



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH19
*Examensarbete i Strategic
Management på Kandidatnivå*

HT 2012

Humankapitalets mobilitet

- Varför stannar personalen i en kunskapsintensiv professionell organisation?

Författare:

Johannes Bokestén

Alexander Lindgren

Markus Månsson

Handledare:

Ola Mattisson

FÖRORD

Denna uppsats har gett oss en djupare inblick i humankapitalets mobilitet som studieämne och i det undersökta fallföretaget. Författarna hoppas att du som läsare finner uppsatsen intressant och givande.

Ett stort tack riktas till de personer som har gjort denna undersökning möjlig. Fallföretaget och framförallt vår kontaktperson har varit väldigt hjälpsamma och mottagliga under hela uppsatsens process. Författarna vill även rikta en stor uppskattning till arbetets handledare, Ola Mattison. Utan Olas åsikter och kommentarer hade denna uppsats varit mycket svår att genomföra.

Lund 2013-01-14

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Humankapitalets mobilitet: Varför stannar personalen i en kunskapsintensiv, professionell organisation?
Seminariedatum:	2013-01-18
Ämne/kurs:	FEKH19, Strategic Management, Examensarbete, 15 HP
Författare:	Johannes Bokesten, Alexander Lindgren och Markus Månsson
Handledare:	Ola Mattisson
Fallföretag:	En världsledande revisionsbyrå.
Nyckelord:	Humankapital, Konkurrensfördelar, Resursmobilitet, Värdeappropriering, Kunskapsintensiva organisationer.
Syfte:	Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera vilka subjektiva faktorer som påverkar anställdas vilja att stanna kvar på ett företag.
Metod:	Uppsatsen är genomförd som en fallstudie på ett av världens största revisionsbolag med både kvalitativ och kvantitativ metod. Studien är uppdelad i två stycken delstudier. Delstudie ett var en intervjustudie vid ett av företagets kontor och delstudie två en enkätstudie vid samma kontor och avdelning.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsens teoretiska delar utgår från det resursbaserade synsättet. Humankapital som konkurrensfördel studeras, vilket leder in på resursens mobilitetsproblematik. Författarna studerar sedan mobilitetsvilja närmare med hjälp av ramverket 'job embeddedness'.
Empiri:	Det studerade fenomenet är de faktorer som påverkar anställdas mobilitetsvilja. Detta har gjorts inom revisionsbranschen där problematiken ansågs relevant. Empiri har samlats in via intervjuer och enkätsvar från anställda vid olika hierarkiska nivåer på revisionsavdelningen vid det studerade fallföretaget.
Resultat:	Uppsatsens resultat visar att ett flertal faktorer var viktiga för de anställdas fortsatta anställning. Den faktorn som de anställda värderade högst var sammanhållning under arbetstid. Resultaten visar även att det var ovanligt att byta arbetsgivare mellan de fyra stora revisionsbyråerna och att det fanns kulturella normer som indikerar att det ej anses som socialt accepterat för anställda att byta mellan dessa bolag. Vidare visar resultatet att den främsta anledningen till att anställda valt att börja arbeta på fallföretaget var av att de fått en god bild av byrån under sin studietid.

SUMMARY

- Title:** The mobility of human capital: Why do people stay in a knowledge-intensive professional organization?
- Seminar date:** 2013-01-18
- Course:** FEKH19, Strategic Management, Degree Project Undergraduate Level, 15 Swedish University Credit Points
- Authors:** Johannes Bokestén, Alexander Lindgren and Markus Månsson
- Advisor:** Ola Mattisson
- Company:** A world-leading auditing firm.
- Key words:** Human capital, Competitive advantage, Resource mobility, Value appropriation, Knowledge-intensive organizations.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe and analyze subjective factors affecting employees willingness to stay in a company.
- Methodology:** The study was conducted as a case study using both qualitative and quantitative methods at one of the world's biggest auditing firms. The study was divided into two studies where data first was gathered using interviews and later by a survey.
- Theoretical perspectives:** The theoretical parts of the thesis are based on the resource-based view. Human capital as a source of competitive advantage is studied, which leads into a set of problems regarding the mobility of human capital. Factors influencing willingness to stay is then studied using the theoretical framework 'job embeddedness'.
- Empirical foundation:** The studied phenomenon is the factors affecting the willingness to stay within an organization. This was done through studying a selected case within the auditing industry, an industry where the resource mobility was identified as problematic. The empirical material has been collected through interviews and a survey of employees at different hierarchical levels within auditing.
- Conclusions:** A number of factors were perceived as important for employees concerning their future employment in the company. Cohesion among the workforce was perceived to be the most important factor for employees concerning their future employment for their current employer. Results also show that mobility among the four big auditing firms is uncommon and that cultural norms indicate that mobility between the companies is not seen as socially accepted by employees. The results also indicate that the employees have chosen their employer based on the impression of the audit firm during their university studies.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	3
SUMMARY	4
1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte	10
2. METOD.....	11
2.1 Forskningsdesign.....	11
2.2 Val av Teori	12
Alternativa synsätt.	13
2.3 Val av Empiri	15
2.4 Insamling av Empiri	17
Delstudie ett.	17
Delstudie två.	18
2.5 Tillvägagångssätt	20
Bakgrund.	20
Delstudie ett.	21
Delstudie två.	24
Slutsatser växer fram.	25
2.6 Trovärdighet och Precision.....	25
Delstudie ett.	26
Delstudie två.	27
3. TEORI.....	29
3.1 Resursbaserat Synsätt.....	29
3.2 Humankapital som Resurs.....	31
3.3 Humankapital som Hållbar Konkurrensfördel.	31
Humankapitalets mobilitet.	32
3.5 Humankapitalets Mobilitetsvilja	35
Länkar.	35
Överensstämmelse.	37
Uppoffring.	38
Teorisammanfattning.....	39
4. RESULTAT OCH ANALYS AV EMPIRI FRÅN DELSTUDIE 1	40
4.1 Presentation och Analys av de tolv faktorerna.....	40
Företagets visade intresse för anställdas fysiska och psykiska hälsa.....	41
Möjlighet för de anställda att testa nya arbetsområden.....	42
Möjlighet för de anställda att påverka arbetsbelastning & möjlighet att påverka arbetstider...	42
Möjlighet till kontakt med närmsta chef.....	43
Möjlighet för de anställda till kontakt med mentor.	43
Anställdas förståelse för hur avancemang skall ske.....	44
Anställdas och företagets värderingar stämmer överens.....	45
Företagets förståelse för den anställdes framtidsplaner.....	45

Sammanhållning under och utanför arbetstid	46
Marknadsmässig ersättning	47
4.2 Presentation och analys av resultat till anställdas inställning till byten mellan The big four och varför de började arbeta på företaget	47
Acceptans av Byte av Arbetsgivare Inom "The big four"	47
Anställdas val av arbetsplats.....	49
4.3 Sammanfattning och reflektion av delstudie ett.....	50
5. RESULTAT OCH ANALYS AV EMPIRI FRÅN DELSTUDIE TVÅ	51
5.1 Inledning.....	51
5.2 Presentation av Resultat	51
Genomsnittligt värde av de tolv faktorerna	51
Korrelation mellan faktorer.	53
Social acceptans att byta mellan de fyra stora revisionsbyråerna.	56
Val av företag att arbeta på.....	57
Sammanfattning resultat delstudie två.	58
5.3 Analys av resultat.....	58
Bortfallsanalys.....	58
Faktorernas betydelse	59
Korrelation mellan faktorer.	59
Sammanhållning.....	60
Social acceptans att byta mellan de fyra stora revisionsbyråerna.	61
Val av företag att arbeta på.....	62
6. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	64
6.1 Slutsatser	64
6.2 Diskussion	65
De tolv faktorerna	65
Byten mellan "The big four".	67
Val av arbetsplats.....	68
Avslutande diskussion.....	69
6.3 Generaliserbarhet	71
6.3 Förslag till vidare forskning.....	72
7. REFERENSER.....	74

1. INLEDNING

I detta avsnitt ges en bild av bakgrunden till att författarna är intresserade av att studera ämnet samt varför det är relevant att studera. Avsnittet inleds med en bakgrund och efterföljs av en teoretisk problematisering för att avslutas med uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Länge har forskare och ledare inom näringslivet frågat sig varför vissa företag är mer lönsamma än andra. En möjlig förklaring kan vara att dessa företag är särskilt duktiga på att hantera sina anställda och få dem att vilja stanna inom organisationen. Kan företagsledare förmå anställda att vilja stanna, blir det synonymt med en lojalitet till företaget och chanser att utveckla anställda till att bli högpresterande individer. Förståelsen för vad som påverkar anställdas vilja att stanna i en organisation kan därmed ge företag ett stort försprång gentemot konkurrenter.

Kunskapen blir särskilt intressant för kunskapsintensiva företag vilka i hög grad är beroende av sina anställdas prestationer. Företag av denna art behöver ständigt investera i sitt humankapital¹ för att dels utveckla sina nuvarande resurser men också för att ses som en attraktiv arbetsgivare och därmed locka till sig nya förmågor. Det finns dock en påtaglig risk med att investera i anställda då de har möjlighet att fatta egna beslut och därför på eget bevåg kan säga upp sig. Investeringen går då inte endast förlorad, utan riskerar att kostnadsfritt tillfalla någon av företagets främsta konkurrenter.

Författarna har undersökt en av världens största revisionsbyråer, där de anställda sannolikt haft en avgörande roll i företagets framgångar. Genom att på fallföretaget studera

¹ Becker (1964) definierar humankapital som människors samlade kompetens och för personalstyrkan i ett företag inkluderas sådant som utbildning, erfarenhet, omdöme, intelligens, relationer och insikter från individuella chefer och anställda i begreppet.

anställdas subjektivt upplevda anledningar till att stanna kvar, hoppas författarna bidra med en ökad förståelse om anställdas vilja att stanna kvar på företag och hyser även en vidare förhoppning om att fynden skall bidra till underlag och förslag till framtida forskning inom ämnet.

1.2 Problematisering

En marknadsekonomi baseras på att investerare eftersträvar en så hög avkastning som möjligt på sitt investerade kapital. Det är därmed grundläggande för företag att uppnå en högre eller likvärdig avkastning än sina konkurrenter för att kunna locka till sig kapital. Ett viktigt område inom forskningsfältet Strategic Management har således blivit förståelsen för hur företag kan uppnå och upprätthålla en avkastning som överstiger genomsnittet i branschen.

Ett teoretiskt ramverk som ofta används för att förklara inombranschliga lönsamhetsskillnader är det resursbaserade synsättet (Barney, 1991). Synsättet baseras på ett antagande om att företag kontrollerar heterogena resurser, vilket i sin tur påverkar hur företagen kan utforma och utföra sina strategier (Barney, 1991). Kan ett företag använda sina resurser mer effektivt än sina konkurrenter, kommer företaget tillgodogöra sig konkurrensfördelar, vilket innebär en förmåga att skapa mer ekonomiskt värde än vad konkurrenter förmår att göra (Barney & Clark, 2007). För att konkurrensfördelar skall bestå över tid krävs det enligt det resursbaserade synsättet att vissa kriterier är uppfyllda, bland annat att resurser som ligger till grund för konkurrensfördelar inte enkelt skall kunna flyttas mellan företag och där fungera med likvärdig effektivitet.

Humankapital kan vara en resurs som bidrar till konkurrensfördelar (Barney, 1991; Steffy & Maurer, 1988), men om anställda enkelt kan röra sig mellan arbetsgivare riskerar konkurrensfördelen att bara bli kortvarig (Peteraf, 1993). I takt med att samhällsekonomi blir

allt mer tjänsteinriktad, både genom servicesektorns ökade betydelse och genom en ökad grad av serviceelement i traditionell industriell produktion, blir humankapital allt viktigare. Kunskap blir den avgörande konkurrensfaktorn i en sådan omgivning, och denna finns i humankapitalet (Ekstedt, 1988).

Företag kan definieras som kunskapsintensiva när kunskap är deras viktigaste resurs (Starbuck, 1992) och när denna kunskap finns hos anställda som kan utföra sitt arbete självständigt blir deras rörlighet en reell risk för företaget. Professionella organisationer som i princip alltid är kunskapsintensiva, måste ständigt brottas med denna problematik då de baserar sin verksamhet på anställdas kompetens samtidigt som anställda uppvisar hög självständighet (Bucher & Stelling, 1969). För att utveckla företag av denna karaktär behöver investeringar göras i syfte att ständigt öka de anställdas kompetens. Med investeringar kommer den anställde bidra mer till företaget och dess lönsamhet. För att investeringen skall bli lönsam kan företaget dock inte öka den anställdes lön lika mycket som det ökade bidraget innebär. Som tidigare nämnts har en anställd alltid en möjlighet att säga upp sig och om den fritt kan röra sig mellan företag kan den också förhandla upp sin lön. En annan arbetsgivare kommer basera lönen på vad den anställde kan bidra med till organisationen och behöver ej ta hänsyn till en tidigare investering i den anställdes kompetens (Klein, Crawford & Alchian, 1978).

Det råder oklarheter kring hur stor möjlighet anställda har att använda sina kunskaper med likvärdig effektivitet hos en annan arbetsgivare, vilket påverkar den faktiska möjligheten att byta arbetsplats (Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Då det både är svårt för företag att påverka anställdas möjligheter att byta arbetsplats och problematiken i sig är komplex att undersöka har författarna gjort en uppdelning av fenomenet att anställda byter företag. Författarna har studerat såväl artiklar inom ekonomiska tidskrifter men även litteratur inom det

humanistiska och psykologiska fältet. Inom ekonomi och strategi läggs stor vikt vid anställdas faktiska möjlighet att byta arbete och vad som påverkar detta, medan forskare inom beteendevetenskaper i högre grad behandlar anställdas bakomliggande motivation till att vilja byta. Författarna har genom denna litteraturstudie haft möjlighet att göra en distinktion mellan anställdas mobilitetsmöjlighet, det vill säga *faktisk möjlighet* att byta arbete, och mobilitetsvilja, den anställdes *vilja* till att byta arbete eller stanna kvar på företaget.

Mobilitetsmöjlighet beror både på faktiska kostnader knutna till hur en anställds effektivitet påverkas vid byte av arbetsplats, men också upplevda kostnader som arbetsgivare kan drabbas av med en ny person i organisationen. Det är kostnader som kan antas variera med hur lika arbetsgivare är vad gäller arbetsuppgifter, företagsstruktur och social sammansättning. I en bransch präglad av hög homogenitet bör mobilitetsmöjligheter därmed vara stora och anställdas eventuella rörlighet bero på deras egen vilja att byta arbetsgivare.

Mobilitetsviljan blir intressant att studera då humankapital utgörs av kognitivt och emotionellt beskaffade individer, med möjlighet att fatta sina egna beslut (Wright, Dunford & Snell, 2001) vilket kan vara svårt för företag att hantera. Företag idag behöver göra en korrekt avvägning mellan kostnader för personalomsättning och kostnader för behållandet av anställda (Abelson & Baysinger, 1984), en ökad ökad förståelse för anställdas mobilitetsvilja kan bidra till en bättre hantering av båda dessa kostnader och vidare utveckla förmågan att bygga konkurrensfördelar på anställda.

1.3 Syfte

Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera vilka subjektiva faktorer som påverkar anställdas vilja att stanna kvar på ett företag.

2. METOD

Detta avsnitt ämnar visa hur undersökningen metodologiskt har utförts samt motivera valda metoder avseende uppsatsens genomförande och utformning. Den valda vetenskapliga metoden är viktig att presentera för att påvisa hur uppsatsens syfte uppnåtts. Såväl metodvalen som andra val som författarna gjort under arbetets gång granskas här självkritiskt.

2.1 Forskningsdesign

Initialt utförde författarna en inledande studie av teori och fick därifrån ett underlag till sin utgångspunkt i undersökningen. Det var i detta skede oklart vilken utdata som uppsatsen skulle bidra med, varför författarna har valt att använda en abduktiv ansats, vilket är en kombination av både en deduktiv och induktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 2008). Med denna metodik växlar processen hela tiden mellan teori och empiri och låter därmed en förståelse successivt växa fram vilket gett författarna flexibilitet i sitt arbete, och därmed har de haft möjlighet att se till den problematik som varit mest relevant att studera. Den initiala teoretiska förståelsen har efterföljts av empirisk datainsamling som under arbetets gång kompletterats med teoretiska kunskaper. Detta har tillsammans legat till grund för uppsatsens slutsatser.

För att författarna skulle ges en klar bild av problematiken har undersökningen endast utförts på ett fallföretag. Detta har gett möjlighet att fokusera all tid som funnits att förfoga till det valda fallföretaget och där få en ingående förståelse.

