

”STÖRSTA UTMANINGEN SOM FINNS”

En grundad teori studie om hur företag behåller sin personal

LINA HEMLIN

MIA MOSSBERG

Akademien för hälsa, vård och välfärd, HVV
Beteendevetenskapliga programmet
Sociologi med socialpsykologisk inriktning, SOA135
Kandidatuppsats, 15hp, VT22

Handledare: Eduardo Medina
Examinator: Mohammadrafi Mahmoodian

SAMMANFATTNING

Syftet med vår studie är att undersöka om, och i sådant fall hur, företag arbetar med att behålla sin befintliga personal. Utgångspunkten för studien är att individer idag lever med en föränderlig arbetsmarknad, vilket kräver en anpassning från arbetsgivare för att möta arbetstagares växande krav. Studien är genomförd med metoden Grundad teori och baseras på sju intervjuer och tre textanalyser från de medverkande företagens hemsidor. Den grundade teori som växt fram och som utgör vårt resultat är att det är utmanande att behålla sin personal, vilket kan hanteras med hjälp av vår kärnkategori, bred satsning på personalen. För att hjälpa till att förklara kärnkategorin består den utvecklade teorin av åtta övriga kategorier, som utgör viktiga komponenter i arbetet för att behålla sin personal. Dessa är utveckling, intern rörlighet, arbetsklimat, förmåner, strukturerat arbete, mångfald, trygg arbetsgivare och flexibilitet. För att fördjupa förståelsen för vårt resultat har vi analyserat detta med hjälp av tidigare forskning inom studieområdet samt applicerat ett teoretiskt ramverk bestående av monopolkapitalismen, human resource management och den affärsmässiga karaktären. Studien bidrar till en förståelse för företags olika satsningar som visat sig vara viktiga i arbetet med att behålla sin personal.

Nyckelord: *Intern employer branding, behålla personal, föränderlig arbetsmarknad, grundad teori, satsning på personalen*

Förord

Vi skulle först och främst vilja rikta ett stort tack till alla som deltagit i våra intervjuer. Tack vare er medverkan och villighet att dela med er av ert arbete för att behålla personal har vi kunnat fördjupa vår förståelse för området och därmed utvecklat våra kunskaper. Ni har gjort studien möjlig och det är vi oerhört tacksamma för.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handlare Eduardo, för dina råd och din tillgänglighet. Tack vare din hjälp har studien utvecklats till det bättre.

Tack!

Lina Hemlin och Mia Mossberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Syfte och frågeställning.....	1
2	TIDIGARE FORSKNING	2
2.1	Svårigheter med att behålla sin personal	2
2.2	Skäl till att arbeta med intern employer branding	4
2.3	Hur företag på olika sätt kan arbeta för att behålla personal	5
2.4	Sammanfattning.....	7
3	METOD	7
3.1	Grundad teori	8
3.2	Motivering av metodval.....	8
3.3	Emergens.....	9
3.4	Den ständigt jämförande analysen	9
3.4.1	<i>Kodning</i>	10
3.4.2	<i>Memos</i>	11
3.5	Teoretiskt urval.....	11
3.6	Datas intention	12
3.7	Fältanteckningar	13
3.8	Tidigare forskning och teori.....	14
3.9	Etik.....	14
4	GENOMFÖRANDE	15
4.1	Öppna fasen.....	15
4.1.1	<i>Urval</i>	15
4.1.2	<i>Datainsamling</i>	16
4.1.3	<i>Analys</i>	17
4.2	Selektiva fasen.....	19
4.2.1	<i>Urval</i>	19
4.2.2	<i>Datainsamling</i>	19
4.2.3	<i>Analys</i>	20
4.3	Teoretiska fasen	21
4.3.1	<i>Urval</i>	21
4.3.2	<i>Datainsamling</i>	21
4.3.3	<i>Analys</i>	22

5	RESULTAT	22
5.1	Huvudangelägenhet.....	23
5.2	Kärnkategori	25
5.3	Övriga kategorier	26
5.3.1	<i>Utveckling</i>	26
5.3.2	<i>Intern rörlighet</i>	27
5.3.3	<i>Arbetsklimat</i>	29
5.3.4	<i>Förmåner</i>	30
5.3.5	<i>Strukturerat arbete</i>	31
5.3.6	<i>Mångfald.....</i>	32
5.3.7	<i>Trygg arbetsgivare</i>	33
5.3.8	<i>Flexibilitet</i>	34
6	DISKUSSION.....	36
6.1	Syfte och frågeställning.....	36
6.2	Tidigare forskning.....	38
6.2.1	<i>Svårigheter med att behålla sin personal</i>	38
6.2.2	<i>Skäl till att arbeta med employer branding</i>	39
6.2.3	<i>Hur företag på olika sätt kan arbeta för att behålla sin personal</i>	40
6.3	Teoretisk och begreppsligt ramverk.....	41
6.3.1	<i>Monopolkapitalism</i>	41
6.3.2	<i>Human resource management</i>	43
6.3.3	<i>Den affärsmässiga karaktären.....</i>	45
6.4	Självkritisk reflektion och avslutning	47
	REFERENSLISTA	49

1 INLEDNING

Vår studie grundar sig i vårt gemensamma intresse för personal och företags strategiska arbete med personalfrågor. Samhället är i förändring och arbetsmarknaden är inte ett undantag. Hur företag i framtiden ska lyckas rekrytera kompetent personal är ofta föremål för diskussion och en strategi med namnet *Employer branding* har vuxit fram som ett led i detta arbete. Employer branding handlar i huvudsak om att som företag skapa ett starkt varumärke. Arbetet för att stärka företagets varumärke kan delas upp i externt och internt arbete. Det externa arbetet syftar till att förbättra varumärket utåt sett, att varumärket har ett gott anseende och att varumärket anses vara attraktivt för potentiella nya medarbetare. Det interna arbetet avser istället att tillgodose den befintliga personalen som redan arbetar på företaget (Eriksson, 2020).

Den nya tidens arbetsliv kännetecknas av kortsiktighet där individer strävar mot förändring och den traditionella yrkeskarriären håller på att luckras upp (Sennett, 1999:32–33). Förr var det vanligt att arbetstagare jobbade hos samma arbetsgivare i flera årtionden, till och med hela deras yrkeskarriärer. Idag karaktäriseras samhället av flexibilitet och förändring och det är idag ovanligt att en anställd jobbar inom samma organisation hela sin yrkeskarriär. Den här förändringen har lett till att arbetsplatser har svårare att behålla kompetent och erfaren personal. Enligt Andersson (2018) stannar anställda i snitt inte längre än fem år på sin arbetsplats. Författaren beskriver att förr hade individer som mål att stanna länge på ett företag och få en guldklocka som ett bevis för sin trogenhet hos företaget. Idag kan man istället se en ökad benägenhet att söka sig vidare till andra företag och genom det utvecklas och förbättra sin lön.

Som en konsekvens av denna utveckling har man upptäckt att det inte endast är det externa (rekryterande) arbetet som är av vikt utan även arbetet med att se till att den befintliga personalen är tillfreds med sin anställning. Vi har valt att i denna studie fokusera på det interna arbetet för att på så vis studera om, och i sådant fall hur, företag arbetar med att behålla sin personal och i förlängningen hur de hanterar den nya arbetsmarknadsutvecklingen.

Vår studie blir samhällsrelevant då den kan fördjupa förståelsen för hur företag idag arbetar med att behålla befintlig personal. Att få en bättre förståelse kring hur företag möter samhällets utveckling kan komma att vara intressant ur ett arbetsgivarperspektiv men även ur ett arbetstagarperspektiv då det säger något om vår samtid och vad som idag förväntas av såväl arbetstagare som arbetsgivare i anställningsförhållandet. En annan aspekt som motiverade oss att genomföra studien kring just intern employer branding var att vi dels ville avgränsa ämnesområdet, dels att vi reflekterar över att intern employer branding kommer att bli alltmer centralt för företaget att förhålla sig till i framtiden i arbetet med att behålla sin personal.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka om, och i sådant fall hur, företag arbetar med att behålla sin befintliga personal. I enlighet med vårt val av metod, arbetade vi inte från start utifrån en frågeställning. Inom Grundad teori (GT) arbetar man inledningsvis mot ett intresseområde vilket man avser att närma sig med öppenhet. Det här innebär att vi som forskare inte utgick

från en frågeställning. Vårt intresse låg i att undersöka intresseområdet intern employer branding, då vi var intresserade av att bygga en större bild av hur företag jobbar, eller icke jobbar, med att behålla sin personal.

Det framgick under studiens gång att de deltagande företagen har ett aktivt arbete med vårt intresseområde, därför utvecklades vår initiala undran *om till hur* företag arbetar med detta. Efter genomförd datainsamling och framträdandet av vår huvudangelägenhet, *det är utmanande att behålla sin personal*, utvecklades intresseområdet till en frågeställning enligt nedan:
-Hur arbetar företag med att behålla sin befintliga personal?

2 TIDIGARE FORSKNING

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för tidigare forskning som är kopplat till vårt intresseområde. Vi använde oss av tre olika databaser när vi sökte efter tidigare forskning, Primo, Proquest och ABI/INFORM Global. Samtliga av de studier vi har valt ut har varit referentgranskade. Sökord som vi har använt oss av har exempelvis varit ”förändrad arbetsmarknad”, behålla personal”, ”arbetsliv”, ”retention”, ”work”, ”employee”, ”keep staff”, ”employer branding”, varav vi ibland sökt på dessa enskilt och ibland har dessa kombinerats. Vi använde oss av dessa sökord då vi ansåg att de var relevanta i förhållande till vårt resultat samt intresseområde. Efter att vi gått igenom alla artiklar vi ansåg var adekvata, valdes de 10 bäst lämpade artiklarna ut, för att sedan tematiseras. De teman som framträdde var *svårigheter med att behålla sin personal*, *skäl till att arbeta med intern employer branding* och *hur företag på olika sätt kan arbeta för att behålla sin personal*. De olika temana hjälper till att fördjupa förståelsen för vår kärnkategori: *bred satsning på personalen*.

2.1 Svårigheter med att behålla sin personal

Vårt första tema syftar till att ge en djupare förståelse för de dilemman som kan tänkas uppkomma och som försvårar arbetet med att behålla sin personal. Temats första artikel handlar om skillnader i synen på arbetet mellan olika generationer. I den andra studien belyses dilemmat med att behålla chefer på sina positioner på grund av deras växande karriärmöjligheter. Temats tredje studie förklarar att intentionen att lämna ett företag kan bero på många olika faktorer, vilket studien exemplifierar.

År 2019 skrev författarna Sharon Glazer, Adam C. Mahoney och Yari Randall en studie som tar utgångspunkt i resonemanget att yngre generationens arbetare, så kallade Millenials, saknar engagemang gentemot sina arbetsgivare. Författarna ville därför studera detta fenomen närmare och studerade därför nätbaserade enkäter som jämförde svar från personer ur Generation X och Millennials, där dessa fick redogöra för deras uppfattning om relationen mellan deras utvecklingsmöjligheter och deras engagemang gentemot sin arbetsgivare. Generation X syftar till personer som fötts runt år 1965–1980 och Millennials omfattar personer som fötts mellan år 1980–1995, vilket tillsammans utgör den största delen av personalen på arbetsmarknaden.

Resultatet visade att det fanns en skillnad i generationernas engagemang gentemot företaget de arbetade på. Millennials visade lägre grad av långsiktigt engagemang, medan Generation X

visade mer affektivt och normativt engagemang än vad Millennials gjorde när dessa upplevde att arbetet innebar utvecklingsmöjligheter. Millennials tycktes inte vara lika oroade av att förlora olika arbetsrelaterade förmåner och de oroade sig inte heller över att inte ha alternativa arbetsgivare att söka sig till om något skulle hända, i jämförelse med generation X. Generation X visade sig vara mer investerade i organisationerna de arbetade på och att de därtill hade mer att förlora om de skulle lämna sina arbetsgivare. Millennials tycktes vara mer benägna att göra riskfyllda arbetsrelaterade val och det visade sig att de inte heller upplevde krav på att stanna hos en arbetsgivare som de inte vill arbeta för, vilket enligt författarna kunde härledas till att de hade ett större skyddsnät i form av deras familj.

En annan studie som kommer att belysa den subjektiva betydelsen, och som därför liknar denna studies resultat, är Gary Davies, Melisa Mete och Susan Whelans (2018) studie. Resultatet i studien visar att uppfattningen av sitt företags arbete med employer branding är subjektiv och kan skilja sig åt beroende på ålder, kön och arbetslivserfarenhet, vilket vi kommer att beskriva mer ingående när denna studie presenteras i tema 3. Studien kan tänkas passa in även i detta tema, *svårigheter med att behålla sin personal*, då subjektiviteten kan tänkas bidra med svårigheter med att lyckas tillfredsställa personalens olikheter samt belyser att det finns många olika perspektiv att ta hänsyn till, vilket kan resoneras leda till utmaningar i arbetet med att bibehålla sin personal.

Temats första studie framhöll ålder och generation som en bidragande faktor i svårigheterna med att behålla personal, medan studien skriven av Koustab Ghosh och Sangeeta Sahney (2011) fokuserar på svårigheterna i industriella organisationer som är präglade av stark konkurrens, vilket beskrivs medföra stora utmaningar. Författarna beskriver att det som är av vikt för att uppnå nöjda kunder och affärsutveckling är att behålla kompetenta chefer inom organisationen. Forskarna beskriver att det på senare år har blivit ett mer komplext problem att behålla dessa på grund av de växande karriärmöjligheter samt bättre anställningsmöjligheter, vilket forskarna genom studien vill studera närmare. Syftet med studien var att undersöka svårigheterna med att behålla chefer i dagens samhälle, vilket författarna studerade kvantitativt för att undersöka sociala och tekniska faktorer som påverkade detta. Exempel på sociala faktorer var nära samarbete med kollegor, medan tekniska faktorer kunde utgöras av organisatorisk support. Deltagarna i studien utgjordes av 444 chefer på junior- och mellannivå i olika organisationer i Indien. Resultatet visade att man kunde se ett betydande samband mellan såväl sociala som tekniska faktorer och chefernas benägenhet att stanna inom företaget samt att en balans mellan dessa faktorer var att föredra.

Vi har ovan sett exempel på att faktorer som generation och titel på olika sätt kan försvåra för företag att behålla sin personal. Forskarna Kihye Han, Alison M Trinkoff och Ayse P Gurses (2015) belyser i sin studie ytterligare faktorer som kan bidra till förståelsen för de svårigheter som företag möter i deras arbete för att behålla sin personal. Målet med deras studie var att undersöka relationen mellan olika arbetsrelaterade faktorer såsom möjlighet till självstyre, arbetsschema och support från såväl kollegor som från organisationen och om dessa påverkade sjuksköterskor i USA:s benägenhet att lämna alternativt stanna på deras arbete. Datainsamlingen gjordes genom enkäter där cirka 5000 sjuksköterskor tillfrågades. Resultatet visade att de medverkande i studien som var missnöjda med sin arbetssituation upplevde låg grad av autonomi, det vill säga möjlighet att påverka sitt arbete. Dessa upplevde därtill att deras profession krävde mycket av dem som individer och att de utsattes för alltför svåra psykologiska krav i arbetet. Det beskrevs att de var särskilt missnöjda med sitt arbete när de arbetade långa arbetspass med otillräckliga raster samt när de inte upplevde att de fick det stöd de behövde av såväl kollegor som av organisationen.

2.2 Skäl till att arbeta med intern employer branding

Vårt andra tema innefattar studier som på olika sätt förklarar fördelar med att jobba med employer branding och på detta sätt belyser anledningen till att arbetet är viktigt. Två av dessa studier motiverar varför intern employer branding är viktigt och en studie tar även hänsyn till den externa aspekten av employer branding.

Kashyap Vaneet och Verma Neha skrev år 2018 en studie som syftar till att se eventuella samband mellan olika dimensioner av employer branding och turn-over intentions, vilket innebär sannolikheten att lämna företaget. De som medverkar i studien är 380 indiska IT-arbetare och medverkan har skett genom en enkät innehållande en likertskala. Enkäten syftade till att undersöka om det fanns en korrelation mellan olika dimensioner av employer branding och viljan att stanna. Dimensionerna var: sociala värden, intresse-relaterade värden (vilket handlar om att motivera personalen genom att ge varierande och utmanande uppgifter), ekonomiska värden, utvecklingsvärden och tillämpningsvärden (ge de anställda möjlighet att använda sina kunskaper på ett adekvat sätt). Resultatet visade att sociala värden och utvecklingsvärden är de dimensioner som framträtt som mest bidragande till viljan att stanna på företaget. Resultatet anses bero på vikten av att sociala relationer går i linje med den indiska kulturen, vilken är förknippad med kollektivism. Därtill visar studien att de anställda anser att det är viktigt att chefen har ett rimligt förhållningssätt mot sina anställda. Att på olika sätt värna om de sociala dimensionerna i arbetet visade sig bidra till motivationen att stanna på företaget. Utvecklingsdimensionen belyste vikten av att arbetet var intressant och meningsfullt för personalen.

Den första studien i temat kommer fram till att de dimensioner som framförallt motverkar personalens vilja att lämna sitt företag är utvecklingsvärden och sociala värden. Resultatet visade således att företag som satsar på utveckling och sociala värden framstår som mer attraktiva i personalens ögon. Relationen mellan employer branding och företagets attraktivitet är något som författarna Magdalena Kalińska-Kula och Iwona Staniec (2021) studerar i sin studie, vilket fördjupar förståelsen för vilka förtjänster som kan tillkomma genom detta arbete. Man studerade därtill vilken av extern employer branding eller intern employer branding som hade den starkaste påverkan på personalen gällande deras bild av företaget. Deltagarna i studien utgjordes av 520 anställda från olika företag i Polen och studien genomfördes kvantitativt med hjälp av en online-enkät.

Studiens resultat visade på att både mäns och kvinnors svar var överensstämmande. Såväl det externa som det interna arbete med employer branding visade sig i studien vara av stor vikt och hade en direkt påverkan på de anställdas syn på arbetsgivarens attraktivitet och vilka tänkbara fördelar det kan innebära för personalen. Direkta satsningar som företagen enligt studiens resultat kan göra externt för att stärka sitt varumärke och sin attraktivitet hos personalen är att arbeta med företagsreklam, företagsambassadörer och sponsrade aktiviteter. När de gäller de direkta interna satsningarna för att påverka företaget attraktivitet enligt personalen, visade sig att ett arbete med coaching, att uppmuntra god intern kommunikation och teambuilding-aktiviteter tillsammans bidrog till de anställdas tillfredsställelse på arbetet. Slutligen kom studien fram till att arbetet med intern employer branding hade den mest betydande direkta påverkan gällande bilden av arbetsgivaren och genom att investera i detta arbete ökar sannolikheten att behålla personalen.

Det resultat som studien ovan har beskrivit, visade att intern employer branding var det arbete som hade mest påverkan på de anställdas bild av sin arbetsgivare. Nedanstående studie som också är skriven av Iwona Staniec och Magdalena Kalińska-Kula (2021), avser att studera om

arbete med intern employer branding kan öka personalens engagemang hos företaget de arbetar på eller inte. Författarna väljer därmed att i studien nedan endast fokusera på effekterna av intern employer branding och inte det externa arbetet. Studien är genomförd via en kombination av ett mindre antal intervjuer och enkäter, vilket utgjorde merparten av datainsamlingen. Totalt ingick 120 deltagare i studien varav olika företag och yrken deltog. I enkäten fanns det en likertskala där de tillfrågade fick värdera sin upplevelse av arbetsgivare och respektive aktiviteter. Resultatet av studien var att arbete med intern employer branding visade sig ha en signifikant påverkan på de anställdas involvering, engagemang och upplevelse av tillhörighet till företaget. Man kunde vidare se att arbete med intern employer branding hade en direkt effekt på de anställdas produktivitet och lojalitet till företaget vilket i förlängningen påverkade organisationens identitet och klimat. Målet med aktiviteter relaterade till intern employer branding var att fånga upp och tillfredsställa sina anställdas behov. Att skapa en miljö där de anställda får möjligheten att lära och utvecklas samt att skapa en miljö där den anställda känner sig säker och delaktig i företagets värdegrund visade sig vara av stor vikt. Om en sådan miljö kan åstadkommas, antas detta leda till större anknytning gentemot företaget, vilket i förlängningen antas leda till förbättringar gällande företagets produktivitet.

Vi har ovan beskrivit olika skäl till att arbeta med employer branding. I nästkommande tema kommer vi återge olika sätt som företag kan arbeta för att behålla sin personal. En av våra studier i det tredje temat skulle kunna resoneras passa in även i detta tema. Det är en studie skriven av Decha Dechawatanapaisa (2018) som framhåller vikten av att ha ett kontinuerligt personalarbete och genom det lyckas fånga upp eventuella missnöjen hos personalen. Deras resultat visar på att det finns skäl till att ha ett kontinuerligt arbete med intern employer branding för att i ett tidigt skede kunna upptäcka missnöje hos personalen och således kunna tillämpa lämpliga åtgärder, vilket kan resoneras öka chanserna att långsiktigt behålla sin personal.

2.3 Hur företag på olika sätt kan arbeta för att behålla personal

Vårt tredje tema handlar om hur företag på olika sätt kan arbeta för att bibehålla sin personal. De tidigare studierna belyser att det finns olika aspekter att ta hänsyn till, samt olika vägar för att nå målet med att bibehålla sin befintliga personal. Första studien befäster att uppfattningen av sin arbetssituation är subjektiv. Den andra studien belyser värdet av utvecklingspotential i arbetet för att vilja stanna. Den tredje studien pekar istället på värdet av möjligheten till flexibilitet i arbetet. Avslutningsvis visar studie fyra på vikten av kontinuerligt arbete med personalen för att upprätthålla tillfredsställelsen hos personalen.

