



UMEÅ UNIVERSITET

Stanna eller gå?

En kvalitativ studie om vad som får ingenjörer att vilja stanna inom ett företag

Emil Lindholm

Förord

Först vill jag tacka alla respondenter som tog sig tid att delta i min undersökning.

Sen vill jag tacka min handledare på universitet Ola Lindberg som varit till god hjälp med stöd och feedback under arbetet. Jag vill även tacka min handledare på företaget som varit med behjälplig vid olika företagsrelaterade frågor. Slutligen vill jag tacka personerna på företagets personalavdelning som tillåtit mig att utföra studien på deras företag.

Sammanfattning

Studien har haft som mål att undersöka och analysera vad som är viktigt för att en ingenjör ska vilja stanna inom ett företag. Datainsamlingen har skett via en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod. Studien har tagit plats på ett anonymiserat företag i norra Sverige där sammanlagt nio intervjuer med ingenjörer från olika avdelningar hölls. I studien framkom det att ledarskap, psykisk arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter och en väl fungerande organisation var viktiga faktorer. Utifrån resultatet blev det också tydligt att kontexten företaget befann sig i starkt påverkade vad ingenjörerna uppfattade som viktigt då det var företagsspecifika problem som till stor del påverkade ingenjörernas vilja att stanna.

Nyckelord: Retention, Engineer, Staff turnover, Personnel turnover

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bristen på ingenjörer	1
Syfte och frågeställningar	2
Tidigare forskning	3
Human kapital.....	3
HRs roll i att behålla personalen.....	3
Behålla ingenjörer	4
Ledarskap	5
Arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse och arbetsuppgifter	5
Utvecklingsmöjligheter.....	6
Kompensation	7
Metod	8
Intervjuernas utformning och genomförande.....	8
Förförståelse.....	8
Urval.....	8
Etik.....	9
Bearbetning av material.....	10
Analys.....	10
Trovärdighet och tillförlitlighet	11
Resultat	13
Känslan av uppskattning	13
Belöningssystem.....	13
Arbetsuppgifternas beskaffenhet	14
Flexibilitet gör skillnad	14
Den psykiska arbetsmiljön.....	15

Arbetskollegornas positiva påverkan	16
Utvecklingsmöjligheter spelar roll	16
Närmsta chefs ledarskap.....	17
Chefens kunskapsnivå.....	17
Organisatoriska problem	18
Omorganisationer påverkar.....	19
Sammanfattning.....	19
Diskussion och analys.....	21
<i>Att känna engagemang till organisationen.....</i>	<i>21</i>
<i>Uppskattning från vem?.....</i>	<i>21</i>
<i>Utvecklingsmöjligheter, vad innebär det?</i>	<i>22</i>
<i>Frihet och arbetstillfredsställelse.....</i>	<i>22</i>
<i>Vilken betydelse har lönen?.....</i>	<i>23</i>
<i>Den psykiska arbetsmiljöns komplexa natur</i>	<i>23</i>
Reflektioner om studien	24
Slutsats och förslag till vidare forskning.....	24
Referenser	26
Bilagor	28
Missivbrev (Bilaga 1).....	28
Intervjuguide (Bilaga 2).....	29

Inledning

Allt eftersom arbetsmarknaden blir mer och mer kunskapsorienterad ökar även behovet för företag och organisationer att behålla kompetent personal. Inom många yrken råder redan en brist på personal och behovet för företag att behålla sin personal kommer därav öka ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Denna uppsats kommer därför lägga fokus på vad som får personal att stanna inom ett företag, specifikt personalen inom yrkeskategorin ingenjörer.

Hur ett företag kan behålla sin personal är viktigt att studera av flera olika anledningar. Den största är att bristen på vissa yrkesgrupper kommer lägga en högre press på företagets personalavdelningar att arbeta proaktivt för att behålla sin personal. En annan anledning är att mycket av litteraturen inom ämnet är kvantitativ och en studie med kvalitativ ansats skulle förhoppningsvis tillföra en annan aspekt av ett ämne jag anser vara svårt att kvantifiera. Då förhoppningen med denna uppsats är att bidra med ny kunskap för hur företag ska arbeta med att behålla personal är det också passande att den skrivs inom ämnet pedagogik.

