



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, FEKK01
Januari 2009

Attrahera och Behålla rätt personal

En fallstudie om tre kunskapsintensiva företag

Författare:

Malin Bränd

Annie Hägglund

Anette Nilsson

Handledare:

Per-Magnus Andersson

Mikael Hellström

Sammanfattning

Titel

Attrahera och Behålla rätt personal – en fallstudie om tre kunskapsintensiva företag

Kurs

FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp

Författare

Malin Bränd, Annie Hägglund och Anette Nilsson

Handledare

Per-Magnus Andersson och Mikael Hellström

Nyckelord

Kunskapsintensiva företag, Rekrytering, Bibehållande, Avgång, Motivation

Syfte

Att beskriva och analysera kunskapsintensiva företags arbete med att rekrytera, bibehålla och hantera avgången av sin personal.

Metod

Med utgångspunkt i det hermeneutiska synsättet och genom en kvalitativ och, till största delen, deduktiv metod har en fallstudie omfattande tre kunskapsintensiva företag genomförts.

Teori

Kapitlet är uppbyggt utifrån studiens tre grundpelare; rekrytering, bibehållande och avgång. Teorierna behandlar till största del motivation och förfaranden som ämnar leda till detta.

Empiri

Det empiriska materialet består av data som samlats in under intervjuer med de tre fallföretagen.

Resultat

Fallföretagen arbetar i olika utsträckning med att etablera kontakt med kandidatmarknaden, men alla tre använder sig av liknande argument för att attrahera potentiella medarbetare. Argumenten tycks i ungefär lika stor utsträckning röra sig om den nya medarbetares egna utvecklingsmöjligheter som innehållet i arbetet. Företagen uppger även att de anställda väljer att stanna just på grund av utvecklingsmöjligheter och arbetsinnehåll. Vidare observerades även ett mönster som framhåller att företagen inte tycks fokusera på monetära belöningar. Avslutningsvis verkar brist på utvecklingsmöjligheter, motsägelsefullt nog, även vara den övervägande största anledningen till att personalen i företagen väljer att avgå.

Abstract

Title

Recruit and Retain the right employees – a case study of three knowledge-intensive companies

Course

FEKK01, Degree Project Undergraduate Level, 15 credits

Authors

Malin Bränd, Annie Hägglund and Anette Nilsson

Advisors

Per-Magnus Andersson and Mikael Hellström

Keywords

Knowledge-intensive companies, Recruiting, Retention, Exit, Motivation

Purpose

To describe and analyze how knowledge-intensive companies work to recruit, retain and handle the exit of their employees.

Methodology

With a hermeneutical view and a quantitative, to a great extent, deductive approach a case study including three knowledge-intense companies has been conducted.

Theoretical foundation

The empirical foundation rests on the three main concepts; recruiting, retention and exit. The chapter includes theories foremost regarding motivation and operations with the aim to lead to this.

Empirical foundation

The empirical foundation mainly contains data collected during interviews with the three case companies.

Results

The case companies work to establish contact with the prospective candidates to a varying extent, but the argumentation used to attract potential employees are similar amongst the three. To attract the candidates, the companies all seem to place equal importance on employee development opportunities within the company as on arguments concerning the work content. The companies also claim that development opportunities and work content are the main reasons that their employees stay within the company. Furthermore, a tendency to not accentuate monetary rewards has been found among the companies. Finally, lack of development opportunities, contradictively seem to be the most common reason for employees to leave the companies studied.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMDISKUSSION	1
1.2	SYFTE	3
1.3	DISPOSITION	3
2	METOD	5
2.1	VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	5
2.1.1	<i>Kvalitativ ansats</i>	5
2.1.2	<i>Deduktiv ansats</i>	5
2.1.3	<i>Deskriptiv studie</i>	6
2.2	FALLSTUDIE	6
2.2.1	<i>Urval</i>	6
2.2.2	<i>Företagsbeskrivning</i>	7
2.3	DATAINSAMLING	7
2.3.1	<i>Primärdata</i>	7
2.3.2	<i>Sekundärdata</i>	8
2.4	BEDÖMNING AV KVALITATIV UNDERSÖKNING	8
3	TEORI	10
3.1	REKRYTERING	10
3.1.1	<i>Red Queen</i>	10
3.1.2	<i>Kontaktetablering</i>	11
3.2	BIBEHÅLLANDE	12
3.2.1	<i>Inre Motivation</i>	13
3.2.2	<i>Instrumentell motivation</i>	14
3.2.3	<i>Interaktiv motivation</i>	17
3.3	AVGÅNG	19
3.3.1	<i>Verktyg för att hantera avgångar</i>	19
3.4	AVSLUTANDE ORD	20
4	EMPIRI	21
4.1	FÖRETAG A	21
4.1.1	<i>Rekrytering</i>	21
4.1.2	<i>Bibehållande</i>	22
4.1.3	<i>Avgång</i>	24
4.2	FÖRETAG B	25
4.2.1	<i>Rekrytering</i>	25
4.2.2	<i>Bibehållande</i>	27
4.2.3	<i>Avgång</i>	29
4.3	FÖRETAG C	30
4.3.1	<i>Rekrytering</i>	30
4.3.2	<i>Bibehållande</i>	31

4.3.3	<i>Avgång</i>	34
5	ANALYS	35
5.1	REKRYTERING.....	35
5.1.1	<i>Kontaktetablering på kandidatmarknaden</i>	35
5.1.2	<i>Argument som ska attrahera</i>	37
5.1.3	<i>Verktyg för rekrytering</i>	39
5.2	BIBEHÅLLANDE	41
5.2.1	<i>Anledningar att stanna</i>	41
5.2.2	<i>Verktyg för att bibehålla</i>	46
5.2.3	<i>Förmåner och belöningar</i>	48
5.3	AVGÅNG	51
5.3.1	<i>Verktyg för hantering då anställda avgår</i>	51
5.4	UTMÄRKANDE INSIKTER	53
5.4.1	<i>Mönster angående belöningar</i>	53
5.4.2	<i>Anledningarnas och argumentens hållbarhet</i>	54
6	RESULTAT	57
6.1	STUDIENS RESULTAT	57
6.2	RESULTATDISKUSSION	58
6.3	METODDISKUSSION.....	59
	REFERENSER	61
	PUBLICERADE KÄLLOR.....	61
	<i>Böcker</i>	61
	<i>Artiklar</i>	62
	<i>Övriga publicerade källor</i>	63
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	63
	MUNTliga KÄLLOR	63
	<i>Intervjuer</i>	63

1 Inledning

Sverige har under de senaste decennierna, mycket på grund av sin ringa storlek, haft en hög exponering mot utländska marknader. Från att tidigare exporterat färdiga produkter, som varit tillverkade inom landet, går nu allt fler företag mot att tillverkning och montering flyttas till billigare låglöneländer. Kvar inom landet stannar delar så som design och utveckling, avdelningar som karaktäriseras av hög kompetens och utbildningsnivå.¹ I denna nya tid går vi alltså mot en utveckling som gör gällande att fler och fler företag kan benämnas som kunskapsintensiva vilket har lett till ett ökat intresse för dessa företag. Medarbetarna, och den kunskap dessa besitter, är ett kunskapsintensivt företags viktigaste resurs vilket aktualiserar betydelsen av ett framgångsrikt personalarbete inom företagen.²

Om innebörden av begreppet kunskapsintensiva företag har gått någon förbi presenterar Alvesson (2004) en förklaring som framhåller att dessa karaktäriseras av ett stort beroende av intellektuell kunskap och av att en stor andel av arbetskraften arbetar med utveckling av olika slag. Vidare menar han att utbildningsgraden i ett företag av detta slag ofta är hög, även om det inte alltid är så.³

1.1 Problemdiskussion

Att rekrytera "rätt" personal har visat sig vara ett av de största orosmomenten och en kritisk process för många företag. Genom att attrahera och rekrytera människor som passar in i en viss typ av företagskultur eller i ett visst koncept gör företagen sig själv en stor tjänst.⁴

Eftersom personalen är ett kunskapsintensivt företags viktigaste resurs står företaget inför en speciell situation då denna resurs, till skillnad från till exempel materiella tillgångar, när som helst kan välja att lämna företaget. Företagen kan inte heller garantera sig denna kunskap genom uppköp som vid materiella tillgångar, utan måste använda sig av andra tillvägagångssätt för att bibehålla sin personal.⁵ Hela 97 procent av tillfrågade företag i USA uppger att de är i behov av en mer effektiv strategi för att behålla talanger inom företaget.⁶

¹ Greenaway, et al. (2008) "Surviving Globalisation"

² Alvesson, Mats (2004), *Knowledge work and knowledge-Intensive Firms* & Butler, Timoty; Waldroop, James (1999) "Job sculpting"

³ Ibid

⁴ Keough, Jack, (2007), "Finding the right people"

⁵ Stewart, Thomas A, (1999) *Intellektuellt Kapital*

⁶ Durkin, Dianne (2008) "Youth Movement"

Problemet blir ytterligare aktualiserat när en ny generation nu på allvar är på väg in i arbetslivet. Det är en generation som färgas av självförtroende och vilja men även av minskad lojalitet. För personer tillhörande *Generation Y*, som den nya generationen i folkmun kallas, är viljan att utvecklas och nå sina mål större än lojaliteten mot arbetsgivaren, vilket innebär att den nya generationen inte tvekar att byta arbetsgivare om de anser att detta ger en större utmaning. Det brukar sägas att personer som tillhör *Generation Y* är födda på 80-talet eller senare.⁷

Faran som kan riskerar företagets framgång är de ständigt vakande konkurrenterna som lockar med incitament såsom attraktiv lön och bonus, vilket eventuellt resulterar i att personalen lämnar sitt nuvarande företag. Kampen om den kunskapsintensiva personalen har hårdnat och företagen letar regelbundet utanför organisationen efter kompetenta medarbetare till sin verksamhet. Utöver monetära belöningar kan konkurrerande företag även använda sig av andra lockbeten såsom ett attraktivt rykte för att vinna över personal. Detta tenderar att vara svårare för andra företag att efterlikna.⁸

Om en medarbetare i ett kunskapsintensivt företag väljer att avgå mister företaget en del av sin viktigaste resurs. Utöver detta finns också risken att kunder väljer att följa efter den flyende arbetskraften. Detta fenomen är särskilt vanligt i kunskapsintensiva företag och då speciellt i situationer då den före detta personalen väljer att starta konsultverksamhet.⁹

Då kunskapsintensiva organisationer har blivit allt vanligare har också intresset för denna kategori av företag ökat.¹⁰ Av de studier vi funnit som berör ovannämnda problematik har ingen behandlat samtliga av de tre faserna rekrytering, bibehållande och hanteringen av de anställdas avgång. Vi menar att det finns anledning att se detta som en process där alla tre faserna bör beaktas. Att rekrytera "rätt" personal bör för det första innebära att den anställda besitter de egenskaper som krävs för att denna ska fylla den lucka företaget upplever i sin personalstyrka. Utöver detta torde en lyckad rekrytering, enligt oss, också innebära att personen passar in och trivs i företaget. Om även det senare är uppfyllt förutsätter vi att utgångspunkten för att bibehålla den anställda är bättre. Dock kommer företag, trots en bra utgångspunkt, på något sätt behöva arbeta aktivt med att bibehålla sin personal för att undgå att denna lämnar företaget för en annan arbetsgivare, eller för att

⁷ Durkin, Dianne (2008)

⁸ Cappelli, Peter (2000) "A Market-Driven Approach to Retaining Talent"

⁹ Alvesson, Mats (2000) "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies"

¹⁰ Alvesson, Mats (2004) och Butler, Timoty; Waldroop, James (1999)

starta eget. I de fall personal som företaget hade önskat behålla ändå väljer att avgå menar vi att det bör finnas sätt att hantera denna situation då en anställd avgår.

Med bakgrund av ovanstående ämnar vår studie ge beskrivande svar på följande frågor:

Hur gör kunskapsintensiva företag:

- ***för att rekrytera "rätt" personal?***
- ***för att bibehålla sin personal?***
- ***då en anställd som företaget önskat behålla väljer att avgå?***

1.2 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera kunskapsintensiva företags arbete med att rekrytera, bibehålla och hantera avgången av sin personal.

1.3 Disposition



I inledningen ges en bakgrundsbild av ämnet och läsaren ges möjlighet att ta del av problematiseringen för att sedan introduceras för studiens syfte.

För att tydliggöra hur studien har byggts upp får läsaren följa med genom ett metodavsnitt där förklaringar och motiv till de val vi har gjort presenteras. Med utgångspunkt i vårt val att genomföra en fallstudie beskrivs och motiveras även de andra metodval som detta medför. Vidare beskrivs de metodologiska ramar som studien faller inom.

I teoriavsnittet beskrivs de teorier vi finner relevanta för studiens syfte. Kapitlet inleds med teorier som finns för rekrytering, därefter för bibehållande av personalen samt avslutningsvis behandlas möjliga tillvägagångssätt företagen kan använda sig av för att hantera situationen då någon väljer att avgå.

I empirikapitlet redogörs det empiriska materialet som insamlats från de intervjuade företagen. Det är det empiriska materialet, tillsammans med teorin, som ligger till grund för analys och resultat i de kommande två kapitlen.

I analyskapitlet analyseras det empiriska materialet och kopplingar till teorin görs. Efter att vi jämfört de tre fallföretagen sinsemellan försöker vi hitta likheter och skillnader bland företagen.

I sista kapitlet redogör vi studiens resultat. Vi återkopplar där resultatet vi fått från analysen med problemformuleringen och syftet. Därefter presenterar vi en resultatdiskussion följt av en metoddiskussion. I metoddiskussionen diskuteras hur valen av våra metodval påverkat studien, samt vad vi kunde gjort annorlunda.

2 Metod

Nedan ges en beskrivning av de metodval vi gjort. Inledningsvis beskriver vi de vetenskapliga angreppssätt som studien har sin utgångspunkt i. Därefter ges en redogörelse för valet av fallstudie samt hur data samlats in. Avslutningsvis presenteras ramarna som används för bedömning av vår studie.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Studien har sin utgångspunkt i det hermeneutiska synsättet då den utgår från en beskrivning som respondenterna i fallföretagen ger av sin uppfattade verklighet. Den motsatta utgångspunkten vore det positivistiska synsättet som bygger på neutrala observationer och en uppfattning om att verkligheten kan beskrivas objektivt.¹¹

2.1.1 Kvalitativ ansats

Valet av kvalitativ ansats motiveras genom att studien ämnar ge ett djupgående svar på de frågor vi ställt i inledningen. En kvantitativ ansats försöker förklara verkligheten genom information i form av siffror vilket i den här studiens fall inte skulle ge önskvärd information.¹²

2.1.2 Deduktiv ansats

Användandet av en deduktiv ansats innebär att författarna ofta har en hypotes eller en förväntning som ska undersökas. Efter att ha skapat sig en uppfattning av verkligheten samlas empiri in för att undersöka hur väl dessa två överensstämmer. En induktiv ansats innebär att studien görs i princip utan förväntningar på ett givet resultat.¹³

Ansatsen, som i denna studie kommer att användas, kan inte klart definieras som varken renodlat deduktiv eller induktiv. Vi vill dock hävda att studien till största del tar sin utgångspunkt i en deduktiv ansats då det anses som i princip omöjligt att gå in i en studie med en helt objektiv syn utan någon förväntning på resultatet. När vi påbörjade denna studie inledde vi med att samla in material som ämnade ge en överblick, för att på så sätt skapa en bild av vilka teorier som kunde ses som relevanta. Trots detta fanns det ingen uttalad hypotes av vad vi skulle finna i fallföretagen. Efter att det empiriska materialet samlats in kompletterades de redan insamlade teorierna med andra, som under arbetet med insamlingen av empirin aktualiserades.

¹¹ Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*

¹² Ibid

¹³ Ibid

2.1.3 Deskriptiv studie

Då syftet är att studien ska mynna ut i en *beskrivning* om hur kunskapsintensiva företag arbetar med de frågor vi framhåller i inledningen har vi valt att utföra en deskriptiv studie. Motsatsen vore en normativ studie som har för avsikt att resultera i någon form av handlingsförslag.¹⁴ Denna typ av studie har alltså valts bort då vår ambition inte är att ge några råd till fallföretagen. Detta har även färgat teorikapitlet då teorier som behandlar sådant som fallföretagen inte arbetar med har eliminerats eftersom vi inte anser dem relevanta för studiens syfte.

2.2 Fallstudie

Då vi valt en kvalitativ ansats där vi ämnar ge en djupgående bild av de frågor vi ställer finner vi en fallstudie vara en bra grund. Eftersom vårt syfte inte är att dra några, i stor grad, generaliserbara slutsatser utan snarare bidra till en holistisk beskrivning av flera specifika fall, är det lämpligt att använda sig av en fallstudie.¹⁵ Enligt Bromley (1986) kan författaren genom en fallstudie fånga upp subjektiva faktorer såsom tankar och önskningar på ett mer önskvärt sätt än vid andra undersökningsmetoder.¹⁶ Detta kan vara användbart för oss i syfte att kunna besvara frågorna som ställs i problemformuleringen.

För att kunna svara på vår frågeställning valde vi att använda oss av tre fallföretag. Vi är medvetna om att det, då studien enbart omfattar tre fallföretag, bara finns en begränsad möjlighet att generalisera resultatet vi finner. Då vårt syfte är att beskriva hur fallföretagen arbetar med de personalfrågor vi behandlar anser vi dock att det inte hade varit möjligt att göra detta lika djupgående om vi valt fler fallföretag. Om ett företag hade valts ut hade möjligheten till jämförelse och därmed generalisering helt eliminerats.

2.2.1 Urval

Då vår studie rör kunskapsintensiva företag fick detta naturligtvis gälla som ett första kriterium för vårt urval. För att vara säkra på att fallföretagen uppfyllde den definition vi framhöll i inledningen valdes företag inom IT-branshen. De produkter och tjänster dessa företag erbjuder är kunskapsintensiva, företagen är beroende av sitt intellektuella kapital och de jobbar till stor del med utveckling. Då flertalet av de anställda på företagen är ingenjörer kan också utbildningsgraden sägas vara hög. Utöver detta har vi även säkerställt att respondenterna själva definierar företagen som kunskapsintensiva och då syftar på samma definition som oss. För att kunna få svar på hur företaget jobbar med de aktuella frågorna valde vi företag med en personalavdelning som jobbar aktivt med detta. Vår tes är

¹⁴ Wallén, Göran (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*

¹⁵ Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

¹⁶ Bromley (1986), se Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

att mindre företag utan personalavdelning jobbar mindre aktivt med personalfrågor som dessa vilket visserligen också hade kunnat vara en del i svaret men vilket skulle ge en mycket tunn studie. Vi tror därför att överförbarheten av resultaten till små företag utan personalavdelning är relativt låg. Som ett tredje kriterium valdes företag med personalavdelning i södra Sverige. Detta val gjordes främst för att underlätta genomförandet av intervjuerna.