För att uppfylla studiens syfte såg författarna det som ändamålsenligt att utföra två delstudier, där en första kvalitativ studie låg till grund för en kvantitativ studie. Den kvalitativa delstudien syftade till identifikation av viktiga faktorer och den kvantitativa delstudien syftade till att öka förståelsen för de identifierade faktorerna. Genom användandet av både kvalitativ och

kvantitativ metod har författarna fått en god bild av empirin och kunnat använda båda metoder för att uppfylla uppsatsens syfte.

2.2 Val av Teori

Författarnas teoretiska utgångspunkt har varit resursbaserad teori, främst presenterad av Barney (1991). Denna utgångspunkt har tagits då synsättet är erkänt vid studier av humankapital, där det definierat som resurs kan utvecklas ur ett strategiskt perspektiv (Wright et al., 2001) för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. De kunskaper som företag kontrollerar genom sitt humankapital blir allt viktigare i ett ekonomiskt klimat där kunskapsutnyttjande bestämmer hur väl det lyckas på marknaden (Ekstedt, 1988; Grant, 1996) och därmed anser författarna att resursbaserad teori med sitt fokus på resursers heterogenitet och mobilitet är en god utgångspunkt för att analysera humankapital som resurs.

För att mer specifikt öka förståelsen kring anställdas mobilitet har teorier rörande behållandet av anställda studerats. Utifrån denna teorigenomgång har författarna själva gjort en distinktion mellan kategorierna mobilitetsmöjlighet och mobilitetsvilja. Mobilitetsmöjligheter rör anställdas möjlighet att byta företag och till detta finns främst faktorer utanför individens och företagets kontroll, medan mobilitetsvilja avser attityder och åsikter som påverkar anställdas vilja att stanna eller lämna sin arbetsplats och finns inom räckhåll för företaget att påverka.

För att kategorisera anställdas svar och tydliggöra vilka mönster som kan hittas bland respondenternas åsikter har författarna valt att analysera intervjuer och enkäter genom att använda sig av en teoretisk modell kallad "job embeddedness" utvecklad av Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez (2001) som utmynnar i tre mobilitetsbestämmande faktorer: "links" (länkar), "fit" (överensstämmelse) och "sacrifice" (uppoffring). Mitchell et al. (2001) beskriver sin "job embeddedness"-konstruktion som ett nät som fångar upp individer i deras nuvarande

arbetsituation. Hur bunden en anställd är vid sin nuvarande situation avgörs av hur starka länkar den har till sin omgivning, hur väl den överensstämmer med densamma och hur stora uppoffringar som är förknippade med ett arbetsplatsbyte. Relevanta teoretiska fynd har även lagts till modellen av författarna själva i syfte att bättre kunna analysera insamlad empiri. Relativt stor frihet har tagits i att flexibelt använda modellen, främst för att författarna ansett den vara ett användbart verktyg för att systematisera svaren från intervjupersonerna. Genom att använda den teoretiska modellen som en begreppsapparat anser författarna att undersökningens syfte lättare kunde uppnås.

Alternativa synsätt.

Vid studier av vad som får anställda att stanna, eller lämna sin arbetsplats kan andra teoretiska referensramar än det resursbaserade synsättet användas. Det finns också möjlighet att använda ett resursbaserat synsätt på andra sätt än vad författarna har gjort. Exempelvis har tidigare studier av humankapital som resurs bidragit till forskningsfältet Strategic Human Resource Management (SHRM), översiktligt presenterat i Wright & McMahan (1992). Denna teori baseras på antaganden om anställda som autonoma individer med förmåga att fatta egna beslut och forskningsfältets teorier berör ledningens aktiviteter för att skapa ett effektivt humankapital snarare än vad anställda själva anser påverka sina mobilitetsbeslut. Betoningen inom fältet på ledningens aktiviteter och utformning av HRM-program skiljer sig från författarnas avsikter med denna uppsats. SHRM ligger därför mestadels utanför uppsatsens syftesformulering och lämpar sig därför inte som en teoretisk referensram.

Vald teori till uppsatsen fokuserar på andra områden än den anställdes monetära ersättning. Detta motiveras genom att författarna vill rikta sig mot ett forskningsfält som inte blivit lika utforskat som studier kring monetär ersättning och dess effekter på anställda. Att lön

påverkar anställdas trivsel och val av företag är vedertaget, men för att generera ett kunskapsbidrag på ett mindre utforskat område har författarna istället främst sett till “mjukare” motivationsfaktorer, exempelvis trivsel och sammanhållning.

Mobiliteten hos en resurs begränsas genom de transaktionskostnader som är förenade med dess flytt till nya kontexter (Yao, 1988). För humankapital består transaktionskostnader av kostnader förknippade med att söka efter alternativa anställningsmöjligheter (Stigler, 1962) och de kostnader som härrör ur problem att upprätta kontrakt vilka krävs för att anställa humankapital (Yao, 1988). För humankapital kan höga transaktionskostnader vara förknippade med arbetsplatsbyten (Abelson & Baysinger, 1984) vilket gör att kostnader av denna karaktär i hög grad påverkar humankapitalets mobilitet. Alltså kan en analys av humankapitalets mobilitet också utgå ifrån ett transaktionskostnadsperspektiv. Författarna har dock bedömt transaktionskostnader vara alltför förknippade med kostnader utanför både individens och företagets kontroll för att teorin skall kunna användas för att uppnå undersökningens syfte. Vidare anses av anställda upplevda transaktionskostnader till viss del täckas in av begreppet “upppoffring” vilket ingår i den av författarna använda referensramen. Med detta i åtanke kan transaktionskostnader tänkas ha stor påverkan på mobiliteten och ha viktiga implikationer för hur humankapitalet som strategisk resurs skall analyseras och utvecklas.

En analys av humankapitalets mobilitet kan också utgå från ett juridiskt perspektiv med fokus på sådant som konkurrensklausuler i anställningsavtal och andra juridiska hinder för anställdas mobilitet. Författarna har dock valt att bortse ifrån denna typ av konstruktioner då uppsatsen fokuserar på faktorer som påverkar anställdas mobilitetsvilja snarare än mobilitetsmöjligheter.

2.3 Val av Empiri

För att uppnå undersökningens syfte utformade författarna kriterier för valet av studieobjekt. Eftersom utgångspunkten varit teoretisk, fanns ett stort antal företag som ansågs vara passande för uppsatsens syfte. Företag där problematiken med humankapitalets rörlighet är påtaglig, ansågs vara företag som baserar sin verksamhet på kunskap hos sina anställda. För att fallföretaget skulle vara relevant skulle de anställda uppvisa en självständighet i sitt operativa arbete. De fick också gärna vara en del av en tydligt definierad yrkesgrupp som med hjälp av oberoende licenseringar och certifieringar enkelt kunde visa sin kompetens för andra potentiella arbetsgivare då det skulle göra de teoretiska omständigheterna mer aktuella. Utifrån dessa kriterier identifierades företag som var såväl kunskapsintensiva (Starbuck, 1992; Ekstedt, 1988) som i hög grad formade av tjänstemannagrupper (Kerr, Von Glinow & Schriesheim, 1977). En organisation som uppfyller dessa kriterier kan klassificeras som en professionell organisation (Bucher & Stelling, 1969) och med hjälp av dessa klassificeringar valdes revisionsbranschen som särskilt passande för undersökningen.

Revisionsbranschen består av byråer som främst arbetar med att granska företags bokslut och löpande verksamheter för att garantera att de sköts efter "god redovisningssed" vilket grundas på lag, norm och praxis som bokföringsskyldiga företag skall följa. Större revisionsbyråer har även avdelningar inriktade mot rådgivning inom strategi, skatt och IT. Branschen präglas av en hög marknadskoncentration där de fyra företagen kallade "The big four": Deloitte, Ernst & Young, KPMG och PwC är dominerande aktörer sett till antalet anställda och omsättning. De fyra företagen baseras var för sig på samarbeten som sträcker sig över världen till individuella byråer som oftast ägs av lokala medarbetare. Samarbetet går ut på att företagen utvecklar sin arbetsmetodik och bygger företagets varumärke tillsammans. Genom

sin likhet antas företagen vara relativt homogena i sin företagsstruktur, tjänsteutbud, storlek och sammansättning av humankapital.

Anställda inom revision börjar oftast som revisorsassistenter efter högskoleexamen. De flesta anställda strävar efter att senare bli godkända revisorer, vilket kräver kandidatexamen inom ekonomi, eller att bli auktoriserade revisorer, vilket kräver en magisterexamen. Längst upp i hierarkin finns delägare, även kallade "partners". Företagsstrukturen inom "The big four" liknas ofta vid en pyramid, där bottenplanet består av personer tidigt i karriären vilket följs av godkända respektive auktoriserade revisorer ett eller flera steg upp, för att avslutas med delägarna i den absoluta toppen. Inom organisationer med denna utformning har uttrycket "Up or out" uppkommit, ett uttryck som innebär att efter en tid krävs det antingen att medarbetare tar ett steg upp i hierarkin, eller lämnar företaget vilket i sin tur bidrar till att organisationens hierarkiska form ser ut som en pyramid.

Branschsegmentet "The big four", världens fyra största revisionbyråer, ansågs som relevant utifrån undersökningens inledande teoretiska problematik, då anställda enkelt borde kunna röra sig mellan de fyra revisionsbyråerna och företagen inom segmentet uppfyllde de kriterier författarna presenterat ovan. Om det är enkelt att röra sig mellan bolagen kan man anta att möjligheterna är större för de anställda att ta del av sitt värdebidrag genom att förhandla till sig en högre lön genom att byta arbetsplats. Värdebidraget i sin tur består av den anställdes tillskott till företagets avkastning genom sin prestation. Om ett av företagen investerar i en anställds kunskap behöver den anställdes lön anpassas för att företaget skall kunna göra en vinst på investeringen. Har en anställd möjlighet att byta till ett annat företag som inte behövt göra investeringen, kan den anställda därmed förhandla sig till en högre lön. För att undersöka problematiken krävdes en möjlighet att undersöka ett företag ingående och detaljerat, vilket

fallstudien som forskningsdesign gett goda möjligheter till. Yin (2003) menar att fallstudien är ett användbart verktyg vid ett kontextberoende fall vilket författarna anser studieobjektet vara, eftersom det studerade företaget befinner sig i en bransch där de ledande aktörerna är så pass lika varandra.

Mailkontakt inleddes med de fyra företagens respektive studentrepresentanter i Malmö. I den inledande kontakten meddelades uppsatsförfattarnas namn, kontaktuppgifter, utbildning och lärosäte, ämnesområde, syfte med att utföra undersökningen samt vald problemformulering. För att öka företagens vilja till samarbete framhölls den nytta som kunde dras av en bättre förståelse för anställdas mobilitetsbeslut. Två av företagen svarade snabbt och var positivt inställda till ett samarbete. Uppsatsens löpande arbete var beroende av material från intervjuer, och möjligheten att utföra dem så tidigt som möjligt bidrog till valet av fallföretag. Fallföretaget i fråga ville dock vara anonymt varför företaget vidare benämns "fallföretaget" eller "revisionsbyrån".

2.4 Insamling av Empiri

Som nämndes i forskningsdesign så har uppsatsen utförts genom två delstudier där metoderna för insamlandet av empiri varit olika, den första delstudien baseras på kvalitativ metod och den andra delstudien på kvantitativ metod.

Delstudie ett.

Semistrukturerade intervjuer användes vid den första delstudien, där syftet var att dels att testa den ursprungliga hypotesen (vilken presenteras i avsnitt 3.3) och empiriskt undersöka vilka faktorer som påverkar anställdas val att stanna kvar på revisionsbolaget. Författarna ville identifiera intervjuobjektens personliga åsikter på ett öppet och flexibelt sätt, och därmed var inte standardiserade intervjuer med fullt förutbestämda frågor ett lämpligt val. Nackdelen med semi-

strukturerade intervjuer gentemot strukturerade intervjuer, är att det ger en ökad komplexitet och större tidsåtgång vid jämförande och analys av svar. För undersökningens syfte övervägde dock fördelarna med intervjumetodiken nackdelarna.

På grund av begränsningar i praktisk genomförbarhet begränsades den studerade populationen till personal på revisionsavdelningen hos fallföretaget. Efter att en population hade definierats gjordes ett urval. I den första studien styrdes urvalet mot ett icke-sannolikhetsurval på grund av ett begränsat tillträde till studieobjektet. Därmed användes ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005: 377) för intervjuerna eftersom fallföretaget tagit beslutet om vilka representanter som skulle delta under intervjuerna. Intentionen var att generera en bred bild av mobilitetshindrande faktorer för anställda, och därför framhölls ett önskemål från författarnas sida om att få intervjua såväl titelbärande revisorer som revisorsassistenter. Önskemålen uppfylldes och intervjutillfällena gavs med tre titelbärande revisorer och fyra revisorsassistenter.

Delstudie två.

Kvantitativa enkäter användes som datainsamlingsmetod vid den andra delstudien. För att minska bortfallet valdes internetbaserade enkäter som möjliggjorde för anställda att svara på resande fot och göra det enkelt att svara på enkäten. Enkäten inleddes med en text där undersökningens syfte presenterades, respondenterna fick en förklaring till vad undersökningen kunde resultera i för dem, samt instruktioner till vad som skulle tas i åtanke vid deltagandet av enkäten. Detta inkluderades för att minska bortfallet och få mer rättvisande svar (Bryman & Bell, 2005:165).

Syftet med enkäten var att få en högre relevans i det slutgiltiga resultatet, öka förståelsen för de olika faktorerna och ge författarna underlag för mer generaliserbara slutsatser. Enkäten skickades ut till en så stor grupp anställda som möjligt vid revisionsbolagets Malmökontor och

dess revisionsavdelning. Även här saknades möjlighet att helt styra vilka anställda som författarna fått tillgång till. Optimalt hade varit om möjlighet funnits att utforma kriterier för ett sannolikhetsurval och därigenom ett mer representativt urval för populationen (Bryman & Bell, 2005: 111). Eftersom urvalsvolymen (80 personer) i den kvantitativa undersökningen gjorts relativt stor, minskade dock risken för urvalsfel.

Användandet av både en kvalitativ och kvantitativ metod förespråkas av Bryman & Bell (2005: 72) vid fallstudier och kan leda till en bättre helhetsbild över det studerade fallet. Det har dock under processens gång funnits en medvetenhet om att en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod kan medföra vissa problem. Exempelvis framhåller Smith (1983) att kvantitativa och kvalitativa insamlingsmetoder leder till olikartade kunskapsteoretiska konsekvenser på grund av att de är baserade på olika procedurer. Dessa problem kan innebära en högre komplexitet i arbetet. På grund av detta har författarna noggrant planerat arbetet för att kunna möta de svårigheter och komplexa situationer som kunde uppkomma under insamlandet av data. Exempelvis krävdes en god initial förståelse och förberedelse för att kunna ställa relevanta uppföljningsfrågor under intervjuerna. Hade metoden använts på ett bristande sätt eller om annat gått fel längs vägen, fanns stor risk för att undersökningens resultat blivit felaktigt (Yin, 2003). Användandet av de båda metoderna i denna uppsats har av författarna ansetts vara nödvändigt för att återge en rättvisande bild av det valda fallföretaget och därmed producera ett välgrundat kunskapsbidrag.

Hur det gick att använda båda dessa metoder i denna undersökning diskuteras vidare i kapitel 6 under avslutande diskussion.

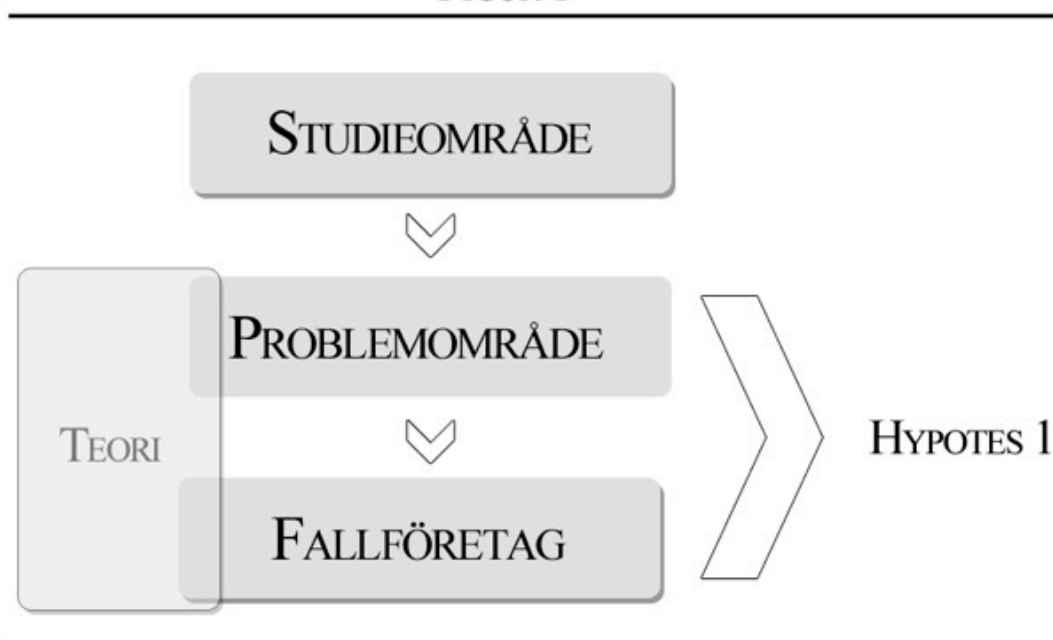
2.5 Tillvägagångssätt

Bakgrund.