Gary Davies, Melisa Mete och Susan Whelan skrev år 2018 en forskningsartikel, vars syfte var att testa om de anställdas karaktärsdrag, såsom ålder, kön och arbetslivserfarenhet påverkade deras upplevelse av företagets varumärke. Studien genomfördes via en enkät där deltagarna fick frågor om sin arbetssituation och kring deras uppfattning av företagets varumärke. Totalt var det 218 stycken som deltog i studien, varav hälften fick frågor om upplevelsen av huruvida deras företag utstrålar värme, medan hälften fick värdera sitt företags kompetens. Resultatet var att uppfattningen av sitt företags arbete med employer branding visade sig vara subjektiv och kunde skilja sig åt beroende på ålder, kön och arbetslivserfarenhet. Resultatet visade att företagets arbete med att utstråla värme och deras arbete för att utstråla kompetens båda hade en påverkan på personalens tillfredsställelse och engagemang. Dock visade sig utstrålning av värme vara än viktigare för personalen. Vidare visade resultatet att äldre personer och män var särskilt påverkbara för arbetet med dessa två komponenter.

I studien ovan och även följande studie porträtterar på olika sätt hur företags arbetsmiljö kan påverka personalens vilja att stanna på företaget de arbetar på. Medan den första studiens resultat visar på vikten av att företag utstrålar värme, framhåller studien nedan, skriven av Noor Ul Hadi och Shahjehan Ahmed (2018), uppskattning som en betydande komponent för personalens tillfredsställelse på arbetsplatsen. Författarna avser att undersöka vilka värden som organisationer fokuserar på för att bibehålla sin personal. Studien genomfördes kvantitativt genom enkäter med en likertskala. I studien deltog 204 respondenter från utbildningsrelaterade institutioner i Pakistan. I huvudsak utgjordes studiens medverkande av lärare men även till viss del av administrativ personal inom skolan. Resultatet visade på att värdet av möjlighet till utveckling hade en substantiell relation till att personalen stannar på ett företag. Att företag visar uppskattning beskrevs vara en stor del av utvecklingsarbetet. Om de anställda upplevde att de inte fick tillräckligt med beröm och mottog onödiga klagomål ökade det tendensen till att vilja lämna företaget. En annan del av utvecklingsarbetet var att företag tillgodoser sin personal med adekvat kunskap och goda förutsättningar för att göra ett bra jobb. Andra värden som var viktiga men som studien inte kunde styrka ett direkt samband mellan dessa och viljan att stanna, var att man som anställd kunde ha en bra balans mellan arbete och privatliv, att man i sitt arbete har möjlighet att applicera den kunskap man besitter och att arbetet ska vara intressant och stimulerande.

Studien ovens resultat liknar studien skriven av Kashyap Vaneet och Verma Neha (2018) då båda visar att utveckling är en viktig komponent för företag att arbeta med. Studien har tidigare återgetts i vårt tema *skäl till att arbeta med employer branding* men passar även in i detta tema, *hur företag på olika sätt kan arbeta för att behålla personal*. I den tidigare studien sökte författarna samband mellan hur employer branding kan motverka turn-over intentioner och de kom i studien fram till att utvecklingsvärden var en avgörande faktor och har därmed visat sig vara ett konkret sätt för *hur* företag kan arbeta med att bibehålla sin personal.

Medan de tidigare studierna har visat att utstrålning av värme och främjandet av utveckling är betydande faktorer till att personal ska vilja stanna på företaget de arbetar på, visar Sam Foster (2019) i sin forskningsartikel vikten av möjlighet till flexibilitet. Hon refererar till en studie där 563 sjuksköterskestudenter och färdigutbildade sjuksköterskor fick svara på en enkät. I enkäten ombads de medverkande att svara på dels vad som skulle kunna attrahera dem till att påbörja en ny arbetsroll, dels vad som potentiellt skulle kunna få dem att stanna i den nya rollen. Resultatet från enkäterna visade att möjligheterna att kunna arbeta flexibelt var viktigt för både studenterna och de färdigutbildade sjuksköterskorna och att ett flexibelt arbete beskrevs vara ett utmärkt sätt att såväl rekrytera som att behålla personal. En av anledningarna till det var att det flexibla arbetet främjar möjligheten att ha en bra balans mellan arbetet och privatlivet. Författaren beskrev att flexibelt arbete kan innebära möjliggörandet av deltidsarbete, arbetsdelning och förmånen att kunna påverka vad för typ av arbetskontrakt som passar den enskilde individen bäst. Det beskrevs därtill att ett gott ledarskap är av vikt för att skapa en god kultur kring möjligheten till flexibilitet, varpå det är betydande att ledningen har god insikt i varför ett flexibelt arbete gynnar arbetsplatsen.

De ovan beskrivna studierna i temat beskriver olika komponenter som företag kan arbeta med för att behålla sin personal. Nedan studie skriven av Decha Dechawanapaisa (2018) framhåller istället vikten av att ett kontinuerligt personalarbete ökar motivationen till att stanna på företaget. Studien avsåg att undersöka relationen mellan intern employer branding, brand orientation (ett strategiskt arbete med företagets varumärke), varumärkesidentifiering, lojaliteten gentemot varumärket och personalens vilja att stanna på företaget. Syftet med studien var att undersöka vad som visat sig vara betydelsefullt för att få personal att vara stolt över sin arbetsgivare. Deltagarna i studien utgjordes av 702 säljare i cement- och byggbranschen i

Thailand. Resultatet visade att arbete med intern employer branding hade positiva effekter på resterande värde-arbeten, vilket gemensamt ökade motivationen att stanna på företaget. Resultatet visade att företagsledningar rekommenderas att upprätthålla ett kontinuerligt arbete med att undersöka sina medarbetares nöjdhet och tillfredsställelse. För att undersöka detta beskrivs företagen kunna använda sig av enkäter, för att på så vis tidigt kunna se eventuella missnöjen hos personalen och i sådant fall snabbt kunna tillämpa åtgärder. Vidare bör företagsledningen prioritera god kommunikation gentemot sina anställda för att på så vis utstråla energi och engagemang. Detta menas påverka de anställdas bild av företaget på ett positivt sätt och öka deras upplevelse av tillhörighet.

2.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har dessa tre teman visat på olika svårigheter med att behålla personal samt exemplifierat hur företag kan gynnas av att arbeta med intern employer branding och visat på olika sätt som företag arbetar för att behålla sin personal.

I den tidigare forskningen finns det metodologiska olikheter i jämförelse med vår studie. En av dessa är metodansatsen. Samtliga studier i den tidigare forskningen är genomförda med en kvantitativ metod, vilket bland annat medför möjligheten till att ha ett större antal medverkande i studien. Detta kan jämföras med vår studie som är av kvalitativ sort och genomförd med ett mindre antal medverkande. En annan skillnad som även den grundar sig på den kvantitativa metodansatsen är studiens utgångspunkt. De kvantitativa studierna tar utgångspunkt i en formulerad forskningsfråga, vilket begränsar möjliga utfall av studiens resultat. I och med att vår studie är en GT närmade vi oss intresseområdet med öppenhet och utan förutfattade meningar. På så vis möjliggjordes en bred variation av möjliga resultat, vilket vi inte anser att de kvantitativa studiernas resultat speglar. Vi menar därför att vår kvalitativa studie och vårt öppna förhållningssätt bidrar till forskningsområdet. Något som vi även observerat är att de studier vi hittade var av internationell karaktär och ingen svensk version kunde hittas. Vi letade efter svenska och nordiska varianter men kunde inte hitta några som vi ansåg var tillräckligt relaterade till vårt intresseområde. På detta vis kan vår studie komplettera forskningsområdet och därmed fylla en kunskapslucka genom ett svenskt perspektiv, då man kan reflektera över hur överförbara resultaten i den tidigare forskningen som valts ut är i förhållande till den svenska arbetskulturen.

Den tidigare forskningen hjälper dock till att få en djupare förståelse för vår studies bakomliggande problem och fördjupar även förståelsen för vår frågeställning, *hur företag arbetar med att behålla sin befintliga personal* samt hur arbetet med employer branding gynnar dem i längden.

3 METOD

I detta metodavsnitt kommer vi inledningsvis att kortfattat beskriva vad GT är och motivera varför vi har valt den som metod. Därefter kommer vi att redogöra mer ingående för metodens grundpelare och hur vi har applicerat dessa i vår studie.

3.1 Grundad teori

GT är en i raden av många kvalitativa forskningsmetoder. GT som benämning har en dubbel mening. Den syftar till att dels beskriva forskningsprocessen som ständig grundas och vägleds av vad som är grundat i data, dels att beskriva den slutgiltiga teorin som på ett empiriskt sätt grundats i data.

GT har tre byggstenar: emergens, den ständig jämförande analysen och teoretiskt urval, vilka vi kommer att redogöra för i ett senare kapitel. Metoden går ut på att forskaren genomgår tre faser: den öppna, den selektiva och den teoretiska fasen som på olika sätt närmar forskaren den slutgiltiga teorin. GT kännetecknas av en cirkulär process där urval, datainsamling och analys av data leds fram av vad som hittats i det material som insamlats. Processen upprepas tills en teori växt fram. I den öppna fasen har forskaren som mål att hitta en huvudangelägenhet i datamaterialet men även kategorier, där en av dessa utgör en kärnkategori (Hartman, 2001:40–41). I den selektiva fasen avser forskaren att hitta tydliga egenskaper till de funna kategorierna för att i den teoretiska fasen finna samband och relationer mellan de olika kategorierna. I den teoretiska fasen formuleras hypoteser och den datainsamling som gjorts fungerar som en grund till dessa hypoteser, vilket i förlängningen ska generera en teori (Hartman, 2001:40–41). Målet med GT är att få fram mönster av ett socialt beteende som förklarar ett problem inom forskningsområdet. Problemet inom forskningsområdet är det som vi tidigare benämnt som huvudangelägenhet. Huvudangelägenheten får hjälp av kärnkategorin att förklara och reda ut hur denna huvudangelägenhet bör hanteras eller bearbetas (Holton & Walsh, 2017:76,88).

3.2 Motivering av metodval

Då vårt val av metod är GT finns det ingen renodlad frågeställning utan vårt intresse ligger i att undersöka intresseområdet intern employer branding, då vi är intresserade av att bygga en större bild av hur företag jobbar, eller icke jobbar, med att behålla sin personal. Vi söker alltså inte förståelse för någons upplevelse eller åsikter kring området, utan mönster i förhållningssätt gentemot intern employer branding hos de företag vi studerar. Anledningen till att GT passar för vårt val av ämne är att vi är intresserade av att närma oss ett intresseområde utan några förutfattade meningar som lätt kan bildas med hjälp av tidigare forskning och teorier. Metoden ger oss möjlighet att närma oss forskningsområdet på ett öppet och neutralt sätt utan förutbestämda idéer kring området. Inom GT finns uttrycket “All is data” vilket syftar till att beskriva ansatsens mångsidiga sätt att arbeta med datainsamling vilken kan utgöras av intervjuer (med olika strukturingsgrad), texter, observationer, med flera (Holton & Walsh, 2017:57–58). Att välja att göra en GT ger oss således möjlighet att samla in och behandla olika sorters data, vilket vi menar berikar studien och ger den bredd. Det går att anta att det finns en huvudangelägenhet inom intresseområdet och det intresserar oss att se om och hur kategorierna har en relation till varandra.

Valet av två författare i denna uppsats grundar sig i anledningen att vi anser att samarbetet oss emellan kommer att gynna studien. Delvis ser vi fördelen med att vara två forskare i en intervjusituation, då metoden inte rekommenderar att eventuella intervjuer spelas in, vilket innebär att en av oss kommer att hålla intervjun medan den andra för fältanteckningar under tiden. Det kommer även gynna oss i de analyserande delarna i studien då vi kan hjälpas åt att bolla idéer mellan varandra och lättare komma vidare i forskningsprocessen.

3.3 Emergens

Holton och Walsh (2017:47) beskriver att emergens innebär att som forskare ha ett öppet och utforskande förhållningssätt där man letar efter mönster som kan hjälpa till att låta en teori växa fram från data och förklara ett socialt beteende. Emergens används i syfte att som forskare hålla sig öppen för att upptäcka vad som verkligen sker på fältet som undersöks och låta det som är viktigt för individerna inom fältet framträda utan påtryckning från forskaren. Inom GT arbetar man därför inte som forskare med sin förförståelse, en hypotes eller med tidigare forskning inom ämnet som en grund för sin studie (Holton & Walsh, 2017:50–51). Det som istället är av vikt är det som faktiskt framträder i den forskning man själv bedriver, alltså det som är grundat i det empiriska datamaterialet. Under studiens gång byggs något som Glaser kallar för teoretisk känslighet. Den teoretiska känsligheten beskrivs som förmågan att konceptualisera en teori genom att tolka, förklara och beskriva det som framträder ur data (Holton & Walsh, 2017:41). Forskaren blir medveten om innehållet i datamaterialet och kan genom den teoretiska känsligheten förstå vad i datamaterialet som är viktigt, och på så sätt låta sig styras framåt för att kunna generera en teori (Hartman, 2001:97).

Emergensens betydelse på vår studie tog form i att vi tog ett steg tillbaka från vår förförståelse och våra förutfattade meningar kring vårt intresseområde och försökte istället möta vår data med en öppen och utforskande attityd. Rent praktiskt innebar det att vi inför vår datainsamling inte hade läst på kring vårt intresseområde innan, varken från redan existerande teorier eller tidigare forskning, utan vi lät vår data tala för sig själv. Inför intervjuerna i öppna fasen hade vi inte heller utformat en intervjuguide med färdiga frågor, då vi inte ville påverka och styra samtalet och på så sätt låta det som var av vikt för intervjupersonerna framträda.

Den teoretiska känsligheten byggdes upp under vår forskningsprocess och hjälpte oss att urskilja vad i datamaterialet som var av vikt för vårt intresseområde. Detta gjorde att vissa saker inte kodades och omvandlades till kategorier eller egenskaper då vi hade en känslighet för vad som var av vikt för teorin och dess fortsatta utveckling. På så sätt lät vi den teoretiska känsligheten leda oss framåt i studien och har bidragit till att den slutgiltigt grundade teorin är baserad på hur företag arbetar med att behålla sin personal, och inget annat.

3.4 Den ständigt jämförande analysen

Jämförande analys är den kontinuerliga processen där insamlad data jämförs varandra för att på så vis utläsa likheter och skillnader i materialet (Holton & Walsh, 2017:29–30). Vi har tidigare beskrivit att varje steg i GT leds fram av vad som hittats i det material som insamlats. Den jämförande analysen är en del i detta och kan ses som en strategi där indikatorerna hela tiden jämförs med varandra och syftar således till att guida forskningen framåt och leda till ny datainsamling (Holton & Walsh, 2017:34). Glaser (2010:43) beskriver att genom att jämföra incidenter i datamaterialet med varandra genereras till slut en kategori. När incidenterna hela tiden jämförs med varandra och andra kategorier, skapas också egenskaper till kategorierna. Tack vare den ständigt jämförande analysen kommer studien berikas med en större förståelse för kategorierna och dess innebörd och en teori genereras ur datamaterialet.

De intervjuer och textanalyser vi gjorde jämfördes med varandra för att på så vis hitta likheter och skillnader i det insamlade materialet, vilket ledde till en förståelse för vilken data som vi behövde samla in därefter. Hartman (2001:36) beskriver detta som en blandning mellan ett induktivt och deduktivt arbetssätt då man som forskare induktivt analyserar insamlad data, för att därefter deduktivt göra ett nytt urval som är baserat på den genomförda analysen.

Datansamlingen och analysen påverkar alltså varandra ömsesidigt. När ny insamlad data inte leder till ny förståelse har en teoretisk mättnad uppnåtts (Holton & Walsh, 2017:35), vilket är ett första stadie till att hypoteser kan skapas.

För att tillämpa konstant jämförande metod på vår studie har vi tagit hjälp av två tekniker, kodning och memos, vilket enligt Holton och Walsh (2017: 78) är centrala delar i att utföra den jämförande analysen. Kodning och memos kommer att redovisas nedan under egna rubriker.

3.4.1 Kodning

Kodning innebär att noggrant läsa igenom datamaterialet många gånger och försöka sätta ord på vad som sägs och notera mönster som senare benämns till olika kategorier (Holton & Walsh, 2017:35–36). Det datamaterial som kodas är fältanteckningarna, då man inom GT brukar resonera att kodning av transkriptioner innebär för mycket arbete. Kodning av fältanteckningarna håller forskaren fokuserad på vad som händer på fältet (Holton & Walsh, 2017:81–82). Det finns två olika typer av koder, faktiska koder och teoretiska koder. I de två inledande faserna av en studie används faktiska koder. De faktiska koderna representerar kategorierna som har skapats och egenskaperna som har växt fram ur datamaterialet (Hartman, 2001:80). Holton och Walsh (2017:81) menar att det finns två typer av faktiska koder, in-vivo och analytiska. In-vivo koderna beskriver exakt vad som händer i datamaterialet och blir ett första försök att benämna en kategori. De analytiska koderna har en högre abstraktionsnivå och beskriver teoretiskt vad det är som händer. Att gå vidare från de beskrivande kategorierna till de abstrakta kategorierna är en viktig del i forskningsprocessen då det hjälper forskaren att kunna analysera datamaterialet (Holton & Walsh, 2017:83).

Glaser (2010:44) beskriver att forskare i den öppna kodningen använder sig av närläsning. Det innebär att noggrant läsa igenom datamaterialet rad för rad för att få en förståelse för materialet, utan att tolka, lägga till eller förstärka det som faktiskt står. Närläsningen bidrar till den ständigt jämförande analysen och generering av begrepp på så sätt att forskaren använder egna tillskrivningar av vad som sker i materialet. Holton och Walsh (2017:81) menar även att närläsning av datamaterialet bidrar med att kategorierna förtjänar sin relevans i studien, snarare än att de antas vara viktiga på grund av redan existerande teorier. Allt eftersom kategorier genereras och benämns kommer en kategori framstå som mer framträdande än de andra då den här kategorin är relaterad till de flesta av studiens andra kategorier och dess egenskaper. Detta kommer att bli studiens kärnkategori (Glaser, 2010:46). När en huvudangelägenhet och en kärnkategori har identifierats avslutar forskaren den öppna fasen och går in i den selektiva (Glaser, 2010:165–166). För att gå vidare till den selektiva fasen förutsätter det även att forskaren har uppnått teoretisk mättnad, det vill säga att nya data inte genererar några nya kategorier (Holton & Walsh, 2017:35).

I den selektiva kodningen är de koder som framkommer fortfarande faktiska koder. I den selektiva fasen kodas enbart de kategorier som har en relation till kärnkategorin. Kring den kärnkategori som valts ut integreras en teori (Hartman, 2001:81–83). Även om forskaren tror sig ha hittat intressant datamaterial, så ska detta inte användas om den inte har en relation till kärnkategorin för att avgränsa forskaren i arbetet med den ständigt jämförande analysen (Holton & Walsh, 2017:84–85). Ytterligare en viktig del av den selektiva kodningen är att hitta och bestämma egenskaper till de utvalda kategorierna. Egenskaper avser att beskriva en kategoris natur, vad kategorin är för något. När dessa steg är uppfyllda och forskaren återigen har uppnått teoretisk mättnad övergår studien till den sista, teoretiska fasen (Hartman, 2001:41, 48).

I den teoretiska fasen görs en annan typ av kodning där teoretiska koder uppstår. De teoretiska koderna representerar de relationer som forskaren har funnit som binder samman de faktiska koderna (Hartman, 2001:80). Integrationen av teorin med hjälp av teoretisk kodning syftar till att fånga upp mönster av kategorierna och integrera dessa med varandra. Med hjälp av de relaterade kategorierna förklaras den framväxande teorins möjliga hantering eller förklaring av huvudangelägenheten. Den teoretiska kodningen syftar till att ge teorin en integrerad räckvidd och ett nytt perspektiv (Holton & Walsh, 2017:105).

Vi som forskare har förhållit oss till de ovan beskrivna sätten att göra kodning på i alla olika faser. Detta kommer att beskrivas i kapitlet genomförande.

3.4.2 Memos

Memos är minnesanteckningar och är en samlingsplats för de idéer som forskaren får kring kategorierna och deras relationer under kodningen och den konstant jämförande analysen. Skrivandet av memos sker kontinuerligt under studiens gång och hjälper forskaren att höja datamaterialet till en konceptuell nivå (Holton & Walsh, 2017:89–90). Syftet med att kontinuerligt under forskningsprocessen skriva memos är att sätta idéerna på papper för att kunna bevara dem, då det kan vara svårt att minnas allt som växer fram under studien. Meningen är att memos ska vara fritt skrivna, vilket innebär att det kan vara allt ifrån ett par meningar till flera sidor av tänkbara hypoteser (Glaser, 2010:193–194). Om memos inte skulle föras under studiens gång förfaller arbetet med att få till en integrerande teoretisk förklaring till teorin, vilket skulle innebära att det enbart skulle finnas en konceptuell beskrivning där kategorier och egenskaper identifieras. Det är därför viktigt att som forskare ha en teoretisk känslighet och uthållighet i skrivandet av memos (Holton & Walsh, 2017:90). Den viktigaste regeln som finns när det gäller memoskrivandet är att alltid avbryta kodningen och den konstant jämförande metoden för att skriva ner en memo om en tanke väcks. Den här regeln har företrädare framför all annan aktivitet då det finns risk för att idén aldrig återkommer (Glaser, 2010:198).

Vi har använt oss av memos under hela forskningsprocessen, vilket kommer beskrivas mer utförligt i genomförande delen.

3.5 Teoretiskt urval

Den sista grundstenen i GT som vi har valt att beskriva är teoretiskt urval. Med denna grundpelare åsyftas att beskriva GT:s arbetssätt, vilket utgörs av kontinuerlig datainsamling genom hela studien. Det insamlade materialet, och de fynd som där görs i förhållande till den framträdande teorin, hjälper forskaren att bli styrd mot vilket typ av urval som ska göras härnäst beroende på den framväxande teorin och vad som behövs för att komma vidare i processen (Holton & Walsh, 2017:37).

Vi beskrev tidigare att analysen i arbete med GT är en blandning av induktivt och deduktivt arbete. Det teoretiska urvalet är en del av det deduktiva arbetet då man medvetet och deduktivt samlar in mer data, vilket i sin tur ska utgöra grunden för det induktiva arbetet och i förlängningen den framväxande teorin. Att samla in relevant data som kan generera nya kategorier och tillhörande egenskaper är exempel på detta. Det teoretiska urvalet har således en

avgränsande funktion och ska syfta till att datainsamlingen leder forskningen framåt (Glaser 2010:173). Något som blir relevant i sammanhanget är teoretisk mättnad, vilket vi beskrivit i ett tidigare kapitel. När mättnad har uppnåtts inom exempelvis en kategori, blir det aktuellt att påbörja ett nytt angreppssätt vad gäller teoretiskt urval för att på så vis fördjupa förståelsen samt bidra till den framväxande teorin.