Urvalet av intervjuobjekten kan ses som en typ av bekvämlighetsurval. I denna studies förklaras detta med att företagen själva valt ut de respondenter som ställt upp på intervjuerna. Företagens val av respondent har uteslutande fallit på en anställd på personalavdelningen. Nackdelen med ett sådant urval kan vara att det finns en viss tendens att dessa respondenter ger en subjektiv bild då de är ivriga att belysa det positiva i sättet de jobbar på. Samtidigt, och till vårt försvar kan framhållas att det måste anses vara dessa personer som har störst kännedom i frågorna vi ämnar beröra.

2.2.2 Företagsbeskrivning

Samtliga fallföretag önskade vara anonyma i undersökningen och benämns för företag A, B respektive C i studien. De är alla tre högteknologiska företag inom IT-branschen med kontor i södra Sverige men verkar även globalt. Skillnaden företagen emellan är att ett av företagen verkar inom konsultbranschen och är även betydligt mindre till storleken gällande antal anställda.

2.3 Datainsamling

Nedan beskrivs den data som samlats in, vilket har gjorts både primärt och sekundärt.

2.3.1 Primärdata

Studiens primärdata består av material från intervjuerna från de tre fallföretagen. Med primärdata menas information som författarna själva samlat in.¹⁷ För att försöka undvika att undersökningen påverkas av våra egna föreställningar, och på så sätt begränsa insamling av primärdata, valde vi att använda oss av intervjuer som till stor del varit ostrukturerade, även kallade öppna intervjuer.¹⁸ Dock har vi använt oss av en intervjuguide som utgångspunkt men samtidigt lämnat utrymme att ställa följdfrågor och låta intervjuobjektet associera relativt fritt under intervjun, varför intervjuerna snarast kan kallas för semi-strukturerade.¹⁹ Samtliga intervjuerna skedde på respektive respondents kontor i södra Sverige. Vi utförde en intervju med respektive företag och dessa pågick mellan 60 och 90 minuter vardera, då detta

¹⁷ Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

¹⁸ Ibid

¹⁹ Bryman, Allan; Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

anses som en optimal tidsram enligt Jacobsen (2002). För att kunna fokusera på samtalet och ej gå miste om information gjordes en ljudupptagning som transkriberades. Vi är medvetna om att fler intervjuer på respektive företag hade kunnat ge en djupare bild. På grund av tidsbrist fanns det dock ingen möjlighet att utföra fler intervjuer. Det som bör framhållas är att analysen bygger på vad den enskilda respondenten framhållit som viktigt.

2.3.2 Sekundärdata

I vår studie använder vi även oss av kvalitativ sekundärdata, vilket innebär data i form av texter. Med sekundärdata menas uppgifter som inte direkt är insamlade av författarna, utan bygger på data som samlats in under tidigare undersökningar.²⁰

2.4 Bedömning av kvalitativ undersökning

Reliabilitet innebär i korthet i vilken mån undersökningen kan göras på nytt med samma resultat medan validitet visar hur väl studien mäter det som ska undersökas. Det är först och främst när en kvantitativ undersökning ska göras som dessa mått aktualiseras. Reliabiliteten och validiteten ska svara på, i vilken omfattning, vår fallstudie ger samma svar ett flertal gånger och om fallstudien ger svar på det som ämnas undersökas. Både reliabilitets- och validitetsmåttet har dock anpassats för att kunna användas vid kvalitativa undersökningar som denna.

Vid en kvalitativ undersökning finns det fyra faktorer som bör beaktas, nämligen *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjlighet att styrka och konfirmera*.²¹

Tillförlitligheten mäts genom graden överensstämmelse mellan observationer och slutsats. Innebörden av detta är att vi ska beskriva den sociala verkligheten så trovärdig som möjligt. Denna kan, som i vårt fall, styrkas genom att personer inom denna verklighet bekräftar att slutsatserna som författaren drar stämmer överens med deras uppfattning. Vi har därför låtit respondenterna ta del av empiriavsnittet av studien i syfte att bekräfta att detta material stämmer överens med deras uppfattning.

Överförbarheten ämnar reda ut i vilken utsträckning resultatet av studien kan överföras till en annan social verklighet än den som undersökts. Detta framhålls som ett problem i fallstudier då undersökningen ofta generaliserar resultatet. Vi tar det i beaktning i vår studie då vi inser att det är svårt att, i någon större utsträckning, generalisera resultatet efter intervjuer med enbart tre företag. För att underlätta för andra personer att bedöma i vilken

²⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

²¹ Lincoln & Guba (1985), se Bryman, Allan; Bell, Emma (2005)

utsträckning studien är överförbar bör företagskulturen beskrivas. Det anses hjälpa läsaren att bedöma i vilka fall studien är överförbar. Vi måste här ställa oss kritiska till vår studie då vi, av tidsskäl, inte givits möjlighet att i någon större utsträckning sätta oss in i fallföretagens kultur.

Med *pålitlighet* menas att författarna ska anta ett granskande synsätt genom att frambringa en klar beskrivning av hur studien utförts. Till sin hjälp behöver författarna personer som kan granska metoderna och bedöma kvaliteten. Detta är ett sällan förekommande tillvägagångssätt främst på grund av tidsåtgången. Det vi möjligen kan framhålla är granskningen som gjorts av våra handledare under studiens gång.

Det är även av vikt att *styrka och konfirmera* den kvalitativa undersökningen vilket vi gör då vi hävdar att vi handlat i god tro och i minsta möjliga mån låtit våra egna uppfattningar färga studien.

3 Teori

I detta avsnitt beskrivs de teorier vi finner relevanta för studiens syfte. Kapitellet är uppbyggt utifrån studiens tre grundpelare; rekrytering, bibehållande och avgång. Under avsnittet om rekrytering presenteras teorier som behandlar kontaktetablering. Teorier kring motivation är ett centralt inslag i alla tre faserna men vi har valt att samla alla dessa i avsnittet om bibehållande där en uppdelning i inre, instrumentell och interaktiv motivation har gjorts. Avslutningsvis tar vi upp teorier kring verktyg som kan användas för att hantera situationer då anställda avgår.



3.1 Rekrytering

För att skapa en bra förutsättning för att behålla värdefull personal i företaget är en effektiv och fungerande rekryteringsprocess av största vikt för företaget. Att redan i inledningsfasen hitta personer som passar in i företaget sparar både energi och pengar.²²

Många högteknologiska företag, som alltså letar efter kunskapsintensiv personal, ser rekryteringsprocessen som kritisk. De söker med ljus och lykta efter personal som är högpresterande men även lojal mot företaget.²³ I detta avsnitt har vi valt att presentera teorier som fokuserar på kontaktetablering på kandidatmarknaden då detta är ett viktigt första steg för att hitta rätt personal. Vi inleder dock med en teori gällande vikten av att genomgående arbeta hårt för att behålla sin nuvarande position på marknaden. Denna teori är inte endast relevant för rekryteringsprocessen utan är ämnad för att användas löpande i analysen. Möjligheten att lägga fram teorier angående olika verktyg som kan användas i rekryteringsprocessen, såsom utvecklingssamtal, fanns, men vi valde att bortse från denna möjlighet, då vi nöjde oss med att kunna konstatera om företagen använde sig av sådana samtal eller ej.

När vi i studien talar om rekrytering avses extern rekrytering, alltså när företaget anställer från den externa marknaden.

3.1.1 Red Queen

Teorin om Red Queen har sin ursprungliga utgångspunkt i sagan om Alice i Underlandet. I berättelsen springer Alice, men upplever att hon inte kommer någonstans relativt

²² Grönroos, Christian (2008) *Service management och marknadsföring – kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*

²³ Chien, C.F.; Chen, L.F. (2008) "Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry"

omgivningen. Hon får då berättat för sig att hon måste springa så fort hon kan för att behålla nuvarande position men om hon vill förflytta sig måste hon springa ännu snabbare.²⁴

Från saga till verklighet, teorin om Red Queen har överförts till många olika områden. I företagsvärlden förklaras att konkurrensen företagen emellan driver dessa att arbeta mycket hårt, eller springa som sagan säger, för att hålla jämna steg med sina konkurrenter. Om de önskar passera konkurrenterna måste de arbeta ännu hårdare.²⁵

3.1.2 Kontaktetablering

Även om det, från företagets sida, inte finns något intresse av att anställa personal under en viss period är det enligt Keough (2007) av yttersta vikt att upprätthålla och skapa nätverk och kontakter. Det finns alltså all anledning att hålla ögon och öron öppna efter potentiell arbetskraft även i tider då rekrytering inte är aktuell.²⁶ Keough (2007) menar att det, förutom att skapa dessa kontakter, finns två andra effektiva sätt att attrahera önskvärda medarbetare nämligen internships och aktiv kontakt med universitet.²⁷ Ett fjärde förslag som vi anser relevant för detta stycke är searchbolag som även det syftar till att hjälpa företag i rekryteringsprocessen.

Internships

Statistiken talar sitt tydliga språk när det gäller effektiviteten av internships. Mer än hälften av dem som deltar accepterar anställning efter programmets slut. Företag använder sig av internships i syfte att skapa kontakt med högutbildade, kompetenta studenter som kan vara av intresse för företaget efter examen.²⁸ En fördel med internships är att företag får chansen att visa hur de i praktiken arbetar och den potentiella arbetstagaren får chansen att visa vad den går för utan att det tvunget behöver leda till en anställning.²⁹ Internships verkar ibland likställas med traineeprogram, vilket gör att vi i fortsättningen förutsätter att dessa erbjuder samma fördelar.

Studentkontakter

För att kunna skapa kontakter med framtida arbetstagare och kompetenta studenter är en aktiv kontakt med universitet och högskolor en bra ingång. Som förslag för att upprätta den

²⁴ Derfus, et al. (2008) *"The red queen effect: competitive actions and firm performance"*

²⁵ Ibid

²⁶ Keough, Jack (2007)

²⁷ Ibid

²⁸ Stewart, Deck (2000) *"6 Degrees of hire learning"*

²⁹ Becket, Helen (2006) *"All good practice"*

önskade kontakten föreslås gästföreläsningar, upprättning av en fond där studenter kan söka stipendier, erbjudande om extraarbete samt ovanstående internships.³⁰

Searchbolag

Searchbolag kan vara ett hjälpmedel i företagets rekryteringsfas. Denna typ av bolag anlitas oftast då det gäller rekrytering av högre befattningar.³¹ Förfarandet går till som så att searchbolagen hjälper det sökande företaget att hitta potentiella medarbetare.³²

3.2 Bibehållande

Ett centralt inslag i arbetet med att behålla sin personal är motivation. Alvesson och Kärreman (2007) menar att motivation handlar om att attrahera och behålla sin personal men också om att stimulera dennes utveckling och om att sporra denne till goda prestationer.³³ Alvesson (2000) menar att medarbetarna i ett kunskapsintensivt företag på många sätt är en arbetsgivares dröm på grund av att dessa arbetar hårt utan att behöva motiveras till det. Ett större problem är lojaliteten, alltså att få medarbetarna att stanna i företaget. De anställda kan jobba hårt av andra orsaker än just lojalitet till arbetsgivare, till exempel för att de önskar göra ett bra jobb åt klienten. Lojalitet till arbetsgivaren och motivation att arbeta hårt ska enligt Alvesson (2000) alltså ses som relativt löst länkade till varandra.³⁴

För att undvika missuppfattningar vill vi förtydliga att ovanstående resonemang inte avser framhålla att motivation är ovidkommande i kunskapsintensiva företag. Att personalen känner motivation i sitt arbete är av största vikt och kommer förhoppningsvis att leda till arbetstillfredsställelse och i förlängningen att personalen väljer att stanna.³⁵ Resonemanget som Alvesson (2000) för tar alltså sin utgångspunkt i att kunskapsintensiv personal inte behöver motiveras för att just arbeta hårt men att motivation i övrigt är en viktig ingrediens i ett kunskapsintensivt företags arbete för att behålla sin personal.

Alvesson & Kärreman (2007) delar upp motivation i tre kategorier; inre, instrumentell och interaktiv motivation. Vi har valt att använda oss av denna uppdelning som ett ramverk i nedanstående stycke om motivation. Vi har gjort denna uppdelning för att underlätta förståelsen för läsaren och för att vi anser att det ger en tydligare och mer lättförståelig bild

³⁰ Cannon, Thomas F (2008) *“Recruit students from your area collage and universities”*

³¹ Nazmi, Beverly (2006) *“How to get the best from a headhunter”*

³² Scott, Cullen, (2001) *“Working with a headhunter”*

³³ Alvesson, M. och Kärreman, D. (2007) Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter i Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan, (2007) *Organisationer, ledning och processer*

³⁴ Alvesson, Mats (2000)

³⁵ Frank, J. et al. (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*

av detta avsnitt. Vår egen uppfattning är att dessa tre kategorier av motivation, och de teorier som vi har presenterat under varje kategori samverkar och vi menar att den instrumentella och den interaktiva motivationen kan ses som verktyg för att uppnå den inre motivationen.

3.2.1 Inre Motivation

Inre motivation syftar till individens inre behov och drivkrafter.³⁶ Vi kommer i detta stycke beskriva Maslows behovshierarki och Hertzbergs tvåfaktorteori. Den förstnämndes betydelse för motivationsteorierna behöver förmodligen ingen närmare förklaring och känns för oss som ett givet val. Vårt val att låta Hertzbergs teori finnas representerad i detta stycke motiveras med att vi anser att den fungerar som ett bra komplement till Maslow. Detta då den inte är en behovsteori utan en teori som visar att arbetsinnehållet har betydelse för de anställdas motivation och prestationer.

Maslows behovshierarki

En av de mest kända behovsteorierna är Maslows behovshierarki som delar upp människors behov i fem kategorier och rangordnar dessa i en hierarki. De tre lägsta behoven är fysiologiska behov, trygghetsbehov och sociala behov och tillhör kategorin bristmotiv. Bristmotiven måste tillfredsställas innan de högre behovstyperna uppskattning och självförverkligande, som tillhör kategorin växtmotiv, kan uppfyllas.³⁷



Allra lägst i hierarkin finner vi de *fysiologiska behoven* såsom luft, mat, vatten och någonstans att bo. I en arbetslivskontext brukar dessa motsvaras av en minimilön som täcker individens grundläggande behov. När de fysiologiska behoven är tillfredställda söker vi trygghet. Till *trygghetsbehovet* brukar omgivningar som försäkrar individens fysiska och psykiska hälsa räknas. Det motsvarande behovet i arbetslivet är dels en fysiskt säker arbetsplats, men också anställningstryggheten, alltså vetskapen om att få behålla jobbet. Det sista bristmotivet, alltså det som enligt Maslow (1954) aktualiseras först efter de två föregående är uppfyllda, är det sociala behov som innebär att människor behöver stöd och acceptans från en social omgivning.³⁸ Här poängterar Kaufmann och Kaufmann (2005) att ett företag kan göra mycket för att främja en god social samvaro på arbetsplatsen.³⁹

³⁶ Alvesson, M. och Kärreman, D. (2007) Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter i Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan, (2007)

³⁷ Kaufmann Geir; Kaufmann Astrid (2005) *Psykologi i organisationen och ledning*

³⁸ Maslow (1954), se Kaufmann Geir; Kaufmann Astrid (2005)

³⁹ Kaufmann Geir; Kaufmann Astrid (2005)

När samtliga tre bristmotiv är uppfyllda strävar individen istället efter personlig utveckling i de två växtmotiven. Det första av dessa två är behovet av *uppskattning* med vilket menas att människor vill utveckla självrespekt, prestera bra och vinna andras respekt och uppskattning.⁴⁰ I arbetslivet kan denna drivkraft utnyttjas genom att medarbetarna ges uppskattning för extra bra prestationer genom till exempel erkännanden som diplom eller artiklar i interna nyhetsblad och liknande. Sådan uppmuntring kan enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) ge stora effekter.⁴¹ Högst upp i behovshierarkin kommer behovet av *självförverkligande*. Självförverkligande innebär att en individ utvecklar sina speciella förmågor och egenskaper för att nå sin fulla potential.⁴² Om möjligheten till denna utveckling finns på arbetsplatsen kan detta vara starkt motiverande för de anställda.⁴³

Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att Maslows bidrag varit banbrytande genom att det knyter samman olika delar av mänsklig motivation till ett helhetsperspektiv. Däremot har senare forskning, från exempelvis Alderfer, funnit belägg för att antagandet om att vi endast rör oss uppåt i hierarkin är felaktigt och menar att vi även kan röra oss nedåt.⁴⁴

Hertzberg

Hertzbergs tvåfaktorsteori är inte en behovsteori utan istället en teori som behandlar hur innehållet i arbetet påverkar de anställdas motivation och prestationer. Han undersökte vantrivsel och trivsel och kom fram till att det finns hygienfaktorer och motivationsfaktorer som påverkar detta. Hygienfaktorerna skapar inte trivsel, men däremot kan avsaknaden av dem leda till vantrivsel. Exempel på hygienfaktorer är sådana som återfinns i de nedre nivåerna av Maslows hierarki såsom arbetstrygghet, status, fysiska och sociala arbetsförhållande och löneförhållanden. Motivationsfaktorerna har förmågan att öka vår trivsel och produktivitet men om de saknas upplever vi inte vantrivsel utan snarare ett neutralt tillstånd. Exempel på dessa är utvecklingsmöjligheter, ansvar och uppskattning. Alltså sådant som också återfinns i de högre nivåerna, växtmotiven, i Maslows behovshierarki.⁴⁵

3.2.2 Instrumentell motivation

Instrumentell motivation uppkommer av individens vilja att få belöningar och undgå bestraffningar vilket ger företagen möjlighet att påverka sina anställda med hjälp av olika

⁴⁰ Maslow (1954), se Kaufmann Geir; Kaufmann Astrid (2005)

⁴¹ Kaufmann Geir; Kaufmann Astrid (2005)

⁴² Maslow (1954), se Kaufmann Geir; Kaufmann Astrid (2005)

⁴³ Kaufmann Geir; Kaufmann Astrid (2005)

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid

former av belöningar.⁴⁶ I en värld av hård konkurrens blir det viktigt för företag med vinstsyfte att ha en effektiv verksamhet. Som tidigare konstaterats, är personalen i ett kunskapsintensivt företag en viktig resurs vilket gör att dessa företag ofta satsar stora resurser på att motivera personalen. Ett styrverktyg för att uppnå önskvärt beteende från anställda är olika former av belöningsystem.⁴⁷

Det första som presenteras i detta stycke är monetära belöningar vilket torde ses som något som flertalet förknippar med just belöningsystem. Därefter följer en beskrivning av för- och nackdelar med individuell bonus och gruppbonus vilket vi ansåg relevant för förståelsen av fallföretagens arbete i frågan. Anledningen till att vi har uteslutit bestraffningar i detta stycke är att vi uppfattade det som otänkbart att respondenterna skulle benämna detta, även om det förekom, då detta möjligen inte är något de önskar offentliggöra.

