MÄNNISKAN – ORGANISATIONENS VIKTIGASTE TILLGÅNG
– EN KVALITATIV STUDIE OM HUR EN ORGANISATION ARBETAR MED PERSONALVÅRD OCH PERSONALFLÖDE

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Karoline Söderberg
Johanna Hultman

A-K2017:19

HÖGSKOLAN I BORÅS
Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället
Svensk titel: Människan – organisationens viktigaste tillgång. En kvalitativ studie om hur en organisation arbetar med personalvård och personalflöde
Engelsk titel: The human – the organization’s most important asset. A qualitative study on how an organization works with employee’s satisfaction and mobility
Utgivningsår: 2017
Författare: Karoline Söderberg & Johanna Hultman
Handledare: Goran Puaca
Examinator: Cecilia Ljungblad
Nyckelord: Ledarskap, personalvård, personalflöde, talent management, kompetensutveckling, nyckelpersoner, gemenskap, motivation, organisation, trivsel

Sammanfattning

TACK!

Vi vill rikta ett varmt tack till intervjupersonerna som delat med sig av sina erfarenheter och tankar. Vi vill även uttrycka vår tacksamhet till Goran Puaca som genom sin handledning varit ett tryggt och bra bollplank under studiens gång. Slutligen vill vi tacka varandra, utan oss hade det aldrig gått!

Karoline Söderberg och Johanna Hultman
# Innehållsförteckning

1 Introduktion .................................................................................. 1  
   1.1 Bakgrund ................................................................................ 1  
   1.2 Inledning .............................................................................. 1  
   1.3 Definition av nyckelbegrepp ................................................ 2  
   1.4 Organisationen ..................................................................... 2  
   1.5 Syfte och frågeställningar .................................................... 3  
   1.6 Avgränsningar .................................................................... 3  

2 Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter ......................... 4  
   2.1 Tidigare forskning .............................................................. 4  
      2.1.1 Ledarskap ................................................................. 4  
      2.1.2 Organisation ............................................................ 5  
   2.2 Teoretiska utgångspunkter .................................................... 6  
      2.2.1 Krav-kontroll-stöd-modellen ...................................... 6  
      2.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori .......................................... 7  

3 Metod .......................................................................................... 8  
   3.1 Val av metod ........................................................................ 8  
   3.2 Urval ................................................................................... 8  
   3.3 Förberedelse och planering ................................................ 9  
   3.4 Intervjuguide ...................................................................... 9  
   3.5 Genomförande av intervjuer .............................................. 10  
   3.6 Bearbetning och analys av material .................................... 10  
   3.7 Etiska överväganden .......................................................... 10  
   3.8 Studiens trovärdighet och tillförlitlighet ............................... 11  
   3.9 Egen förståelse ................................................................... 11  

4 Resultat ....................................................................................... 13  
   4.1 Ledarskap ............................................................................ 13  
      4.1.1 Ledas utifrån individ .................................................... 13  
      4.1.2 Närvarande ledarskap ............................................... 13  
      4.1.3 Stöd i ledarskapet ....................................................... 14  
      4.1.4 Kommunikation och tydlighet i ledarskapet .......... 15  
      4.1.5 Delaktighet – att veta varför man gör det man gör .... 15  
      4.1.6 Att leda i förändring .................................................... 16  
      4.1.7 Uppmärksamma goda arbetspresentationer ............ 16  
   4.2 Gemenskap ................................................................. 17  
      4.2.1 Gemenskap i organisationen .................................. 17  
      4.2.2 Gemenskap mellan kollegor ................................... 17  
   4.3 Kompetensutveckling ......................................................... 18  
      4.3.1 Individanpassad kompetensutveckling ................. 18  
      4.3.2 Eget ansvar ............................................................ 19  
      4.3.3 Karriärmöjligheter .................................................... 19  

5 Diskussion .................................................................................. 21  
   5.1 Resultatdiskussion .............................................................. 21  
      5.1.1 Ledarskap ................................................................. 21  
      5.1.2 Gemenskap ............................................................... 24  
      5.1.3 Kompetensutveckling ............................................. 25  
   5.2 Slutsats ............................................................................... 25  
   5.3 Metoddiskussion ................................................................. 26  
   5.4 Fortsatt forskning ............................................................... 27
1 Introduktion

Detta kapitel kommer inledningsvis presentera vårt valda undersökningsområde samt varför vi finner det intressant och viktigt att studera det vidare. Därefter definieras de nyckelbegrepp som kommer användas och organisationen vi har studerat presenteras. Slutligen redogör vi för studiens syfte, frågeställningar samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund


1.2 Inledning

anledning av detta är det relevant att undersöka om och i så fall hur en organisation arbetar strategiskt för att säkerhetsställa organisationens framgång genom att motivera medarbetare och att få dem att trivas på arbetsplatsen.

1.3 Definition av nyckelbegrepp

**Personalflöde**

**Personalvård**
Syftar till att få personalen att motiveras, trivas och utvecklas och på så sätt få dem att stanna kvar i organisationen.

**Kompetensutveckling**
Insatser för att höja kompetensen eller öka kunskapen hos medarbetare.

**Arbetsmotivation**
Innebär i korthet i vilken utsträckning medarbetare ser sitt arbete som något de är tvungna att utföra eller som något tillfredsställande och utvecklande (Börnfelt 2009, s. 105).

**Talent management**
Studier har visat att avsaknaden av en exakt definition av talent management kan vara en anledning till vår begränsade förståelse av området (Vaiman, Scullion & Collings 2012, s. 926). Vi har i vår studie utgått från Vaiman, Scullion och Collings definition av begreppet, nämligen att talent management inkluderar samtliga aktiviteter i en organisation som avser att attrahera, välja, behålla och utveckla de bästa anställda i organisationen (ibid).

**Nykelpersoner**
Nykelpersoner innebär medarbetare som är viktiga för organisationens fortsatta utveckling med anledning av att de besitter en viss kunskap eller har utvecklat färdigheter som är till stor nytta för företaget. Om en nykelperson skulle förloras eller vara frånvarande kan det få negativa konsekvenser för verksamheten.

**Transformativt ledarskap**
Det transformativa ledarskapet handlar främst om att identifiera, inspirera och kommunicera strategiska visioner och målsättningar för att medarbetare lättare ska kunna se sin nytta och bidrag till organisationens prestationer (Eom 2015, s. 319).

1.4 Organisationen
Vår studie är gjord i en svensk organisation inom finansbranschen som har varit verksam i 15 år och har totalt ca 300 anställda. Inom organisationen finns fem olika funktioner som hör till verksamheten, där de största funktionerna är privataffären och företagsaffären. Utöver dessa finns sju stödfunktioner, där ibland HR, ekonomi och juridik. Vi har valt att genomföra studien inom privataffären, som är funktionen med flest anställda. Intervjuer medarbetare från privataffären innefattar två gruppchefer samt fyra medarbetare, varav en specialist, en utvecklare, en handläggare och en utredare. Vi kommer även att intervjuar en representant från organisationens HR-avdelning.
1.5 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur personalvård och personalflöde upplevs och hanteras av HR, chefer och medarbetare i en större organisation inom finanssektorn:

- Finns det strategier inom organisationen för aktivt arbete med personalvård och personalflöde?
- Hur hanteras arbetet med personalvård och personalflöde i praktiken av HR och chefer?
- Hur upplevs arbetet med personalvård och personalflöde av olika medarbetare?

1.6 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till en organisation. Detta för att få möjligheten att utveckla en ökad insikt och förståelse för hur olika delar och nivåer av organisationen ser på undersökningsområdet. Vidare var vår avsikt att undersöka organisationen utifrån olika typer av befattningar och arbetsuppgifter och skildra människors upplevelser med hänsyn till vilken funktion de fyller för organisationen. På så sätt hoppades vi kunna urskilja och uppmärksamma gemensamma och särskiljande faktorer utifrån olika yrken och roller.
2 Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt kommer vi redogöra för tidigare forskning och teorier som undersökningen knyter an till.

2.1 Tidigare forskning

För att få en fördjupad bild av vårt ämnesområde har vi studerat tidigare forskning som kan kopplas till vår undersökningssyfte. Vi kommer i det här avsnittet att beskriva tidigare forskning, i form av avhandlingar, vetenskapliga artiklar och böcker, som kan relateras till studiens ämne. Här erbjuds en fördjupad förståelse kring organisationers arbete med personal utifrån ledarskap och arbetsorganisation i frågor gällande motivation, engagemang och värdeskapande HR.