Urvalsprocessen är inom GT direkt sammankopplad med de två teoretiska kriterierna ändamål och relevans. Ändamålet skiljer sig åt beroende på var i forskningsprocessen man befinner sig. I den öppna fasen är huvudfokuset och ändamålet att samla in mycket data för att på så vis senare kunna hitta många kategorier, det vill säga fenomen som man försöker att begreppsligt beskriva (Hartman, 2001:70–71). Relevanskriteriet handlar om att arbetet med kategorierna ska vara relevanta i förhållande till intresseområdet och den framväxande teorin (Hartman, 2001:70–71). Då forskningen leds framåt av insamlad och analyserad data, blir urvalen med andra ord ett direkt resultat av den data som samlats in och de fynd som där genererats (Hartman, 2001:70).

Efter den öppna fasen påbörjas den selektiva fasen, där ett antal kategorier som samtliga är relaterade till kärnkategorin, får vara kvar i den framväxande teori, medan de som inte har någon koppling till kärnkategorin sällas bort. Vad som är viktigt i urvalet i den selektiva fasen är som tidigare nämnt korrelerat med ändamål och relevans. Medan fokus i den öppna fasens urval var att hitta många kategorier, är ändamålet i den selektiva fasen att hitta tydliga egenskaper hos de valda kategorierna (Hartman, 2001:40–41). Slutligen infaller den teoretiska fasen och det teoretiska urvalet. Hartman (2001:74) beskriver att urvalet i den teoretiska fasen bestäms av den eller de som bäst kan tänkas förse forskarna med den information som de önskar.

Urvalet för hur vi har gått tillväga i respektive fas kommer att redogöras för i detalj i nästkommande kapitel som heter genomförande. Principerna kring det teoretiska urvalet har fått oss att reflektera över vilka deltagare som ska ingå i studien. Det har inneburit att de deltagarna som är medverkande i studien är individer som har kunnat gett oss rik information och vårt intresseområde, att behålla befintlig personal. Urvalet har skiljt sig åt beroende på ändamålet med de respektive faserna, men gemensamt för alla tre faser är att alla medverkande är utvalda på grund av deras kunskap inom vårt intresseområde.

3.6 Datas intention

Inom GT ses allt som data. Som forskare är det viktigt att förstå vilken typ av data som samlas in och vilken intention datan har (Holton & Walsh, 2017:60). Det finns fyra olika sorters data som kan vara inbyggda i analysen och det är därför viktigt som forskare att vara medveten om de olika intentionerna som finns. Den första är *grunddata*, vilket är data från en deltagare som ger den bästa beskrivningen den kan erbjuda. Vidare finns det *välanpassad data*, vilket är data som deltagarna känner att de förväntas säga, sådant som anses lämpligt för forskaren att höra, oavsett sanningsgrad eller inte. Den tredje typen av data kallas för *tolkad data*, vilket är redogörelser från fackfolk. Deras uppgift är att ge ut data från ett professionellt perspektiv, vilket ibland kan förvränga ett vardagligt sätt att se på ett fenomen. Den sista och fjärde typen av data kallas för *vaga uppgifter*. Det är data från deltagare som anser att forskaren inte har något med den verkliga datan att göra och ger därför enbart ifrån sig vaga uppgifter. Den här typen av data kan komma från områden som anser att de har mycket att dölja (Glaser, 2010:28).

Vi som forskare har försökt att ta hänsyn till vilken typ av intention som den insamlade datan har. För att bidra till att så mycket grunddata som möjligt samlas in har vi försökt skapa bra förutsättningar för att bidra till ett sådant klimat och anpassa datainsamlingen därefter. Vi genomförde en gruppintervju, vilket var ett initiativ från den tänkta intervjupersonen. En slutsats vi drar det är att deltagarna i gruppintervjun är bekväma i varandras sällskap och inte känner sig hämmade att tala om intresseområdet inför varandra. I de enskilda intervjuerna har vi sett till att varje intervjuperson har suttit enskilt och inte omringade av andra i personalen. Genom att vi inte spelade in intervjuerna och utlovade anonymitet både för företaget och för intervjupersonen har vi försökt skapa ett klimat där intervjupersonerna vågar ge oss en ärlig beskrivning av intresseområdet. Anonymiteten bidrar även med att företagen inte tjänar någon publicitet till sitt företag och därför inte har lika stor anledning att försöka försköna deras arbete för att behålla personalen. Vår upplevelse är således att den data vi har samlat in från intervjuerna är ärlig grunddata. Vi har förutom intervjuer genomfört textanalyser på företagets hemsidor, dock har vi reflekterat över om textanalyserna har gett oss välanpassad data. Det som ett företag förmedlar via sin hemsida är en del av deras varumärke. Vi förväntar oss därför att den data vi samlat in från hemsidorna kommer att vara anpassad för att få företaget att se bra ut i läsarens ögon, vilken kan resoneras göra datan välanpassad och inte nödvändigtvis ärlig.

3.7 Fältanteckningar

I samtliga faser har vi fört fältanteckningar, både under intervjuerna och textanalyserna. Holton och Walsh (2017:70–71) menar att med hjälp av fältanteckningarna försöker forskaren fånga beteendemönster som till slut bildar kategorier. Med hjälp av dessa är målet att beskriva och förklara huvudangelägenheten inom intresseområdet. Holton och Walsh (2017:71) beskriver vidare att fältanteckningarna hjälper forskaren att minnas detaljer genom att skriva ner nyckelord och uttröna vad som egentligen sker i situationen som de studerar. Det finns inga specifika regler på hur fältanteckningarna bör föras. Det är dock viktigt att tänka på att inom GT är det inte nödvändigt att ha detaljerade beskrivningar, det räcker med att ha fältanteckningar som påminner om situationen och som är tillräckligt detaljerade för att kunna använda senare i kodningen.

Glaser (2010:123) rekommenderar inte en forskare i en GT att spela in och transkribera intervjuerna. Han menar på att det materialet snarare hämmar forskaren, medan fältanteckningarna ger rum för en växande kreativitet och kompetensutveckling (Glaser, 2010:128). Inom GT ses inspelning av intervjuer som en nackdel på flera olika sätt, då inspelningar av intervjuer kan riskera att påverka intervjupersonen och resultera i att denna inte fullt ut vågar prata fritt om intresseområdet. En annan nackdel med inspelningen av intervjuerna och de tillkommande transkriptionerna är den stora volym av data som forskaren behöver bearbeta, vilket går ifrån idén med GT, då mycket av det transkriberade inte alls har att göra med kategorierna eller kärnkategorin (Holton & Walsh, 2017:64–65). Vi har därför valt att förlita oss på att få tillräckligt med data genom att enbart föra fältanteckningarna under och efter våra intervjuer och textanalyser. Genom fältanteckningarna har vi fångat och samlat data som har varit relevant för hur företag jobbar med att behålla sin personal och genom datamaterialet genererat en teori som är empiriskt grundad.

3.8 Tidigare forskning och teori

GT som metod avser att undersöka nya områden och det är därför av stor vikt att som forskare vara öppen inför de fynd vad det nya området kan komma att generera. Vad som tidigare studerats inom vårt forskningsområde intern employer branding är därför inte något som vi använt oss av vid uppsatsens förberedande arbete. Detta tillvägagångssätt kan ställas i jämförelse med andra typer av kvalitativa forskningsmetoder där det är vanligt att forskningen tar grund i vad som den tidigare forskning har visat. Glaser (2010:85) beskriver att undvikandet av att ta del av tidigare forskning inom ämnet av flera skäl är ett strategiskt val, bland annat för att som forskare inte anamma irrelevanta begrepp, för att inte omedvetet urskilja tolkningar och samband med den tidigare forskningen och således bli blind för vad som verkligen pågår i dennes egna datamaterial. Vi vill med andra ord inte riskera att vår forskning präglas av annan genomförd forskning som i förlängningen påverkar vår förförståelse. Vi kommer istället att sammanväva vår forskning med tidigare genomförd forskning efter att vårt resultat är färdigställt. Vi kommer då att studera likheter och skillnader vad gäller resultat samt reflektera över möjliga framtida forskning inom ämnet som kan tänkas fördjupa förståelsen av forskningsområdet ytterligare.

3.9 Etik

Den humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningen anser att forskning är en viktig del av samhällets och individernas utveckling. Som grund i forskningens nödvändighet har det växt fram en del krav som forskare måste förhålla sig mot när den bedriver forskning, och det finns två krav som måste ställs emot varandra. Det ena är forskningskravet, som menar att forskning bör bedrivas inom väsentliga frågor där hög kvalitet är förväntat. Det som ställs emot forskningskravet är individskyddskravet. Det innebär att individer av samhällets medlemmar inte får utsättas för otillbörlig insyn eller utsättas för psykisk eller fysisk skada. Såväl kortsiktiga som långsiktiga följder bör betraktas när forskaren väger kunskapsnyttan mot eventuella negativa konsekvenser för individer som kan påverkas av studien i valet av att genomföra forskningen eller ej (Vetenskapsrådet, 2002:5). För att forskaren ska kunna ta ställning till huruvida forskningen är etiskt lämpligt att bedriva finns det fyra forskningsetiska principer som forskaren kan använda som riktlinjer. Det är individskyddskravet som kan delas upp i fyra allmänna huvudkrav, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002:6).

Informationskravet innebär att forskaren är skyldig att informera deltagarna i studien kring syftet med studien, eventuella vinster och risker samt vad deras roll är i studien. En annan viktig del av informationskravet är att forskaren tydligt måste framställa att deltagandet av studien är frivilligt och att deltagarna närsomhelst under studien kan välja att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002:7). Samtyckeskravet innebär att forskaren måste inhämta samtycke och godkännande av deltagande i studien kring deras deltagande. Vidare gällande samtyckeskravet är det av vikt att deltagarna som är medverkande i studien själva har rätt att bestämma om, hur länge och under vilka villkor de vill ställa upp på att delta i studien. Ett deltagande i studien skall alltid vara frivilligt, och om deltagarna i studien väljer att avbryta sin medverkan får detta inte leda till negativa konsekvenser för dem (Vetenskapsrådet, 2002:9–10). Vi har tagit hänsyn till såväl informationskravet som samtyckeskravet genom att inför våra intervjuer via mail förmedlat hur studien ska genomföras, att deltagande är frivilligt och att de kan avbryta studien när de vill utan att detta bidrar till negativa konsekvenser. Denna information förmedlade vi även innan samtliga intervjuers start.

Konfidentialitetskravet handlar om att de uppgifter som ingår i en undersökning ska behandlas på ett konfidentiellt sätt och därmed skall uppgifter såsom personuppgifter och andra typer av känslig information förvaras och hanteras på ett sätt som inte möjliggör åtkomst av uppgifterna av obehöriga (Vetenskapsrådet, 2002:12). I överensstämmelse med konfidentialitetskravet har vi därför valt att anonymisera våra intervjupersoners namn och deras företag för att på så vis skydda deras identitet. Då vi behandlar information som rör företags individuella och interna arbeten är det av vikt att de uppgifter som insamlas hanteras konfidentiellt, vilket vi har förmedlat till våra intervjupersoner.

Nyttjandekravet syftar till att respektera att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas i forskningssyfte. Med detta avses att insamlade uppgifter under forskningens gång och heller inte efter avslutad forskning får användas eller distribueras för kommersiellt bruk eller för icke-vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet, 2002:14). I enlighet med nyttjandekravet kommer insamlade uppgifter endast användas till vår studie och inte föras vidare till obehöriga, vilket vi även har förmedlat till våra intervjupersoner.

Vi har ovan beskrivit de olika grundstenarna inom GT och hur vi har tillämpat dessa i vår studie. Vi kommer i följande avsnitt beskriva rent konkret hur vi har gått tillväga i studiens olika faser samt hur de etiska principerna har praktiserats.

4 GENOMFÖRANDE

GT är som tidigare nämnt uppdelad i tre processer, den öppna, selektiva och teoretiska fasen. Nedan kommer vi att redogöra för hur vi har gått tillväga i varje fas med tillhörande urval, datainsamling och analys.

4.1 Öppna fasen

4.1.1 Urval

Inför den öppna fasen ville vi närma oss fältet på ett öppet sätt och försöka bortse från våra förutfattade meningar. Vi hade till att börja med ingen forskningsfråga utan arbetade kring vårt intresseområde: hur företag arbetar (eller inte arbetar) med att behålla befintlig personal.

Vår initiala tanke var att kontakta företag utanför vårt kontaktnät. När vi började kontakta dessa företag fick vi antingen inga svar eller förslag på tider som inte gjorde deltagandet möjligt med tanke på vår tidsbegränsning. Detta resulterade i att vi istället valde att utgå från vårt kontaktnät och därigenom få kontakt med företag inom ramen för vår avgränsning. För att göra vår studie genomförbar valde vi att enbart inrikta oss på att kontakta väletablerade företag som sannolikt har ett arbete kring vårt intresseområde. Detta mynnade ut i tre deltagande företag i vår studie. De kontakter vi använt oss av förmedlade personer som ansågs adekvata för uppsatsen och vårt intresseområde. Via våra kontakter hade vi förmedlat ett önskemål kring våra intervjupersoner,

antingen att de skulle jobba med dessa frågor och/eller ha personalansvar. Motiveringen till dessa krav var att vi ville att intervjupersonerna skulle vara insatta i vårt intresseområde och därför utgöra lämpliga kandidater för vår studie.

Efter att företagen bekräftat sitt deltagande valde vi att göra textanalyser på samtliga företags hemsidor. Som vi tidigare nämnt så anser man inom GT att "all is data". Vi ansåg därför att textanalyserna skulle vara ett bra sätt att närma oss intresseområdet och undersöka vad företagen genom sina hemsidor förmedlar kring vad de som arbetsgivare erbjuder. Dessutom ger textanalyserna oss mer data och en fördjupad förståelse och ingång till vårt intresseområde. Den huvudsakliga datainsamlingen utgjordes dock av våra intervjuer.

I den öppna fasen hade vi alltså en kombination av textanalyser och intervjuer. På grund av vår begränsade tidsram blev tillgängligheten en avgörande faktor för vilka intervjupersoner som deltog i intervjuer i den öppna fasen. Valet av intervjupersoner till den öppna fasen grundade sig därför på vilka personer som hade tid att delta i en intervju, dock inom ramen för våra krav på intervjupersonerna. Det resulterade i tre intervjupersoner från två olika företag. Vi valde att inte genomföra fysiska observationer på företagen på grund av frågeställningens karaktär, då vi såg svårigheter att på ett naturligt sätt kunna observera intresseområdet. Valet att genomföra intervjuer i kombination med textanalys var för att vi upplevde att intervjuerna gav oss tillgång till mer fylliga och detaljerade data, som inte kunde tillgodogöras genom enbart att observera företagets hemsidor. Intervjuerna gav oss även möjlighet att låta intervjupersonen tala fritt om intresseområdet och på så sätt låta teorin växa fram genom empiriska data. Med utgångspunkt i vår tidigare reflektion i ett tidigare kapitel om datas intention valde vi att genomföra intervjuerna i stängda digitala rum. Vi valde därtill att inte spela in intervjuerna och var även tydliga med att samtliga deltagare och företaget de arbetar för kommer att anonymiseras i uppsatsen. Med hjälp av dessa strategiska val var vår förhoppning att detta skulle leda mer ärliga data.

Sammanlagt genomfördes tre textanalyser och tre intervjuer. Redan efter den andra intervjun upplevde vi teoretisk mättnad. Då hade vi även textanalyserat tre hemsidor. Vi genomförde dock en intervju till för att säkerhetsställa den teoretiska mättnaden och under kodningen och ständigt jämförande analysen från det datamaterialet bekräftades även den teoretiska mättnaden.

4.1.2 Datainsamling

Varje textanalys av respektive hemsida pågick i 45 min-60 min. För att inte påverka varandra och/eller begränsa varandras insamling valde vi att genomföra datainsamlingen av våra textanalyser enskilt. Efter genomförd datainsamling lades våra fältanteckningar ihop och kodades. Textanalyserna gick till på så sätt att vi gick in på samtliga företags hemsidor och intresserade oss för deras skriftliga kommunikation som på något sätt förmedlade information som vi ansåg var associerat med vårt intresseområde. Totalt studerades cirka tio undersidor per företag. Vi letade specifikt efter kommunikation kring vad de erbjuder som arbetsgivare, till exempel deras arbete kring personalfrågor, personalförmåner och andra personalrelaterade ambitioner.

Ett av våra tillvägagångssätt var att studera företagets arbetsannonser. Detta gav oss insyn i vad de förmedlar rörande sitt specifika arbetssätt med personalarbete och vilka fördelar de erbjuder för sina anställda. Ett annat tillvägagångssätt var att studera deras generella kommunikation om företaget. Samtliga företag hade en flik på hemsidan med benämningen

“Om oss” vilket innehöll information om allt från karriär och utveckling, förmåner och värderingar. Vissa företag hade även flikar med namn som, detta kan du förvänta dig på företag xx, visioner och mångfald och inkludering som även dessa valdes att analyseras. Dessa textanalyser gav oss en inledande inblick i vårt intresseområde och vi fortsatte sedan att samla in data med hjälp av intervjuer.

Vi utförde tre digitala intervjuer i den öppna fasen. På grund av vår tidsbrist erbjöd vi våra intervjupersoner möjligheten att välja att genomföra intervjun digitalt eller fysiskt. Samtliga intervjupersoner valde digitala intervjuer med motiveringen att detta skulle bli effektivare och därmed mer genomförbart för deras deltagande. Intervjuerna genomfördes via mötestjänsten Teams då detta forum passade våra intervjupersoner. Vi sände ut mail innehållande möteslänkar ett par dagar innan mötet skulle äga rum för att undvika eventuella digitala hinder. I samma mail förmedlade vi information om vår studie där vi berättade om vilka vi var, vad vårt intresseområde var samt vårt syfte med studien. Därtill delgav vi information om de forskningsetiska principer som berörde deras deltagande i studien, vilka vi redogjort för i tidigare kapitel.

Vi avsatte mellan 30 min-60 min för varje intervju. Merparten av intervjuerna pågick runt 45 minuter. Vi båda närvarade på samtliga intervjuer och vi valde att turas om att leda intervjun och att föra fältanteckningar. Anledningen till uppdelningen var att intervjuaren skulle vara så närvarande som möjligt i intervjun och enbart fokusera på att föra samtalet vidare. Detta möjliggjorde att den som förde fältanteckningar kunde koncentrera sig fullt ut på att få med sig så mycket material som möjligt från intervjusamtalet.

Inledningsvis i intervjun presenterade vi oss för intervjupersonen, förmedlade vilket universitet vi studerar på och vilket program vi läser. Därefter fick intervjupersonen kort presentera sig själv och vilken position denne besitter. Vi valde därefter att göra en kortfattad presentation av metoden och i korthet hur intervjun skulle komma att fortlöpa. Innan vi påbörjade själva intervjun valde vi att gå igenom de fyra forskningsetiska principerna ännu en gång för att säkerhetsställa att informationen framgick. Därefter tog intervjun vid och den som skulle föra fältanteckningar stängde av sin mikrofon. Då vi inte använt oss av en intervjuguide valde vi att inleda intervjun med att be intervjupersonen att beskriva deras uppfattning om vad intern employer branding är för något. Detta gjorde vi med avsikt att skapa oss en förståelse för dels hur väl bekanta intervjupersonen är med begreppet, dels för att veta om företaget som denne arbetar på faktiskt använder begreppet eller om andra termer används för denna typ av personalarbete.

Därefter ställde vi frågan “Hur jobbar ni med intern employer branding?”, vilket utgjorde grunden för fortsättningen av intervjun. Vi försökte fortsättningsvis spegla intervjupersonen och ta fasta på information/svar som gick i linje med vårt intresseområde och även ställa följdfrågor för att tillskansa oss en djupare förståelse. Vi hade därtill förberett frågor att ställa om samtalet inte skulle flyta på. Vi använde sällan dessa frågor men ansåg att det var betryggande att ha dessa om så vore fallet. Ett exempel på en sådan fråga var “Varför är ni en attraktiv arbetsgivare?”. När vi upplevde att intervjupersonen inte hade mer att berätta om området samt att vi hade fått tillräckligt med material valde vi att avsluta intervjun.

4.1.3 Analys

I den öppna fasen gjorde vi en närläsning av det insamlade datamaterialet. Detta gjordes enskilt och ingen kodning påbörjades vid närläsningen. Efter att vi läst materialet enskilt valde vi att

läsa igenom materialet tillsammans och diskutera likheter och skillnader i materialet. Vi läste mening för mening och kodade det som vi ansåg var inom ramen för vårt intresseområde. Kodning gick till på så sätt att vi valde att färglägga de incidenter som vi ansåg hade likheter med varandra med samma färg, där varje färg fick en egen benämning. Genom att färglägga och på så vis kategorisera materialet fick vi en överblick på vad som var återkommande och inte i materialet. Under analysens gång utvecklades färgläggningen av kategorierna. Exempelvis det som vi till en början benämnde som "förmåner" förfinades under analysens gång till två underkategorier, "ekonomiska förmåner" och "hälsorelaterade förmåner", som ett resultat av att vi utvecklade en teoretisk känslighet och förståelse för materialet. Denna process av förfining ägde rum vid varje analys av våra fältanteckningar av textanalys och intervju. Varje genomförd analys av respektive fältanteckning mynnade ut i mellan 8 och 15 kategorier.

I arbetet med analysen förde vi memo-anteckningar. Så fort vi fick en tanke eller idé om en kategori, egenskaper eller relationer mellan dem skrevs dessa ner för att kunna återupptas vid ett senare tillfälle. Dessa memo-anteckning skrevs som kommentarer i vårt gemensamma dokument, för att båda skulle kunna ta del av dessa och således minskade risken för att dessa anteckningar skulle tappas bort.

