

HOPPJERKAN- HÄR FÖR ATT STANNA?

– EN STUDIE KRING RELEVANSEN AV EN BRA
KOMPETENS- MOTIVATIONS- OCH
UTVECKLINGSSTRATEGI SAMT DESSA
FAKTORERS INVERKAN PÅ PERSONALENS
ANSTÄLLNINGSTID

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Anna Hoff
Elin Kjellén

A-K2023:18



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället

Svensk titel: HoppJerkan- Här för att stanna?

Engelsk titel: The Jumping Jack- Here to Stay?

Utgivningsår: VH 2023

Författare: Anna Hoff och Elin Kjellén

Handledare: Goran Puaca

Examinator: Margareta Carlén

Nyckelord: Anställningsbarhet, Kompetensutveckling, Institutionella logiker, Motivationsfaktorer

Sammanfattning

Då det syns en trend av allt kortare genomsnittlig anställningstid på arbetsmarknaden, där den förr så populära "Stann-Anders" har fått lämna plats åt "HoppJerkan", så menar vi att det är av hög relevans att ta reda på hur arbetsgivare kan arbeta för att trenden inte ska drabba dem. Detta arbete har baserats på de teoretiska utgångspunkter som återfinns i Friedland och Alford's begrepp "institutionella logiker", Karaseks och Theorells "krav-kontroll-socialt stöd-modell" samt Herzbergs "tvåfaktorteori". Syftet med studien har varit att undersöka hur arbetsgivare kan arbeta för att behålla sin personal genom motivationsskapande och kompetensutvecklande åtgärder, för att på så vis främja god trivsel hos sina medarbetare. Genom en abduktiv ansats har vi kombinerat teorier, fakta och respondenternas egna upplevelser. Detta angreppssätt kan skapa en ny förståelse för hur individerna faktiskt upplever att arbetsgivaren arbetar för att främja motivation och trivsel, hur detta hänger ihop med teorier kring ämnet samt hur det kan förklaras genom tidigare forskning. Resultatet visar på att arbetsgivarens arbete med motivation och kompetensutveckling förvisso är en stark bidragande orsak till medarbetarnas syn på arbetsgivaren som attraktiv och konkurrenskraftig, vilket påverkar deras vilja att stanna kvar i sin anställning, men att även faktorer som god kontakt med kollegor är en av de viktigaste aspekterna när det kommer till att känna trivsel på arbetsplatsen. Företaget vi undersökt har ett rykte om sig att vara en arbetsplats med låg personalomsättning. I diskussionen resonerar vi kring hur resultatet kan förstås utifrån tidigare forskning och teorier.

Förord

Vi vill börja med att tacka opponenterna och examinatorn för givande feedback. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till de respondenter vi fått möjlighet att intervjua, ni har verkligen gett oss mycket genom att dela med er av era erfarenheter och upplevelser. Vi har lärt oss mycket och det har varit helt avgörande för att lyckas slutföra denna uppsats. Ett stort tack J för att du bjöd in oss i er organisation samt hjälpte oss att skapa dessa kontakter. Vi vill även tacka våra familjer som stått ut med oss medans vi arbetat med denna uppsats, vi vet att ni många gånger fått stå tillbaka (och att ni fått diska lite mer än vanligt ;) .

Sist men definitivt inte minst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Goran Puaca som stöttat oss genom hela denna processen, din hjälp och expertis har varit helt ovärderlig.

En stor björnkram till er alla!

/Anna Hoff och Elin Kjellén

1	INLEDNING	1
1.1	Syfte	2
1.2	Definition av nyckelbegrepp	2
1.3	Avgränsningar	3
1.4	Arbetets disposition	3
2	Tidigare forskning	3
2.1.1	Kompetensutveckling och karriärframgång	4
2.1.2	Lärande och utveckling i arbetslivet	4
2.1.3	Institutionella logiker	5
2.1.4	Anställningsbarhet och karriär	6
2.2	Teoretiska utgångspunkter	6
2.2.1	Institutionella logiker	7
2.2.2	Krav-kontroll-socialt stöd-modell	8
2.2.3	Tvåfaktorteorin	8
3	Metod	11
3.1	Val av metod	11
3.2	Urval	11
3.3	Tillvägagångssätt	12
3.4	Bearbetning och analys av material	12
3.5	Etiska överväganden	13
3.6	Presentation av organisationen och respondenterna	13
4	Resultat	14
4.1	Motivationsfaktorer	14
4.2	Inflytande och delaktighet	18
4.3	Arbetsmiljö och sammanhållning	19
4.4	Kompetens- och utvecklingsmöjligheter	21
4.5	Personalomsättning	23
5	Diskussion	25
5.1	Slutsats	30
5.2	Metoddiskussion	31
5.3	Förslag på framtida forskning	32
	Käll- och litteraturförteckning	33
	Bilaga 1 - Missivbrev och samtyckesdokument för arbetsgivare	35
	Bilaga 2 - Missivbrev och samtyckesdokument för medarbetare	37
	Bilaga 3 - Intervjuguide för arbetsgivare	39
	Bilaga 4 - Intervjuguide för medarbetare	41

1 INLEDNING

Arbetsmarknaden står inför en förändring. Det har länge setts en trend inom arbetsmarknaden att den genomsnittliga anställningstiden blir allt kortare (SVT Nyheter 2018). I jakten på rätt kompetens tvingas arbetsgivaren göra en avvägning, ska man nyrekrytera och söka efter rätt kompetens utanför företaget eller ska man satsa på att i första hand kompetensutveckla nuvarande anställda? Kompetensutveckling kostar både tid och pengar, vilket kan bli en kostsam affär om den anställde sedan väljer att ta med sig sina nyförvärvade kunskaper och istället ta anställning hos en konkurrent. För att kunna behålla kompetensen inom företaget måste arbetsgivaren arbeta aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare och motivera sina anställda att stanna kvar i anställning. Det finns en uppsjö med olika motivationsteorier och begreppet motivation är en subjektiv upplevelse som skiljer sig åt från person till person. Att vara en attraktiv arbetsgivare handlar även ofta om att kunna locka till sig ny kompetens utifrån och då gäller det även att man jobbat aktivt med till exempel employer branding för att säkerställa ett gott rykte i samhället. Man vill helt enkelt ha lojala medarbetare som talar gott om sin arbetsplats. För att göra detta kan man som företag ibland behöva göra "det lilla extra" för att få sina medarbetare att trivas. Förvisso är yttre belöningar som lön viktiga faktorer då det kan upplevas omotiverande att dels inte känna att man får rätt lön för sitt arbete, men dels även att man har en orättvis lönesättning jämfört med sina kollegor. Motivation tros dock i längden handla om djupare faktorer och inte bara om förmåner och belöningar utan om att skapa en tillfredsställande arbetsituation och en miljö som tilltalar medarbetarnas inre motivationsfaktorer och tillgodoser individens behov av utveckling, lärande samt främjar goda relationer på arbetsplatsen.

För mindre än hundra år sedan var det mer regel än undantag att vara en lojal arbetare och därmed stanna länge hos sin arbetsgivare, då var "Stann-Anders" den goda medarbetaren och "HoppJerkan" den illojala. Detta synsätt är dock ett minne blott, nu ses det snarare som en fördel att byta arbete allt oftare. Inom vissa branscher anses det till och med som konstigt att inte vartannat år byta arbete (Täpp 2018). Under förarbetet med denna uppsats så kom vi över information kring hur arbetsmarknaden blir allt mer rörlig. En kontakt, som jobbar inom rekrytering och bemanning, fick via ett webinarium informationen att anställningstiden inom ett par år tros ha minskat till att i genomsnitt vara i 3-5 år. Denna information fick oss att börja fundera över hur det eventuellt skulle kunna tänkas påverka arbetsgivarens vilja att kompetenssatsa på sin personal, om denna riskerade att inom kort gå vidare till en annan organisation, kanske rentav en konkurrent? Efter ett ihärdigt letande efter information fick vi tillgång till ett antal texter, tidningsartiklar och radio/tvinslag angående detta. Det finns inte mycket regelrätt forskning kring ämnet, däremot har yrkesnätverket LinkedIn rapporterat siffror som visar att Sverige ligger på topp fem av de sjutton länder där arbetsmarknaden rört på sig mest det senaste året. Siffror visar även att anställda ofta är mer benägna att överväga att lämna sitt företag än att söka en intern karriärväg och att det i detta fall främst gäller den så kallade "generation Z", alltså de som är födda efter 1995 (LinkedIn Market Research, 2023). Den information vi fått från personer med långvarig erfarenhet av rekrytering, och tydlig inblick i arbetsmarknaden samt de siffror som presenteras av LinkedIn gjorde oss intresserade av hur

personer inom ett företag med lång genomsnittlig anställningstid hos sina anställda arbetar med faktorer som motivation, kompetensutveckling och trivsel. Vi har därför valt att intervjua personer inom detta företag vilka har genomgått en vertikal eller horisontell karriärmässig utveckling inom organisationen.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur arbetsgivare kan arbeta för att vara attraktiv i bemärkelsen av motivationsskapande samt kompetensutvecklande insatser för att främja trivseln för sina anställda. Detta utifrån aspekten av en allt mer rörlig arbetsmarknad samt antagandet att nöjda medarbetare väljer att stanna kvar inom organisationen.

- Vad ser arbetsgivaren som viktiga motivationsskapande och kompetensutvecklande insatser för att skapa trivsel och därmed behålla sina anställda?
- Vad upplever anställda som viktiga faktorer för att stanna kvar hos arbetsgivaren?
- Hur upplever anställda arbetsgivarens motivationsskapande samt kompetensutvecklande insatser?

1.2 Definition av nyckelbegrepp

Anställningsbarhet

Björklund (2016, s.157) menar att begreppet anställningsbarhet är ett flytande begrepp utan en klar definition och det kan tolkas på olika sätt beroende på i vilket syfte det används samt ur vems perspektiv man väljer att se på det. I detta arbete används det främst ur ett medarbetarperspektiv och avser då att beskriva den enskilda individens upplevelse av att dels kunna få en anställning, men också dennes möjlighet att behålla sitt arbete. Det kopplas även samman med individens känsla av att kunna utveckla sin karriär, antingen inom dennes nuvarande organisation, och då i antingen horisontell eller vertikal riktning, men även individens upplevda nivå av anställningsbarhet i avseendet att vara attraktiv på arbetsmarknaden i stort.

Kompetensutveckling

Från företagets sida fungerar kompetensutveckling av personal delvis som en motivationsfaktor som ökar deras vilja att arbeta och utvecklas inom företaget, men det fungerar även som en utveckling av företagets humankapital vilket ökar deras konkurrenskraft och framgångsutsikter. Ur ett medarbetarperspektiv kopplas kompetensutveckling förutom till motivation, även starkt till begreppet anställningsbarhet. Enligt Herzbergs tvåfaktorteori är avsaknaden av möjlighet till utveckling inom arbetet förknippat med missnöje (Hedegaard Hein, 2012, s.138). I detta arbete relaterar vi kompetensutveckling i stor utsträckning med ökade utsikter att göra karriär inom organisationen, men inte nödvändigtvis vertikalt, utan även horisontellt.

Institutionella logiker

Institutionella logiker kan förstås som inneboende sociala ordningar inom olika institutioner och samhället i stort, där normer, värderingar och traditioner ibland samsas och ibland krockar (Friedland & Alford 1991, s. 232).

Motivationsfaktorer

Med motivationsfaktorer syftar vi på de drivkrafter vilka får en individ att känna en vilja att arbeta. Vi generaliserar delvis begreppet såtillvida att vi väljer att inte förkasta värdet av de yttre motivationsfaktorerna, trots att vi delar upp begreppet i inre- och yttre faktorer. Inre motivationsfaktorer handlar till stor del om sociala faktorer och en strävan efter utveckling medan de yttre faktorerna kan handla om belöning i form av lön eller erkännande genom status och förmåner (Hedegaard Hein, 2012, s.138).

1.3 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till att undersöka hur endast ett företag arbetar kring att vara en attraktiv arbetsgivare, detta då vi snarare önskat se huruvida uppfattningar om vad som är viktiga faktorer faktiskt genomsyrat hela organisationen uppifrån och ner och således inte jämföra med andra företag. Vi har även avgränsat oss till en privat aktör då vi tror att de har en större möjlighet att bedriva arbete kring personalfrämjande aktiviteter i och med den ekonomiska faktorn. Ytterligare avgränsning har skett genom att vi fokuserat på individer som gjort någon form av karriärutveckling inom företaget, antingen i horisontell eller vertikal riktning. Avgränsningar har inte omfattat kön, etnicitet och bakgrund.

1.4 Arbetets disposition

Uppsatsen har inletts med en bakgrund till varför det valda ämnet är relevant utifrån dess aktualitet och intresse i vår samtid. Nästkommande kapitel tar upp tidigare forskning vilket är indelat i fyra delar, kompetensutveckling och karriärframgång, lärande och utveckling i arbetet, institutionella logiker samt anställningsbarhet och karriär. Kapitlet avslutas med de teoretiska utgångspunkterna institutionella logiker, Hertzbergs tvåfaktorteori och Karaseks och Theorells krav- kontroll- och socialt stöd-modell. Kapitel tre går igenom de metoder, urval, tillvägagångssätt, bearbetning och analys av materialet samt de etiska överväganden som gjorts och avslutas med en presentation av organisationen och respondenterna. Kapitel fyra redovisar det resultat som framkommit och avslutningsvis i kapitel fem förs diskussion av resultatet i förhållande till tidigare forskning och teorierna.

2 Tidigare forskning

De viktiga aspekterna av kompetensutveckling och lärandet i arbetet inom organisationer har tidigare studerats och problematiserats. Även hur karriärframgång och anställningsbarhet påverkar individers uppfattning om sig själva och organisationen, samt hur olika logiker kan påverka ovanstående. Nedan tas forskning inom dessa områden upp för att sedan ligga som

grund i analys av hur arbetsgivaren arbetar för att deras medarbetare ska uppfatta dem som attraktiva samt huruvida de delar arbetsgivarens uppfattning av insatserna som tillräckliga.

2.1.1 Kompetensutveckling och karriärframgång

De Vos, De Hauw och Van der Heijden (2011, s.438) beskriver begreppet kompetensutveckling som aktiviteter utförda av en organisation i syfte att upprätthålla eller förbättra kompetenser hos de anställda i funktionellt lärande och kunskapsutvecklande avseenden. Kompetensutveckling kopplas i texten även samman med begreppet anställningsbarhet, då medarbetare som får möjlighet till utveckling och uppmuntran att lära nytt ofta känner, förutom ökad anställningsbarhet, karriärtillfredsställelse i större utsträckning (De Vos et al. 2011, s.440). Författarna belyser vikten av kompetens- och karriärutveckling för sina anställda som en viktig del i organisationens arbete att ses som konkurrenskraftigt då detta tyder på hög flexibilitet och anpassningsförmåga (De Vos et al. 2011, s.439). Begreppet anställningsbarhet kan beskrivas ur ett organisatorisk perspektiv och ett individuellt perspektiv där det ur det organisatoriska perspektivet främst handlar om att se till talesättet "rätt person på rätt plats" för att på så sätt säkerställa flexibilitet och konkurrensfördel (De Vos et al. 2011, s. 439). Att vara anställningsbar ur ett individuellt perspektiv kan enligt författarna beskrivas som en förmåga att anpassa sig till bland annat förändringar i kompetenskrav, men även genom att genomgå sidledes karriärutveckling (De Vos et al. 2011 s.439). Anställningsbarhet innebär enligt författarna således inte nödvändigtvis att man gör karriär uppåt i hierarkin utan ser värdet i att utveckla sina kunskaper på den nivå man redan befinner sig på i det organisatoriska sammanhanget.

