möjlighet till utveckling* och *självbestämmande* utifrån vilken faktor de anser som minst viktig till mest viktig.

4.1 Arbetsplatskultur

Arbetsplatskultur enligt 2.2 är ett spritt begrepp som innefattar många olika delar. Det som framgick i empirin under begreppet arbetsplatskultur var främst två faktorer som medarbetare värdesatte för sin benägenhet att stanna. Den ena faktorn handlar om organisationen i sig, dess uppbyggnad och dess kultur. Den andra faktorn handlar om social samhörighet. Det som framkom var vikten av att trivas på jobbet, även om respondenterna definierade trivsel på olika sätt.

Alla respondenter pratade mycket om olika faktorer och situationer som går att redogöra under begreppet arbetsplatskultur, vilket kommer att redovisas nedan. Vad som dock framgick när respondenterna bads skatta faktorerna "social samhörighet" och "arbetsplatskultur" var att dessa överlag skattades lågt i jämförelse med övriga faktorer. En övervägande del av respondenterna skattade faktorerna som en etta respektive tvåa, vilket i relation till övriga sex faktorer är lägst på skalan för vilka faktorer som man upplever som viktigast. Två respondenter uttryckte att de inte förstod innebörden av begreppet arbetsplatskultur.





Figur 2 och 3 som visar respondenternas skattningar av faktorerna "Arbetsplatskultur" och "Social samhörighet" i relation till övriga fem faktorer.

Skattningen var låg trots att majoriteten av intervjuerna till stor del handlade om begrepp som går att inkludera i arbetsplatskultur och social samhörighet. När till exempel respondenterna nämnde begreppet trivsel och ombads utveckla vad de syftade på betonades att man värdesatte en öppen kultur där alla kunde prata med alla. Vidare värdesattes att det var en bra stämning, högt i tak och att man kunde ha roligt tillsammans med sina kollegor. Flera uttryckte det som viktigt att det inte fanns några uppdelningar i gruppen, där några personer ansågs viktigare än andra. Istället betonades vikten av att ha en miljö som präglas av respekt och tillit. Ett exempel som flera respondenter beskrev var att vem som helst ska kunna be vem som helst om hjälp, och att det inte ska kännas jobbigt att gå in på någons kontor.

Även social samhörighet skattades som en relativt låg faktor, men nämndes flera gånger under intervjun som någonting viktigt. Alla respondenter uttryckte ett behov av att ha sociala kontakter med sina kollegor, även om nivån skiljde sig respondenter emellan. En respondent nämnde att hen tyckte att det var viktigt att man hade djupa kontakter med sina kollegor. Resterande respondenter uttryckte det som att en djup kontakt inte är nödvändigt, men att en personlig kontakt är viktigt. Den ytliga kontakten uppfattades som för svag och en respondent nämnde:

Jag behöver inte veta så pass mycket att jag är ett stöd för personen i en livskris, det är chefens jobb, men jag vill veta så pass mycket om personens privatliv att man kan prata om hans hus, partner och barn på lunchrasten.

En sak som framkom flera gånger och som nämndes av fyra respondenter var att man värdesatte organisationens struktur, där samarbetet mellan avdelningarna är utbrett, vilket gör att man lär känna mycket folk och får ett starkare band till sina kollegor. Helhetstänket som organisationen har uppfattas som mer personligt än hos andra organisationer och flera respondenter framförde att utformningen och funktionen bidrog mycket till den personliga trivseln. Även begrepp som lojalitet nämndes som en viktig faktor för ens trivsel och i förlängningen ens benägenhet att stanna i organisationen. I flera intervjuer

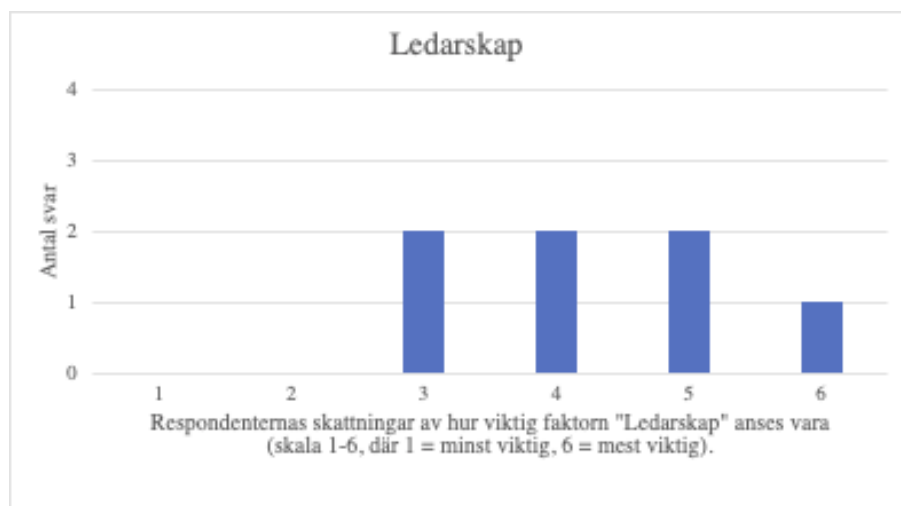
likställde respondenterna begreppen lojalitet och förtroende, och dessa kommer därför redovisas sammantaget nedan.

Lojalitetsbegreppet uttrycktes som två delar, där den ena delen bestod av lojalitet mellan medarbetare och den andra om lojalitet i relation till organisationen. Lojaliteten mellan medarbetare uttrycktes som viktigt och kopplades samman med att man hade ett förtroende för varandra. Det som nämndes var att eftersom organisationen har ett samarbete mellan olika avdelningar krävs det att man litar på varandras kompetens och kan samarbeta. Vidare fanns en utbredd lojalitet till nyckelpersoner i organisationen där sex av respondenterna hade övervägt att byta organisation om en nyckelperson bytte och det fanns möjlighet att följa med, trots att man i övrigt var nöjd. Som anledning till detta nämndes att det var en trygghet att veta hur nyckelpersonen utför sitt jobb och således vad man kan förvänta sig. Den andra delen av lojalitet var gentemot organisationen, där vad som nämndes var att man ansåg det viktigt att känna lojalitet från organisationen. När detta svar utvecklades visade det sig att lojalitet från ledaren var viktigt, men även att man kände att man hade förtroende till att utföra sitt arbete. Lojaliteten kunde då visa sig genom att man fick den utbildning och de verktyg som krävs för att göra ett bra jobb. Här gick även ämnet in på tillit och fyra respondenter nämnde att möjligheten att kunna ta egna beslut och utföra sitt arbete på det sätt man själv bedömer som bäst är ett tecken på tillit från organisationen.

I den övergripande arbetsplatskulturen värdesatte man en fungerande arbetsmiljö där det fanns en bra balans mellan arbete och privatliv. Samtliga informanter uppgav också vid skattningen av de olika faktorerna att det handlar om ett samspel och att alla faktorer behövs i en bra organisation. De skattningar som redovisas i detta avsnitt har gjorts efter att respondenterna ombads göra ett val utifrån sin personliga förståelse av begreppen om vad de ansåg var minst viktigt respektive mest viktigt. Respondenterna gavs inte möjlighet att skatta faktorer lika högt eller lågt, utan var tvungna att välja på en skala mellan ett och sex.