Valet att studera ingenjörer som yrkesgrupp grundar sig i två saker. Det första är att det redan nu är en svår yrkesgrupp att rekrytera och behålla för många företag. Det andra är att företaget där studien tar plats gärna vill öka deras kunskap om hur man ska jobba med att behålla just ingenjörer.

Bristen på ingenjörer

Enbart i Västerbotten kommer anställda inom kategorin ingenjörer och tekniker öka med nästan 500 personer mellan 2015 och 2020 (Brandén, Forsgren, Holmström, Olsson-Spjut, 2011). Denna ökning innebär att konkurrensen om nya och yrkesvana ingenjörer kommer att intensifieras. Framförallt när det kommer stora pensionsavgångar samtidigt som färre studenter söker ingenjörsutbildningarna (Brandén, Forsgren, Holmström, Olsson-Spjut, 2011).

Blickar vi bredare än Västerbotten ser situationen liknande ut och år 2030 kommer det enligt prognosinstitutet att saknas 51 000 utbildade ingenjörer (SCB, 2013). Dessutom finns arbetsgivarna som svarat att de i störst utsträckning kommer öka antalet anställda inom området teknik och tillverkning där det främst finns ett behov av civilingenjörer med inriktning mot bland annat elektronik och byggnadsteknik (SCB, 2018). Vidare anger arbetsgivarna i undersökningen att det inom ingenjörsutbildningarna redan finns en brist på nyexaminerade och yrkesvana ingenjörer. Även arbetsförmedlingens (2019) prognoser visar på liknade siffror, för personer som utbildar sig till ingenjörer finns det på arbetsmarknaden liten eller mycket liten konkurrens. Denna konkurrens må vara bra för arbetstagarna då det möjliggör för en stor valfrihet gällande val av arbetsplats men kan för företagen skapa svårigheter med att behålla sin personal en längre tid inom organisationen.

En sådan svårighet återfinns i företaget där denna undersökning utförs. Företaget har svårt att både rekrytera och behålla ingenjörer, någonting som märks i personalstatistiken där tjänstemän har en betydligt högre personalomsättning än kollektivavtalsanställda. Viljan från företagets sida är att försöka minska denna personalomsättning genom att arbeta med de faktorer som framkommer i detta arbete. Förhoppningen med denna uppsats blir således att skapa ett forskningsbaserat underlag till framtida kompetensförsörjningsutmaningar, inte bara för detta företag men även för organisationer i liknande situationer.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera vad som är viktig för att en ingenjör ska vilja stanna på en arbetsplats.

Frågeställningar:

Vilka faktorer är viktiga för att en ingenjör ska stanna inom ett företag?

Vad får en ingenjör att välja ett annat företag?

Hur kan ett företag jobba för att lyckas behålla ingenjörer?

Tidigare forskning

Vinsten av att lyckas behålla personalen som är välutbildad, erfaren och högpresterande är en viktig faktor när det kommer till att hålla sitt företag konkurrenskraftigt (Hytter, 2007). Det kan emellertid vara svårt att sätta ett exakt värde på vad ett företag tjänar på att behålla den. Det finns vissa forskare som försökt sig på att just kvantifiera värdet av att behålla sin personal. Young och Marx (2016) genomförde en studie där de jämförde företag som använder sig av så kallade konkurrensklausuler med företag som inte gjorde det. Konkurrensklausulen innebär att den anställda inte får gå över till en konkurrent och arbeta under en viss tidsperiod (Young & Marx, 2016). Författarna kom fram till att det fanns ett samband mellan företagets värde och kvarhållandet av personal när man jämfört med företag som inte använde sig av en konkurrensklausul (Young & Marx, 2016). Utifrån den studien är det möjligt att dra en slutsats om att företag som lyckas behålla sin personal som är högt presterande också tillför ett faktiskt ekonomiskt värde.

Det finns givetvis ett flertal olika orsaker till att ett företag omsätter personal, en viss del är naturlig då personalen åldras och går i pension. Andra delar består av personal som väljer att sluta och istället börjar på ett annat företag. Oavsett kostar det alltid att avveckla och anställa ny personal. Det finns alltså inte bara ett värde i att behålla personalen utan det är även en kostnad att bli av med den. Det finns många olika bud kring just vad det kostar när en person lämnar en organisation. Det finns forskare som försökt skapa matematiska formler (Tziner & Birati, 1996) där man tar hänsyn till ett flertal olika variabler för att kunna bestämma en exakt kostnad. Vidare menar författarna att deras formel går att använda till att veta hur man ska forma HR-processer för att minska de negativa ekonomiska följderna av personalomsättning.