Förutom traditionella aktiviteter som ren utbildning för att stimulera individens kunskapsutveckling på arbetsplatsen så nämner även författarna möjlighet till arbetsrotation som en bidragande faktor till ökad känsla av anställningsbarhet hos medarbetaren (De Vos et al. 2011, s. 439). Då möjligheten till kompetens- och karriärutveckling på arbetet ökar känslan av karriärtillfredsställelse kopplar vi detta till ett antagande om att dessa faktorer även ökar benägenheten för att individen väljer att stanna kvar i sin anställning snarare än att söka anställning någon annanstans. Dock menar författarna att deras resultat visar på att det inte enbart räcker med att individen upplever att denne får stöd för kompetensutveckling i form av utbildningar, lärande på arbetet samt karriärutveckling utan att arbetsgivaren utöver detta behöver skapa en stimulerande miljö och att medverkandet i kompetensutvecklingsinsatser tydligt uppmuntras av chefer, kollegor och organisationen i stort (De Vos et al. 2011, s.444).

2.1.2 Lärande och utveckling i arbetslivet

Eraut (2011, ss.8-9) skriver om vikten av kollegor och att själv lära sig av arbetets utmaningar är viktiga faktorer för lärande på arbetet. Bland annat nämns möjligheten till rotation som en viktig aspekt när det gäller det informella lärandet och möjlighet till utveckling. Eraut (2011) argumenterar inte emot fördelarna med formell inläring i form av kurser och utbildningar, men framhäver fördelarna med "learning by doing", då det framgår av texten att detta är ett av de mer effektiva sätten att utvecklas då man befinner sig i mitten av karriären. Av Erauts text kan man dra slutsatsen att vetskapen om att möjligheterna till utveckling inom organisationen finns, kan leda till ett ökat engagemang i verksamheten vilket således kan leda till en vilja att lära sig

mer. Att arbeta med kunniga kollegor och ha möjlighet att ställa frågor och få feedback utvecklar en form av tyst kunskap som är svår att ta på, men som skapar en ökad förståelse för processen vilken kan ligga till grund till ett bättre utnyttjande av den expertis som tillhandahålls genom det informella lärandet. Stöd och feedback ger ökat självförtroende bland medarbetare, men är även avgörande för ett bibehållet engagemang i arbetet (Eraut 2011, s.9). På lång sikt, menar Eraut (2011), även att återkoppling om framsteg, information om organisationens förväntningar och en lagom nivå av utmaning i arbetet är viktiga aspekter för medarbetarnas självförtroende. Eraut (2011) beskriver hur deras utvärdering visade på att otillräcklig information och brist på feedback inte bara försvagade arbetsmotivationen och engagemanget hos medarbetarna, utan även att det ökade medarbetarnas oro för huruvida de skulle lyckas möta både sina egna och arbetsgivarens förväntningar på dem gällande deras prestation (Eraut 2011, s.10).

2.1.3 Institutionella logiker

Gillberg, Holmer, Kadefors och Östebo (2019) analyserar hur införandet av konceptet "Sammanhållen karriärplanering", förkortat SKP, som Försvarsmakten implementerade på grund av en hög personalomsättning. Syftet med SKP var att skapa utveckling för alla individer inom organisationen genom medarbetarsamtalen och därigenom gynna den långsiktiga kompetensförsörjningen. Ambitionen med konceptet var att öka arbetsgivarens attraktionskraft och för att få medarbetare att stanna kvar inom organisationen genom personalutveckling, detta då Försvarsmakten framförallt velat bryta den negativa trenden av att nyanställda avslutar sina anställningar. En viktig del av SKP var att erbjuda möjlighet till så kallad "Livs- och karriärplanering" för alla anställda inom Försvarsmakten, vilket utbildade handledare skulle tillhandahålla (Gillberg et al. 2019, ss. 50-51). Ett centralt begrepp som författarna (Gillberg et al. 2019, ss. 52-53) lutar sig mot är *institutionella logiker* vilket beskrivs som den påverkan "institutionella och professionella regler, normer och strukturer" har på både organisationen och de människor som befinner sig inom denna. Detta visar sig i utvärderingen av SKP genom att implementeringen upplevs som problematisk eftersom den beskrevs som både trögrörlig på grund av de flera olika nivåer den skulle passera och svår att översätta till de olika verksamheterna inom Försvarsmaktens organisation. Utvärderingen visade även på en övertro till en så kallad topdown-implementering vilket enligt författarna kan ha sin grundorsak utifrån en målkonflikt mellan Försvarsmaktens kärnverksamhet och karriärutvecklingen utav dess medarbetare (Gillberg et al. 2019, ss. 61-62). Här menar Gillberg et al. (2019, s. 63) att det historiska perspektivet måste vägas in då Försvarsmaktens organisering gått från att vara en statlig pliktskyldighet för medarbetare till att sedan kunna ses som en konkurrensutsatt sådan, till att relativt nyligen ha återgått till det förstnämnda. Här visar utvärderingen på att det är fundamentalt viktigt att både tid och resurser avsätts för att lyckas med utveckling och kompetensförsörjning av dess medarbetare och då inte minst med tanke på att dess kärnverksamhet inte ska drabbas negativt (Gillberg et al. s. 64). Försvarsmaktens misslyckade insats av SKP kan visserligen ses ur perspektivet av svårigheterna i att nå hela vägen ner i en stor organisation med flera hierarkiska nivåer. Men det skulle även kunna ses utifrån en problematik kring att lyckas förmedla organisationens önskade riktning av värde där chefer helt enkelt inte tar till sig och vidarebefordrar ledningens beslut till sina medarbetare.

2.1.4 Anställningsbarhet och karriär

Berntson och Marklund (2007) anser att det finns goda anledningar till att fokusera på arbetsrelaterad psykisk hälsa genom en ökad känsla av anställningsbarhet hos arbetstagaren. Författarna förklarar begreppet anställningsbarhet ingående, men det kan förkortas till att *“anställningsbarhet speglar hur individen uppfattar sina möjligheter på arbetsmarknaden”* (Berntson & Marklund, 2007, s. 281). Resultatet i studien visar att individer med hög upplevelse av anställningsbarhet i större utsträckning rapporterar välbefinnande ett år efter att studien startat än de med låg upplevelse av detsamma. Författarna hänvisar bland annat till Karaseks och Theorells teori om hur höga krav och låg kontroll på arbetet kan leda till somatiska störningar och nedsatt psykiskt välbefinnande. Berntson och Marklund menar vidare att möjligheten att kunna göra karriär på arbetsmarknaden eller rentav inom organisationen man redan befinner sig kan vara ett sätt att säkerställa god hälsa då ett byte av arbetsmiljö anses hälsofrämjande, vilket i sin tur leder till att individen i större utsträckning klarar av turbulenta situationer och oväntade förändringar i arbetet. Individer som upplever en hög grad av anställningsbarhet verkar således mer motståndskraftiga mot de hälsorisker som finns i dagens arbetsliv. Arbetslivet i stort kännetecknas nu för tiden av högt tempo och höga krav på flexibilitet jämfört med för 20 år sedan (Berntson & Marklund, 2007. s.280).

Berntson och Marklund (2007) ger en förklaring av den moderna arbetsmiljön som turbulent och de nämner även att det närmast kan betraktas som normbrytande med livslång anställning och karriär inom endast en organisation. Då man kan se en tendens att individen allt mer ansvarar för sin egen karriär och anställningstrygghet så menar författarna att det i allra högsta grad är rimligt att se till individuella aspekter när det kommer till att fastställa bestämningsfaktorer gällande arbetsrelaterad hälsa och välbefinnande. Individer med en hög känsla av anställningsbarhet tros bedöma vissa situationer mindre hotfulla än personer med låg känsla av anställningsbarhet, vilket leder till att de förstnämnda även upplever många situationer som mindre påfrestande. De ser även en benägenhet att personer med hög känsla av anställningsbarhet i högre utsträckning väljer att avsluta sin anställning om de inte är nöjda med sin arbetssituation. Friska och nöjda medarbetare ger en mer välmående organisation och upplevd anställningsbarhet hos individen är därför en angelägenhet på både individ- och organisationsnivå.

2.2 Teoretiska utgångspunkter

De teoretiska utgångspunkter vi valt att använda oss av är Friedland och Alford's institutionella logiker, Karasek och Theorells krav-kontroll-socialt stöd-modell och Hertzbergs tvåfaktorteori. Dessa valda teorier ser vi kompletterar varandra väl i denna undersökning och när det kommer till de två förstnämnda kan deras relation till varandra förstås genom att olika aspekter av ett företagande och alla dess ibland motstridiga krav och måsten många gånger kan vara problematisk. Som i detta fall en producerande och vinstdrivande organisation som samtidigt vill, och ibland måste anpassa sig, till andra perspektiv av ett hållbart organiserande, i detta fall krav på att producera för att gå med vinst samtidigt som medarbetare historiskt sett över tid har krävt allt mer utveckling, kontroll och stöd för att främja dels deras hälsa, dels deras motivation för att de inte ska välja att gå vidare till en annan arbetsgivare.

2.2.1 Institutionella logiker

Enligt Friedland och Alford (1991, s. 232) är institutionella logiker relaterade till en samhällelig kontext, där institutionerna och deras logiker samspelar med andra institutioner och samhällsstrukturer. Institutionella logiker är ett resultat av en bredare social ordning, som inkluderar normer, värderingar, och traditioner. Dessa faktorer påverkar hur människor ser på och agerar inom institutionerna. Institutionella logiker kan påverka allt från hur olika verksamheter är organiserade och vilken typ av arbete som utförs, till hur resurserna fördelas och hur relationerna med omvärlden ser ut. Friedland och Alford menar också att institutionella logiker kan vara oförenliga och att det kan finnas konflikter mellan olika institutioner som har olika logiker. Linde och Svensson (2021, s. 9) beskriver hur logiker kan förstås som tankemodeller som människor skapat genom handlingar som sedan blivit allmänt vedertagna. Dessa logiker beskriver hur människan sedan ska agera i olika sammanhang och vägleder således utföraren kring vad som är ett korrekt sätt, eller helt enkelt på vilket sätt som det är mest logiskt att bete sig och handla i olika sammanhang. Friedland (2017, ss. 18-19) poängterar att hur det som tillskrivs ett värde är väsentligt för en institutionell logik. Enligt Friedland och Alford (1991, ss. 240-241) kan individuellt handlande enbart förklaras i ett samhälleligt sammanhang, samtidigt som det sammanhanget enbart kan förstås genom individuell medvetenhet och beteende. Friedland och Alford (1991, ss. 244-245) hävdar att det är innehållet i en institutionell ordning som formar de mekanismer genom vilka organisationer kan anpassa sig till eller avvika från etablerade mönster.

Friedland och Alford (1991, ss. 248-249) beskriver hur marknadsekonomin institutionella logik är tillväxt och strävan efter vinst genom mänsklig aktivitet. Det är något som tenderar att genomsyra alla aktörer, stat, organisation som individ. Staten verkar mot effektivisering och styrning av mänsklig aktivitet genom juridiska och byråkratiska hierarkier. Samtidigt är demokratiska ideal av deltagande och möjligheten av att medborgare ska kunna styra över sina egna handlingar viktigt. Familjens logik är gemenskap och drivkraften av mänsklig aktivitet genom ovillkorlig lojalitet inom gruppen. När det kommer till religion och vetenskap står dessa för vad som ses som sanningar och har byggt upp den symboliska verkligheten där all mänsklig aktivitet sker. Dessa institutionella logiker är symboliskt grundade, organisatoriskt formade, politiskt rättfärdigade och samtidigt både tekniskt och materiellt begränsade och har således specifika historiska gränser. Genom sociala relationer strävar både individer och organisationer efter att uppnå sina mål, samtidigt som de ger livet meningsfullhet och återskapar dessa symboliska system. Friedland och Alford (1991, ss. 250-251) anser att individuellt deltagande i olika sociala relationer bör analyseras utifrån den symboliska meningsfullheten av deltagandet, inte enbart utifrån de materiella intressen som verksamheten vid institutionen tjänar. Detta då institutionella förändringar är kopplat till skapandet av både nya sociala ordningar tillika symboliska ordningar.

Vidare menar Friedland och Alford (1991, ss. 254-255) att när olika institutionella logiker hamnar i konflikt medför detta att människor kan försvara både symboler och sedvänjor för en av dem, vilket i sin tur skapar konsekvenser genom förändring av den andra. I en konflikt kan det även innebära ett överförande av symboler och sedvänjor från en institutionell logik till en annan med syfte att förändra denna. Med andra ord återfinns källorna till förändring och

motstånd inom institutionerna eller i motsättningar mellan olika logiker. Friedland och Alford (1991, s. 255) hävdar att grunderna för individuell och organisatorisk autonomi tillsammans med några av deras mest karakteristiska interna spänningar är sprungna ur de motsägelsefulla relationerna mellan institutionerna. De grundläggande institutionerna i vår tids samhälle är beroende av varandra samtidigt som de är motsägelsefulla. Det är något Friedman och Alford (1991, s. 256) menar visar på att institutionella motsättningar är grunden för de viktigaste politiska konflikterna i vårt samhälle, vilket i sin tur medför att institutionell struktur omvandlas. Fundamentalt för social analys är att förstå dessa motsättningar och att specificera villkoren under vilka de formar organisatoriskt och individuellt agerande. Några av de viktigaste striderna mellan grupper, organisationer och klasser handlar om lämpliga relationer mellan institutioner och av vilken institutionell logik olika verksamheter bör regleras och vilka kategorier av personer det gäller. Även om dessa kamper utövas av grupper och organisationer, förändrar deras konsekvenser de interinstitutionella relationer som utgör ett samhälle. Ett exempel på förändring som skett genom motsättningar är demokratiseringen av arbetsplatser, där det i vår samtid lett till att arbetstagarna har rätt till deltagande i anställningsförhållandet och genom dessa strider används andra institutioners logik (Friedman & Alford 1991, ss. 257-258).