2.1.1 Ledarskap


Kelloway och Barling (2010) har granskat studier som handlar om sambandet mellan ledarskap och individuellt välbefinnande samt säkerhet i organisationer. Undersöckningen innehåller studier om ledarskap, kränkande övervakning och organisatorisk rättvisa (Kelloway & Barling 2010, s. 260). En väsentligt slutsats är att ledarskap påverkar arbetstagares hälsa (ibid). Dessutom menar Kelloway och Barling att utveckling av ledare i form av utbildningar är positivt, inte minst för att höja kunskapsnivån inom området psykosocial arbetsmiljö (ibid). I en fältstudie av Tottenham och Sonnettag, framkommer det att det rättvis återkoppling i arbetet kan ha påverkan på medarbetares hälsa och välbefinnande, mätt i uppfattning om egenkontroll och glädje till arbetet (Kelloway & Barling 2010. s. 267).


I Riestolas (2013) avhandling studeras bland annat medarbetarsamtal, som cheferna i det studerade företaget själva ansvarar för (Riestola 2013, s. 148). De ska i dialog med
medarbetarna sätta upp individuella mål som sedan ska följas upp och bedömas. Avhandlingen beskriver vidare att det i personaltidningen finns angivet att en befattningsskrivning ska framställa vad varje medarbetare förväntas ästadkomma (Riestola 2013, s. 149). Cheferna i studien ansåg att det var förnedrande för medarbetarna att en sådan bedömning av prestationen skulle vara chefsstyr och de uttryckte önskan om medarbetarsamtal där parterna kan ha en jämbördig dialog (Riestola 2013, s. 150). Det framkommer även i avhandlingen att medarbetarna upplever ett missnöje kring en förändring gällande deras rast. Tidigare hade de förtroende att disponera sin tid men efter förändringen fick de inte längre lov att ta ansvar för en sådan grundläggande företeelse som en rast (Riestola 2013, s. 220).

2.1.2 Organisation
Motiverade medarbetare är strategiskt viktigt för företags konkurrenskraft (Kumar 2011, s. 26). Arbetet med att motivera personal är en stor del av att vara chef och studien beskriver vidare att de traditionella sätten att motivera medarbetare behöver ses över då de inte är tillräckligt effektiva (ibid). Longenecker (2011) beskriver det som att:

“Motivation är inte bara ett sätt att få folk att uppnå organisatoriska mål; snarare betyder det att få människor att ta ansvar för organisationens behov såväl som sina egna.” (Longenecker 2011 i Kumar 2011, s. 26).

Strategier som behandlar uppmärksammande av prestationer, både i grupp och individuellt lyfts fram som effektiva sätt att motivera personal som sedan tidigare är mer eller mindre nöjda med arbetsförhållanden (Kumar 2011, s. 26). Betydelserna för arbetsuppgifter, variation samt möjlighet till självstyre över arbetet framhävs som påverkande för medarbetares välbevissande och motivation (Kumar 2011, s. 30). Denna kvantitativa studie framhåver även andra faktorer av ett arbete som är grundläggande, däribland arbetsbörda, sociala relationer, delaktighet i beslut och allmänna arbetsvillkor för att nämna några (Kumar 2011, s. 30).


Ulrich och Brockbank (2007) skriver om fem delar som genererar värdeskapande HR: externa realiteter, aktörer, HR-processer, HR-resurser och HR-medarbetare (Ulrich & Brockbank 2007). När det gäller delen HR-processer som skapar värde, föreslår författarna en uppdelning i fyra grupper av HR-processer som följer flöden som har en betydande roll för en


2.2 Teoretiska utgångspunkter
Här kommer vi presentera de teorier, Karasek och Theorells krav-kontroll- och stöd-modell och Herzbergs tvåfaktorteori, som ligger som grund för denna uppsats.

2.2.1 Krav-kontroll-stöd-modellen

Till det sociala stödet hör tre beståndsdelar: värderande, emotionellt och instrumentellt stöd. Det värderande stödet syftar till att medarbetare ska få återkoppling på arbetsprestationen, så
de får veta om de är på rätt spår eller om något behöver förbättras. Innebörden av det emotionella stödet är att arbetstagare ska känna att personer de arbetar med samt chefer ska bry sig om hur de mår och trivs. Det instrumentella stödet handlar om samarbete och att vid behov hjälpa varandra. I det sociala stödet är det framförallt två grupper som Karasek ser som avgörande, nämligen det närmaste ledarskapet samt kollegor. Socialt stöd kan också komma från andra håll, exempelvis från kunder, patienter och dylikt (ibid).

Krav-kontroll-stöd-modellen menar vi är användbar i vår studie då det den tar upp kan kopplas till faktorer som är viktigt för att behålla medarbetare i en organisation. Vi tänker att de krav som ställs, egenkontroll medarbetare har och vilket socialt stöd organisationen ger dem är centrala för om medarbetare är villiga att stanna kvar eller söka sig vidare till ett annat arbete.

2.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Herzberg (1993) har utformat en motivationsteori, tvåfaktorteorin, utifrån en hypotes att det finns vissa faktorer i en organisation som skapar nöjdhet och andra faktorer som skapar missnöje. Han gjorde studien i Pittsburgh i USA där han intervjuade ett antal människor i nio olika organisationer, samtliga arbetade som ingenjörer eller revisorer (Herzberg 1993, ss. 30-33). Faktorer som skapar nöjdhet på arbetet var enligt studien främst relaterat till arbetet, exempelvis indikatorer på att de presterar och är framgångsrika samt möjligheten till professionell tillväxt. Motsatsen, faktorer som skapar missnöje var istället faktorer som omges kring arbetet men som inte kan associeras direkt dit (Herzberg 1993, s. 113).


Motivationsfaktorer kallar han de faktorer som leder till att individen får sitt behov av självförverkligande uppfyllt. Det kan exempelvis handla om erkännande för sin prestation, möjlighet att utvecklas och ta eget ansvar, samt arbetsuppgifter som skapar engagemang (Herzberg 1993, ss. 115-117). Ju sämre möjlighet det finns på en arbetsplats till att motivationsfaktorer kan uppfyllas, desto viktigare blir det att hygienfaktorerna är bra för att arbetet ska kunna uthärdas (Herzberg 1993, s. 115).

Vi tycker att det är intressant att se om vi kan se kopplingar mellan vårt resultat kring vad som påverkar en medarbetares avsikt att stanna i en organisation, till Herzbergs studie och vad han kom fram till som skapar nöjdhet och motivation samt missnöjdhet på arbetet.
3 Metod

I det här avsnittet beskrivs och motiveras tillvägagångssättet för undersökningen, vilket urval som använts och en redogörelse för hur empirin samlats in och analyserats. Vi kommer även lyfta etiska överväganden, diskutera våra förförståelser samt resonera kring studiens tillförlitlighet och trovärdighet.

3.1 Val av metod


3.2 Urval


Nedan följer en presentation av våra intervjuersoner som vi har gett fikativa namn:

Anna är i 45-årsåldern, arbetar på HR-avdelningen och har arbetat i organisationen i 16 år.
Rebecka är i 45-årsåldern, arbetar som gruppchef och har arbetat i organisationen i 14 år.
Nina är i 45-årsåldern, arbetar som gruppchef och har arbetat i organisationen i 13 år.
Helen är i 45-årsåldern, arbetar med administration och har arbetat i organisationen i 11 år.
Niklas är i 30-årsåldern, arbetar med utredning och har arbetat i organisationen i 9 år.
Sandra är i 35-årsåldern, arbetar som utvecklare och har arbetat i organisationen i 11 år.
Adam är i 30-årsåldern, arbetar som specialist och har arbetat i organisationen i 9 år.
3.3 Förberedelse och planering

Vi började med att formulera och skicka ett missivbrev, via mejl, till var och en av de tänkta intervjuersonerna. I missivbrevet beskrev vi bland annat undersökningsens syfte samt betonade att vi som forskare behandlar alla uppgifter som rör studien konfidentiellt (Justesen & Mik-Meyer 2010, s. 51). Vi lät intervjuersonerna själva föreslå tid och plats för intervjuerna, allt för att det skulle bli en miljö och tidpunkt som gjorde dem bekväma (Bryman 2011, s. 420). Samtliga intervjuer genomfördes enligt önskemål från intervjuersonerna på arbetsplatsen, i olika mötesrum. Vi bokade själva dessa rum genom ett datorprogram som används till rumsbokning på företaget och kunde på så vis undvika att andra personer i organisationen fick vetskap om att och var intervjuerna skulle äga rum.