Human kapital

Lepak och Snell (1999) menar att personalen bör liksom andra organisatoriska tillgångar ses som en viktig del i företagets framgång. Humankapital kan brett beskrivas som en samling av produktiva kunskaper hos en person som kan generera pengar i en arbetsmarknad (Weiss, 2015). Humankapitalet är inte en oföränderlig variabel utan kan ständigt förbättras eller utvecklas. För ett företag innebär det i många fall att utbilda sina medarbetare antingen externt eller internt men det kan också innebära att rekrytera personer med redan befintligt högt humankapital. Humankapitalet kan således skapa en möjlighet för ett företag att tillförskaffa sig en konkurrensfördel (Crook, Todd, Combs, Woehr, Ketchen 2011) men i och med att humankapitalet är föränderligt finns det också en risk att tappa fördelen då personal slutar eller går i pension. Det kan därav vara klokt att se till att det alltid finns nytt humankapital att tillgå eller utveckla.

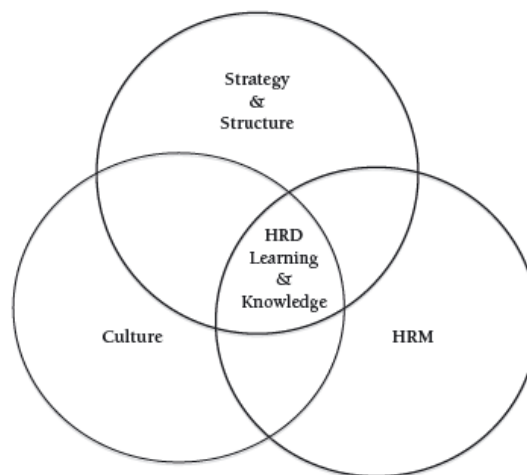
Becker (refererad i Weiss, 2015) intresserade sig för huruvida investeringar i humankapital kunde skapa en skillnad i de anställdas löner, framförallt investeringar som utbildning och lärande i arbetet. Genom att dela upp lärande i arbete i två delar, allmän utbildning och specifik utbildning kunde han urskilja några intressanta skillnader mellan de två. Allmän utbildning innebär en ökad effektivitet men ökar även den anställdes användbarhet inom andra företag medan specifik utbildning till mestadels endast stärker kunskaperna inom det egna företaget och är inte överförbart till andra organisationer (Weiss, 2015). Specifik utbildning bidrar dessutom till att företaget tillförskaffar sig en högre andel personal som är värdeskapande och i många fall unika för just deras företag. Personal som sedan kan utvecklas till att bli en kärna i organisation och en nyckelfaktor till dess framgång (Lepak & Snell, 1999).

HRs roll i att behålla personalen

Human resource management (HRM) innebär enligt Boxall och Purcell (2016 s.7) processen i vilket företaget bygger och försöker skapa de mänskliga resurser som behövs. Först handlar det alltså om att hantera de mänskliga resurserna inom företaget, vilket Boxall och Purcell (2016) beskriver som kunskaper en människa besitter som kan användas i olika uppgifter i livet. Författarna menar att det inkluderar vårn

fysiska och psykiska hälsa, vår intelligens och personlighet. Genom att lyckas ta hand om och behålla dessa resurser kan organisationen skapa förutsättningarna för att bygga ett framgångsrikt företag. Arbetet med de mänskliga resurserna slutar inte endast för att man lyckats rekrytera en person med de rätta kunskaperna som många tror. Istället är arbetet med att utveckla och värna om personalen ett ständigt pågående arbete från företagets sida (Boxall & Purcell, 2016).

Hur kan då arbetet med HRM hjälpa företag att attrahera och behålla sin personal? En av grundstenarna i utvecklingen av HRM är att företag måste konkurrera om arbetskraften som de behöver (Boxall & Purcell, 2016). Ifall företagets strategiska processer är inriktade mot att behålla och utveckla sina anställda kan företaget skapa ett övertag mot sina konkurrenter. Det är här som HRD blir allt mer och mer relevant, HRDs syfte kan förklaras som att: bidra till långt och kortsiktigt prestationshöjande processer vilket kommer när anställda har tillgång till de resurser som krävs för att nå maximal prestation (Werner, 2014). HRD kan då förstås som en del av HRM som i större omfattning innefattar utvecklingen av personal. Bilden nedan (Werner, 2014) illustrerar rätt väl HRDs roll inom HRM där vi ser att det HRM tangerar HRD på samma sätt som kulturen och strukturen i företaget.