2.2.2 Krav-kontroll-socialt stöd-modell

Karasek och Theorells krav-kontroll-socialt stöd-modell tar sin utgångspunkt i olika sammansättningar av psykiska krav, kontroll samt socialt stöd, där dessa anses vara antingen främjande respektive skadliga för hälsan. Dessa delas in i tre olika sammansättningar vilka benämns som *aktiva jobb*, *spända jobb* samt *iso-spända jobb*. Denna teori kan ses utifrån sammansättningen av en hög nivå av psykiska krav där det samtidigt råder en låg kontrollnivå över arbetet vilket benämns som ett *spänt jobb* och kan leda till maktlöshet och stress. Om bristen av möjligheten till kontroll pågår under lång tid skapas även likgiltighet vilket också skapar stress. Ett spänt jobb riskerar skada både den psykiska och fysiska hälsan. Sammansättningen av både ett spänt jobb och brist av ett socialt stöd beskrivs som ett iso-spänt jobb vilket leder till en ännu sämre arbets- tillika hälsosituation. Arbeten där höga krav samt hög möjlighet till kontroll länkas samman benämns som aktiva jobb och när dessa kombineras skall den höga möjligheten till kontroll enligt teorin kompensera de höga kraven. Detta då det öppnar upp möjligheten för individen att fullt ut använda sig av sina kunskaper och skicklighet utan att begränsas av detaljstyrning. Dessutom anses denna teoretiska utgångspunkt främja både hälsan samt lärandet och skapa välbefinnande tillsammans med ökad kompetens. Vad som är viktigt att ta i beaktning är att detta tillstånd inte finner stöd i forskning utan att det snarare återfinns hälsorisker även här då det genom höga krav rent generellt medför en problematisk arbetssituation (Eklöf 2017, ss. 137-138).

2.2.3 Tvåfaktorteorin

Herzberg menade att det finns olika sätt att belöna sina arbetare, bland annat genom insatser som förkortad arbetstid, löneförhöjning och andra förmåner. Dock ansåg han att åtgärder som dessa endast ledde till kortvarig tillfredsställelse och menade att man istället på lång sikt bör arbeta förebyggande för att motverka missnöje och främja motivation hos individer. Att känna motivation till arbetet går alltså djupare än yttre stimulering likt ovanstående belöningar

(Hedegaard Hein, 2012, s.123). Hertzberg menade att det förebyggande arbetet med ohälsa inom arbetslivet kan hanteras på liknande sätt som man motverkar fysiska sjukdomar - genom att eliminera hälsorisker. Genom att tvätta händerna och hålla god hygien kan man motverka många kroppsliga åkommor och genom att uppfylla arbetarens olika behov kan man förebygga ohälsa i arbetslivet (Hedegaard Hein, 2012, s.138). I sina studier använde sig Hertzberg av sin så kallade "F-A-E-modell" för att studera hur en faktor eller händelse påverkar arbetarnas inställning till arbetet. F-A-E står för Faktorer→Attityder→Effekter och Hertzberg nämner 14 faktorer som identifieras som betydelsefulla i avseendet att känna tillfredsställelse eller ej i arbetet. Många av dessa faktorer "går in i varandra" och kan ibland vara svåra att skilja åt beroende på den subjektiva uppfattningen var och en har av dessa. De "attityder" Hertzberg talar om syftar till individens reaktion på en särskild händelse, vilket i sin tur leder till ett resultat, eller "effekt" (Hedegaard Hein, 2012, ss. 128-136). De 14 faktorerna som Hertzberg identifierat som viktiga gällande arbetsmotivation är själva fundamentet på vilket hans så kallade "tvåfaktorteori" vilar på. Det bygger på att man delar upp tidigare nämnda faktorer i två kategorier - hygienfaktorer och motivationsfaktorer där hygienfaktorerna identifierats som de mest grundläggande för att kunna känna motivation eftersom dessa, då de inte uppfylls kan leda till missnöje eller otillfredsställelse med arbetet (Hedegaard Hein, 2012, ss. 121-124). Hertzberg framhåller alltså att "utan hygien skulle det vara fler sjukdomar, och om hygienfaktorerna inte uppfylls så skulle fler medarbetare bli fysiskt och mentalt sjuka" (Hedegaard Hein, 2012, s.138). Dock framhålls det att bara för att man uppfyller hygienfaktorerna innebär inte detta att medarbetare är nöjda, inte heller blir de automatisk motiverade bara för att motivationsfaktorerna uppfylls, utan dessa måste uppfyllas samtidigt för att medarbetaren ska känna både tillfredsställelse och motivation (Hedegaard Hein, 2012, s.139).

Kortfattad förklaring till de olika faktorerna:

Hygienfaktorer

Företagspolitik - Berör exempelvis företagets förmåga att på ett tydligt sätt förmedla information och direktiv till medarbetarna, företagets personalpolitik samt i vilken mån företaget har satt upp tydliga mål för medarbetaren att arbeta efter.

Ledning - Medarbetarens förhållande till närmsta chefen och dennes ledarkompetens och bemötande.

Lön - Berör ersättningen för arbetet i både negativ och positiv aspekt. Kortfattat handlar denna kategori om rätt ersättning för det jobb man utfört samt att lönen ska vara rimlig i förhållande till vad andra får i ersättning för att utföra samma jobb.

Interpersonella relationer - Gäller alla typer av relationer inom företaget, både mellan chefer och medarbetare, samt mellan kollegor. Berör även gruppdynamik och huruvida en individ känner sig som en i gänget eller känner sig isolerad från sin arbetsgrupp.

Arbetsförhållanden - Både den fysiska och psykiska arbetsmiljön är viktig för individens välmående. Detta innefattar både förhållanden som har med faktorer som belysning och ventilation att göra, såväl som arbetsmängden.

Utvecklingsmöjligheter - Avser individens möjligheter till lärande och utveckling i organisationen och hurvida denne har möjlighet till utveckling oavsett formell utbildningsgrad.

Privata faktorer - Individens privatliv påverkar dennes inställning till arbetet likväl som att arbetet har inverkan på individens privatliv. Det bör ske ett sunt samspel mellan dessa för att individen ska kunna känna tillfredsställelse på båda plan.

Status - Denna faktor är endast relevant då individen känner att arbetstillfredsställelsen påverkas av dennes status, exempelvis genom statussymboler som företagsbil, sekreterare eller andra förmåner. Status ska inte förväxlas med befordran.

Arbetstrygghet - Påverkas av hur säker individen känner sig i sin anställning och påverkar upplevelsen av allmän arbetstillfredsställelse. En fast anställning och en stabil arbetsmiljö ger en förstärkt känsla av trygghet.

Motivationsfaktorer

Prestation - Känslan av att få slutföra uppgifter på ett tillfredsställande sätt, få möjlighet att presentera egna idéer och att se resultatet av sitt arbete ger, precis som bekräftelse, en ökad känsla av arbetstillfredsställelse.

Bekräftelse - Att få bekräftelse på sina prestationer av kollegor, en kund eller överordnad kan ske på olika sätt. Prestationer kan uppmärksammas genom bland annat beröm, acceptans av goda idéer eller belöningar. Denna faktor innefattar även bekräftelse i negativ mening, då genom exempelvis kritik, brist på beröm eller rent av ignorans.

Själva arbetet - I positiv mening kan arbetet verka tillfredsställande på det viset att det upplevs utmanande men överkomligt eller med möjlighet att få vara en del i hela processen. I negativ mening kan det istället handla om att arbetet är alldeles för svårt, eller rent av för lätt och inte tillräckligt varierande. Vad medarbetarna anser vara synonymt med arbetstillfredsställelse är högst individuellt då somliga föredrar rutinmässiga uppgifter medan andra kräver mer variation.

Ansvar - Omfattas av den grad av arbetstillfredsställelse som infinner sig hos medarbetaren då denne får möjlighet att fritt utföra arbetsuppgifter utan uppsikt och känslan av att ha arbetsgivarens förtroende. Den negativa aspekten är den omvända, alltså litet eget ansvar, alltför stark övervakning av ens arbete och känslan av misstro från arbetsgivaren.

Befordran - Berör formella befordringar eller förändring av medarbetarens status i upp- eller nedstigande riktning.

(Hedegaard Hein, 2012, ss.129-133)

3 Metod

3.1 Val av metod

Genom ett abduktivt angreppssätt har vi pendlat fram och tillbaka mellan empirin och teori för att inte missa viktiga aspekter av det fenomenet studien grundar sig i (Gillberg et al. 2017, s. 99). Utifrån en pilotintervju i planeringsstadiet av undersökningen, bestående av ett fåtal frågor har sedan semistrukturerade intervjuguider arbetats fram inriktad dels mot personalansvariga, i detta fall HR-chef samt VD, och dels mot medarbetare. Detta för att få ett brett perspektiv samt en djup förståelse av samtliga respondenters upplevelser. Dessutom tillåter en semistrukturerad intervjuguide en flexibilitet genom att spontant kunna ställa ytterligare frågor när behovet uppstår. Intervjuguiden har ringat in tre teman som vi ansett varit av vikt för att fånga upp det centrala i undersökningen, vilka är; *motivationsfaktorer, arbetsmiljö och sammanhållning* samt *kompetens- och utvecklingsmöjligheter* (Kvale & Brinkmann 2020, s. 45 : Bryman 2018, ss. 562-564).

3.2 Urval

Valet av företaget har grundat sig ur ett målinriktat och bekvämlighetsurval då en av oss haft möjlighet till att få tillträde till organisationen genom kontakt med HR-chefen (Bryman 2018, ss, 243, 498). Vidare har valet av bransch inte varit av vikt för oss då vi velat undersöka fenomenet mer generellt. Intervjuerna hölls med totalt sju stycken individer, varav en HR-chef, organisationens VD, vilka har inblick och mandat till att genomföra utvecklings- och kompetensförsörjningsinriktade insatser, samt fem stycken medarbetare. Utifrån ett urval av ett antal medarbetare som HR-chefen gav oss möjlighet att kontakta så har vi sedan genom ett så kallat snöbollsurval kommit i kontakt med ytterligare respondenter. De har bland annat valts ut utifrån deras ålder, vilket i detta fall innebär ett åldersintervall mellan 26 och 63 år, detta för att få möjlighet till att se om det skiljer sig i uppfattningar mellan yngre och äldre medarbetare. Anställningstiden är ytterligare en aspekt som vi utgått ifrån vilket sträcker från 1,5 år upp till 39 år. De har även valts ut utifrån deras position inom organisationen, vilka här innefattar: VD, HR-chef, flödestekniker, produktionsledare, logistikplanerare, produktutvecklare och fastighetsansvarig. Målet har utifrån dessa positioner varit att få en förståelse för olika synsätt och hur frågorna tolkas beroende på vilken position man har inom företaget. Utifrån dessa urvalskriterier, vilka vi lade fram som önskvärda i den inledande kontakten med HR-chefen fick vi en lista med namn, ålder och position som vi sedan utgick från i valet av respondenter.

Inom kvalitativ forskning finns en svårighet kring att uppnå en så kallad *extern reliabilitet* vilket innebär att vem som helst ska kunna utföra samma studie och därtill få samma resultat, så är även fallet i vår studie, detta då flera olika faktorer påverkar och således behöver passas in. Vidare anser vi att *intern reliabilitet* uppnåtts då vi under hela processens gång diskuterat sinsemellan och säkerställt att vi tolkat uttryck och begrepp på ett liknande sätt. När det kommer till *intern validitet* handlar detta om att det som framkommer i undersökningen av ett fenomen ska stämma överens med de teoretiska idéer som utvecklas, vilket vi upplevt som genomgående under hela arbetets gång. Till sist är vi väl medvetna om att den *externa validiteten*, vilket

innebär möjligheten till att generalisera den specifika sociala miljön till andra, även i detta fall är svårt att uppnå på grund av det snäva urvalet Bryman (2018, ss. 465-467).

3.3 Tillvägagångssätt

Efter utformandet av intervjuguiderna togs kontakten med HR-chef på det aktuella företaget. Denne hjälpte sedan till med att förmedla kontakt till övriga respondenter utefter våra önskemål om varierande ålder samt position inom företaget. Dessa kontaktades sedan för genomförande av intervju som vi båda var närvarande vid. Under intervjuerna ställde en av oss frågor, men vi öppnade redan i ett tidigt skede upp för att vi båda kan komma med följdfrågor. Den som inte ställde frågorna förde kortfattade anteckningar för att underlätta vid transkribering. Samma person som förde anteckningarna blev sedan den som ansvarade för transkriberingen av just den intervjun. Intervjuerna delades upp jämnt mellan oss båda, med undantag för en intervju där endast en av oss kunde närvara. Majoriteten av intervjuerna har skett genom personliga möten, endast en respondent föredrog en digital intervju på grund av dennes hektiska schema. Uppsatsen har, förutom vid intervjutillfällena, arbetats fram på distans med ett nära samarbete via Zoom. Detta har varit värdefullt för oss på grund av den långa distansen mellan våra respektive hemorter. Vi har i möjligaste mån försökt dela upp arbetet mellan oss på likvärdigt sätt men har arbetat fram en övervägande del gemensamt. De delar vi har arbetat med separat har vi sedan gemensamt gått igenom och försökt koppla samman för att skapa ett bra flöde i arbetet där båda är involverade. Den ena av oss har till stor del haft ansvar kring utformandet av metod och urval medan den andra utformat större delen av inledningen samt haft kontakt med HR-chefen på företaget vi valt att undersöka och höll även en inledande intervju med en av medarbetarna. Teori och tidigare forskning är exempel på delar som vi båda arbetat med parallellt och trots att vi delat upp delar av arbetet mellan oss så har vi båda haft inblick i vad den andre för tillfället arbetat med genom daglig kontakt och kontinuerlig kommunikation. Vi har lagt stort värde i att gemensamt ha inblick i hela processen och har upprepade gånger bett varandra läsa igenom och komma med tankar och feedback.

3.4 Bearbetning och analys av material

Vid bearbetningen av det insamlade materialet analyserade vi både *vad* som sades samt *hur* det sades och utgick således även utifrån skratt och pauser genom hummande i intervjun, detta för att inte gå miste om eventuell värdefull information. De olika teman som intervjuguiden är uppbyggd av har varit till hjälp för oss vid kodningen av de begrepp som återkommit under de olika intervjuerna. När namn på personer och företaget tagits upp har vi valt att byta ut detta mot neutrala benämningar för att således inte bryta mot den utlovade anonymiteten. Vid bearbetning av det empiriska materialet utgick vi från en tematisk analys, vilket Bryman (2018, s. 702) menar är ett vanligt förekommande sätt att angripa kvalitativa undersökningar och det föll sig väl när vi sedan diskuterade kring de uppkomna teman samt kopplade ihop dessa till de valda teorier samt tidigare forskning.

3.5 Etiska överväganden

Enligt god forskningssed fick samtliga respondenter i förväg ett eget exemplar av information gällande de forskningsetiska principerna (Vetenskapsrådet 2017) och har även godkänt inspelning av intervjun.

3.6 Presentation av organisationen och respondenterna

Organisationen som vi fått tillträde till är ett medelstort företag i en mindre stad, och de sysselsätter 180 medarbetare, varav 125 tillsvidareanställda och 55 inhyrda. Företaget är en del av en större koncern med produktion i flera olika länder och är världsledande inom sina områden. Den genomsnittliga ålder inom företaget är relativt hög på grund av den höga genomsnittliga anställningstiden, vilket är cirka 15-20 år.