3.4 Intervjuguide


3.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes vid sju olika tillfällen under två veckor. Vid varje intervjutillfälle var vi båda närvarande men vi delade upp vilken roll vi skulle inta vid respektive intervju. En av oss höll i intervjun och ställde de frågor vi hade i intervjuguiden, samtidigt som den andra agerade observatör och antecknade reaktioner, rörelser och eventuella uttryck som intervjupersonen gjorde. Den av oss som ställde frågorna bar ansvaret att fokusera på vad intervjupersonen sa och att lyssna efter öppningar för följdfrågor. För att möjligheten till följdfrågor inte skulle gå förlorad hade vi på förhand bestämt oss för att även observatören kunde flika in med eventuella följdfrågor om det fanns något tillfälle som intervjuaren inte uppmärksammade. Intervjuerna spelas in för att vi ville vara säkra på att få med alla svar. Detta innebar också att vi kunde lyssna på intervjuerna i efterhand, vilket är viktigt för att inte gå miste om något (Bryman 2011, s. 428). Vi upplevde inte att ämnet som undersöks är så känsligt att inspelningarna har orsakat obehag hos intervjupersonerna och inspelningarna godkändes av våra responder (Justesen & Mik-Meyer 2010, s. 48). Vid en intervju finns en viss risk för en så kallad intervjuareffekt, som innebär att intervjupersonen kan påverkas, på olika sätt, av personen som håller i intervjun och därmed ge svar som inte är rättvisande (Bryman 2011, s. 229). För att minimera risken att påverka intervjupersonerna lade vi stor vikt vid frågeformuleringen, ställde öppna frågor och följdfrågor (Bryman 2011, s. 419). Intervjuernas längd var varierande och varade mellan 30 minuter och 60 minuter.

3.6 Bearbetning och analys av material


3.7 Etiska överväganden

Vi har tagit hänsyn till de etiska principerna som forskningen grundar sig på. Vi har, enligt informationskravet, informerat våra intervjupersoner om syftet med studien och att deras medverkan är frivillig samt att de har rätt att avbryta intervjun när de vill (Bryman 2011, s. 131). Intervjupersonerna har, enligt samtyckeskravet, informerats om att deltagandet är frivilligt och vi har varit noga med att förtydliga att de kan avbryta sitt deltagande utan att uppge skäl. Under intervjutillfället fick intervjupersonerna också veta att de kunde avstå att svara på vilken fråga som helst och utan att lämna något skäl till det (Bryman 2011, ss. 135-137). Konfidentialitetskravet handlar om att all data som hör till vår studie behandlas med största försiktighet. Det är endast vi som forskare som kan ta del av intervjuerna (Bryman...
2011, s. 132). Efter att studien färdigställs raderade vi inspelningarna och transkriberingarna. Det insamlade intervju materialet kommer, enligt nyttjandekravet, endast att användas till vår undersökning (ibid). De forskningsetiska principerna har vi varit noggranna med att tillgodose i vår studie och vi har informerat våra intervjupersoner om vad det innebär för dem som deltagare. För att värma om våra intervjupersoners integritet har vi gett dem fingerade namn och endast angett en ungefärlig ålder. En närmare beskrivning av intervjupersonerna har vi valt att inte delge eftersom att vi inte vill riskera att deras identitet avslöjas. Vi har även valt att inte röja organisationen identitet då det inte är relevant för vår studie.

3.8 Studiens trovärdighet och tillförlitlighet


3.9 Egen förförståelse

på vilken nivå i organisationen som undersöks, samt vilken avdelning de tillfrågade arbetar på. Vi har utifrån våra erfarenheter av organisationen en förförståelse av att HR har en bild av hur det personalvårdande arbetet ser ut men att cheferna arbetar på olika sätt, samt att medarbetarna har ytterligare en syn på arbetet. Av den anledningen valde vi att intervjua personer på olika nivåer och inom olika avdelningar i organisationen. Vi kan då undersöka huruvida synen på arbetet är likvärdig eller om det skiljer sig åt och i så fall hur det skiljer sig. Vår tanke framförallt allt är att bilden av på vilket sätt en organisation arbetar med att behålla personal skiljer sig beroende på om vi pratar med medarbetare, chef eller HR. I grunden tänker vi att arbetet handlar om att motivera medarbetare och att det bör ske på olika sätt beroende på individens förutsättningar och drivkrafter. Vi tror att det närmaste ledarskapet har ett stort ansvar för att medarbetarna ska trivas, utvecklas och därmed behållas, dock tror vi att cheferna behöver stöd från HR och ledning i det arbetet.
4 Resultat
I följande avsnitt kommer vi presentera det resultat som har framkommit genom de intervjuer vi har genomfört. Vi kommer redogöra för resultaten utifrån samtliga perspektiv, HR, chefer och medarbetare med uppdelning på tre huvudområden och tillhörande underrubriker. Detta för att lätta sedan en uppfattning och överblick om vad undersökningen resulterade i.

4.1 Ledarskap

4.1.1 Leda utifrån individ
Samtliga intervjuupphandlar lyfter fram ledarskapet som grundläggande och absolut viktigast för att en medarbetare ska vilja stanna inom en organisation och för att de ska trivas. Framförallt betonas det närmaste ledarskapet. Alla medarbetare menar att ett dåligt ledarskap hos den närmaste chefen skulle, oberoende av andra faktorer, kunna få dem att söka sig vidare till ett annat arbete. Medarbetaren Adam uttrycker att han tidigare, i samma tjänst, upplevde särskilt ledarskap och att det gjorde att han därefter, som han uttrycker det: “...funderade på att sticka.”

HR-representanten Anna pratar om att det är oerhört viktigt i ett ledarskap att chefen är rättvis men poängterar att det inte innebär att alla ska behandlas lika. Istället menar hon att rättvisa innebär att se till vad varje individ behöver utför av sina förutsättningar. Hon anser att relationen mellan chef och medarbetare behöver vara schysst och att medarbetaren ska känna sig sedd, hörd och bekräftad. Även cheferna är inne på att för att behålla sina medarbetare är de måna om att se och uppmärksamma samtliga medarbetare på individnivå.

“Jag tycker det är viktigt att hälsa på min personal varje dag. Jag har ganska ofta samtal med dem om hur det går och hur det är. Att se varje individ, inte bara hela gruppen” (Chefen Rebecka).

För att motivera medarbetare ser båda chefer det som viktigt att ge dem ansvsar och mandat. Rebecka upplever att hennes grupp trivs bra med att arbeta självständigt, att de har uppgifter som ska lösas men hur det sker lägger hon sig inte in. Chefen Nina är inne på att för att behålla personal tror hon att medarbetare, i viss mån, behöver få styrta över sitt eget arbete och att chefen inte ska peta i detaljer. Hon menar att det handlar om att se varje individs behov, hitta driva och veta hur varje person motiveras. Medarbetaren Sandra trivs med ansvaret hon har och det fulla förtroendet hon har från sin chef i att lösa arbetsuppgifter på sitt sätt. Hon jämför det med arbetsuppgifter hon haft tidigare i samma organisation, då det var betydligt mer styrt och känner att hon trivs bättre med att själv kunna lägga upp arbetet. Sandra menar att skillnad är att hon idag har ett helt annat ansvar om det inte går som planerat men att hon trivs med det. Medarbetaren Adam trycker på att även om han har väldigt mycket att göra, innebär hans arbetsuppgifter också mycket frihet. Han menar att hans chef inte ligger på honom för mycket utan stämmer av i lagom mängd. Medarbetaren Helen upplever att hennes chef litar på gruppen och låter medarbetarna sköta sina arbetsuppgifter självständigt utan att lägga sig i detaljer. Vidare menar hon att chefen är mån om dialog och är lyhörd för varje individs behov och drivkrafter.