4.2 Ledarskap

Samtliga respondenter beskrev vikten av ett bra ledarskap för sin benägenhet att stanna. Många respondenter uttryckte även att ledarskap är en faktor som är svår att kompromissa med och där ett dåligt ledarskap är en drivande faktor ut ur organisationen. Övergripande skattades ledarskap som en viktig faktor för ens benägenhet till att stanna i organisationen av samtliga respondenter.



Figur 4 som visar respondenternas skattningar av faktorn "Ledarskap" i relation till övriga fem nämnda faktorer.

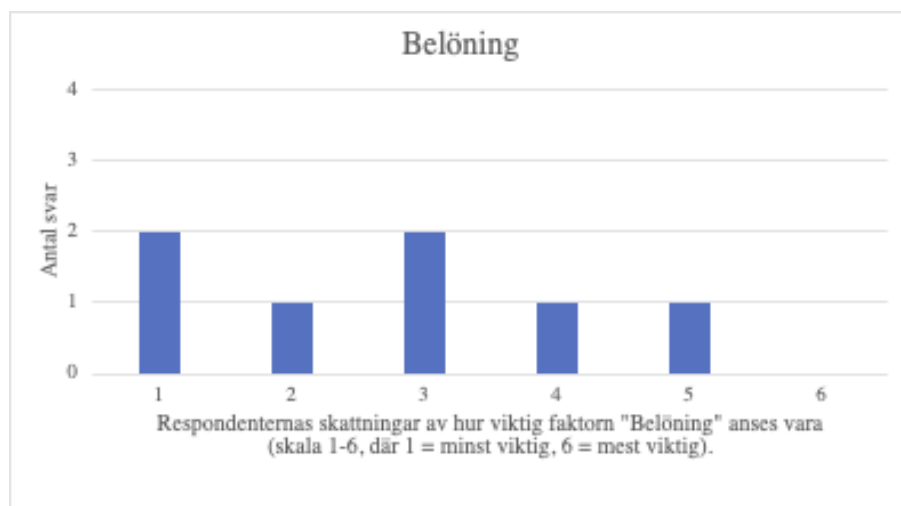
Alla respondenter beskrev sin uppfattning av ett bra ledarskap på liknande sätt, nämligen att ledaren är ärlig och rak i sin kommunikation. Vidare nämnde respondenterna att det är viktigt att ledaren är handlingskraftig, kan ge tydliga riktlinjer, är bestämd i sin sak men ändå tillräckligt ödmjuk för att ta in andras åsikter och kunna be om ursäkt när det blir fel. Man upplevde det som viktigt att ledaren vågar ta beslut, samtidigt som ledaren ska ge förtroende och låta medarbetarna vara delaktiga i de beslut som tas. Vidare ska ledaren se medarbetarna, lyssna och ge stöd vid behov. En viktig egenskap är att ledaren ska kunna motivera och få med sig medarbetarna. Flera respondenter nämnde att merparten av dessa attribut visar sig via kommunikationen, och därför ansågs ledarens förmåga att kommunicera viktig.

Respondenterna uttryckte att man värdesätter att det inte är ett stort steg mellan ledare och medarbetare, utan det ska finnas ömsesidigt förtroende och respekt oavsett nivå. Ledaren ska vara kompetent i sitt arbete och kunna se utvecklingsmöjligheterna i sina medarbetare. Man uppskattade att ledaren visar att medarbetarna gör ett bra jobb genom att berätta för andra i organisationen vad medarbetarna gör, låta dem vara med på möten och låta dem fatta beslut som de besitter kompetens nog att fatta. Två av respondenterna nämnde att en ledare i den aktuella organisationen hade individuella utvecklingsplaner för sina medarbetare, vilket värdesattes högt. Detta menade respondenterna gjorde att man kände ett stöd från organisationen gällande sin utveckling, och att det blev tydligt att organisationen värdesätter utvecklingen av sina medarbetare.

4.3 Belöningar

En faktor som lyftes men som av merparten respondenter inte ansågs som viktig var belöningar. Vid intervjuerna talades det om både monetära och icke-monetära belöningar, där samtliga respondenter utom en var överens om att monetära belöningar inte spelade så stor roll. Hur respondenterna definierade begreppet icke-monetära belöningar skiljde sig åt, och två respondenter hade inte hört begreppet tidigare. Det respondenterna ansåg gällande belöningar var att man skulle få skälig belöning för det jobb man gör och det ansvar man har, men samtliga respondenter ansåg att de i dagsläget låg på en skälig nivå

som var hyfsat enligt branschstandard. Flera respondenter nämnde att de ofta får jobberbjudanden från andra organisationer där dessa kan erbjuda några tusen kronor mer i lön, men att detta aldrig har varit en tillräcklig faktor för att vilja byta. I helhet var respondenterna överens om att så länge lönen är skälig så anses det inte vara en drivande eller bristande faktor till att vilja byta organisation. Flera respondenter uttryckte även att lön och bonusar inte var det som drev dem till att vilja göra ett bra jobb och att monetära belöningar inte ses som en viktig faktor för dem. En respondent särskilde sig från detta och beskrev monetära belöningar som sin största drivkraft och någonting som värdesattes högt. I helhet skattade respondenterna begreppet olika högt.



Figur 5 som visar respondenternas skattningar av faktorn "Belöning" i relation till övriga fem nämnda faktorer.

De olika typer av belöningar som nämndes var högre lön, befordran, förmåner, bonus, uppskattning och erkännande. Många av dessa belöningar yttrade flera att de i dagsläget redan har, även om det skiljde sig respondenter emellan. Belöningar i form av förmåner som förekom hos respondenterna var bland annat flextid, tjänstebil, ökad pensionsavsättning, delägarskap samt bonus. Andra icke-monetära belöningar var utvecklingsmöjligheter, förtroende, ansvar och uppskattning. Vissa belöningar, till exempel bonus, tillfaller alla i organisationen ifall organisationens vinstmål uppnås. Andra belöningar tillfaller ett fåtal personer. Det framgick att ingen respondent upplevde ett missnöje gällande de belöningar som vid tillfället fanns inom organisationen. Det fanns inte heller någon uttrycklig önskan om fler eller bättre belöningar. Det som dock framgick var ett missnöje från en respondent då denne tidigare haft en förmån som nu hade försvunnit. Den respondenten framförde det som att:

Det känns mycket eftersom det är en förmån som man är van vid och som man förväntar sig. Just eftersom det försvinner och man ser att andra bolag kan erbjuda det blir det inte motiverande, och det är en faktor som kan få en att se till andra alternativ.

Respondenten förklarar vidare att om hen inte hade haft förmånen från första början hade det kanske inte spelat så stor roll, men just eftersom den försvann kändes missnöjet mer. En annan respondent beskriver ett liknande scenario att om förmåner som flextid eller att själv kunna prioritera bland sina arbetsuppgifter hade frångåtits skulle detta ses som ett svek mot förtroendet. Respondenten uppger det som att tilliten mellan medarbetare och

organisation då skulle vara förbrukad, och detta skulle vara en anledning till att söka sig vidare. Tre av respondenterna nämner att belöningarna inte handlar så mycket om vad man egentligen får, utan mer är ett verktyg för organisationen att visa att man är viktig. Som exempel nämner en respondent att belöningar gör att hen känner sig uppskattad, viktig och kompetent.