Arbetsprocessen för uppsatsen började med författarnas deltagande i kandidatkursen Strategic Management vid Ekonomihögskolan på Lunds universitet. Under kursen identifierades hantering av anställda som intressant studieområde. Utifrån det skapades ett intresse för problematiken rörande humankapitalets mobilitet och efter en mer ingående teorigenomgång valdes ämnet till uppsatsskrivandet. Författarna valde att studera revisionsbranschen av anledningar som presenteras i avsnitt 2.3, val av empiri. Kontakt togs med de fyra största revisionsbyråerna och ett av företagen valdes som fallföretag.

Författarna härleder genom teori antagandet att när kontexterna är liknande, kan anställda enkelt röra sig mellan företag och genom denna reflektion formulerades en första hypotes: *“Det är vanligt förekommande att anställda inom revision på de fyra stora revisionsbyråerna byter arbetsgivare mellan företagen”*. Denna hypotes var ett av de områden som författarna ämnade studera med hjälp av delstudie ett. Genom delstudie ett ville de också erhålla subjektivt upplevda faktorer som anställda identifierade som viktiga för deras val att stanna hos sin nuvarande arbetsgivare.

FIGUR 1



Figur 1 visar hur författarna genom studieområdet identifierade ett problemområde och vidare sitt fallföretag. Processen skedde med grund i teori och en första hypotes författades.

Delstudie ett.

Innan intervjuerna genomfördes gjorde författarna en mer grundläggande undersökning av teori kring humankapitalets mobilitet samt vad som påverkar anställdas i valet att stanna kvar i en organisation eller byta arbetsgivare. Teorin lade grund för en intervjuguide som tog upp vilka områden som skulle diskuteras under intervjuerna. Sju intervjuer om 25-35 minuter hölls med sju medarbetare på fallföretaget. Samtliga tre författare deltog under intervjuerna. Vid början av varje intervju gavs instruktioner till intervjuobjektet om syftet med undersökningen och en uppmaning att personen skulle känna sig fri i sina svar. Under intervjuerna förde en person anteckningar med svaren från intervjuobjekten, medan en annan person förde samtalet framåt med hjälp av den upprättade intervjuguiden och den tredje intervjupersonen stämde av att alla områden hade tagits upp för diskussion. Eftersom intervjupersonerna var i numerärt överläge gentemot intervjuobjekten fanns det en risk för att respondenten kände sig i underläge och

därmed inte blev lika fri i sina svar (Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund, 2001). Effekten reducerades genom att intervjuerna utfördes på företagets kontor där det kan antas att intervjuobjekten kände sig bekväma samtidigt som författarna strävade efter att skapa en så informell och avslappnad stämning som möjligt.

Intervjuerna skapade en stor mängd data som behövde kodas och analyseras. Efter intervjuerna utförts sammanställdes materialet i jakt på faktorer som antingen stack ut eller i hög grad upplevdes som viktiga för intervjuobjekten. För att få fram de faktorer som var viktiga för de anställdas fortsatta anställning utformades en tabell. Tabellen användes för att kategorisera och formulera faktorerna. En kolumn för teori lades till tabellen för att författarna lättare skulle kunna koppla teorin till intervjumaterialet. Tabell 1 är ett exempel på verktyget författarna använde med skillnad att antalet faktorer på Y-axeln var större i den ursprungliga versionen. På X-axeln hittas källor till påståenden, antingen i form av intervjusvar eller teori.

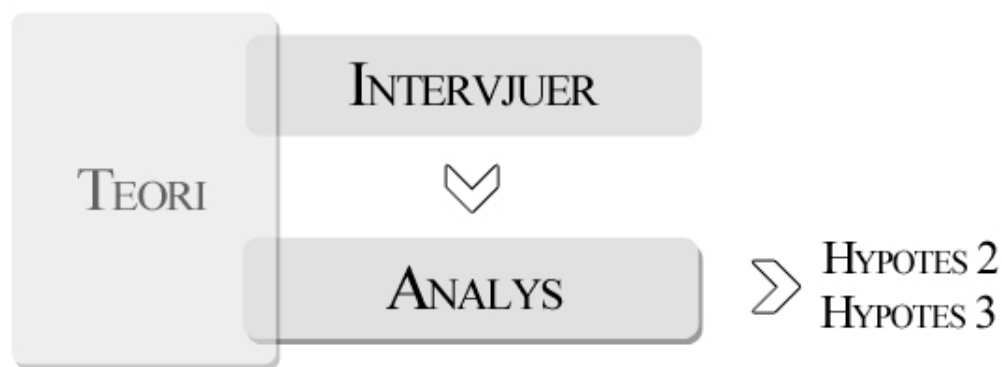
Tabell 1
Analysverktyg för intervjudata och jämförande av teori

Källa	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5	Person 6	Person 7	Teori
Påstående								
Påstående X		x	x	x				x
Påstående Y				x	x	x		
Påstående Z	x	x						x

Tabell 1 representerar det analysverktyg författarna använt till insamlat material från intervjuer

Ur denna tabell identifierades tolv faktorer som skulle jämföras och analyseras med teori och vidare undersökas i delstudie två. Med dessa identifierade faktorer formulerade författarna hypotes två: *“Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas till hög grad av sammanhållningen mellan kollegorna under arbetstid”*, samt hypotes tre: *“Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas i hög grad av de faktorer som presenteras i enkäten”* och dessa hypoteser undersöktes med hjälp av delstudie två. Utöver dessa tolv faktorer framkom från intervjuerna även åsikter det var mycket ovanligt att personal på revisionsavdelningarna bytte mellan de fyra stora revisionsbolagen och att det inte ansågs vara socialt accepterat att göra detta, samt olika orsaker till att anställda valt att börja arbeta på företaget, varför också dessa områden inkluderades i varsin fråga i delstudie två.

FIGUR 2



Figur 2 visar att intervjuer analyserats med hjälp av teori och därigenom skapat hypotes

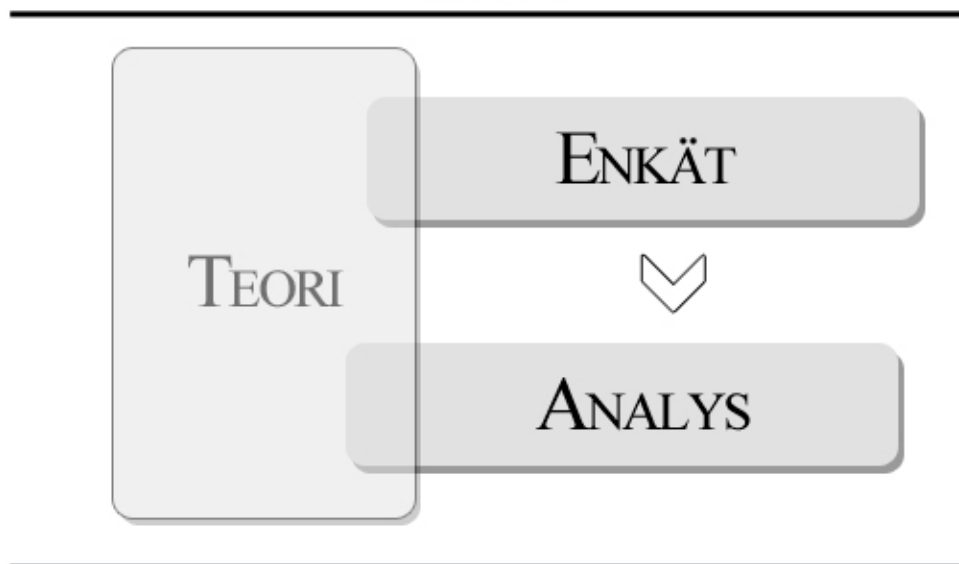
2 och 3.

Delstudie två.

Intervjuerna baserades på teori och enkäten utformades efter intervjuerna kombinerat med teori. Enkäten bestod antingen av stängda svarsalternativ med ett eller flera alternativ, eller en möjlighet att gradsätta en specifik faktor på en sjugradig likert-skala. Eftersom enkäten var utformad med stängda svarsalternativ, underlättades analysen och möjligheten till generaliserbara resultat.

I förhoppning att få en högre svarsfrekvens skötte kontaktpersonen på revisionsbolaget utskicket av enkäten och även den påminnelse som skickades ut efter tre arbetsdagar. Enkäten utformades och administrerades med hjälp av Google Form och resultatet sammanställdes i Microsoft Excel och SPSS. Resultatet från enkäterna jämfördes sedan med intervjuerna och analyserades med hjälp av teorier som presenteras i kapitel 5.

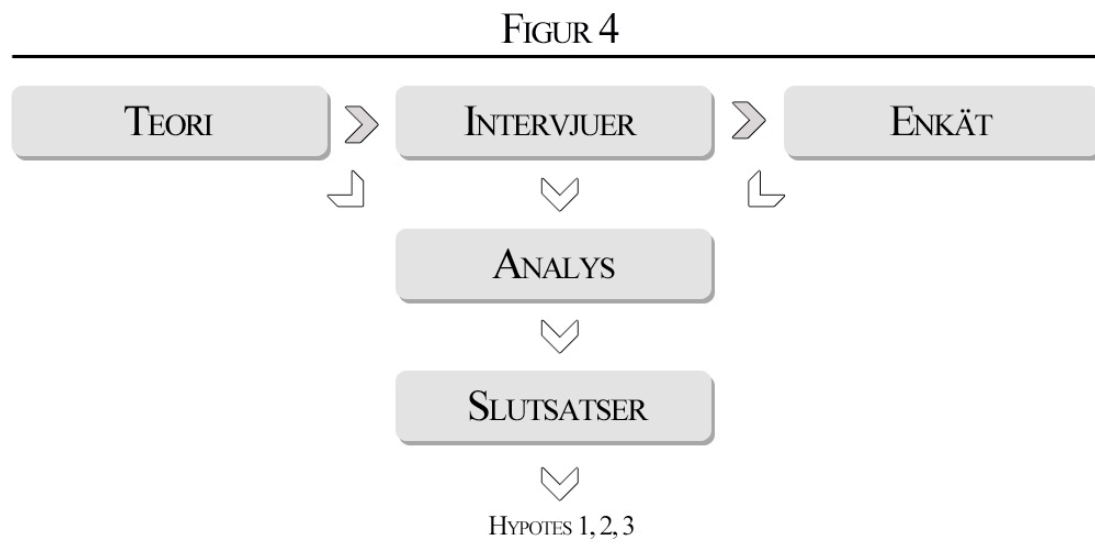
FIGUR 3



Figur 3 visar att enkäten analyserats med hjälp av teori.

Slutsatser växer fram.

Slutsatserna har formats av den abduktiva metod som genomgående använts i studien. Då undersökningen genomförts med hjälp av två delstudier har således arbetet med att flexibelt sammanföra empiri och teori varit mycket viktigt. Detta har varit viktigt eftersom delstudie två byggt på de resultat som erhöles från delstudie ett, samtidigt som teori parallellt studerats och anpassats efter det empiriska materialet. Utifrån dessa två delstudier och deras samlade resultat och analys av detta har sedan slutsatserna utformats.



Figur 4 visar hur författarna har arbetat för att komma fram till undersökningens slutsatser och även besvarat formulerade hypoteser.

2.6 Trovärdighet och Precision

För att undersöka huruvida uppsatsens resultat går att lita på, undersöks detta utefter resultatens validitet och reliabilitet uppdelat efter respektive delstudie. Med validitet undersöks om den valda metoden verkligen mäter det som avses att mäta och med reliabilitet åsyftas pålitligheten i en undersökning. Det är viktigt att ha en förståelse för begreppen och veta om hur

de är sammankopplade. Exempelvis garanterar inte en hög reliabilitet en hög validitet. Dock förutsätter en hög validitet också en hög reliabilitet för resultaten. För att exemplifiera jämförs en undersökning med målet att ta reda på hur mycket en person väger. Mäts en persons längd, är det inte säkert att resultatet kommer bidra till att författarna får kunskap om personens vikt, metoden har en dålig validitet. Antag vidare att såväl en persons längd och fettprocent mäts, vilket kan antas ge ett mer rättvisande resultat av personens vikt, men att detta endast mäts genom ögonmått. Detta bidrar inte till ett tillförlitligt resultat och undersökningen får då en dålig reliabilitet.

Delstudie ett.

Validitet och reliabilitet i kvalitativa studier undersöker om data har samlats in på rätt sätt, om resultaten presenteras korrekt och hur väl analysen har gjorts. Validitet delas av Lundahl och Skärvad (1999) upp i inre och yttre validitet, där inre validitet undersöker resultatens trovärdighet och om författarnas metod mäter det den avser att mäta. Den yttre validiteten avser hur väl resultaten kan överföras och generaliseras till andra organisationer.

Författarna utgick från teori när de skapade frågor som skulle användas under intervjuerna och anknöt samtliga frågor till undersökningens syfte vilket i sin tur har förbättrat resultatens inre validitet. Genom att samtliga författare varit närvarande under intervjuerna, som i sin tur utförts med personer från olika nivåer i organisationen, kan resultatet anses som ytterligare rättvisande. Den yttre validiteten blir begränsad av att författarna utfört en fallstudie på ett specifikt företag, vilket ger en begränsad generaliserbarhet till andra företag även inom samma bransch. Det är en avvägning författarna valt att göra då det ansetts som nödvändigt att ingående kunna studera fallet för att få tillräckligt underlag för slutsatserna, även om det varit till nackdel för resultatens överförbarhet till andra organisationer. Undersökningens generaliserbarhet diskuteras vidare i kapitel 6.

För att undvika att intervjuobjekten skulle påverkas i sina svar utformades frågorna för att vara så öppna som möjligt. Intervjuer utfördes på fallföretagets eget kontor, vilket är något som Lundahl & Skärvad (1999) menar stärker resultatens reliabilitet. Under intervjuerna närvarade samtliga författare och anteckningar mellan författarna jämfördes för att undvika att subjektiva tolkningar från författarna påverkade resultaten. Då vissa områden som behandlades under intervjuerna kunde anses som känsliga spelades intervjuerna inte in, och respondenterna blev även uppmärksammade på sin anonymitet för att de skulle svara på ett sätt som reflekterade verkligheten så väl som möjligt.

Avseende använd analysmetod påverkades reliabiliteten givetvis av att författarna genom subjektiva bedömningar valt vilka faktorer som bedömts som viktiga.

Delstudie två.

Uppsatsens andra del bestod i en kvantitativ studie, där analyserat material från delstudie ett skulle undersökas över resterande del av organisationens revisionsavdelning vid det undersökta kontoret. För att undersöka resultatens trovärdighet analyseras delstudiens validitet och reliabilitet efter hur väl datan har samlats in och analyserats. Validitet beskrivs enligt Lundahl & Skärvad (1999) som frånvaron av systematiska mätfel och av Bryman & Bell (2005: 48) hur väl slutsatser från resultatet hänger ihop. Då uppsatsens slutgiltiga slutsatser i stor utsträckning varit beroende av resultatet från enkätundersökningen var författarna ytterst noggranna med att frågor i enkäten undersökte det som författarna ville undersöka. Detta kan kallas för innehållsvaliditet, och genom att kontaktpersonen på fallföretaget med vetskap om de anställda, och författarnas handledare med god förståelse för syftet läst igenom enkäten stärks denna typ av validitet. Det gjorde att frågorna var utformade för att sätta syftet med uppsatsen i

centrum och vara utformade på bästa sätt för att medarbetare på företaget skulle svara på det som var menat att svara på.

För att stärka trovärdigheten i analys av data har författarna studerat informationen individuellt för att sedan jämföra detta med varandra och kombinera till en så neutral analys som möjligt. För att ytterligare stärka reliabiliteten kunde undersökningen ha utförts vid flera tillfällen spridda över tid, vilket dock författarna ej hade möjlighet till.