De sju respondenterna är mellan 26 och 63 år och har olika utbildningsgrad, vissa har gymnasieutbildning inom teknik och industri, vissa har yrkeshögskola inom logistik och handel medans andra har elektroteknisk eller handelsutbildning på högskolenivå. Respondenterna har varit inom organisationen mellan 1,5 år upp till 39 år, varav samtliga bytt position minst en gång, vilket innefattar både vertikalt byte för vissa och horisontellt för andra. Det som lockat respondenterna till organisationen är för de flesta till en början bara viljan att ha ett jobb. Någon uttryckte en önskan om att få arbeta med människor i stort och smått och en annan var mest ute efter att byta inriktning. En av respondenterna förklarar att det gick snabbt och smidigt att få en anställning då denne var i behov av ett jobb med kort varsel. En av respondenterna valde på grund av familjesituationen att flytta till en annan stad och fick därmed även byta jobb, men valde sedan att söka anställning i organisationen igen då hen flyttade tillbaka, och trivdes så bra förra gången. Samtliga respondenter utom en har haft en anställning inom andra organisationer innan denna. Anledningarna till att de lämnade sina tidigare anställningar är varierande men någon menar att de inte värdesatte dennes kunskap och valde därför att söka sig vidare. Vid vissa tillfällen kommer VD:n och HR-respondentens svar presenteras separat och i de fall vi använder oss av benämningen *arbetsgivaren* innebär detta båda respondenterna. Nedan presenteras även medarbetarrespondenterna med benämningar *M* som står för medarbetare:

HR: Har varit anställd i företaget cirka 10 år och har varit HR-chef i fem år. Utbildningsbakgrund inom handel och administration samt tvåårig logistikutbildning.

VD: Har varit anställd inom företaget sedan 1984 och har varit VD för företaget i tolv år. Har en högskoleexamen från Handelshögskolan.

M 1: Har varit anställd inom företaget vid två tillfällen, första perioden under sjutton år för att sedan bott och arbetat på annan ort under tio år och nu anställd sedan två år tillbaka. Nuvarande befattning är flödestekniker. Har en drift- och underhållsteknisk gymnasieutbildning.

M 2: Har varit anställd inom företaget i tretton år varav de senaste ett och ett halvt åren som produktionsledare. Har en gymnasieutbildning.

M 3: Har varit anställd inom företaget i tjugooett år varav de senaste tio åren som produktutvecklare. Har en elektroteknisk högskoleutbildning.

M 4: Har varit anställd inom företaget i sju år varav de senaste halvåret som logistikplanerare. Har en teknisk gymnasieutbildning.

M 5: Har varit anställd inom företaget i ett och ett halvt år varav de senaste fyra månader som fastighetsansvarig. Har en gymnasieutbildning.

4 Resultat

Nedan kommer resultatet av både arbetsgivarens tillika medarbetarnas upplevelser redovisas under de fem olika områdena: Motivationsfaktorer, Inflytande och delaktighet, Arbetsmiljö och sammanhållning, Kompetens- och utvecklingsmöjligheter samt Personalomsättning.

4.1 Motivationsfaktorer

Den långa anställningstiden tror arbetsgivaren beror på företagskulturen och den goda stämningen samt att företaget har en historia om att det är ett företag med goda utsikter att växa inom och det exemplifieras genom att alla i ledningsgruppen börjat sin karriär i produktionen. Utöver detta har företaget historiskt sett haft personer på VD-posten som bidragit mycket till dagens goda stämning och andan att *“man tar hand om varandra”*, en inställning som även dagens VD försöker leva upp till och det beskrivs att det läggs mycket pengar på flera olika motivationsskapande aktiviteter.

Ur arbetsgivarperspektivet är en attraktiv arbetsgivare lyhörd och tar hand om sina anställda, det är även viktigt att alla är delaktiga och att man som arbetsgivare metaforiskt har sin dörr öppen, vilket innebär att även om man som chef ibland behöver arbeta med dörren stängd, så är denne ändå tillgänglig för medarbetarna. Vikten av en platt organisation och att känna sin personal är återkommande i berättelserna och en förutsättning för att man som arbetsgivare ska kunna veta vad personalen på just detta företag behöver och efterfrågar. Exempelvis så är det viktigt med en medvetenhet kring att behoven ser olika ut på organisationer som skiljer sig åt rent geografiskt, då företag som ligger i storstäder behöver leva upp till helt andra förväntningar och önskemål från personalen än ett företag som ligger på landsbygden för att ses som attraktivt. Oavsett företagets storlek så är det enligt M 1 viktigt med en familjär stämning där alla kan prata med varandra oberoende av position inom företaget och där alla ses som lika viktiga. En förutsättning för detta är att cheferna inte *“sitter på höga hästar”*, utan att detta synsätt genomsyrar hela organisationen.

“Sedan tycker jag att det gör stor skillnad om man är en del av verksamheten eller om man bara är en arbetare. Jag tycker det ska vara mer familjärt, att man ska kunna gå och prata med vem som helst om man har problem med någonting eller... Man ska vara en del av företaget så man jobbar tillsammans, det tycker jag är viktigt.” / M 1

Ur ett medarbetarperspektiv beskrivs en attraktiv arbetsgivare som någon som erbjuder flexibilitet, både gällande arbetstider såväl som i arbetsuppgifterna, men samtidigt har en väl

uppstyrd och tydlig verksamhet. M 3 menar att vetskapen om att företaget är välmående ekonomiskt och har en stabil grund är någonting som ses som attraktivt och detta grundar sig i att ägaren inte är rädd att investera i företaget. Att ägaren vågar satsa på företaget tas upp som attraktivt då detta tyder på att företaget har ett framåt driv och ett *“smart tänk”* där de olika divisionerna inom företaget lyfter varandra.

“Det är ju just det, den här... “Smartheten”, eller intelligensen i ledningen eller hela företaget som gör att man på något sätt har möjligheter [...] Vår ägare låter oss investera. Det tycker jag är attraktivt!” / M 3

Någonting som M 4 menar skulle kunna ses som en utmaning för företaget är att locka till sig yngre personer. Eftersom företaget till stor del ritar sina egna produkter så kan det locka dem som är tekniskt lagda men samtidigt är det *“business inom gammal industri”*, vilket inte antas vara intressant och attraktivt hos de yngre.

När det kommer till hur arbetsgivaren tolkar innebörden av att vara konkurrenskraftig ses inte lön som den främsta faktorn. Detta, menar HR, kan tolkas ur ett samhälleligt hållbart perspektiv kring att främja en mindre industristads framgångar. Däremot understryks det att möjligheten till att konkurrera med en god stämning är ovärderlig. Något som arbetsgivaren ser som attraktivt är att det sedan gammal tradition finns förmånen att företaget har en sjuksyster på plats en gång varannan vecka, vilket är uppskattat hos medarbetarna och tas emot förvånansvärt positivt vid rekryteringsintervjuer. Arbetsgivaren är mån om att nyanställda ska känna sig uppskattade, vilket görs med en blomma och en hälsning där de hälsas välkomna till företaget. Förhoppningen är, enligt HR, att ett gott välkomnande ska främja synen av dem som en attraktiv arbetsgivare. Det finns en tydlig önskan från arbetsgivarens sida att inte ses som en auktoritär styrning utan att man tillsammans arbetar mot ett gemensamt mål och har relativt korta beslutsvägar, då man annars kan riskera att någon annan hinner före. Att vara en konkurrenskraftig arbetsgivare, menar VD:n, handlar till stor del att du ska ha en intressant produkt och kan erbjuda intressanta arbetsuppgifter samt att man ska kunna tjäna tillräckligt med pengar för att kunna finansiera de projekt man vill göra, vilket ägaren i detta fall oftast gärna avsätter pengar till.

Medarbetarna tolkar innebörden av att vara en konkurrenskraftig arbetsgivare som att det ska vara uppstyrt och tydligt med bra instruktioner så de vet vad de förväntas göra. Men även att medarbetare får vara en del av verksamheten, med andra ord inte bara vara en arbetare. Det ska också:

“...vara mer familjärt, att man ska kunna gå och prata med vem som helst om man har problem med någonting eller... Man ska vara en del av företaget så man jobbar tillsammans, det tycker jag är viktigt.” / M 1

Därutöver anses en konkurrenskraftig arbetsgivare kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter för sina anställda tillsammans med att ligga rätt med lönesättning och att det går bra för företaget ekonomiskt sett.

De framgångsfaktorer som arbetsgivaren anser sig ha kring att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare är att de arbetar aktivt med relationsskapandet för att lära känna sin personal. Det finns även en ambition om att finnas tillgängliga för samtal genom en öppen och tillåtande kultur. Det anses därutöver som viktigt att vara lyhörd inför att se tidiga signaler kring missnöje för att i ett tidigt stadie fånga upp medarbetare som av olika anledningar inte trivs med sin arbetssituation eller som eventuellt är på väg att lämna företaget, vilket skapar en möjlighet att agera. Samtidigt vill inte HR stå i vägen för de anställda som vill utvecklas på annat håll, vilket uttrycks genom:

“...jag tänker inte lägga några hinder för någon som vill sluta. Åk iväg, prova dina vingar, få nya erfarenheter. Så kommer du tillbaka med ännu mer kunskap.” / HR

Framförallt framhävs en bra personalstyrka som den viktigaste faktorn för att vara en attraktiv och konkurrenskraftig som arbetsgivare samtidigt som det understryks att företaget även behöver ha en god ekonomi, för som produktionsföretag är det en grundläggande förutsättning att ha:

“Bra personal är det viktigaste, du kan ha hur bra teknisk produkt som helst, men har du inte folk som sköter om den så spelar det ingen roll hur bra produkt du har för då går det åt skogen i alla fall, sen kan du ha en lite sämre produkt men bra folk då kommer det lösa sig i alla fall, så det är viktigt, sen måste man ha pengar...vi är här för att tjäna pengar, för att tjäna pengar kanske vi behöver världens bästa produkt, men det är inte världens bästa produkt vi ska ta fram utan vi är här för att tjäna pengar, så pengar är väldigt viktigt, sen ska vi ha det väldigt trevligt och vi har som sagt en väldigt god stämning och så där men vi måste vara engagerade och vi måste vara resultatorienterade...”. / VD

Som nämnt tidigare skulle företaget vinna på att anställa fler yngre, vilket M 4 som hör till kategorin av de yngre medarbetare, menar skulle generera en åldersmässig balans och därmed attrahera fler yngre att söka sig till organisationen. Därutöver, menar en annan medarbetare, är det viktigt att det som bestäms i ledningen, som exempelvis nya sätt att arbeta, behöver förankras tydligt i produktionen genom inkludering och dialog med dem som faktiskt utför arbetet. Medarbetaren fortsätter med att poängtera vikten av att ledning och chefer inte ständigt delegerar nedåt utan ser till att förändringar implementeras på ett korrekt sätt redan från början. Den allmänna åsikten bland medarbetarna är att arbetsgivaren lever upp till både att vara en konkurrenskraftig och attraktiv arbetsgivare.

En av de främsta motivationsfaktorerna bland medarbetarna är den goda kontakten med kollegorna samt att många av dem känner att de har ett förtroende från företaget att arbeta under eget ansvar, vilket passar extra bra för de medarbetare som ser sig som kreativa och gärna har *“flera bollar i luften”*. Flera av medarbetarna nämner känslan av att göra ett bra jobb som en viktig faktor, något som i flera fall uppges vara synonymt med att ens kunskaper tas tillvara och uppskattas, samt när man får möjlighet att arbeta med olika former av förbättringsarbete, både

gällande produkter, men även med faktorer som inverkar positivt på kollegor. En viktig faktor som leder till ökad motivation är även den utbredda inställningen att man inte får glömma av att ha roligt på arbetet, detta är någonting som uttrycks av såväl arbetsgivare som medarbetare. Trots de viktiga aspekterna kring känslan av att känna sig värdefull för företaget så nämner ett par av medarbetarna det faktum att det inte heller helt går att bortse från lörens betydelse som motivationsfaktor och någon medarbetare uppger rent av detta som den viktigaste aspekten gällande att känna motivation i sitt arbete i kombination med den tidigare nämna möjligheten att få arbeta relativt fritt.

För att de anställda ska känna arbetsmotivation försöker arbetsgivaren engagera och få dem att känna sig delaktiga genom att tillhandahålla mycket information, samt att varje avdelningschef ansvarar för att inkludera sina underställda i deras affärsplan. Därigenom ges möjlighet till information kring vad varje enskild medarbetare kan göra för att företaget ska gå bättre. Vidare anser arbetsgivaren att det handlar mycket om att veta vad målen är, vilket anses förmedlas *“...så där bra, olika chefer är olika bra”*. En annan viktig del kring att skapa arbetsmotivation är:

“...att man känner att man har förståelsen från företaget och att man vet vad man ska göra och att man utvecklas i det man gör, det tror jag är jätteviktigt.” / HR

Arbetsmotivation skapas här genom att medarbetare under sin anställningstid får möjlighet att utvecklas och lära sig genom att utföra olika arbetsuppgifter.

Hur medarbetarna upplever att företaget arbetar för att skapa arbetsmotivation beskriver några som att arbetsgivaren jobbar mycket för att skapa en lagkänsla där man ställer upp för varandra och nämner flera olika fritidsaktiviteter som företaget anordnar till ett subventionerat pris för de anställda. Exempelvis nämns konstklubb, motionstävlingar och olika träningspass såsom spinning och innebandy samt massage på arbetstid. Företaget äger en fiskebåt som de anställda får låna samt en stor passagerarbåt, som finns till uthyrning till ett kraftigt reducerat pris. Förutom detta så finns möjligheten för de som är anställda att hyra stugor på olika orter, även dessa till ett förmånligt pris. Sedan nämns det även att det finns en sjuksyster och ergonomer på företaget. En medarbetare anser att det redan innan pandemin dock blivit något sämre på grund av att de haft mycket att göra, vilket denne har förståelse för då företaget växer snabbt. Samtidigt tar medarbetaren upp att det i det stora hela varit ett ganska bra utbud med exempelvis resor, lotterier och två årliga fester. En medarbetare motiveras av att företaget är starkt och på frammarsch samt *“småsaker”* som ändå är lite utöver det vanliga, som exempelvis då ledningen gräddar våfflor på våffeldagen eller uppvaktar personal vid speciella tillfällen som exempelvis då man varit anställd i 20 år eller då man fyller 50. M 5 menar att motivation och trivsel går hand i hand - trivs man på arbetet så blir man mer motiverad, och att även frågan kring trivsel hör ihop med frågan kring hur företaget arbetar för att medarbetarna ska känna motivation. En annan medarbetare känner arbetsmotivation genom friheten i sitt arbete och upplever det som positivt att få möjlighet att testa egna idéer utan att de avfärdas rakt av. Ytterligare en arbetsmotiverande faktor som nämndes var medarbetarsamtalet, vilket ses som en möjlighet till att ventileras om det är något som medarbetaren inte trivs med.

4.2 Inflytande och delaktighet

Arbetsgivaren på detta företag arbetar aktivt för att medarbetarna ska känna sig delaktiga i verksamheten främst genom att vara transparenta med resultat och dela med sig av relevanta siffror för att medarbetarna ska ha en inblick i företagets utveckling. Detta sker genom "månadsmöten" som hålls för samtliga skift så att alla medarbetare får ta del av samma information. Detta menar arbetsgivaren är ett sätt för att motivera och engagera medarbetarna och just denna månadsinfo är återkommande i merparten av intervjuerna, där det blir tydligt att detta är ett uppskattat inslag och uppfattningen från en av medarbetarna är att företaget är öppna och delar med sig med mer information än många andra företag.