4.3.1 Möjlighet till utveckling och självbestämmande

Möjlighet till utveckling värdesattes i helhet av samtliga respondenter utom en. Dessa respondenter uttryckte utveckling som en av de viktigaste faktorerna för sin benägenhet att stanna i organisationen, även om typ av utveckling skilde sig mellan respondenterna.

Fem av respondenterna uttryckte ett behov av att utvecklas personligt och i sin arbetsroll, till exempel genom avancemang i position. På frågan hur viktigt man ansåg att möjlighet till utveckling var skattade tre respondenter faktorn som den viktigaste av de övriga nämnda faktorerna. Tre andra respondenter uppskattade också denna faktor högt, och värdesatte den som fyra respektive femma av sex möjliga.



Figur 6 som visar respondenternas skattningar av faktorn "Möjlighet till utveckling" i relation till övriga fem nämnda faktorer.

En respondent nämnde att utveckling inte var det primära i hans arbetsliv, men att detta främst berodde på att hen hade utvecklats mycket under sitt arbetsliv och nu nått en position som hen var nöjd med. Behovet av vidareutveckling i termer av att klättra på karriärstegen ytterligare var således ingenting som respondenten eftersträvade då hen inte ansåg nästa position som önskvärd. Dock upplevdes utveckling fortfarande som viktigt men att denna utveckling kunde ske i den nuvarande positionen då arbetsuppgifterna var diversifierade och respondenten upplevde utmaning i sitt dagliga arbete. Åsikterna om utveckling skilde sig mellan respondenter, men det fanns en trend att respondenter som varit yrkesverksamma en kortare tid i mellanpositioner uttryckte ett större behov av utveckling än respondenter som varit yrkesverksamma en längre tid i högre positioner. Samtliga respondenter utom en uppgav också att när de väl nått en önskvärd position inte hade kunnat tänka sig att gå tillbaka till en lägre position. Respondenten som särskilde sig från detta hade av andra faktorer än personliga drivkrafter nått sin nuvarande position

vilket bidrog till hens inställning om att överväga att gå tillbaka till en lägre position utan ansvar.

Alla respondenter uttryckte inte ett behov av utveckling i sin position rent formellt, i alla fall inte under de närmaste åren, utan uttryckte istället ett behov av utvecklande arbetsuppgifter. Flera respondenter nämnde att utmaning och variation är viktigt. Det värdesattes högt att utmanas i sitt arbete och således samla på sig nya erfarenheter. En sak som nämndes av två respondenter var att dessa hade skriftliga utvecklingsplaner som tagits fram med hjälp av ledaren, någonting som upplevdes som mycket positivt. En respondent som inte hade detta nämnde det som någonting värdefullt om hen hade fått en personlig utvecklingsplan där både hen och ledaren varit drivande i personens utveckling. En annan respondent nämnde att det största värdet för hen hade varit om det inte hade funnits några ekonomiska begränsningar för hens utveckling.

En faktor som framkom i fem intervjuer var värdet av att vara en del i en utvecklande organisation. Flera respondenter värdesatte att organisationen fortfarande ses som ny och nytänkande i branschen. Det framkom också att vissa processer och rutiner i organisationen inte är helt färdigställda, vilket en respondent upplevde som negativt, men som fyra respondenter upplevde som positivt då det fanns utrymme att vara med och påverka. En respondent betonade särskilt värdet i att vara en del av en organisation som fokuserar på konstant utveckling, istället för att stanna av och "nöja sig". Dessa fem respondenter nämnde även att de drivs av att vara med och utveckla organisationen genom sina respektive avdelningar. Att hitta nya och kostnadseffektiva lösningar som bär organisationen framåt var drivkrafter som flera respondenter nämnde som motiverande för sin egen insats och personliga trivsel.

Den sista faktorn som nämndes var självbestämmande. Alla respondenter var överens om att denna faktorn var viktig, även om den skattades olika högt.



Figur 7 som visar respondenternas skattningar av faktorn "Självbestämmande" i relation till övriga fem nämnda faktorer.

Som exempel på självbestämmande uppgavs möjlighet att bestämma över sina arbetsuppgifter och hur dagen ska se ut. Som en respondent nämnde:

Man behöver kunna påverka sina dagar minst 50 %. Dagarna får inte bara vara uppbokade med möten, utan halva dagarna behöver vara tomma för att man ska kunna jobba med det man behöver jobba med. Det måste finnas luckor i schemat för att lösa problem som dyker upp spontant.

Detta var även någonting som andra respondenter nämnde, just möjligheten att kunna prioritera bland sina arbetsuppgifter och välja när saker ska utföras, för att således kunna hantera de problem som är mest akuta. Flera respondenter syftade även på att självbestämmande är en form av frihet som tyder på respekt och förtroende från organisationen. Ett exempel på detta är att respondenterna har flextid. Flera respondenter nämnde att ingen skulle ifrågasätta deras val att gå tidigare eller ta någon dag ledigt. Istället framgick det som att det finns en tyst överenskommelse om att de uppgifter som finns ska göras, och vägen dit väljs i många fall av medarbetaren själv. Så länge jobbet blir gjort kan man gå hem tidigare någon dag, men tvärtom förväntas man jobba över när det krävs.

4.4 Drivande faktorer för byte av organisation

Respondenterna uppgav olika faktorer som skulle kunna driva dem till att byta organisation. I många fall nämndes komplexa faktorer som att man inte trivdes, utan djupgående förklaringar för vad det skulle kunna innefatta. I andra fall nämndes faktorer som bekvämlighet. Tre respondenter nämnde att anledningen till varför de tidigare bytt jobb främst handlat om att man velat ha det mer bekvämt, till exempel slippa lång restid eller resor i tjänsten. Som anledning till detta nämndes förändrade livssituationer där respondenten ville kunna balansera arbetsliv och privatliv bättre, vilket flera nämnde var möjligt genom att jobba nära sitt hem och ha flextid.

Nästintill samtliga respondenter nämnde ledarskapet som en viktig del för sin benägenhet att stanna, och att om ledaren byter organisation kan detta vara en drivande faktor för medarbetaren att också göra det. Som förklaring för detta nämndes att det är en trygghet att veta hur ledarskapet fungerar, och att detta är en faktor som har stor inverkan på ens arbetsliv. Byte av ledarskap och bortfall av nyckelpersoner nämndes därför som en drivande faktor ut ur organisationen, trots att man i övrigt var nöjd.

Gällande belöning ansåg samtliga respondenter att det inte är en drivande faktor att byta organisation bara för att andra organisationer kan erbjuda högre eller fler belöningar. Respondenterna nämnde samtidigt att de minimikrav man har på belöningar går i linje med den standard som finns i branschen, men som en respondent sa:

Det är inte värt att byta jobb för 5000kr mer i månaden, det är alldeles för osäkert hur man kommer trivas på det nya.

Samtidigt nämns det av en respondent att man inte vill vara sämre än andra och att man förväntar sig likvärdiga belöningar som andra bolag kan erbjuda. Den respondent som tidigare berättat att hen värdesätter monetära belöningar uttrycker att höga belöningar är det som driver hen i arbetslivet och någonting som värdesätts, men att brist på detta trots allt inte är en drivande faktor ut ur organisationen.