4.1.2 Närvarande ledarskap
Två av medarbetarna uppskatter det närvarande ledarskap som deras chefer har. Helen menar att även om de är självständiga och har mycket frihet under ansvar finns chefen alltid närvarande för de, vilket är en trygghet. Niklas betonar att chefen alltid är tillgänglig och att de känner att chefen känner till deras skull och står på deras sida. Han menar att chefen arbetar
för att gruppen ska få mer resurser och även få det bättre lönomöjligt, vilket uppskattas av gruppen. Även Sandra framhåver sin chef som tillgänglig när det behövs och mån om rak kommunikation. Hon menar att en chef måste kunna ta emot både positiv och negativ kritik från sina medarbetare utan att ta det personligt och inse att det ingår i rollen som chef. Chefen Nina beskriver hur mån hon är om att vara nära gruppen och lyssna av behovet:

"Det är viktigt att man har någon att vänta sig till, som ser en...vara på plats, öra mot rälsen och lyssna av."

Chefen Rebecka framhåver vikten av ett närvarande ledarskap och får ofta till sig av sina medarbetare att hon upplevs som närvarande och att det värderas högt av hennes grupp:

"Man kan vara fysiskt närvarande och sitta vid en dator i närheten men ändå inte upplevas som närvarande."

4.1.3 Stöd i ledarskapet

Enligt HR-representanten Anna erbjuder organisationen ett flertal ledarskapsutbildningar för att utveckla och förbättra ledarskapet. Hon ger en rad exempel på utbildningar. Dels finns en ledarskapsmodell som alla nya chefer i organisationen går igenom, oavsett nivå, för att lägga en grund för hur organisationen ser på ledarskap. Utöver den finns individanpassade utbildningar i exempelvis kollektivavtal eller grundläggande arbetsrätt. HR-funktionen anordnar chefsträffar några gånger om året inom en rad olika områden, exempelvis inom rekrytering och hur återkoppling och dialog ska hållas för medarbetarna kring de typiska medarbetarundersöknings. Nyligen har ett program genomförts för cheferna som handlar om förändringsledning, därför att organisationen är inne i en förändringsfas. Anna är tillfreds med antalet utbildningar som erbjuds till chefer, förbättringen som behövs är att sätta de nyheter fram mot medarbetarna, och det som de skall finnas en utvärdering och uppföljning, "... vad blir förändringen efteråt?" Hon menar vidare att de, som det ser ut nu, inte följer upp huruvida utbildningen ger effekt och hur det ska hanteras om det visar sig att utbildningen inte ger någon nytta. De två cheferna vi intervjuade har en något annorlunda uppfattning om ledarskapsutbildningar, bortsett från utbildningen om ledning i förändring tycker de att det har varit ganska få träffar med fokus på ledarskap. Något specifikt Rebecka efterfrågar är ett tillfälle att utveckla hur ledare inom organisationen tillsammans ska se på ledarskap:

"Vi är alla duftiga ledare, men hur ska vi leda just här? Så det finns en gemensam bild över hur en ledare inom just denna organisationen ska arbeta."

Chefen Nina upplever att det är viktigt och viktigt att ha tillfället när cheferna kan gå samman och byta erfarenheter och nätverk. Hon har varit viktigt och mycket med utbildningen i förändringsledning de har haft senaste halvåret och efterfrågar mer sådana typer av tillfällen att träffas. För tillfället upplever hon att hon får mer stödning av chefskollegor och personer hon arbetat med i organisationen tidigare, vilket är initiativ till stöd som hon själv tar. Vidare uttrycker Nina åsikter om att förutsättningar för hur hennes tid förväntas disponeras inte är optimala:

"Man blir lätt som chef inblandad i lite för mycket sidouppdrag. Som stjäl tid från det som egentligen är viktigt, om vi pratar om att motivera och vidareutveckla personal."

Även Rebecka får i dagsläget ta beslut kring vissa delar i organisationen som egentligen inte rör hennes arbetsuppgifter. Eftersom ingen annan längre har kunskap inom området hamnar
det på hennes bord. Även om hon inte har något emot ansvaret i sig menar hon att det vore önskvärt med mer stöttning från andra ansvariga och en tydligare struktur gällande vem som förväntas göra vad.

4.1.4 Kommunikation och tydlighet i ledarskapet

Ett utmärkande problem i organisationen som framkommer är tydlighet och kommunikation. Chefen Rebecka menar att det ibland skapas frustration i de dagliga arbetsuppgifterna på grund av att man inte riktigt vet vem som ska göra vad och att förväntansbilden inte är tillräckligt tydlig. Både hon och två av medarbetarna, Sandra och Niklas, menar att det ibland är svårt att veta om en viss uppgift förväntas utföras av dem själva eller om det finns någon annan de ska vända sig till. Medarbetaren Sandra känner att ansvarsområden många gånger är oklara och ger som exempel att hon själv har undrat om en arbetsuppgift ligger på henne själv eller någon annan:

“Ibland känner jag att men är det här kanske mitt område? Och det tyder väl på att det inte så jättetydligt.”


4.1.5 Delaktighet – att veta varför man gör det man gör

Rebecka understryker vikten av att medarbetarna är delaktiga, får veta nytta av deras arbetsuppgifter och vad arbetet genererar för organisationen:

“Det är viktigt dels för kvalitén och dels för att det är roligare att göra något när man förstår varför, även om man gör en liten del av en process så är det bra om man känner till större delen.”

Medarbetaren Helen beskriver tillfällen då hennes chef involverar henne i olika projekt då hon får vara med från början till slut av en process och sedan lära ut detta till sina kollegor. Detta är något som motiverar henne i sitt arbete och hon ser gärna att tillfällen för ett sådant deltagande sker ofta. Samtidigt som hon tycker att det är hennes ansvar som medarbetare att visa intresse för delaktighet tycker hon att det kan vara svårt eftersom hon inte vet vilka projekt som är på gång. Att jobba med ett projekt från början till slut menar även medarbetaren Sandra ger mening till arbete. Hon betonar att det är roligt när hon får se resultatet av det hon har arbetat med från start. När hon ser en färdig produkt eller tjänst som går ut till kunder är allt hårt jobb som ligger bakom vårt. Hon lyfter också fram att hennes chef är väldigt bra på att se till att gruppen är delaktig i beslut och att chefen är noga med att uppmärksamma
medarbetarnas tankar, vilket gör att hon känner att hennes åsikter har betydelse. HR-representanten Anna tror att medarbetare behöver få känna att de bidrar och får utrymme att visa vad de kan. Även om ansvaret ligger på medarbetaren tycker hon att det närmaste ledarshapet är viktigt för att motivera personalen att ta eget ansvaret. Anna uttrycker att hon tror på att medarbetarna ska få delta i forum och på så sätt känna att de är delaktiga. Samtliga medarbetare anser att det är roligt och givande när de får möjlighet att medverka i sådana sammanhang. De menar att det är motiverande när de känner att de bidrar och att jobbet de utför är viktigt och räknas.

4.1.6 Att leda i förändring
Organisationen i fråga har genomfört många organisationsförändringar, något samtliga intervjupersoner menar är vardag och något man måste acceptera och omfamna. HR-representanten Anna menar att vissa hittar sin nya plats efter en organisationsförändring och att andra inte gör det och väljer att gå vidare. Hon understryker att alla är olika och olika känsliga för förändringar och påpekar att det närmaste ledarshapet är oerhört viktigt i de lägena. Chefen Rebecka tror att medarbetare klarar ganska stora förändringar så länge de förstår varför de sker. Hon säger att det är lätt att glömma av att kommunicera ut vad syftet med förändringen är och att det då kan bli frustrerande och leda till att organisationen inte får med sig medarbetarna. Även chefen Nina understryker vikten av kommunikation och information. Hon anser att de bästa förutsättningarna för att klara av en förändring är om organisationen är noggranna med att informera och prata med medarbetarna.