3. TEORI

I detta kapitel görs en övergripande presentation av det resursbaserade synsättet. Därefter redogörs för hur humankapital kan ses som en resurs och vara en konkurrensfördel, för att sedan leda in på humankapitalets mobilitetsproblematik, som är uppsatsens huvudområde. Slutligen presenteras teori om anställdas mobilitetsvilja.

3.1 Resursbaserat Synsätt

För att undersöka det faktum att vissa företag över tid lyckas åstadkomma övernormal avkastning inom sina branscher (Mueller, 1977) har forskare vänt sina blickar mot ett resursbaserat synsätt på företag. Inom ramverket ses företag som aktörer som kontrollerar heterogena resurser, vilka inte är direkt överförbara företag emellan (Barney, 1991). Resurserna i sin tur är tillgångar som ägs eller på annat sätt kontrolleras av företaget och kan skapa färdiga produkter eller tjänster med hjälp av andra tillgångar och mekanismer i företaget (Amit & Schoemaker, 1993). En resursbaserad syn på företaget utgår från dessa företagskontrollerade resurser och hur de ligger till grund för de strategier som kan utformas och genomföras. Detta synsätt står i kontrast till en analys av företag inom en bransch som homogena i de resurser de kontrollerar och således i de strategier de kan utföra (Barney, 1991). Har resurser möjlighet att röra sig mellan företagen, alltså vara mobila, kan heterogenitet och således övernormal avkastning inom branschen inte bestå under en längre tid (Barney, 1991). För att resurser skall ha möjlighet att ligga till grund för konkurrensfördelar behöver de alltså vara både heterogena och immobila företag emellan.

Resurser varpå konkurrensfördelar kan byggas är många till antalet och skiljer sig åt i sin utformning. I en kategorisering av resurser som framförs av Barney (1991) delas

resurskategorierna upp i humankapital, organisatoriskt kapital och fysiskt kapital. Vilken resurskategori som konkurrensfördelar byggs på skiljer sig åt beroende på typen av företag. Generellt sett kan dock slutsatser dras om att humankapital blir allt viktigare i en ekonomi där kunskap alltmer blir den kritiska faktorn för att uppnå konkurrensfördelar (Grant, 1996). Humankapital tenderar till att bli allt viktigare i ekonomin i stort (Ekstedt, 1988) och dess betydelse är än mer viktig i företag som bygger sin verksamhet på kunskaperna de anställda besitter (Starbuck, 1992), i uppsatsen benämnda som kunskapsintensiva företag. Ytterligare en företagskategori där anställda är den avgörande resursen är professionella organisationer (Bucher & Stelling, 1969). I företag av detta slag styr och kontrollerar tjänstemannagrupper målsättningar i organisationen samt driver och formar verksamheten i hög grad själva (Bucher & Stelling, 1969). Då tjänstemannagrupper förutom expertis i ett visst ämne även innehar etiska koder, sammanhållning inom gruppen, upprätthållande av standards samt autonomi (Kerr et al., 1977) tenderar de att identifiera sig starkare med sitt yrke snarare än med sin arbetsgivare (Starbuck, 1992). Således blir humankapitalet i denna typ av organisation inte bara viktigt för driften av organisationen utan även angeläget att analysera för sin förmåga att skapa konkurrensfördelar för företaget. Dessa kategoriseringar innebär att många företag kan innefattas i båda kategorier, exempelvis sådana företag som är professionella organisationer och bygger sin verksamhet på kunskaperna de anställda bär. Humankapitalets vikt som resurs torde vara uppenbart när företag kan inkluderas i båda kategorier. I denna uppsats studeras därför humankapital genom en fallstudie i en kunskapsintensiv professionell organisation där lönsamhet främst skapas genom användandet av humankapitalresursen.

3.2 Humankapital som Resurs

Företag bygger i grund och botten på individer och deras färdigheter. Skillnaden företag emellan är hur människor och deras kunskaper används (Barney & Clark, 2007). Humankapital kan definieras som de kunskaper och färdigheter som kan utnyttjas för att producera en vara eller en tjänst (Pennings, Lee & Van Witteloostuijn, 1998) och anses vara en av de viktigaste faktorerna för effektivitet på organisationsnivå (Barney & Wright, 1997). Den moderna synen på humankapital härstammar från nationalekonomisk teori och formaliserades av Becker (1964), där det centrala budskapet är att utvecklandet av generella och företagsspecifika färdigheter leder till en ökad effektivitet på både individ- och organisationsnivå.

Då i princip samtliga av företags värdeskapande aktiviteter sker via humankapital kan anställda antas påverka företags resultat i stor utsträckning. Empiriska studier stärker också detta antagande då humankapital visat sig ha förmågan att signifikant öka prestationer på enhetsnivå (Ployhart & Moliterno 2011) samt ha ett positivt samband med företags resultat både direkt och indirekt genom andra resurser (Hitt, Biermant, Shimizu & Kochar, 2001). Humankapital definieras alltså inom valt teoretiskt ramverk som en resurs (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Wright et al., 1994) och kan därigenom analyseras utifrån sin möjlighet att bidra till ett företags konkurrens fördelar.

3.3 Humankapital som Hållbar Konkurrens fördel.

En konkurrens fördel är som tidigare nämnt något som ger företag en möjlighet att generera övernormal avkastning. Hållbara konkurrens fördelar definieras som de konkurrens fördelar som konkurrenter är oförmögna att duplicera eller neutralisera (Lippman & Rumelt, 1982). Ett sätt att analysera en resurs förmåga att ge upphov till konkurrens fördelar är att använda VRIO-ramverket som följer av resursbaserad teori. Detta ramverk mynnar ut i fyra

faktorer som behöver uppfyllas för att en resurs skall medföra hållbara konkurrensfördelar (Barney & Wright, 2007). Resursen måste leda till ett ekonomiskt värde och samtidigt vara knapp i den meningen att de flesta företag inom en bransch inte besitter en likvärdig resurs. Det krävs även att andra företag inte kan imitera eller neutralisera resursen samt att företaget skall kunna organisera den. Genom att analysera humankapital utifrån VRIO-ramverket visar Barney & Clark (2007) att humankapital kan uppfylla samtliga fyra kriterier och Wright et al. (1994) visar genom en liknande metodik att humankapital är den resurskategori som har störst chans att skapa hållbara konkurrensfördelar. Trots att en resurs lyckas uppfylla de fyra kriterier som presenterats ovan begränsas hållbarheten hos konkurrensfördelarna som byggs på resursen om den är rörlig, alltså mobil, företag emellan (Barney, 1991). Mobiliteten hos resursen undersöks därför närmare nedan.

Humankapitalets mobilitet.

Det finns en diskussion om att humankapital kan vara mobilt eftersom det äger sig självt (Wright et al., 1994) eller att det är immobilt, exempelvis genom kopplingar till en specifik organisation (Barney & Clark, 2007; Williamson, 1979). Att mobiliteten begränsas av kopplingar till en organisation är något som även behandlas av Becker (1964) som menar att mobilitet hindras av företagsspecifika kunskaper, det vill säga kunskaper med ett större värde i det nuvarande företaget än i ett annat.

Risken att anställda lämnar organisationen kvarstår, vilket Sheridan (1992) påpekar genom påvisandet att alla anställda förr eller senare lämnar en organisation och därmed utnyttjar sina rörlighetsmöjligheter på arbetsmarknaden. Genom att företag under lång tid har gjort investeringar i form av tid och utbildningar i en anställd, går uppbyggd kompetens om miste för företaget när denne väljer att sluta. Företag bär därmed en risk genom att investera i sina

anställda då det inte går att veta hur länge de kommer stanna inom organisationen (Becker, 1964; Hashimoto, 1981). Det blir därför en utmaning för företag att utveckla personal i riktning mot att bli mer värdefull inom organisationen än utanför. Williamson (1979) menar att företagsspecifika resurser som inte produktivt kan användas utanför sin nuvarande kontext kommer ha en låg eller obefintlig mobilitet. Författarna gör därför ett antagande att när arbetsgivare är homogena avseende företagsstruktur och arbetsuppgifter bör den anställdes kunskaper lättare kunna tillämpas och kostnader för flytt och anpassning vara lägre. Författarna har kombinerat antagandet med teori rörande anställdas förmåga att appropriera sitt eget värde. En teori som baseras på att när en anställd har möjlighet att fritt röra sig mellan organisationer uppstår en ökad möjlighet att kräva det värde den skapar i form av högre lön, med andra ord appropriera en större del av sitt värdebidrag (Klein et al., 1978). Värdebidraget i sin tur består av den anställdes tillskott till företagets avkastning genom sin prestation. Den anställdes intresse att utnyttja mobilitet (Becker, 1964) bör därför kraftigt bero på företags homogenitet, vilket bidrog till formulerandet av författarnas första hypotes (H1).

H1: Det är vanligt förekommande att de anställda inom revision på de fyra stora revisionsbyråerna byter arbetsgivare mellan företagen.

Det finns dock ett antal faktorer som talar emot att hypotesen är ett korrekt antagande. Ett exempel är att företagsspecifika investeringar görs av humankapitalet, exempelvis i form av utbildning i företagsspecifika kunskaper (Becker, 1964), personliga uppoffringar för organisationen eller investeringar i relationer till medarbetare (Kanter, 1968). Sådana investeringar kan bidra till byteskostnader för den anställda i form av sunk costs² (Montgomery

² Sunk costs är kostnader som redan uppkommit och således inte kan återvinnas. Sådana kostnader kan ge upphov till sunk cost-effekten, vilken är en psykologisk effekt som innebär att aktörer tenderar till att fortsätta med vissa strävanden när investeringar i form av tid, pengar eller ansträngning gjorts (Arkes & Blumer, 1985). Författarna använder detta uttryck på engelska eftersom det bedöms som vedertaget även i Sverige.

& Wernerfelt, 1988). Sådana kostnader kan innebära att resursen binds till sitt specifika användningsområde och därmed får en lägre grad av mobilitet. Att anställda på olika sätt investerar i organisationen antas vidare öka benägenheten att stanna eftersom de i längden vill erhålla utdelning på investeringen (Scholl, 1981).

Resurser binds även till företag genom att deras effektivitet beror på kopplingar till andra företagskontrollerade tillgångar. Sådana resurser blir kospecialiserade³, och således svårare att flytta från företaget med bibehållen effektivitet (Teece, 1986). Detta blir viktigt i en diskussion kring humankapital som resurs då företags samlade humankapital oftast karaktäriseras av en hög social komplexitet⁴ mellan de individer som resursen utgörs av (Wright et al., 1994). Således följer att anställda vars effektivitet till stor del beror på relationer till andra medarbetare bör vara mindre mobila.

Givet de skilda modeller som förts fram för att förklara mobilitetsmöjligheter för anställda är det viktigt att notera den betoning som läggs på vad som bestämmer och påverkar möjligheten för anställda att röra sig mellan företag. Men för att förstå mobilitetsbeteenden måste även bakomliggande faktorer till vad som påverkar mobilitetsviljan analyseras, alltså vad som driver anställdas aktiva beslut att antingen stanna vid sin nuvarande arbetsgivare eller söka sig till alternativa sådana. Att studera detta blir ytterst relevant då humankapital är en samling av kognitivt och emotionellt utformade individer (Wright et al., 2001) vilka äger sig själva och därigenom fattar sina egna mobilitetsbeslut (Coff, 1997). Om mobilitetsmöjlighet existerar, krävs det därför i slutändan att anställda vill utnyttja denna möjlighet. Möjligheter till att byta arbetsgivare påverkas dessutom i hög grad av omständigheter som ligger utanför företagets

³ När resurser är kospecialiserade är de mer värdefulla i kombination med varandra än när de är var för sig (Teece, 1986).

⁴ Att en resurs är ett komplext socialt fenomen gör att resursen är svår för ett företag att kontrollera. Om konkurrensfördelar baseras på sociala komplexa fenomen är det svårt för konkurrenter att imitera resurserna (Barney, 1991).

kontroll, vilket gör det av ännu större vikt att studera vad som påverkar mobilitetsviljan eftersom företag troligtvis i högre grad kan utföra aktiviteter som påverkar anställdas vilja att utnyttja sin mobilitet.

3.5 Humankapitalets Mobilitetsvilja

Mitchell et al. (2001) har sammanslagit tre olika begrepp till ett teoretiskt ramverk de kallar "job embeddedness" för att förklarar varför människor väljer att stanna kvar på sina arbetsplatser. Det första begreppet, "links" (hädanefter benämnt länkar), avser hur starkt människor är sammanlänkade till sin nuvarande arbetssituation. Det andra begreppet, "fit" (hädanefter benämnt överensstämmelse), handlar om människors förväntningar om vad de vill göra och hur de uppfattar sig själva stämmer överens med arbetsuppgifter, organisationen och samhället runt dem. Det sista av de tre begreppen, "sacrifice" (hädanefter benämnt uppoffring), berör vad en person går miste om när denne lämnar en arbetsplats.

Teorin bygger både på faktorer som direkt påverkar anställdas arbetssituation, såsom relationer till kollegor, men även faktorer som indirekt påverkar densamma, exempelvis de anställdas familjeförhållanden. För att följa uppsatsens avgränsningar och ta hänsyn till de faktorer som företaget direkt kan påverka har författarna valt att se till de faktorer som direkt påverkar anställda på deras arbetsplats. Vidare har författarna valt att systematisera vad andra forskare skrivit om med hjälp av dessa begrepp. Alltså inkluderas även idéer som inte direkt utvecklats av Mitchell et al. (2001) i ramverket som följer.

Länkar.

Det är vida känt att sociala faktorer har en stor påverkan på var människor väljer att arbeta och hur de trivs på arbetsplatsen. Mitchell et al. (2001) menar att anställdas frivilliga

arbetsplatsbyten delvis baseras på hur personer är länkade till arbetsplatsen. Länkar berör de relationer och kontakter anställda har med övriga anställda och organisationen som helhet, där såväl formella som informella länkar inkluderas. Att sådana länkar existerar får betydelse för idéer kring personalomsättning. Finns många och starka länkar mellan anställda och arbetsplatsen minskar personens möjlighet att byta företag (Mitchell et. al., 2001). Om exempelvis starka länkar till kollegor finns i den anställdes arbete kan det vara svårt att påvisa sina prestationer för potentiella framtida arbetsgivare givet att kausal ambiguitet⁵ och social komplexitet råder (Dierickx & Cool, 1989). Mobilitetsmöjlighet beror alltså till stor del på graden av social komplexitet och hur sammanhållningen i företaget ser ut, vilket i sin tur beror på länkar personalen emellan. Även mobilitetsviljan bör påverkas av den sociala komplexiteten som finns i företaget. Det kan dels bero på att individer presterar bättre med medarbetare de trivs bra med och att de ogärna byter från en anställningssituation där deras prestation är god. Anställda bör även ogärna byta arbete när de trivs med arbetskamrater, oberoende av prestationsnivån. Starka sociala länkar mellan medarbetarna som bidrar till en högre jobbnöjdhet bör alltså minska mobilitetsviljan hos de anställda. Jobbnöjdhet har uppvisat ett tydligt negativt samband med frivillig personalomsättning (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Cotton & Tuttle, 1986; Jaros, 1997) och även om sambanden mellan jobbnöjdhet och prestationer är diffust (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001) är det negativa sambandet mellan prestationer och frivillig personalomsättning robust (Williams & Livingstone, 1994). Det leder till att goda prestationer som beror på goda sociala förhållanden på arbetsplatsen kan antas resultera i lägre benägenhet för den anställda att lämna företaget. Croteau & Wolk (2010) visar genom Kaye & Jordan-Evans (2005) att relationen mellan chef och anställd är en viktig faktor för den anställdes fortsatta

⁵ Kausal ambiguitet existerar när orsakssambanden till att någon ser ut på ett visst sätt är svåra att förstå (Barney, 1991).

anställning. En god kontakt mellan dem kan således innebära starka länkar mellan anställd och företag och kraftigt reducera risken för att anställda frivilligt lämnar sin arbetsplats. Om god kontakt mellan parterna finns, blir det också möjligt för den anställde att tala om saker den är missnöjd med på arbetsplatsen, vilket vidare ökar chanserna för att den stannar (Spencer, 1986).

Överensstämmelse.

För att nå överensstämmelse gentemot organisationen och passa in på arbetsplatsen behöver individens värderingar, långsiktiga mål och karriärmål överensstämma med företagets kultur (Mitchell et al., 2001). O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) definierar genom Rousseau (1990) företagskultur som de gemensamma element, värden, normer, beteenden och förväntningar som präglar en organisation. Organisationskulturen har en stor påverkan på hur en anställd trivs på en arbetsplats och om denne väljer att stanna kvar eller byta arbetsgivare (O'Reilly et al., 1991). Att passa in i kulturen blir viktigt eftersom anställda inte kan undvika att påverkas av den. Däremot så passar olika typer av individer in i olika typer av organisationer och företagskulturer. De personer som har värderingar närmast företagets värderingar har en högre tillfredsställelse och tenderar att stanna längre i organisationen (Chatman, 1991).