Vidare behandlas även en teori som rör karriärmöjligheter. Vår uppfattning är att många attraheras av just karriärmöjligheter och vi fann det därför intressant att jämföra denna teori med fallföretagens verklighet. Stycket avslutas med faktorer att beakta vid utformningen av ett belöningsystem beskrivs, vilket ämnar ge en avslutande och övergripande bild till skillnad från övriga som mer detaljerat beskriver olika delar i ett belöningsystem.

Monetära belöningar

Pengar är en viktig motivationshöjare för många människor vilket gör att det även är ett vanligt inslag i belöningsystem. Detta behöver dock inte innebära att det representerar det övervägande bästa tillvägagångssättet. Som exempel på monetär belöning kan framhållas lönehöjning, bonus och övriga förmåner.⁴⁸ En stor nackdel med monetära belöningar är att de är lätta att efterlikna.⁴⁹

När monetär belöning kommer på tal går förmodligen många tankar direkt till lönen. Denna form av belöning är enligt Alvesson och Kärreman (2007) av stor vikt i motivationssammanhang eftersom en hög lönesättningen ofta ses som ett tecken på framgång och kan också ses som ett sätt för arbetstagaren att få bekräftelse av

⁴⁶ Alvesson, M. och Kärreman, D. (2007) Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter i Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan, (2007)

⁴⁷ Arvidsson, Per (2005) *Styrning med belöningsystem*

⁴⁸ Merchant, Kenneth A; Van der Stede, Wim A (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*

⁴⁹ Cappelli, Peter (2000)

arbetsgivaren. Hur stort fokus som läggs på lönen skiljer sig dock mellan olika organisationer och yrkesgrupper.⁵⁰

Individuell bonus och gruppbonus

Användning av gruppbonus har visat sig mindre effektiv än individuell bonus. Förklaringen till det kan ligga i svårigheten att mäta prestationer utförda i grupp. Trots detta har användningen av gruppbaserad bonus ökat. Gruppbonus kan ges i monetära former men även i icke-monetära såsom gruppaktiviteter utanför kontoret.⁵¹

Karriärmöjligheter

Karriärmöjligheter är, som vi nämnt i inledningen, något som uppfattas som viktigt av många och är också något som kännetecknar Generation Y. Durkin (2008) framhåller att dessa individer gärna lämnar en position för en annan för att uppnå karriärmässig framgång, växa både personligen och yrkesmässigt samt uppfylla sin sanna potential.⁵²

Det är viktigt att individers karriärambitioner möts på rätt sätt. Larsson et al. (2007) menar att det finns fyra olika karriärintriktningar, vilket innebär att karriär uppfattas olika av olika individer.⁵³ En expert är någon som i stor utsträckning identifierar sig med sin yrkesroll. En sådan person vill verka inom ett och samma område hela sitt arbetsliv och värdesätter att ständigt fördjupa sin kunskap högre än till exempel befordran till högre position. För en person med linjär inriktning ses uppåtgående förflyttning genom organisationen som ett tecken på framgång. Dessa individer vill gärna byta arbetsområde några gånger under sin karriär, men inte särskilt ofta. Befordran är däremot önskvärt så ofta som möjligt. Den tredje karriärintriktningen kallas för utvidgande, vilket innebär att en person inom denna kategori upptäcker sin karriär genom att prova en rad yrken där valet av ett nytt område bygger vidare på valet av de tidigare. Ofta stannar dessa personer cirka fem till tio år inom samma yrkesområde. Den sista av karriärmodellens fyra inriktningar kallas episodisk. Episodikern stannar sällan längre än fyra år på samma arbetsplats och byter ofta till något nytt område, helt orelaterat till det förra. Det som driver episodikerna är variation.⁵⁴

Faktorer att beakta

För att ett belöningsystem ska uppnå målet med att styra de anställda i önskad riktning säger *expectancy theory* att två kriterier ska vara uppfyllda. Det första innebär att de

⁵⁰ Alvesson, M. och Kärreman, D. (2007) Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter i Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan, (2007)

⁵¹ Anonym, (2006) "MOTIVATION: Team motivation must still recognise individuals"

⁵² Durkin, Dianne (2008)

⁵³ Larsson, R. et. al (2007) "Building Motivational Capital through Career Concept and Culture Fit"

⁵⁴ Ibid

anställda måste kunna påverka det uppsatta målet och det andra är att belöningen måste vara av sådant värde att personalen anser den vara värd att kämpa för.⁵⁵

På liknande sätt har Merchant och van der Stede (2007) sju kriterier som bör beaktas vid utformningen av ett belöningsystem.⁵⁶

- För att öka motivationen bör belöningen ges i relativt nära anslutning till prestationen. På så sätt finns utförandet av den önskvärda handlingen i färskt minne vilket har visat sig göra belöningen mer effektiv.
- Det går inte att underskatta betydelsen av att de anställda förstår belöningsystemet. Ett alltför komplext system som endast, eller knappt, upphovsmännen till systemet förstår ger ingen önskad verkan.
- Belöningen ska vara tillräckligt efterfrågad av personalen. Det innebär att företaget måste ta fasta på vad personalen motiveras av, vilket kan variera utifrån land, kultur men även från individ till individ.
- Belöningen måste vara tillräckligt stor för att personalen ska känna viljan att kämpa för den. Det har till exempel visat sig att gåva i form av restaurangbesök eller biobiljetter inte ses som någon seriös belöning för att trigga personalen till ytterligare prestationer. Den typen av bonus är uppskattad men uppnår inte den önskade effekten av mer motiverad personal.
- Belöningen ska vara möjlig att återkalla om det finns anledning att göra detta. Det kan i vissa fall vara svårt, till exempel i fråga om befordringar.
- Bonusen som ges bör vara varaktig vilket innebär att personalen inte ska glömma bort den alltför snabbt.
- Sist men inte minst bör belöningar vara kostnadseffektiva. På frågan om belöningsystemet är kostnadseffektivt måste företagen ställa kostnaden för systemet i förhållande till motivationen hos de anställda.

3.2.3 Interaktiv motivation

Interaktiv motivation handlar om individens roll i sociala grupper och skapas bland annat genom normer och identiteter.⁵⁷ Vi presenterar nedan teorier som ämnar ge en inblick i vikten av att sociala band upprättas mellan de anställda men även mellan anställda och

⁵⁵ Merchant, Kenneth A; Van der Stede, Wim A (2007)

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Alvesson, M. och Kärreman, D. (2007) Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter i Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan, (2007)

företaget. Vi kommer även presentera problem som kan uppstå i samband med sociala band och identiteter.

Social identitet

På en kunskapsintensiv arbetsplats blir sociala identiteter mycket viktiga för hur de anställda agerar och därigenom hur lojala de är mot arbetsgivaren.⁵⁸ Asforth och Meal (1989) samt Turners (1982, 1984) definierar social identitet som en identitet som syftar på den grupp som individen identifierar sig med, till exempel företaget, avdelningen, yrkeskåren, nationaliteten, etniciteten eller åldern.⁵⁹

Människor som främst identifierar sig genom sin yrkesroll har en tendens att utveckla relativt svaga band till arbetsgivaren. Även sociala identiteter som i stor utsträckning bygger på tillhörighet med en arbetsgrupp kan vara av problematisk karaktär för företaget. Å ena sidan behöver medlemmar i en organisation som ägnar sig åt mycket projektbaserat arbete, eller annat arbete i gruppstruktur, ha en god samarbetsförmåga och kommunikation med övriga medlemmar i gruppen för att kunna utföra uppgiften. Å andra sidan kan en välutvecklad teamkänsla inom en arbetsgrupp leda till att gruppen känner sig mindre bunden till företaget i stort. Alvesson (2000) menar att risken är att grupper som känner sig som "vi" och definierar resten av företaget som "de" kan gå sin egen väg utan att känna att de svikit företaget. Arbetsgruppen kan i värsta fall lämna företaget och starta en konkurrent.⁶⁰

Enligt Cappelli (2000) kan starka sociala band mellan arbetskolligor innebära en nackdel vid en eventuell omstrukturering i företaget då denna process blir mer komplicerad på grund av motvilja att lämna sin grupp. För att utnyttja den fördel som sociala band kan åstadkomma men undvika nackdelen kan projektgrupper bildas. Sannolikheten att en betydelsefull person i projektet skulle överge sitt team under en sådan projektperiod skulle, på grund av banden till kollegorna, därför ses som liten.⁶¹

För att öka medarbetares lojalitet till företaget måste företagsledningen stödja och underbygga sociala identiteter som bygger på tillhörigheten till företaget som helhet och försöka tillskriva negativ mening till konkurrerande identiteter som känner liten tillhörighet till företaget. Detta kan göras genom att poängtera den dåliga moral och de skador som det innebär att en individ eller en hel grupp lämnar företaget. Vidare påpekar Alvesson (2000)

⁵⁸ Alvesson, Mats (2000)

⁵⁹ Ashforth och Meal, (1989); Turner, (1982, 1984) se Alvesson, Mats (2000)

⁶⁰ Alvesson, Mats (2000)

⁶¹ Cappelli, Peter (2000)

att företag som på något sätt ses som unika ofta har lättare relativt andra att få sina medarbetare att känna tillhörighet till företaget utan att göra några större insatser av social natur.⁶²

3.3 Avgång

Om företaget inte lyckas hålla kvar sin personal med hjälp av olika motivations- och belöningsfaktorer, utan de anställda istället väljer att avgå, kan företaget använda sig av olika tillvägagångssätt för att hantera situationen.

3.3.1 Verktyg för att hantera avgångar

Det vi fann relevant för vår studie var att beskriva exitintervjuer eftersom vi anser att detta ges stort utrymme i litteratur och artiklar som behandlar förfarandet när en anställd slutar. Vi har även valt att beskriva hur dokumentation av kunskap kan utföras eftersom detta ses som ett verktyg som kan hjälpa företaget att värja sig mot en alltför stor negativ effekt av att en anställd slutar.

Exitintervjuer

Om en anställd har sagt upp sig från sin arbetsplats kan företaget använda sig av exitintervjuer. Företaget kan då bland annat utröna vad den bakomliggande orsaken till uppsägningen är. Om den bakomliggande anledningen är känd finns möjligheten att göra förändringar.⁶³ Det är av största vikt att företaget sköter avslutet med den anställde på ett professionellt sätt. Beroende på av vilken anledning den anställde slutar, kan det bli aktuellt att individen anlitar företaget i något uppdrag som gynnar företaget i slutändan. Skulle en anställd som avgår lämna sin arbetsgivare med en alltför negativ syn på denna, kan ett framtida samarbete bli mycket svårt att få till stånd.⁶⁴

Kunskapsdokumentation

Om en anställd med betydelsefull kunskap lämnar företaget är det viktigt att ändå försöka behålla kunskapen inom företaget. Ett sätt är enligt Stewart (1999) att dokumentera kunskapen vilket kan ske i någon form av databaserat kunskapssystem som övriga anställda kan ta del av via exempelvis ett intranät, i syfte att inte behöva uppfinna hjulet igen. På det sättet samlar företaget ihop medarbetarnas spridda kunskaper och förvandlar dessa till organisationskunskap.⁶⁵

⁶² Alvesson, Mats (2000)

⁶³ Anonym (2008) "Are Your Employees Happy at Work"

⁶⁴ Kreiss, John, (2004) "Coping with a key employee departure"

⁶⁵ Stewart, Thomas A, (1999)

Företag som har kunskapssystem förlorar inte kunskapen samtidigt som den anställde slutar på samma sätt som företag som inte utför den här typen av dokumentation gör. Stewart (1999) säger också att det även vid nyanställning lönar sig att ha kunskapssystem eftersom de nyanställda lättare kan ta till sig den kunskap som de behöver.⁶⁶

3.4 Avslutande ord

Vi har ovan behandlat teorier som inledningsvis anknöt till rekryteringsprocessen för att sedan fortsätta med teorier rörande bibehållande av personal och avslutningsvis förfarandet om en anställd väljer att sluta. Bilden här intill illustrerar en sammanfattning av teorier som samlats in.



Anledningen till att ovan beskrivna teorier har redovisats är att vi i analysen ska kunna ställa empiri mot teori. Analyskapitlets struktur kommer att vara på samma sätt som teorikapitlet. Vi kommer alltså även där presentera en analys av rekryteringsprocessen som inledning för att därefter behandla bibehållande av personal och därefter avgångsfasen. Detta upplägg görs för att underlätta för läsaren i avseende att följa teori-, empiri- och analyskapitlet parallellt.

⁶⁶ Stewart, Thomas A, (1999)

4 Empiri

Nedan presenteras resultaten av intervjuerna från de tre fallföretagen. Kapitlet är uppdelat med respektive fallföretags svar, var för sig. I inledningen till varje företag ges en kort företagsbeskrivning innan respondenternas svar redogörs. Vi kommer likställa respondentens åsikter med företagets.

4.1 Företag A

Företag A är ett kunskapsintensivt företag som utvecklar högteknologiska lösningar. Det är ett stort globalt företag men då respondenten är anställd som rekryterare på en av deras affärsgränar syftar vi, när vi talar om företaget, på denna affärsgrän. Företaget levererar sina lösningar till olika ledande kunder inom branschen och behöver ofta ligga så långt som fem år fram i tiden med den teknik de utvecklar då de ej tillhandahåller slutprodukter. Företaget har cirka 3000 anställda varav cirka 2000 sitter i södra Sverige. Av dessa är cirka en tredjedel konsulter. Medelåldern i företaget är cirka 36-37 år. Företag A har ett mål med personalomsättningen som inte syftar till att eliminera denna då detta inte är önskvärt. Företaget är en eftertraktad arbetsgivare inte bara i Sverige, utan världen över. Därför har många av de anställda i Sverige en annan nationalitet än svensk. Företag A har gått igenom en intensiv expansionsfas under de senaste åren som nu har börjat mattas av.

4.1.1 Rekrytering

Respondenten beskriver tre faser som personalavdelningen arbetar efter. Först framhålls vikten av att attrahera potentiell personal, därefter ligger fokus på att förmå personerna i fråga att skriva på ett anställningsavtal. Den avslutande fasen innebär att behålla den befintliga personalen i företaget. Vi kommer nedan beskriva vilka olika strategier som företag A använder sig av för att skapa kontakter med potentiella framtida medarbetare. Vidare kommer olika argument som företaget använder sig av för att just attrahera dessa medarbetare presenteras. Förutom detta kommer vi även framhålla olika verktyg som enligt företag A är behjälpliga i denna process.

Kontaktetablering på kandidatmarknaden

För att attrahera potentiell personal framhåller respondenten att företag A arbetar relativt aktivt för att upprätthålla kontakt med närliggande universitet, bland annat genom att genomföra företagskvällar och finnas med på studentmässor. Det finns även en kurs på stadens universitet där deltagarna erbjuds praktikplats på företaget. Företag A har även sett ett behov av att visa sig för elever i lägre åldrar för att skapa ett större intresse för teknik, speciellt för tjejer.

Företag A erbjuder fyra olika typer av internships för studenter men också för de som redan är yrkesverksamma. På frågan om företag A använder sig av searchbolag för att hitta kompetenta medarbetare framkommer det att det händer i ytterst få fall och då endast till specifika tjänster.

Argument som ska attrahera

En faktor som används som huvudargument för rekrytering är möjligheten att vidareutvecklas inom företaget. Flera exempel på vad företaget gör för att motivera de anställda ges, vilket behandlas vidare under avsnittet bibehålla.

Respondenten anser att mångfalden, i detta fall den stora mängden utländska medarbetare, är positiv, vidare framhålls till och med att den interkulturella miljön är en form av belöning. Att företag A vill framhålla detta som en styrka förstärks ytterligare av skrift både på hemsida och i tryckta broschyrer. Ändå söker inte företag A i någon större utsträckning aktivt efter personal från andra länder. Det nämns också att det kan innebära problem att få uppehållstillstånd för utländska medarbetare. Vidare uppger respondenten att det inte är en medveten strategi för innovation från företagets sida att ha denna mångfald i företaget.

Den "rätta" personalen på företaget ska ha ett intresse att drivas framåt och utveckla morgondagens teknologi.

Verktyg för rekrytering

Då företag A rekryterar är de noga med att rekrytera "rätt" medarbetare. Det första som sker i rekryteringsprocessen är att en person från personalavdelningen har ett uppstartsmöte med den blivande medarbetarens närmsta chef där de tillsammans skapar en kravprofil för tjänsten. Det är mycket viktigt att den nyanställde ska passa in i företagets tre kärnvärden, samtidigt som kravprofilen ska belysa både vilka personliga egenskaper och vilka tekniska kunskaper personen ska besitta. Denna kravprofil ses som ett hjälpmedel vid urvalet och de specifikationer som angivits ska i så stor utsträckning som möjligt uppfyllas av den anställda.

4.1.2 Bibehållande

Vi kommer i detta stycke presentera de anledningar som respondenten använder som troliga till varför personalen väljer att stanna i företag A. Vidare kommer vi redogöra för hur företag A, rent praktiskt arbetar med att hålla kvar sin personal genom att beskriva ett förmåns- och belöningspaket. Företaget nämner också att de använder sig av en reducerad arbetsvecka.

Anledningar att stanna

En av de främsta anledningarna till att de anställda vill stanna kvar i företaget är att företaget satsar på personalen och att samtliga har en chans att vidareutvecklas. Företaget är mycket noga med att rätt person utvecklas på ett sätt som passar den enskilda individen. Olika individer vill utvecklas på olika sätt, vilket företaget jobbar mycket med.