Samtliga medarbetare menar att de själva inte har haft ont av de organisationsförändringar som pågått under de senaste åren men att de förstår att det kan skapa oro. De menar, i likhet med chefernas resonemang, att det viktigaste vid en organisationsförändring är att tala om syftet samt att vara tydlig i kommunikationen genom hela resan. Medarbetaren Adam menar att organisationen har tappat en del medarbetare på grund av brister i kommunikationen och menar att det är ett område som behöver förbättras. Han anser att visionen, för hans avdelning, har varit tydlig men att det för vissa avdelningar inte varit lika tydligt. Samtliga intervjupersoner är överens om att organisationsförändringar kan leda till ottrygghet bland medarbetare och att konsekvensen kan bli att människor söker sig vidare till andra arbetsgivare. Medarbetaren Sandra beskriver att det ibland kan vara lite bråttom att genomföra förändringar vilket har lett till att de tappar medarbetare men att de inte kommer på det förrän det är försent. Hon anser vidare att organisationen med fördel kan utnyttja de kunskaper som finns hos medarbetarna:

“...vi kanske redan har testat detta fem gånger innan och vet att vi kanske borde ta det lige lugnare, så att just ta tillvara på medarbetares erfarenheter även i förändringar hade varit bra.”

4.1.7 Uppmärksamma goda arbetspresentationer
När det kommer till hur medarbetare vill att goda arbetsprestationer ska uppmärksammas råder det något skilda åsikter. Två av medarbetarna, Adam och Niklas, anser att uppskattning bör visas i form av högre lön. Adam betonar dels den centrala roll lönens har för uppmuntran i arbetet:

“... känna att man gör nytta och känna att man får cred för det, i betalning. En klapp på axeln, det klarar jag mig utan.”
Han uttrycker senare att:

“... jag ska inte säga att jag blir supermotiverad om jag bara får högre lön, för det är ju egentligen inte bara det som det hänger på.”


4.2 Gemenskap

4.2.1 Gemenskap i organisationen

Chefen Rebecka framhäver att stämningen mellan kollegor och grupper är viktig för prestationen, om någon är nere kan hela gruppen påverkas. Hennes upplevelse är att det just nu är röligt i organisationen vilket också speglas på medarbetarna. De besparingar som har genomförts medför att personal säger upp sig vilket leder till oroligheter bland andra medarbetare. För att minska oron trycker hon på att minska oron och öppna mot varandra. Hon uppmuntrar sina medarbetare att dela med sig av ryktet och, som hon uttrycker det, “surr” för att hon ska kunna demertera eller bekräfta och på så vis motverka skvaller som leder till känslor av otrygghet. Rebecka anser att stämningen mellan de olika avdelningarna i organisationen blir sämre på grund av att förståelsen för varandras avdelningar är bristande, eller som hon uttrycker det: “…nu skylle alla på alla.”

Medarbetaren Helen upplever att stämningen mellan avdelningarna är bra och hon tycker att personalföreningen är en bidragande faktor till det. I personalföreningen träffas kollegor som annars inte arbetar ihop och hittar på olika aktiviteter. Även medarbetarna Adam och Niklas lyfter fram personalföreningen som ett omtyckt initiativ från organisationens sida för att förbättra gemenskapen mellan avdelningar. Medarbetaren Sandra tycker att organisationen i stort främjar gruppaktiviteter och att de bidrar till att få bort en känsla av “vi och dem”. När hon tidigare arbetade på en annan avdelning upplevde hon att när en grupp blev för sammansvetsad och hade roligt tillsammans delades de upp, vilket hon tycker är fel. Flera av medarbetarna uttrycker uppskattnings och att organisationen anordnar gemensamma firanden när diverse mål nås och andra arrangemang för hela företaget, de poängterar också att det har betydelse för att stärka sammanhållning och gemenskap.

4.2.2 Gemenskap mellan kollegor

Samarbete, delaktighet och att dela med sig av kunskap och kompetens kollegor emellan lyfter HR-representanten Anna fram som viktigt för att medarbetare ska trivas och att de på så sätt stannar kvar på företaget. Gemensamma mål som ska nås och att tillsammans hitta vägen dit är något som för gruppen framåt och gör att de strävar åt samma håll. Anna uttrycker att det finns en risk, om en grupp tycker det är behagligt så som det är, att de bli bakåsträvande och rädda för förändring. Hon menar att det då är viktigt att stärka tryggheten i att gruppen
känner till var organisationen är och vart de ska. Relationerna mellan kolleger är också viktigt för energin och glädjen på arbetet, påpekar flera av medarbetarna. Medarbetaren Helen uttrycker att:

"För mig är det viktigt med bra arbetskompisar. Trivs man ihop kan man nästan jobba med vad som helst."

Helen upplever det så viktigt att hon till och med avställt från att söka andra tjänster som hon varit intresserad av som blivit lediga i organisationen, på grund av att hon trivs bra med kollegorna i gruppen. Medarbetaren Niklas är inne på samma spår och menar att för honom betyder arbetet att det finns en gemenskap och ser det som viktigt att ha ett bra lag. Han drar en parallell till idrottande, som han hållit på med hela livet, där det är viktigt med lagsammanhållning och menar att det är likadant på arbetet. Han berättar att de haft en situation i arbetsgruppen där en kollega ofta varit frånvarande vilket skapade frustration hos de andra. Niklas uttrycker att det tar mycket energi och att det går ut över arbetet även för övriga i gruppen. Han påpekar att den närmaste chefens roll är viktig, det vill säga att chefen bör ta tag i problemet direkt. Chefen Rebeccas beskrivning av att hennes sätt att hantera konflikter i gruppen är att lägga mer till i problemet direkt. Chefen Rebeccas beskrivning av att hennes sätt att hantera konflikter i gruppen är att lägga mer till i problemet direkt. Chefen Rebeccas beskrivning av att hennes sätt att hantera konflikter i gruppen är att lägga mer till i problemet direkt. Chefen Rebeccas beskrivning av att hennes sätt att hantera konflikter i gruppen är att lägga mer till i problemet direkt.

Chefen Rebecka beskriver att hennes sätt att hantera konflikter i gruppen är att lägga mer tid på de inblandade och uppmuntra medarbetarna till att kommunicera och lösa problem själva. Hon menar att problemen åkt förstörs och blir större än vad de egentligen är om hon lägger sig i. Dessutom täcker hon att det är viktigt för henne som chef att inte se allt som svart och vitt, eftersom olika människor har olika uppfattningar. Hon tror därför att vara närvarande och stötta medarbetarna att lösa situationer som uppstår utan hennes direkta inblandning.

Medarbetaren Sandra uttrycker att hon är väldigt mån om relationerna till kollegor och menar att kunna skämta och prata med dem under några minuter under en stressig arbetsdag ger energi för att orka vidare. Hon uttrycker att om det inte finns en personkemi mellan de närmaste kollegorna blir arbetet betydligen träsigare vilket i sin tur kan leda till att hon skulle söka sig till något annat arbete. Även medarbetaren Adam ser de närmaste kollegorna som viktiga för att han ska trivas på arbetet. Chefen Rebeccas lyfter fram att samarbetet är viktigt för trivseln och hon märker bland sina medarbetare att de tycker om att hjälpa och stötta varandra med olika uppgifter. Hon menar också att en anledning till att det blir mer naturligt att samarbeta och hjälpa varandra är på grund av att hennes grupps målsättningar. Hon betonar att man kanske inte alltid är beredd att ta sig tiden att hjälpa andra som man måste på individnivå. Hon tror mycket på att gruppen genom att arbeta ihop, tillsammans hittar motivation och drivkrafter.

### 4.3 Kompetensutveckling

#### 4.3.1 Individanpassad kompetensutveckling

Intervjuuppmätningar från samtliga grupper ser kompetensutveckling som viktigt för att de ska vilja stanna i organisationen. HR-representanten Anna tror att alla människor vill utvecklas, lära sig nya saker och bidra till organisationen de arbetar i men att det betyder olika för olika människor och att en viktig del är att ta reda på vad kompetensutveckling innebär för den enskilda individen. Hon menar att det inte behöver innebära att klättra i organisationshierarkin, utan att det också kan handla om att bredda sin kunskap. Detta resonemang ställer sig båda cheferna bakom där de båda menar att det ingår i deras uppdrag som chefer att motivera och kompetensutveckla medarbetarna på olika sätt utifrån individens förutsättningar. Rebecka menar att det på hennes avdelning inte är något större fokus vid att klättra uppåt utan att det mer handlar om att bredda sin kompetens. Bland hennes medarbetare
ska kompetensutveckling automatiskt då de ofta får nya arbetsuppgifter. Vissa drivs av att
hela tiden få nya utmaningar, svårare uppgifter och att bli delaktiga i olika projekt, medan
andra drivs av att kunna sin arbetsuppgift och bli expert på just dessa. Nina menar att det är
olika vad som är kompetensutveckling och ger exempel på att det kan vara så enkelt som att
till exempel göra något annorlunda jämfört med gården eller ta del av hur en annan
avdelning arbetar för en ökad förståelse. Inte heller någon av medarbetarna menar att klättra uppåt i organisationen nödvändigtvis är något de strävar efter och samtliga ser
kompetensutveckling som annat än att klättra i position. De ger alla exempel på att förutom att lära sig nya arbetsuppgifter också lära sig befintliga arbetsuppgifter på djupet och
att bredda sig inom området som hör dit. Främst två av medarbetarna understryker att
betydelsen av att få djupare kunskap i vissa områden är för att kunna hjälpa kollegor. Niklas
uttrycker det som att:

"Kompetensutveckling är viktigt för att om man kan lära sig mer så blir arbetet roligare
och då kan man hjälpa andra och dela med sig av sina kunskaper."