"Information helt enkelt, det är jätteviktigt. Får man inte reda på något så är det oftast inte mycket man kan göra heller..." / M 1

Månadsmötena anses även av medarbetarna fungera dels som en informationskälla för dessa där de får ta del av information kring bland annat nya kunder och framtida satsningar, vilket kan fungera som en möjlighet för dem att kunna påverka planeringen och inflytandet av sitt arbete. Det lyfts även fram av medarbetaren att skyddsombudet kan fungera som en mellanhand där medarbetarna får lyfta relevanta frågor som kan ha med deras arbete att göra, såväl som arbetsmiljö.

M 1 nämner att man ibland kan behöva ta hjälp för att kunna avgöra vilken uppgift som är mest högprioriterad för tillfället men att denne ändå känner en möjlighet över att styra sitt arbete. Förövrigt anser flertalet av medarbetarna att de har stor frihet när det gäller möjlighet till att påverka och planera både sina arbetsuppgifter och sin arbetstid. M 2 uppger att det väldigt sällan brukar vara problem att gå ifrån ett kort tag om man exempelvis behöver gå på en tandläkartid eller dylikt. Detta är även något som M 2 menar gäller den personalgrupp som denne har personalansvar över genom att uppge att det aldrig funnits orsak till att neka någon på "linan" som bett om att få avvika en stund. Enligt en av medarbetarna så är företaget väldigt öppna inför att ta till sig nya idéer och förslag på nya produkter eller arbetssätt och det framkommer att ägaren inte är rädd att investera i nya projekt.

HR anser att det inte ska vara för många medarbetare per chef, och att detta är någonting företaget i nuläget kan bli bättre på. HR menar vidare att det skulle kunna förtydligas för medarbetarna vem man ska rapportera till om det utses en teamledare i gruppen och på detta sätt får medarbetarna större möjlighet att påverka sin arbetssituation. Den vardagliga kontakten med medarbetarna och att i korridoren kunna byta några ord och prata om privatlivet tror HR kan skapa värdefulla relationer mellan medarbetare, chefer och ledning och leder förhoppningsvis till att samtliga på företaget ska känna en trygghet i att föra eventuella problem på tal. HR belyser återkommande vikten av kommunikation då detta är ett effektivt sätt att förhindra att små problem växer till onödigt stora proportioner. HR förklarar vidare att även om inte alla kan hålla koll på samtliga aspekter i varandras liv så är det ändå viktigt att man har

kulturen på arbetsplatsen att alla kan prata med varandra och att det är ett "öppet klimat" så att alla anställda på företaget känner sig sedda och vågar prata om eventuella missnöjen.

4.3 Arbetsmiljö och sammanhållning

För att främja en god sammanhållning mellan medarbetarna anordnar arbetsgivaren flera olika fritidsaktiviteter samt både sommar- och julfest, vilket skapar möjlighet för medarbetarna att träffas och göra roliga saker ihop, både på arbetstid och utanför. Sedan finns det sedan 70-talet en överenskommelse mellan Unionen och företaget där tjänstemännen avstår från en del av löneökningen och där de i utbyte får frukost som de gemensamt äter varje dag. Även medarbetare som går under kollektivavtalet äter frukost ihop men bekostar detta själva. Det faktum att företaget befinner sig på en mindre ort innebär att det ofta redan finns relationer mellan flera av medarbetarna och att arbetsgivaren budgeterar en summa pengar till företagets fritidsklubb avser att ytterligare främja sammanhållningen mellan dessa. En av medarbetarna menar dock att det skulle gå att arbeta mer med just den sociala arbetsmiljön, eller åtminstone arbeta med den mer tydligt, så att det även märks ute i produktionen då det ibland kan skapas klyftor mellan olika arbetsgrupper. En av de yngre medarbetarna betonar att det är svårt att tillfredsställa alla så de blir nöjda men att kulturen överlag är bra på företaget. Medarbetaren fortsätter med att förklara att det alltid finns någon att prata med om man är missnöjd, har klagomål eller problem och det upplevs som att detta tas på allvar. Här lyfts även VD:n som ett gott exempel:

"vi har en väldigt, väldigt bra VD som är väldigt human...de brukar vara lite narcissistiska men han är väldigt, väldigt human." /M 4.

Några medarbetare uttrycker att det i andra grupper och olika skift ibland förekommer "interna problem" som kan vara svårlösta och att det vid hög arbetsbelastning kan medföra irritation. Däremot anser medarbetarna att det är en god stämning och sammanhållning i deras respektive arbetsgrupper och merparten av medarbetarna menar att det råder en avslappnad och trevlig stämning på företaget där det går att skoja och prata med varandra.

Trots detta går åsikterna kring huruvida det skapas förutsättningar för personalen att skapa goda relationer även utanför arbetsplatsen isär något. Det nämndes tidigare angående arbetsmotiverande aktiviteter att en medarbetare ansåg att dessa trappades ner redan innan pandemin på grund av att företaget fick mer att göra, medan en annan medarbetare hävdar att det är just covid-19 som satt lite käppar i hjulet för nämnda fritidsaktiviteter då detta anordnades oftare innan pandemin. Det framkommer tydligt i intervjuerna med flera av medarbetarna att företaget försöker skapa förutsättningarna för att de ska kunna skapa goda relationer utanför arbetet men att det ofta inte blir av eftersom någon måste ta tag i att anordna aktiviteterna, vilket är upp till personalen. Då pandemin härjade som värst och det inte fanns möjlighet att utföra önskade aktiviteter så bildades det en gemensam Facebook-grupp där de anställda bjöds in. Gruppen startades för att på ett smidigt sätt hålla kontakten med varandra och kanske ge förslag på ställen att besöka eller aktiviteter att göra med familjen under pandemin. Denna grupp har

sedan blivit ett forum där det läggs ut information om exempelvis efter work och dylikt och uppges av medarbetare vara väldigt uppskattad.

Arbetsgivaren upplever att sammanhållningen i det stora hela är god mellan de olika rollerna inom företaget, där det arbetas aktivt utifrån grundvärderingen att alla, oavsett position, inom företaget betyder lika mycket. Dock återfinns den så kallade *“muren som är mellan de som jobbar på golvet och dem på kontoret, den finns där, men den är ganska så luckrad skulle jag vilja säga.”* / HR. En bidragande faktor till detta menar arbetsgivaren kan bero på att många tjänstemän arbetar med direkt anknytning till produktionen samt att många som har en högre position arbetat sig upp till där de befinner sig idag.

Samtliga respondenter anser att sammanhållningen mellan de olika rollerna inom företaget är bra där de flesta är vänner och på något sätt känner varandra. Däremot uttrycks att sammanhållningen skulle kunna bli ännu bättre då tjänstemännen har avtalade förmåner såsom *“tjänstemannamackan”* och att de arbetar tio timmar mindre per månad än de som arbetar i produktionen.

Arbetsgivaren önskar att relationen och dialogen mellan ledning och medarbetare ska vara öppen att man pratar med varandra. Detta är viktigt för att främja företagets framgång då målet för alla är att tjäna pengar, både medarbetare och företaget. Ur medarbetarperspektivet är ett öppet klimat och information samt att alla känner att de är lika viktiga grundläggande för att främja goda relationer mellan ledning och medarbetare. En av medarbetarna som själv tar del av de förmåner som följer med att vara tjänsteman betonar att just känslan av jämställdhet inom företaget fungerar väldigt bra, men menar samtidigt att vissa av dessa förmåner kan skapa en klyfta mellan de olika positionerna inom företaget då det *inte* främjar känslan av jämställdhet. För att det ska kunna skapas goda relationer mellan medarbetare, tjänstemän och ledning så menar en medarbetare att fler *”på kontoret”* borde röra sig mer i produktionen, någonting som skulle vara förhållandevis lätt ordnat genom att dessa lägger någon extra minut på att besöka produktionen i samband med lunchen, då vägen mellan kontorslandskapet och lunchrummet går genom produktionen.

“Ja, jag önskar att vi har ett öppet klimat, eller att man är... Att man är på samma nivå på något sätt. Att bara för att man är chef behandlar man ingen annorlunda, och så upplever jag inte att det är utan jag tycker det är väldigt... Det funkar jättebra tycker jag” / M 3

Genom att bemöta alla med respekt skapar arbetsgivaren förutsättningar för att det i sin tur ska skapas dialog och goda relationer mellan ledning och medarbetare. Det ses även som viktigt att tänka till kring vilka som blir inbjudna till möten och att beslutsfattare finns så långt ner som möjligt i organisationen, detta då det är där man vet hur det fungerar. Här lyfts det fram att de idéer som tas fram från arbetsgivarens sida behöver nå fram till medarbetarna på rätt sätt annars är dessa idéer inget värt vilket då i sin tur resulterar i ett meningslöst och kostsamt arbete, för *“Ledningen är ju ingenting utan bra folk under sig.”* / HR

En medarbetare uppger att det ibland märks att somliga chefer och teamledare *“har lite mycket”* på sitt bord, vilket kan försvåra skapandet av goda relationer mellan medarbetare och tjänstemän. Dock så fick medarbetaren redan vid anställningsintervjun till sig vikten av att man ska kunna ha roligt och högt i tak på arbetet, en inställning som fortfarande eftersträvas. Tillfällen då tjänstemän väljer att ta en kopp kaffe ute i produktionen istället för på kontoret är situationer då en annan medarbetare upplever att det skapas förutsättningar till goda relationer och dialog, likväl som när en tjänsteman som ansvarar för upplärning av en ny produkt väljer att gå direkt till produktionspersonalen istället för att utbilda en mellanhand som senare ska dela dessa kunskaper vidare. Från ett bredare medarbetarperspektiv betonas även att det ligger hos varje individ att skapa dialog och goda relationer mellan sig och övriga som arbetar på företaget, har man ett intresse för det så skapar man sina egna förutsättningar.

I dagsläget tycker arbetsgivaren att relationen och dialogen mellan ledning och medarbetare är bra men att den alltid kan bli bättre, men i det stora hela är de öppna och transparenta. De är ödmjuka kring att alla medarbetare kanske inte upplever att ledningen pratar med dem varje dag men de har ett forum där medarbetare kan få sin röst hörd. Metaforiskt står dörrarna öppna och ledningen rör sig i produktionen flera gånger om dagen. Medarbetarnas åsikter går isär en aning då vissa upplever att de som har en ledarposition gör sig anträffbara och att det inte är några problem att *“klampa in”* på deras kontor då man behöver lyfta något, medan andra kan uppleva att dörrarna är stängda såväl bildligt som metaforiskt.

“Ja alla dörrar står öppna...sen är det många som fortfarande är lite blyga och inte vågar använda dörrarna, fast man kan tycka att man ska göra det, men jag är nog ett levande exempel...jag brukar klampa in till alla...hela tiden...jag är en jobbig jävel...jag har inte fått sparken än...bevisligen...så går det bra.” / M 4

Arbetsgivaren beskriver att de skapar ett stöttande klimat inom organisationen genom närheten medarbetarna har till sina chefer och HR-funktionen. Det är både ett stort ansvar och viktigt att HR finns till för medarbetarna även när det kommer till personliga problem som uppstår.

Uttrycket *“stöttande klimat”* tolkas olika av respondenterna och svaren skiftar därför kring denna fråga. En medarbetare lyfter fram att det råder ett stöttande klimat på företaget och att det alltid finns någon att prata med, trots att cheferna ibland har mycket att göra. En annan medarbetare belyser företagets arbetsmiljöarbete som en faktor som bidrar till ett stöttande klimat, då detta skapar en känsla av att de bryr sig om sina anställda. Även kollegors omtanke om varandra tas upp som ytterligare en uppfattning av *“stöttande klimat”*, ett exempel på detta, menar en av medarbetarna, är vid tillfällen då anställda berättar för chef eller HR om de ser att en kollega inte mår bra.

4.4 Kompetens- och utvecklingsmöjligheter

Den primära kompetensutvecklingen som sker inom företaget, förutom det lärandet som sker genom att medarbetaren utvecklas inom sitt arbete, baseras framför allt på det egna ansvaret. Det handlar om att visa intresse och vilja till att höja sin kompetens och det är ytterst sällan som arbetsgivaren nekar medarbetaren om denne vill gå någon form av utbildning eller kurs.

Just *viljan* att lära sig, menar en medarbetare, kan vara ett problem på många arbetsplatser då många inte är tillräckligt nyfikna. Arbetsgivaren menar att inställningen till att lära sig nytt skiljer sig i personalgruppen, då det finns anställda som gärna vill utvecklas och lära sig nytt, medan att det även finns de som är nöjda med nuvarande position och arbetsuppgifter. Arbetsgivaren anser att de kan bli bättre kring att skapa förutsättningar till utveckling och lärande för sina anställda då de inte varit så bra på att skapa tid och möjlighet för detta, vilket HR påpekar att de arbetar med för att få en bättre struktur kring. Däremot, som tidigare nämnt, så finns trots allt medarbetarsamtalet till för att ha möjligheten att komma med förslag på utvecklings- och lärandebehov såtillvida det inte har tagits upp vid andra tillfällen.

Medarbetarna delar arbetsgivarens uppfattning om att deras möjligheter till utveckling och lärande på arbetet överlag är väldigt goda, med utvecklingsmöjligheter även utanför företagets väggar. Flera medarbetare anser att lärandet framförallt sker i det dagliga arbetet och huvudsakligen är det upp till individen att ta ansvar för att vilja lära sig och utvecklas, vilket en medarbetare menar att denne:

“...får ta tag i själv också och inte sitta och vänta på att någon ska komma med en kurs eller utbildning... eller sådär, utan det är ju upp till mig att... Och jag har massor med saker här som jag skulle kunna lära mig mer om och utöka mitt område så att det finns jätte möjligheter om jag skulle vilja och orka med det.” / M 3

Medarbetarna delar åsikten om att utbildningsmöjligheterna kan förbättras genom att avsätta tid och ökad möjlighet till att utbilda sig inom företaget.

Åsikterna kring huruvida möjligheterna till kompetensutveckling och lärande på arbetsplatsen påverkar synen på arbetsgivaren som attraktiv går delvis isär mellan medarbetarna. En medarbetare påtalar att möjligheterna till kompetensutveckling kunde varit en aning bättre, men betonar samtidigt att detta inte är någonting som påverkar synen på arbetsgivaren som attraktiv i negativ riktning, utan att det fortfarande är en bra arbetsgivare. De som angett att de har goda utsikter till kompetensutveckling och lärande menar däremot att detta påverkar deras syn på arbetsgivaren positivt. Det framkommer att en av fördelarna med organisationen är att den innehåller så många olika stadier i en produktion. Inom företagets fyra väggar arbetas det med bland annat gjutning, lackering, montering, elektronik, bearbetning och utveckling av produkter. Detta, påtalar en av medarbetarna, innebär en stor möjlighet till internrekrytering och menar vidare att då det är det är en komplex organisation innebär detta att det finns många olika områden att utvecklas inom. Medarbetaren tror att detta kan vara en av orsakerna till att personalen stannar länge i sin anställning och uttrycker att *“man kan ha varit 20 år inom organisationen och ändå ha saker kvar att lära sig”*. /M 4

Samtliga respondenter anser deras möjligheter till kompetensutveckling som goda och att det i sin tur är en bidragande faktor till att stanna länge på sina respektive positioner. En av medarbetarna uttrycker att viljan att utvecklas ständigt är närvarande, om och när denne får

känslan av att inte komma längre återfinns önskan om *“att dom ser det, att man får utveckla sig mera”*. / M 1

Hur HR ser på sina möjligheter till kompetensutveckling beskriver denne som att det pågår ett ständigt lärande av nya saker och att det sker på fritiden, men det skapas även ett lärande genom att umgås och omges med andra duktiga människor där samtal eller uppsökande av information kan leda till kompetenshöjande. Detta tillsammans med känslan av att ha företagets och medarbetarnas förtroende, och få uppskattning är en bidragande faktor till att denne skulle välja att stanna kvar länge.