Argumentet gällande mångfald som nämndes vid rekryteringen, återkom som anledning till att personalen väljer att stanna i företaget. De anställda har stora möjligheter att få arbeta utomlands, men även då de är i Sverige befinner de sig i en internationell miljö då en stor andel medarbetare är utländska.

Enligt vad respondenten tror, drivs de anställda av att få arbeta med att ta fram teknologin som kommer ut på marknaden först om fem år. Detta är ett incitament till varför anställda väljer att stanna kvar i företaget.

"Balans i livet" är en annan anledning till varför de anställda väljer att stanna kvar i företaget. För att ge medarbetarna förutsättningar för balans i livet har företaget kortat ner arbetsveckan med 15 minuter varje dag. Det är vanligt att cheferna tar ut sin föräldraledighet och att detta sänder en viktig signal till de anställda att företaget inte ser något problem med att personalen nyttjar denna ledighet, utan att det på ett sådant stort företag alltid finns någon som kan täcka upp för den som är borta.

För att öka trivseln och för att alla ska lära känna varandra på företaget anordnas en fest för alla avdelningarna en gång per år. Ytterligare en stor fest arrangeras en gång per år, då även familjerna till de anställda är inbjudna. Respektive avdelning har utöver detta tilldelats en budget som ska användas till sociala aktiviteter inom avdelningen.

Att de anställda ska ha trevligt på arbetsplatsen och trivas med sina kollegor är viktigt för företaget, men också en av anledningarna till varför de anställda stannar. De anställda identifierar sig förmodligen först och främst med sin avdelning, men även som en del av företaget.

Verktyg för att bibehålla

För att kunna utveckla personalen hålls utvecklingssamtal med de anställda tre gånger per år. Då träffar den anställde sin närmsta chef för att diskutera hur han eller hon vill utvecklas dels det kommande året men även under den närmsta femårsperioden. Den anställde och chefen utvecklar då en plan för den anställdas framtida utveckling inom företaget. I

företaget finns det möjligheter att utvecklas uppåt genom att ta till exempel en projektledarroll, men också att bli expert inom ett område eller få en bredare kunskap genom att prova på nya områden. Efter mötet hjälper chefen medarbetaren med att till exempel boka in kurser till medarbetaren.

För att förhindra att searchbolag rekryterar från företag A:s personal, använder dem sig av ett avtal med sitt eget searchbolag som innebär att dessa inte tillåts leta efter personal i företag A.

Förmåner och belöningar

Den anställdes lön sätts individuellt där tidigare och möjliga framtida insatser vägs in för en helhetsbedömning. Förmåns- och belöningspaketet, som kommer från central nivå, innebär att alla anställda kan få en viss monetär bonus varje år. Hur ansenlig bonusen blir beror på hur företaget går i stort och är uträknat genom ett avancerat balanced scorecard som bland annat inkluderar kundnöjdhet. Vad det avancerade balanced scorecardet innehåller mer vill inte respondenten gå in på i detalj. Utöver bonusen har de anställda ett flertal förmåner, bland annat friskvård, massage samt förmånliga pensions- och försäkringsavtal. Respondenten säger att det skulle vara en omöjlighet att arbeta med ett individuellt belöningsystem. På frågan om de skulle kunna ge bonusen oftare än en gång per år är svaret att det är omöjligt då det vore för kostsamt att ta fram.

Vid frågan på om en undersökning gjorts på hur eftertraktat belöningsystemet är kan respondenten inte svara helt säkert. Efter en stunds tvekan är svaret att en sådan undersökning kan ha skett på central nivå.

Chefer på företag A kan välja att belöna sina anställda med biobiljetter eller ett restaurangbesök, då någon har gjort något extraordinärt för företaget. Denna belöning använder företaget för att visa sin uppskattning.

Angående den monetära belöningen anser respondenten att det är något som "bara ska finnas", och fortsätter med sin personliga åsikt att belöningen nog är någonting personalen kan ta för given. Bonusen fyller en viktigare funktion på högre nivåer då individer på den nivån behöver mer incitament för att prestera bra.

4.1.3 Avgång

När turen kommer till frågan om vilka metoder företag A använder sig av då en anställd, som företaget hade önskat behålla slutar, framhåller respondenten att exitintervjuer och kunskapsdokumentation som presenteras nedan används i detta arbete.

Verktyg för hantering då anställda avgår

Om en anställd väljer att sluta i företag A utförs exitintervjuer där den som slutar intervjuas. Syftet med detta är bland annat att få svar på varför personen valt att sluta. Andra frågor som kommer upp vid exitintervjuerna är om personen i fråga kan tänka sig att komma tillbaka till företag A eller rekommendera det som arbetsgivare till sina vänner. Det vanligaste svaret på dessa frågor är att de både kan tänka sig att återkomma samt rekommendera företag A som arbetsgivare.

Utöver exitintervjuer jobbar företag A med kunskapsdokumentation där de anställda löpande dokumenterar vad de gör. På detta sätt behåller företaget kunskapen inom organisationen även om en anställd med väsentlig kunskap väljer att avgå. Det är viktigt att vara medveten att ingen är oersättlig i företaget, vilket gör kunskapsdokumentationen extra viktig.

Anledningar till att personalen avgår

Den vanligaste anledningen till varför anställda slutar är att de efter att ha jobbat på företaget några år väljer att gå vidare i sin karriär för att uppleva hur det är att arbeta på andra företag. Detta är särskilt vanligt för personer som börjat på företag A redan som nyexaminerade. Detta är en anledning som är omöjlig att ändra på. Andra anledningar kan vara att den anställde flyttar på grund av familjeskäl, eller att personen ifråga vill utföra andra arbetsuppgifter som den inte anser sig kunna få möjlighet till i företag A.

4.2 Företag B

Företag B är ett kunskapsintensivt, högteknologiskt företag som är etablerat i större delen av världen. Vårt möte med respondenten, som är rekryteringskoordinator, ägde rum på ett av företagets kontor i södra Sverige. Företaget har ca 3500 – 4000 anställda i Sverige och utöver dessa finns cirka 1500 konsulter. Medelåldern på företag B ligger mellan 31 och 34 år. Vad det gäller målet för personalomsättningen önskar inte företaget att denna ska vara obefintlig, utan en viss omsättning vill företaget ha. Företag B har expanderat enormt i Sverige under 2007 och en bit in på 2008.

4.2.1 Rekrytering

Företag B uppger att de använder sig av en tydlig rekryteringsprocess, dock finns det inga uttryckliga riktlinjer för vilken typ av person som de söker. Det framhålls att personliga egenskaper bedöms olika beroende på vilken tjänst det är som ska tillsättas. Exempel ges på detta genom att det framhålls att det för en person som ska ha mycket kund- och leverantörskontakt är viktigt att vara serviceminded medan denna egenskap kan vara av mindre vikt för en person som ska sitta framför en dator och programmera. Vi kommer

nedan beskriva strategier och verktyg företag B använder i rekryteringsprocessen. Vi kommer även presentera de argument som används i denna process.

Kontaktetablering på kandidatmarknaden

På frågan om företag B aktivt arbetar för att skapa och upprätthålla kontakt med studenter blir svaret nekande. Efter viss tvekan tar respondenten dock upp att företag B har deltagit på arbetsmarknadsdagar för studenter.

Företaget erbjuder inte några internships då denna fråga kommer på tal. Dock poängteras att företag B har turen att ändå få de bästa kandidaterna på marknaden. Respondenten avslutar med att framhålla att deras önskan är att arbeta mer aktivt med studentkontakt men att det i nuläget inte finns resurser till detta.

Företag B använder sig mycket sällan av searchbolag. I de fall de ändå gör det syftar det till att uppträffa lämpliga kandidater för speciella nyckelpositioner.

Argument som ska attrahera

Respondenten menar att utveckling inom företaget är ett starkt argument och lägger här fokus på olika typer av utbildningsmöjligheter. Det är inte tvunget att de anställda endast är intresserad av att klättra uppåt i företaget och utan det finns också möjlighet att utvecklas inom ett område och bli specialist. Respondenten är noga med att poängtera att alla som gör ett bra arbete inte belönas med en ledarposition utan att dessa platser till fullo ska innehas av personer med bra ledaregenskaper. Det framkommer samtidigt att personer som vill vidareutvecklas stämmer väl överens med de personer som företaget vill anställa.

Ett annat argument som företag B använder sig av i rekryteringsfasen är att personer som anställs i företaget ska attraheras av att arbeta i högt tempo och vara framåtsträvande.

Verktyg för rekrytering

Företag B jobbar i olika processer med tydliga riktlinjer då det gäller rekrytering. Processen startar alltid med ett uppstartsmöte där en rekryteringsspecialist och chefen för den blivande medarbetaren finns representerade. Under mötet utvecklas en kravprofil som berättar vilka egenskaper och kompetenser som personen i fråga behöver för att matcha den tilltänkta tjänsten. Gemensamt för alla anställda är att de ska uppfylla företag B:s fem kärnkompetenser och tre värderingar. Dessa kompetenser diskuteras redan under uppstartsmötet då företaget vill försäkra sig om att kandidaten besitter dessa. Rekryterar företaget till ledande befattningar krävs att de blivande cheferna, förutom att uppfylla

kärnkompetenserna, också lever upp till de fem ledarskapskompetenser som satts upp av företaget.

Efter att uppstartsmötet har gått av stapeln annonseras tjänsten ut, alltid internt men även externt beroende på vad det är den närmaste chefen söker. De som går vidare blir först kallade till intervju och därefter utförs bland annat personlighetstester men även kunskapstester kan bli aktuella beroende på vad det är för tjänst företaget utlyser. Rekryterar företag B till en chefspost är det en mer omfattande process där fler personer från företaget är inblandade.

4.2.2 Bibehållande

Viljan att hålla kvar personalen i företaget uttrycks i olika strategier som behandlar företag B:s arbete med detta. Inledningsvis kommer vi i detta stycke redogöra för de anledningar som framhålls i företag B som viktiga i arbetet med att behålla personalen. Därefter kommer verktyg som ämnar främja arbetet med just bibehållandefasen presenteras. Avslutningsvis kommer läsaren även introduceras för företag B:s belöningssystem.

Anledningar att stanna

I företag B framhålls som sagt att de satsar mycket på att utbilda sin personal och att det är därför många stannar i företaget. Respondenten menar att inom många företag är den naturliga karriärstegen vertikal, men framhåller att på företag B är det inte självklart att alla ska klättra uppåt till ledande befattningar. Istället jobbar företaget mycket med att hitta alternativa karriärvägar för att få de anställda att växa inom företaget och som en hjälp på vägen erbjuds de anställda utbildning i form av olika kurser. Företag B söker personal som vill utvecklas och sträva framåt.

Vad gäller den personliga utvecklingen för medarbetarna i företag B menar respondenten att företaget inte har något direkt ansvar för denna, utan att detta sker indirekt då många utbildningar bygger på att lära känna sig själv. Företaget erbjuder istället de anställda olika utvecklings- och utbildningsmöjligheter. Om den anställde även utvecklas personligen ses detta som en fördel som även kan gynna företaget i slutänden.

Företag B är noga med att rekrytera personer som attraheras av att arbeta i högt tempo. Högt tempo kan därför vara en anledning till att medarbetarna stannar i företaget.

Respondenten för företag B betonar vikten av att de anställda ska ha en bra chef. Om en ledare utan de önskade ledarskapsegenskaperna figurerar i företaget kommer de anställda inte att trivas. Därför satsar företaget mycket på att utveckla ett bra ledarskap. Det finns

flera kurser som cheferna får möjlighet att medverka i för att utveckla sitt ledarskap. Ett exempel är att cheferna kan medverka i en kurs som benämns tufft ledarskap där de får lära sig att coacha sina medarbetare genom att ge klar feedback.

I förbifarten nämns det att de anställda har flexibla arbetstider och möjligheter att arbeta hemifrån, vilket av respondenten anses nödvändigt då flertalet anställda är småbarnsföräldrar.

På frågan om det arrangeras några sociala aktiviteter för de anställda framkommer det att det dels finns avdelningsaktiviteter som avdelningarna själva ansvarar för, och dels finns det större fester som arrangeras två gånger om året. Utöver detta håller företaget produktreleaser då nya produkter kommit ut på marknaden. På frågan om vad det är företaget vill uppnå med produktreleaserna framkommer det att det framförallt är att visa det gemensamma resultatet av många personers arbete. Efter en stunds tvekan framhåller respondenten att anledningen även kan vara att de vill binda samman företaget, då det är många anställda som jobbar med samma produkt. Företaget kan genom produktreleaserna öka teamkänslan då de olika avdelningarnas slutgiltiga och gemensamma arbete visas upp.

I företag B identifierar de anställda främst sig med sin avdelning men även med företaget som helhet. Förklaringen till detta är att det är lättast att identifiera sig med avdelningen där de anställda har sin vardag. Det tilläggs dock att företaget har produkter som är lätta att relatera till vilket gör att de anställda även identifierar sig med företaget som helhet.

Verktyg för att bibehålla

Företag B använder sig av utvecklingssamtal två gånger per år, varav ett av dessa tillfällen är mer omfattande än det andra. Under dessa samtal görs en bedömning huruvida den anställdes egenskaper och värderingar ligger i linje med tidigare beskrivna värderingar och kärnkompetenser.

För att förhindra att andra företag använder sig av searchbolag för att attrahera företag B:s personal har receptionisterna klara restriktioner att vara försiktigt med att lämna ut namn och positioner. Skulle någon ringa och söka dessa personer kopplar receptionisterna inte samtalen vidare. Det går inte att undvika att vissa anställda aktivt söker sig till andra företag men att företaget försöker arbeta för att deras anställda ska trivas så bra så att detta inte, i någon större utsträckning, ska ske.

Förmåner och belöningar

De anställda i företag B blir, som tidigare benämnts, bedömda efter företagets kärnvärde. Denna bedömning är lönegrundande för den individuella lönen. Utöver lönen har företag B en årlig bonus som belöning. Respondenten säger att ett individuellt belöningsystem skulle vara omöjligt att ha, samt att ge bonusen oftare än en gång om året. Övriga förmåner som företaget erbjuder sina anställda är bland annat friskvård, massage och förmånliga försäkringsavtal.

På frågan om företag B har gjort någon undersökning för att utröna om dessa förmåner är uppskattade av de anställda svarar respondenten nekande, och framhåller att företaget istället följer trender i samhället och önskemål från de anställda.

Företag B belönar även de anställda som vid något tillfälle gjort något extraordinärt med ett presentkort avseende ett restaurangbesök.

4.2.3 Avgång

I detta stycke behandlas verktyg som företag B använder sig av i arbetet då en anställd väljer att sluta. Avslutningsvis kommer troliga anledningar till varför anställda väljer att sluta på företag B förklaras.

Verktyg för hantering då anställda avgår

Respondenten tror inte att några exitintervjuer hålls med anställda som slutar, men framhåller att det kan ske lokalt. Det är i alla fall ingenting som den centrala personalavdelningen ger några riktlinjer eller råd om. Den närmsta chefen ansvarar sedan för att den avgåendes arbetsuppgifter, på ett smidigt sätt, överlämnas till efterträdaren.

Företag B använder sig av kunskapsdokumentation vilket innebär att de anställda dokumenterar tydligt vad de gör. Kunskapsdokumentation är viktigt inom företaget då ingen är oersättlig.

Anledningar till att personalen avgår

Om någon väljer att sluta på företag B tror respondenten att det har att göra med att personen vill vidare i sin karriär eller jagar ett lönelöft. Som förklaring till detta menas att det är välkänt att folk som byter arbetsgivare har lättare att höja sin lön än en person som stannar hos samma arbetsgivare. Ytterligare en anledning kan vara att det på företaget hålls ett högt tempo och att ständiga förändringar pågår. Är den anställde inte bekväm med detta tempo utan vill ha lugn och stabilitet kan detta bidra till att personen slutar.

4.3 Företag C

Företag C är ett kunskapsintensivt konsultbolag inom IT-branschen med företrädevis stora företag som kunder. Då respondenten, som är personalchef, arbetar på ett av företagets affärsområde syftar vi på detta affärsområde då vi refererar till företag C. Affärsområdet har cirka 200 anställda spridda på tre kontor i södra Sverige. Gällande målet för personalomsättningen vill företaget inte att denna ska elimineras, utan företaget vill ha en viss omsättning. Medelåldern på de anställda är 30-35 år.

4.3.1 Rekrytering

Företag C använder sig av en väldefinierad rekryteringsprocess. Det poängteras att företaget arbetar aktivt med att skapa nätverk och kontakter med potentiella medarbetare även i tider då de av ekonomiska skäl inte har möjlighet att rekrytera. De är försiktiga med att anställa om de inte vet att de har uppdrag åt den nyanställde, men talar då istället om för personen att de är intresserade och kommer höra av sig om ett lämpligt uppdrag kommer in. Vi kommer här presentera strategier, verktyg och de argument som används i företag C:s rekryteringsprocess.

Kontaktetablering på kandidatmarknaden

Företag C använder sig av flera olika tillvägagångssätt för att attrahera potentiella framtida medarbetare. Anställda som tipsar om en potentiell medarbetare får, om detta resulterar i en anställning, en monetär värvningspremie.

Företag C erbjuder ett traineeprogram för nyexaminerade. Utöver detta har företag C kontakt med studenter i samband med arbetsmarknadsdagar och liknande event men det medges att det oftast är universiteten och högskolorna som tar initiativ till eventen och inte företaget själv. Det framhålls att företaget kunde ha en mer löpande kontakt med studenterna än vad de har idag men det sägs samtidigt att företaget upplever en så god kandidatillströmning att detta inte är något som behöver prioriteras just nu.

Företag C säger sig använda searchbolag i ytterst sällsynta fall. Det framkommer att det inom företaget har skett en del mindre lyckade rekryteringar då searchbolag använts och erfarenheterna är därför inte goda.

Argument som ska attrahera

Argument som företag C använder sig av vid rekryteringsprocessen är bland annat att det finns stora kompetensutvecklingsmöjligheter. Det finns mycket mer än utbildningar och kurser som kan innefattas i begreppet kompetensutveckling. Till exempel kan det för en

nyexaminerad innebära kompetensutveckling bara att få ta del av arbetslivet medan det för andra, som varit i branschen ett tag, kan krävas andra medel.