Det framkommer, av samtliga medarbetare, att få vara med i olika projekt som normalt inte
hör till deras arbete är uppskattat och något de också ser som kompetensutveckling. Alla
intervjupersoner anser att det är viktigt att inte nöja sig, utan att alltid sträva efter att
utvecklas.

4.3.2 Eget ansvar
Två av medarbetarna, Adam och Niklas, understryker att kompetensutveckling är bra om det
sker för att medarbetaren själv vill och inom ett område som medarbetaren själv brinner för.
De anser att påtvingad kompetensutveckling inte är något de förespråkar. Adam uttrycker det
som att: "Vid behov, ja. Men inte bara för att." Undantaget, som alla medarbetare ställer sig
bakom, och som även HR-representanten Anna och cheferna uttrycker, är utbildningar som är
obligatoriska av förklarliga skäl, så som lagkrav eller liknande. Vidare framkommer också att
det finns olika möjligheter till kompetensutveckling, där alla nämner de interna
utbildningarna, men vissa medarbetare lyfter att det även finns möjlighet att få externa
utbildningar. Samtliga är överens att det ligger på individens ansvar att uttrycka intresse för
utbildningar de vill gå, något Anna flera gånger betonar. Medarbetarna Sandra, Adam och
Niklas upplever att det mottas positivt de gånger de har efterfrågat att gå på en viss utbildning
eller föreläsning. Även chefen Rebecka säger att ansvaret för kompetensutveckling
huvudsakligen ligger på individen, men att hennes jobb som chef är att tala om inom vilka
områden möjligheter finns samt att ge förutsättningar för det som önskas. HR-representanten
Anna understryker att ansvaret för utveckling ligger på individen:

"Det är hela tiden medarbetardrivet. En medarbetare kan inte komma och sätta sig
mittemot en chef och förvänta sig att få allt. Så är processen tänkt att fungera."

4.3.3 Karriärmöjligheter
Samtliga intervjupersoner tycker att karriärmöjligheterna inom organisationen är relativt
goda, så tillvida att det finns ett intranät där lediga tjänster kommer ut, vilket alla i
organisationen kan ta del av. Framkommer gör även det faktum att organisationen är stor och
att det finns många olika avdelningar och områden där det går att göra karriär inom. Anna
menar att möjligheterna är goda, men att alla inte kan jobba med annat. Framkommer gör
dock av både chefen och medarbetares åsikter att organisationen kan förbättra arbetet med att
behålla duktig personal.
Även om det finns medarbetare som går vidare och vidareutvecklas inom organisationen, ger de uttryck för att det är synd att inte fler tas tillvara på, istället för att de söker sig vidare till andra arbetsgivare. Särskilt en avdelning nämns, kundservice, där intervjupersonerna menar att de kan bli bättre på att behålla och vidareutveckla kompetenta och duktiga personer. Där beskriver samtliga medarbetare tillfällen då de, som medarbetaren Helen uttrycker det: ”... höjt på ögonbrynen...” när duktiga och viktiga personer har lämnat organisationen. Medarbetaren Sandra menar att organisationen ser för lätt på möjligheten att lära upp nya och menar att det bör vara av intresse att se värdet i att försöka behålla de som finns. Även HR-representanten Anna tar upp kundserviceavdelningen och menar att man måste ha respekt för att alla inte kan söka sig vidare i organisationen. Chefen Rebecka menar:

“...jag skulle gärna se att fler från andra delar av organisationen kom till min avdelning, för att få den erfarenheten och kunskapen...”

Hon understryker att det finns mycket kunskap och duktig personal som i större utsträckning kan tas tillvara på. Hon ger flera exempel då hon fått medarbetare från just avdelningen för kundtjänst och att de varit en stor tillgång. Medarbetaren Sandra trycker på att hon som har haft några olika tjänster inom organisationen har kunnat bredda sin kompetens och att hon har fått stor förståelse för olika avdelningar och funktioner. Hennes upplevelse är att företaget har mycket att vinna på när personer vidareutvecklas inom organisationen och kan ha nyta av kunskaper från tidigare arbetsuppgifter. Hon ger exempel på att det finns delar med hennes nuvarande tjänst som inte egentligen har med hennes tidigare arbetsuppgifter att göra, men som hon ändå har mycket nyta av.

När det gäller arbetet med att behålla personal, i form av nyckelpersoner, upplevde vi vid intervjuutgångarna att ämnet var något laddat och obekvämt. Anna säger att de inom HR-avdelningen pratar mycket om begreppet talang och hon menar att hon tycker att begreppet är för snävt: ”Alla är talanger och alla har sin potential.” Hon säger att begreppet för organisationen definieras beroende på vad som kommer fram ur medarbetarsamtalen som alla har en gång per år. Det är alltså vad som uppfattas mellan chef och medarbetare som ligger till grund för definitionen. Även när vi frågar cheferna kring nyckelpersoner får vi vaga och varierande svar. Rebecka nämner att det från ett HR-perspektiv finns tydliga planer på vilka nyckelpersoner som finns, och en plan för hur en situation där någon av dessa slutar, ska lösas. Hon menar att cheferna har sett ut vilka nyckelpersoner som finns i deras arbetsgrupper, där vissa avdelningar har fler än andra. För att ta tillvara de, som hon uttrycker det, ”lite extra” är det viktigt att försöka motivera dessa medarbetare mer påtagligt genom att lyssna och hjälpa dem att utvecklas. Chefen Nina väljer att inte besvara frågan kring området alls, då hon menar att hon inte vill eller kan säga något om det.
5 Diskussion

I detta kapitel inleder vi med en resultatdiskussion och redogör för våra slutsatser. Därefter kommer vi analysera och reflektera kring våra metodval och slutligen ge förslag till fortsatt forskning.

5.1 Resultatdiskussion

Nedan kommer vi att analysera det resultat vi har kommit fram till och koppla samman det med valda teorier, tidigare forskning samt egna reflektioner. Vi kommer utgå från våra frågeställningar när vi tolkar, analyserar och diskuterar empirin och presentation sker utifrån våra tre teman som uppkommit i resultatet: Ledarskap, gemenskap och kompetensutveckling.

5.1.1 Ledarskap


Tre av fyra medarbetare framhävde frihet under ansvar som något de trivs bra med. De uttryckte åsikter kring att chefen inte ska lägga sig i detaljer kring hur arbetet ska utföras utan lita på att de sköter arbetsuppgifterna. Herzberg (1993) lyfter att möjlighet till eget ansvar är en motivationsfaktor (Herzberg 1993, ss. 115-117) och även krav-kontroll- och stöd-modellen syftar på att medarbetarens beslutsmöjligheter och förmåga att själv lägga upp arbetet är


förändringen blir efter genomförd ledarskapsutbildning och om något behöver ändras. Det är något som organisationen kan bygga vidare på för att kvalitetssäkra ledarskapet.


Det framgick också från både chefer, HR och ett par medarbetare att motivation och trivsel skapas när man känner sig delaktig i organisationens arbetsprestation och har en förståelse för varför arbetet utförs som det gör. Eoms studie (2015) visar att i en organisations arbete med att behålla personal är just ledartrakets hantering av hur medarbetare konkret kan se sin egen delaktighet i organisationens visioner och mål viktigt (Eom 2015, s. 319). Detta verkar organisationen göra på ett framgångsrikt sätt då de uppmanar individer till att ta initiativ till exempelvis delaktighet i projekt. Medarbetaren Helen uttryckte att det kan det vara svårt då hon inte sitter på vetskapen om vad som är på gång och vad hon skulle kunna visa intresse för. En slutsats vi drar kring detta är att det är till stor del är upp till cheferna att vara öppna och transparenta för att bjudas in medarbetarna till delaktighet. Eoms studie går i linje med Longenecker (2011) som beskriver att:

“Motivation är inte bara ett sätt att få folk att uppnå organisatoriska mål; snarare betyder det att få människor att ta ansvar för organisationens behov såväl som sina egna” (Longenecker 2011 i Kumar 2011, s. 26).