Vad gäller den konstanta jämförelsen så skedde den på olika sätt. Det första vi gjorde var att jämföra våra funna kategorier i respektive fältanteckning. Vissa kategorier liknade varandra så pass mycket att de slogs ihop till en kategori. När vi gjort jämförelser inom respektive fältanteckning sökte vi likheter och skillnader mellan de olika fältanteckningarna och de kategorier som vi funnit. Vi märkte snabbt att vissa kategorier var ofta förekommande medan andra var mer sällan förekommande. Vid det jämförande arbetet med kategorierna framkom det vilka kategorier som vi skulle behålla respektive vilka som vi skulle sortera bort. Den teoretiska känsligheten vi byggt upp under analysens gång vägledde oss till att ha en förmåga att förstå vad i datamaterialet som var av vikt för det fortsatta arbetet med att generera teorin. Dessa val grundade sig bland annat på hur vanligt förekommande dessa var i materialet samt om kategorierna var kopplade till intresseområdet eller inte. Exempelvis valde vi att välja bort kategorin "Varför företag vill jobba med intern employer branding", då vi ansåg att detta inte är tillräckligt starkt kopplat till företagets faktiska arbete kring *hur* de arbetar med dessa frågor.

De kategorier vi valde att behålla ansåg vi var grundade och representerade i materialet. Frekvens var ett viktig kriterier för att kategorin skulle behållas, detta då vi inte ville spegla engångsföreteelser i materialet. När vi hade färdigställt kodningen och färgläggningen av kategorier räknade vi antalet gånger dessa indikatorer förekom, exempelvis hur många gånger som kategorin "Utveckling" förekom i respektive fältanteckning. Utöver att se till indikatorers frekvens, valde vi att efter varje genomförd datainsamlingstillfälle skriva ned spontana reflektioner från insamlingstillfället. Detta gjorde vi för att lättare minnas vad som framträdde tydligast i datamaterialet. Ytterligare en anledning till detta var för att frekvensen i vissa fall kunde bli missvisande då vissa indikatorer bestod av en mening och andra av ett helt stycke. Genom att föra spontana reflektioner tog vi hänsyn till att kategorierna var grundad i data och på så sätt förtjänade en plats i teorin samt var en representativ spegling av det som exempelvis sades i intervjuerna och på hemsidorna. I den öppna fasen försökte vi även att gå från att benämna kategorierna med in-vivo koder, alltså exakt det som händer i datamaterialet, till mer analytiska koder som får en mer abstrakt beskrivning av vad som teoretiskt händer i materialet. Exempelvis utvecklades benämningen på en kategori från "framtid på företaget" till "utveckling".

Med ovan i beaktning framträdde följande kategorier: *utveckling, flexibilitet, förmåner, trygg arbetsgivare, intern rörlighet, arbetsklimat, mångfald* och *strukturerat arbete*. I arbetet med kodningen och den ständigt jämförande analysen kom en kategori att framträda som kärnkategori, då vi ansåg att den kunde relateras till de andra kategorierna, *bred satsning på personalen*. Även problemet inom intresseområde framträdde som återkommande hos intervjupersonerna, vilket blev vår huvudangelägenhet: *utmanande för företag att behålla sin personal*. Efter vi funnit vår huvudangelägenhet uppstod vår frågeställning:

- Hur arbetar företag med att behålla sin befintliga personal?

4.2 Selektiva fasen

4.2.1 Urval

Urvalet i den selektiva fasen gjordes i linje med det teoretiska urvalet. De kategorier vi hittade i den öppna fasen vägledde oss vidare i forskningsprocessen. Vårt ändamål i detta skede var att hitta egenskaper till de funna kategorierna och vår huvudangelägenhet. Även i den selektiva fasen använde vi oss av intervjuer som datainsamlingsmetod för att på så vis få så fördjupad information som möjligt rörande vårt intresseområde. Likväl som i den öppna fasen valde vi personer som vi ansåg kunde tillgodogöra oss relevant information. Vårt krav var att som tidigare nämnt att personerna skulle på något sätt arbeta med intern employer branding alternativt ha ett personalansvar i sitt arbete. Det utmynnade i tre personer från tre olika företag, en försäljningschef, en strategichef och en som specifikt arbetade med employer branding. Samtliga personer hade ansvar för stora avdelningar. Vi ansåg därför att de kunde reflektera kring våra funna kategorier ur ett brett perspektiv och således utgöra bra kandidater för den selektiva fasen och hjälpa oss att uppnå ändamålet.

Vi använde samma företag i den selektiva fasen som i den öppna fasen. De företag som vi hade etablerat kontakt med försåg oss med så pass många möjliga kandidater till vår uppsats att vi valde att fortsätta att samarbeta med dessa, snarare än att använda fler företag. Samtliga personer hade dock inte intervjuats tidigare utan var nya deltagare i vår studie. Ett av företagen hade enbart varit med i vår studie i textanalysen i den öppna fasen och inte medverkat i en intervju. Anledningen till detta var att vi endast hade kontakt med en person från företaget. På grund av hennes befattning, vilken var specifikt inriktad på employer branding, valde vi att ha hennes medverkan i den selektiva fasen för att vi ansåg att hennes kunskap skulle tillföra mest i detta skede i studien. Vi valde att göra nya urval och genomföra intervjuer och analyser av dessa tills dess att vi upplevde teoretisk mättnad i materialet, det vill säga att vi inte ansåg att vi hittade några nya egenskaper efter genomförd analys. Sammantaget genomfördes tre intervjuer.

4.2.2 Datainsamling

Vi valde att endast använda oss av intervjuer och inte av textanalys som datainsamlingsmetod i den selektiva fasen. Med hänsyn till vår tidigare reflektion om textanalys och datas intention ansåg vi att datan i textanalysen kan anses vara av välanpassad karaktär och enbart ge oss en inledande insyn i området men inte en helhetsbild och den fördjupade kunskap vi var ute efter i den selektiva fasen. Vi ansåg därtill att den typen av information vi sökte, det vill säga

egenskaper till våra kategorier, enbart kunde hittas genom mänsklig interaktion och i samtal med personer som har god insikt i och har god kunskap om området.

Vad gäller datainsamling i den selektiva fasen så är den på många sätt lik datainsamlingen i den öppna fasen. Likväl som i den öppna fasen genomfördes samtliga intervjuer digitalt. Inför varje intervju förmedlade vi de fyra forskningsetiska principer till våra intervjupersoner ett par dagar innan vår planerade intervju samt skickade en länk till vårt möte. Vi påminde även om dessa principer i inledningen av varje intervju för att på så vis försäkra oss om att informationen framgick. Vi har inte spelat in intervjuerna utan endast använt oss av fältanteckningar. Även i denna fas har vi valt att turas om att vara hålla i intervjun respektive att föra fältanteckningar.

Det som skiljer intervjuerna i den öppna fasen mot intervjuerna i den selektiva fasen är intervjuens upplägg. Intervjuerna genomfördes semistrukturerat, vilket vi ansåg var den bäst lämpade strukturen på intervjun i detta skede. Semistrukturerade intervjuer innebär att forskaren har förberett teman eller områden som denne vill beröra i intervjun samtidigt som den som intervjuas tillåts utforma sina svar som denne önskar (Bryman, 2018:563). Med detta i åtanke valde vi att utforma en intervjuguide med bestämda områden, mer specifikt våra kategorier, att samtala kring men som tillät intervjupersonen att fritt reflektera kring dessa. Vårt ändamål med intervjuerna var att hitta egenskaper till kategorierna, varpå det var lämpligt att använda oss av semistrukturerade intervjuer där vi kunde ställa mer direkta frågor där kategoriernas egenskaper tillåts framträda. Vi valde att presentera våra kategorier en åt gången för vår intervjuperson och ombad därefter dem att reflektera kring om, och i sådant fall hur och varför, de arbetar med respektive kategori på deras företag. När vi hade avhandlat samtliga kategorier och huvudangelägenheten avslutades intervjuerna. Intervjuerna pågick mellan 45 min-60 min.

4.2.3 Analys

Datamaterialet som analyserades i den selektiva fasen bestod av våra fältanteckningar från intervjuerna. Under den selektiva fasens gång började vi med att läsa igenom anteckningarna noga, rad för rad för att skapa en förståelse för materialet. För respektive fältanteckning gick vi från kategori till kategori och försökte hitta likheter och skillnader i materialet och det växte fram preliminära egenskaper från varje kategori. Detta gjorde vi med hjälp av memoskrivande, vilket innebar att vi antecknade spontana tankar som uppkom under analysens gång. När alla intervjuer genomförts och vi hade gått igenom fältanteckningarna för respektive intervju valde vi att sammanföra allt material vi hade för varje kategori. På detta sätt fick vi en överblick över allt material tillhörande respektive kategori, både från den öppna och den selektiva fasen. Efter sammanslagningen närläste vi även det materialet för att skapa en översikt över allt material som hittills samlats in inom kategorin. Vi började därför att färglägga återkommande mönster i materialet vilket fungerade som potentiella egenskaper hos kategorin. Det här arbetet tillsammans med våra memos utgjorde grunden för de egenskaper som slutligen fastställdes, vilka vi därefter namngav på ett adekvat och beskrivande sätt.

Kärnkategorin som framträdde i öppna fasen visade sig fortsätta vara relevant även i den selektiva fasen. Det fördes diskussioner kring att eventuellt slå ihop vissa kategorier då de liknade varandra. Vi valde dock att fortsätta ha dem åtskilda då vi ansåg att de förtjänade en separat plats i teorin. Vi valde ut citat till varje egenskap som vi ansåg var representativa och beskrivande för varje egenskap, vilka kommer att presenteras i resultatdelen. Efter analysen av samtliga tre intervjuer upplevde vi att det inte tillkom några nya egenskaper och ansåg därmed att vi uppnått teoretisk mättnad i den selektiva fasen.

4.3 Teoretiska fasen

4.3.1 *Urval*

Vår ambition i urvalet i den teoretiska fasen var att hitta relationer mellan våra funna kategorier. Vi ansåg att det var en bra idé att använda sig av en gruppintervju då vi på så vis kunde ta del av olika personers reflektioner och på så sätt skapa diskussioner. På gruppintervjun deltog två intervjupersoner som båda arbetar på samma företag, företag B. Vi hade inledningsvis kontakt med ena deltagaren i gruppintervjun och vi uttryckte en önskan om att ytterligare en person skulle delta i intervjun för att underlätta diskussionen. Intervjuperson 7 föreslog då att intervjuperson 8 skulle vara ett bra tillskott i diskussionen då båda hade jobbat länge på företaget, haft många olika roller på företaget och hade en god relation till varandra. Valet föll på dessa personer då vi ansåg att de var lämpade att delta i det här skede i studien och kunde tillgodose oss med bra svar tack vare deras erfarenhet inom branschen och deras erfarenhet av att ha personalansvar. Det var därtill första gången som dessa personer deltog i vår studie vilket vi ansåg var bra då de kunde införa nya insikter och perspektiv.

Det var enbart företag B som deltog i den teoretiska fasen på den gruppintervju som genomfördes. På grund av att vi i intervjusituationen skulle kunna beröra samtalsområden som kan anses känsliga ur ett företagsperspektiv så valde vi att inte bjuda in andra företag än ett till gruppintervjun. Saker vi ansåg skulle kunna bli känsliga ur ett företagsperspektiv är diskussionen om hur de arbetar för att behålla deras personal, där exempelvis förmåner och andra strategier kan uppkomma. Med hänsyn till de forskningsetiska principerna så värnar vi om anonymitet och sekretess, vilket hade kunnat äventyras om flera parter deltog.

4.3.2 *Datainsamling*

Datainsamlingen i den teoretiska fasen var till viss del lik de andra faserna men skiljde sig åt på vissa punkter. Likheter med de andra faserna var att gruppintervjun genomfördes digitalt, vi använde oss av fältanteckningar och att vi tog upp de forskningsetiska principerna innan påbörjad intervju. Gruppintervjun höll på i ca 45–60 minuter. Ett par dagar innan intervjun genomfördes skickade vi ut en Teams-länk samt översiktlig information kring vad intervjun skulle gå ut på. Vi meddelade att de inte behövde förbereda sig utan endast ge sina spontana reflektioner under intervjun. Vi bifogade även en mindmap över kategorierna som vi skulle beröra under samtalet, detta för att materialet inte skulle vara helt nytt för dem under intervjun.

Vi började intervjun med att kort presentera vad vår studie handlar om samt påminna om de forskningsetiska principerna. Därefter tog vi fram den mindmapen som tidigare skickats ut genom att dela skärm på Teams. Mindmapen innehöll vår huvudangelägenhet, kärnkategori och alla kategorier med respektive egenskaper. Vi började med att introducera huvudangelägenheten och beskrev därefter den huvudsakliga innebörden för samtliga kategorier. Detta gjorde vi för att förmedla en kort beskrivning av vad respektive kategori innebar för att ge deltagarna en överblick över den hittills framväxta teorin.

Efter presentationen av materialet stängde ena forskaren av sin mikrofon för att föra fältanteckningar och den andre påbörjade samtalet med de två intervjupersonerna. Intervjupersonerna gavs utrymme att titta på mindmapen en stund för att få reflektera över dels kategoriernas relation till kärnkategorin, dels eventuella relationer mellan kategorierna, för att därefter påbörja en diskussion med den andra intervjupersonen och den ena forskaren. Om

samtalet inte flöt på ställde intervjuaren mer direkta frågor om eventuella relationer som inte tidigare berörts för att fördjupa förståelsen och få intervjupersonerna att påbörja nya reflektioner. Även följdfrågor till intervjupersonernas reflektioner ställdes för att uppnå en djupare förståelse. Samtalet avslutade när vi kände att vi hade fått tillräckligt material och intervjupersonerna inte såg några mer relationer än de som redan tagits upp.

4.3.3 *Analys*

I den teoretiska fasen analyserades materialet från vår gruppintervju med målet att fördjupa vår förståelse för vår kärnkategoris relation till övriga kategorier samt att studera relationer mellan våra kategorier vid möjlighet. Datamaterialet bestod av våra fältanteckningar från gruppintervjun. Till hjälp i analysarbetet hade vi även våra memos som vi antecknat i tidigare skeden i forskningsprocessen för att jämföra dessa tankar med det material vi fått från gruppintervjun. De mönster vi upptäckte mellan våra tidigare memos och fältanteckningarna utgjorde nya memos som belyste våra tankar rörande relationerna mellan kärnkategorin och övriga kategorier. Vår uppfattning är att analysen i den teoretiska fasen bekräftade våra memos och tankar kring hur våra kategorier relaterar till kärnkategorin detta då intervjupersonernas svar gick i linje med vår uppfattning om relationerna. I analysen av fältanteckningarna från gruppintervjun framträdde även vissa relationer mellan våra kategorier. De relationer som vi främst kunde se ett samband emellan var utveckling och intern rörlighet men även trygg arbetsgivare och flexibilitet. Det fanns även andra relationer som var framträdande men dessa relationer hjälpte inte till att fördjupa förståelsen för kärnkategorin och har därför valts att inte presenteras i resultatet.

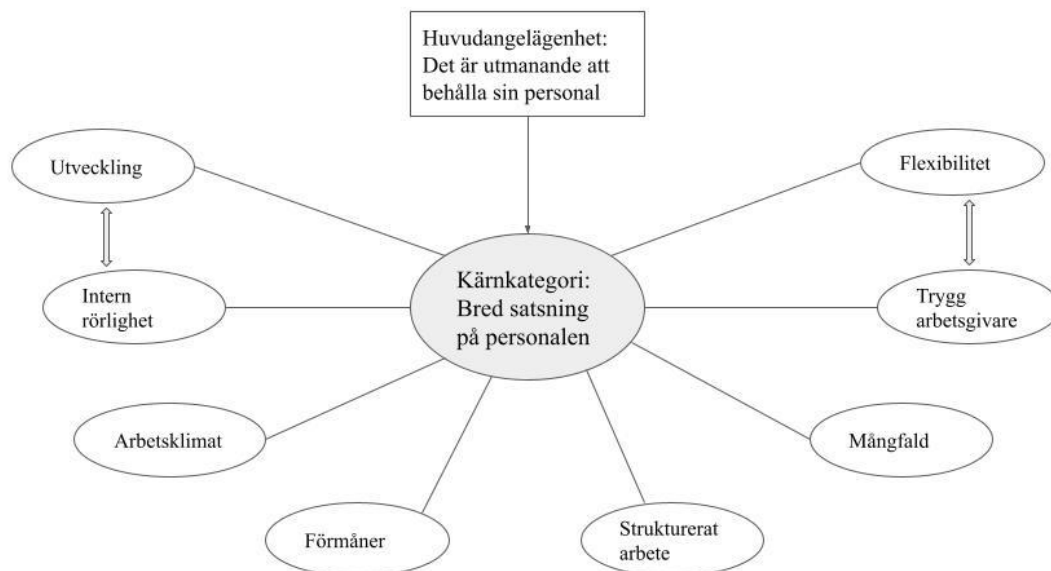
Analysen i den teoretiska fasen ansågs som mättad då inget nytt tillkom i analysen, utan fungerade som en bekräftelse på vårt tidigare teoretiska arbete i form av memos. På grund av vår upplevda mättad valde vi att inte genomföra någon ytterligare datainsamling och ansåg därmed att en mättad och integrerad teori hade framträtt.

Vi har nu redogjort för de tre faserna i GT och beskrivit hur vi har genomfört dem och dess tillhörande moment. Vi kommer i nästa kapitel att sammanställa studiens resultat.

5 RESULTAT

Vi kommer nedan att redogöra för studiens resultat. Vi kommer inledningsvis att presentera vår huvudangelägenheten, vilket är *det är utmanande att behålla sin personal*. Därefter kommer vi att redogöra för vår kärnkategori, *bred satsning på personalen*, vilket fungerar som en lösning för huvudangelägenheten. Vidare kommer vi att beskriva våra övriga kategorier och dess egenskaper och vi kommer därtill att beskriva hur respektive kategori kan relateras till kärnkategorin. Övriga kategorier utgörs av: *utveckling, intern rörlighet, arbetsklimat, förmåner, strukturerat arbete, mångfald, trygg arbetsgivare och flexibilitet*.

I bilden nedan är huvudangelägenheten placerad högst upp och leder ner till kärnkategorin som är centralt placerad. Kärnkategorin är sammanlänkad med de övriga åtta kategorierna. Vi har markerat pilar mellan kategorierna utveckling och intern rörlighet respektive flexibilitet och trygg arbetsgivare, vilket symboliserar en relation dem emellan, vilket vi kommer att redogöra för mer ingående senare i kapitlet.



5.1 Huvudangelägenhet

Det blev i ett tidigt skede tydligt för oss att företag vill arbeta med vårt intresseområde, att behålla sin personal, samt att detta arbete innebär många utmaningar. Utmaningarna med att behålla sin personal har visat sig på många olika sätt, vilket gjorde huvudangelägenheten *det är utmanande att behålla sin personal* adekvat i sammanhanget.

Vår huvudangelägenhet framträdde i intervjuerna då stor del av samtalen handlade om just svårigheterna med att behålla personal och att det finns flera saker som enligt företagen gör detta svårt. Huvudangelägenheten framkom inte i analysen av hemsidorna av uppenbara skäl, då företag inte gärna kommunicera sina problem då deras hemsida är en del av deras varumärke. Huvudangelägenheten har som tidigare nämnt framträtt på många olika sätt genom varierande indikatorer. Dessa indikatorer kommer fortsättningsvis benämnas som egenskaper, alltså aspekter som hjälper till att beskriva vår huvudangelägenhet och de kategorier som senare kommer att presenteras. De egenskaper som huvudangelägenheten har är: *komplexitet, konkurrens om kompetens* och *den nya arbetsmarknaden*.

Egenskapen *komplexitet* representerar företagets uppfattning om fenomenet att behålla personal som något komplext och mångdimensionellt. Arbetet beskrivs kräva många olika parallellt pågående interna arbeten vilket kan vara utmanande för företagen. Vad som betraktas som värdefullt personalarbete skiljer sig åt mellan olika personer, vilket även belyser komplexiteten i arbetet. Nedanstående citat är ett exempel på denna typ av problematik.

Ja det är utmanande. Man har inte alltid samma möjlighet att styra bilden av arbetsgivare internt. Vi är en stor organisation, många roller som jobbar här. Alla har olika tankar om vad som är bra på en arbetsplats (Intervjuperson 5)

I ovanstående citat beskriver intervjupersonen att det är svårt för arbetsgivaren att styra den interna bilden av företaget då det är många personer som arbetar på företaget och att dessa personers tankar och uppfattning om vad de uppskattar på arbetsplatsen skiljer sig åt. Just komplexiteten gör det utmanande för företagen att tillgodose personalens enskilda önskemål, vilket därför gör det till en utmaning att behålla sin personal.

Egenskapen *konkurrens om kompetens* syftar till att beskriva arbetsgivares svårigheter att hitta rätt personal till rätt arbete. Bristen på rätt kompetens är till arbetstagarens fördel, vilket gör det till en utmaning för arbetsgivarna att behålla den rätta kompetensen inom företaget. Intervjuperson 4 gav följande svar när vi bad hen att beskriva deras interna arbete med employer branding.

Vi tänker mycket på det utifrån att främst behålla kritisk kompetens inom företaget, vi har sett att det kommer bli viktigare och svårare med tiden för oss i och med att konkurrensen om kompetens kommer att öka inom branschen. Det kommer vara en stor brist på kompetens och vi kommer behöva arbeta för att behålla vår personal (Intervjuperson 4)

Citatet ovan belyser arbetsgivarens problem med att behålla kritisk kompetens inom företaget. De ser därtill att detta kan komma att bli ett ökande problem vilket kräver ett aktivt arbete kring att behålla kritisk personal, något som upplevs som utmanande. Vår egenskap *konkurrens om kompetens* leder oss in på vår nästa egenskap, *den nya arbetsmarknaden*.

Vår tredje egenskap, *den nya arbetsmarknaden*, handlar om företagens upplevelse av att det skett en förändring gällande arbetstagares förhållande till sin rörlighet på arbetsmarknaden. Detta gäller såväl unga som äldre arbetstagare. Den arbetsmarknadsmässiga förändringen gör det därför angeläget att som företag anpassa sig till denna samhällsutveckling. Vi frågade intervjuperson 1 om det finns en speciell anledning till att just deras företag började sitt strukturella arbete med att behålla sin personal, vilket utmynnade i svaret nedan.