Avsaknad av möjlighet till utveckling nämns av samtliga respondenter utom två som en drivande faktor ut ur organisationen och uttrycks även som någonting som tidigare har gjort att man bytt organisation. En av respondenterna upplevde inte ett behov av utveckling, och en annan var nöjd på den nivå hen nu var. Övriga respondenter skattade behovet av utveckling som högt, och påpekade att om detta inte tillgodoses är det en anledning till att byta organisation. Respondenterna påpekade även att detta handlar om när man känner att man är "färdig" i sin roll, när man har stött på alla problem man kan stöta på och känner att ens personliga utveckling har stannat av. Då anser man det viktigt att organisationen ger en möjlighet att testa på nya arbetsuppgifter eller ny position.

Flera respondenter nämnde även att om organisationen hade övervakat ens arbete och inte visat förtroende för medarbetarens arbetsinsats så hade det varit en drivande faktor ut ur organisationen. Detta nämndes i förhållande till självbestämmande, att om organisationen inte ger möjlighet till självbestämmande är detta tecken på att man inte litar på medarbetaren, och då ansåg fyra respondenter att det bättre att se sig om efter annat.

På frågan "*vad skulle kunna få dig att aldrig vilja byta organisation?*" svarade tre respondenter att det förmodligen inte finns någonting som organisationen skulle kunna göra för att man aldrig skulle känna så. En respondent nämnde att oavsett om man är nöjd, trivs med sina kollegor och får utvecklas så blir det tillslut dags att byta ändå. En annan respondent var inne på samma spår, och nämnde att trots att även hen var nöjd så kommer hen byta organisation inom fem års tid. Som utveckling på detta nämnde hen:

Det handlar inte om missnöje eller att jag inte ser utvecklingsmöjligheter i bolaget, utan att jag helt enkelt inte kan tänka mig att vara i samma organisation under en längre tid.

Övriga fyra respondenter uttryckte det som att man kommer vara nöjd så länge utvecklingsmöjligheter finns och organisationen skapar utrymme för detta.

Totalt sett uttryckte respondenterna att det främst var missnöje som har drivit dem bort från sina tidigare organisationer och att det skulle vara missnöje som skulle driva dem bort igen. En informant särskilde sig från detta och hade bytt till den aktuella organisationen för att en möjlighet öppnat sig. Samtliga informanter var överens om att de inte kommer byta organisation för likvärdig lön, tjänst eller arbetsuppgifter, utan att det i så fall är missnöje som kommer driva till byte. Vid frågan om vad missnöje skulle kunna vara anges toppstyrning, inget förtroende och brist i utveckling som anledningar, tillsammans med den genomgående trivseln. Respondenterna var även överens om att man kan vara missnöjd under en viss tid utan att se det som en drivande faktor, och skattar denna tid från sex månader upp till ett år. Under denna tid hoppas man få till förändring, men om denna uteblir hade man valt att byta organisation.

5 Analys

I följande avsnitt analyseras resultatet i förhållande till teori och tidigare forskning med utgångspunkt i syftet och valda frågeställningar.

5.1 Arbetsplatskultur

Tidigare forskning från bland annat Alvesson (2004) visar på att faktorer som i denna studie går under begreppet arbetsplatskultur anses som viktiga för medarbetarens trivsel och benägenhet att stanna i organisationen. Även resultatet från intervjuerna pekar på att respondenterna värdesätter dessa typer av faktorer mest, då dessa var frekvent förekommande under samtalen. Trots detta har ingen respondent valt att skatta faktorerna som viktigast när valet mellan övriga fem faktorer skedde. Detta ter sig utmärkande både på grund av hur mycket utrymme begreppet har teorin men även i form av hur stor del av våra samtal som behandlade ämnen som ingår i detta begrepp.

Flera respondenter nämnde trivsel under våra samtal vilket när det utvecklades handlade om sociala relationer och att ha roligt på jobbet, vilket går i linje med Rakhras (2018) teori om att sociala relationer länkas till ökad benägenhet att stanna i organisationen. Även begrepp som förtroende och lojalitet nämndes av respondenterna, dock gjorde inte respondenterna kopplingen till arbetsplatskulturen utan kopplade snarare till självbestämmande och allmän trivsel. Flera av respondenternas berättelser går att koppla till teori och begrepp som respondenterna själva inte gjorde kopplingar till. Till exempel kultur, vilket kan tyda på att man inte är införstådd med begreppets betydelse. Många respondenter pratade om vikten av att känna förtroende från sin organisation, vilket även går i linje med Alvessons (2004) teori om att förtroende och lojalitet är det essentiella för att behålla medarbetare i organisationen. Teorin av Merchant & Van der Stede (2017) om hur kultur som styrmedel kan påverka vad medarbetarna prioriterar och motiveras av kan kopplas till resultatet genom att respondenterna till stor del verkar motiveras och drivas av liknande faktorer, nämligen trivsel och utveckling, trots att respondenterna på andra sätt särskiljer sig från varandra. En slutsats skulle därför kunna vara att respondenternas liknande drivkrafter och värderingar är ett resultat av en stark arbetsplatskultur.

Respondenterna berättar om olika situationer och faktorer som de värdesätter, utan att göra kopplingen till arbetsplatskultur eller social samhörighet. Flera respondenter framhöll att de trivdes med sociala aspekter i organisationen, till exempel samarbetet mellan avdelningar då det möjliggör en djupare kontakt med sina kollegor. Detta går i linje med Alvessons (2004) teori om identifikationsbaserad lojalitet, där lojaliteten med organisationen baseras på det sociala, gemensamma och meningsfulla i organisationen. I motsats till denna finns den instrumentella lojaliteten, som istället baseras på monetära grunder (ibid). Utifrån resultatet kan man göra kopplingen att sex av respondenterna kände en identifikationsbaserad lojalitet till organisationen och att det till stor del är kultur och social samhörighet som ligger bakom det man värdesätter i organisationen. Den respondent som nämnde monetära belöningar som viktigt kan istället kopplas till den instrumentella lojaliteten.

Utifrån intervjuerna tolkar jag det som att de faktorer som i denna studie väljs att läggas under arbetsplatskultur är de faktorer respondenterna värdesatte mest. Trots att

intervjuerna genomfördes individuellt lyfter samtliga respondenter samma faktorer som de anser är viktiga. Då begrepp som trivsel, ha roligt, bra stämning, öppen kommunikation och högt i tak nämns frekvent under samtliga intervjuer görs kopplingen att dessa faktorer anses som de viktigaste för respondenterna. Som drivande faktorer ut ur organisationen nämndes brist på trivsel och dålig balans mellan arbetsliv och privatliv, vilket kopplas samman med Langans (2000) teori om att medarbetare behöver kunna styra sin tid. Flera respondenter nämnde att de tidigare drivits bort från organisationer på grund av att arbetet inte gått att kombinera med övriga livet och således inte varit tillräckligt bekvämt.