De kompetensutvecklingsåtgärder som bedrivs just nu, berättar HR, är LEAN-utbildning för produktionen där 15 personer vid 17 tillfällen utbildas för att få ut bättre output då de har fullbelagda produktionslinor. Sedan anser HR att det är viktigt att ibland stanna upp och utvärdera vad som kan bli bättre samt hur arbetet på ett smartare sätt kan utföras. Dock ser denne att de alltid kan förbättra kompetensutvecklingen för sin personal. När det kommer till det långsiktiga gällande satsningar kring kompetensförsörjning ser HR behovet av nyrekrytering av spetskunskap som mest aktuellt även om de som regel först och främst brukar söka efter kunskap internt inom företaget. Men på grund av den tekniska komplexiteten tillsammans med att de har en generellt lång anställningstid kan en nyrekrytering av HR ses som ett positivt komplement till, och en förstärkning av, den befintliga personalstyrkan då kunskapsbasen breddas för att *“ny kunskap och gammal kunskap är det bästa.”* /HR.

4.5 Personalomsättning

Företagets personalomsättning har gått från en väldigt låg nivå till en något högre. VD:n menar att det till viss del kan vara bra med en rotation på personal inom företaget men att det givetvis är tråkigt när personer väljer att sluta. HR tror att det är nyttigt för företaget att det rör på sig genom personalomsättning, detta för att de då behöver *“tänka till som företag”* kring hur de kan fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare. Det kan handla om:

“...vad gör vi för att behålla ‘Kalle’? Är det lön? Kan jag motivera honom? Kan han få en utbildning? Kan han...kan jag lyssna på honom mera? Kan vi göra någonting för att behålla honom?... jag tror att det är viktigt.” / HR

Dock understryker arbetsgivaren det positiva kring att personal stannar länge då detta innebär att företaget besitter mycket kunskap.

På frågan huruvida arbetsgivaren hade agerat om de hade haft en problematisk hög personalomsättning och hur de då skulle få personal att stanna menar HR att de inte först och främst fokuserar på att höja lönen. Detta då tron är att det *“blir en ond cirkel”*, både lokalt i samhället men även nationellt eftersom det genererar mindre konkurrenskraft. Vilket i sin tur kan innebära att företagets effektivitet ifrågasätts och medföra att produktionen förläggs i andra länder. De skulle då tappa arbetstillfällena och tvingas reducera personalstyrkan, och på så vis skapas *“en ond spiral”* enligt HR. Istället tror denne att det framförallt bör fokuseras

kring att fortsätta främja ett gott klimat, en god stämning och att folk får möjlighet till att få sin röst hörd. HR ser även vikten av att se till vad varje enskild medarbetare behöver, exempelvis:

“...om en person har det lite jobbigt hemma, det är lite trassligt med barnen som inte... det är lite problematiskt. Men hellre då att jag säger ja men ta ett par dagar hemma nu. Var nu hemma en dag extra så ni löser de här sakerna. Annars kan du... Funkar du inte hemma så funkar du inte på jobbet osv... Kan jag tillrättalägga någonting? Skulle du behöva ett samtal hos Avonova för att få prata ut lite? Skulle det hjälpa dig i dagsläget för att inte du ska bli sjukskriven? För varje sån sak jag gör så känner personen att den har företaget i ryggen om man säger så. Och då kan det faktiskt göra att den väljer att stanna för att det är en trygg arbetssituation. Tror jag.” / HR

Av de fastanställda är det väldigt få som slutar och de som gör det verkar främst tillhöra det lite lägre åldersspannet. Om anställningstiden säger en medarbetare: *“Har man varit här i 13 år så är man ju ‘ny’.” / M 2*

Framgångsfaktorn verkar, som tidigare nämnt, vara valmöjligheten för de anställda att röra sig inom företaget, men vissa är helt enkelt nöjda där de är och vill helst inte flytta på sig. Just valmöjligheten för personalen att kunna röra sig inom företaget är en bidragande faktor till att denne stannar kvar.

“man får göra lite som man vill här och du blir uppmuntrad till att utvecklas...det får jag ju säga.. och det gör så man stannar också.” / M 4

Att ligga *“rätt till”* med lönerna är en annan bidragande faktor i kombination med bra kommunikation och information. Det framkommer av svaren från en medarbetare att företaget har ett gott rykte om sig att vara en bra arbetsgivare och mer eller mindre är kända för att medarbetare stannar länge i sin anställning och att det först på senare tid börjat *“röra mer på sig”*. Återigen betonas att detta främst gäller yngre konstruktörer och den medarbetare som nämner detta tror främst på faktorer som att konstruktörerna blivit erbjudna anställning närmare hemmet snarare än att de inte trivts. En synvinkel på den låga personalomsättningen är att det är *“dåligt”* i den bemärkelsen att det på företaget arbetas mycket med teknik och att dem som är bäst på just detta ofta tillhör det lägre åldersspannet, en medarbetare påpekar att det därför bör komma in fler yngre.

“...det är nog just det att de har ett gott rykte att vara en bra arbetsgivare och de har råd med det eftersom de har en god ekonomi. Det går lite hand i hand med... det är ingen som går och gnäller på om man går och tar en kopp kaffe, på en annan arbetsplats så kunde cheferna stå och lura bakom ett hörn för att kolla vilka som gick och tog kaffe. Det handlar också om att hitta lojala människor som inte byter jobb ‘bara för att’, det måste vara ett stimulerande arbete.” / M 5

Samtliga respondenter uttrycker att brist på utveckling i sitt arbete skulle vara en bidragande faktor till att de skulle se sig om efter en annan tjänst. En annan återkommande faktor är om de skulle känna sig underbetalda och inte få uppskattning, vilket HR uttrycker genom:

“Det är om jag tycker det blir väldigt tråkigt här, att jag inte kom vidare, att jag får sitta med samma saker hela tiden tror jag. Eller att det var någonting som gjorde att man blev väldigt, väldigt missnöjd, att man känner sig underbetald eller inte uppskattad...” / HR

En medarbetare uttrycker:

“Det är om jag skulle känna mig färdig. Eller ja... Om man vill utveckla sig. Om man vill komma vidare. Man kanske märker att man inte kommer någonstans... Lönen skulle också vara en faktor.” / M 1

Förutom utvecklingsmöjligheter skulle ett bristande förtroende och för stor kontroll av arbetet från företagets sida vara avgörande för en av medarbetarna och således leda till att denne skulle se sig om efter ett annat arbete. Ytterligare anledningar som flera medarbetare anser vara en bidragande faktor till att se sig om efter ett nytt arbete är om de:

“...upplever att det blir stiltje. Jag hatar att vänta. Tristess. Det är min svaga punkt, jag hatar att vänta.” / M 5

Vad som får medarbetarna att vilja stanna kvar skiljer sig något mellan dem. En medarbetare säger att det framförallt beror på att denne omges av *“rätt folk”* och känslan av att arbetet är viktigt tillsammans med tillåtelsen att skratta men samtidigt kunna vara seriös när det behövs. En annan medarbetare anser att det är ett omväxlande och fritt arbete. Ytterligare en medarbetare uttrycker att företagets framtid ser väldigt intressant ut då det händer mycket och denne ser fram emot att vara en del av utvecklingen. Det uttrycks även att variationen i arbetet, roliga arbetsuppgifter och samverkan över landsgränserna är spännande. M 2, som har en ledarroll, ser förbättringsarbetet för sina medarbetare som en viktig del. Slutligen uppger medarbetarna faktorer som känslan av att göra nytta tillsammans med trivseln och arbetskamraterna som viktiga aspekter vilka bidrar till viljan att stanna kvar hos arbetsgivaren.

5 Diskussion

Företaget är, som en av medarbetarrespondenterna uttryckte det, *“kända för att folk stannar väldigt länge”*, vilket kan tolkas som att det råder hög trivsel på arbetsplatsen. Att det dock på senare tid blivit en något högre ruljans på personalomsättningen kopplas av en annan medarbetare till ålder. Här bör det göras ett förtydligande att det även *kan* bero på andra faktorer som exempelvis storleken på staden där verksamheten är förlagd då det generellt råder en högre personalomsättning i större städer. Då HR-chefen uttrycker att det ofta är först vid pensionsåldern som folk slutar så verkar det till synes som att det är just främst bland de yngre som det råder en något högre personalomsättning, trots att även denna är förhållandevis låg. Detta går i linje med de siffror som presenterades i inledningen om att det främst är personer

tillhörande “generation Z” som tenderar att röra sig mellan organisationer medan de lite äldre snarare föredrar en karriärutveckling inom den organisation de befinner sig i (LinkedIn Market Research, 2023). HR-chefen talar om hur man i en mindre stad inte vill konkurrera om personalen och att hålla dessa motiverade genom att driva lönerna i höjden, utan att man vill kunna attrahera personal genom att istället kunna erbjuda en arbetsplats med god stämning där man känner sig sedd och uppskattad. Detta går hand i hand med Hertzbergs tvåfaktorteori där det förklaras att lön förvisso är en viktig faktor, men dock främst kan ses som en kortsiktig stimulator av motivationen (Hedegaard Hein, 2012, s.123). Här framkommer det dock en viss tvetydlighet i intervjuerna, då samtliga förvisso nämner att lönen är en viktig faktor som måste ligga på rätt nivå, men det är främst hos en yngre medarbetare som lönen faktiskt lyfts fram som den *mest* avgörande faktorn för huruvida denne känner sig motiverad och att det snarare är de andra faktorerna som är sekundära även om dessa inte på något sätt är oviktiga. Sett till åldersaspekten får detta oss att fundera på om inte bara inställningen till att byta arbete ofta, utan även lörens påverkan på motivationen, till viss del kan vara kopplat till ålder. Hertzberg menar att fokuset snarare bör ligga på att långsiktigt arbeta med att stimulera individens inre motivationsfaktorer, bland annat genom att få denne att känna delaktighet. Hertzberg nämner även *ansvar* som en av motivationsfaktorerna och detta är någonting flera medarbetare påtalar i intervjuerna. Att få ett stort eget ansvar för sitt arbete och känna att företaget har tilltro till ens kompetens skapar både arbetstillfredsställelse och motivation (Hedegaard Hein, 2012, s.132).

VD:n lägger ett stort värde vid månadsinformationen där denne meddelar om läget i företaget, hur siffrorna ser ut och även om framtida projekt. Detta är en av de insatser som visat sig väldigt uppskattad av medarbetarna. En av medarbetarna uppger att bara vetskapen om att det går bra för företaget är motivationsskapande i sig, men månadsinformationen är någonting som flera uppger bidrar till att de känner en delaktighet i företaget. Detta kan kopplas till Herzbergs tvåfaktorteori och faktorn som berör företagspolitik som innebär att det skapas en säkerhet hos medarbetaren då arbetsgivaren har en tydlig kommunikation och är transparent och öppen med information som rör verksamheten (Hedegaard Hein, 2012, s.132). Vad som fungerar som motivationsfaktor är högst individuellt, men vissa faktorer är återkommande i intervjuerna med medarbetarna, såsom bra kommunikation och information, flexibilitet gällande arbetsuppgifter samt möjlighet till utveckling och eget ansvar. Dock är en av de mest uttalade motivationsfaktorerna hos samtliga respondenter den goda kontakten med kollegor. Hertzberg beskriver i sin teori om vikten av goda *interpersonella relationer* och att förhållandet mellan kollegor dels handlar om ett ömsesidigt gillande, gemenskap i arbetsgruppen och ett gott samarbete. Denna faktor är starkt sammanlänkad med, och svår att skilja från, andra faktorer som exempelvis “bekräftelse” och “arbetsförhållanden”, vilka alla är viktiga när det kommer till skapandet av arbetsmotivation (Hedegaard Hein, 2012, s.131). Det faktum att företaget budgeterar en summa pengar till olika aktiviteter för medarbetarna är en viktig del i arbetet med att förbättra de interpersonella relationerna på arbetsplatsen, likväl som andra relationsskapande aktiviteter som sommar- och julfesterna. Vid dessa tillfällen får samtliga anställda möjlighet att träffas och ha roligt ihop, vilket även kan främja relationerna mellan olika befattningar inom organisationen. Utifrån ett kritiskt förhållningssätt går åsikterna kring frekvensen gällande de relationsskapande aktiviteterna isär något då somliga medarbetare menar att dessa minskat i omfattning efter pandemin.

Att det ska finnas goda interpersonella relationer mellan, och inom, de olika rollerna på företaget är någonting som HR särskilt uttrycker och detta är även en önskan hos medarbetarna. För att främja dessa och för att medarbetarna ska känna att de får utrymme att komma till tals så försöker företaget i möjligaste mån att varje chef inte ska ha ansvar över för stora grupper av medarbetare, utan att man försöker hålla arbetsgrupperna relativt små. Fördelen med detta är även att man lättare kan hålla arbetsbelastningen på en hälsosam nivå för cheferna samt att möjliggöra en god kontakt mellan chefen och medarbetaren. Chefer har överlag höga krav på sig i arbetet, vilket i kombination med låg kontroll kan skapa "spända jobb" enligt kravkontroll-stöd-modellen (Eklöf 2017, s. 137). Genom att se till att cheferna har ansvar för mindre grupper främjas istället möjlighet att känna en högre grad av kontroll, vilket, åtminstone i teorin, antas leda till bland annat högre tillfredsställelse, bättre hälsa och positivt lärande (Eklöf 2017, s. 138). Samtidigt framkommer under intervju med en medarbetare att det på vissa avdelningar är väldigt mycket att göra, vilket leder till att chefen inte hinner engagera sig i medarbetarna i den grad som önskas från båda håll.