Även företagets incitamentssystem spelar in i hur väl individer passar in i organisationen (O'Reilly et al., 1991). När belöningsystem studeras är det vanligt att göra en uppdelning mellan finansiella belöningsystem och icke-finansiella belöningsystem. Lön och bonussystem är en typ av finansiella belöningsystem som motiverar en anställd till att stanna kvar i organisationen. Icke-finansiella belöningsystem är ofta en stor motivationsfaktor för att en anställd faktiskt ska trivas i en organisation. Under detta begrepp är karriärmöjligheter en viktig anledning till om en anställd känner en överensstämmelse med en organisation eller ej. Croteau & Wolk (2010) skriver om Thomas (1996) fynd att anställda söker sig till en annan organisation

om de inte kan se en tydlig karriärmässig utvecklingsväg framför sig. Karriärvägar behöver inte nödvändigtvis betyda avancemang uppåt i hierarkin, de kan även betyda att den anställdes arbetsbeskrivning breddas till nya arbetsuppgifter och ansvarsområden (Croteau & Wolk, 2010). Enligt Croteau & Wolk (2010) behöver företaget ha en strukturerad plan rörande de anställdas framtida karriärmöjligheter. Det bidrar till att högpresterande individer som endast vill bli specialister på sitt område och inte eftersträvar en chefsposition kan få möjlighet att växa och inte söker sig till en annan organisation. Det ger också möjligheter att uppmärksamma de som strävar uppåt efter en chefsposition med mer ansvar. Vidare är användandet av strategin en möjlighet för företaget att producera talangfulla, internrekryterade ledare för framtiden (Croteau & Wolk, 2010).

Uppoffring.

Både individen såväl som organisationen drabbas av kostnader när personen lämnar en organisation (Mitchell et al., 2001). Uppoffring avser de över tid tillgodogjorda fördelar som den anställda förlorar vid ett byte till en annan arbetsplats. Dessa fördelar innefattar materiella fördelar såsom lön, men också psykologiska fördelar som personliga relationer till medarbetare som går om miste vid arbetsplatsbyte (Mitchell et al., 2001). Om en anställd har upparbetat en hög ersättningsnivå inom företaget förlorar denne mer på att lämna organisationen än om dess ersättning är låg vilket styrks av det negativa sambandet mellan uppsägningsnivåer och lön (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Uppoffringar som anställda gör vid arbetsplatsbyten inkluderar även mjuka faktorer som relationer till medarbetare, vilket kan vara svårt att ge upp i utbyte mot en arbetsplats där det inte är säkert om den anställda kommer trivas.

Teorisammanfattning.

Författarna har ovan presenterat huvuddragen i ett resursbaserat synsätt på företaget. Genom denna presentation har de identifierat resursmobilitet som viktig att analysera för att se om företag kan bygga konkurrensfördelar på resurser. Därefter har humankapital presenterats som en resurskategori som blir allt viktigare för att bygga konkurrensfördelar, vilket är än mer aktuellt för företag som har drag av kunskapsintensiva professionella organisationer. Författarna har sedan redogjort för en mobilitetsproblematik som är specifik för humankapitalet som resurs; att det kan välja att lämna ett företag på eget bevåg. Utifrån denna insikt gör författarna en uppdelning mellan begreppen mobilitetsmöjlighet och mobilitetsvilja, för att sedan argumentera för vikten att i detta fall undersöka mobilitetsviljan närmare. För att studera mobilitetsvilja närmare presenteras en teoretisk begreppsapparat indelad i termerna “länkar”, “överensstämmelse” och “uppoftning” under vilka faktorer som påverkar mobilitetsviljan för anställda kan systematiseras. I begreppsapparaten inkluderas även applicerbara och relevanta teorier av författarna. Denna begreppsapparat används senare för att analysera svar från delstudie ett och delstudie två. Formulerade hypoteser för delstudie två lyfts från analysen av delstudie ett, vilken är resultatet av empiriskt material från delstudie ett som bearbetats med teorier som presenteras under begreppen länkar, överensstämmelse och uppoftning.

4. RESULTAT OCH ANALYS AV EMPIRI FRÅN DELSTUDIE 1

I detta avsnitt presenteras först empirisk data insamlad från intervjuer utförda på fallföretagets kontor i Malmö. Data analyseras sedan med hjälp av teori.

4.1 Presentation och Analys av de tolv faktorerna

Som författarna presenterade i metoden (avsnitt 2.5 delstudie ett) hittades via intervjuerna tolv stycken faktorer kring vad de anställda ansåg som viktiga för deras fortsatta anställning på företaget. Dessa faktorer har legat till grund för frågor i en enkät som utfördes i uppsatsens andra delstudie. Faktorerna presenteras nedan utan inbördes ordning⁶.

- 1 Att företaget visar intresse för den anställdes fysiska och psykiska hälsa
- 2 Att den anställda har möjlighet att testa på nya arbetsuppgifter
- 3 Att den anställda kan påverka sin arbetsbelastning
- 4 Den anställdes möjlighet till kontakt med närmaste chef
- 5 Att den anställda har möjlighet till kontakt med sin mentor
- 6 Att den anställda kan förstå hur avancemang ska ske
- 7 Att den anställdes värderingar stämmer överens med företagets värderingar
- 8 Att företaget har förståelse för den anställdes framtidsplaner
- 9 God sammanhållning på arbetsplatsen, under arbetstid
- 10 God sammanhållning på arbetsplatsen, utanför arbetstid
- 11 Att den anställda kan påverka sina arbetstider
- 12 Att den anställda kan få en marknadsmässig ersättning

⁶ Notera att formuleringarna av frågorna är nedkortade i tabeller och figurer i resten av uppsatsen för att förbättra läsbarheten.

Nedan presenteras det empiriska material som legat till grund för ovanstående faktorer, och detta kombineras med relevant teori. Eftersom dessa faktorer även undersöks i delstudie två motiveras även varför dessa faktorer inkluderas i enkäten.

Företagets visade intresse för anställdas fysiska och psykiska hälsa

Under intervjuerna lyftes företagets visade intresse för de anställdas hälsa fram som en faktor som påverkar de anställdas fortsatta anställning. En anställd uttryckte att arbetet tidvis var påfrestande och att "*Företaget måste bli bättre på att hjälpa oss hantera stress*". Intervjuobjekten ansåg alltså att det var viktigt att arbetsgivaren uppmärksammade den anställda, en annan person påpekade att "*Företaget är bra på att lyssna på den anställde*", vilket pekar på att de anställda hade olika uppfattningar om hur väl företaget visar detta intresse.

Tycker exempelvis anställda att en balans mellan arbets- och yrkesliv är viktig kommer också företag som erbjuder detta vara attraktiva, varför överensstämmelse mellan vad den anställde förväntar sig av arbetsgivaren och hur dessa förväntningar infrias påverkar viljan att stanna. Genom att erbjuda möjligheter som exempelvis en god balans mellan arbete och fritid finns en koppling till uppoffringar. Har exempelvis anställda möjlighet att ta hand om sina barn under arbetstid, kommer det också vara något som kanske behöver offras vid byte till ett annat företag. Att sådana uppoffringar behöver göras minskar viljan att lämna arbetsplatsen (Mitchell, et. al., 2001). Att anställda lyfter fram faktorn som viktig för dem kan även vara relevant för hur länkar skapas och upprätthålls mellan den anställde och arbetsplatsen. Om exempelvis en nära chef visar intresse för hur dennes medarbetare mår kan det innebära att länkar mellan chef och anställd stärks och att benägenheten att lämna organisationen minskar.

Möjlighet för de anställda att testa nya arbetsområden.

En karriär som går framåt behöver inte bara betyda att avancemang sker uppåt, utan det kan även innebära nya arbetsuppgifter och ansvarsområden (Croteau & Wolk, 2010). Detta var något intervjuobjekten ansåg vara viktigt och en anställd uttryckte att *“Företaget är duktiga på att ge de anställda möjligheter att testa på nya arbetsuppgifter om de frågar efter detta”* medan en annan menade att *“Vi borde ges större möjlighet att se vad som händer på andra avdelningar”*. Båda dessa två intervjuobjekt uttryckte att faktorn är viktig, men hade skilda åsikter rörande hur väl företaget utför aktiviteten. Att en anställd anser att det bör finnas möjligheter att utvecklas genom att bredda sina kunskaper kan ses som en värdering som företaget behöver bemöta för att den anställde skall trivas och vilja stanna kvar. Därmed blir det intressant att vidare studera faktorn i enkäten för att se hur den värderas inom organisationen och samvarierar med andra faktorer.

Möjlighet för de anställda att påverka arbetsbelastning & möjlighet att påverka arbetstider.

Intervjuobjekten uttryckte vikten av att kunna justera sin arbetsbelastning beroende på ambitioner och livssituation. Det ansågs *“Viktigt att kunna ha möjlighet att trappa upp och trappa ned när livsförhållandena ändras”* och en anställd uttryckte att *“Företaget tar hänsyn till skilda individers mål och ambitioner”*. Detta kan kopplas till teoretiska diskussioner kring överensstämmelse mellan anställda och deras arbetsgivare (Mitchell et al., 2001) eftersom något som påverkar hur väl individen och organisationen passar tillsammans är om den anställdes ambitionsnivå är i linje med vad som förväntas från företagets sida. Om den anställda anser att möjligheter att påverka arbetsbelastning och arbetstider är viktigt, och samtidigt erhåller dessa möjligheter på sin nuvarande arbetsplats innebär det en uppoffring att avstå från dessa möjligheter vid ett arbetsplatsbyte. Möjlighet att påverka arbetsdagens längd var något som

behandlades under intervjuerna och en respondent påpekade att *“Arbetstiderna är flexibla och de anställda styrs efter resultat snarare än hur länge de är på arbetet”*. Möjligheter att påverka arbetsbelastning och arbetstider uppkom som en viktig aspekt av beslut om att stanna i en organisation under intervjuerna, och undersöks därmed vidare i enkäten.

Möjlighet till kontakt med närmsta chef.

En god relation till en nära chef har lyfts fram i teori såväl som intervjuer. Ett av intervjuobjekten uttryckte att *“Det är lätt att få kontakt med till exempel kontorschefen om det skulle vara något”* och anställda ansåg i de flesta fall att kommunikationsvägarna är relativt korta och att det är lätt att nå överordnade. Teorimässigt motiveras att fråga efter hur viktig en kontakt med anställdas chef är genom anställdas överensstämmelse med organisationen samt de länkar mellan organisationen och den anställde som en sådan kontakt kan innebära. Värderar anställda en mer platt organisation där chefen är lättillgänglig kommer ett motsvarande företag därmed ha större möjligheter att behålla den anställda.

Möjlighet för de anställda till kontakt med mentor.

En metod som revisionsbolaget arbetar med för att hjälpa nya medarbetare att komma in i sina arbetsuppgifter och få dem att lättare förstå karriärvägarna är att arbeta med mentorskap. Anställda värderade möjligheterna som gavs genom mentorernas handledning: *“Företaget är duktiga på att via sina mentorer tillhandahålla en ständig målsättning och uppföljning för den anställde, som gör att man får en tydlig karriärväg och hjälp att nå sina mål”*. Att ha god kontakt med sin mentor ansågs även som viktigt av flera anställda då detta enligt dessa innebar bättre möjligheter att avancera inom företaget. En anställd uttryckte att *“Mentorn sköter en stor del av kontakten med beslutsfattare i samband med befordringar och därför är det viktigt att han*

eller hon går i god för en". Mentorn kan på detta sätt bidra till att anställda får en tydlig bild av sina framtida karriärmöjligheter och möjligheterna att uppnå dessa vilket enligt Croteau & Wolk's (2010) analys av Thomas (1996) är en viktig faktor för att de skall vilja stanna vid arbetsplatsen.

Mentorn fyller även en funktion genom att länkarna mellan den anställde och arbetsplatsen stärks när den anställdes personliga ambitioner och utveckling följs av en mentor inom organisationen med en god relation till den anställde. Att lämna organisationen innebär en större uppoffring när den anställde investerat i relationen till den person som följer och stödjer dess personliga yrkesmässiga utveckling. Mängden och spridningen av reflektioner inom detta område föranleder en vidare undersökning i enkäten gällande hur viktig tillgången till mentorn är för anställdas fortsatta anställning.

Anställdas förståelse för hur avancemang skall ske.

Intervjuobjekten ansåg att goda utvecklingsmöjligheter var en viktig faktor för att de skulle stanna i en organisation, och för att det skall vara möjligt att klättra i organisationen behöver anställda även ha en förståelse för vad som krävs för att avancera. Intervjuobjekten tyckte att fallföretaget erbjöd "*Goda utvecklingsmöjligheter genom att man kan se hur man kan utvecklas i karriären*". Förutom att empirin pekar på att anställda anser att faktorn är viktig så motiveras inkludandet av faktorn i enkäten genom Croteau & Wolk's (2010) fynd om att en tydlig karriärväg är avgörande för att behålla kompetenta anställda som söker sig uppåt i organisationen. Finns inte detta kan de komma att söka sig till andra organisationer.

Företagets pyramidliknande struktur togs också upp avseende möjligheter till avancemang. En respondent uttryckte att obalanser i pyramidstrukturen ibland uppstår i form av att pyramiden blir "*Tung i toppen*" och att det därmed finns en hög konkurrens om att avancera

till nästa nivå. Samma intervjuperson förde ett resonemang om att detta kunde vara en anledning till att anställda söker sig till andra arbetsplatser där möjligheten till avancemang är större. Obalanser i strukturen förvärrades enligt en annan respondent genom företagets "*Mjuka organisationskultur*" som i sin tur försvårade åtgärder från ledningens sida. Samma mjuka organisationskultur togs också upp i samband med att anställda ansåg att prestationer kunde förbises av beslutsfattare, för att avancemang inte skulle ske "*För fort*" och uppröra medarbetare som tagit längre tid på sig.

Anställdas och företagets värderingar stämmer överens.

Uttalanden som "*Organisationens mål och värden genomsyrar organisationen, man vet vad man får från början*" och "*Det är viktigt för mig att kunna känna att företagets värden återspeglas i mina egna*" visar hur de anställda uppskattar att arbeta på ett företag med värderingar liknande deras egna. Mitchell et al. (2001) kommer fram till att en anställds överensstämmelse med värderingar gör att denna då lättare passar in i organisationen. O'Reilly et al. (1991) menar vidare att den anställdes samstämmighet med organisationens mål och värderingar bidrar till vilken grad av samhörighet den känner med organisationen vilket i sin tur avgör om individen bestämmer sig för att stanna kvar eller lämna organisationen. Av dessa anledningar blir det viktigt att undersöka frågan i enkäten.

Företagets förståelse för den anställdes framtidsplaner.

En av de anställda uttryckte under intervjuerna att det var viktigt att företaget har en förståelse för de anställdas framtidsplaner och att de gavs "*Möjligheter att testa på nya arbetsuppgifter i karriärutvecklingssyfte*", medan en annan ansåg att det är det som var "*Viktigt att företaget tar hänsyn till individens mål och vilja hela tiden, företaget kan bli bättre på detta*". Då

anställda uttryckte att karriären var viktig för dem ansågs det även vara viktigt att företaget visade förståelse för personalens mål och ambitioner. Det går i linje med vad Mitchell et al. (2001) anser rörande att anställdas framtidsplaner måste passa med organisationens kultur för att den anställde skall vilja stanna i organisationen. Detta motiverar ett inkluderande i enkäten ytterligare.

Sammanhållning under och utanför arbetstid.

Sammanhållning var något som samtliga av de intervjuade ansåg som viktigt för sin fortsatta anställning. Detta utfall kan härledas till Mitchell et al. (2001) och deras reflektioner om att relationer och kontakt med andra anställda bidrar till länkar och överensstämmelse mellan anställd och arbetsgivaren såväl som ökad uppoffring för den anställde vid ett arbetsplatsbyte. Att starka länkar, överensstämmelse och en hög uppoffring föreligger medför mindre mobilitetsmöjligheter och minskad vilja att byta arbetsgivare. Det är tydligt att företaget är medvetna om att de anställda värderar detta då företaget anordnar sammankomster mellan anställda såsom regelbundna träffar på pubar och andra löpande aktiviteter. Ett flertal av de anställda påpekade att merparten av företagets personal består av unga människor som har roligt tillsammans vilket de också ansåg var viktigt. En anställd uttryckte att *“Det är väldigt viktigt att man trivs bra, och här finns det människor med liknande intressen och ambitioner”* och en annan att *”En hel del av mina kollegor har blivit goda vänner till mig. Det är något som skulle vara svårt att byta bort om man bytte arbetsgivare”*. Efter att materialet analyserats inkluderas frågan om hur viktig sammanhållningen under och utanför arbetstid var för den anställdes fortsatta anställning. På grund av faktorns återkommande uppmärksammande under intervjuer men även på grund av sin anknytning till teori formulerade författarna genom detta sin andra hypotes (H2).