5.2 Ledarskap

I likhet med Wallo & Ellströms (2016) beskrivning av ett transformativt ledarskap och vilka egenskaper som utmärker denna typ av ledare framkommer det att respondenterna värdesätter liknande egenskaper och sätt att leda som nämns i teorin. Ingen av respondenterna nämner begreppet transformativt ledarskap eller på annat sätt sätter in sin beskrivning av ett bra ledarskap under en teori, men alla respondenter beskriver samma typ av ledare och stil.

Som Wallo & Ellström (2016) beskriver ska ledaren bland annat vara karismatisk, motiverande, coachande och kunna se medarbetaren för att utöva ett transformativt ledarskap. Respondenterna nämner dessa egenskaper i exempel som att ledaren ska kunna få med medarbetarna på sina idéer, motivera dem och stötta vid behov. I helhet nämner respondenterna egenskaper som går att koppla till det transformativa ledarskapet, även om kopplingar till andra liknande ledarstilar också kan göras. Jag tolkar det som att trots att alla respondenter inte har samma ledare så värdesätter alla respondenter liknande egenskaper hos en ledare. Detta skulle kunna vara ett resultat av en stark arbetsplatskultur där medarbetarnas värderingar präglas av vedertagna åsikter i organisationen (Alvesson, 2004; Merchant & Van der Stede, 2017), eller att respondenterna helt enkelt utsätts för liknande typer av ledarskap och värdesätter detta. Flera av de egenskaper som respondenterna nämner går att koppla till ett coachande ledarskap (Hilmansson, 2020) där respondenterna värdesätter att coachas, pushas och stötts, vilket även det stämmer överens med Rakhras (2018) tidigare teorier. Bass (2000) menar att det ledarskap som beskrivs skapar aktiva medarbetare som inte bara drivs av monetära belöningar, och Mayfield & Mayfield (2012) menar att relationerna i ledarskapet motiverar medarbetarna. Därav kan ledarskapsstilen som uttrycks kopplas samman både till respondenternas åsikter om att det sociala och kulturella är viktigt, men även ses som ett resultat till varför majoriteten av respondenterna uttryckte icke-monetära belöningar som viktigare än monetära.

5.3 Belöningar

Belöningar nämns av Merchant & Van der Stede (2017) som styrmedel för att motivera och påminna medarbetarna om uppsatta mål. Resultatet i denna studie pekar på delade meningar, och analysen kan börja göras på monetära belöningar. Resultatet visar att endast en respondent värdesatte monetära belöningar och uppgav detta som viktigt för hans benägenhet att stanna kvar i organisationen. Övriga respondenter uppgav att monetära belöningar inte var viktigt, men att belöningar är ett sätt för organisationen att visa att man gör någonting bra, och belöningar värdesätts därför på så vis. Detta går i linje med Rakhras (2018) uppfattning om att organisationen kan använda belöning som ett

styrmedel för att uppmärksamma och uppskatta medarbetaren. Respondenterna som inte värdesatte monetära belöningar motiverades inte heller av dessa och uttryckte inte högre lön eller andra förmåner som önskvärda. Dessa respondenter utgjorde sex av sju i urvalet, och en tolkning kan därför göras att den aktuella organisationens medarbetare inte drivs av monetära belöningar. Därför bör inte monetära belöningar användas som motivation eller ses som en viktig faktor att arbeta med i relation till att behålla medarbetare, vilket går i linje med Merchant & Van der Stedes (2017) teori om att en belöning som inte värdesätts inte heller motiverar. En koppling till detta skulle kunna vara att organisationen ingår i en bransch som redan har relativt högt löneläge.

I skattningen av hur viktigt belöningar ansågs vara, var resultatet spritt, och faktorn skattades både som minst viktig och näst mest viktig, se figur 5. Detta kan bero på att både monetära och icke-monetära belöningar låg under samma begrepp, och resultatet blir därför svårt att analysera. Vad som däremot uttrycktes av respondenterna som mycket viktigt var icke-monetära belöningar. I teorin tas icke-monetära belöningar upp som möjlighet till utökat ansvar, självständighet, erkännande, visad lojalitet och förtroende och ett sätt för organisationen att belöna medarbetaren (Alvesson, 2004; Merchant & Van der Stede, 2017; Russberg & Angelis, 2018). Att faktorn inte skattades högre trots att den innefattar både monetära och icke-monetära belöningar tror jag beror på att begreppet är luddigt och någonting som respondenterna inte hör i sina vardagliga liv. När två andra faktorer, självbestämmande och möjlighet till utveckling fanns att välja mellan skattade nästan samtliga respondenter dessa faktorer högt, och således viktiga. Eftersom uppdelningen var gjord på totalt sex olika faktorer tror inte jag att respondenterna reflekterade över att faktorer som självbestämmande och möjlighet till utveckling är ett resultat av belöning, vilket heller inte är så konstigt med tanke på studiens struktur och utformningen av frågan.

Den typ av belöning som diskuterades mest under intervjuerna var möjlighet till utveckling. Detta uppger majoriteten av respondenterna som en värdefull faktor, och i enlighet med Rakhra (2018) var detta någonting som man aktivt sökte. Flera respondenter uttryckte att deras benägenhet till att stanna i organisationen var helt sammanhängande med möjlighet till utveckling, oavsett om det var förväntad utveckling eller löfte om utveckling. Den främsta anledningen till varför denna faktorn skattades högt var för att respondenterna uttryckte ett personligt behov till utveckling. Respondenterna beskrev det som att man drevs av att fortsätta lära sig saker och testa på nytt för att inte drabbas av tristess. Flera respondenter uttryckte att man värdesatte att utmanas i sitt arbetsliv.

En annan faktor som skattades högt av samtliga respondenter var självbestämmande. Flera respondenter uttryckte det som viktigt att man hade flextid och själv kunde styra över sin dag, vilket även Langan (2000) beskriver som en viktig del för att kunna balansera sitt liv. Flera respondenter uttryckte hur viktig den bekväma aspekten var, framförallt efter förändrade livssituationer, och att det värdesattes högt att kunna balansera privatliv och arbetsliv. Vidare tryckte flera respondenter på hur viktigt det var att själva kunna prioritera bland sina arbetsuppgifter och dagar, och att brist på detta ses som dåligt förtroende från organisationen.

6 Diskussion

I följande avsnitt diskuteras metodvalet och resultatet i förhållande till teori och tidigare forskning. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av studiens resultat och förslag till vidare forskning.

6.1 Metoddiskussion

Valet att använda intervju som datainsamlingsmetod tror jag bidrog till att respondenterna inte begränsades i sina uttalanden om ämnet. Då syftet med studien var att analysera vad medarbetare anser och har för erfarenhet av faktorer som de värdesätter i en organisation anser jag att datainsamlingen har matchat syftet bra. Samtidigt finns det alltid saker man skulle kunnat göra annorlunda, och jag upplever att jag i vissa fall hade velat ha mer information från empirin. Både jag samt flertalet av respondenterna var ovana vid intervjusituationen, vilket ibland ledde till svårigheter att få välutvecklade svar. Även när jag bad respondenterna att utveckla vad de syftade på gällande till exempel trivsel hade många svårt att sätta ord på sina åsikter. Därför hade jag på ett sätt velat skicka ut intervjuguiden på förhand så att respondenterna hade kunnat läsa igenom frågeställningarna och reflektera över sina svar innan intervjun. Detta hade dock kunnat påverka resultatet negativt på andra sätt. Målet med intervjuerna var att respondenterna skulle svara det första de kom att tänka på just för att det skulle bli ett naturligt samtal med verklighetstroga svar. Detta tror jag således att jag lyckades med, men i vissa fall hade det varit en fördel om respondenten haft möjlighet att fundera ut mer utförliga svar i förväg. Även om intervjusituationen inte var stressande upplevde jag att respondenterna i vissa fall skyndade fram sina svar, vilket kanske berodde på att de inte var medvetna om hur mycket tid vi hade på oss. Hade jag fått möjlighet att göra om situationen hade jag även ändrat intervjuguidens utformning. Jag upplevde det som att intervjuguiden var utformad för att passa de respondenter som svarade kortfattat. Dessa respondenter blev tvingade att göra djupare reflektioner över sina svar ju längre in på intervjun vi kom. För de respondenter som gav utförliga svar redan från början blev det istället lätt en upprepning. På så sätt var intervjuguiden till fördel och fungerade bra för vissa respondenter, men lite sämre för andra.