Ett annat argument företag C använder sig av är att de anställda får arbeta med olika spännande uppdrag. Då företag C är ett stort och välrenommerat konsultföretag, har de stora och välkända företag med attraktiva miljöer som kunder. Detta resulterar i att företag C erbjuder sina anställda varierande arbetsuppgifter då de befinner sig på en bred marknad. De anställda har då möjlighet att arbeta inom flera områden.

Verktyg för rekrytering

Som tidigare nämnts har företag C en tydlig rekryteringsprocess. Den potentiella medarbetaren intervjuas alltid i två olika steg med två olika personer vid båda tillfällena. Kandidaten får bland annat träffa sin kommande chef samt en konsult från det aktuella området som rekryteringen ska ske inom. Utöver intervjuerna får kandidaten göra ett personlighetstest som företaget senare skickar iväg till psykologer för analys.

Respondenten poängterar att de sällan rekryterar till en specifik tjänst. Istället menas att de snarare fyller på företagets samlade kompetens så att den matchar det marknaden verkar efterfråga, vilket innebär att de inte nödvändigtvis då någon medarbetare slutar, anställer en ny medarbetare med samma kompetens. Företag C har tre uttalade kärnvärden men det poängteras att det som i branschen benämns konsultmässighet är en egenskap de vill att samtliga av deras konsulter ska besitta. Med konsultmässighet menar respondenten bland annat vikten av att den anställde ska ha social kompetens. Företag C anställer hellre en person som har högre social kompetens än en som kanske har lite mer erfarenhet men är mindre socialt kompetent.

4.3.2 Bibehållande

Vi presenterade tidigare argument som företag C framhåller som viktiga i sin rekryteringsprocess. Här återkommer vi med anledningar till att befintlig personal väljer att stanna i företaget. Förutom det kommer vi i vanlig ordning att presentera de verktyg som används i denna process och även beskriva företag C:s belöningssystem.

Anledningar att stanna

Anledningar som respondenten framhåller för att anställda stannar i företaget är flera. Dels återkommer argumenten som fanns för att attrahera potentiella medarbetare som anledning till att personalen stannar i företaget, nämligen de goda kompetensutvecklingsmöjligheterna. Det förtydligas att det är den anställde själv som har huvudansvaret för sin kompetensutveckling. En möjlighet till kompetensutveckling som

framhålls är att de anställda kan engagera sig i kompetensgrupper. Kompetensgruppens syfte är att anställda med liknande intressen ska träffas och utbyta erfarenheter och därigenom utvecklas. Har någon i gruppen deltagit i ett intressant projekt någonstans kan föreläsningar anordnas där någon, internt eller externt, bjuds in för att föreläsa om projektet. De anställda får betalt för tiden de engagerar sig i kompetensgrupperna men får inte utföra arbetet på tid de annars kunde spenderat ute hos en kund. Som ett annat led i kompetensutvecklingen uppmuntrar företag C sina anställda att bli certifierade inom företagets kompetensområden. För att motivera de anställda att uppnå certifieringen utlovas dessutom en monetär premie för detta.

En annan anledning som framhålls för att personalen väljer att stanna i företaget, som även det var ett argument vid rekryteringsfasen, är de spännande arbetsuppgifterna som de olika uppdragen innebär. Företaget kan på grund av sitt breda verksamhetsspann erbjuda mycket varierade arbetsuppgifter.

Då företag C är ett konsultbolag kan de anställda relativt fritt reglera vilka uppdrag de handlar på. Enligt respondenten är detta mycket uppskattat bland de anställda då många är småbarnsföräldrar och vill vara nära hemmet. Av samma anledning kan andra välja att de vill resa mycket i sitt jobb om så önskas. De anställda har flextider vilket uppskattas av de anställda.

Företag C avsätter pengar i budgeten för sociala aktiviteter såsom till exempel gästföreläsningar och middagar. De sociala aktiviteterna sker dels gruppvis men även för hela kontoren. Respondenten menar att företag C har mer sociala aktiviteter än vad andra liknande företag har. De sociala aktiviteterna är viktiga för företag C för att skapa en sammanhållning för medarbetarna. Att öka sammanhållningen genom sociala aktiviteter är extra viktigt då medarbetarna inte träffas på ett naturligt sätt då de vanligtvis befinner sig hos sina kunder.

På frågan om hur de anställda identifierar sig framkommer det att personalen framförallt identifierar sig med sin arbetsgrupp, men även med företaget som helhet.

Respondenten menar att de anställdas goda relation till sina chefer är en av anledningarna att de stannar. Vidare poängteras att detta är extra viktigt för konsultbolag som företag C då chefer och medarbetare ofta inte befinner sig i samma lokaler. Det är viktigt med en god

kontakt mellan chefen och personalen, men hur omfattande kontakten är beror på individens önskemål.

Verktyg för att bibehålla

På grund av den öppna dialogen mellan chefer och medarbetare som finns i företag C har cheferna god vetskap om de anställdas ambitioner och önskemål. Då nya uppdrag kommer in till företag C träffas cheferna för de olika personalgrupperna för att diskutera vem som ska ta uppdraget.

Ett annat verktyg som företag C använder sig av är att de skickar ut en medarbetarundersökning som de anställda ska svara på. I denna undersökning ställs ett antal frågor rörande bland annat trivsel på arbetsplatsen.

Respondenten framhåller svårigheten i att värja sig mot searchbolag. Då företag C är ett konsultbolag skriver de ett avtal med sina klienter att dessa inte får dra och locka företag C:s anställda till att börja jobba hos dem. Det framhålls vidare att dessa avtal är lätta att kringgå och att de därför inte är effektiva men trots det nödvändiga.

Förmåner och belöningar

De anställda i företag C har en individuell lön som baseras bland annat på erfarenhet i branschen men också på hur mycket individen bidrar med en positiv stämning. Utöver den individuella lönen har företag C två bonustyper. Dels finns en företagsbonus som delas ut en gång om året. Utöver företagsbonusen finns en individuell prestationsbaserad bonus som delas ut en gång i månaden om individen har uppfyllt kraven för denna. Respondenten vill inte gå in på några detaljer gällande bonussystemen, men framhåller att det individuella bonussystemet är lätt för de anställda att förstå. Även om kostnaderna för den individuella bonusen är höga tycker företag C att det är värt det då de uppmätt en positiv effekt vilket har kunnat observeras i resultatet. Detta har setts då debiteringsgraden har ökat. Respondenten poängterar dock att bonusen i vissa fall förlorat sitt syfte då det finns en del individer som tar den för givet och blir besvikna om den uteblir, snarare än att de ser det som gräde på moset då de erhåller den.

Andra förmåner som företag C ger sina anställda är ett friskvårdbidrag som är större än vad flertalet konkurrenter erbjuder. Utöver friskvårdsbidraget finns möjlighet att få massage på företaget, längre föräldradedighet och förmånligare pensions- och försäkringsavtal.

4.3.3 Avgång

Nedan behandlas de verktyg som företag C använder sig av i sitt arbete med att minska effekterna av att en anställd slutar men även utröna av vilka anledningar de anställda väljer att sluta i företaget.

Verktyg för hantering då anställda avgår

Om en anställd i företag C väljer att avgå använder sig företaget av exitintervjuer. Intervjuerna hålls av personalchefen på företaget för att utröna av vilken anledning den anställda har valt att avgå. Ambitionen att bringa klarhet i vad den anställda setts som för- och nackdelar. Frågor som ställs under intervjun är bland annat hur den avgående personen ser på företag C:s belöningar och förmåner. Vikten av att skiljas som vänner i en sådan situation är enligt respondenten stor.

Företag C arbetar löpande med att dokumentera de anställdas arbete och kunskap för att kunna dra nytta av tidigare erfarenheter.

Anledningar till att personalen avgår

Under exitintervjuerna har det framkommit att en av de vanligaste anledningarna till varför anställda avgår är att den anställda vill vidareutvecklas. Efter att ha varit på företaget ett tag kan den anställda vilja specialisera sig inom ett visst område. Företag C kan inte garantera att en anställd bara får uppdrag inom ett visst område då detta beror på kundernas efterfrågan. Därför väljer en del av konsulterna att byta till ett företag, ofta kunder till C, som bara arbetar inom det område som personen vill specialisera sig i. Respondenten menar dock att detta är ett exempel på ett faktum som företaget inte har för avsikt att förändra då detta inte vore förenligt med att kunna erbjuda en stor bredd till sina kunder.

Vidare framhålls att det är välkänt att genom att byta arbetsgivare så ökar den anställda därmed lönen. Lönelyftet är ytterligare en anledning till varför anställda väljer att avgå.

5 Analys

I följande avsnitt analyseras det empiriska material som samlats in från respektive fallföretag. Analysen sker inledningsvis i var och en av de vertikala dimensionerna som visas i figuren. Inom dessa dimensioner jämförs empirin dels företagen emellan och dels med teorin. Därefter presenteras en överskådlig bild av företagens arbetssätt. Avslutningsvis redogörs för några insikter vi tycker är värda att belysa extra.

REKRYTERA	Företag A	Företag B	Företag C
Kontakt- etablering	→		
Argument			
Verktyg			
BIBEHÅLLA			
Anledningar			
Verktyg			
Förmåner & belöning			
AVSLUT			
Verktyg			
Anledning			

5.1 Rekrytering

REKRYTERA	Företag A	Företag B	Företag C
Kontaktetablering	•studentkontakter •internships •searchbolag	•studentkontakter •searchbolag	•värvning •studentkontakter •trainee •searchbolag
Argument	•vidareutveckling •teknik i framkant •Mångfald	•vidareutveckling •høgt tempo	•vidareutveckling •spännande arbetsuppg.
Verktyg	•kravprofil •uppstartsmöte •personlighetstester	•kravprofil •uppstartsmöte •personlighetstester	•personlighetstester

5.1.1 Kontaktetablering på kandidatmarknaden

I detta stycke kommer vi att beskriva och analysera de olika tillvägagångssätt som företag A, B och C använder sig av för att närma sig potentiella framtida medarbetare samt jämföra företagen sinsemellan. Förutom att beskriva de tillvägagångssätt respondenterna i respektive företag framhållit kommer vi även att behandla det vi anser uppseendeväckande och som eventuellt saknas i företagens arbete.

Kontakt med studenter

För att skapa goda relationer med studenter som i framtiden kan bli aktuella för företagen föreslås i teoriavsnittet under studentkontakter bland annat gästföreläsningar, upprättning av en fond där studenter kan söka stipendier och erbjudande om extraarbete. Ingen av respondenterna uppger någon av de just nämnda åtgärderna, men vi menar att de aktiviteter som nämns i samband med studentkontakter bör ha jämförbara fördelar.

Respondenten i företag A berättar om flertalet aktiviteter de ägnar sig åt för att möta och skapa goda relationer till studenter och vårt intryck är att de lägger stor vikt vid detta.

Företag B har däremot inte lika aktiv studentkontakt. Respondenten uppger att detta är något de vill arbeta mer med men att det i dagsläget inte finns tillräckliga resurser att tillgå, vilket har gjort att företag B inte har någon studentansvarig på heltid. Först får intrycket att samarbetet med högskolor och universitet är obefintligt men senare i intervjun framkommer att företag B funnits med på vissa studentmässor. Tolkningen vi gör är att detta inte är en prioriterad fråga och att företaget, om de hade ansett det tillräckligt viktigt, hade prioriterat att anställa en studentansvarig. Vad de bakomliggande orsakerna verkligen är, är svårt att svara på. En spekulering som vi relativt snabbt avfärdade är att det inte skulle finnas intresse att attrahera nyexaminerade. Detta är inte vidare troligt då medelåldern på företaget är väldigt låg vilket indikerar att det förmodligen är många av de anställda som har företag B som första arbetsgivare. En annan fundering är att företag B inte tycker att det är nödvändigt att utveckla samarbetet eftersom de, vilket respondenten framhåller, redan får ansökningar från de bästa. Huruvida detta påstående stämmer eller inte kan vi förstås inte uttala oss om. Att säga att de får de bästa kandidaterna kan också vara en del i en strategi för att förmedla en viss bild av företaget mot kandidatmarknaden och därigenom skapa ett attraktivt rykte.

Även företag C ger uttryck för en medvetenhet om att deras kontakt med studenter i vissa hänseenden, såsom aktiviteter på arbetsmarknadsdagar och liknande, brister. Till skillnad från respondenten i företag B förklarar dock respondenten i företag C att anledningen till detta är att de upplever kandidattillströmningen som god och därför inte i nuläget ser ett behov av att förändra detta.

Internships

En del i företag A:s arbete med aktiv studentkontakt är att de erbjuder internships vilket stämmer väl överens med teorin som behandlar kontaktetablering och internships. Företag A jobbar med fyra olika internships vilka är ämnade att attrahera olika kategorier av kandidater. Vi anser att detta signalerar att företag A satsar på unga medarbetare och enligt teorin som Becket (2006) säger, innebär det att både företag A och den anställde får möjlighet att visa sig från sin starka sida. Huruvida dessa program är framgångsrika eller ej är svårt att svara på men genom att använda internships bör företag A kunna lyckas bättre med att hitta "rätt" medarbetare då de på detta sätt, i större utsträckning, kan vara säkra på att kandidaten uppfyller de förväntningar företaget har. Vidare bör även en individ som rekryteras efter ett internships vara säkrare på att hon eller han trivs i organisationen. Dessa fördelar bör även företag C uppleva då de erbjuder ett traineeprogram för potentiella kandidater inom relevanta kunskapsområden. Företag C erbjuder dock, till skillnad från

företag A, bara ett program men detta förklaras mest troligt av storleksskillnaden företagen emellan.

Företag B har till skillnad från de övriga företagen inga internships vilket ytterligare förstärker vårt intryck av att de inte lägger något större fokus på att etablera kontakt med studenter.

Searchbolag

Respondenten i företag A uppger att det händer att searchbolag ger erbjudanden till deras anställda men säger att de själva endast använder sig av detta i liten utsträckning och för mycket specifika tjänster. Detsamma gäller för företag B och C som uppger att användandet av ett searchbolags tjänster är näst intill obefintligt och att även de bara använder sig av det i speciella fall. Vi menar dock att det kan kännas en aning oädelt att använda sig av ett så kallat searchbolag vilket gör att vi ifrågasätter trovärdigheten i svaren. Dock skulle svaren i samtliga företag kunna förklaras av att de endast i specifika fall kan motivera användandet av ett searchbolags tjänster eftersom de har egna personalavdelningar som kan sköta rekryteringen i stort. Respondenten i företag C berättar att erfarenheterna av att använda denna typ av tjänster har varit något negativt och vi antar att detta kan vara ett av skälen till att användandet inte är så stort.

5.1.2 Argument som ska attrahera

Nedan beskrivs, analyseras och jämförs vad vi har uppfattat som företagens starkaste argument när det gäller att attrahera potentiell personal.

Arbetsfokuserande argument

Att de anställda får jobba i framkanten av utvecklingen används som företag A:s starkaste argument för att attrahera potentiella anställda. Respondenten framhåller genomgående att sökande erbjuds att utveckla morgondagens teknik och att detta är ett betydande argument i rekryteringsprocessen. Vår uppfattning är att viljan att utveckla morgondagens teknik, av företag A, också ses som ett av de mest önskvärda karaktärsdragen hos en anställd. Denna uppfattning bygger på respondentens vilja att framhålla personer som innehar denna egenskap som "rätt" personal. Självklart finns även möjligheten att den allra största delen av gruppen ingenjörer faktiskt attraheras av ett sådant argument men detta är naturligtvis bara något vi spekulerar kring. Företag C framhåller även de att arbetsinnehållet är viktigt och då främst möjligheten till varierade arbetsuppgifter. Respondenten förklarar detta genom att beskriva att eftersom företaget arbetar brett finns det möjligheter för de anställda att arbeta inom olika områden.

Företag B använder sig av ett liknande argument men respondenten fokuserar här på tempo och förflyttning snarare än arbetsinnehåll. Respondenten i företag B menar att de i rekryteringsprocessen söker efter personer som föredrar och klarar av högt tempo samt vill framåt och att detta också är något som attraherar deras potentiella anställda. Det intressanta här är att själva begreppet enligt vår uppfattning kan ses som både positivt och negativt. Denna egenskap är uppenbarligen av stor vikt för företag B och genom att använda sig av detta argument sällar företaget förmodligen bort personer som inte passar in i större utsträckning än de hade gjort om det hade använt sig av ett mer positivt klingande begrepp.

Vidareutveckling som argument

Respondenten i företag A trycker återkommande på vikten av att de anställda känner sig utmanade i sitt arbete och att de får möjlighet att gå vidare i sin karriär. Att företag A erbjuder de utvecklingsmöjligheter de gör används också som ett av deras starkaste rekryteringsargument.

I företag B framhåller respondenten att personer som vill utvecklas stämmer väl överens med de personer som företaget vill anställa. Vår uppfattning är att möjligheten till olika utbildningar är ett viktigt argument i kampen om att attrahera "rätt" personal. Med detta vill företag B förmodligen signalera att de verkligen satsar på sina anställda vilket borde attrahera många.

Vidareutveckling, eller kompetensutveckling som respondenten i företag C väljer att kalla det, är för företaget ett viktigt rekryteringsargument. Respondenten framhåller att denna utveckling kan ha olika betydelser i olika situationer som vi nämnt i empirin. Argumentet att nyexaminerade erbjuds en typ av kompetensutveckling bara genom den arbetslivserfarenhet som erbjuds kan verka som ett torftigt argument men samtidigt framhåller respondenten att företaget även erbjuder utbildning till sina anställda för att dessa ska få möjlighet till vidareutveckling.

Samtliga tre företag har en låg medelålder och således tillhör en ansenlig del av företagens personalstyrka Generation Y. Detta verkar företagen tagit fasta på och har utvecklat möjligheter för dessa personer att utvecklas. Vår åsikt är därför att vidareutvecklingsargumenten, som respondenterna genomgående trycker på, borde främja företagets rekryteringsprocess eftersom utvecklingsmöjligheter är något denna generation generellt värdesätter.

Mångfald som argument

Här finns en väsentlig skillnad mellan respondenternas svar. Företag A nämner flera gånger under intervjun att mångfalden är ett viktigt argument för att attrahera potentiella kandidater medan företag B och C inte nämner det alls.

Det verkar även finnas en intern motsättning i företag A angående mångfalden. Å ena sidan framhålls den som ett viktigt argument i rekryteringsprocessen men å andra sidan uppges att företag A sällan aktivt söker personal utomlands. Vi anser att det verkar uppfattas som en aning besvärligt att anställa personer från andra delar av världen. Samtidigt framhålls det som en av företagets största fördelar. Vi menar att det intressanta i sammanhanget är denna motsättning. Om vår uppfattning stämmer anser vi även att företag A har lyckats väl med att i detta specifika fall vända något besvärande till sin fördel.