Genom att ha kunskap om vad som innefattar både HRM och HRD är det lättare för HR-avdelningar att skapa processer som främjar behållande av personal, något som blivit mer och mer vanligt framförallt för de anställda som presterar på en hög nivå. Att då investera i dessa högpresterande individer gör att deras värde i slutändan blir flera gånger högre än en genomsnittsanställd. Problemet är bara att få företag väljer att satsa då det kan dröja många år innan värdet kommer tillbaka (Ulrich & Brockbank, 2005).

Behålla ingenjörer

Det engelska ordet retention är det begrepp som för det mesta används inom litteraturen när det handlar om att behålla personal. Den svenska motsvarigheten för ordet används inte så mycket inom forskningen men kan översättas till att behålla sin personal. För att studera "retention", framförallt i yrken som är kunskapsbaserade är det viktigt att se till flera olika faktorer (Hyttter, 2007). Dessa kan vara till exempel arbetstillfredsställelse, ledarskap, arbetsmiljö, lön eller utvecklingsmöjligheter (Rose & Gordon, 2010). Att hitta och redogöra för alla olika faktorer är svårt då dessa endast är en del i en myriad av mindre faktorer som också kan påverka viljan att stanna på sin arbetsplats (Georges, 2014).

Arbetet med att behålla sin personal kan dessutom se olika ut i olika länder och det är därför viktigt att se till kontexten i sitt eget land vid arbete med att behålla personal. Jämför vi till exempel Sverige och Frankrike ser vi att karriärmöjligheter, fysisk arbetsmiljö och balans mellan arbetsliv och privatliv är viktigare för svenskar medan utbildning och ledarskapsstil är viktigare faktorer för att behålla personal i Frankrike (Hyttter, 2007). Trots dessa skillnader mellan länder finns det emellertid vissa likheter, till exempel problemet att rekrytera och behålla kompetent personal. Det kan förklaras till viss del av att

inom yrken som kräver längre utbildning och som är mer kunskapsintensiva kan lojaliteten ligga mer till själva yrket än till företaget (Georges, 2014) vilket medför en ökad rörlighet mellan företag och skapar en högre personalomsättning inom kunskapsintensiva branscher.

Ledarskap

Något som är viktigt för anställda med hög kunskapsnivå är att deras kunskap uppskattas och att deras arbete uppmärksammas. En chef som lyckas bryta de traditionella rollerna och istället anamma ett mer delat ledarskap där den anställde ges möjlighet att ta egna beslut har visat sig vara viktigt för att få personal att stanna (Georges, 2014).

Engagemang till sitt arbete hos de anställda har också visat sig vara viktigt för deras vilja att stanna (Covella, McCarthy, Kaifi, Cocoran, 2017). Författarna menar dock att engagemang inte automatiskt uppstår när en person börjar sin anställning, istället är det när den anställde upplever ett stöd från sin chef som den anställde börjar känna engagemang. Uppskattning och erkännande är viktigt för de flesta anställda då de vill känna att deras arbete är viktigt och tillför något till företaget (White, 2014). Känner inte en anställd det kan personen snabbt få en känsla av att utnyttjas av företaget och av den anledningen börja söka sig efter nytt arbete (White, 2014).

Trots det är det många företag som inte ser arbetet med uppskattning som en viktig del i företagets framgång, ett exempel är en studie som säger att hela 65 % av de anställda under de senaste tolv månaderna inte fått någon form av erkännande av företaget (White, 2014). Då det oftast är närmsta chef som vet hur personalen presterar kommer också mycket av ansvaret för att de anställda ska känna uppskattning att falla på deras axlar. Det blir därför extra viktigt för dem att vara uppmärksamma på vad som händer i sin omgivning samtidigt som de måste förstå varför det händer (Kennedy & Daim 2009). Med den insikten i bagaget är det möjligt för en chef att kunna hantera de vardagliga situationer som uppstår och samtidigt skapa en möjlighet för chefen att ge den uppskattning som den anställde förtjänar. Organisationer som klarar av att utveckla ledare som har en förmåga att skapa en positiv arbetsmiljö genom ett socialt utbyte i form av stöd och uppskattning, kan potentiellt minska sin personalomsättning (Covella, McCarthy, Kaifi, Cocoran, 2017).