H2: *Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas till hög grad av sammanhållning mellan kollegorna under arbetstid.*

Marknadsmässig ersättning.

En marknadsmässig ersättning framhölls av de anställda som viktig för en fortsatt anställning vid företaget. Intervjuobjekten lade stor vikt vid att ersättningen var god vid valet av arbetsgivare och poängterade samtidigt att ersättningen är relativt likvärdig mellan de fyra stora aktörerna inom revisionsbranschen. Att man som anställd uppskattar lönen ligger i linje med ett resonemang om att ett företags värderingar vad gäller incitamentssystem ska stämma överens med personalens värderingar för att de ska trivas i organisationen och vilja stanna kvar (O'Reilly et al., 1991). Detta kan antas gälla eftersom alla de sju intervjuobjekten lyfte fram lönen som en viktig faktor till varför de vill stanna kvar på arbetsplatsen. Inkluderandet av frågan i enkäten ämnar understödja om hur viktig marknadsmässig ersättning anses vara inom företaget.

4.2 Presentation och analys av resultat till anställdas inställning till byten mellan The big four och varför de började arbeta på företaget

Som författarna tog upp i metoden så behandlar delstudie två förutom de tolv nämnda faktorerna även ytterligare två områden i enkäten: hur accepterat respondenten anser att det är att byta arbetsgivare mellan de fyra stora revisionsbyråerna och anledningen till att den anställde valde att börja på företaget.

Acceptans av Byte av Arbetsgivare Inom "The big four".

Genom en härledning från teori om humankapitalets mobilitet och möjlighet att appropriera sitt värde formulerades uppsatsens första hypotes; "*Det är vanligt förekommande att*

anställda inom de fyra stora revisionsbyråerna byter arbetsgivare mellan företagen". Detta område diskuterades med samtliga sju intervjuobjekt och flertalet klargjorde att det är väldigt ovanligt att revisorer byter arbetsgivare mellan dessa bolag. En av de intervjuade uttryckte att *"Det var flera år sedan någon bytte härifrån till en av de andra byråerna"* vilket indikerar att byten mellan företagen är sällsynt. Författarna förkastar därför denna hypotes. Den praktiska möjligheten att byta arbetsgivare mellan bolagen anses dock fortfarande vara stor på grund av att de är så lika varandra både i avseende till arbetsuppgifter och i företagsstorlek enligt flera av de intervjuade. Mobilitetsgraden bör vidare vara hög när en resurs enkelt kan användas i en annan kontext. En möjlig förklaring till att författarnas hypotes inte stämde, kommer från en av de intervjuade som beskrev personalen på revisionsbolaget som *"Väldigt lojala"*, vilket är i linje med hur Wright et al. (1994) resonerar kring att anställdas rörlighet påverkas mycket av deras egna val. Den personal som flyttar ifrån revisionsbolaget byter snarare till "andra sidan" som flera av de intervjuade uttryckte, i syfte att nå andra typer av arbetsuppgifter. Med "andra sidan" menas i princip de kunder som revisionsbolaget har och deras ekonomiavdelningar med tjänster som exempelvis ekonomichef och controller. Detta skulle till viss del kunna bero på att revisorerna i många fall arbetat ute på dessa företag och således kan ha skapat länkar till de organisationerna och den personal de utgörs av.

Då överensstämmelse mellan individen och företaget anses som viktigt för mobilitetsbeslut (O'Reilly et al., 1991) kan anställdas ovilja att byta mellan de fyra stora revisionsbyråerna möjligen bero på att de identifierar de andra företagen som sämre överensstämmande med sina egna värderingar och mål. Detta verkar dock inte helt vara fallet då ett flertal anställda var öppna med att de i sitt jobbsökande även varit i kontakt med fallföretagets konkurrenter och i många fall även varit intresserade av att arbeta vid dessa. Om anställda anser

konkurrenterna vara relativt likvärdiga och det finns teoretiskt stöd för att rörlighet i rådande situation både kan vara enkelt för humankapitalet såväl som gynnsamt för detta är det intressant att titta närmare på de attityder som hindrar rörlighet.

Vid intervjuerna framkom alltså att revisorer sällan byter arbetsgivare mellan de fyra stora revisionsbolagen, och att den personal som lämnar revisionsbolaget främst hamnar på "andra sidan". För att undersöka denna fråga vidare valde författarna att i enkäten fråga en större grupp anställda om det ses som accepterat att byta till ett annat av de stora bolagen. Detta för att få en större förståelse om detta var en attityd som återkom bland personalen som helhet.

Anställdas val av arbetsplats.

Intervjuobjekten lyfte fram ett flertal anledningar till att de sökt sig till företaget. Anställda nämnde vikten av ett gott första intryck av företaget. Intryck under studietiden gjorde det möjligt för intervjuobjekten att utvärdera den sociala sammansättning som fanns på företaget och se om den var lämplig. En anställd fick under sin studietid intrycket av de anställda på företaget som "*Trevliga människor som man kunde tänka sig umgås med såväl utanför som på arbetsplatsen*". Ytterligare en anledning till valet av revisionsbolaget som arbetsgivare upprepades av flertalet respondenter, exempelvis "*Jag hade genom kontakter fått höra mycket bra om företaget som arbetsgivare*". Trots att valet av arbetsgivare var ett viktigt beslut för de anställda nämndes även att de fyra stora revisionsbolagen ansågs vara såpass lika att valet dem emellan till viss del styrdes av tillfälligheter. För att få en tydligare bild av vad som styrde anställdas val av arbetsgivare inkluderades denna fråga i enkäten.

4.3 Sammanfattning och reflektion av delstudie ett

Som presenterades i metoden har delstudie ett bestått av sju intervjuer utförda på fallföretagets Malmökontor. En intervjuguide utformades utifrån författarnas initiala teoretiska kunskaper och från intervjuer fick författarna mer information av vad anställda värderar på ett företag och vad som är av kritiskt värde för att även stanna inom organisationen. Av intervjudata identifierades tolv faktorer rörande anställdas vilja att stanna kvar, som vidare undersöks i delstudie två. Alla dessa faktorer har bedömts som viktiga och därför formulerade författarna en tredje hypotes (H3).

H3: Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas i hög grad av de tolv faktorer som berör mobilitetsvilja i enkäten.

Genom den öppenhet som den semistrukturerade intervjumetoden medförde så kunde författarna identifiera ytterligare två områden som de ville studera vidare i delstudie två: varför anställda har valt det berörda fallföretaget som arbetsgivare och de anställdas inställning till byten av arbetsgivare mellan de fyra största revisionsbyråerna.

5. RESULTAT OCH ANALYS AV EMPIRI FRÅN DELSTUDIE TVÅ

I detta avsnitt presenteras och analyseras insamlad data från den enkät som skickades ut till medarbetare på fallföretagets revisionsavdelning i Malmö.

5.1 Inledning

Av 80 stycken utskickade enkäter svarade 47 respondenter, vilket ger en svarsfrekvens på 59 % och ett bortfall på 41 %. Samtliga frågor var obligatoriska att svara på, vilket gör att inget av enkätsvaren har behövt exkluderas på grund av ofullständighet.

5.2 Presentation av Resultat

Genomsnittligt värde av de tolv faktorerna.

Respondenten fick värdera tolv individuella faktorer på en sjugradig likert-skala utifrån hur viktig varje faktor var för en fortsatt anställning i fallföretaget. 1 representerade att faktorn inte alls var viktig och 7 innebar att faktorn var väldigt viktig. Samtliga respondenters resultat summerades och ett genomsnitt räknades ut. Den faktor med högst medelvärde bedöms vara mest viktig och den med lägst värde vara minst viktig. Utöver varje faktors genomsnittliga värde räknades också standardavvikelse ut. Standardavvikelse ger en fingervisning på den statistiska spridning som existerar och hur tillförlitligt resultatet är i den meningen att det är jämnt representerat i organisationen. På tabellen nedan (tabell 2) hittas det genomsnittliga värdet för varje faktor med tillhörande standardavvikelse.

Tabell 2
Genomsnittligt värde och standardavvikelse

Placering	Variabel	Genomsnitt	Standardavvikelse
1.	Sammanhållning under arbetstid	6,26	0,98
2.	Marknadsmässig ersättning	6,14	0,71
3.	Överensstämmelse med värderingar	5,89	0,99
4.	Möjlighet att påverka arbetsbelastning	5,87	0,93
5.	Möjlighet till kontakt med nära chef	5,87	1,21
6.	Möjlighet att påverka arbetstider	5,83	1,07
7.	Företagets visade intresse av hälsa	5,8	1,12
8.	Företagets förståelse för framtidsplaner	5,78	0,82
9.	Förståelse för hur avancemang skall ske	5,76	0,97
10.	Möjlighet att testa nya arbetsområden	5,44	1
11.	Möjlighet till kontakt med mentor	5,36	1,19
12.	Sammanhållning utanför arbetstid	4,31	1,59

Tabell 2 visar hur viktig respektive faktor ansågs vara av de anställda på fallföretaget

Faktorer i tabell 2 är härledda från dels de anställdas åsikter under intervjuer och dels teori rörande behållandet av anställda. Författarna gjorde därmed ett antagande att samtliga faktorer hade ett påtagligt värde för de anställdas fortsatta anställning och formulerade därmed hypotes tre (*Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas i hög grad av de alternativ som presenteras i enkäten*). För att testa hypotesen görs antagandet att de faktorer med ett högre medelvärde än 4,0 (mittpunkten i skalan 1-7) anses som viktiga av de anställda för en fortsatt anställning. Genom det kan en hypotesprövning utföras och resultatet i tabell 2 visar att faktorernas medelvärde sträcker sig från 4,31 till 6,26. Faktorerna som används i enkäten kan genom det tidigare antagandet anses som viktiga för de anställda och statistiken talar för att författarnas tredje hypotes ej skall förkastas.

Korrelation mellan faktorer.

För att vidare analysera respondenternas åsikter har en analys av eventuella korrelationer utförts. Enkätfrågorna är av ordinal-typ och därmed fungerar Spearmans RHO-test för att utläsa korrelationer mellan svaren. Med korrelationer menas hur väl de anställdas åsikter rörande en faktor är sammankopplade med värderingen av en annan. Exempelvis kan det visa sig att anställda som värderar en god kontakt med sin närmsta chef även värderar tydliga karriärvägar.

Tabell 3 innehåller korrelationer mellan samtliga faktorer. Faktorerna hittas på såväl X- som Y-axeln (där de dock endast är representerade av siffror). För att utläsa hur väl korrelationen mellan två faktorer är representerad, behöver läsaren endast följa vald faktor från X-axeln till vald faktor på Y-axeln. Siffran i cellen representerar korrelationernas styrka. Resultatens signifikans har analyserats genom att ta fram ett kritiskt värde (vid $p < 0,05$) för korrelationskoefficienten anpassat till antalet respondenter (47 stycken), vilket i tabell 3 är representerade av siffror i kursiv stil. De 30 procenten av resultaten som uppvisade starkast korrelation är representerade i fet stil. Grå siffror är de som inte identifierats som signifikanta. I tabell 4 har de gråa siffrorna tagits bort för att underlätta för läsaren.

Tabell 3

Genomsnitt, placering, standardavvikelse och korrelationer

Variabel	G.snitt	Placering	SA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Företagets visade intresse av hälsa	5,8	7	1,12	1,00											
2. Möjlighet att testa nya arbetsområden	5,44	10	1	0,11	1,00										
3. Möjlighet att påverka arbetsbelastning	5,87	5	0,93	0,40	0,13	1,00									
4. Möjlighet till kontakt med nära chef	5,87	4	0,93	0,53	0,26	0,44	1,00								
5. Möjlighet till kontakt med mentor	5,36	11	1,19	0,48	0,34	0,31	0,44	1,00							
6. Förståelse för hur avancemang skall ske	5,76	9	0,97	0,25	0,28	0,29	0,21	0,24	1,00						
7. Överensstämmelse med värderingar	5,89	3	0,99	0,27	0,03	0,33	0,34	0,34	0,15	1,00					
8. Företagets förståelse för framtidsplaner	5,78	8	0,82	0,55	0,35	0,41	0,40	0,45	0,50	0,26	1,00				
9. Sammanhållning under arbetstid	6,26	1	0,98	0,41	0,12	0,29	0,39	0,30	0,18	0,60	0,25	1,00			
10. Sammanhållning utanför arbetstid	4,31	12	1,59	-0,04	-0,12	-0,13	0,02	-0,11	-0,01	-0,11	-0,30	0,37	1,00		
11. Möjlighet att påverka arbetstider	5,83	6	1,07	0,40	0,13	0,48	0,28	0,33	0,29	0,20	0,51	0,18	-0,13	1,00	
12. Marknadsmässig ersättning	6,14	2	0,71	0,14	0,12	0,19	0,17	0,21	0,48	-0,25	0,31	-0,09	-0,08	0,23	1,00

$P < 0,05$ (0,287)

Top 30 %

> 0,287 (även om avrundat)

N = 47

I tabell 3 hittas korrelationerna mellan de olika faktorerna. Där varje vertikal faktor möts med motsvarande horisontell (siffrorna på den horisontella linjen är motsvarande faktor på den vertikala) hittas korrelationskoefficienten.

Tabell 4

Placering och statistiskt signifikanta korrelationer

Variabel	Placering	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Företagets visade intresse av hälsa	7	1,00											
2. Möjlighet att testa nya arbetsområden	10	1,00											
3. Möjlighet att påverka arbetsbelastning	5	0,40	1,00										
4. Möjlighet till kontakt med nära chef	4	0,53	0,44	1,00									
5. Möjlighet till kontakt med mentor	11	0,48	0,34	0,31	0,44	1,00							
6. Förståelse för hur avancemang skall ske	9		0,29			1,00							
7. Överensstämmelse med värderingar	3		0,33	0,34	0,34	1,00							
8. Företagets förståelse för framtidsplaner	8	0,55	0,35	0,41	0,40	0,45	0,50	1,00					
9. Sammanhållning under arbetstid	1	0,41	0,29	0,39	0,30	0,60	0,60	1,00					
10. Sammanhållning utanför arbetstid	12								-0,30	0,37	1,00		
11. Möjlighet att påverka arbetstider	6	0,40	0,48	0,48	0,33				0,51		1,00		
12. Marknadsmässig ersättning	2					0,48	0,48	0,31				1,00	

$P < 0,05 (0,287)$

Top 30 %

N = 47

I tabell 4 har de siffror som ej setts som signifikanta från tabell 3 tagits bort. De som är signifikanta

hittas i normal stil och de övre 30 procenten i fet stil för att underlätta för läsaren.

Som kan ses i tabell 4 finns det relativt starka korrelationer mellan en mängd av de undersökta faktorerna. De trettio procent starkaste korrelationerna listas nedan efter korrelationsstyrka där korrelationskoefficienten står i parentes efter den presenterade korrelationen mellan två faktorer:

- Sammanhållning under arbetstid korrelerar med överensstämmelse med värderingar (0,6).
- Företagets förståelse för framtidsplaner korrelerar med företagets visade intresse av hälsa (0,55).
- Möjlighet till kontakt med nära chef korrelerar med företagets visade intresse för hälsa (0,53).
- Möjlighet att påverka arbetstider korrelerar med företagets förståelse för framtidsplaner (0,51).
- Företagets förståelse för framtidsplaner korrelerar med förståelse för hur avancemang skall ske (0,5).
- Möjlighet att påverka arbetstider korrelerar med möjlighet att påverka arbetsbelastning (0,48).
- Marknadsmässig ersättning korrelerar med förståelse för hur avancemang skall ske (0,48).
- Möjlighet till kontakt med mentor korrelerar med företagets visade intresse för hälsa (0,48).
- Företagets förståelse för framtidsplaner korrelerar med möjlighet till kontakt med mentor (0,45).
- Möjlighet till kontakt med nära chef korrelerar med möjlighet att påverka arbetsbelastning (0,44).
- Möjlighet till kontakt med nära chef korrelerar med möjlighet till kontakt med mentor (0,44).
- Sammanhållning under arbetstid korrelerar med företagets visade intresse för hälsa (0,41).