Vi ställer oss frågande till om mångfalden är något som företag A ser som en fördel i sitt praktiska arbete eller om mångfalden kanske egentligen bara uppkommer i brist på rätt kompetens på den svenska arbetsmarknaden. Det skulle även kunna ses som att det till största del handlar om att begreppet mångfald klingar bra i mångas öron. Vi spekulerar i om företag A genom att framhäva mångfalden kan skapa just ett sådant attraktivt rykte som vi nämnde i inledningen.

Samtliga företag är representerade på den internationella marknaden men varken företag B eller C verkar använda detta argument i någon större utsträckning under sin rekryteringsprocess. Varför det är så ställer vi oss frågande till då detta automatiskt finns i företagen och alltså inte är något de behöver lägga ytterligare krut på att utveckla. Vi anser att både företag B och C skulle kunna använda detta som ett "gratisargument".

5.1.3 Verktyg för rekrytering

Olika verktyg kan med fördel användas för att underlätta rekryteringsprocessen. De som kommit upp under intervjuerna är uppstartsmöte, kravprofil och personlighetstester som nedan kommer dessa beskrivas, analyseras och jämföras.

I början av rekryteringsprocessen använder sig både företag A och företag B av ett så kallat uppstartsmöte där en rekryteringsexpert tillsammans med den utannonserade tjänstens närmaste chefer sitter ner och lägger upp riktlinjer för rekryteringen i en kravprofil. Precis som vi beskrev i empirin läggs kompetenskrav tillsammans med personliga egenskaper och kärnvärden fram i kravprofilen och denna ska på så sätt underlätta rekryteringsprocessen. Den enda skillnaden företagen emellan, som vi förstår det, är att företag B har fler faktorer

som är stående inslag i profilen. Företag C nämner inget om någon form av uppstartsmöte och det verkar inte direkt finnas någon uttalad kravprofil. Respondenten talar dock om att alla som anställs ska inneha en speciell egenskap som företaget benämner konsultmässighet och vars främsta egenskap är att personen ska vara socialt kompetent och kunna föra sig bland kunderna. Vi ser detta som något som kan jämföras med företag A:s och B:s kärnvärden. En förklaring till att företag C inte verkar ha ett uttalat uppstartsmöte kan vara att företaget är mindre till storleken än övriga. Detta underlättar för en mer öppen dialog vilket även framhålls som en förklaring av respondenten. Vi menar att denna öppna dialog bidrar till att diskussionen förs oavsett om ett formellt uppstartsmöte sker eller ej. Respondenten i företag C berättar att de som blir kallade till intervju även här får träffa minst två personer vilket liknar både företag A:s och B:s tillvägagångssätt.

Ovanstående verktyg anser vi vara ett välutvecklat sätt som hjälper företagen att utforma en mall för att på så sätt skapa sig en bild av personen som söks. Det bör även vara positivt att mer än en person är engagerad i både uppstartsmöte och kravprofil på så sätt att personalavdelningen är experter på ett brett område medan chefen i fråga kan ge specifika detaljer om tjänsten.

Samtliga företag använder sig av personlighetstester som hjälpmedel vid rekryteringsprocessen. Företag A och B nämner det bara i förbifarten medan företag C verkar lägga relativt mycket resurser på att analysera dessa tester. Detta bygger vi på att respondenten i företag C framhåller att resultatet analyseras av en psykolog och inte enbart av företagsrepresentanter.

5.2 Bibehållande

BIBEHÅLLA	Företag A	Företag B	Företag C
Anledningar	<ul style="list-style-type: none"> • vidareutveckling • sociala band • framtidens teknik • balans i livet • mångfald 	<ul style="list-style-type: none"> • vidareutveckling • sociala band • högt tempo • bra ledarskap 	<ul style="list-style-type: none"> • vidareutveckling • sociala band • spännande arbetsuppg. • öppen dialog med chefen
Verktyg	<ul style="list-style-type: none"> • utvecklingssamtal • searchavtal 	<ul style="list-style-type: none"> • utvecklingssamtal • receptionistrestr. 	<ul style="list-style-type: none"> • utvecklingssamtal • uppdragsmöte • medarbetarundersökn. • klientavtal
Förmåner & belöning	<ul style="list-style-type: none"> • lön • företagsbonus 1ggr/år • arbetstider • friskvård, massage, pensions- och försäkringsavtal. 	<ul style="list-style-type: none"> • lön • företagsbonus 1ggr/år • friskvård, massage, försäkringsavtal 	<ul style="list-style-type: none"> • lön • företagsbonus 1ggr/år • individbonus 1ggr/mån • friskvård, massage, försäkringsavtal

5.2.1 Anledningar att stanna

De tre företagen har alla svarat på frågan om vad de tror är de största anledningarna till att personalen stannar i företaget. Här följer vår sammanställning och tolkning av dessa argument. Framhållas bör dock att detta är respondenternas egna uppfattningar av vilka anledningar som är mest tongivande och resonemangen som följer är alltså beroende av att deras uppfattning stämmer.

Vidareutveckling

Larsson et al. (2007) menar, i den teori vi belyst angående karriärmöjligheter, att människor uppfattar begreppet karriär på olika sätt och framhåller fyra olika karriärtyper. Respondenten i företag A menar, precis som vi tidigare i analysen nämnt, att utvecklingsmöjligheter är ett viktigt argument i företagets rekryteringsprocess. Det framhålls även som en av de dominerade anledningarna till att personalen stannar i företaget. Företag A verkar definitivt ha tagit fasta på att olika personer vill utvecklas på olika sätt och talar genomgående om vikten av detta. Respondenten ger exempel på hur olika individer kan tänkas vilja utvecklas och hur dessa skulle kunna gå vidare i sin karriär inom företag A. Respondenten ger oss intrycket att det finns en utmaning för alla, oavsett "karriärtyper".

Respondenten i företag B framhåller också utvecklingsmöjligheter inom företaget men lägger till skillnad från respondenten i företag A tonvikten på utbildning. Respondenten i företag B trycker genomgående på att det finns ett flertal kurser som personalen kan gå för att vidareutvecklas och menar att detta är en anledning till att de anställda väljer att stanna inom företaget. Även om utbildning är det som respondenten i företag B trycker mest på visar det sig även finnas möjligheter till olika utvecklingsmöjligheter inom företaget. Även

företag B menar att de tagit hänsyn till att olika människor behöver olika utvecklingsmöjligheter. Respondenten poängterar särskilt att det inte är ett måste att klättra uppåt för att utvecklas och att någon som är en mycket talangfull ingenjör inte nödvändigtvis skulle bli en bra chef. Detta verkar ligga väl i linje med företagets ambition att erbjuda bra ledarskap som vi återkommer till i senare stycke om just ledarskap.

Vi ser utbildning som en del av utveckling men funderar på om respondenten i företag B möjligen likställer dessa begrepp. Eventuellt är det så att de tycker att utbildning är det mest väsentliga inom begreppet utveckling. När vi sedan använder begreppet *personlig utveckling* säger respondenten i företag B att detta inte direkt är något som företaget är ansvariga för. Det framhålls att företaget ger medarbetarna möjlighet att utvecklas och att det är en fördel för företaget om de anställda verkligen utvecklas personligen. Vi anser att företag B relativt klart visar att de är ute efter att själva göra en egenvinst genom att utbilda personalen. Detta i sig är förmodligen inget konstigt men det skulle kunna uppfattas som negativt av medarbetarna som kan känna att det är mer fokus på företagets bästa än personen i sig.

Även företag C menar att det finns möjlighet till utveckling inom företaget. Det som framhålls är att de anställda själva i stort sätt är ansvariga för i vilken utsträckning dessa vill vidareutveckla sig. Respondenten framhåller att medarbetarna på företaget har en god relation till sin chef vilket bidrar till en öppen dialog om utbildning och vidareutveckling. Eftersom företaget verkar på en relativt bred marknad ser de positivt på att personalen utbildar sig i syfte att lära sig nya områden. Vi menar att dessa kompetensgrupper bör vara ett bra verktyg för att uppnå detta. Företaget kan tillgodose tre av fyra karriärmöjligheter enligt teorin om just karriärmöjligheter. Den karriärväg som de inte i full utsträckning kan tillfredställa är specialisering då de aldrig kan garantera att en konsult endast får arbeta inom ett område. Respondenten uppger även att företaget uppmuntrar sina anställda till certifiering inom olika områden vilket vi antar är en fördel på så sätt att det underlättar när företaget söker efter nya uppdrag, då certifieringen bör ses som ett bevis på kompetens. Företag C är som bekant ett konsultföretag och att det är just detta företag som uppmuntrar till certifiering kommer inte som en överraskning. Företag A och B vill gärna vidareutbilda sina anställda men ser förmodligen ingen anledning till att personalen får kompetensen på papper då detta förmodligen bara skulle leda till att personalen blir mer eftertraktad för andra företag vilket naturligtvis är något som ska undvikas i största möjliga mån. För företag C blir däremot certifieringen till en fördel då företaget behöver marknadsföra sina konsulter.

För samtliga företag bör de utvecklings- och utbildningsmöjligheter som erbjuds kunna vara en del i att hjälpa de anställda i deras strävan att uppfylla sin fulla potential, alltså det behov som Maslow (1954) kallar självförverkligande. En förflyttning inom företaget bör annars kunna ses som ett sätt att tillgodose de anställdas behov av uppskattning.

Argumenten avseende utveckling och utbildning följs upp i avsnittet som analyserar avslutningsprocessen för att utröna hur väl företagen lyckas leva upp till dessa argument.

Arbetsfokuserande anledningar

Vi framhöll i tidigare stycke om rekryteringsprocessen att företag A attraherar potentiella arbetstagare genom att erbjuda dem möjlighet till arbete med framtidens teknik. Respondentens gissning är att personalen stannar av samma anledning, alltså att få vara med att utveckla framtiden. Detta bör vara ett strategiskt argument då vår gissning är att många som arbetar inom den här typen av bransch har ett personligt intresse inom just det här området. Även företag C framhåller, som nämnts ovan, att arbetsinnehållet är viktigt för att de ska lyckas behålla sina anställda. Eftersom företag C arbetar inom ett brett område är det just möjligheten till varierade arbetsuppgifter som ses som en fördel i företaget. Möjligheten till varierade arbetsuppgifter och ett brett fokusområde leder som vi nämnde i föregående stycke till att företaget inte fullt ut kan tillgodose önskemål om specialisering.

Respondenten i företag B talar inte om arbetsinnehållet på samma sätt som företag A och B utan framhåller mer att de som arbetar på företaget ska klara av ett högt tempo, vilket förutom att betyda precis ett högt tempo även syftar på att de önskar att personalen ska sträva framåt och vilja utvecklas.

Balans i livet

Balans i livet är, enligt respondenten i företag A, ett begrepp som även det beskrivs som en anledning att stanna. Det första som nämns är att anställda på företag A har en kortare arbetsvecka vilket innebär att de arbetar 15 minuter mindre varje dag. Att detta skulle göra någon större skillnad ställer vi oss tveksamma till men anser att denna kvart borde ha ett symboliskt värde. Vi anser att detta bör ha en effekt för de anställda inte relativt en arbetsvecka på 40 timmar, utan relativt en med mycket övertid då detta tycks ha blivit normen på många andra företag. Slutsatsen vi drar är att företaget inte är ute efter att skapa en sådan norm utan vill signalera att det är okej att arbeta på företag A och samtidigt värna om familj och fritid.

Vidare framhåller respondenten i företag A att de uppmuntrar till föräldraledighet och att det uppfattas som helt okej. På ett företag med så många anställda finns det alltid någon

som kan utföra någon annans arbetsuppgifter vilket gör att frustrationen och märkbarheten över att någon är frånvarande under en tid inte blir lika betydande. Respondenten i företag B nämner ingenting om förkortad arbetsvecka eller föräldraledigheten och uppger inte heller att balans i livet är en av anledningarna att de anställda stannar. Däremot nämner respondenten att de anställda har väldigt flexibla arbetstider där de dessutom har möjlighet att jobba hemifrån. Enligt respondenten är detta någonting som många uppskattar då det är många som är småbarnsföräldrar.

De varierande arbetsuppgifter som företag C erbjuder, menar respondenten, hjälper medarbetarna att i viss utsträckning själva reglera arbetstider och andra förhållanden. Det framkommer att det är uppskattat av medarbetare som har familj och kan önska att hamna på uppdrag nära sitt hem medan de som vill resa kan lägga in önskemål om detta. Företaget erbjuder även flextider och förmånlig föräldraersättning vilket signalerar att även företag C anser att familjeliv ska kunna kombineras med arbete på företaget.

Vår uppfattning är att det bör gynna samtliga fallföretag att kunna erbjuda arbetsförhållanden som även tar hänsyn till fritid och familj eftersom medelåldern i företagen är låg, vilket förmodligen gör att många av de anställda är småbarnsföräldrar. Om uppfattningen att det är okej att vara föräldraledig delas av medarbetarna borde det kunna öka trivseln på arbetsplatsen.

Sociala band

Respondenten i företag A anser att vikten av att ha trevligt på arbetet och trivas med sina medarbetare är stor. För att få de anställda att trivas och lära känna varandra arrangerar företaget fester och andra tillställningar, både på avdelningarna och på hela företaget. Att de arrangerar en familjefest en gång om året vittnar återigen om att familjeliv är okej i företag A.

Även företag B har ett antal sociala aktiviteter. Förutom fester arrangerar de produktreleaser som syftar till att visa de nya produkterna men även till att skapa sammanhållning på företaget. Respondenten framhåller att detta är viktigt på så sätt att slutprodukten visar det färdiga resultatet av vad många avdelningar tillsammans har åstadkommit.

Företag C är de av företagen som mest trycker på att sociala aktiviteter är viktigt och framhåller att de lägger mer resurser på detta än andra företag. Att vi ser en skillnad här är inte heller en överraskning och vi förklarar även detta med att företag C är ett

konsultföretag som förmodligen behöver lägga resurser på att medarbetarna, till största del, ska identifiera sig med företag C och inte med uppdragsgivaren. Många av medarbetarna är sällan på kontoret utan till allra största del ute hos en klient vilken gör att den, i vanliga fall, naturliga mötesplatsen på kontoret inte existerar på samma sätt som hos många andra företag.

Om Maslows antaganden, om att sociala behov måste tillgodoses innan en individ kan börja sträva efter självförverkligande stämmer, borde dessa aktiviteter, eller åtminstone sammanhållningen de ämnar skapa, vara en nödvändighet för att de utvecklingsmöjligheter företaget erbjuder ska få den effekt som önskas.

Samtliga respondenter uppger att personalen främst identifierar sig med sin avdelning men även med företaget som helhet. Alvesson (2000) ser en fara med att identifiera sig alltför mycket med sin avdelning eftersom risken då finns att hela gruppen bryter sig ut från företaget och startar egen verksamhet. Detta har beskrivit närmre i teorikapitlet under avsnittet som behandlar social identitet. Hur stor sannolikheten är i dessa företagens fall, är svårt att säga och beror naturligtvis på hur stora avdelningarna är. Att få de anställda att känna tillhörighet till, och identifiera sig med företaget i stort är enligt Alvesson viktigt för att undvika att individer eller arbetsgrupper lämnar företaget. Alla respondenterna uppger att de tror att de anställda till viss del identifierar sig med företagen som helheter vilket enligt Alvesson alltså ska göra risken för att en grupp ska bryta sig ut mindre. I företag C:s fall finns som vi nämnde ovan en skillnad eftersom det handlar om ett konsultföretag. Viljan och försöken att knyta de anställda till företaget bör här vara större än i de andra företagens fall. Detta för att det finns en överhängande risk att de anställda identifierar sig mer med sitt uppdragsföretag än med konsultbolaget vilket skulle kunna leda till att de anställda inte känner några större samvets kval inför att lämna sin nuvarande arbetsgivare. Därför ter det sig för oss naturligt att företag C lägger mer fokus på att just skapa sociala band.

Mångfald

En annan faktor som företag A tror är en anledning att de anställda stannar i företaget är den mångkulturella miljön. Respondenten menar att personalen i företag A inte behöver lämna kontoret för känna den internationella miljön som råder på grund av att många av de anställda har en annan nationalitet. Vidare kan de anställda få möjlighet att arbeta i andra länder eftersom företaget verkar på många olika platser i världen. Precis som vi nämnt tidigare klingar förmodligen detta väl i mångas öron.

Som vi tidigare lagt fram nämner inte respondenterna i företag B eller C mångfald som ett argument i rekryteringsprocessen och vidare tas det inte heller upp som trolig anledning till att de anställda stannar. Vi ser det som att detta mycket väl kan vara en av anledningarna till varför de anställda väljer att stanna, men detta är ingenting som respondenterna själva tar upp.

Ledarskap

Respondenten i företag B framhäver ledarskap som något centralt i företaget. Vidare menar respondenten att företaget arbetar mycket med coachning och tufft ledarskap där cheferna lär sig att ge klar feedback. Om det stämmer att företag B har chefer som bedriver ett framgångsrikt ledarskap kan detta förmodligen leda till fördelar på flera sätt. En fördel som borde kunna åtnjutas är att cheferna, förutom att ge klar feedback, även följer upp sina anställda och hjälper dem att förverkliga sina mål.

Respondenten i företag A nämner inte ledarskapet som en anledning till varför anställda väljer att stanna och vi har därför ingen vetskap om hur viktigt företag A tycker att detta är.

I företag C:s fall talas det en hel del om vikten av en god kontakt med sin chef. Eftersom de anställda, som vi varit inne på tidigare, sällan befinner sig på kontoret är denna kontakt extra viktig. Denna kommunikation ska hjälpa de anställda att förmedla hur de vill utvecklas men chefen ska även ha sådan kontakt med sina anställda att han eller hon ska ha kännedom om vilka uppdrag som de olika individerna föredrar för att kunna fördela dessa på ett bra sätt. Det som respondenten menar är inte att det tvunget måste vara en tät kontakt mellan chef och arbetstagare vilket kan tolkas som att företag C värnar om vilket individen föredrar och anpassar sig i det här fallet efter det.