Hur samhället utvecklas. Man stannar inte kvar. Man byter arbetsgivare, det är en del av utvecklingen [...]. Tror att det kommer som ett krav från medarbetare. Inte bara från aspekten att vi vill att du ska stanna kvar, ställs mer krav från medarbetarna mot arbetsgivarna för att vilja stanna [...]. Det kommer dels från att anpassa sig till samhällsutveckling men också krav från medarbetarna. Mer fokus på dem och deras utveckling (Intervjuperson 1)

Intervjupersonen beskriver via citat att samhället är i utveckling. Det har skett en förändring där arbetstagarna har mer att säga till om och ett större inflytande gällande sin anställning gentemot sin arbetsgivare. Intervjupersonen beskriver således att den arbetsmarknadsmässiga förändringen handlar om en kombination av att företagen förväntas anpassa sig efter det nya samhället men även tillgodose krav från sina medarbetare rörande deras arbetssituation. Egenskapen *den nya arbetsmarknaden* belyser således en del av det utmanande arbetet för företag med att behålla sin personal.

Sammanfattningsvis anser vi att egenskaperna *komplexitet*, *konkurrens om kompetens* och *den nya arbetsmarknaden* tillsammans hjälper till att beskriva huvudangelägenheten: *det är*

utmanande att behålla sin personal. Vi kommer nedan att beskriva teorins kärnkategori och tillhörande kategorier.

5.2 Kärnkategori

Ur vår huvudangelägenhet som är *det är utmanande att behålla sin personal*, framträdde en hantering av detta problem. Hanteringen för företagen tycktes vara att satsa på sin personal i bred mening, för att optimera chanserna att behålla personalen. På så vis framträdde vår kärnkategori: *bred satsning på personalen*. Det var den kategori som var mest återkommande och även sammanlänkad till de mest frekventa och framträdande kategorierna. Det blev tydligt att företagens arbete med intern employer branding skedde genom ett brett arbete, där allt från det lilla till det stora verkade vara av vikt för att personal skulle stanna på företaget. Alla våra kategorier kan relateras till den här kategorin och därmed förtjänar den sin plats som kärnkategori. Vi kommer senare i kapitlet beskriva varje kategoris relation till kärnkategorin.

I intervjuerna hade företagen återkommande diskussioner om att det är utmanande att behålla sin personal då det är många saker som spelar in. Företagens behov av en bred satsning belyses i citatet nedan från en av våra intervjuer där vi frågar hur deras företag arbetar med satsningen på personalen:

Skulle säga att det finns en bredd [...]. Dels handlar det om att vi jobbar med företagskulturen, superviktigt. Vi behöver arbeta med att vara attraktiva, det man har fokuserat på historisk är att se till vilka kan vi lyfta till chefsspåret. Där ser man en utveckling hos medarbetarna, de vill kunna utvecklas för att stanna. Alla är inte intresserade av chefsspåret, vad finns för utvecklingsmöjligheter för dem? Det är ett pågående arbete. Men också andra arbeten som arbetsvillkor, arbetsmiljö, men just utveckling ser vi är något vi behöver stärka upp (Intervjuperson 4)

Intervjuperson 4 beskriver i citatet ovan att det finns en bredd i satsningen på personalen gällande allt från företagskultur, utvecklingsmöjligheter till arbetsvillkor. Utifrån den breda satsningen har kärnkategorin mynnat ut i en egenskap, *stora som små gester* som hjälper till att belysa den breda satsningen.

Egenskapen *stora som små gester* beskriver företagens varierande satsningar på personalen. De små gesterna kan vara allt ifrån att det finns frukt i personalrummet, goodiebags under möten till anordnade after works. Gester av större mått som speglar en satsning på personalen kan vara exempelvis juridiskt förankrade arbetet som pensionsavtal och arbetsvillkor. Vi har kunnat konstatera att företagens arbete med att behålla sin personal kan framträda på olika sätt och på olika nivåer. Intervjuperson 3 beskriver detta dubbelsidiga arbete nedan.

Tror mer på det lilla i vardagen än det stora som sker under året. Att ansvara för ett projekt, gå en utbildning, börja en ny roll kan vara exempel på större satsningar. Men det är viktigt att komma ihåg de små sakerna, hur man agerar i vardagen, tar hand om kollegor och så vidare (Intervjuperson 3)

Intervjupersonen tar upp att det finns flera saker av värde för att behålla personalen, smått som stort, vilket belyser den breda satsningen. Hen beskriver därtill att det är av vikt att inte glömma de små sakerna, till exempel att ta hand om sina kollegor men även större saker som att ansvara för ett projekt är av stor vikt för att attrahera personalen.

Återkommande i samtliga intervjuer var att företagen hade en stark strävan med de små och stora gesterna att skapa en trivsamt arbetsmiljö där personalen mår bra samt är nöjda och tillfreds med sin arbetsplats. Det framstod som ett övergripande arbete, och ett sorts mål, att de små som stora gesterna i förlängningen skulle leda till att skapa trivsel på arbetet och sedermera viljan att stanna kvar på arbetsplatsen. Nedanstående citat beskriver ett av företagens arbete med att skapa trivsel.

I slutändan vill vi att personer ska trivas på arbetsplatsen. Jobbar vi med nöjdheten med vår befintliga arbetstagare är det som en marknad för andra som kan tänka sig att jobba på företag x senare (Intervjuperson 5)

Citatet ovan beskriver vikten av att skapa trivsel och intervjupersonen resonerar att detta arbete därtill kan komma att hjälpa till att attrahera ny personal till företaget.

Vi har nu presenterat vår huvudangelägenhet samt vår kärnkategori och hur dessa är sammanlänkade. Vi kommer nu att beskriva teorins övriga kategorier, vilket är åtta till antalet. Vi kommer att introducera respektive kategori och därefter presentera deras egenskaper och kategorins relation till kärnkategorin.

5.3 Övriga kategorier

Nedan kommer våra övriga kategorier att presenteras, dessa utgörs av:

Utveckling, intern rörlighet, arbetsklimat, förmåner, strukturerat arbete, mångfald, trygg arbetsgivare och flexibilitet.

5.3.1 Utveckling

Kategorin *utveckling* handlar om företagets ambitioner och arbeten med att främja utvecklingsmöjligheter för den anställda. I våra intervjuer var det tydligt att utveckling är viktigt både för företaget då detta utvecklar kompetensen inom organisationen och det var även något som var efterfrågat av den anställda. Med utveckling menas att den anställda i sitt arbete kan sträva efter ett ständigt lärande, oavsett hur länge denne har arbetat på företaget eller vilken ålder denne innehar. Utveckling är något som berör hela personalstyrkan och har i vår studie visat sig vara ett fenomen som har blivit alltmer eftertraktat och viktigt för att företag ska kunna behålla sin personal. Det som ledde fram till att kategorin framträdde var att flera företag på olika sätt tycktes satsa mer på att utveckla sin personal. Exempel på detta har varit att företag aktivt försökt främja samverkan mellan olika arbetsgrupper och att företag uppmuntrar sin personal att ta eget ansvar för sin utveckling och karriär.

De egenskaper som hjälper till att fördjupa förståelsen är *företagets bidrag till utveckling* och *egen drivkraft till utveckling*. Vi har valt att skilja dessa åt då de på olika sätt belyser hur utveckling som arbetsområde kan yttra sig. Utveckling har visat sig kunna ske på såväl företagets begäran som på den anställdes initiativ.

Egenskapen *företags bidrag till utveckling* handlar om företagets satsningar på att utveckla sin personal. Det som företagen har visat sig kunna bidra med i utvecklingen hos personalen är exempelvis olika slags utbildningar men även genom att främja och möjliggöra samarbeten mellan olika grupper och på så sätt åstadkomma ett lärande. Citatet nedan belyser en av studiens deltagande företags bidrag till att möjliggöra utveckling till sina medarbetare.

Mycket utbildningar i sig, en egen utbildningssektor, jobbar med utbildning och utveckling. Möjlighet att gå mentorsprogram, arbetsrätt, ledarprogram, alla typer av utbildningar som du kan tänka dig finns att tillgå (Intervjuperson 5)

Intervjupersonen beskriver att det på deras arbetsplats finns en stor möjlighet till att bredda sin kunskap inom diverse områden. Vissa utbildningar beskrevs som obligatoriska för specifika tjänster, medan andra utbildningar kunde nyttjas ur personalens önskemål där de kunde grundas i en vilja att utvecklas för att ha möjlighet att söka sig vidare till andra tjänster inom företaget. Flera företag hade aktiva forum för utbildningar vilket talar för att utbildning är något de värdesätter.

Egen drivkraft till utveckling syftar till att beskriva företagets aktiva arbete med att uppmuntra personalen till att vilja utvecklas i sitt arbete. Det handlar alltså inte enbart om vad företaget kan bidra med utan handlar även om att arbeta för att skapa en motivation och drivkraft hos personalen att hela tiden vilja utvecklas. Den egna drivkraften till utveckling behöver inte enbart spegla sig i drastiska förändringar såsom nya tjänster, utan det kan handla om att vilja utmanas och utvecklas och på så sätt bli en bättre version av sig själv. Att ha kontinuerliga samtal med sin chef om potentiella utvecklingsmöjligheter har visat sig vara ett exempel på en strategi för att åstadkomma medvetenhet om sitt eget bidrag till utveckling. Nedan visas ett citat som belyser hur företag arbetar med personalens egen utveckling.

Vi tror på att varje persons egen motivation är den bästa drivkraften, med hjälp av sina chefers stöd [...]. Du äger din egen utveckling och karriär. Med de utvecklings- och karriärmöjligheter som finns tillgängliga hindrar ingenting dig från att skapa din egen individuella karriär. (Företag C)

Textutdraget visar att företag C anser att mycket i arbetstagarens möjliga karriärsutveckling har sin grund hos individen och dennes motivation och drivkraft. Detta tillsammans med utvecklingsmöjligheterna som företaget erbjuder kan komma att skapa en utveckling anpassad efter den enskilde individen.

Kategorin *utveckling* har en relation till kärnkategorin *bred satsning på personalen* då utveckling har visat sig vara en viktig faktor för att behålla sin personal och är således ett led i den breda satsningen. Utveckling har varit framträdande i samtliga textanalyser och intervjuer och förtjänar därmed sin relevans i vår framträdande teori.

5.3.2 Intern rörlighet

Med *intern rörlighet* syftar vi till personalens möjlighet till att avancera inom företaget. Den interna rörligheten kan ta form i att byta tjänst inom det befintliga arbetsområdet, rörlighet mellan städer men även möjlighet till rörlighet mellan länder. Det som har lett oss fram till kategorin och speglar den interna rörligheten hos företagen är att flera företag har nämnt att de arbetar med en intern arbetsmarknad, dels för att gynna utveckling genom byte inom koncernen, dels för att den interna rörligheten även gynnar dem som arbetsgivare. Indikatorerna för kategorin har genererat två egenskaper, *intern arbetsmarknad* och *win-win för företaget och personalen*.

Flertalet av våra intervjupersoner vittnade om att det finns en strävan inom företaget att behålla sin personal långsiktigt. Ett sätt för att arbeta mot detta har varit att skapa en *intern arbetsmarknad*, det vill säga en intern arbetsportal som gör det enklare för personalen att byta

jobb inom företaget. En intervjuperson beskrev att vissa tjänster inte läggs ut för allmänheten utan enbart i deras interna arbetsportal. Citatet nedan är hämtat från en av våra textanalyser från ett av de deltagande företagens hemsidor.

För att behålla våra begåvade medarbetare uppmuntrar vi dem att söka nya utmaningar inom x när deras nuvarande uppdrag avslutats. För att underlätta detta har vi en intern arbetsmarknad där alla öppna jobberbjudanden anslås globalt och dessa jobb kan sökas av alla inom företaget. Oavsett om du är på jakt efter nya utmaningar eller vill ha mer ansvar i din nuvarande befattning så ska du veta att möjligheterna är närmast oändliga. (Företag C)

Citatet ovan beskriver hur företag c arbetar med att uppmuntra sin personal till att söka sig vidare inom företaget och att de har upprättat en intern arbetsmarknad för att möjliggöra detta. De beskriver därtill att tjänsterna kan sökas av alla inom företaget, vilket beskrivs öppna upp för stora möjligheter för personalen och gynnar den interna rörligheten.

Vår nästa egenskap, *Win-win för företaget och personalen*, syftar till att förklara de positiva aspekterna som intern rörlighet för med sig för såväl företaget som personalen. För företaget finns ekonomiska fördelar med att behålla sin personal långsiktigt då de exempelvis inte behöver lägga pengar på rekrytering samt att de redan har bra insikt i hur personen arbetar. En annan fördel för företaget har visat sig vara att de som rekryteras internt redan har kännedom om interna arbetssystem och företagen behöver därför inte avsätta resurser för upplärning. I våra intervjuer har det framgått att personalen gynnas av möjligheten till intern rörlighet då det ger de vetskap om att de kan utvecklas inom företaget, vilket upplevs som betryggande. En annan positiv aspekt för personalen som har framkommit är att den interna arbetsmarknaden ger dessa försprång till utannonserade tjänster innan dessa läggs ut till allmänheten. Nedan presenteras två citat som belyser win-win situationen. I det första citatet resonerar en intervjuperson om varför det är värt att behålla befintlig personal inom företaget, snarare än att rekrytera ny.

Gäller att behålla befintlig personal, särskilt personal man satsar på och som utvecklas, personalen formas för företaget. Det är viktigt att se till så att man inte tappar det man har satsat och investerat i [...]. Inser att det är mer värt att satsa på personalen än att hela tiden behöva rekrytera. Det tar tid och kostar pengar. (Intervjuperson 1)

Det andra citatet beskriver en intervjupersons svar på vår fråga om hur hans företag arbetar med intern rörlighet.

Jag tycker vi har ett klimat hos oss som uppmuntrar intern rörlighet. Vi har det vanligtvis att man arbetar inom en grupp, testar något annat i en annan gruppering, det är vanligt hos oss. Man söker sig vidare för att testa på något nytt [...] Jag tror det beror på att man trivs, med arbetskamrater och bolaget i sin helhet och vill testa något inom samma tak. Det är en större säkerhet att söka inom samma bolag, än att byta [...]. Är många interna som söker tjänsterna vi lägger ut. (Intervjuperson 2)

Citaten ovan belyser fördelarna med att som företag främja intern rörlighet ur två olika perspektiv, dels ur ett företagsperspektiv, dels ur ett arbetstagarperspektiv. Citaten beskriver hur arbete mot intern rörlighet är gynnsamt för företag då nyrekryteringar tar tid och kostar pengar samt att avancering inom företag ur ett arbetstagarperspektiv möjliggör att man kan utvecklas men samtidigt stanna inom organisationen.

Intern rörlighet har en relation till kärnkategorin *bred satsning på personalen* då den interna rörligheten är ett led i det breda arbetet som finns på personalen. Vetskapen hos en nyanställd om att det finns möjligheter till utveckling inom företaget har beskrivits som en sporre att stanna inom företaget. Detta gäller även för personal som arbetat inom organisationen många år och att även de har möjlighet att avancera inom företaget. Detta speglar den breda satsningen som finns på personal, såväl på ny som mer erfaren personal.

En annan relation som vi har funnit som hjälper oss att fördjupa förståelsen för kärnkategorin *en bred satsning på personalen* är relationen mellan kategorierna *intern rörlighet* och *utveckling*. De två kategorierna tycks ha haft ett ömsesidigt samband då den ena kategorin ofta uppkom i samband med den andra kategorin. Intervjuperson 7 och 8 diskuterade detta samband i gruppintervjun och menade på att den interna rörligheten tycks generera utveckling samtidigt som viljan att utvecklas tycks kunna ligga till grund till att röra sig internt. Men även utbildning, en form av utveckling, tycks ha ett samband då denna form av individuell utveckling kan möjliggöra byte av yrkesroll inom företaget. Sambandet mellan dessa kategorier fördjupar förståelsen för att en bred satsning på personalen kan leda till att personalen vill stanna längre inom företaget, då den ena satsningen kan resultera i det andra.

5.3.3 Arbetsklimat

Med arbetsklimat syftar vi på företagets arbete för att främja och upprätthålla trivsel på arbetsplatser. Det kan handla om att skapa förutsättningar för god team-anda och att arbeta för att främja välmående för såväl den enskilde arbetaren som hos gruppen. Det blev tydligt för oss i intervjuerna att företag värnar om att aktivt arbeta för att skapa sammansatta team och att främja ett nära samarbete med den närmsta chefen. Vi upptäckte även att det fanns ett allmänt fokus att måna om personalen, vilket i förlängningen syftar till att behålla dessa. Även i textanalysen kunde vi urskilja ett mönster hos företagen att de vill åstadkomma ett bra arbetsklimat och att det är viktigt för dem. Nedanstående citat är ett utdrag ur en arbetsannons, som visar att företaget tycker det är viktigt och vill förmedla att de arbetar för ett gott arbetsklimat även för potentiell ny personal.

Rollen kräver självständigt arbete men vi arbetar utifrån ett teamperspektiv. Vår målsättning är att kunna agera backup till varandra och finnas där för varandra om vi får utmaningar [...]. Vi är måna om ett positivt och trevligt samarbetsklimat och det är viktigt att du kan känna dig trygg i att arbeta själv och presentera arbetet för gruppen. (Företag B)

Våra egenskaper till denna kategori blev *trivsel* och *öppet klimat*. Egenskapen *trivsel* handlar om företagets arbete för att skapa ett trivsamt arbetsklimat på företaget i bred mening. Att skapa trivsel har visat sig kunna göras på olika sätt, bland annat genom att visa uppskattning, uppmuntra gemensamma aktiviteter såsom after works, fredagsfika och att inspirera till att välja laget före jaget. Sammantaget handlar det om att måna om varandra i arbetsgruppen. Citatet nedan beskriver vad intervjuperson 6 upplever är viktigt gällande deras företags arbetsklimat.

Jag tror att alla ska veta vad som förväntas. I de förväntningarna ingår inte massa jag, det handlar om vad vi kan göra tillsammans. Vi är bra på olika saker. Alla egenskaper skapar grupper, det är det viktiga på arbetsplatsen. Glädjen är gruppen. (Intervjuperson 6)

I citatet ovan beskriver intervjupersonen att hen anser att det är viktigt att personalen vet vad som förväntas av dem samt att glädje och vad man kan åstadkomma tillsammans är det centrala. Intervjupersonen resonerade vidare om att trivsel inte skapas på egen hand, utan är något som

skapas tillsammans med andra. Företagen kan uppmuntra till trivsel och därmed bidra till ett bättre arbetsklimat genom att anordna gemensamma aktiviteter.

Egenskapen *öppet klimat* har i våra intervjuer framträtt som en komponent i ett gott arbetsklimat. Med öppet klimat åsyftas möjligheten att inom arbetsgruppen kunna uttrycka sina åsikter och idéer, att kunna ge och få feedback samt att våga vara transparenta med varandra. Detta gäller för såväl chefer som medarbetare. Citatet är hämtat ur en diskussion med intervjuperson 2 kring varför öppen kommunikation med personalen är viktigt.

Ja, jätteviktigt att vara så pass transparent med det jag kan inför medarbetarna, gällande vad som händer och att jag bjuder in till diskussion om saker och ting om något inte fungerar som det ska. Så alla får säga sin åsikt. Vi har i vår värdegrund att uppmuntra små grupper att försöka ha en bra dialog. Att man kommer och känner att man kan uttrycka sig [...]. Att man kan ha olika åsikter. (Intervjuperson 2)

Intervjuperson 2 hävdar att det är viktigt att vara transparent gentemot sina medarbetare samt pekar på vikten av att bjuda in till diskussion. Intervjupersonen försöker uppmuntra till att samtliga medarbetare ska få ha egna åsikter i hens arbetsgrupp och att det är okej att ventilerade dessa för att skapa en bra dialog, vilket i förlängningen antas bidra till ett bra arbetsklimat.

Våra egenskaper symboliserar att arbetet för ett gott *arbetsklimat* kan vara allt från att man är transparenta med varandra till att man har gemensamma aktiviteter, vilket belyser behovet och relationen till den *breda satsningen på personalen*.

5.3.4 *Förmåner*

Kategorin *förmåner* syftar till att beskriva vad arbetsgivaren erbjuder sina anställda för förmåner utöver deras lön. Förmåner har visat sig vara ett sätt att konkurrera med andra företag men även ett arbete som gynnar trivseln på företaget. Vi har i datamaterialet valt att särskilja på två olika typer av förmåner, dels *ekonomiskt förmåner*, dels *hälsorelaterade förmåner*, vilket utgör våra två egenskaper.

Vår egenskap *ekonomiska förmåner* inbegriper de förmåner som företagen erbjuder som kan ses som ekonomiskt förankrade. Dessa förmåner kunde se olika ut i olika företag, men några exempel på ekonomiska förmåner som framkom var: förmånssystem där de anställda får rabatt på resor och hemelektronik, rikskuponger, möjlighet att leasa personalbil samt ekonomiskt fördelaktig föräldraledighet. En annan ekonomisk förmån som framkom i en intervju var möjligheten till bonus, vilket exemplifieras i citatet nedan.

En ekonomisk förmån är bonus, vi har årligen en bonus som vi får utifrån uppsatta mål, där varje team sätter upp sina mål och utifrån det får vi en bonusutdelning i pengar. (Intervjuperson 5)

Intervjupersonen beskriver deras bonussystem vilket innebär att bonus delas ut vid uppsatta mål en gång per år. Bonusutdelningen beskrivs som motiverande för medarbetarna att arbeta effektivt för att nå uppsatta mål och därmed få ta del av den bonus som företaget erbjuder.

Vår andra egenskap berör de *hälsorelaterade förmånerna* som företagen erbjuder sina anställda. Som tidigare nämnt skiljde sig de specifika förmånerna mellan våra deltagande företag. Det som de hälsorelaterade förmånerna hade gemensamt var viljan att uppmuntra respektive medarbetare till rörelse och välmående men även att stärka gemenskapen på

företaget. Friskvårdsbidrag, anordnade träningsaktiviteter för personalen, hälsoföreläsningar, familjeaktiviteter, massage och friskvård på arbetstid, är exempel på dessa hälsorelaterade förmåner. Nedanstående citat är från en av våra textanalyser av företagets hemsidor.

Vi gillar att röra på oss! Därför får du som anställd hos oss friskvårdsbidrag, gratis bad på de orter där vi har verksamhet, fritt deltagande i företag x Stadslopp och företag x Night Run, samt en rad rabatter hos utvalda friskvårdsanläggningar. Vi har dessutom en egen idrottsförening där du kan testa olika aktiviteter (Företag A)

Citatet ovan belyser att det finns många olika hälsorelaterade förmåner att tillgå och att det är något som företaget uppmuntrar till. De aktiviteter som erbjuds är i vissa fall anordnade av företaget och i andra fall kan dessa nyttjas när medarbetaren själv önskar vilket visar på både en vilja att stärka gemenskapen samt att uppmuntra välmående hos personalen.