Hermeneutiken valdes som perspektiv, tillsammans med en tolkande ansats. Hermeneutiken kändes relevant då just åsikter och erfarenheter studerades, men även andra vetenskapsperspektiv hade säkert också gett ett lyckats resultat. Jag ångrar inte valet av metod, men om studien varit större hade någon typ av metodkombination varit fördelaktig. Detta för att få mer information att jobba med, men också för att kunna nå en högre kvalitet på studien. Som studien är utformad nu är det svårt att nå en hög validitet och reliabilitet. Jag har trots allt försökt nå en hög kvalitet genom att sanningsenligt redovisa resultatet, objektivt tolka det som sagts och jämföra resultatet med liknande studier. Genom att validera responsen är min förhoppning att mina tolkningar har varit verklighetstroga och så nära respondenternas utsagor som möjligt. Generaliserbarheten i studien är relativt låg, men jag anser att det inte finns något hinder för att det resultat som framgått inte skulle kunna gå att generalisera till liknande organisationer i branschen. I studiens helhet har jag försökt vara transparent för att ge läsaren möjlighet att följa de steg som tagits i processen. Dock behöver man tänka på att det är en kvalitativ studie om

åsikter, där inte bara min förmåga att tolka det som sägs påverkar validiteten utan också respondenternas förmåga att förmedla sin sak.

Att alla respondenter kände till kontaktpersonen tror jag hämmade deras svar, och min uppfattning är att resultatet hade sett annorlunda ut om urvalet varit större och respondenterna istället utgått från olika organisationer. Detta var ingenting som någon respondent nämnde, men eftersom alla respondenter jobbar i vald organisation där kontaktpersonen både är en nyckelperson och innehar mycket makt tror jag att svaren kan ha hämmats.

Valet att använda en semistrukturerade intervjuer gjorde att respondenterna fick möjlighet att prata om de ämnen som de ansåg viktiga, men det gjorde också att resultatet som framkom i vissa fall var svårt att jämföra. Till exempel tolkade respondenterna vissa begrepp olika, vilket gjorde det svårt att analysera och dra slutsatser. Begreppet kultur var ett sådan begrepp som vissa respondenter inte förstod innebörden av, och i princip alla respondenter gjorde olika tolkningar av innebörden. Samtidigt som en gemensam definition hade varit bra ville inte jag i förväg definiera begreppen och föra över min förståelse på respondenterna. Således var det både en fördel och en nackdel att använda semistrukturerade intervjuer. Det var positivt på så sätt att respondenterna kunde gå in på de ämnen de ansåg viktiga, men negativt i bearbetningsprocessen då det var svårt att hitta likheter och skapa teman utifrån respondenternas svar. Ett exempel var att samtliga respondenter nämnde betydelsen av nyckelpersoner i organisationen, vilket jag inte var beredd på. Hade jag inte använt semistrukturerade intervjuer hade detta fynd inte gjorts. Hade jag varit medveten om denna faktor innan hade jag utformat intervjuguiden till att behandla frågor om detta, därför hade till exempel en informantintervju eller testintervju varit fördelaktigt.

Att jag i fråga 8 i intervjuguiden (se bilaga 1) ger respondenterna sex begrepp att utgå ifrån tror jag på ett sätt gjorde att respondenterna reflekterade över faktorer som de annars inte hade tänkt på, samtidigt som den färdiga uppdelningen förmodligen begränsade en del respondenter i sina svar. Även i fråga 8.b. ii. ombads respondenterna att skatta de nämnda faktorerna utifrån vad de ansåg som minst viktigt upp till mest viktigt. Detta gjorde att respondenterna var tvungna att placera faktorerna i en skala, och innebär egentligen inte att någon faktor anses som oviktig, bara minst viktig. Min tolkning är att respondenterna inte förstod innebörden av vissa faktorer, och därför skattades dessa längre än vad respondenterna egentligen uttryckt. Att jag på förhand gav respondenterna faktorerna *arbetsplatskultur*, *social samhörighet*, *ledarskap*, *belöningar*, *möjlighet till utveckling* och *självbestämmande* tror jag bidrog till att dessa uppdelningar redan fanns, och när flera respondenter nämnde *möjlighet till utveckling* som det viktigaste faktorn i sitt arbetsliv så tror jag att få reflekterade över att detta begrepp är ett resultat av belöning och/eller arbetsplatskultur.

6.2 Resultatdiskussion

Resultatet visar på att faktorer som medarbetare värdesätter som viktigast var självbestämmande, möjlighet till utveckling samt ledarskap. Detta var vad som framkom när respondenterna ombads skatta vilka faktorer som de anser är viktigast i organisationen. Det övergripande resultatet utmärker sig dock från detta, och visar istället

att faktorer under arbetsplatskultur, social samhörighet och belöningar är det som värdesätts mest av respondenterna. Detta kan dock bero på hur jag valt att bearbeta resultatet och tolka respondenternas berättelser. Till exempel skattades arbetsplatskultur som lägst och alltså minst viktigt, men jag har gjort tolkningen utifrån intervjuerna att alla respondenter värdesatte arbetsplatskultur som viktigast. Min tolkning innebär även att alla nämnda faktorer går in under begreppet arbetsplatskultur.

Någonting jag upplevde som intressant med studien var att de svar jag fick under intervjuerna i många fall inte var vad jag förväntade mig, trots min tidigare nämnda förförståelse. Till exempel uttryckte vissa respondenter på högre positioner att de själva inte drivs lika mycket av monetära belöningar längre eftersom de har nått en nivå i arbetslivet de är nöjda med, men att de trodde att respondenter i mellanpositioner skulle beskriva monetära belöningar som mer betydelsefulla. Detta skedde dock inte utan alla respondenter utom en beskrev monetära belöningar som oviktigt, vilket var förvånande. Min tolkning av det grundar sig i att respondenterna i organisationen är en del av en bransch med relativt högt löneläge, och att det alltså verkar finnas en gräns när medarbetare slutar att värdesätta monetära belöningar och istället börjar värdesätta andra faktorer. Vad som hade varit intressant hade därför varit att närmare undersöka var gränsen går för när monetära belöningar saknar betydelse. Det hade även varit av intresse att undersöka liknande perspektiv i en organisation eller sammanhang med relativt lågt löneläge, för att se om resultatet är samma. En tolkning skulle kunna vara att en typ av generationsskifte har skett där medarbetare idag inte värdesätter monetära belöningar i samma utsträckning som tidigare. Istället skulle man kunna tolka det som att möjlighet till utveckling och att kunna identifiera sig med organisationen istället är det primära, vilket på flera sätt går i linje med Alvessons (2004) och Merchants & Van der Stedes (2017) teorier.