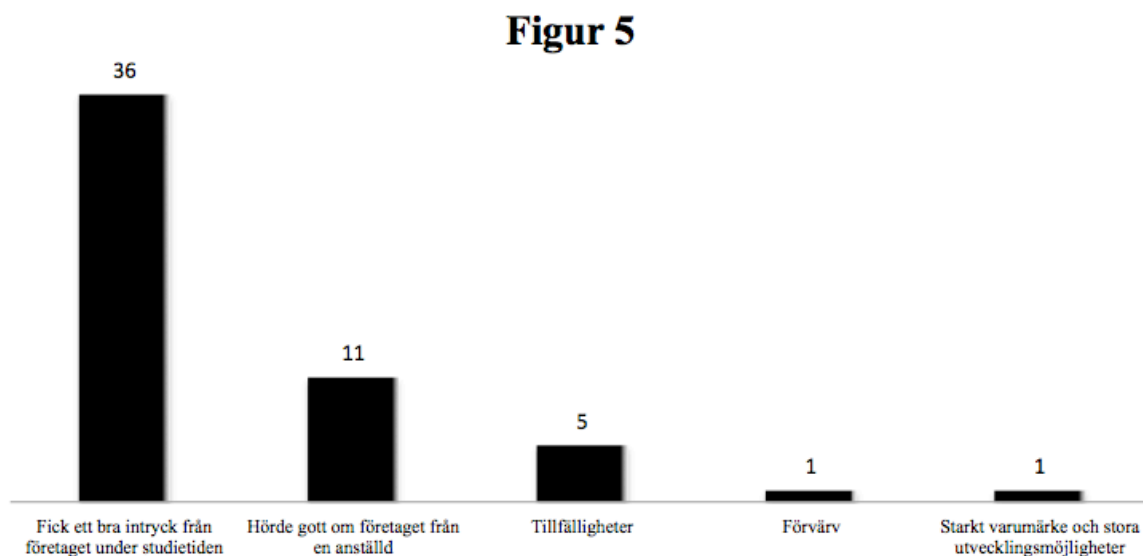
Social acceptans att byta mellan de fyra stora revisionsbyråerna.

Respondenterna fick i enkäten läsa påståendet “*Det ses som accepterat inom revisionsbranschen att byta arbetsgivare mellan de fyra stora revisionsbyråerna*” och svara genom att välja en siffra på en sjugradig skala. Höll respondenten inte alls med skulle 1 väljas

och höll de helt med skulle 7 väljas. Genomsnittet av respondenternas svar var 2,27 med standardavvikelsen 1,34.

Val av företag att arbeta på.

Respondenter fick i enkäten välja bland fem förutbestämda alternativ om varför de valde att börja arbeta på företaget. De hade även möjligheten att i en ruta fylla i om det var en orsak som ej fanns med bland dessa, i denna kategori svarade endast en respondent och orsaken var förvärv. Respondenter hade möjlighet att välja fler än ett alternativ och därför överstiger antalet svar antalet respondenter. Den siffra som står ovanför respektive stapeldiagram avser antal svar för detta alternativ. Som visas i figur 5 var ett bra intryck under studietiden den största anledningen till att folk valde att börja på företaget.



Figur 5 visar vad de anställda anser påverkade deras val av arbetsgivare. Respondenter hade möjlighet att markera fler än ett alternativ, varför den totala siffran kan överstiga antalet respondenter.

Sammanfattning resultat delstudie två.

Delstudie två bestod av enkäter utskickade till personalen på revisionsbolagets revisionsavdelning. Respondenterna fick svara på hur viktiga tolv olika faktorer var för deras fortsatta anställning. Dessa tolv faktorer har sedan rangordnats för att beskriva vilken av dem som respondenterna värderade högst. Alla tolv faktorer i enkäten bedömdes som viktiga för de anställda, samtidigt som sammanhållningen under arbetstid var den faktor som bedömdes som mest betydelsefull. På frågan "*Det ses som accepterat inom revisionsbranschen att byta arbetsgivare mellan de fyra stora revisionsbyråerna*" var svaret 2,27 och anses därför av författarna ej vara socialt accepterat. Den viktigaste anledningen till att de anställda började på företaget var ett bra intryck under studietiden som fick 36 av 54 svar.

5.3 Analys av resultat

Bortfallsanalys.

En svarsfrekvens på 59 % anses enligt Bryman & Bell (2005: 164) som acceptabel inom företagsekonomisk forskning. Trots att en accepterad svarsfrekvens är uppnådd finns dock en risk att bortfallet medför ett missvisande resultat. Gruppen anställda som har svarat kan skilja sig från den del av populationen som bortsett från att svara. Ett möjligt utfall är att karriärinriktade anställda i lägre grad svarat på enkäten genom att prioritera karriär- och lönebidragande sysslor. Det kan bidra till att svaren blir snedvridna mot mjukare värden, något som möjligtvis ej är representerat av hela organisationen.

Författarna antar att svaren är relativt representativa utifrån organisationens sammansättning av hierarkiska nivåer genom uppdelningen av responser enligt följande: Revisorsassistent 43 %, Godkänd revisor 19 %, Auktoriserad revisor 26 % samt Partner 13 %.

Svaren från revisorsassistenter får dock en övervägande vikt med sin majoritet och därmed en influerande verkan på resultatet. Genom att revisorsassistenter ofta befinner sig i den första delen av sin karriär kan prioriteringar som finns under denna tid få större vikt än vad som generellt representeras i organisationen.

Faktoreernas betydelse

Undersökningen visar att samtliga undersökta faktorer ansågs vara viktiga för de anställdas fortsatta anställning. Mitchell et al. (2001) menar att anställda binds till sin arbetsplats genom ett nät av länkar till den nuvarande arbetssituation vilket minskar benägenheten att lämna denna. Om många faktorer som anställda anser vara viktiga för dem existerar, bör alltså de vara starkare länkade till arbetsplatsen och uppvisa lägre möjlighet och vilja att lämna arbetsgivaren. Genom att faktorerna också är många kan det antas att anställda ser sin anställningssituation som komplex och svår att lämna, och att man måste göra vissa uppoffringar när man rör sig på arbetsmarknaden. Särskilt om den anställda anser att arbetsgivaren erbjuder en väl sammansatt samling av sådant som gör att den anställda trivs innebär ett arbetsplatsbyte att den anställde måste ge upp detta, vilket kan minska mobilitetsviljan.

Korrelation mellan faktorer.

Genom att granska tabell 4 kan man se att många av faktorerna som undersökts i enkäten uppvisar betydande korrelation med varandra i hur anställda värderar deras betydelse för en fortsatt anställning inom företaget. Detta indikerar att flera faktorer överlappar och att de kan till viss del uttrycka olika aspekter av samma grundläggande anledningar till vad som påverkar viljan att stanna vid sin nuvarande arbetsplats. En illustration av detta är de korrelationer som finns mellan faktorn "företagets förståelse för den anställdes framtidsplaner" och faktorerna

“företagets visade intresse för hälsa” samt “möjlighet till kontakt med mentor”, vilka uppvisar en korrelationskoefficient på 0,55 respektive 0,45. Att det ser ut på detta sätt kan bero på att anställda anser att en arbetsgivare som visar personlig hänsyn till dem är viktig för deras fortsatta anställning, och att denna personliga hänsyn kan visa sig genom sådant som att erbjuda personlig handledning eller visat intresse för dennes personliga välmående. Den starkaste korrelationen som hittades var mellan “sammanhållning under arbetstid” och “överensstämmelse med värderingar” med korrelationskoefficienten 0,6. Detta innebär att anställda som uppskattar en god sammanhållning också i hög grad värdesätter en överensstämmelse med företagets värderingar. En förklaring är att anställda sökt sig till ett företag med en kultur som de känner överensstämmer med sina värderingar och att man där uppskattar det sociala sammanhanget man befinner sig i eftersom likasinnade sökt sig till samma arbetsplats. Anställda kanske på så sätt anser att överensstämmelsen mellan sig själv och arbetsplatsen är mycket viktig och att företaget i hög grad blir synonymt med det sociala sammanhang som det representerar.

Sammanhållning.

Eftersom sammanhållningen under arbetstid värderades högst av de anställda så kommer författarna att lägga fokus på att analysera denna faktor. Teece (1986) skriver om hur humankapitalets värde baseras på dess sammankoppling med andra resurser och vidare menar Wright et al. (1994) att humankapitalet karaktäriseras av en hög social komplexitet mellan de anställda. Det kan antas att när en individ upplever att de presterar bättre i närvaron av andra anställda, kan det bli en kritisk faktor i valet att stanna kvar på ett företag. Det empiriska resultatet sammanfaller därför med teorin, då anställda på fallföretaget värderar “Sammanhållning med kollegor under arbetstid” som den mest värdefulla faktorn i valet att försätta arbeta för företaget. Dels kan det tänkas att anställda ej gärna vill röra sig från en miljö

där de trivs med risk för att hamna på en arbetsplats de inte trivs lika bra på. Samtidigt kan anställda också vara medvetna om att de nuvarande kollegorna i hög grad påverkar deras egen prestation.

Desto bättre den anställde trivs på arbetsplatsen, desto större risk finns det för att situationen kan försämrans genom ett byte till en annan organisation. Detta kan vara en del av förklaringen till att sammanhållning ses som den viktigaste orsaken till att anställda stannar inom en organisation. Ökad trivsel bidrar till ökade upplevda transaktionskostnader förenade med osäkerhet rörande social sammansättning och trivsel på ett nytt företag. Utfallet bestyrker därmed hypotes 2: *Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas till hög grad av sammanhållningen mellan kollegorna under arbetstid.*

Vidare blir en intressant observation att sammanhållningen under och utanför arbetstid fått ett så vitt skilt resultat. Flera av de intervjuade personerna uttryckte att sammanhållning på arbetsplatsen var väldigt viktig, men möjligheten att umgås med arbetskamrater utanför arbetet var också något som värderades. Diskrepansen mellan data från intervjuer och enkät kan till viss del antas bero på intervjuobjektens vilja att verka sympatiska inför intervjupersonerna. Att anställda värderar sammanhållning på arbetsplatsen högre än sammanhållning utanför arbetstid är kanske inte så förvånande då det är under arbetstid de faktiskt måste spendera tid med medarbetarna. Därför kan det tänkas att valet av att stanna på arbetsplatsen inte beror på sammanhållningen med medarbetare utanför arbetstid, för om de värderar förhållandet till sina medarbetare högt kan de upprätthålla dessa kontakter även efter ett arbetsplatsbyte.

Social acceptans att byta mellan de fyra stora revisionsbyråerna.

Resultatet 2,27 på frågan “*Det ses som accepterat inom revisionsbranschen att byta arbetsgivare mellan de fyra stora revisionsbyråerna*” visar att beteendet ej anses vara accepterat.

Detta kan vara en orsak till att byten mellan bolagen sker så sällan. Orsaken till denna inställning kan härledas till anställdas åsikter om att arbetsuppgifterna på de fyra företagen är snarlika, och därför finns ingen anledning till att byta arbetsgivare inom "The big four". Ytterligare en påverkande faktor kan kopplas till de tankar en av intervjuobjekten hade om det stora utbud av arbeten som revisorer kan söka sig till, då de flesta ekonomiavdelningar på företag runt om i Sverige har nytta av en revisors kompetens. Skall en anställd byta arbetsplats, finns alltså stor möjlighet att undvika att byta till en företagets största konkurrenter.

Att organisationens kultur präglas av en sådan genomgående inställning till byten mellan "The big four" kan förutom homogenitet i arbetsuppgifter och stort utbud av alternativa arbetsplatser knytas till anställdas lojalitet. Under intervjuer uppkom att för de flesta anställda är fallföretaget en första arbetsplats. Det ger företaget anställda som inte formats av tidigare arbetsgivare i någon högre grad. De anställda får ta in mycket kunskap under första åren av sin anställning och samtidigt är företaget ytterst noggranna med att skapa en god sammanhållning mellan medarbetarna. Därmed kan tänkas att en lojalitet för arbetsgivaren skapas och ett byte till en konkurrent anses som ett svek mot företaget och medarbetarna. Sammanhållningen under arbetstid var som tidigare presenterat och analyserat den viktigaste orsaken till att de anställda stannar kvar i organisationen. Denna sammanhållning går om miste och måste återupprättas vid byte till en ny arbetsplats, vilket troligtvis påverkar frekvensen av byten från fallföretaget till ett annat inom "The big four".

Val av företag att arbeta på.

Resultat på frågan varför anställda började arbeta på företaget visar att ett bra intryck av företaget under studietiden var den viktigaste orsaken. Detta intryck kan delvis härstamma från möte med studentrepresentanter som de anställda fått kontakt med under sin studietid, och att

länkar därmed uppstått mellan studenten och representanter från företaget (Mitchell et al., 2001). Att goda intryck under studietiden var viktigt kan även förklaras av att studenter dras till en organisation som stämmer överens med deras egna värderingar. Detta är i enlighet med att upplevd överensstämmelse mellan individen och företaget är viktig för anställdas trivsel och på en arbetsplats och deras val att stanna vid en nuvarande arbetsgivare. En upplevd överensstämmelse kan således också antas vara viktig när de anställda väljer arbetsplats. Det kan också tänkas att flera av svarsalternativen är sanna samtidigt, då exempelvis ett gott intryck under studietiden kan sammanfalla med att man anser att företaget har ett starkt varumärke. Anställda hade dock möjlighet till att välja flera svarsalternativ och det svarsalternativ som var vanligast kan anses vara det viktigaste.

6. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

I detta avsnitt redogörs för uppsatsens slutsatser baserade på undersökningens viktigaste resultat och analys. Här visas även vilka implikationer fynden får för relevanta företag. Vidare diskuteras undersökningens generaliserbarhet och det ges även förslag på vidare forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser

Uppsatsens huvudsakliga syfte har varit att beskriva och analysera vilka subjektiva faktorer som påverkar anställdas vilja att stanna kvar på ett företag. Författarna ansåg detta som en påtaglig problematik inom den studerade branschen, då det enligt teori borde vara enkelt för anställda att byta mellan företagets största konkurrenter i syfte att höja sin lön.

Tolv faktorer identifierades som betydelsefulla för de anställdas fortsatta anställning i delstudie ett och undersöktes därför närmare hos en större population i delstudie två. Den faktor som visade sig ha högst påverkan på de anställdas mobilitetsvilja var sammanhållning på arbetsplatsen under arbetstid och detta ger stöd för uppsatsens andra hypotes (*Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas till hög grad av sammanhållningen mellan kollegorna under arbetstid*). Därmed bör aktiviteter som främjar sammanhållningen ha hög prioritet. Men eftersom samtliga identifierade faktorer bedömdes som viktiga av de anställda för deras fortsatta anställning i företaget, ger det stöd för författarnas tredje hypotes (*Mobilitetsviljan hos de anställda påverkas i hög grad av de faktorer som presenteras i enkäten*). Därför drar författarna slutsatsen att en enskild faktor inte kan övertyga anställda att stanna vid ett företag. Detta stärks av att det finns komplicerade samband mellan faktorerna och att det är svårt att helt förstå hur de är kopplade till varandra.

Resultaten från enkäterna visar att ett bra intryck från företaget under studietiden var den viktigaste anledningen till att de anställda började på företaget. Intervjuerna visar vidare att det är ovanligt att personal byter mellan de fyra stora revisionsbolagen. Därför förkastas hypotes ett (*Det är vanligt förekommande att anställda inom revision på de fyra stora revisionsbyråerna byter arbetsgivare mellan företagen*). Från både intervjuerna och enkäterna framkom att det ej anses vara socialt accepterat att byta mellan dessa bolag. Det indikeras därför att en kulturell norm som hindrar anställdas mobilitet mellan dessa aktörer finns inom branschsegmentet som helhet. Denna undersökning antyder att möjligheten att bygga konkurrensfördelar på humankapitalet ökar genom att flera faktorer påverkar och begränsar dess mobilitet.

6.2 Diskussion

De tolv faktorerna.

Resultaten har visat att anställda värderar sammanhållning under arbetstid högst av samtliga undersökta faktorer. Författarna anser utfallet vara rimligt då medelåldern är låg bland de anställda på revisionsavdelningen och många är relativt nyutexaminerade. Under studietiden knyts många kontakter och de flesta har ett stort umgänge, varför det också verkar logiskt att vilja ha detsamma på sin första arbetsplats. På arbetsplatsen spenderas dessutom antagligen mer tid med färre människor än under universitetstiden vilket gör sammanhållningen påtagligt viktig.