Vår kategori *förmåner* kan relateras till kärnkategorin *bred satsning på personalen* då det har framkommit att företag är måna om att både erbjuda såväl ekonomiska som hälsorelaterade förmåner. Detta visar på att allt från det lilla, som till exempel rabatt på aktiviteter till större förmåner som exempelvis bonusar är en del av den breda satsningen som görs på personalen.

5.3.5 *Strukturerat arbete*

Vi menar med benämningen *strukturerat arbete* företagets strukturerade och kontinuerliga arbeten med att behålla sin personal. Vi kunde i våra intervjuer se återkommande mönster i att det fanns ett medvetet arbete på såväl högre nivå där det fanns diskussioner kring hur arbetet med att behålla sin personal skulle gå till, som på lägre nivå i form av ett strukturerat arbete i förhållande mot den anställde genom exempelvis utvecklingssamtal. Indikatorer för denna kategori var att företagen förde återkommande resonemang om att det var mer gynnsamt att satsa på befintlig personal, snarare än att rekrytera ny. Medarbetarsamtal spelade exempelvis en stor roll för det strukturerade arbetet då man i dessa samtal kunde sätta upp mål för medarbetaren och på samma gång tillät medarbetaren att ventilerade kring dennes arbetssituation, vilket fick medarbetaren att känna sig sedd.

Med ovan i beaktning så blev egenskaperna till kategorin *samtal inom organisationen och samtal med medarbetaren*, där den första egenskapen syftar till de samtal som förs inom organisationsledningen medan den andra egenskapen handlar om de samtal som aktivt förs med medarbetaren. Egenskaperna visar att det strukturerade arbete sker på olika nivåer inom organisationen för att aktivt arbeta med att behålla den befintliga personalen. I det första citatet beskriver intervjuperson 1 hur deras organisationsledning samtalar om hur de ska arbeta för att behålla sin personal ur ett strukturerat perspektiv. I det andra citatet resonerar intervjuperson 6 om vikten av regelbundna samtal med medarbetarna.

Citat 1: För ett par år sen började vi mer strukturerat med det här, mer fokus på det. Tidigare har det varit upp till varje chef. Vad anser chefen krävs för medarbetaren? De senaste två åren har vi fått system som hjälper till som stöd för den personliga utvecklingen, en struktur, vilka mål man ska ha, hur uppföljning ska se ut. Vi har satsat och avsatt på resurser på utbildning... Vi har satsat mer resurser på dessa bitar. (Intervjuperson 1)

Citat 2: Som generellt i bolaget så finns bättre och sämre avdelningar. I min avdelning med mina chefer som jag har under mig så har vi månadsmöten. Hos mig prioriteras detta och annat

prioriteras bort. Det är viktigt att man vet vad som förväntas av en. Man ska veta om man gjort ett bra eller dåligt jobb, detta ska inte någon behöva berätta för dig. (Intervjuperson 6)

Citatet ovan belyser hur strukturerat arbete rörande personalen kan ske på olika nivåer, med olika mål. Samtal inom organisationen verkar vara något som blivit alltmer viktigt med tiden och även något som det läggs mer resurser på. Förr var det enskilda chefers ansvar att deras personal vill stanna inom företaget medan det nu är ett samtal som förs på en högre nivå och det finns därtill ett mer kontinuerligt arbete kring dessa frågor. I det andra citatet reflekterar intervjuperson 6 över vikten av att prioritera medarbetarsamtal för att på så vis följa upp varje enskild medarbetares arbete. Intervjupersonen diskuterade att hen trodde att det var av vikt att ha dessa kontinuerligt för att kunna ge en ärlig uppföljning kring deras prestationer och vad det finns för vidare förväntningar.

Kategorin *strukturerat arbete* relaterar till vår kärnkategori *bred satsning på personalen* då det blir ett exempel på hur satsningar på personalen kan visa sig på olika sätt och även ske på olika nivåer. Den breda satsningen speglar sig genom den långsiktiga och strukturerade planen som finns för att behålla personalen, till mer vardagligt arbete som exempelvis medarbetarsamtal. Arbetet kräver således både långsiktigt och kortsiktigt arbete.

5.3.6 *Mångfald*

Med kategorin *mångfald* åsyftas företagets arbete för att främja olikheter inom personalen, vilket kan handla om allt från kön, etnicitet, ålder, personlighet etcetera. Vi har sett återkommande utsagor om att olik tänkande resoneras leda till utveckling och nytänkande. Våra deltagande företag i studien har även beskrivit en önskan om att sträva efter olik tänkande, jämställdhet och att välkomna sökande med olika bakgrund. De egenskaper som hjälper till att beskriva kategorin är att *spegla samhället* och *utveckla arbetsgruppen*.

Vår första egenskap, *spegla samhället*, handlar om att vi sett en vilja hos företagen i vår studie att spegla samhället och sina kunder i personalstyrkan för att på så vis vara en attraktiv arbetsplats som ska vara inbjudande för alla att söka till. En annan viktig aspekt av att spegla samhället och arbeta med mångfaldsfrågor har att göra med företagets ambition att vara en del av samhällsutvecklingen och på så vis medverka till det moderna och utvecklade land som Sverige är och anses vara idag. Intervjuperson 3 beskriver detta i nedanstående citat.

Vi vill spegla samhället [...]. Vi är inte på den öppna marknaden men vi vill spegla marknaden för att möta våra kunder på bästa sätt. Alla är olika och det vill vi kunna möta. (Intervjuperson 3)

I citatet kan vi se företagets strävan att utöva ett mångfaldsarbete för att spegla samhället. Intervjupersonen menar att detta medför en bättre kundservice för att möta allas olikheter. En annan intervjuperson beskrev en strävan att arbeta aktivt med mångfaldsfrågorna och att hans företag har satt upp ett konkret mål gällande hur fördelningen idealt skulle se ut, 50/50 kön och 80/20 utrikesfödda, för att spegla populationen i Sverige.

Den andra egenskapen till mångfald, att *utveckla arbetsgruppen* beskriver hur företagen anser att mångfalden bidrar till att utveckla personalen. Företagen har beskrivit att de ser ett värde i arbetsgrupper där det finns en differens i exempelvis utbildning, ålder, kön och etnicitet. I nedanstående citat diskuterar intervjuperson 5 vad mångfald bidrar till i arbetsgruppen.

Handlar om att utveckla och innovera i det vi gör och att flytta fram gränserna. Om vi skulle ha en typ av person på vår arbetsplats skulle vi inte komma framåt, det handlar om att få in olika perspektiv på arbetsplatsen så att man trivs och kan utvecklas. (Intervjuperson 5)

Citatet beskriver fördelar vad gäller utveckling som kan skapas i utbytet av olika perspektiv, vilket intervjupersonen menar att mångfaldsarbetet kan åstadkomma. Återkommande i våra intervjuers utsagor har varit att det är viktigt att främja olikheter i arbetsgrupper, för att på så vis se saker med nya ögon och utveckla såväl individen som arbetsgruppen. Även i textanalyserna har vi sett en strävan mot mångfald, vilket förklaras generera en mer välkomnande miljö och nya idéer som hjälper till att tänka utanför boxen. Arbetsgrupper som är för lika har beskrivits som mer ineffektiva och begränsade i sin utveckling.

Mångfald relaterar till vår kärnkategori *bred satsning på personalen* då företag genom sitt mångfaldsarbete bidrar till upplevelsen av att alla medarbetare är viktiga och kan tillföra något oavsett kön, etnicitet, ålder, personlighet, etcetera. Flera av våra intervjupersoner har beskrivit det som värdefullt för personalen att tillhöra en arbetsplats som uppmuntrar till och värnar om det unika och specifika hos varje individ, vilket tycks vara en komponent till viljan att stanna på arbetsplatsen.

5.3.7 Trygg arbetsgivare

Kategorin *trygg arbetsgivare* syftar till att beskriva vikten av att personalen känner sig trygg i sin anställning. Denna trygghet kan ses ur olika perspektiv. Det har visat sig kunna handla om att vetskapen om att företaget är *motståndskraftigt mot yttre omständigheter*, att företaget har ett *fackligt arbete* samt att arbetstagaren tillhör ett starkt *varumärke*. Dessa tre aspekter har visat sig bidra till upplevelsen av en trygg arbetsgivare och blir därför denna kategoris egenskaper.

Vår egenskap *motståndskraftig mot yttre omständigheter* syftar till att förklara företagets förmåga att stå stark gentemot yttre påverkan, det vill säga att företagen exempelvis inte riskerar att ta stor skada av förändringar i omvärlden. Citatet nedan beskriver detta.

Bolaget går inte omkull lätt, man lär ha jobbet kvar oavsett yttre händelser. Till exempel som covidén där andra fick varsla, det gjorde inte vi på grund av vår bransch som lunkar på ändå. Det tror jag är en stor trygghet för anställning. (Intervjuperson 2)

Citatet ovan beskriver tidigare nämnd motståndskraftighet och intervjupersonen exemplifierar covid-pandemin som en yttre händelse som företaget kunnat stå emot, vilket hen menar bidrar till upplevelsen av en trygg anställning.

Nästa egenskap är *fackligt arbete*, vilket representerar företags arbete för att skydda personalen genom att vara fackligt anslutna. Det kan exempelvis visa sig genom att företagen har bra anställningsvillkor, kollektivavtal och pensionsavtal. Citatet nedan utgör svaret vi fick av intervjuperson 4 på vår fråga om hur deras företag arbetar för att vara en trygg arbetsgivare.

Jag tror medarbetarna tycker att vi har kollektivavtal och att vi är kommunalägda och att vi upplevs som trygga därför. Vi har transparenta och bra anställningsvillkor och har ett strukturerat fackligt arbete som skapar trygghet för arbetaren och att den har mycket att säga till om. (Intervjuperson 4)

I citatet ovan beskriver intervjupersonen vad det finns för arbeten inom organisationen som skapar en trygg anställning, där faktumet att de är kommunalägda läggs fram som ett exempel. Det fackliga arbetet symboliserar enligt intervjupersonen seriositet och beskrivs bland annat leda till att medarbetarna har mycket att säga till om, vilket i förlängningen bidrar till upplevelsen av en tryggare anställning.

Den tredje egenskapen som hjälper till att beskriva den trygga arbetsgivaren är *varumärke*. Att som medarbetare tillhöra ett välkänt och väletablerat varumärke på arbetsmarknaden har visat sig bidra till upplevelsen av att ha en trygg anställning. Även vetenskapen om att företaget har funnits under lång tid tycks bidra till en trygghet för personalen, då upplevelsen är att bolaget har en erkänd plats på arbetsmarknaden. Citatet nedan beskriver hur en intervjuperson resonerar kring sitt företags varumärke.

Vi är en väldigt trygg arbetsgivare. Vi har funnits i 175 år, gör stora resultat ekonomiskt, vår bransch kommer antagligen bli väldigt viktigare framöver på grund av den politiska situationen [...]. Vi är även störst i Sverige. (Intervjuperson 6)

Citatet ovan beskriver hur faktumet att en trygg arbetsgivare kan relateras till företagets varumärke och hur länge de varit verksamma men även vilken potential företaget har att växa i framtiden. Dessa tre egenskaper sammantagna är något som bidrar till upplevelsen av att arbeta under en trygg arbetsgivare, vilket i våra intervjuer har framträtt som högt värdesatt hos personalen.

Trygg arbetsgivare kan relateras till kärnkategorin *bred satsning på personalen* på så vis att den belyser vidden av vad personalen värdesätter som viktigt hos en arbetsgivare. Vidden framkommer i allt från faktiska satsningar som till exempel bra pensionsavtal likväl som att upplevelsen av att arbeta på en trygg arbetsplats som är motståndskraftig och därför inte försvinner över tid.

5.3.8 *Flexibilitet*

Flexibilitet syftar till att beskriva hur arbetsgivaren ger de anställda möjlighet till en flexibel arbetssituation. Med detta åsyftas både flexibilitet i arbetstider, möjligheten att jobba hemifrån samt möjlighet att påverka sitt eget arbete. Anledningen till att flexibilitet gjordes till en egen kategori var att flera företag, både via textanalys och intervjuer, visade att de hade ett arbete med exempelvis arbetstidsförkortning samt att flera företag beskrev pandemin som ett startskott för att gynna möjligheter till distansarbete.

Nedanstående citat symboliserar hur begreppet flexibilitet med tiden utvecklats till att ha flera olika innebörder och att pandemin spelat en roll i detta.

Pandemin har varit en räddande ängel, utan den hade vi inte kommit lika långt. Det var strikt innan pandemin, man skulle jobba vissa tider på kontoret och genom det visa att du arbetar, vilket nu ser betydligt annorlunda ut och personalen lyfter fram det som något bra. Vi har en struktur där vi kan jobba hemifrån vissa dagar i veckan, även flextider som inte är lika styra till kontorstider har kommit med möjligheten att jobba hemma (Intervjuperson 1).

Citatet ovan symboliserar hur flexibiliteten kan ses som något mångfacetterat med flera olika nyanser och innebörder. För att beskriva och fördjupa förståelsen för flexibilitet har två egenskaper framträtt, *möjlighet till distansarbete* samt *strävan mot ett flexibelt arbetssätt*.

Egenskapen *möjlighet till distansarbete* var återkommande i samtliga intervjuer. Att arbeta på distans var något som företagen strävade efter att kunna möjliggöra för sin personal och det var därtill något som beskrevs som uppskattas hos medarbetarna. I en intervju uppstod det en diskussion kring att det idag finns en förväntan, till skillnad från förr, att man som anställd ska erbjudas möjlighet att arbeta hemifrån om man så önskar. Citatet nedan exemplifierar denna förväntan.

Idag ser arbetsmarknaden annorlunda ut än för 10 år sen. Man märker att det finns en förväntan att man ska ha en flexibel arbetsbörda och kunna arbeta hemma och kunna förlägga tider på annat sätt än fasta ramar (Intervjuperson 2).

Citatet befäster arbetsmarknadens förändring kring inställningen inför arbetets flexibilitet. Intervjuperson 2 och även flera andra intervjupersoner beskrev att pandemin innebar ett skifte på arbetsmarknaden och menar på att vikten av att erbjuda flexibilitet i form av distansarbete har visat sig vara avgörande för vissa medarbetare, vilket därför blir en stor konkurrensfördel för arbetsgivaren.

Vår andra egenskap, *strävan mot ett flexibelt arbetssätt*, syftar till att beskriva att flexibilitet inte enbart handlar om distansarbete. Det kan även speglas i arbetstagarens möjlighet att själv påverka sin arbetssituation, till exempel genom att påverka sina arbetstider och arbetsuppgifter. Ett exempel på hur företag kan möjliggöra ett flexibelt arbetssätt kan enligt intervjuperson 8 vara att som chef ha en dialog med respektive medarbetare kring hur denne arbetar på bästa sätt, och på så sätt skapa så bra förutsättningar som möjligt för denne. Nedan följer ett citat av intervjuperson 6 avseende strävan mot ett flexibelt arbetssätt.

Det gäller att skapa flexibilitet inom ramen som det går. Till exempel får du göra som du vill i kundmötena och skapa flexibilitet på så vis. Man måste hitta var man kan vara flexibel. Andra roller är olika, där man kan jobba var och när man vill. Det är väldigt olika förutsättningar (Intervjuperson 6)

Citatet belyser att huruvida man kan arbeta flexibelt eller inte till viss del grundar sig på vilka förutsättningar som finns. Detta gäller såväl i respektive yrkesroll som hur intresset för flexibilitet ser ut hos respektive medarbetare. Detta kan enligt våra intervjupersoner skilja sig åt, varpå det därför blir centralt att ta hänsyn till varje individs önskan.

Flexibilitet kan relateras till kärnkategorin *bred satsning på personalen* då det med tiden har visat sig vara allt mer viktigt för personalen att ha möjligheten till ett flexibelt arbetsliv. Personalens ökade intresse för möjligheten att kunna arbeta flexibelt har lett till att företag har behövt anpassa sig som en följd av det ökade intresset. Anpassningen efter personalens önskemål har därmed utvecklats till en strategi för att behålla sin personal, vilket därmed symboliserar den breda satsningen på personalen.

Under gruppintervjun uppstod det en diskussion om hur kategorierna *trygg arbetsgivare* och *flexibilitet* påverkar varandra. Intervjupersonerna reflekterade över att den trygga arbetsgivaren skapar möjligheten till ett flexibelt arbetssätt, då större företag i regel har större resurser och fler personer i arbetsstyrkan, vilket kan möjliggöra en större acceptans för ett flexibelt, och i vissa fall individanpassat arbetssätt. Samtidigt reflekterade de även över att flexibiliteten påverkar företagets varumärke (vilket är en av våra egenskaper till kategorin trygg arbetsgivare). Detta då ett flexibelt arbetssätt idag anses vara modernt och eftersträvansvärt vilket gör att det flexibla arbetssättet kan stärka företagets varumärke och gör sig själva attraktiva som arbetsgivare. Relationen mellan en *trygg arbetsgivare* och *flexibilitet* visar på att

en *bred satsning på personalen* är nödvändig då saker och ting hör samman. Då flera komponenter påverkar varandra tycks det inte vara gynnsamt att endast satsa på enskilda komponenter och företagen kan därför resoneras behöva se satsningarna som beståndsdelar som tillsammans bildar en helhet.

Vi har nu presenterat vår studies resultat. I nästa kapitel kommer vi att diskutera vårt resultat i förhållande till uppsatsens tidigare kapitel.

6 DISKUSSION

Vi kommer nu att diskutera vår studies resultat i relation till syfte och frågeställning, tidigare forskning, vårt teoretiska ramverk och en självkritisk reflektion. Vi avslutar kapitlet med förslag på framtida forskning inom intresseområdet.

6.1 Syfte och frågeställning

Vår studies syfte var att undersöka om, och i sådant fall hur, företag arbetar med att behålla sin befintliga personal. Efter att detta undersökts visade sig företagets centrala problem var att behålla sin personal, vilket kom att utgöra vår huvudangelägenhet: *det är utmanande att behålla sin personal*. Detta resulterade i en frågeställning enligt nedan.

- Hur arbetar företag med att behålla sin befintliga personal?

Denna frågeställning anser vi kunnat besvaras med hjälp av vår kärnkategori tillsammans med de övriga kategorierna. Vår kärnkategori fungerar som en lösning på vår huvudangelägenhet. Kärnkategorin är *bred satsning på personalen*, vilket belyser att det krävs flera olika typer av arbeten och att det kan vara allt från små till stora satsningar som tillsammans bildar en helhet och som ökar chanserna för att behålla sin personal. De kategorier som relateras till kärnkategorin och hjälper till att lösa huvudangelägenheten är *utveckling, intern rörlighet, arbetsklimat, förmåner, strukturerat arbete, mångfald, trygg arbetsgivare och flexibilitet*.

Det har visat sig vara komplext på många sätt att behålla sin personal. Vi står i en föränderlig arbetsmarknad som ställer nya krav på såväl arbetstagare som arbetsgivare. Dagens arbetstagare har en större benägenhet att byta arbetsgivare och har därför större befogenhet att kunna ställa krav på den arbetsgivare de arbetar för. Vår uppfattning är att man förr i större utsträckning talade om vikten av att arbetstagare bör anpassa sig till rådande arbetsmarknad, medan man idag förlägger större ansvar på att arbetsgivare ska skapa förutsättningar för arbetstagare för att dessa ska stanna hos dem. I vårt resultat har vi kunnat se att vad som är viktigt för respektive arbetstagare skiljer sig åt, vilket gör att arbetet med att behålla personalen blir komplext. Komplexiteten kräver olika sorters insatser, vilket vi genom vår kärnkategori *bred satsning på personalen* försöker förklara.

Vår frågeställning är "Hur arbetar företag med att behålla sin befintliga personal?". En kategori som var återkommande i våra intervjuer och textanalyser var *utveckling*, vilket har visat sig vara en viktig del av hur företag arbetar med att behålla sin personal. Kategorin handlar om arbetstagares möjligheter att utvecklas på olika sätt i sin arbetsroll, såväl på eget initiativ som

tillsammans med företaget. Utveckling av personalen kan åstadkommas med hjälp av vår kategori *intern rörlighet*, där vi tidigare har beskrivit ett samband mellan utveckling och intern rörlighet. Den interna rörligheten genererar utveckling, samtidigt som strävan efter utveckling kan ligga till grund för viljan att röra sig internt inom företaget. Även kategorin *mångfald* har visat sig kunna främja utveckling hos olika arbetsgrupper samtidigt som det på egen hand är ett, av flera, sätt för företag att arbeta för att behålla sin personal. Vårt resultat har visat att mångfald kan möjliggöra för arbetsgrupper att kunna se saker ur olika perspektiv på grund av en mix av kön, ålder, etnicitet, personlighet etcetera, vilket har beskrivits som både stimulerande och utvecklande. Detta kan ses som en förklaring till varför arbetet med mångfald är betydande för att behålla sin personal och kan därför ses som en motivation för företag att värna om mångfald i arbetsgruppen.

Två andra kategorier som framträtt i resultatet som ett svar på hur företag arbetar med att behålla sin personal var *förmåner* och *flexibilitet*. *Förmåner* avser såväl hälsorelaterade som ekonomiskt relaterade förmåner som företagen erbjöd sin personal. *Flexibilitet* handlar om det utrymme som företagen gav sina anställda gällande deras möjlighet att arbeta som de önskar samt möjlighet till att arbeta på distans. Dessa två kategorier kan båda resoneras vara komponenter som företag bör arbeta med då en arbetstagare med enkelhet kan jämföra dessa möjligheter med andra företag, vilket för vissa kan vara avgörande i beslutet om de ska stanna kvar på sin arbetsplats eller byta till en annan, mer förmånlig. Dessa två kategorier kan resoneras vara tillgängliga för jämförelse ur en arbetstagares perspektiv, till skillnad från övriga kategorier och samtidigt vara relativt enkla för företagen att jobba med för att på så vis vara konkurrenskraftig gentemot andra företag. Exempelvis är kategorin *arbetsklimat* dels svårare för en arbetstagare att jämföra med andra företag, dels krävs det ett kontinuerligt och omfattande arbete från arbetsgivaren för att upprätthålla ett gott arbetsklimat. Att företagen satsar på att ge sin personal tillfredsställande förmåner och möjlighet att vara flexibla i sitt arbete kan därför anses vara såväl tidseffektiva som tacksamma åtgärder i arbetet för att behålla personalen.