Likt tidigare nämnt är arbetsplatskulturbegreppet ett brett begrepp som innefattar många faktorer, vilket också framkom av intervjuerna då respondenterna hade svårt att definiera begreppet och dess innebörd. Om jag hade varit tydligare med att definiera begreppet arbetsplatskultur vid intervjusituationen hade det möjligen gjort att respondenterna fått en djupare förståelse för begreppet och kunnat koppla fler av sina svar dit. Istället präglades våra samtal av faktorer som går in under arbetsplatskulturbegreppet, även om respondenterna inte var medvetna om detta. Detta tolkar jag dock inte som en nackdel utan tvärtom, att respondenterna inte var medvetna om att de pratade om faktorer som tillhörde ett visst fack kan tänkas vara en fördel då respondenterna inte begränsats i sina utsagor. Vidare visar det på att arbetsplatskultur är ett komplext begrepp som går in i många andra begrepp och faktorer, vilket samstämmer med både resultat och teori.

I relation till Alvessons (2004) teori om lojalitet (se 2.2) kan man tänka att sex av respondenterna passar in under identifikationsbaserad lojalitet utifrån vad de uttryckt att de värdesätter i en organisation. En respondent kan man tänka passar in under den instrumentella lojaliteten eftersom hen uttrycker att monetära belöningar är det som driver hen till att göra ett bra jobb. Man kan således särskilja dessa två grupper och genom att kategorisera dem kan man jobba på ett sätt i organisationen som gör alla nöjda. Att sex av respondenterna anser att det sociala och gemensamma är viktigt gör också att detta även i fortsättningen är någonting som organisationen bör arbeta med. Det visar också på att sociala insatser och att främja en bra arbetsplatskultur är viktigt i organisationens

arbete med att främja retention. Detta öppnar upp för nya frågor och det hade varit intressant om organisationen undersökte resterande del av medarbetarna för att se om resultatet går att koppla till hela populationen. I så fall hade detta kunnat öppna för nya arbetssätt där organisationen bör fokusera mer på icke-monetära insatser och belöningar än monetära.

Alla respondenter beskrev samma typ av ledarskap, vilket förvånade mig eftersom alla respondenter inte hade samma ledare. Detta tyder på att respondenterna utsätts för och värdesätter samma typ av ledarskap, vilket är ett viktigt fynd för organisationen. Det fanns en samstämmighet om vilka egenskaper som värdesattes, varför det ledarskap som utövas idag inte bör ändras. Vidare syftar resultatet på att det ledarskap som beskrivits av respondenterna är vedertaget i organisationen, vilket skulle kunna vara ett resultat av en stark arbetsplatskultur.

Alla respondenter uttryckte inte ett behov av utveckling i sin position rent formellt, men nästan alla skattade möjlighet till utveckling som en av de viktigaste faktorerna för att stanna i en organisation. Även de respondenter som uttryckte att de inte ville nå en högre position i sitt arbetsliv, utan redan var nöjda där dom var, uttryckte ändå att utveckling var viktigt. Detta kan tolkas som att den personliga utvecklingen värdesätts av samtliga respondenter, även om alla inte har ambitioner att klättra i sin karriär. Utveckling som både är horisontell och vertikal anses därför som någonting som värdesätts i organisationen, där respondenterna vill utvecklas i sitt arbetsliv genom att utmanas i sitt arbete. En annan faktor som ofta nämndes och värdesattes högt var självbestämmande. Nästintill alla respondenter var överens om att denna faktorn var viktig, även om den skattades olika högt. Som flera nämnde kopplade de ihop begreppet med lojalitet och förtroende, vilket även det kopplas till arbetsplatskulturen.

6.3 Slutdiskussion

Resultatet visar att åsikterna mellan respondenterna skiljde sig åt och olika individer värdesattes olika faktorer för sin benägenhet att stanna i en organisation. I helhet värdesätts flera olika faktorer, och respondenterna påpekar att alla faktorer som nämns i denna studie är viktiga. Det är således en kombination av de olika faktorerna som skapar en helhet, som är det viktiga för respondenterna. I frågan om vilka faktorer som medarbetare istället anser som drivande för att byta organisation skiljer sig även där åsikterna åt, men något samtliga respondenter var överens om var att det är negativa faktorer som kommer att driva medarbetaren till byte av organisation. Som exempel på detta nämns att det inte är en drivande faktor att bli erbjuden en lite högre tjänst eller lön, utan det är istället negativa faktorer i den nuvarande organisationen som kommer driva medarbetaren bort. Det kan handla om att organisationen inte arbetar med de faktorer som man värdesätter och att det istället finns en brist på utveckling eller självbestämmande. Även dåligt ledarskap med en ledare som inte coachar eller motiverar sina medarbetare ansågs som drivande. Slutligen nämndes försämring av belöningar, till exempel att förmåner tas bort.

Flera respondenter nämnde att man idag har förmåner som är enligt branschstandard och där man är nöjd med de möjligheter som finns. Således kommer det främst att vara bortfall eller fråntagande av dessa förmåner som kommer vara drivande bort från organisationen.

Detta var ett resultat som förvånade mig lite, då jag alltid haft uppfattningen att organisationer kan attrahera medarbetare, men enligt resultatet i denna studie så är det endast möjligt om medarbetaren redan är missnöjd. Vidare visar resultatet att respondenter i den aktuella organisationen i helhet inte värdesätter fler monetära belöningar än de som organisationen i dagsläget har. Om organisationen vill arbeta för medarbetares retention bör man därför satsa på andra faktorer, i synnerlighet ge medarbetare chans att utvecklas och ha ett stort förtroende för medarbetaren.

Ett resultat som förvånade mig var att betydelsen av nyckelpersoner för medarbetarens benägenhet att stanna. Jag hade trots min förförståelse aldrig reflekterat över att nyckelpersonen kan spela en så pass stor roll i medarbetarens val att stanna. Detta är heller inte en faktor som nämns i teorin lika mycket som andra faktorer. I denna studie var resultatet med nyckelpersoner det enda resultat där samtliga respondenter var samstämmiga. För organisationens del innebär det att den viktigaste åtgärden de kan ta i sitt retentionsarbete är att behålla nyckelpersonerna. För om dessa inte är nöjda och byter organisation finns en risk att andra medarbetare också gör det.

I sin helhet är slutsatsen att arbetsplatskultur och alla faktorer som ingår i detta begrepp är det som medarbetare värdesätter mest i sin benägenhet att stanna kvar i en organisation, och i synnerlighet värdesätts trivsel, utveckling och självbestämmande. Tvärtom är brist på samma faktorer det som medarbetare anser som mest drivande för att byta organisation. Respondenterna framhäver att det inte är möjligheter eller belöningar i andra organisationer som driver dem bort, utan brist på möjligheter eller belöningar i den nuvarande organisationen. Slutsatsen tyder på att organisationer som vill behålla sina medarbetare ska lägga fokus på att hålla sina medarbetare nöjda, för den viktigaste faktorn är inte att man har flest belöningar, även om just utveckling och självbestämmande ses som viktigt, utan att arbetsplatskulturen är öppen och trivsamt, och att man inte blir fråntagen sina tidigare förmåner.