5.1.2 Gemenskap


Främst var det dock relationen med de närmaste kollegorna och personer de träffar dagligen som ansågs viktigast för trivslen. Här uppmärksammades både vikten av att arbetsgruppen har roligt tillsammans och även att det är viktigt med kollegor som hjälper varandra, strävar mot samma mål och samarbetar väl. Samarbetet kan förstås som det instrumentella stödet, att medarbetare hjälper varandra när det finns behov till det (Eriksson & Larsson 2009, s. 146). Här skiljde sig åsikterna åt för hur en ledare ska hantera situationer där samarbetet inte fungerar. Niklas anser att det är chefens uppgift att ta tag i eventuella problem med kollegor som inte sköter sina arbetsuppgifter. Chefen Rebecka däremot förespråkar istället att medarbetarna själva löser konflikter eller svårigheter med samarbete. Om det sociala stödet är
lågt, antingen från chef eller kollegor, kan det leda till att medarbetare inte trivs och mår bra (ibid). Vad som är av stor betydelse är att dialogen i arbetsgruppen fungerar för att det i förlängningen inte ska ha onödiga konsekvenser.

5.1.3 Kompetensutveckling


5.2 Slutsats

Slutsatsen av vårt resultat är att organisationen inte har några explicita strategier för arbetet med personalvård. HR betonar vad de anser som viktigt för att medarbetare ska trivas men det framkommer inga konkreta aktiviteter som syftar till att värda personalen. Trots att det inte finns tydliga aktiviteter är det mycket som sker som i förlängningen leder till att personalen trivs, utvecklas och motiveras. Vad gäller strategier för arbete med personalflödet finns det till viss del uttalade strategier för att kartlägga och behålla nyckelkompetenser. Framkommer gör att båda cheferna arbetar på sitt individuella sätt med att få sin personal att trivas och därmed också stanna. Det som främst lyfts av både medarbetare och chefer, som organisationen behöver förbättra för att vårda sin personal, är kommunikation mellan avdelningar, tydlighet i beslutsvägar och att räta ut vem som ansvarar för vad.

Slutligen kan vi konstatera att vårt resultat visar att arbetet med personalvård och personalflöde är något som alltid kan förbättras samt att det är de grundläggande faktorerna som är viktiga för att medarbetarna ska trivas. Faktorer som lyfts för trivsel och därmed långsiktighet i en organisation är ett bra ledarsskap som motiverar, är närvarande och bidrar till delaktighet. Även gemenskap som bidrar till den allmänna trivselen och sammanhållning inom och mellan grupper är av stor vikt. Slutligen framhävs också att det är viktigt att det finns någon form av kompetensutveckling i form av bredd eller ny kunskap. Vi kan också konstatera att begreppet talent management med dess innebörde inte har någon tydlig innebörd för organisationen.
5.3 Metoddiskussion

Något vi från början av undersökningen varit medvetna om är att det finns risk för eventuell intervjuareffekt då vi som utför studien båda har arbetat i organisationen. Intervjuareffekt innebär att intervjuersonen på olika sätt kan påverkas av personen som håller i intervjun och att svaren blir mindre tillförlitliga (Bryman 2011, s. 229). Faktumet att vi tidigare arbetat i organisationen kan leda till att intervjuersonerna blir mer obekväma med att vara helt sanningsenliga, om de ser oss som kollegor snarare än helt utomstående studenter. Vi har, för att öka intervjuersonernas trygghetskänslor, varit noggranna med att värna om konfidentialiteten. Nyttjandekravet, som syftar till att intervjuersonerna ska vara trygga med att det de säger endast används till undersökningsmålet, var viktigt för oss att betona (Bryman 2011, s. 132). Vi såg det som en risk att intervjuersonerna inte skulle säga vad de tycker och tänker om de inte litar på oss och därför underströkt vi nyttjandekravets innebörd vid flera tillfällen. Dessutom valde vi att intervjuava personer som ingen av oss har någon personlig relation med eller som vi har arbetat med, intervjuersonerna tillhör andra avdelningar inom organisationen. I arbetet med konfidentialiteten har det dock varit till stor fördel att vi tidigare jobbat i organisationen, då vi kunde välja och kontakta varje intervjuerson personligen istället för att gå igenom ledning eller annan representant från organisationen. Om vi hade fått hjälp med att hitta intervjuersoner, som lätt blir fallet när en studie ska genomföras i en organisation utan koppling, hade det också kunnat påverka intervjuersonerna. Vi tänker att de av den anledningen att inte hade vågat vara lika öppna eftersom att de vet att andra personer i organisationen känner till deras medverkan. Det medför att det blir svårare att bevara konfidentialiteten och känsligare frågor eller ämnen riskeras att besvaras mindre uttömmande. I vår studie är intervjuersonerna istället helt omedvetna om varandra och ingen annan i organisationen, till exempel någon från ledning, har fått uppgifter om deras medverkan, om de själva inte valt att vara öppna med att de deltagit. Den information och vetskap om organisationen och dess arbetsätt vi haft på förhand gjorde att vi kunde använda det till att ställa frågor som vi vet är relevanta, vilket har varit värdefullt. Vi ville dock ställa fler följdfrågor i vissa fall, men vår position som tidigare anställda fick oss att backa. Detta var något vi upplevde under intervjun med HR-representanten.

Vid samtliga intervjuer med medarbetare upptäckte vi att särskilt att frågan ”Vad skulle få dig att vilja söka dig till en annan arbetsgivare?” missstolkades. Frågan var tänkt utifrån att få svar på vad som är mindre bra på den befintliga arbetsplatsen, och vad som skulle få personen att söka sig till en annan arbetsgivare. Frågan tolkades dock mer som att vi undrade vad en annan arbetsgivare skulle kunna locka med för att få de att vilja byta arbetsplats. Den frågan borde vi ha formulerat på ett tydligare sätt. Vi fick dock svar på syftet med frågan eftersom att vi ställde följdfrågor och förtydligade syftet med frågan.

Vid första intervjun, med representanten från HR, märkte vi tydligt att intervjufrågornas ordningsföljd spelade en betydande roll. Vi märkte att frågorna gällande kompetensutveckling, som vi ställde i början av intervjun, gjorde att intervjuersonen blev mer benägen att även senare under intervjun koppla tillbaka till kompetensutveckling. Tanken var att få fram andra faktorer till vad som är viktigt för att medarbetare ska stanna kvar i en organisation. Vid intervjun fick vi istället ställa desto fler följdfrågor för att få ut det vi ville och hjälpa intervjuersonen att lämna området kring kompetensutveckling. Efter intervjun valde vi att byta ordning på våra två frågeblock, så att frågorna kring området allmän personalvård var i början.

Styrkor med studien är att djup, värderingar och förståelser har kunnat komma fram med anledning av valet att göra en kvalitativ studie, utifrån ett fenomenologiskt synsätt (Becker

5.4 Fortsatt forskning

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur


Avhandlingar

Tidskriftsartiklar


Elektroniska källor
Bilagor

Intervjuguide - HR

Intervjuaren presenterar inledande vad syftet är med studien, förklarar kortfattat hur intervjun kommer vara uppbyggd samt vilka roller vi som forskare kommer ha under intervjun.

Informera om följande:
- Du kan när som helst avbryta intervjun om du skulle vilja, du har även rätt att avstå från att svara på specifika frågor.
- Allt material relaterat till undersökningen är helt konfidentiellt och materialet kommer endast användas till denna studie.
- Om du är intresserad av att ta del av slutarbetet återkopplar vi gärna till dig.
- För att ingen information ska gå förlorad och att vi uppfattar svaren korrekt skulle vi vilja spela in intervjun, är det okej?
- Har du några frågor innan vi startar intervjun?