De tre sista kategorierna i vårt resultat, som samtliga visat sig vara viktiga för företag i arbetet med att behålla sin personal är *trygg arbetsgivare*, *strukturerat arbete* och *arbetsklimat*. Medan de tidigare nämnda kategorierna kan anses vara enklare för företagen att applicera, kräver dessa tre kategorier ett mer långsiktigt och kontinuerligt arbete. Att vara en *trygg arbetsgivare* har i vår studie visat sig vara att kunna vara motståndskraftig mot yttre omständigheter, att ha ett fackligt arbete samt att företaget har ett starkt varumärke. *Strukturerat arbete* handlar delvis om att det ska finnas pågående samtal inom organisationen om hur personalen ska behållas men även enskilda samtal med medarbetarna, som ett sätt att ge arbetstagaren utrymme att ventilera kring sin arbetssituation. Kategorin *arbetsklimat* belyser vikten av att skapa en arbetsplats som värnar om trivsel hos personalen samt att tillåta ett öppet klimat. Samtliga tre kategorier har på olika sätt belyst hur företag arbetar med att behålla sin personal, vilket speglar vår kärnkategori om att det krävs en *bred satsning på personalen*. Vi reflekterar över att det inte räcker med att enbart satsa på exempelvis förmåner och möjlighet till utveckling. Det har i vårt resultat visat sig att det långsiktiga arbetet verkar spela en stor roll och är betydande för personalen för att de ska bli långvariga på företaget.

Sammanfattningsvis anser vi att vi genom vår studie uppnått vårt syfte och lyckats besvara vår frågeställning och visat på olika sätt, genom vår kärnkategori och de övriga kategorierna, hur företag kan arbeta för att behålla sin personal.

6.2 Tidigare forskning

I följande avsnitt kommer vi att göra en jämförelse mellan resultatet i vår studie i förhållande till den tidigare forskningen. Jämförelsen kommer att göras utifrån våra teman, vilka är *svårigheter med att behålla sin personal, skäl till att jobba med intern employer branding och hur företag på olika sätt kan arbeta för att behålla sin personal*.

Vi kommer för varje tema inledningsvis sammanfatta temats mest framstående resultat, därefter för vi en diskussion om relationen mellan respektive temats resultat och vår kärnkategori, *bred satsning på personalen*. Vidare diskuterar vi likheter och skillnader mellan den tidigare forskningens resultat och våra övriga kategorier. Då de övriga kategorierna har en relation till kärnkategorin, kan man även se att denna diskussion knyter an kärnkategorin till temat även om den *breda satsningen på personalen* inte uttryckligen nämns.

6.2.1 Svårigheter med att behålla sin personal

Det första temat *svårigheter med att behålla sin personal* beskriver olika studier som ur olika aspekter visar varför det kan vara svårt för företag att bibehålla personal. De tidigare studierna i temat visade att anledningen till att arbetstagare vill lämna sin arbetsplats kan bero på många olika saker där aspekter som ålder (generation) och position kan påverka. I en av studierna belystes vikten av att arbetsbördan inte får vara för hög och om så är fallet kan det vara en faktor till att man väljer att lämna företaget. Ålder visade sig kunna vara relevant i arbetet för att behålla sin personal då olika generationers inställning och engagemang gentemot sitt arbete visade sig kunna variera. En av våra studier pekade på att en svårighet med att behålla personal kan bero på att arbetsmarknaden idag erbjuder fler karriärmöjligheter samt bättre anställningsmöjligheter, vilket försvårar arbetet för företagen med att behålla sin personal.

Detta tema rimmar väl med såväl vår huvudangelägenhet *det är utmanande att behålla sin personal* som vår kärnkategori *bred satsning på personalen*. Temats forskningsresultat indikerar på likheter med vår huvudangelägenhet då deras forskningsresultat, likväl som vår forskning, visar på en komplexitet för arbetsgivare i arbetet med att behålla personal. Det finns flera saker att ta hänsyn till, bland annat att det finns en ökad konkurrens om kompetensen, att det i dagens arbetsmarknad i och med den nya generationen finns en ny syn på hur dedikerad man bör vara till det företag man arbetar på. Som den tidigare forskningen har visat så är det svårt och komplext att behålla personal, vilket i vår studie har visat sig kunna hanteras med hjälp av vår kärnkategori, *bred satsning på personalen*. Genom att ur ett organisatoriskt perspektiv satsa brett, från det lilla till det stora, kan man tänkas fånga upp olika generationer samt individers olika behov, oberoende av vilken position de besitter.

Något vi kunde bevittna i resultaten från det första temat i den tidigare forskning, till exempel i studien skriven av Han, Trinkoff och Gurses (2015), var att det visade på att personal känner sig extra missnöjda med sitt arbete när de inte upplever stöd från kollegor och organisationen. Vi kan se en likhet i vårt resultat där det också framkom att olika sorters stöd i arbetet är viktigt, vilket speglas i våra kategorier *arbetsklimat* och *strukturerat arbete*. Kategorin *arbetsklimat* visade på betydelsen av att främja samarbete och öppenhet samt att värna om varandra, vilket vi resonerar som sätt att visa stöd. *Strukturerat arbete* syftar till att medarbetarsamtal gynnar företagen i arbete med att behålla sin personal då det blir ett sätt att fånga upp personalen och deras behov. Vår reflektion blir att företags arbete med *arbetsklimat* och *strukturerat arbete* kan bli ett sätt att motverka missnöje hos personalen, vilket kan öka deras motivation till att stanna längre.

En skillnad som vi fann i Han, Trinkoff och Gurses (2015) studie var att resultatet framhöll vikten av att arbetsbördan måste vara på en rimlig nivå för att arbetstagare ska kunna må bra. Vi kunde se tendenser av denna inställning i en av våra intervjuer men då detta endast nämndes vid ett tillfälle ansåg vi inte att den aspekten var tillräckligt grundad, vilket gjorde att den inte togs med i resultatet. När denna aspekt dök upp i vår gruppintervju, förvånades vi över att det inte hade framkommit i ett tidigare skede. När vi började diskutera vikten av att arbeta med en rimlig arbetsbörda, framstod det som intressant då vi personligen ser det som en viktig aspekt i ett långsiktigt arbete för att kunna behålla personal. Vi resonerar att de flesta arbetstagare kan hantera kortare perioder av intensivt arbete men att för långa tidsintervaller påverkar individen på ett negativt sätt, vilket borde kunna öka deras benägenhet att söka sig vidare. Att arbeta för att upprätthålla en rimlig arbetsbörda bör enligt oss ses som en integrerad del i företags strategiska arbete för att bibehålla personal långsiktigt.

6.2.2 Skäl till att arbeta med employer branding

Vårt andra tema handlar om studier som visar på fördelar med att ha ett organisatoriskt arbete med intern och extern employer branding. Två av studierna studerar fördelarna med intern employer branding och en tar upp både intern och extern employer branding. Sammantaget visar samtliga tre studier på att denna typ av arbete på olika sätt är viktigt. Ett organisatoriskt arbete med employer branding visade sig kunna generera positiva effekter på flera olika plan, bland annat arbetstagarnas effektivitet, lojalitet samt bild av företagets varumärke.

Vi kan även i detta tema se likheter mellan studiernas resultat och vår kärnkategori, *bred satsning på personalen*, då deras resultat pekar på att ett varierat arbete med employer branding har visat sig gynna både arbetstagare och arbetsgivare. Arbetstagare gynnas då arbeten med employer branding visade sig förbättra arbetsmiljön, möjligheten att utvecklas samt att en delaktighet i företagets värdegrund möjliggjordes. Arbetsgivarna gynnas på olika sätt, bland annat genom att arbetstagarnas effektivitet och lojalitet gentemot företaget och varumärket ökar. Återigen belyses att ett brett arbete med personalen gynnar såväl arbetstagare som arbetsgivare, vilket sannolikt ökar personalens tillfredsställelse och i förlängningen vilja att stanna.

Som ovan nämnt visade det sig att ett arbete med employer branding stärker företagets varumärke, vilket stämmer överens med vårt resultat då vi har kommit fram till att ett kontinuerligt arbete med varumärke är viktigt och bidrar till vår kategori *trygg arbetsgivare*. I vårt resultat kunde vi se att flera av våra intervjupersoner pekade på fördelar med att tillhöra en trygg arbetsgivare och att arbeta under ett starkt varumärke, vilket visar på att vårt resultat därför liknar den tidigare forskningen. Andra positiva aspekter som vi anser liknar vårt resultat är att temats studier framhåller utvecklingsvärden och sociala värden som bidragande faktorer till att vilja fortsätta arbeta på ett företag. Även i vår studie har dessa dimensioner framkommit som betydande aspekter för arbetstagares vilja att vilja stanna. Arbetet med detta speglas i våra två kategorier *utveckling* och *arbetsklimat*. Våra intervjupersoner beskrev att de har ett ständigt arbete med dessa områden då de har sett att möjligheten till att utvecklas samt upplevelsen av att trivas med kollegor och miljön på arbetet ökar chanserna att vilja stanna på företaget. En slutsats som kan dras är att arbete med employer branding bidrar till flera positiva aspekter vilket har visat sig värdefullt för företag att värna om.

En av temats studier, skriven av Vaneet och Neha (2018), avsåg att studera olika dimensioner och dess relation till att vilja stanna på ett företag. Det vi kan se är att studiens resultat visade att ekonomiska värden inte verkar ha en direkt relation med arbetstagares vilja att stanna på ett

företag. I vårt resultat har vi en kategori som heter *förmåner*, som framkom då detta i våra intervjuer uttrycktes vara en återkommande strategi som företagen arbetar med för att behålla sin personal. På så vis skiljer sig resultatet åt men med vår studie avser vi att undersöka *hur* företag arbetar med att behålla sin personal och inte om dessa faktorer är avgörande eller ej. Utgångspunkten för våra studier är därför olika, vilket försvårar möjligheten att jämföra dessa.

6.2.3 *Hur företag på olika sätt kan arbeta för att behålla sin personal*

Det tredje temat handlar om hur företag på olika sätt kan arbeta för att bibehålla sin personal. De tidigare studierna belyser att det finns olika aspekter att ta hänsyn till, samt olika vägar för att nå målet med att bibehålla sin befintliga personal. En av studierna belyser att uppfattningen om sin arbetsgivare är subjektiv och därför skiljer sig åsikten om vad som är viktigt för respektive arbetstagare åt. I temats andra studier har det visat sig att företag bland annat arbetar med utvecklingspotential, möjlighet till flexibilitet och kontinuerliga arbeten med personalen för att få dessa att stanna på företaget.

Vårt val av tematisering hjälper oss att fördjupa förståelsen för *hur* företag på olika sätt använder sig av en *bred satsning för att behålla sin personal*, vilket utgör vår kärnkategori. Studierna belyser att det finns olika sätt att arbeta med detta. Vissa pekar på att flexibilitet är en viktig del, medan andra väljer att fokusera på utvecklingspotential och olika typer av kontinuerliga arbeten med personalen för att på så vis öka deras tillfredsställelse i arbetet. Studierna belyser att arbetet med att behålla sin personal kan göras på varierande sätt samt att mottagandet av dessa arbeten kan skilja sig åt mellan olika arbetstagare, vilket stödjer vår tes om att det är viktigt att arbeta brett i arbetet med att behålla sin personal.

En av likheterna vi kan se med resultatet från studien skriven av Foster (2019) och vårt studieresultat är att *flexibilitet* har visat sig vara viktigt för arbetstagarna. Studierna i temat visade att möjligheten till flexibilitet var viktigt ur olika synvinklar, både för befintliga anställda som för potentiellt nya arbetstagare. Flexibilitet kan handla om att arbetstagaren kan påverka sina arbetstider och vad för typ av arbetskontrakt denne ska förhålla sig till. I vår studie framkom kategorin *flexibilitet*, vilket inbegriper såväl arbetstagarens möjlighet att arbeta hemifrån som möjlighet att påverka sitt arbete. Både den tidigare forskningen och vår studie pekade på att flexibilitet är något viktigt och uppskattat hos arbetstagare. Under vår studies gång har vi reflekterat över det växande intresset, och i vissa fall behovet, av att företag möjliggör för arbetstagaren att kunna påverka sin arbetssituation. Våra intervjupersoner har beskrivit att corona-pandemin har bidragit till den här förändringen och att arbetstagare idag förväntar sig denna möjlighet. Vi resonerar därför huruvida möjligheten till att flexibilitet i arbetet kommer att bli alltmer viktigt och betydande i framtiden. Att integrera möjligheten till ett flexibelt arbetssätt kan därför anses vara en klok investering för företag.

Andra likheter vi funnit mellan den tidigare forskningen i det tredje temat och vårt forskningsresultat är vikten av utvecklingsmöjligheter, ett kontinuerligt personalarbete och god kommunikation. Detta knyter an till våra tre kategorier *utveckling*, *strukturerat arbete* och *arbetsklimat* som på olika sätt belyser hur företag arbetar med att behålla sin personal.

En skillnad vi dock kunnat urskilja är att i en av studierna i tema tre, skriven av Ul Hadi och Ahmed (2018), belystes vikten av att det bör finnas en work-life balance. Det innebär att det ska finnas en balans mellan arbete och fritid för att arbetstagaren ska vara tillfreds med sin anställning. Detta är något vi inte kunnat urskilja i vår studie. Vi är förvånade över att detta inte framkommit, då vi tydligt kunnat se ett mönster av detta fenomen i den tidigare forskningen.

Vi reflekterar om anledningen till att arbetet med work-life balance inte visat sig vara viktigt för våra företag (i deras arbete med att behålla personal) kan ha att göra med de branscher som de deltagande i studien tillhör. Om studien hade innefattat fler branscher kanske arbetet med work-life balance framkommit. Trots att detta inte framkommit i vårt resultat reflekterar vi över att i och med det växande arbetet med att möjliggöra distansarbete, kan denna typ av arbetsrelaterad balans komma att bli svårare att uppnå och kontrollera i framtiden. Vi tror därför att företag bör ha detta i fenomen i beräkning i sitt organisatoriska arbete då work-life balance kan komma att bli svårare att uppnå.

6.3 Teoretisk och begreppsligt ramverk

Vi kommer i detta kapitel att beskriva teorier som vi anser kan fördjupa förståelsen för vårt resultat. Dessa teorier utgörs av monopolkapitalism, Human resource management (HRM) och den affärsmässiga karaktären, vilket speglar en förståelse för vår studies resultat sett ur tre perspektiv: Makro, meso och mikro. Vi avser alltså att belysa vårt resultat ur ett samhällsperspektiv (makro), ett företagsperspektiv (meso) samt ur ett individperspektiv (mikro).

6.3.1 Monopolkapitalism

Kapitalismen beskrivs som ett ekonomiskt system där ett stort antal arbetare som äger lite, producerar varor till ett fåtal kapitalister som äger mycket och således profiterar på denna uppdelning. Kapitalister äger varorna som produceras, de medel som används i produktionen samt arbetarnas arbetstid som arvoderas genom lön (Ritzer & Stepnisky, 2015:51-52). Enligt Marx finns även en maktaspekt i detta då kapitalister har makten att avskeda personalen, vilket gör att arbetarna står underordnade dessa. Centralt i detta resonemang är ekonomin och marknaden och vad som anses ha ett högt värde och inte, vilket beskrivs vara kapitalismens kärna (Ritzer & Stepnisky, 2015:54).

För kapitalister finns ett intresse i att betala sina arbetare mindre än vad deras produktion genererar, då de på detta sätt kan göra vinster. Effektivitet i arbetet är därför något som kapitalister försöker åstadkomma, vilket i vissa fall är ett måste för att deras företag ska kunna utvecklas och således kunna vara konkurrenskraftiga (Ritzer & Stepnisky, 2015:55–56). Förr talade man om konkurrenskapitalism, medan man idag i större utsträckning talar om monopolkapitalism. Monopolkapitalism belyser fenomenet hur en eller några få kapitalister kan komma att kontrollera en viss ekonomisk sektor. Förr konkurrerande organisationer om vilket företag som kunde erbjuda det lägsta priset medan man i takt med monopolkapitalismens framväxt istället försöker attrahera potentiella kunder genom arbete med förpackning, marknadsföring och andra metoder, vilket möjliggörs just av faktumet att ett eller flera företag kontrollerar hela marknader. Dessa så kallade jätteföretag har som mål att göra sina företag ekonomiskt oberoende, vilket motiverar företagen att arbeta för att bygga upp kapital internt och på så vis inte vara lika beroende av externa finansieringskällor (Ritzer & Stepnisky, 2015:247–248).

Arbetspecialisering är en del av kapitalismen, vilket syftar till ett pågående arbete med att dela in uppgifter och funktioner i exakta specialiserade verksamheter, för att därefter dela in arbetstagare i dessa uppdelade verksamheter där man tar hänsyn till respektive arbetstagares förmågor. Denna arbetspecialisering sker enligt författarna av tre anledningar, för att öka

ledningens kontroll över personalens individuella prestationer, för att öka produktiviteten och slutligen för att spara pengar då denna uppdelning leder till en minskad personalkostnad. En del av kapitalismens logik handlar enligt författarna om företags ständiga försök till att göra arbetstagares arbete billigare och därför mer lönsamt (Ritzer & Stepnisky, 2015:249).

Diskussion

Vi reflekterar över att vi delvis kan koppla vissa aspekter av teorin om monopolkapitalism till vårt resultat, men att vi delvis ser skillnader. Våra intervjupersoner pekade på att det har skett en förändring i arbetslivet och att företagen på senare år har haft skäl till att anpassa sina arbets sätt för att på olika sätt förbättra personalarbetet och på så sätt tillgodose personalens behov. Vi vill mena på att vi genom vårt resultat ser ett skifte där arbetstagaren har fått mer makt att påverka sin egen situation, tillskillnad från förr då kapitalisten hade betydligt större makt över arbetaren. Detta har i studien visat sig exempelvis genom vår huvudangelägenhet, *det är utmanade att behålla sin personal*, och egenskaperna: *konkurrens om kompetens* och *den nya arbetsmarknaden*. Exempelvis skapar företagens konkurrens om kritisk kompetens möjligheter för arbetstagaren att ställa krav gentemot sin arbetsgivare. Vi har även i vårt resultat sett att det har skett en förändring gällande arbetstagares förhållande till sin rörlighet på arbetsmarknaden. Vi reflekterar kring att detta inflytande och ”den nya arbetstagarens” förhållningssätt mot företagen försvagar makten hos kapitalisten, som därför bör anpassa sitt arbets sätt för att fortsätta vara vinstdrivande genom att behålla personalen.

Det kapitalistiska perspektivet är dock relevant för att fördjupa förståelsen för vårt resultat, då vårt resultat och de satsningar som görs på personalen har sin grund i att företagen vill vara attraktiva för att kunna vara framgångsrika och lönsamma. Som tidigare nämnt arbetar kapitalister på olika sätt för att skapa vinstdrivande företag, vilket kan åstadkommas genom exempelvis effektivisering och genom att vara konkurrenskraftiga. En hög personalomsättning kostar pengar för kapitalister då upplärning kan ta tid vilket påverkar företagets effektivitet. Vi resonerar därför att vår kärnkategori, *bred satsning på personalen*, kan vara ett viktigt arbete för kapitalister för att behålla effektiviteten inom företaget och på så sätt skapa vinstdrivande företag. Genom att behålla kompetent personal, undviks onödiga kostnader samtidigt som värdefull kompetens bibehålls inom företaget, vilket bidrar till en konkurrenskraftigare organisation.

Som tidigare nämnt så speglar monopolkapitalismen ett större fokus på exempelvis förpackning och marknadsföring istället för pris. Vår slutsats är att detta kan spegla en växande betydelse för företagens varumärke och dess tillhörande associationer. Värdet av varumärket såg vi även i den tidigare forskningen, där exempelvis studien skriven av Kalińska-Kula och Staniec (2021) tar upp olika exempel på hur ett företag kan arbeta för att stärka sitt varumärke både internt och externt och vilka fördelar det medför. Då monopolkapitalismen skapar en ökande konkurrens mellan företag, reflekterar vi över att det blir desto viktigare för företag att utstråla värderingar och ha ett pågående arbete även kring andra värden. Att ta ställning för mänskliga rättigheter och att arbeta för inkludering kan vara exempel på andra, mjukare värden. Då låga priser inte längre är det viktigaste sättet att locka kunder, blir arbete med att skapa ett starkt varumärke ett sätt för företag att skapa konkurrensfördelar gentemot andra företag. Ett arbete med ett starkt varumärke kan tänkas ha olika syften, dels för att locka kunder, dels för att attrahera ny liksom existerande personal. Vi kunde även i vårt resultat se värdet i företags arbete med sitt varumärke. Att arbeta hos en *trygg arbetsgivare* (en av våra kategorier) med ett starkt varumärke visade sig vara uppskattat hos personalen. Att uppskatta arbete hos en trygg arbetsgivare med ett starkt varumärke kan resoneras vara en följd av monopolkapitalismen. Företag kan idag inte enbart konkurrera om personal i form av löner utan idag värderar

personalen även andra saker, som till exempel att associeras med att tillhöra ett starkt varumärke som utstrålar trygghet. Vi reflekterar därför över att det kan vara värdefullt för företag att arbeta med att nå ut och ständigt ha ett progressivt arbete med sitt varumärke.

Arbetspecialisering, som är en följd av kapitalismen, kan medföra ett behov för företag att behålla personal, vilket kan ses som ett sätt för kapitalister att satsa på sin personal. I idén om arbetspecialisering tas det hänsyn till individers specifika förmågor, vilken kan tänkas belysa att personalrelaterade investeringar kan behöva göras på olika sätt. Vi reflekterar över om arbetspecialiseringen, och den effektivisering som följer, idag är direkt nödvändigt för att som företag kunna vara konkurrenskraftig. För att åstadkomma effektivitet kan det vara lönsamt att se till olika arbetstagares unika behov och potential. Detta återspeglar att det krävs en *bred satsning på personalen*, vilket kan tänkas genomföras med hjälp av våra funna kategorier som på olika sätt kan hjälpa till att tillfredsställa personalen och på så vis förhindra dessa från att byta arbete.