Undersökningens resultat visade också att samtliga tolv faktorer var viktiga, vilket författarna anser vara ett trovärdigt resultat. För att anställda skall trivas och inte vilja lämna företaget, krävs det inte bara en eller ett par omständigheter utan en komplett samling av faktorer. Anställda påverkas av såväl ekonomiska som sociala och hälsomässiga faktorer och för att kunna trivas och må bra krävs det en närvaro av samtliga. Värt att notera är att författarnas fynd

uppvisar en spridning i vilka faktorer som identifierats som viktiga av anställda under intervjufasen samt i hur deras vikt värderats i enkätundersökningen. Detta leder författarna till att påpeka att åtgärder för att begränsa rörligheten från företagets sida bör vara olika effektiva för behållandet av olika individer. Därmed blir det av vikt att visa personlig hänsyn till individuella anställda i organisationens strategier för arbete med humankapitalet.

Att sammanhållning anses vara det viktigaste innebär att den faktor som anställda identifierar som viktigast för att de stannar i många avseenden ligger utanför företagsledningens kontroll. Visst kan företagsledningen påverka sammanhållningen inom gruppen genom diverse aktiviteter men det är inte säkert att dessa aktiviteter stärker sammanhållningen. Detta kan bero på att sammanhållningen och de mänskliga relationer som bestämmer den är ytterst komplexa och svåra att påverka utifrån. Hade monetär ersättning varit den viktigaste faktorn hade det varit enkelt för företagsledningen att erbjuda anställda en högre lön för att de skulle stanna. Det blir svårare att erbjuda god sammanhållning på beställning. Samma komplexitet kan gälla i sambanden mellan de andra undersökta faktorerna, och således försvåra precisionen i aktiviteter från ledningens sida. De höga korrelationerna som kunde identifieras mellan faktorer och sättet på vilket faktorerna togs fram indikerar på att det finns grader av överlappning mellan faktorerna, och aktiviteter som syftar till att påverka en faktor kommer sannolikt att påverka andra. Ett exempel på detta är sammanhållning utanför och under arbetstid. Om aktiviteter utförs för att främja sammanhållning under arbetstid är det också sannolikt att sammanhållning utanför arbetstid kan främjas, trots att faktorerna bedömdes som den viktigaste respektive den minst viktigaste undersökta faktorn för de anställdas fortsatta anställning i undersökningen.

Byten mellan "The big four".

Författarna kan inte helt och hållet förklara varför byten mellan revisionsavdelningarna är så sällsynta med hjälp av de teorier som studerats i samband med denna undersökning. Då revisionsbyråerna och arbetsuppgifterna för revisorer är så lika varandra så borde det även vara enkelt att kunna byta mellan företagen. Men orsaken till att det är ovanligt kan ha att göra med den lojalitet som intervjuobjekten lyfte fram under intervjuerna, en lojalitet tätt förknippad med att det ej ses som socialt accepterat att byta till ett av de andra bolagen. Att sammanhållningen anses vara ytterst viktig samtidigt som det inte ses som socialt accepterat att byta till en av konkurrenterna anser författarna vara rimliga resultat som styrker varandra. Rent intuitivt känns det troligt att attityder som motverkar utträde till konkurrerande sociala sammansättningar kan växa fram och bibehållas i grupper och organisationer där sammanhållning inom gruppen värderas högt. Men att det inte ses som socialt accepterat att flytta mellan bolagen behöver inte gälla för all personal på alla dessa fyra bolag, utan det kan också vara fallföretagets specifika kultur som gör att resultaten ser ut på detta sätt.

Om en individ redan innan anställning starkt kan identifiera sig med ett företag och får sina förväntningar infriade när den börjat arbeta kan detta leda till en starkare upplevt lojalitet mot företaget. Genom att byta bort sin första arbetsgivare mot en annan i samma bransch, med liknande arbetsuppgifter, utsätter sig en anställd för risken att antingen inte trivas med en annan kultur eller att inte bli accepterad av sina nya medarbetare. Denna risk kan också vara en anledning till att byten så sällan sker mellan de fyra stora revisionsbyråerna.

Resultatet att det ej ses som socialt accepterat att byta arbetsgivare till något av de andra stora revisionsbolagen får implikationer för hur företagen inom branschen kan arbeta med sitt humankapital. För det första kan en mobilitetshindrande kultur tänkas öka möjligheterna för

företagen att bygga konkurrensfördelar på sitt humankapital då risken för att det flyttar till företagets konkurrenter är låg. En sådan mobilitetshindrande kultur kan även innebära att det blir viktigt att locka till sig talanger redan under studietiden eftersom det är ytterst svårt att locka dem till företaget om de redan arbetar hos en konkurrent inom revisionsbranschen. Det innebär också att när en anställd lämnar företaget, är det för att få arbeta med något nytt och nå en ny bransch. Dessa byten sker till vad anställda kallar för "andra sidan", bolag som själva inte håller på med revision. Vill fallföretaget behålla dessa anställda, krävs det en god lyhördhet och även att anställda blir medvetna om att det finns möjlighet att utvecklas inom organisationen och vilka fördelar det medför. Genom att interna utvecklingsmöjligheter erbjuds kan större möjligheter ges för de anställda att behålla sitt sociala umgänge på arbetsplatsen och även hjälpa dem att undvika att förlora det goda anseende de kan ha uppnått genom att ha visat lojalitet och gjort uppoffringar för företaget.

Val av arbetsplats.

Att anställda enligt de själva påverkas starkt i valet av arbetsgivare genom intryck från respektive revisionsbyrå under studietiden är också ett rimligt resultat. Men under intervjuerna fick författarna även intrycket att många av de anställda hade sökt arbete på flera eller samtliga av de stora revisionsbyråerna och att det delvis var tillfälligheter som styrde var de slutligen hamnade. Att flera av intervjuobjekten påpekade detta gör att författarna blir förvånade att det alternativet inte fick mer utrymme i resultaten från enkäterna. Samtidigt kan det vara förståeligt att anställda inte velat välja ett svarsalternativ som innebär att de inte aktivt styrt sitt val av arbetsplats. Å andra sidan fanns det möjlighet för respondenter att välja flera svarsalternativ på denna fråga, men det var få som gjorde detta. Kanske var enkäten otydligt utformad vad gäller detta?

Dock visar resultatet fortfarande vilket värde som finns för företaget att tidigt nå ut till potentiella anställda och få ett gott anseende för att kunna locka till sig önskvärd personal. Genom att vara tydlig om vilka värden företaget representerar blir det också möjligt att attrahera anställda som är lojala gentemot företaget och starkt identifierar sig med de värderingar som existerar. Denna typ av lojalitet kan ha förstärkts genom att fallföretaget för många är den första arbetsgivaren efter studietiden. Det finns anledning för anställda att efter en tid byta arbetsgivare för att få en högre lön och en bättre hierarkisk position, men detta beteende verkar motverkas av just denna lojalitet. Anställda på fallföretaget ser det ej som socialt accepterat att byta till någon av de andra fyra stora revisionsbyråerna. Att byta är att agera opportunistiskt och samtidigt svika det företag som burit uppläringskostnader för den anställde för att sedan nyttja denna kunskap hos en konkurrent. Författarna tror att denna kulturella norm kan ha upprätthållits dels på grund av att företaget varit skickliga på att attrahera anställda som varit samstämmiga med företagets värderingar men också genom att just fokusera på att anställa nyutexaminerade studenter, som ej formats av tidigare arbetsgivare. Även om undersökningens utformning enbart möjliggjort svar från fallföretaget angående denna upplevda kultur har det indikerats att den gäller för branschen som helhet. Hur en sådan kultur uppstått, och vad den i praktiken innebär, kan författarna dock inte förklara i någon större utsträckning. För att nå en bättre förståelse för detta krävs studier specifikt riktade emot fenomenet.

Avslutande diskussion.

Studien visar att många faktorer begränsar humankapitalets mobilitet i en kunskapsintensiv, professionell organisation. När mobiliteten begränsas ökar möjligheter till att bygga konkurrensfördelar på resursen. Även om mobilitetsmöjligheter är stora i en bransch kan faktorer som begränsar mobilitetsvilja göra att humankapitalet fortfarande kan vara en viktig

källa till konkurrensfördelar. Genom att ett företag förstår vad som påverkar de anställdas vilja att stanna i organisationen kan de vara med och påverka personalomsättningen på ett sätt som stärker humankapitalresursens möjlighet att bli en långsiktig konkurrensfördel. Samma självständighet och egenägande som gör att humankapitalet själv kan fatta beslut om att lämna en organisation innebär också att den anställde har möjlighet att vilja stanna kvar i organisationen. Denna vilja kan medföra att personen utför aktiviteter som är positiva för organisationen. Sådana beslut som självmant tas av den anställde inkluderar sådant som investeringar i sociala relationer och kan bidra till att konkurrensfördelar lättare byggs på humankapitalet. Författarna anser således att man genom att utmåla humankapitalets självständighet som enbart ett problemområde gällande dess mobilitet riskerar att bortse från de positiva egenskaper som resursens självständighet innebär.

Så här efter att studien genomförts vill författarna nu diskutera den valda metoden med både kvalitativ och kvantitativ metod tillsammans med en abduktiv ansats. Det praktiska genomförandet av intervjuer och enkäter har gått väldigt bra. Men resultaten och analysen av dessa två har varit komplexa att sammanföra. Detta i kombination med en abduktiv ansats där författarna vid undersökningens början inte visste vilken utdata som uppsatsen skulle bidra med och hela tiden växlade mellan teori och empiri gjorde att undersökningen troligtvis blev mer svåröverskådlig än om ansatsen varit tydligt deduktiv eller induktiv. Att innan delstudie ett och dess intervjuer genomfördes studera teori tror författarna påverkade det öppna sinne som en abduktiv ansats egentligen är förknippad med. När det uppkom utdata (exempelvis när flera anställda nämnde kulturen att det ses som socialt oaccepterat att flytta mellan de stora revisionsbolagen) som till viss del var utanför uppsatsens fokusområde men samtidigt var inom dess syfte tyckte författarna att det var komplext att hantera detta på ett enkelt sätt. Men

författarna hoppas att resultaten av detta presenterats tydligt och att läsaren på ett bekvämt sätt kan följa undersökningens struktur.

6.3 Generaliserbarhet

Det finns omständigheter som påverkar undersökningens generaliserbarhet, dels till andra avdelningar i företaget och dels till andra företag inom samma bransch. Vad gäller generaliserbarheten inom företaget begränsas den av att undersökningen endast är utförd på ett kontor och där enbart på en avdelning. Geografiska faktorer som invånare, infrastruktur och alternativa jobbmöjligheter kan påverka hur applicerbart resultatet är på fallföretagets kontor i övriga Sverige och världen. Även generaliserbarheten gentemot andra avdelningar på detta kontor blir begränsad eftersom de har andra arbetsuppgifter och anställda med andra typer av bakgrunder. Vad som däremot ökar generaliserbarheten inom företaget och dess revisionsavdelningar är att författarna fått en god inblick i företaget eftersom både intervjuer med ett flertal personer har utförts och en enkätundersökning på en hel avdelning genomförts.

Vad gäller överförbarheten till andra företag tror författarna att generaliseringar kan göras till revisionsavdelningarna vid de andra stora revisionsbolagen, eftersom bolagen identifierats som relativt lika varandra. I likhet med resonemanget ovan att geografiska faktorer kan påverka generaliserbarheten så tror författarna mer på att överföra resultaten och slutsatserna från denna undersökning till andra stora revisionsbolag och deras kontor i stora städer likt Malmö, än att överföra dem till samma fallföretag och dess kontor på mindre orter. Även om företagen kan antas vara lika i företagsstruktur och arbetsuppgifter finns det dock andra faktorer som påverkar hur uppsatsens resultat kan användas. En sådan kan bestå i att företagskulturen attraherat en viss typ av anställda eller att företagskulturen i hög grad format de anställdas attityder. Därmed är det

osäkert hur väl undersökningens resultat kan appliceras på något av de andra tre stora bolagen eller resterande delar av branschen om företagskulturerna skiljer sig åt signifikant.

6.3 Förslag till vidare forskning

Efter en redogörelse för undersökningens slutsatser kan det konstateras att det finns fler intressanta vinklar inom området att studera vidare. Det vore först och främst intressant att se en tvärsnittsstudie inom detta ämne för att få fram bredare och mer generella slutsatser kring mobiliteten i revisionsbranschen. Hur hade till exempel resultaten sett ut om alla fyra stora revisionsbolag empiriskt hade undersökts? Särskilt intressant hade varit att genom en bredare studie undersöka om den mobilitetshämmande kultur vi funnit återspeglas inom branschen i stort, och om så är fallet vidare undersöka orsaker bakom den och hur den påverkar rörligheten inom branschen.

Undersökningens empiri baseras på respondenter som arbetar i det studerade fallföretaget. För att få fram en annan bild av det undersökta vore det intressant att studera varför de personer som har valt att lämna organisationen frivilligt tagit det beslutet. Det är dock en undersökning som rent praktiskt kan bli svårare att genomföra eftersom dessa personer kan befinna sig på olika geografiska platser och således vara svårare att få kontakt med.

Vidare studier inom ämnet hade kanske också vidgat förståelsen för den studerade problematiken om de utgått från andra teoretiska synsätt. Humankapitalets mobilitet kan exempelvis studeras utifrån de synsätt som presenteras under rubriken "Alternativa synsätt" i denna uppsats metodkapitel. För att öka kunskapen om humankapitalets mobilitet skulle man då kunna undersöka hur den ofrivilliga mobiliteten inom branschen ser ut. Hur arbetar exempelvis företagen för att påverka mobiliteten till sin egen fördel. Hur arbetar de för att behålla den personal de vill ha kvar och hur de arbetar för att styra utflödet av personal?

En mer omfattande studie skulle också gynnas av att variabeln mobilitetsintentioner inkluderas, då detta kan öka förståelsen för hur faktorer som påverkar mobilitetsviljan är relaterade till faktisk vilja att lämna en specifik organisation.

7. REFERENSER

- Alvesson, M., & Sköldberg, K. 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. 1984. Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 331-341.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. 1985. The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(1): 124-140.
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J.B., & Clark, D.N. 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. 1997. *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. Working Paper no. 97-09, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY.
- Becker, G.S. 1964. *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bucher, R., & Stelling, J. 1969. Characteristics of professional organizations. *Journal of Health and Social Behavior*, 3-15.
- Chatman, J. A. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 459-484.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. & Haglund, L. 2001. *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Coff, R. W. 1997. Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 374-402.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 55-70.

- Croteau, J.D., Wolk, H.D. 2010. Defining advancement career paths and succession plans: Critical human capital retention strategies for high-performing advancement divisions. *International Journal of Educational Advancement*, 10: 59-70.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- Ekstedt, E. 1988. *Humankapital i brytningstid: kunskapsuppbyggnad och förnyelse för företag*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17: 109-122.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3): 463-488.
- Hashimoto, M. 1981. Firm-specific human capital as a shared investment. *The American Economic Review*, 475-482.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1): 13-28.
- Jaros, S. J. 1997. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 319-337.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kanter, R. M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kaye, B. and Jordan-Evans, S. 2005. *Love'Em or Lose'Em*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. 1977. Issues in the study of “professionals” in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2): 329-345.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of law and economics*, 21(2): 297-326.

- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*. 418-438.
- Lundahl, L., Skärvad, P.H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6): 1102-1121.
- Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. 1988. Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *The RAND Journal of Economics*, 623-632.
- Mueller, D.C. 1977. The Persistence of Profits above the Norm. *Economica*, 44(176): 369-380.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3):487-516.
- Pennings, J. M., Lee, K., & Van Witteloostuijn, A. 1998. Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of management Journal*, 425-440.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3): 179-191.
- Ployhart, R.E., & Moliterno, T.P. 2011. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1): 127–150.
- Rousseau, D. 1990. Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. i B. Schneider (Ed.), *Frontiers in industrial and organizational psychology*, vol. 3: 153-192. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholl, R. W. 1981. Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 589-599.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. 1998. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5): 511-525.
- Sheridan, J. E. 1992. Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5): 1036-1056.
- Smith, J.K. 1983. Quantitative versus Qualitative Research: An Attempt to Clarify the Issue. *Educational Researcher*, 3(12): 6-13.
- Spencer, D. G. 1986. Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3): 488-502.

- Starbuck, W. H. 1992. Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of management Studies*, 29(6): 713-740.
- Steffy, B., & Maurer, S. 1988. Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities, *Academy of Management Review*, 13(2): 271-86.
- Stigler, G. J. 1962. Information in the labor market. *The Journal of Political Economy*, 94-105.
- Teece, D. J. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6): 285-305.
- Thomas, E.G. 1996. Turnover trends. *Currents*, September: 28–34.
- Williams, C. R., & Livingstone, L. P. 1994. Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 269-298.
- Williamson, O. E. 1979. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*, 22(2): 233-261.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams A. 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.
- Yao, D. A. 1988. Beyond the reach of the invisible hand: Impediments to economic activity, market failures, and profitability. *Strategic Management Journal*, 9(S1): 59-70.
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.