Introduktionsfrågor:
- Vad är din befattning?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Hur många anställda är det inom organisationen?

Tema 1: Kompetensutveckling
- Vad innebär kompetensutveckling inom er organisation?
- Hur arbetar ni med kompetensutveckling inom organisationen?
  Hur skulle det arbetet kunna förbättras?
- Hur viktigt är kompetensutveckling?
  Varför?
- Hur ser era kompetensstrategier ut?
  Lika för hela organisationen eller har olika delar av organisationen olika strategier?
  Någon avdelning där det arbetas mer/mindre på? Varför i så fall?
- Hur viktigt är det att arbeta med kompetensstrategier?
  Varför?
- Hur ser karriärmöjligheterna ut inom organisationen?
  Är karriärvägarna tydliga? Hur förmedlas de till medarbetarna?
- Hur definieras en nyckelperson i organisationen?
  Hur tas en nyckelperson tillvara?

Tema 2: Behålla - få medarbetare att vilja stanna
- Vad är viktigt för att behålla medarbetare inom organisationen?
  Hur arbetar ni med detta? Hur kan arbetet förbättras?
- Vad är viktigt för att medarbetarna ska känna mening och tillfredsställelse i sitt arbete?
  Hur arbetar ni för att uppnå det? Hur kan arbetet förbättras?
- Vad är viktigt för att medarbetare ska bli motiverade?
  Hur arbetar organisationen med att motivera medarbetare? Hur kan arbetet förbättras?
- Hur viktigt är det närmaste ledarskapet för att behålla befintliga medarbetare?
  På vilket sätt?
• Hur ser arbetet ut med ledarskapsutveckling?
  
  *Hur kan det arbetet förbättras?*

• Hur viktig är organisationskulturen och gemenskapen, i stort inom organisationen, när det gäller att behålla medarbetare och få dem att trivas?

• Hur viktiga är kollegorna och gemenskapen på arbetsplatsen?
  
  *Hur arbetar ni med att upprätthålla dessa relationer och gemenskap?*

• Hur påverkar organisationsförändringar tryggheten hos de anställda?

  • Är det någon fråga du väntade dig att få, som jag inte ställt?
  • Avslutningsvis, har du något att tillägga?

• Tacka för intervjun och att personen tog sig tid att delta

• Fråga om vi får lov att höra av oss om det dyker upp kompetterande frågor
Intervjuguide - Chef

Intervjuaren presenterar inledande vad syftet är med studien, förklarar kortfattat hur intervjun kommer vara uppbyggd samt vilka roller vi som forskare kommer ha under intervjun.

Informera om följande:
- Du kan när som helst avbryta intervjun om du skulle vilja, du har även rätt att avstå från att svara på specifika frågor.
- Allt material relaterat till undersökningen är helt konfidentiellt och materialet kommer endast användas till denna studie.
- Om du är intresserad av att ta del av slutarbetet så återkopplar vi gärna till dig.
- För att ingen information ska gå förlorad och så att vi uppfattar svaren korrekt skulle vi vilja spela in intervjun, är det okej?
- Har du några frågor innan vi startar intervjun?

Introduktionsfrågor:
- Vad är din befattning?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Hur många medarbetare arbetar i ditt team?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Tema 1: Behålla - få medarbetare att vilja stanna
- Vad är viktigt för att behålla medarbetare inom organisationen?
  Hur arbetar du som chef med detta? Hur kan arbetet förbättras? Vad är viktigast?
- Vad är viktigt för att medarbetarna ska känna mening och tillfredsställelse i sitt arbete?
  Hur arbetar du som chef för att uppnå det? Hur kan arbetet förbättras?
- Vad är viktigt för att medarbetare ska bli motiverade?
  Hur arbetar du som chef för att motivera medarbetare? Hur kan arbetet förbättras?
- Hur viktigt är det närmaste ledarskapet för att behålla befintliga medarbetare?
  På vilket sätt? Vilket stöd får du som chef av organisationen i ditt ledarskap? Hur kan stödet förbättras?
- Hur uppmärksammar du som chef goda arbetsprestationer?
- Hur viktiga är kollegorna, stämningen och gemenskapen på arbetsplatsen?
  Hur arbetar du för att upprätthålla dessa relationer och gemenskap?
- Hur påverkar organisationsförändringar tryggheten hos de anställda?

Tema 2: Kompetensutveckling
- Vad innebär kompetensutveckling för dig som chef när det gäller dina medarbetare?
- Hur arbetar du som chef med kompetensutveckling för dina medarbetare?
  Hur skulle det arbetet kunna förbättras?
- Hur viktigt är kompetensutveckling?
  Varför?
- Hur ser karriärmöjligheterna ut inom organisationen?
  Är karriärvägarna tydliga? Hur förmedlas de till medarbetarna?
- Hur definieras en nyckelperson i organisationen?
  Hur tas en nyckelperson tillvara?
- Är det någon fråga du väntade dig att få, som jag inte ställt?
- Avslutningsvis, har du något att tillägga?
• Tacka för intervjun och att personen tog sig tid att delta
• Fråga om vi får lov att höra av oss om det dyker upp kompetterande frågor
Intervjuguide - Medarbetare

Intervjuaren presenterar inledande vad syftet är med studien, förklarar kortfattat hur intervjun kommer vara uppbyggd samt vilka roller vi som forskare kommer ha under intervjun.

Informera om följande:
• Du kan när som helst avbryta intervjun om du skulle vilja, du har även rätt att avstå från att svara på specifika frågor.
• Allt material relaterat till undersökningen är helt konfidentiellt och materialet kommer endast användas till denna studie.
• Om du är intresserad av att ta del av slutarbetet så återkoppas vi gärna till dig.
• För att ingen information ska gå förlorad och så att vi uppfattar svaren korrekt skulle vi vilja spela in intervjun, är det okej?
• Har du några frågor innan vi startar intervjun?

Introduktionsfrågor:
• Vad är din befattning?
• Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
• Hur många medarbetare är ni i ditt team?
• Hur länge har du arbetat inom organisationen?
  Bytt arbetsuppgifter? Arbetat med tidigare?

Tema 1: Behålla - få medarbetare att vilja stanna
• Vad betyder arbetet för dig?
• Vad är viktigt för att du ska vilja stanna inom organisationen du arbetar i?
• Hur arbetar organisationen för att medarbetare ska stanna?
  Vad hade kunnat förbättras?
• Vad är viktigt för att du ska känna mening och tillfredsställelse i ditt arbete?
• Hur arbetar organisationen för att medarbetare ska känna mening och tillfredsställelse i sitt arbete?
  Vad hade kunnat förbättras?
• Hur arbetar din närmaste chef för att medarbetare ska känna mening och tillfredsställelse i sitt arbete?
  Vad hade kunnat förbättras?
• Vad skulle få dig att söka dig till en annan arbetsgivare?
• Vad är motivation för dig?
  Vad är viktigt för att du ska motiveras i ditt arbete?
• Hur arbetar organisationen för att medarbetare ska motiveras?
  Vad hade kunnat förbättras?
• Hur arbetar din närmaste chef för att medarbetare ska motiveras?
  Vad hade kunnat förbättras?
• Hur uppmärksammars goda arbetsprestationer?
• Hur viktigt är ledarskapet för att du ska vilja stanna i organisationen?
• Hur viktiga är kollegor, stämning och gemenskap på arbetsplatsen?
  Hur tycker du att organisationen upprätthåller dessa relationer?
• Hur påverkar organisationsförändringar tryggheten hos dig som medarbetare?
  Exempel?

Tema 2: Kompetensutveckling
• Vad innebär kompetensutveckling för dig?
- Hur viktigt är kompetensutveckling för att du ska vilja stanna i organisationen?
- Hur upplever du att organisationen arbetar för att du ska utvecklas?
  *Hur kan det förbättras?*
- Hur ser karriärmöjligheterna ut inom organisationen?
  *Tycker du karriärvägarna är tydligt förmedlade? På vilket sätt?*
- Upplever du att organisationen tar tillvara på nyckelpersoner?
  *På vilket sätt?*

- Är det någon fråga du väntade dig att få, som jag inte ställt?
- Avslutningsvis, har du något att tillägga?

- Tacka för intervjun och att personen tog sig tid att delta
- Fråga om vi får lov att höra av oss om det dyker upp kompetterande frågor
HÖGSKOLAN I BORÅS

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