Det som går att åstadkomma med medarbetarsamtalet går att koppla till flera av de faktorer som Hertzberg listar som viktiga för att medarbetaren ska känna motivation. Under samtalet får chefen möjlighet att bättre lära känna medarbetaren och få en tydlig bild av vad denne har för personliga mål samt ytterligare tydliggöra målen för verksamheten. Majoriteten av våra respondenter hävdar även att företaget har bra rutiner gällande att ge information angående företagets framgångar, nuvarande status och framtida planer, vilket i samtliga fall ses som en framgångsfaktor för huruvida respondenterna känner sig delaktiga i företaget. Att flera av respondenterna har fått prova på olika roller och uppgifter inom företaget kan även kopplas samman med det Eraut (2011, ss. 8-9) skriver om hur rotation har en positiv inverkan på det informella lärandet på arbetet. Finns en vilja att lära sig någonting nytt eller att utvecklas inom företaget, kanske genom att göra karriär i antingen vertikal eller horisontell riktning, skapas genom medarbetarsamtalet tillfälle för medarbetaren att ha inflytande över sin egen karriär- eller kompetensutveckling. Här framkommer det att medarbetarna själva behöver ta upp att de vill kompetensutveckla sig och flera uppger att de vet att de kan ta upp detta men har inte gjort så, även arbetsgivaren medger att det framförallt är ett ansvar som ligger på medarbetaren och att det finns förbättringsarbete kring detta. Medarbetarsamtalet är däremot ett ypperligt tillfälle för medarbetaren att ta upp önskemål kring utveckling men även för chefen att ge feedback på medarbetarens arbetsprestationer, vilket är en viktig aspekt som även detta är kopplat till motivation hos medarbetaren. Samtalet kan således användas för att utveckla relationen mellan chef och medarbetare samt för att medarbetaren här ska kunna lyfta eventuella missnöjen eller tala om sina arbetsförhållanden. Feedback kan enligt Hertzberg påverka de interpersonella relationerna mellan chef och medarbetare i positiv eller negativ riktning. Trots att feedbacken kan påverka relationen negativt bör den ändå inte uteslutas, då även kritik i denna form är en slags bekräftelse (Hedegaard Hein, 2012, s.129).

Samtliga anger kollegorna som en av de främsta anledningarna till hög trivsel på arbetsplatsen, vilket en av medarbetarna menar är den generella uppfattningen inom större delen av organisationen. Genom att arbetsgivaren aktivt arbetar för att främja en god sammanhållning

genom flertalet aktiviteter både inom och utanför arbetsplatsen kan detta ses utifrån Herzbergs tvåfaktorteori (Hedegaard Hein, 2012, ss. 138-139) där både hygien- och motivationsfaktorer är av vikt för att personalen ska känna både tillfredsställelse och motivation. Det kan som i detta fall handla om "*det lilla extra*" tillsammans med de förmåner som tidigare nämnts kring möjligheten att påverka sin arbetstidsförläggning och flexibiliteten för att kunna matcha arbetet med privatlivet, vilket tas upp som en trivselhöjande faktor. Det framkommer även i intervjun med en medarbetare att just motivation och trivsel går hand i hand där, vilket innebär att trivsel leder till motivation som i sin tur även handlar om hur företaget i praktiken arbetar för att skapa motivation hos medarbetarna. Dock framkommer det förbättringsbehov av den sociala arbetsmiljön där det efterfrågas ett tydligare arbete med detta då upplevelsen är att det skapas klyftor mellan olika arbetsgrupper i produktionen, vilket kan ses utifrån problematiken av hur olika institutionella logiker krockar, vilket Friedland och Alford (1991, s. 232) menar kan uppstå inom organisationer. Detta kan kopplas ihop med vad några medarbetare tar upp kring de "*interna problem*" som ibland förekommer inom olika grupper och skift under situationer av hög arbetsbelastning, där logikerna kring *producerandet* och *god sammanhållning* hamnar i konflikt. De institutionella kollisionerna kan ytterligare tydliggöras genom medarbetarnas upplevelse av att företagets försök av att skapa en god sammanhållning tillika relationer även utanför arbetet ibland stannar av då uppgiften hamnar på de anställda att ordna med och då helt enkelt inte blir av för att det hamnar i kläm mellan arbete och privatliv.

Arbetsgivarens tillika medarbetarnas upplevelse av att det finns en god sammanhållning samt relation mellan de olika rollerna inom företaget kan ses utifrån det sociala stödet som är en viktig del i Karaseks och Theorells teori (Eklöf 2017, ss. 137-138) och som här skapas genom att många tjänstemän arbetar nära produktionen. Men kan även ses även utifrån vad Berntson och Marklund (2007, s. 208) påtalar kring möjligheten att göra karriär inom företaget, vilket både skapar bättre hälsa samt känslan av anställningsbarhet hos medarbetare. Detta är något som här visar sig genom att de flesta tjänstemän härstammar från produktionen och främjar således sammanhållningen, det sociala stödet och anställningsbarheten vilket i sin tur skapar en bättre hälsa. Dock återfinns även här en konflikt likt vad Linde och Svensson (2017, s. 9) menar kring att institutionella logikers grund är sprungna ur mänskliga påfund som blivit allmänt vedertagna mellan olika värderingar och traditioner då det skiljer sig åt kring förmånerna mellan tjänstemän och de som arbetar i produktionen. När det kommer till möjligheterna att skapa goda relationer mellan medarbetare, tjänstemännen och ledning uppger majoriteten att den är god, dock framkommer *tid* som något som behöver avsättas, samtidigt som tiden inte alltid finns, det kan tolkas som att det delvis beror på stundtals höga krav som i sin tur hämmar det sociala stödet utifrån krav-kontroll-socialt stöd-modellen Eklöf (2017, ss. 137-138). Det framkommer även meningsskiljaktigheter gällande hur tillgängliga tjänstemännen är i avseendet att röra sig i produktionen då arbetsgivaren har en bild av att denne kontinuerligt försöker göra sig synlig i produktionen medans en av medarbetarna som arbetar i produktionen menar att de som jobbar "*på kontoret*" lätt skulle kunna göra sig mer synliga i produktionen, vilket, menar medarbetaren, ytterligare skulle kunna bidra till att skapa goda relationer och sammanhållning mellan de olika rollerna. Denna motsägelse kring uppfattningar kan givetvis vara en individuell uppfattning men kan även tyda på problematiken kring vad Friedland och Alford (1991, ss. 248-249) menar

att olika institutionella logiker såsom ett producerande företags logik och den familjära logiken hamnar i konflikt med varandra.

De kompetens- och utvecklingsmöjligheter som framkommer i intervjuerna är som tidigare nämnt framförallt baserat på individens egna initiativ där det är upp till medarbetaren själv att visa intresse och vilja till att utvecklas och lära. Detta tillsammans med att majoriteten anser att arbetsgivaren oftast godkänner förfrågningar om kompetenshöjande önskemål kan trots det egna ansvaret hos medarbetaren främja engagemanget i företaget vilket Eraut (2011, s. 9) lyfter fram som en viktig aspekt som även kan leda till ytterligare lärande. Det kan även kopplas till en känsla av anställningsbarhet och karriärtillfredsställelse då det återfinns en uppmuntrande attityd inom företaget (De Vos et al. 2011, s. 439). Däremot uppger arbetsgivaren att de är medvetna om och aktivt arbetar för att skapa bättre förutsättningar för sina anställda då *tid*, återigen, är en bidragande faktor till att de inte kontinuerligt skapar dessa utbildningsmöjligheter, vilket återspeglar den konflikt som kan uppstå mellan olika institutionella logiker såsom produktion och utveckling av personal (Friedland & Alford, 1991, s. 232). Just avsättandet av tid och resurser är även något som Gillberg et al. (2019, s. 64) lyfter fram som en grundläggande viktig faktor för att lyckas med kompetens- och utvecklingsinsatser. Dock framkommer det i de flesta intervjuerna att möjligheten till utveckling och lärande inom företaget är god och där lärandet framförallt sker i det dagliga arbetet, vilket Eraut (2011, ss. 8-9) menar är en viktig aspekt att beakta. Även om en medarbetare uttrycker att kompetensutvecklingsmöjligheterna kan förbättras anser denne inte arbetsgivaren vara mindre attraktiv vilket kan ses utifrån den goda möjligheten att byta arbetsuppgifter inom företaget, vilket De vos et al. (2011, s. 439) menar ökar känslan av anställningsbarheten hos medarbetare och således skapar flera möjligheter till utveckling. Detta är något som tas upp som en bidragande faktor till att många stannar länge inom företaget.

Det framkommer även att det skapas ett lärande inom företaget genom det sociala samspelet mellan medarbetarna där samtalen och utbyte av information däremellan i sig bidrar till ett kompetenshöjande, vilket Eraut (2011, s. 9) påpekar skapar en så kallad "tyst kunskap" och i sin tur medför en ökad förståelse för processen och dessutom leder till ett bättre utnyttjande av den expertis som erbjuds genom det informella lärandet. Detta är även något som framhålls genom de nyrekryteringar av spetskompetens som sker och där detta även genererar ett ökat intresse hos den befintliga personalen. Däremot ser alltid arbetsgivaren först och främst sig om inom företaget innan nyrekryteringar görs men som tidigare framkommit angående den långa anställningstiden, finns ofta ett behov av just ny kunskap utifrån men som de anser tillför en kunskapsbredd i personalgruppen. Angående den något högre personalomsättning som arbetsgivaren ser, anses den som en positiv utmaning, detta då det medför ett utvecklingsarbete kring hur de ska fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare vilket enligt De vos et al. (2011, s. 439) är en viktig organisatorisk aspekt att vidta för att således fortsätta vara konkurrenskraftig eftersom det även innebär både flexibilitet och anpassningsförmåga. Det framgår här att lön inte är det främsta verktyget att ta till om personalomsättningen skulle bli problematisk hög då det i sig skulle sänka konkurrenskraften, både inom och utanför organisationen. Framförallt handlar det om verktyg såsom motiverande faktorer som att främja ett gott klimat, god stämning och delaktighet enligt tvåfaktorteorin (Hedegaard Hein 2012, ss. 121-124). En viktig faktor som

bidrar till att medarbetarna stannar länge och som majoriteten lyfter, förutom kompetens- och utvecklingsmöjligheter, är att lönen upplevs ligga "rätt till", vilket är en hygienfaktor enligt tvåfaktorteorin (Hedegaard Hein, 2012, ss. 128-136). Men även utvecklingsmöjligheter tillsammans med god kommunikation och information, vilket även innefattas i teorin. En annan viktig aspekt som tas upp är att kontrollnivån över de anställda samt detaljstyrningen anses vara låg vilket enligt krav-kontroll-socialt stöd-modellen (Eklöf 2017, ss. 137-138) främjar både den fysiska och psykiska hälsan. Samtliga respondenter uppger att bristen av utveckling skulle leda till att de skulle se sig om efter ett annat jobb och detta visar tydligt på vikten av att som företag aktivt och kontinuerligt arbeta för att skapa både en stimulerande miljö tillsammans med inflytande och uppmuntrande till kompetensutveckling (De vos et al. 2011, s. 444).

Förutom hög trivsel så nämns det faktum att företaget har en historia av avancemang inom företaget som en stor motivationsfaktor. En stor del av cheferna samt de som sitter i ledningsgruppen har börjat i produktionen och haft möjlighet till att utveckla sin position inom företaget, vilket kan ha resulterat i att dessa utvecklat en större förståelse och ödmjukhet inför de som nu arbetar i produktionen. Till viss del kan detta tolkas som motsägelsefullt då alla inte känner att de "på kontoret" rör sig så mycket i produktionen som önskas. Vetskapen om att man har möjligheten att röra sig inom organisationen, antingen genom arbetsrotation eller genom att byta tjänst i vertikal eller horisontell riktning är enligt Berntson och Marklund (2007) förenligt med god hälsa eftersom byte av arbetsmiljön många gånger är hälsofrämjande och ger en ökad känsla av anställningsbarhet. Som tidigare nämnt verkar medarbetare med en hög grad upplevd anställningsbarhet mer motståndskraftiga mot turbulenta situationer, förändringar och stress (Berntson & Marklund, 2007. s.280). Eklöf (2017) skriver om den så kallade "healthy worker-effekten" som innebär att de som har hög motståndskraft mot situationer som kan upplevas betungande i större utsträckning stannar kvar i sin anställning medan de som har låg motståndskraft istället väljer att lämna (Eklöf, 2017. s.168). Detta kan i sin tur ge en förklaring till den höga genomsnittliga anställningstiden på företaget då de har en historia av internrekrytering. Om medarbetarna vet att de har goda utsikter att röra sig inom organisationen så känner de en högre grad av anställningsbarhet och därmed ökat välbefinnande, vilket i sin tur gör dem mer motståndskraftiga de perioder då det råder hög arbetsbelastning. Detta i kombination med ett ömsesidigt förtroende mellan den anställde och företaget skapar en välmående organisation med hög trivsel och lojala medarbetare.

5.1 Slutsats

Vad ser då arbetsgivare som viktiga motivationsskapande och kompetensutvecklande insatser för att skapa trivsel och därmed behålla sina anställda? Framförallt arbetar detta företag relationsskapande inom organisationen och man ser hellre till inre motivationsfaktorer. Detta innebär dock inte att värdet av yttre faktorer som lön förbises, utan anses vara en viktig del som ska ligga på rätt nivå, men inte vara den drivande faktorn. Målet är att goda relationer ska genomsyra hela organisationen, vilket skapas genom att man har ett öppet och jämställt klimat där dörrarna till chefer och ledning, åtminstone metaforiskt, står öppna samt där medarbetarna uppmuntras att lyfta eventuella problem. HR är väldigt mån om att det ska råda en god kommunikation på företaget och att medarbetarna ska känna att "de har företaget i ryggen". Detta är en viktig del i teorin som berör *socialt stöd* där även en sund balans mellan krav och

kontroll lyfts fram. För att chefer och anställda ska känna just detta försöker företaget, som nämnts, hålla arbetsgrupperna på en hanterbar nivå för cheferna och i de fall grupperna ändå blir för stora kan chefen till viss del avlastas genom att man även utser en teamledare i gruppen. Då det är ett företag som uppmuntrar till utveckling och lärande bland sina anställda så skapas en form av arbetsberikning vilket hjälper dessa att känna en ökad grad av anställningsbarhet. Även företagets historia av att det är lätt att göra "karriär" både i horisontell och vertikal riktning skänker en känsla hos medarbetaren att denne inte "stannar upp" i sin utveckling och således bidrar även detta till en i hög grad upplevd anställningsbarhet.

Vad upplever de anställda som viktiga faktorer för att stanna kvar hos arbetsgivaren och hur upplever de arbetsgivarens motivationsskapande samt kompetensutvecklande insatser? Det framgår tydligt genom intervjuerna med medarbetarna att goda relationer och en bra sammanhållning är en viktig faktor till att de stannar kvar, vilket samtliga överlag anser att organisationen är bra på att tillhandahålla genom olika motivationsskapande insatser. När det kommer till de kompetensutvecklande insatserna ser medarbetarna att utveckling samt möjlighet till lärande är väldigt viktiga faktorer som ligger till grund för att de stannar kvar. Här tar både arbetsgivaren och vissa medarbetare upp att det finns ett förbättringsbehov kring arbetet med att kunna erbjuda utveckling och lärande. Däremot var alla respondenter samstämmiga i att det sällan nekas om förfrågan om utbildningsförslag tas upp, dock pekar detta mot att det är upp till de anställda att själva ta ansvar för deras kompetensförsörjning. En annan viktig faktor att ej förglömma och som majoriteten av medarbetarna ansåg vara avgörande för att de ska stanna kvar var att lönen ligger på rätt nivå.