5.2.2 Verktyg för att bibehålla

För att uppnå sitt mål med att knyta personalen till sig använder företagen ett antal verktyg för att värja sig mot risken att medarbetarna lämnar företaget. Nedan följer en sammanställning av dessa i kombination med en jämförelse.

Utvecklingssamtal

Att företag använder sig av utvecklingssamtal är mer regel än undantag. Det intressanta är alltså inte om företagen genomför dessa samtal utan hur företagen utför och följer upp ett sådant. Följaktligen ser vi inte det som spektakulärt att samtliga företag framhåller att de använder sig av olika typer av utvecklingssamtal.

I företag A hålls utvecklingssamtal tre gånger per år med de anställda. På utvecklingssamtalen får personen möjlighet att specificera hur han eller hon önskar att utvecklas, både under det närmsta året men även under en femårsperiod. Personen har då möjlighet att med chefens hjälp utveckla en plan för framtiden. Den kan innefatta att en kurs bokas in eller att personen i fråga vill ändra något i sina arbetsuppgifter eller kanske bli expert på ett visst område.

Respondenten i företag B berättar att utvecklingssamtal med de anställda hålls två gånger om året. Under detta samtal med chefen går företagets kärnkompetenser, som även används vid rekrytering, igenom och medarbetarna blir bedömda på hur väl de uppfyller dessa. Det som bör framhållas som fördel är att företag B verkar använda sina kärnvärden aktivt. Detta torde resultera i att dessa är väl kända av medarbetarna eftersom det är något de blir bedömda på. Det är även positivt att de används som en röd tråd genom företaget då de, som sagt, även används vid rekrytering.

Företag C uppger inte att de har ett visst antal utvecklingssamtal per år utan framhåller som vi omtalat tidigare att chefen ska ha en god kontakt med sina medarbetare för att hjälpa personen framåt men även för att hitta rätt uppdrag för just den personen.

Vi vill framhålla att vår uppfattning om dessa samtal är positiv och att samtliga företag ger ett strukturerat intryck. Med den information vi har ser det ut som om företag A fokuserar mer på framtiden under samtalen än vad företag B, som mer verkar göra en bedömning. Om vår uppfattning stämmer anser vi att företag A har en tydligare handlingsplan för hur medarbetaren under både det närmsta året och under en femårsperiod framöver ska förbättra det som är negativt och bibehålla det som är positivt. Huruvida företag B arbetar med en tydlig handlingsplan framkom inte i någon större utsträckning under intervjun och därför har vi tolkat det som att företag B inte fokuserar lika mycket på detta som företag A. Företag C verkar inte fokusera på något speciellt under samtalen utan verkar ta upp det som chefen och medarbetaren anser behövs.

Eventuellt kan företag A:s och B:s samtal verka något mer strukturerade men förklaringen till detta kan bero på att företag C är mindre till storleken och att processen fungerar minst lika bra även om den inte är lika strukturerad.

Avtal och restriktioner

För att förhindra att andra företag inkräktar och använder sig av de tidigare nämnda searchbolagen för att komma åt anställda använder företag A och B sig av olika verktyg.

Företag A framhåller att de använder sig av avtal med sina egna searchleverantörer som förbinder dessa att inte leta eftertraktad personal åt andra företag i företag A. Företag B framhåller en annan åtgärd de har vidtagit som innebär att receptionisterna får restriktioner att undvika att släppa igenom searchbolagen till personen de är ute efter.

Även företag C anser det svårt att värja sig mot searchbolag men i deras fall gäller det även att förhindra uppdragsgivarna från att locka över deras konsulter. Respondenten uppger att det skrivs avtal för att förhindra detta men att avtalen men lätthet går att komma runt.

Vår generella uppfattning är att det borde vara svårt att i någon större mån skydda sig mot ovanstående problematik och ser det som att samtliga företag gör vad de kan för att motverka det.

5.2.3 Förmåner och belöningar

Nedan beskrivs, analyseras och jämförs vår uppfattning om företagens olika tillvägagångssätt gällande deras förmåner och belöningar.

Bedömning av årlig företagsbonus

Enligt de teorier vi redogjort för i stycket om belöningsystem anser vi att det går att finna brister i den årliga belöning som företag A, B och C ger till sina anställda. Förutom detta tillhandahåller även medarbetarna i samtliga företag vissa förmåner såsom friskvård, massage och försäkringsavtal. Vi vill lyfta fram detta som en belöning som kan ses som standard i många företag även om det monetära värdet av dessa varierar mellan företagen. Företag C skiljer sig från övriga på så sätt att de även tillhandahåller möjligheten att få en individuell bonus som delas ut en gång i månaden. Detta väljer vi att återkomma till längre ner i stycket och kommer nu analysera samtliga företags årliga bonus.

För det första kan det inte anses att medarbetarna har någon möjlighet att påverka resultatet vilket är ett krav enligt *expectancy theory*. Denna slutsats drar vi utan att ha intervjuat någon anställd och vi motiverar den med att företagen är så pass stora att det måste anses som omöjligt för en enskild individ att kunna påverka utfallet för hela verksamheten. Det andra kravet som *expectancy theory* ställer är att belöningen ska vara tillräckligt eftertraktad. Att svara på den frågan är inte möjligt då vi inte gjort några intervjuer med övriga anställda. Några sådana undersökningar har inte heller företag A eller B gjort. Företag C uppger att frågan om huruvida belöningen är till belåtenhet eller ej ställs när en anställd väljer att sluta, vilket vi återkommer till i avsnittet om avgång. Det verkar alltså bara vara företag C, som i någon utsträckning vet vad de anställdas ståndpunkt i frågan.

Flera av de krav som Merchant och van der Stede (2007) ställer på belöningsystem infrias enligt vår mening inte när det gäller den årliga bonusen. För det första görs iakttagelsen att belöningen ges relativt långt efter en önskvärd prestation har ägt rum, vilket inte är eftersträvansvärt då det finns en risk att de anställda inte kopplar ihop prestationen och belöningen. För det andra går tankarna till om belöningsystemet är lättförståeligt eller om det är ett komplext system. Vi har svårt att svara på denna fråga i företag B:s och C:s fall men företag A:s system verkar vara relativt komplext. Denna tanke grundar sig i att respondenten i företag A använder ordet "avancerat" då företagets balanced scorecard, som den årliga bonusen är baserad på, kommer på tal. Vad gäller det tredje kravet som gäller huruvida belöningen är tillräckligt eftertraktad behandlades ovan. Kravet om att belöningen ska vara tillräckligt stor för att personalen ska drivas att kämpa är möjligen uppfyllt i av företagets belöningsystem. Däremot ställer sig Merchant och van der Stede (2007) tveksamma till användandet av exempelvis middagar som belöning. Företag A och B använder just middagar och tror att detta uppskattas. När denna belöning används, beror på en subjektiv bedömning av någon överordnad som upplever att en anställd gjort en extraordinär insats. Denna belöning verkar därför inte användas med syfte att få medarbetarna att ständigt stäva mot den utan ska snarare ses som ett tecken på uppskattning. I vilken utsträckning företag C använder sig av liknande belöningar framkom inte under intervjun. När det gäller övriga tre krav saknar vi information för att analysera detta i fråga om den årliga bonusen.

Vid en första anblick kan det alltså verka vara ett illa genomtänkt bonussystem. Vid närmare eftertanke, och med Alvessons antagande i bakhuvudet om att kunskapsintensiv personal inte behöver motiveras för att arbeta hårt, kan en annan uppfattning skapas. Respondenten i företag A menar att den monetära belöningen helt enkelt är något som "bara ska finnas" och vidhåller dessutom, även om det bara är en personlig åsikt, att belöningen nog är något som kan tas för given. Angående det sistnämnda håller även respondenten i företag C med. Respondenten i företag B säger ingenting om detta men vi förmodar att det förhåller sig på liknande sätt där. Detta har vi tagit fasta på i vår analys då vi menar att denna årliga bonus eventuellt inte syftar till att motivera personalen att arbeta hårdare utan snarare är något som ska finnas för att personalen ska välja att stanna i företaget eller söka sig dit från början. Om denna typ av belöning inte hade funnits tillgänglig finns det enligt vår uppfattning risk att personal hade lämnat företag A, B och C för en annan arbetsgivare.

Eftersom både Merchant och van der Stedes (2007) kriterier samt *expectancy theory* verkar syfta till att motivera personalen till hårt arbete bleknar betydelsen av dessa teorier om

ovanstående resonemang håller. Om teorin gällande gruppbonus kan överföras till ovan beskriven belöning, vilket i så fall skulle betyda att denna typ av bonus inte ger samma effekt som ett individuellt bonussystem, kan även den bagatelliseras i denna kontext.

Bedömning av individuell bonus

Som vi nämnt ovan erbjuder företag C sina anställda ett individbaserat bonussystem där en person som lyckats övervinna kraven som företaget ställer upp får en bonusutbetalning en gång i månaden. Detta system går i princip helt hand i hand med teorin, i alla fall i den utsträckning våra kunskaper om systemet sträcker sig. Respondenten vill inte, av oro för att konkurrenterna ska ta efter, lämna ut några detaljer om detta system. Det vi dock kan framhålla är att belöningen ges i nära anslutning till utförd prestation och att det enligt respondenten är ett lättförståeligt system. Om belöningen är eftertraktad eller ej har inte undersökts mer än i samband med anställda slutat. Svaret på frågan om belöningsystemet är kostnadseffektivt eller ej blir jakande. Det har gjorts undersökningar som visar att företaget har höjt sin debiteringsgrad vilket har gjort att de ökade intäkterna har överstigit kostnaden för att upprätta det individuella belöningsystemet. Att respondenten väljer att hålla större delen av informationen hemlig är förmodligen klokt då en sådan belöning, precis som vi nämnt i teorin om monetär belöning, är relativt lätt att efterlikna.

I det här fallet verkar det alltså som om Alvessons (2000) teori inte stämmer. Eftersom ovan förklarade undersökning har gjorts och påstår att de anställda debiterar fler timmar om den individuella bonusen finns, bör det tyda på att det ändå finns ett behov av att motivera de kunskapsintensiva arbetarna till att arbeta hårdare. En förklaring till att det är just företag C som använder sig av denna typ av bonus kan förmodligen, som i flera andra fall, vara att detta är ett konsultföretag. Konsulterna arbetar till största del ute hos klienter och det kan därför ses som tämligen naturligt att det är just företag C som satsar på ett individbaserat system då de anställda arbetar mycket individuellt, eller åtminstone inte tillsammans med andra från företag C. Övriga respondenter har uppgett att det skulle vara en omöjlighet att arbeta med ett individuellt belöningsystem och även att ge belöningen med tätare intervaller än ett år. Som förklaring på detta ges att företagen är för stora för att detta ska vara genomförbart. Detta kan alltså vara en trolig förklaring till att systemet fungerar i företag C, som är betydligt mindre än övriga.

Lönesättning

Alvesson och Kärreman (2007) menar att lönesättningen är viktig på så sätt att den ofta ses som ett tecken på framgång. I företag A sätts lönen individuellt och både tidigare och möjliga framtida prestationer vägs in. I företag B blir de anställda bedömda efter företagets kärnvärde, vilket också är lönegrundande. Även företag C använder sig av en liknande modell

som bland annat grundas på erfarenhet i branschen och i vilken utsträckning personen bidrar till en positiv stämning på kontoret.

Med bakgrund av ovanstående resonemang angående belöningar och förmåner ser vi det som att denna lönesättning kan fungera som ett substitut till ett individuellt bonussystem för företag A och B och att de istället använder sig av denna metod för att motivera, bekräfta och visa uppskattning mot sina anställda. Företag C har däremot både individuell lönesättning och individuell bonus. Att företagets anställda bland annat blir bedömda för sitt sociala bidrag till gruppen bekräftar vårt tidigare resonemang om vikten av sociala aktiviteter i företag C.

5.3 Avgång

AVGÅNG	Företag A	Företag B	Företag C
Verktyg	•exitsamtal		•exitsamtal
Anledning	•utvecklingsmöjligheter •byte av stad	•utvecklingsmöjligheter •högre lön •høgt tempo	•utvecklingsmöjligheter •högre lön •specialisering

5.3.1 Verktyg för hantering då anställda avgår

Nedan beskrivs, analyseras och jämförs vilka verktyg företagen använder sig av för att minimera effekterna då någon anställd väljer att avgå. Avslutningsvis behandlas anledningarna till varför den anställde har valt att avgå.

Exitintervjuer

När en anställd väljer att sluta använder sig både företag A och företag C av exitintervjuer för att reda ut vad som ligger bakom individens beslut, vilket innebär att de, precis som teorin om just exitintervjuer menar, har möjlighet att försöka undvika att någon annan slutar av samma anledning. På exitintervjuerna ställer även företag A frågan om personen kan tänka sig att återvända till, eller rekommendera företaget till bekanta. Svaret verkar i stor utsträckning bli jakande för båda delarna av frågan vilket styrker anledningen att tro att de anställda lämnat företag A fortfarande har en god relation till sin före detta arbetsgivare. Även företag C menar att de i stor utsträckning lyckas behålla en god relation till de anställda som avgår från företaget. Teorin i avsnittet om exitintervjuer framhåller att detta är önskvärt då det på olika sätt kan bli aktuellt med ett samarbete med den före detta anställda i framtiden.

Företag B framhåller att de inte använder sig av exitintervjuer som standard. Dock tillägger respondenten att något liknande kan försiggå ute i linjerna. Vi finner det något underligt att

företag B gärna framhåller att det jobbar i processer när det gäller till exempel rekryteringsförfarandet men sedan inte överhuvudtaget verkar ha reflekterat kring att göra detsamma när det gäller arbetsätt kring de anställdas avgång. Att inte ta reda på anledningen till att en anställd slutar skulle kunna ses som nonchalant.

Kunskapsdokumentation

Som vi framhöll i inledningen är det just kunskapen som är av största vikt för de företag som denna studie undersöker. Det finns, precis som vi redovisat i teoristycket om kunskapsdokumentation möjligheter att till viss del behålla kunskapen även om personen som besitter den försvinner från företaget. Samtliga fallföretag använder sig av sådan dokumentation vilket framhålls när respondenterna menar att ingen är omöjlig att ersätta. Vi anser inte att det är uppseendeväckande att företagen använder sig av detta utan anser det mer vara en nödvändighet, inte bara för att förhindra att kunskapen försvinner ur företaget utan även för att företagen är av betydande storlek och det vore orimligt att inte ha en överskådlig bild av olika arbetsuppgifter.

Anledningar till att personalen avgår

Den vanligaste anledningen till att personal slutar på företag A är, enligt respondenten, känslan av att vilja komma vidare och testa något nytt. Detta anser vi är uppseendeväckande då respondenten tidigare och genom hela intervjun har framhållit att möjligheten till vidareutveckling inom företaget är en av företag A:s mest betydande styrkor. En förklaring respondenten ger på detta är att det kan handla om anställda som börjat på företag A direkt efter sin universitetsexamen och vill se något annat. Detta verkar vara något som respondenten uppfattar som omöjligt att förändra. Att de anställda slutar för att de vill utvecklas vidare är även något som tycks ske i företag C. Här uppger dock respondenten att det i vissa fall rör sig om en vilja att bli specialist inom ett specifikt område. En garanti för att personalen enbart kommer att placeras på uppdrag inom ett och samma område är omöjligt för företag C då det inte är förenligt med företagets affärsidé. Företag B har, som tidigare nämnts, inte utfört några exitintervjuer och kan därför inte med säkerhet veta, men respondentens tro är att även företag B förlorar medarbetare för att dessa vill vidare i sin karriär. Samtliga tre företag tycks alltså ha problem att fullt ut lyckats i arbetet med att erbjuda tillfredställande vidareutvecklingsmöjligheter inom företaget. Detta kan tyda på en lucka i samtliga företagens strategier för bibehållande av personal.

Respondenten i företag B tror att ytterligare en anledning till att personalen slutar är att de upplever att tempot på företaget är för högt men menar att företaget inte ser något behov av att undvika detta då personer som inte klarar detta tempo ändå inte är önskvärda i företaget. Vi menar dock att företag B, genom att verkligen ta reda på vilka anledningar de

anställda har för att sluta och förbättra de aspekter som kan förbättras, även kan öka chanserna att behålla personal.

Som en annan anledning att personer slutar nämns, i företag A, flytt till annan ort på grund av ändrade familjeförhållanden. Detta bör rimligtvis kunna hänföras till företagets medelålder varför det är något märkligt att varken respondenten i företag B eller företag C tar upp detta som en anledning. Åter bör dock poängteras att företag B, på grund av att de inte utför exitintervjuer, faktiskt inte vet vilka anledningarna är till att de anställda slutar.

Respondenten i företag B belyser istället högt tempo som en möjlig anledning till att anställda väljer att sluta, vilket då kan ses som att de i vissa fall rekryterat "fel" personer och att dessa slutar då de inte klarar företagsklimatet. Som en sista möjlig anledning, hänvisar både respondenten i företag B och den i företag C till det de menar är allmänt känt, att ett byte av jobb innebär ett löneyft. Ingen av de två verkar dock ha en önskan eller ambition att undvika att anställda slutar av denna anledning, utan accepterar det som en del av verkligheten. Även här menar vi att företagen, precis som tidigare, inte verkar vilja framhålla anställningens ekonomiska nyttor.

5.4 Utmärkande insikter

Vi kommer här att förtydliga de inslag i analysen som vi anser vara särskilt uppseendeväckande och intressanta genom att redovisa de mönster vi tycker oss se i fallföretagen.

5.4.1 Mönster angående belöningar

Vi tycker oss se ett mönster i de belöningar som företagen framhåller att de använder sig av. Härintill har vi, för att underlätta kommande resonemang, gjort en bedömning om vad vi anser vara monetär och icke-monetär belöning. Det som möjligen kan ifrågasättas är utbildning som skulle kunna passa in under båda kategorierna. Vi anser dock att denna belöning till största del är icke-monetär och har därför valt den redovisade indelning som finns till höger.