6.4 Förslag till vidare forskning

Som förslag till vidare forskning hade man kunnat utöka studien och bedrivit en större sådan. Mer specifikt hade man kunnat använda sig av ett större urval för att få mer empiriskt material. Man hade även kunnat använda sig av en metodkombination med kvantitativ data för att nå en bredare population. Det hade varit intressant att undersöka ämnet djupare, och verkligen se hur stor roll faktorerna spelar när medarbetare väljer att byta organisation. Vart går gränsen mellan nöjd och missnöjd och när väljer man att ta steget vidare bort från organisationen. Vidare tycker jag att resultatet för hur viktig nyckelpersonen är för medarbetarnas benägenhet till fortsatt anställning är mycket intressant, och det hade varit spännande att bedriva en studie om endast denna faktor.

7 Referenser

- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.
- Bass, B-M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership studies*, Vol. 7, No. 3, 18-40.
- Bevan, S., Barber, L., Robinson, D., (1998). *Keeping the best: a practical guide to retaining key employees*. The Institute for Employment Studies: University of Sussex.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder (2., [rev.] uppl.)*. Malmö: Liber.
- Conway, R., Jako, R., Goodman, D. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 5, 565-579.
- Covella, G., McCarthy, V., Kaifi, B., Cocoran, D. (2017). Leadership's role in employee retention. *Business Management Dynamics*. Vol. 7, No. 5, 1–15.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna (4., uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Hilmarsson, H.T. (2020). *Coachande ledarskap: för samarbete, effektivitet och hälsa. (2., uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun (3., [rev.] uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., Moeyaert, B. (2009). Employee retention: organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, Vol. 2, No. 3, 195-215.
- Langan, S., (2000). Finding the needle in the haystack: the challenge of recruiting and retaining sharp employees. *Public Personnel Management*, Vol. 29, No. 4, 461-463.
- Mayfield, J., Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, Vol. 49, No. 4, 357-376.
- Merchant, K., Van der Stede, W. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives (4., uppl.)*. Harlow: Pearsons

Nationalencyklopedin, kultur.
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kultur> (hämtad 2021-01-03).

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., Davidson, B. (2018). Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer (2., uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Rakhra, H. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *Int. J. of Public Sector Performance Management*, Vol. 4, No. 1, 57-79.

Russberg, A., Angelis, J. (2018). Piska eller morot? Change management för hållbara beteendeförändringar. Lund: Studentlitteratur.

Sutherland, M.M., Torricelli, D.G., Karg, R.F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, Vol. 33, No. 4, 13-20.

Thurén, T., Werner, J. (2019). Källkritik (4., uppl.). Stockholm: Liber.

Vetenskapsrådet. (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. [Elektronisk resurs]. Stockholm: Vetenskapsrådet.
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 2020-11-04).

Wallo, A., Ellström, P-E. (2016). Ledarskap för lärande och utveckling. I: Jarl, M., Nihlfors, E (red.). Ledarskap, utveckling, lärande: Grundbok för rektorer och förskolechefer. Stockholm: Natur & Kultur.

Westlund, I. (2019). Hermeneutik. I Fejes, A., Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (3., uppl.). Stockholm: Liber.

Wikström, C., Henrik, M. (2012). Talent management i praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare. Stockholm: Ekerlid.

Zidle, M. (1998). Retention hooks for keeping your knowledge workers, *Manage*, Vol. 50, No. 1, 21-22.

8 Bilaga

Bilaga 1 - Intervjuguide

Förklaring till respondent gällande studiens syfte och forskningsetiska principer.

Studiens syfte är att analysera vilka faktorer inom arbetsplatskultur som medarbetare anser viktiga för sin retention. Det vill säga vilka faktorer man värdesätter i en organisation för sin benägenhet att stanna respektive lämna. Under hela intervjun vill jag att du utgår från dig själv och dina erfarenheter. Även om du idag arbetar på XX behöver inte dina svar utgå från XX.

- Inhämta godkännande att spela in intervjun.
- Förklara att endast jag kommer ta del av materialet. Förklara att respondentens svar kommer att anonymiseras när de redovisas i studien.
- Försäkra att inspelningar och antecknat material kommer att raderas när studien är färdig.
- Delge respondenten att hen när som helst kan pausa, hoppa över frågor eller avsluta intervjun samt stänga av inspelningen.

Start på intervju.

1. Vad har du för arbetsuppgifter och roll i organisationen?
2. Vad är din utbildningsbakgrund?
3. Hur länge har du varit en del av arbetsmarknaden?
 - a. Hur länge har du varit verksam i din nuvarande organisation?
4. Hur många organisationer har du arbetat på totalt?
 - a. Om fler än endast nuvarande, vad var den främsta anledningen till varför du valde att gå vidare från dessa?
5. Vad fick dig att börja arbeta på XX [den aktuella organisationen]?
 - a. Är detta samma anledningar till varför du idag arbetar kvar i organisationen?
 - i. Om inte, vad är det som har fått dig att stanna?
6. Vilka faktorer anser du är viktiga för din benägenhet att stanna kvar i en organisation?
7. Tror du att du hade bytt organisation om dessa faktorer inte var uppfyllda?
 - a. Om ja, efter hur lång tid?
 - b. Om nej, hur hade du i så fall hanterat situationen?
8. Vad är dina lägsta krav på en organisation för att du ska känna dig nöjd?
 - a. Vad ser du, utöver dessa, som en extra guldkant på tillvaron?
 - i. Hur kommer det sig att du anser dessa som viktiga? Varför är dom viktiga för dig?

9. Faktorer som arbetsplatskultur, social samhörighet, ledarskap, belöningar (både monetära och icke-monetära), möjlighet till utveckling och självbestämmande kan nämnas som faktorer som påverkar medarbetarens benägenhet till att stanna.
- a. Anser du att det är dessa sex faktorer som är relevanta eller skulle du vilja lägga till någon/något eller ta bort någon/något?
 - b. Anser du att dessa faktorer är likvärdiga eller skulle du skatta någon/några av dem som viktigare för din benägenhet att stanna i en organisation?
 - i. Om olika, vad gör att du känner så?
 - ii. Kan du rangordna faktorerna från minst viktig – mest viktig.
 1. Du nämner XX, vad utgör/innebär ett bra/dåligt XX för dig?
10. Anser du att det är viktigt för dig att kunna påverka din arbetssituation?
- a. Om ja, vad anser du är viktig att kunna påverka?
 - i. Skulle du välja att söka dig till andra organisationer om detta inte var uppfyllt?
11. Vad tror du att en organisation hade kunnat göra för att du aldrig skulle känna ett behov av att byta organisation?

Slut på intervju.

12. Tack för dina svar. Är det någonting som du skulle vilja tillägga eller prata mer om? Finns det någonting annat som du tänker på?
- a. *Ha en fin dag. Jag återkopplar till dig via mail om jag behöver komplettera med någonting.*



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se