5.2 Metoddiskussion

Vi anser att en kvalitativ ansats där upplevelserna hos både arbetsgivaren och medarbetarna stått i fokus har varit rätt metod att använda oss av och har således kunnat besvara vår frågeställning. Även om vi redan tidigt i arbetet kunde se antydning till vilka teorier vi skulle få användning av anser vi ändå att vi utgått från en abduktiv ansats, detta då vi kunnat ta in ytterligare tidigare forskning och varit öppna för att ändra de teoretiska perspektiven. Antal respondenter som i detta fall resulterat i sju stycken har gett oss både ett brett och djupt perspektiv, där vi således uppnått en mättnad i upplevelserna och vi anser inte att fler respondenter hade kunnat tillföra ytterligare kunskap eller nyansering av ämnet. En stor fördel har varit att vi båda deltagit vid alla intervjuer, förutom en där bara en av oss kunde närvara. Dock såg vi efter dialog mellan oss vilket vi haft efter samtliga intervjuer att vi fått en liknande bild även kring den som utfördes av endast en av oss. Detta har sedan varit till hjälp för oss vid analys då detta varit både tids- och energikrävande. Även om vi genom missivbrev hänvisade till att vi först och främst avsåg att utföra intervjuerna digitalt via antingen Teams eller Zoom, tänkte vi sedan om och utförde alla utom en intervju genom personliga möten då vi efter utdelandet av dessa insåg fördelen med en personlig kontakt. En intervju fick genomföras digitalt eftersom det passade respondenten bäst. Även den intervjun genomfördes utan några störningar.

Vi har reflekterat över urvalet som legat till grund för vår empiriska studie och även om det till viss del har genererat ytterligare respondenter genom ett snöbollsurval så har de flesta

tillhandahållits genom kontakt med HR-chefen. Detta är något vi är medvetna om att det kan ha påverkat den bild vi fått än om vi hade valt ut dessa själva. Men med tanke på den tidsram vi haft till förfogande har vi framförallt utgått från de personer vi fått tillgång till.

5.3 Förslag på framtida forskning

Det hade varit intressant att jämföra hur olika arbetsgivare, både inom den privata och offentliga sektorn, arbetar för att behålla sin personal. Detta för att se likheter och skillnader mellan hur olika organisationer faktiskt arbetar kring frågan. En annan intressant aspekt vore att även få en större bredd av respondenter för att se om åsikterna skiljer sig åt beroende på skillnader i ålder, ursprung, utbildningsbakgrund och även kön. Detta baserat på att inställningen till arbete och motivation kan skilja sig åt mellan dessa grupper. Det antas även ge en bredare empiri att intervjua fler personer inom de olika yrkesgrupperna. Då det framkommit under arbetet att invånare i storstäder tros ha en annan syn på motivationsfaktorer och vad som anses känneteckna en attraktiv arbetsgivare vore en jämförelse mellan organisationer som skiljer sig geografiskt en intressant aspekt. Med geografiska skillnader menas här att man skulle jämföra organisationer som är förlagda i storstäder kontra mindre orter.

Käll- och litteraturförteckning

Andersson, M. (2018). Stark trend – svenskar byter jobb som aldrig förr. *SVT Nyheter*, 13 november. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/vi-byter-jobb-allt-oftare>

Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The Relationship Between Perceived Employability and Subsequent Health. *Work and Stress*, Vol.21 (3), ss. 279-292. doi: 10.1080/02678370701659215

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, I.J.M. B. (2011) Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, ss. 438- 447. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.010

Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning. *Development and learning in organizations*, Vol.25 (5), ss. 8-12 doi: 10.1108/14777281111159375

Fejes, A. Hälsa och anställningsbarhet. I Sparrhoff, G. & Fejes, A. (red.) (2016). *Anställningsbarhet. Perspektiv från utbildning och arbetsliv*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur, ss.157-171.

Friedland, R. & Alford, R. R. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (red.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, ss. 232-263.

Friedland, R. (2017). *The Value of Institutional Logics*. ss. 12-50. doi:10.4337/9781784716875.00006

Gillberg, G., Holmer, J., Kadefors, R. & Östebo, A. (2019). Institutionella logiker och målkonflikter vid införande av nya riktlinjer för personalutveckling. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 25(3-4), ss. 48-66. <https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/20173/18148>

Gillberg, G, Persson, S, Seldén, D. & Wennerström, U-B. (2017). Social struktur och mänskligt handlande: *En introduktion till kritisk realistisk samhällsanalys*. Malmö: Gleerups.

Hedegaard Hein, Helle (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Linde, S. & Svensson, K. Studier i välfärdens organisering. I Linde, S. & Svensson, K. (red.) (2021). *Välfärdens aktörer: utmaningar för människor, professioner och organisationer*. Lund: Social Work Press, ss. 7-18.

LinkedIn (2023). *Global Talent Trends*.

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> [2023-05-23]

Täpp, A. (2018) Smart att byta jobb ofta. *Kollega*, 5 december.

<https://kollega.se/karriar/smart-att-byta-jobb-ofta>

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. [https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-
rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html](https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html) [2023-05-24]

Information angående deltagande i examensarbete

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete. Vi är studenter som studerar på OPUS-programmet vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen gör vi ett examensarbete på kandidatnivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Vi vill undersöka hur ditt företag arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare i bemärkelsen av att få medarbetare att stanna kvar hos er. På grund av din arbetsroll kontaktar vi dig för att få din syn på hur du upplever att ditt företag arbetar för att medarbetarna ska trivas, och vad de upplever som viktiga faktorer för trivsel.

Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Vi önskar intervjua dig antingen via det digitala verktyget Zoom alternativt Google Meet. Om du föredrar att träffas personligen så kan det ordnas. Tiden som beräknas är högst en timme. Om du önskar träffas personligen sker detta på plats enligt överenskommelse.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför. Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta handledaren eller studenter (se kontaktuppgifter nedan). För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning. Det datamaterial som samlats in, kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal

rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare (kontaktuppgifter nedan) i dessa fall.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Anna Hoff, student kandidatuppsats, mail: s206687@student.hb.se, Mobil: 0701430551

Elin Kjellén, student kandidatuppsats, mail: s206457@student.hb.se, Mobil: 0761414928

Goran Puaca, handledare, mail: goran.puaca@hb.se

Samtycke om deltagande

Fylls i av handledaren

Härmed intygas att ansvariga studenter har uppvisat skriftligt samtycke av informanten till deltagande i examensarbetet och behandling av informantens personuppgifter enligt ovan.

Datum och handledares namnteckning

✂-----

Fylls i av deltagaren

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

Namnteckning

Ort och datum

Information angående deltagande i examensarbete

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete. Vi är studenter som studerar på OPUS-programmet vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen gör vi ett examensarbete på kandidatnivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Vi vill undersöka hur företag arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare i bemärkelsen av att få medarbetare att stanna kvar hos dem. Vi har via en av dina kollegor fått kontaktuppgifter till dig och några andra av dina kollegor. Vi skulle vara tacksamma om du ville hjälpa oss genom att vi får intervjua dig, detta för att få din syn på hur du upplever att företaget arbetar för att du ska trivas.

Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Vi önskar intervjua er och hoppas genomföra intervjun via det digitala verktyget Zoom alternativt Google Meet. Om du föredrar att träffas personligen så kan det ordnas. Tiden som beräknas är högst en timme. Om du önskar träffas personligen sker detta på plats enligt överenskommelse.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför. Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta handledaren eller studenter (se kontaktuppgifter nedan). För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning. Det datamaterial som samlats in, kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare (kontaktuppgifter nedan) i dessa fall.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Anna Hoff, student kandidatuppsats, mail: s206687@student.hb.se, Mobil: 0701430551

Elin Kjellén, student kandidatuppsats, mail: s206457@student.hb.se, Mobil: 0761414928

Goran Puaca, handledare, mail: goran.puaca@hb.se

Samtycke om deltagande

Fylls i av handledaren

Härmed intygas att ansvariga studenter har uppvisat skriftligt samtycke av informanten till deltagande i examensarbetet och behandling av informantens personuppgifter enligt ovan.

Datum och handledares namnteckning

"-----

Fylls i av deltagaren

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

Namnteckning

Ort och datum

Bilaga 3 - Intervjuguide för arbetsgivare

Tema: Bakgrundsfrågor

1. Kan du berätta lite om dig själv (exempelvis din ålder och utbildning)
2. Hur länge har du själv varit anställd på din nuvarande position?
3. Vad var det som lockade dig till denna organisationen?
4. Har du haft en anställning innan denna?

Följdfråga: Om ja, var det inom samma organisation eller en annan?

Följdfråga: Vad var det som fick dig att sluta hos din förra arbetsgivare?

5. Hur många anställda har ni och ungefär hur ser åldersfördelningen ut?

Tema: Motivationsfaktorer

6. Hur länge stannar era anställda i genomsnitt?
7. Vad tror ni det beror på?
8. Vad tycker du kännetecknar en attraktiv arbetsgivare?
9. Hur tolkar du innebörden av att vara en konkurrenskraftig arbetsgivare?
10. Vilka framgångsfaktorer tror du att ni som företag har i dessa avseenden?
(Hur arbetar ni för att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare?
Både gällande att attrahera och behålla personal)
11. Vad ser du som en motivationsfaktor i ditt eget arbete?
12. Hur arbetar ni för att era anställda ska känna arbetsmotivation?

Undertema: Inflytande/delaktighet

13. Hur arbetar ni för att era anställda ska känna delaktighet i verksamheten?
14. Beskriv hur ni arbetar för att era medarbetare ska känna att de har inflytande över sitt arbete.
15. Hur skapar ni förutsättningar för medarbetarna att kunna påverka sin arbetssituation?

Tema: Arbetsmiljö/sammanhållning

16. Hur arbetar ni aktivt för att främja en god sammanhållning mellan medarbetarna?
17. Arbetar ni för att medarbetarna ska skapa goda relationer även utanför arbetstid?
(exempelvis afterwork, teambuilding)
18. Hur fungerar sammanhållningen mellan rollerna på arbetsplatsen, exempelvis mellan tjänstemän/de som arbetar i produktionen?
19. Hur önskar du att relationen och dialogen mellan ledning och medarbetare ska se ut?
20. Hur skapar ni förutsättningar för att det skapas dialog och goda relationer mellan ledning och medarbetare?
21. Hur tycker du att relationen och dialogen mellan ledning och medarbetare ser ut i dagsläget? (exempelvis att alla dörrar står öppna, ledningen gör sig anträffbar och rör sig i bland medarbetarna)
22. Berätta gärna hur ni arbetar för att skapa ett stöttande klimat inom organisationen.

Tema: Kompetens- och utvecklingsmöjligheter

23. Vilket stöd ger ni era anställda gällande kompetensutveckling?
24. Har medarbetarna själva inflytande över sin egen kompetensutveckling? (ex. Uppmuntras de själva komma med förslag på önskad kompetensutveckling?)

25. Vilka kompetensutvecklingssatsningar har ni och hur kom ni fram till att det var vad organisationen behövde?
26. Hur skapar ni förutsättningar till utveckling och lärande för era anställda?
(Förtydligande: Ser ni att era satsningar på kompetensutveckling och möjlighet att utvecklas inom företaget avspeglas i era anställdas anställningstid)
27. Hur ser ni till långsiktighet gällande satsningar på tex kompetensförsörjning, utveckling och lärande?
28. Hur arbetar ni kontinuerligt med att tillgodose det långsiktiga kompetensbehovet inom organisationen? Söker ni i första hand efter individer som kan täcka behovet inom organisationen eller satsar ni hellre på nyrekryteringar?
29. Hur ser du på företagets personalomsättning?
Följdfråga: Om personalomsättning är ett problem, hur gör ni för att få personal att stanna?
30. Hur ser dina egna möjligheter till kompetensutveckling ut?
Följdfråga: är detta i så fall en bidragande faktor till att du skulle välja att länge på din position?
31. Vad skulle kunna vara en bidragande faktor till att du skulle se dig om efter en annan tjänst?
32. Vad i ditt arbete får dig att vilja stanna kvar?

Avslutande frågor

33. Har du något du vill tillägga?
34. Har du några frågor till mig?

Bilaga 4 - Intervjuguide för medarbetare

Tema: Bakgrundsfrågor

1. Kan du berätta lite om dig själv?(exempelvis din ålder och utbildning)
2. Hur länge har du varit anställd på din nuvarande position?
3. Vad var det som lockade dig till denna organisationen?
4. Har du haft en anställning innan denna?

Följdfråga: Om ja, var det inom samma organisation eller en annan?)

Följdfråga: Vad var det som fick dig att sluta hos din förra arbetsgivare?

Tema: Motivationsfaktorer

5. Vad tycker du kännetecknar en attraktiv arbetsgivare?
6. Hur tolkar du innebörden av att vara en konkurrenskraftig arbetsgivare?
7. I vilken mån tycker du att din arbetsgivare lever upp till detta?
8. Vad ser du som en motivationsfaktor i ditt eget arbete?
9. Hur arbetar företaget för att medarbetarna ska känna arbetsmotivation?

Undertema: Inflytande/delaktighet

10. På vilket sätt skapar arbetsgivaren förutsättningar för dig att vara delaktig i verksamheten?
11. Beskriv hur du har inflytande över ditt arbete?

Tema: Arbetsmiljö/sammanhållning

12. Hur upplever du att arbetsgivaren jobbar för att ni anställda ska trivas på arbetsplatsen?
13. Hur upplever du stämningen i arbetsgruppen? (God sammanhållning?)
14. Skapas förutsättningar för er medarbetare att skapa goda relationer även utanför arbetstid? (exempelvis afterwork, teambuilding)
15. Hur fungerar sammanhållningen mellan rollerna på arbetsplatsen, exempelvis mellan tjänstemän/de som arbetar i produktionen?
16. Hur önskar du att relationen och dialogen mellan ledning och medarbetare ska se ut?
17. Hur ges ni förutsättningar för att det ska skapas dialog och goda relationer mellan ledning och medarbetare?
18. Hur tycker du att relationen och dialogen mellan ledning och medarbetare ser ut i dagsläget? (exempelvis att alla dörrar står öppna, ledningen gör sig anträffbar och rör sig i bland medarbetarna)
19. Berätta hur företaget arbetar för att skapa ett stöttande klimat inom organisationen.

Tema: Kompetens- och utvecklingsmöjligheter

20. Hur ser möjligheterna till utveckling och lärande på arbetet ut för dig?
21. Påverkar möjligheten till utveckling och lärande din syn på arbetsgivaren som attraktiv?
22. Hur ser dina möjligheter till kompetensutveckling ut?
Följdfråga: Är detta i så fall en bidragande faktor till att du skulle välja att länge på din position?
23. Vilket stöd ges du som anställd gällande kompetensutveckling?
Följdfråga: Har ni exempelvis karriärvägledning av något slag?

24. Har du inflytande över din egen kompetensutveckling? (ex. Uppmuntras du komma med förslag på önskad kompetensutveckling?)
25. Hur upplever du företagets personalomsättning?
Följdfråga om hög: hur tycker du att arbetsgivaren skulle kunna arbeta för att personal skulle välja att stanna?
Följdfråga om låg: vad tror du är den främsta framgångsfaktorn inom företaget för att hålla en så låg personalomsättning?
26. Vad skulle kunna vara en bidragande faktor till att du skulle se dig om efter en annan tjänst?
27. Vad i ditt arbete får dig att vilja stanna kvar?

Avslutande frågor

28. Har du något du vill tillägga?
29. Har du några frågor till mig?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se