MONETÄRA	ICKE – MONETÄRA
Lön	Utbildning
Företagsbonus	Karriärmöjligheter
Individbonus	Balans i livet
Friskvård	Arbetsuppgifter
Massage	Mångfald
Försäkring och avtal	Sociala aktiviteter
Presentkort	Ledarskap

Det mönster vi tycker oss se är att de monetära belöningarna inte är något som företagen verkar lägga alltför stort fokus på. Respondenterna i både företag A och B framhåller att dessa typer av belöningar är något som ska finnas på plats vilket vi har resonerat kring tidigare. Skillnaden vi ser är företag C:s individuella bonus som visar att dessa lägger något

mer resurser och tid på de monetära belöningarna. Det är dock inget av företagen som väljer att lägga fram någon form av monetär belöning i de argument som används i rekryteringsfasen eller de anledningar som används i arbetet med att behålla personal. Detta förstärker ytterligare intrycket av att de monetära belöningarna inte är i fokus. Istället trycker alla tre företag på icke monetära belöningar och då framförallt innehållet i arbetet och möjligheten till utveckling och utbildning. Huruvida detta är något som kan överföras till kunskapsintensiva företag i allmänhet är med hjälp av vårt material svårt att svara på men det vore en tänkbar tes.

Då varken vi eller företagen med undantag från företag C, som nämnts tidigare, gjort någon undersökning bland de anställda om vad som anses vara en attraktiv belöning är det svårt att svara på huruvida detta är en framgångsrik strategi eller ej och detta är inte heller en fråga vi har för avsikt att besvara. Det intressanta i detta ligger i ovan beskrivna mönster som visar att företagen som vi i denna studie har undersökt verkar anse det viktigare att utveckla och fokusera på det som vi i tabellen benämner icke monetär belöning. Detta mönster kan även kopplas ihop med teorin som behandlar monetära belöningar och säger att dessa belöningar är lättare att efterlikna än de icke-monetära. Det kan fungera som en förklaring till varför företagen väljer att inte utveckla de monetära ytterligare. En annan förklaring kan vara att större delen av de som är anställda på fallföretagen är ingenjörer och eventuellt av naturen motiveras mer av de icke-monetära belöningarna och att detta är något företagen känner sig relativt säkra på utan att ha gjort ovan nämnda undersökning.

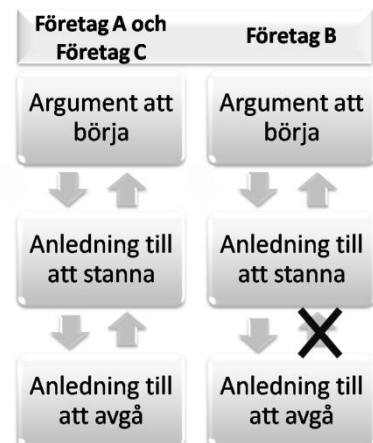
5.4.2 Anledningarnas och argumentens hållbarhet

De argument som fallföretagen använder i sin rekryteringsprocess för att locka till sig potentiella medarbetare återkommer i de anledningar som fallföretagen uppger sig tro att de anställda stannar för. Så här långt ser vi inga märkligheter då det är naturligt att företagen attraherar med faktorer som de anser sig vara bra på. Vi ser till exempel att företag A erbjuder blivande medarbetare fördelaktiga utvecklingsmöjligheter och uppger när det kommer till anledningar att stanna i företaget att just utvecklingsmöjligheter är en sådan. Detta måste innebära att dessa möjligheter till utveckling är något företag A är stolt över och därför anser sig, med fördel, kunna använda i rekryteringsfasen.

Frågan är då om det finns fog för att företaget känner ovan nämnda stolthet för de utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget. Det är här vi kan urskilja något som kan te sig anmärkningsvärt. Samma anledning som nämns i både rekryteringsfasen och i arbetet med att behålla personalen kommer nämligen upp som den vanligaste anledning till att

personalen väljer att sluta. Om detta innebär ett misslyckande i företagets försök att tillfredsställa utvecklingsbehovet hos personalen kommer vi beröra i resultatdiskussionen.

Eftersom företag A och C utför exitintervjuer kan de med säkerhet säga av vilka anledningar de anställda väljer att sluta. Detta möjliggör för dessa företag att aktivt välja om de vill försöka förändra de bakomliggande orsakerna till de anställdas beslut eller inte. Om en förbättring görs kan det minska risken att fler anställda slutar av samma orsak. Företag B utför inte några exitintervjuer och får därför nöja sig med att gissa vilka anledningarna till de anställdas avgång är och har därför inte samma möjlighet att förbättra sina förutsättningar för att få personalen att trivas och stanna i företaget vilket figuren ovan beskriver.



Tuffa tag?

Samtliga företag verkar ha en relativt klar bild av vilken typ av person de söker. De önskvärda egenskaperna kan självklart skilja sig åt i fråga om olika tjänster men vissa karaktärsdrag såsom vilja till utveckling i företag A, önskan om att få ta del av ett högt tempo i företag B och konsultmässighet i företag C, som verkar vara mer eller mindre ett krav för att bli anställd på företaget.

Samtliga ovan nämnda krav finns även med i det som företaget attraherar med i rekryteringsprocessen och som de anledningar företagen uppger att de anställda stannar i företaget av. Vår uppfattning är att företagen kan vara en aning tuffa i sina argument vilket vi förklarar med att argumenten, samtidigt som de ska fungera som dragningskraft mot företaget, även fungerar som en slags gallringsprocess. Är det så att personen i fråga inte attraheras av det företagen erbjuder passar de helt enkelt inte in och är inte önskvärda i företaget. Anledningen till att företagen använda denna, som vi uppfattar det, tydlighet i argumenten kan bero på olika saker. En tänkbar förklaring är att företagen är relativt säkra på att få de bästa kandidaterna vilket också respondenterna över lag verka tycka. Det kan även bero på att företagen besitter ett sådant attraktivt rykte, som vi i inledningen talade om och därför anses vara en attraktiv arbetsgivare. En tredje tänkbar förklaring är att ovan nämnda argument, tillika krav, inte alls är lika tuffa som vi tidigare påstått utan är något som är självklart för en framgångsrik ingenjör, vilket gör att det är därför företagen har valt denna strategi.

Passivitet - ett orosmoment?

Vi har i vissa hänseenden sett tendenser till passivitet i fallföretagens arbete med de, för studien, aktuella personalfrågorna. I rekryteringsprocessen uppger både företag B och C att de är medvetna om att du skulle kunna göra mer i fråga om studentkontakt, men säger samtidigt att de är nöjda med kandidattillströmningen och inte behöver prioritera detta i nuläget. Utöver detta utför företag B, som sagt, inga exitintervjuer vilket vi anser är ytterligare ett tecken på passivitet.

Teorin om Red Queen påpekar att företagen måste "springa så fort de kan" för att behålla sin marknadsposition. Om de dessutom skulle önska att förbättra denna position måste de "springa ännu snabbare".

Företag B och C verkar inte reflekterat över den fara som teorin beskriver då de blint litar på en fortsatt god kandidattillströmning. Som om detta inte vore nog bemödar sig företag B inte heller att genomföra exitintervjuer. Enligt teorin om Red Queen bör företagen akta sig för att bli alltför bekväma och säkra i sin nuvarande position och därmed tappa fokus på att arbeta hårt med att behålla sin nuvarande ställning. Företagen ska eventuellt inte känna sådan säkerhet som de faktiskt verkar göra.

6 Resultat

Nedan framställer vi resultatet av denna studie och återanknyter även till problemformuleringen och syftet. Vi gör detta genom att sammanfatta de resultat som framkommit i analysen följt av en resultatdiskussion. Avslutningsvis ges en metoddiskussion där vi har värderat hur de metodval som gjorts har påverkat studien och givit förslag på alternativa tillvägagångssätt som hade kunnat vara mer önskvärda.

6.1 Studiens resultat

Hur gör kunskapsintensiva företag för att rekrytera "rätt" personal?

Som framkom av analysen sker kontaktetableringen på olika sätt i de tre fallföretagen. Till exempel jobbar ett av företagen mer aktivt med att etablera studentkontakter än vad övriga gör. Det framkom att de som i dagsläget inte hade någon, eller ytterst lite, kontakt med studenter önskade att denna kontakt skulle utvecklas.

Alla tre fallföretagen använder sig av liknande argument för att attrahera potentiella medarbetare. Argumenten tycks i ungefär lika stor utsträckning röra sig om till den nya medarbetarens egna utvecklingsmöjligheter som innehållet i arbetet. Då detta gäller samtliga fallföretag bör det även kunna ge en hint om vilken typ av argument andra kunskapsintensiva företag kan tänkas använda sig av.

Vi fann olikheter i hur företagen beskrev det som vi har valt att kalla verktyg i rekryteringsprocessen men att innebörden av det som utfördes i stort sätt var densamma.

Hur gör kunskapsintensiva företag för att bibehålla sin personal?

Anledningar som respondenterna presenterade till att personalen stannar i företagen var, på samma sätt som i rekryteringsprocessen, ungefär lika viktade mellan arbetsinnehåll och utvecklingsmöjligheter. Skillnaden från argumenten i rekryteringsprocessen är att relationsbaserade anledningar i nästan lika stor utsträckning presenterades. Även här ser vi en viss möjlighet att resultatet, på grund av sin entydighet, kan gälla även andra kunskapsintensiva företag.

När det kom till vilka verktyg som användes framkom inget uppseendeväckande utan samtliga företag, i enlighet med vad det kan förväntas, höll samtal med sina anställda.

Konsultbolaget skilde sig något från övriga då de även använde sig av medarbetarundersökningar. När det gäller fallföretagens förmåner och belöningar verkar inte monetära belöningar vara något företagen lägger stor vikt vid. Det vi kan se är att konsultbolaget har lagt lite mer resurser på individuella belöningarna än övriga två företag gjort. Förmånerna och belöningarna är inget som något av fallföretagen använder som argument, varken i rekryteringsfasen eller för att bibehålla personalen, vilket förstärker intrycket av att detta inte är det mest betydande sättet att belöna de anställda på.

Hur gör kunskapsintensiva företag i situationen då en anställd som företaget önskat behålla väljer att avgå?

Två av fallföretagen använder sig av exitintervjuer i syfte att utröna av vilken anledning personalen väljer att sluta. I vilken utsträckning detta följs upp eller ej kan vi inte ge svar på, men företagen kan i dessa fall göra ett aktivt val om uppföljning av de anledningar som uppkommer är önskvärd. Det som framkom, och som kan anses uppseendeväckande var att ett av företagen inte utförde någon typ av exitsamtal och därför inte med säkerhet kunde besvara varför de anställda väljer att sluta.

Det som framkommit av exitintervjuerna är att personalen som väljer att lämna företaget ofta gör det på grund av att behovet till utveckling inte är tillfredsställt vilket är remarkabelt på så sätt att detta är samma anledning som samtliga företag använder som argument i både rekryteringsprocessen och i arbetet med att behålla befintlig personal. För att behålla kunskapen inom företaget använder sig samtliga fallföretag av kunskapsdokumentation vilken har för avsikt att hjälpa företagen att behålla kunskapen, även om personalen väljer ett sluta.

6.2 Resultatdiskussion

Vi har tidigare diskuterat och konstaterat att generalisering av de resultat som framkommit i denna studie bör göras med försiktighet då den endast bygger på tre fallföretag. I det material vi tagit del av och samlat in går det ändå att se vissa mönster vi ställer oss därför frågan om huruvida det finns någon anledning att utveckla det monetära belöningsystem som företagen använder sig av. Är det så att dessa företag i stor utsträckning inte behöver motivera sina anställda att arbeta hårt precis som Alvesson (2000) framhåller eller är det endast ett av företagen som har förstått vikten av ett individuellt belöningsystem?

En annan intressant aspekt är huruvida det finns en skillnad mellan företagen, och att denna olikhet främst består i att ett av företagen är ett konsultföretag medan övriga två inte tillhör den kategorin. Är det så att anledningen till ett individbaserat bonussystem går att finna i företagstypen, alltså konsultbranschen, eller ligger istället den övervägande skillnaden i storleken på företagen?

I inledningen introducerade vi läsaren för begreppet Generation Y och ställer oss nu frågan om det är denna grups karriärfokus och utvecklingsvilja som företagen har fått se prov på, då just utveckling är den största anledning till att personalen slutar i samtliga företag. Är det så att denna grupp är omöjliga att tillfredsställa när det kommer till just utveckling? Kan företagen göra mer för att detta behov ska bli tillgodosett? Eller är det helt enkelt ett karaktärsdrag som ingenjörer i allmänhet innehar? Om det är just Generation Y som på allvar presenterat sig på marknaden bör det förmodligen undersökas om det finns något i företagets strategier som bör ändras för att undvika att personalen slutar på grund av bristen på utvecklingsmöjligheter. Det kan vara så att slutsatsen som ställs är att det inte går att tillgodose denna törst på utveckling och att företagen helt enkelt får acceptera en lägre lojalitet, vilket leder till att fler väljer att byta företag. Detta behöver i sig inte enbart uppfattas som negativt från företagsperspektiv då de företag som är tillfrågade i denna studie framhåller att en viss personalomsättning är önskvärd, så länge det är i lagom mån.

6.3 Metoddiskussion

Studiens tillförlitlighet har, som nämnts i metodavsnittet, styrkts av att respondenterna fått ta del av och erbjudits möjligheten att kommentera empirin. Därav har vi säkerställt att det material som samlats in stämmer överens med respondenternas uppfattning om fallföretagen. Trots detta kan det finnas brister i tillförlitligheten då tolkningarna bygger på begränsat material.

Den insamlade datans ringa omfattning beror, till största del, på kombinationen av användandet av semi-strukturerade intervjuer och att endast en intervju genomfördes på varje fallföretag. Om intervjuerna istället i större grad varit strukturerade skulle informationen om de tre företagens arbetssätt varit mer jämförbar dem emellan. Eventuellt ges nu en något missvisande bild av hur de arbetar då vi valt att låta respondenterna berätta relativt fritt kring de frågor vi ställt. Vid strukturerade intervjuer hade dock informationen om vad respondenterna själva framhåller och lägger vikt på gått förlorad, varför vi inte finner detta vara ett alternativ som vore förenligt med vår ambition.

Däremot anser vi att studien kunde förbättrats avsevärt om fler intervjuer utförts med varje fallföretag, i synnerhet om dessa skett med flera respondenter då detta troligen givit en mer holistisk och tillförlitlig bild. Precis som en studie av flertalet företag hade givit ett mer generaliserbart resultat hade en analys av ett företag bringat oss en mer djupgående bild, vilket på sitt sätt hade kunnat ge ett intressant resultat. Som kritik mot denna studie bör framhållas att denna har utvecklats till en medelväg vilket har inneburit att vi varken kunnat ge en holistisk bild eller i någon större utsträckning generalisera resultatet. För att ytterligare förstärka trovärdigheten hade en medarbetarundersökning kunnat utföras i syfte att stärka tillförlitligheten i respondenternas svar då dessa ofta bygger på respondentens personliga uppfattning.

Referenser

Publicerade källor

Böcker

Alvesson, Mats (2004) *Knowledge work and knowledge-Intensive Firms*, Oxford, Oxford University Press

Alvesson, Mats; Sveningsson, Stefan (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Lund, Studentlitteratur

Arvidsson, Per (2005) *Styrning med belöningsystem*, Stockholm, Elanders Gotab

Bryman, Allan; Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö, Liber Ekonomi

Frank, J. et al. (2000) *Belöningsystem för personal i kunskapsföretag*, Uppsala, Uppsala univ. Företagsekonomiska institutionen

Grönroos, Christian (2008) *Service management och marknadsföring – kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, 2:a uppl., Malmö, Liber

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*, Lund, Studentlitteratur

Kaufmann, Geir; Kaufmann, Astrid (2005) *Psykologi i organisationen och ledning*, 2:a uppl., Lund, Studentlitteratur

Merchant, Kenneth A; Van der Stede, Wim A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, New York, Financial Times Prentice Hall

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur

Stewart, Thomas A. (1999) *Intellektuellt Kapital*, Stockholm, Nerenius & Santérus Förlag

Wallén, Göran (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2:a uppl., Lund, Studentlitteratur

Anonym, (2006) *"MOTIVATION: Team motivation must still recognise individuals"*, Employee Benefits, s. 10-11

Anonym, (2008) *"Are Your Employees Happy at Work?"*, Nonprofit World, Vol. 26 Nr. 2, s. 31

Artiklar

Alvesson, Mats (2000) *"Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies"*, The Journal of Management Studies, Vol. 37, Nr. 8, s. 1101-1123

Becket, Helene (2006) *"All good practice"*, People Management, Vol. 12, Nr. 5, s. 38-40

Butler, Timoty; Waldroop, James (1999) *"Job sculpting"*, Harvard Business Review, Vol. 77, Nr. 5, s. 144-152

Cannon, Thomas F (2008) *"Recruit students from your area collage and universities"*, Hotel and Motel Management, Vol. 223, Nr. 14, s. 20

Cappelli, Peter (2000) *"A market-driven approach to retaining talent"*, Harvard Business Review, Vol. 78 Nr. 1, s. 103-111

Chien, C.F.; Chen, L.F. (2008) *"Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry"*, Expert Systems with Applications, Vol. 34, Nr. 1, s. 280-290

Derfus, et al., (2008) *"The red queen effect: competitive actions and firm performance"*, Academy of Management Journal, Vol. 51, Nr. 1, s. 61

Durkin, Dianne (2008) *"Youth Movement"*, Communication World, Vol. 25 Nr. 2, s. 23-25

Greenaway, et al., (2008) *"Surviving Globalisation"*, Journal of international economics, Vol. 74, s. 264-277

Keough, Jack (2007) *"Finding the right people"*, Industrial Distribution, Vol. 96, Nr. 9, s. 9

Kreiss, John (2004) *"Coping with a key employee departure"*, Electric Perspectives, Vol. 29, Nr. 5, s. 18-19

Larsson, R. et al. (2007) *"Building Motivational Capital through Career Concept and Culture Fit"*, Career Development International, Vol. 12, Nr. 4, s. 361-381

Nazmi, Beverly (2006) *"How to get the best from a headhunter"*, Management Services, Vol. 50, Nr. 1, s. 42-43

Scott, Cullen (2001) *"Working with a headhunter"*, Office Solutions, Vol. 18, Nr. 5, s.21-23

Stewart, Deck (2000) *"6 Degrees of hire learning"*, CIO, Vol. 13 Nr. 10 s. 132-120

Övriga publicerade källor

Broschyrer från företag A

Broschyrer från företag B

Broschyrer från företag C

Elektroniska källor

Företag A:s hemsida 2008-12-11

Företag B:s hemsida 2008-12-04

Företag C:s hemsida 2008-12-12

Muntliga källor

Intervjuer

Respondent, rekryterare, i Företag A, 2008-11-24

Respondent, rekryteringskoordinator, i Företag B 2008-11-27

Respondent, personalchef, i Företag C 2008-12-12