Sammanfattningsvis befinner vi oss i en föränderlig arbetsmarknad och teorin om monopolkapitalismen kan delvis hjälpa oss att förstå varför företag reaktivt vill anpassa sig efter denna förändring. Applicerandet av en *bred satsning på personalen* tänkas bidra till att skapa effektivitet i företag på olika sätt men även bidra till bibehållandet av arbetskraft. Dessa två komponenter kan båda resoneras leda till mer lönsamma och vinstdrivande företag vilket vi menar är kapitalisters motivation till att bedriva personalrelaterade arbeten och att satsa på personalen. Detta hjälper oss att fördjupa förståelsen för vårt resultat utifrån ett makroperspektiv.

6.3.2 Human resource management

Det personalrelaterade arbetet har utvecklats från att endast innefatta HR, Human resource, till HRM, Human resource management. Human resource åsyftar till det organisatoriska arbetet som är arbetskraftsorienterat, det vill säga direkt inriktat på den befintliga personalen. Detta arbete kan bland annat innefatta rekrytering, att avlöna, att utbilda och att tillfredsställa andra arbetsrelaterade personalbehov. Den anställde betraktas i dessa arbeten mer som en kostnad, snarare än en resurs för företaget. Begreppet HRM (Human resource management) är en vidareutveckling av HR där man istället betraktar de anställda som direkta resurser som organisationer har ett behov av. Inom begreppet innefattas såväl befintlig som potentiell ny personal. I begreppet finns även ett tydligare ledningsperspektiv där hela organisationsledningarna är involverade och human resource management ses ofta som en organisatorisk strategi (Ljung, Nilsson & Olsson 1997:90).

Söderlund och Bredin (2005:43) beskriver att utvecklingen av HRM kan delas in i tre olika epoker. Den första epoken har sin grund i de rationaliseringsprocesser som företag genomgick för att uppnå effektivitet. Till följd av rationaliseringen kände arbetstagaren en stigande känsla av avhumanisering och en ökad känsla av alienation växte därför mot arbetsgivaren. För att motverka detta tillsattes en personalkonsulent vars uppgift var att vara delaktig vid anställningen av ny personal och ha dessa under uppsyn, en uppgift som under den andra epoken växte. I den tredje epoken ses personalarbetet som en integrerad del av den övergripande företagsstyrningen. I denna era finns en ökad marknadsstyrning, vilket medför att större ansvar gällande kompetens- och karriärutveckling förläggs på arbetstagaren. Detta medför att personalavdelningens roll tonas ned och den enskilde arbetstagarens roll i sin egen utveckling expanderar.

HRM-rörelsen togs fram då företag insåg vikten av ett organisatoriskt arbete med att knyta sin personal till företaget, även kallat commitment. I detta resonemang betonades att företag som vill uppnå detta bör integrera HRM som en del av företagets strategiska planering. Man ville med andra ord göra HRM till en del av organisationens kulturella system (Ljung, Nilsson & Olsson, 1997:90–91). Arbetet med HRM avser enligt författarna (1997:91–92) att kunna skapa förutsättningar för att möta olika omvärldsförändringar. De områden som författarna anser är mest centrala är bland annat att främja flexibilitet, att finna nya karriärvägar, att uppmuntra till deltagande samt att bygga internationella arbetsstyrkor och på andra sätt skapa organisatorisk beredskap för att kunna möta framtiden.

Employer branding är en del av HRM och begreppet utvecklades på 1990-talet. Till en början var det en del i den kommunikativa strategin i rekryteringsprocesser (Styvén & Näppä, 2021:8), medan man idag använder begreppet i en vidare mening. Som vi nämnt i tidigare kapitel handlar employer branding om att påverka hur företag uppfattas. Styvén och Näppä (2021:4) beskriver att detta gäller såväl potentiella, nuvarande som tidigare anställda. Att arbeta med employer branding och att skapa sig ett starkt arbetsgivarvarumärke har visat sig vara fördelaktigt då dessa företag oftare har lägre personalomsättning och rekryteringskostnader samt att de har visat sig ha bättre relationer till sina anställda. Arbetet med employer branding utgörs av såväl funktionella, ekonomiska som psykologiska fördelar för personalen där exempel på tänkta fördelar kan vara karriärmöjligheter, arbetsmiljön och hur innovativt företaget uppfattas vara, vilket påverkar både befintliga som potentiella arbetstagares bild av företaget (Styvén & Näppä, 2021:5).

Diskussion

Vi har tidigare nämnt att kapitalister har ett intresse att bedriva vinstdrivande företag och att arbeten med HRM kan ha en positiv påverkan på detta då anställda i västerländska samhällen idag ses som en direkt resurs för företaget. Att rekrytera ny personal kostar företag pengar. Att istället behålla sin befintliga personal minskar personalkostnader, samtidigt som kritisk kompetens stannar inom företaget. Detta möjliggör ett större kompetenskapital vilket sannolikt åstadkommer att större ekonomisk vinst kan utvinnas. Därtill är arbetet med HRM numera en organisatorisk strategi och en integrerad del i företagsledningen. Vi anser därför att monopolkapitalismen kan gynnas av ett arbete med HRM, då detta arbete har visat sig öka effektiviteten och därmed vara lönsamt för företag. Vi reflekterar därför kring om arbetet med HRM är ett led i kapitalismen då kapitalisterna enbart ser arbetstagarna som resurser vars fundamentala uppgift är att göra företag vinstdrivande. Arbetet med HRM hjälper oss därmed att fördjupa vår förståelse för resultatet sett ur en företagsnivå, på mesonivå och kan även fördjupas ytterligare genom det kapitalistiska perspektivet som belyser detta på en makronivå.

I vårt resultat beskriver vi vår kategori *strukturerat arbete*, vilket handlar om de strukturerade strategierna som företag arbetar med för att dels tillgodose personalens önsknings och behov, dels som ett sätt att hålla nere personalkostnaderna, där det förra kan menas generera det senare. Vi kan alltså se ett samband mellan vår kategori och med det organisatoriska arbetet som HRM tycks ha som avsikt att bedriva. Som beskrivet ovan har det skett en förändring i hur man värderar arbetet med HRM, vilket kan resoneras förklara det växande strukturerade arbetet. Denna förändring går i linje med vårt resultat då ett av våra citat kopplat till kategorin *strukturerat arbete* speglar just den förändring som skett i deras organisation, där de idag jämfört med förr har ett aktivt och strukturerat arbete kring personalrelaterade frågor. I och med sambandet resoneras vi att HRM, sett som en strategi, är av stor vikt i arbetet mot en nöjd personal som uppskattar det varumärke de arbetar för. Det här går även i linje med den tidigare forskningen där bland annat Dechowatanapaisas (2018) resultat visade att företagsledningar

rekommenderas att upprätthålla ett kontinuerligt arbete med att undersöka sina medarbetares nöjdhet och tillfredsställelse.

Ovan har vi beskrivit att man kan se en förskjutning av var ansvaret för den individuella kompetens och karriärutvecklingen förväntas ligga. Även detta överensstämmer med vårt resultat då vi har funnit en kategori som handlar om just *utveckling*. En av egenskaperna till den kategorin är *egen drivkraft till utveckling*, vilket belyser just den organisatoriska uppmuntringen till att arbetstagaren på eget bevåg ska initiera sin utveckling, vilket kan handla om att utmanas och utvecklas till att bli en bättre version av sig själv.

Vår huvudangelägenhet, *det är utmanade att behålla sin personal*, tycks kunna hanteras med hjälp av employer branding och de förtjänster som det arbetet innebär, vilket vi har beskrivit ovan. Författarna beskrev att företag som aktivt arbetar för att behålla personal verkar ha bättre relationer med sina anställda, vilket leder till en lägre personalomsättning, som i sin tur leder till minskade rekryteringskostnader. Det arbetet som strategin employer branding utgörs av är komponenterna funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar där saker som karriärmöjligheter och arbetsmiljön kan tänkas vara potentiella positiva utfall. Det här belyser att employer branding utgörs av en *bred satsning på personalen*, där flera komponenter kan bidra till arbetstagares vilja att stanna. Vi ser med andra ord ett starkt samband mellan vårt resultat och vad författarna ovan beskriver som förtjänsterna med employer branding, dess underliggande orsaker (vår huvudangelägenhet) och även hur ett arbete med employer branding kan hantera dessa problem (vår kärnkategori).

6.3.3 *Den affärsmässiga karaktären*

Fromm (2012:180) beskriver den affärsmässiga karaktären som något som tillkommit som ett led i kapitalismens framväxt. Den affärsmässiga karaktären är en person som ser sig själv som en vara på en marknad. Den ser sitt värde som ett marknadsvärde och inte ett bruksvärde, vilket varit ett vanligt sätt att se på sitt värde tidigare. Författaren liknar det vid att den levande människan blir en vara på den så kallade personlighetsmarknaden. En individs skicklighet och mänskliga egenskaper menas förvisso vara viktiga men personligheten har en avgörande roll för framgång på marknaden. För karaktären är framgång associerat med hur väl man lyckas demonstrera sin personlighet ur ett helhetsperspektiv. Det kan innefatta huruvida denne förmedlar en glad, framåt, ambitiös person men det kan även handla om vilka sociala kontakter den har eller vilka föreningar som den tillhör.

Vilken personlighetstyp som är önskvärd på arbetsmarknaden kan variera men det som är centralt är att personlighetstypen måste vara efterfrågad, vilket påverkar individens självbild och individuella uppfattning om denne duger eller inte (Fromm, 2012:180–181). Att vara önskvärd på marknaden blir en motivation för individen att ständigt vara anpassningsbar och flexibel gentemot marknadens behov. Författaren beskriver att de som har en affärsmässig karaktärsstruktur har ett inre driv av att vara effektiva i alla lägen och att alltid vara i rörelse, vilket menas kunna härledas just till den inneboende strävan mot att tillgodose vad man tror är efterfrågat på marknaden.

Individer som har den affärsmässiga karaktären lägger inte stor vikt vid deras personliga känslor. De beskrivs inte ha någon djup förankring i varken sig själva eller i andra, vilket förklaras bero på att vad individen känner står underordnat mot hur väl denne fungerar i olika situationer ur ett marknadsperspektiv. Det ständiga fokuset på hur väl individen fungerar gör att affärsmässiga karaktärer ser på sin omvärld på ett förståndsmässigt sätt och inte bekymrar

sig över saker som innefattar ett känslomässigt arbete. Karaktären beskrivs ha en oförmåga att engagera sig, vilket gäller såväl i förvärvade ting som i yttre risker såsom miljöförstöring, etcetera (Fromm: 2012:182–183). Vad som spelar roll är ens egen person i förhållande till vad som är efterfrågat på arbetsmarknaden.

Diskussion

Teorin om den affärsmässiga karaktären är ett resonemang på mikronivå som beskriver en karaktär som lägger stor vikt vid att anpassa sig själv till rådande arbetsmarknad. Karaktären tycks se framgång genom hur dennes personlighet förmedlas. En av våra kategorier handlar om *utveckling*, vilket exempelvis kan åstadkommas genom *intern rörlighet*, vilket är en annan kategori i vårt resultat. Man kan resonera kring huruvida ambitionen att utvecklas i arbetet kan vara en del av att vilja framstå på ett visst sätt. Vår upplevelse är att det i dagens samhälle är eftersträvansvärt att vilja utvecklas och på så vis uppvisa en inre drivkraft. Ur ett företagsperspektiv kan det därför vara av stor vikt att värna om den affärsmässiga karaktären genom att hela tiden arbeta för att tillfredsställa dennes behov. Att låta den affärsmässiga karaktären utvecklas skulle därför kunna ses som en strategi för att kunna behålla denna karaktär kvar på arbetsplatsen.

Den affärsmässiga karaktären beskrivs inte ha någon djup förankring till andra eller sig själv då dennes funktionalitet står högre än det emotionella. Därtill beskrivs den affärsmässiga karaktären ha ett driv att vara i ständig rörelse och det tycks därmed inte ligga i karaktärens natur att nöja sig, eller att slå sig till ro. Tendensen att inte nöja sig är även något vi har bevittnat i den tidigare forskningen där Glazer, Mahoney och Randall (2019) i sin studie kom fram till att finns en skillnad i hur olika generationer engagerar sig i företaget de arbetar för, där yngre generationer visar på en lägre grad av engagemang. Med dessa resonemang i beaktning kan man reflektera över att vår kärnkategori, *bred satsning på personalen*, kan vara betydande för att lyckas behålla och attrahera den affärsmässiga karaktären. Den affärsmässiga karaktären känner, till skillnad från tidigare generationer, inte lika stark emotionell anknytning till företag den arbetar på. Detta kan resoneras kunna bli en ännu starkare motivation för företag att investera i personalrelaterade satsningar, för att på så vis öka chansen att behålla medarbetare av denna karaktär. Våra funna kategorier i vår resultatdel har visat sig vara viktiga i arbetet med att behålla sin personal. Vissa av dessa kategorier skulle därför kunna tänkas bidra till att arbetstagare av vår tid, liksom den affärsmässiga karaktären, motiveras till att stanna längre på en och samma arbetsplats.

Vi har ovan beskrivit den affärsmässiga karaktären ur ett mikroperspektiv, en individ som ständigt är i rörelse och som är född i (och alltid försöker förhålla sig till) den kapitalistiska marknaden. Vi har därefter beskrivit hur företag kan arbeta för att behålla personal som har denna typ av karaktär, vilket kan ses som ett sätt att belysa karaktären ur ett mesoperspektiv. HRM kan alltså vara ett sätt för företag att fortsätta att attrahera personal av denna framväxande karaktär, för att förhindra den flyktighet som den annars symboliseras med. Den framväxande kapitalistiska marknaden skapade alltså den ovan beskrivna affärsmässiga karaktär, vilket har lett till att ett arbete med HRM är av vikt för att lyckas behålla dessa karaktärer. På detta sätt kan man förstå hur de tre olika nivåerna är relaterade till varandra och kan fördjupa förståelsen för vårt resultat sett ur ett såväl makro-, meso- som mikroperspektiv.

6.4 Självkritisk reflektion och avslutning

I denna metodologiska reflektion kommer vi att föra en diskussion kring genomförandet av studien och möjliga förbättringsområden. Avslutningsvis kommer en kort diskussion kring vår studies bidrag till samhället och möjlig framtida forskning inom intresseområdet.

En sak vi reflekterat kring som vi hade kunnat göra annorlunda är vår urvalsprocess av intervjupersoner. Vi har tidigare beskrivit i metodkapitlet under "Teoretiskt urval" att det teoretiska urvalet är centralt inom GT, vilket innebär att forskarens insamlade material styr vilket typ av urval som skall göras härnäst. Detta görs med utgångspunkten att urval hela tiden ska styras av den framväxande teorin och vad som behövs för att komma vidare i processen. I början av vår studie kontaktade vi samtliga personer som hade meddelat att de kunde tänka sig att delta i en intervju. För att underlätta för deras deltagande, valde vi att låta intervjupersonerna föreslå datum för när deras intervju skulle genomföras. Detta medförde att deras tillgänglighet delvis fick styra vilken fas i studien som de medverkade i. I ett idealt scenario hade den framväxande teorin till fullo fått styra urvalsprocessen, snarare än intervjupersonernas tillgänglighet. På grund av vår (och våra intervjupersoners) begränsade tidsschema upplevde vi att detta inte var möjligt, vilket resulterade i vårt tillvägagångssätt. Vi tror dock inte att detta är något som påverkat vårt resultat då samtliga av de deltagande intervjupersonerna var adekvata för vår studie och har kunnat ge oss rika svar i förhållande till vårt intresseområde.

Något annat vi har reflekterat över är huruvida vi hade kunnat ha ytterligare en gruppintervju i den teoretiska fasen, i vilken vi valde att endast genomföra en gruppintervju. Anledningen till det var att efter genomförd analys av gruppintervjun upplevde vi att vi började nå teoretisk mättnad i förhållande till våra memos. Vi upplevde att det som framkom under gruppintervjun överensstämde med våra memos om kategoriernas relationer till vår kärnkategori. Intervjupersonerna diskuterade även relationer mellan våra kategorier, vilket var något även vi reflekterat över. Med ovan i beaktning så gav vår gruppintervju ökad förståelse för relationerna sinsemellan men tillförde dock inte några nyheter. Man kan resonera kring om vi borde haft en till gruppintervju för att bekräfta den teoretiska mättnaden som vi upplevde ytterligare, detta då ny datainsamling alltid kan tänkas tillföra något nytt. Vi kände oss dock trygga med vårt material och vi valde således att lita på vår intuition och den teoretiska känslighet vi byggt upp under studiens gång och genomförde därför endast en gruppintervju. Även tidsbristen spelade en bidragande roll i detta skede. Sammanfattningsvis kan man tänka sig att en till gruppintervju kunnat påverka studien men vi upplever inte att det är sannolikt. Därför menar vi att valet att endast ha en gruppintervju troligtvis inte har påverkat vårt slutgiltiga resultat.

Vår tredje reflektion har att göra med vår hantering av våra memos. Som vi tidigare beskrivit är memos minnesanteckningar som forskaren för kring framträdande kategorier och deras relationer. Att skriva memos syftar till att kontinuerligt fånga upp forskarens tankar och idéer som kan tänkas vara av värde för den framväxande teorin. Vi kan i efterhand reflektera över sättet vi strukturerade hanteringen av våra formulerade memos. Vi valde att skriva våra memos som kommentarer i våra gemensamma dokument, för att på så vis spara dessa och enkelt kunna härleda dessa till dess kontext. Då vi i vårt uppsatsskrivande använt oss av många olika dokument ledde detta till att våra memos var utspridda, vilket försvårade en helhetssyn. Vi har hela tiden gått tillbaka till våra olika dokument och studerat våra memos, vilket vi menar talar för att vår hantering inte påverkat vårt resultat men i och med att de har varit utspridda har det tagit onödigt mycket tid att leta upp specifika memos. Vi reflekterar därför nu i efterhand om en annan hantering hade varit att föredra för att underlätta bearbetningen av våra memos.

Sammanfattningsvis kan vår studie bidra med en ökad förståelse för hur företag i dagens samhälle arbetar med att behålla sin personal. De olika kategorierna som vi presenterat bidrar till en helhetsbild över hur organisationer på olika sätt kan arbeta för att bibehålla sin personal långsiktigt. Vår studie är kvalitativt genomförd, vilket bidrar till forskningsfältet då merparten av de studier som liknar vår varit genomförda med en kvantitativ metod. Med GT som metodansats har vi närmat oss fältet med en öppenhet, vilket har möjliggjort att det resultat som har framträtt har grundats i data, vilket vi menar att den kvantitativa metoden inte möjliggör. Vi är dock medvetna om att vårt intresseområde och studiens resultat är begränsat i den mån att det enbart speglar en västerländsk syn på arbetsmarknaden, samt att de branscher som deltar i studien är av akademisk karaktär och därmed inte inkluderar alla typer av arbetstagare.

Avslutningsvis har vi i vår studie fastställt kategorier som visat sig vara viktiga i företags arbete med att behålla sin personal. Vidare kan vi reflektera över möjlig framtida forskning som skulle fördjupa förståelsen för forskningsområdet. Ett tillvägagångssätt som skulle kunna möjliggöra fördjupningen vore att värdera de olika kategorierna, för att på så vis få fram vilka kategorier som värdesätts högst respektive lägst av personalen. Något annat som vi anser är intressant, men som enbart svagt visade sig i vår studie, var aspekten gällande rimlig arbetsbörda. Vi har beskrivit detta i korthet tidigare i diskussionsdelen. Det hade varit intressant att studera denna aspekt närmare ur både arbetstagarens och arbetsgivarens perspektiv för att undersöka huruvida företag har ett arbete med att säkerställa en rimlig arbetsbörda eller ej samt om det påverkar personalens vilja att stanna på företaget.

REFERENSLISTA

- Andersson, M (2018). *Stark trend - svenskar byter jobb som aldrig förr*. Svt nyheter (13 november 2018). <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/vi-byter-jobb-allt-oftare>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Tredje upplagan). Liber.
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance*, 5(1), 64–80.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675–693.
- Eriksson, E. (12 augusti 2021). *Vad är employer branding?* i: We select. <https://www.weselect.com/blog/vad-ar-employer-branding>
- Foster, S. (2019). Flexible working could improve retention. *British Journal of Nursing (Mark Allen Publishing)*, 28(9), 601–601.
- Fromm, E. (2003). *Att ha eller att vara?*. (4. utg.). Natur och kultur.
- Ghosh, K., & Sahney, S. (2011). Impact of organizational sociotechnical system on managerial retention: A general linear modeling approach. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 33–59.
- Glaser, B.G. (2010) [1998]. *Att göra grundad teori: problem, frågor och diskussion*. Sociology Press.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12.
- Hadi, N.U., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44.
- Han, K., Trinkoff, A. M., & Gurses, A. P. (2015). Work-related factors, job satisfaction and intent to leave the current job among United States nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 24(21-22), 3224–3232.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori - Teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur.
- Holton, J. A. & Walsh, I. (2017). *Classic Grounded Theory. Applications With Qualitative & Quantitative Data*. SAGE.
- Kalińska-Kula, M., & Staniec, I. (2021). Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective. *European Research Studies*, 24(1), 583–603.

- Nilsson, P., Olsson, U.E. & Ljung, J. (red.) (1997). *Företag och marknad: flexibilitet och förändring*. Studentlitteratur.
- Ritzer, G. & Stepnisky, J. (2015). *Sociologisk teori*. (2., [uppdaterade] uppl.). Liber.
- Sennett, R. (1999). *När karaktären krackelerar: personliga konsekvenser av att arbeta i den nya kapitalismen*. (1. uppl.). Atlas.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45.
- Styvén, M. & Näppä, A. (2021). *Attraktiva arbetsgivare [Elektronisk resurs] Employer branding i besöksnäringen*. Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond.
- Söderlund, J., & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM: nya organisationsformer, nya utmaningar*. (1. uppl.). Liber.
- Vaneet, K., & Neha, V. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]*. Vetenskapsrådet



Box 883, 721 23 Västerås **Tfn:** 021-10 13 00
Box 325, 631 05 Eskilstuna **Tfn:** 016-15 36 00
E-post: info@mdh.se **Webb:** www.mdh.se