Slutligen, vad är det som definierar uppskattning eller erkännande av personal? Nedan ser vi fem komponenter som Brun och Dugas (2008 s.727-728) anser representera erkännande av personal.

1. Ett konstruktiv och autentiskt svar på en prestation, helst en personlig interaktion mellan två individer som följd av arbetsrelaterade frågor
2. Uppskattningen är baserad på tanken av att individen är en fri, värdig och unik människa som har egna behov.
3. Det representerar en bedömning av en individs prestation på företaget, och innefattar även utvärdering och beröm av resultaten producerade av individen.
4. Det är en daglig och genuin aktivitet som uttrycks antingen formellt, informellt, individuellt, kollektivt, privat eller offentligt och kan vara både monetärt och icke monetärt.
5. För den som mottager uppskattningen, ska det kännas som en belöning, främst på en symbolisk nivå, men kan även vara av emotionellt eller finansiellt värde.

Arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse och arbetsuppgifter

De flesta som arbetar vill ha en bra och trevlig arbetsmiljö både fysiskt och psykiskt. Enkelt kan man säga att en arbetsmiljö som är flexibel, upplevs som trevlig och där det finns tillräckliga resurser för att utföra ett bra arbete också motverkar personalomsättning (Georges, 2014). Rose och Gordon (2010)

menar att ha en hög flexibilitet i arbetet är en faktor som spelar in på framförallt äldre personer när det kommer till att viljan att sluta då man sett att äldre vill ha en högre flexibilitet än yngre. Det finns även studier som pekar på att arbetstillfredsställelse har en stor påverkan på en persons intention att sluta (De Sousa, Ledimo, Martins, 2018). Den psykiska arbetsmiljön särskilt i form av stress kan man se ha en positiv påverkan på intentionen att sluta inom sitt företag, att stress driver anställda till att söka andra jobb. Elangovan (2001) fann till exempel att stress påverkar arbetstillfredsställelsen som i sin tur påverkar engagemanget som i slutändan påverkar intentionen att sluta. Han fann dessutom att engagemang har en negativ påverkan på intentionen att sluta där personer med högt engagemang har lägre sannolikhet att sluta. Även Chen och Silverthorne (2005) menar att stress påverkar personalomsättning då de lyckades hitta ett samband mellan de två. Psykosocial ohälsa överlag kan sägas ha en negativ inverkan på personalens vilja att stanna, Lindgard (2003) menar till exempel att företag som vill lyckas med att behålla sin personal bör ha HR-processer som hanterar utbrändhet, något hon menar vara starkt kopplat till viljan att sluta.

Engagemang till sitt arbete har som nämnt ovan kunnat kopplas till en minskad intention att sluta men det är även viktigt att en anställd känner engagemang till organisationen och inte enbart sitt arbete. Elangovan (2001) menar att om en anställd redan börjat fundera på att byta arbete eller känner sig missnöjd är det inte säkert att det hjälper att locka med andra arbetsuppgifter eller ge olika förmåner för att behålla den anställde. Istället menar författaren att företaget ska arbeta med frågor som skapar engagemang till hela organisationen för att öka motivationen att stanna kvar.

Herzberg menar att det är två olika faktorer som påverkar en anställds arbetstillfredsställelse (Utley, Westbrook, Turner, 1997). Den första kallar han motivationsfaktorer och innefattar bland annat erkännande, prestation, måluppfyllelse och ökat ansvar. Den andra faktorn vilka han kallar hygienfaktorer består av faktorer som arbetsmiljö, företagspolicies, administration, ledarskap, socialt stöd och lön, dessa förknippas Herzberg med en negativ arbetstillfredsställelse (Utley, Westbrook, Turner, 1997). Utifrån dessa två faktorer menar Herzberg att om ett företag väljer att satsa på hygienfaktorerna till exempel höjd lön, kommer den anställde aldrig att kunna nå en positiv arbetstillfredsställelse utan istället maximalt nå en neutral arbetstillfredsställelse. För att kunna nå en positiv arbetstillfredsställelse menar Herzberg att företaget istället borde satsa på de ovannämnda motivationsfaktorerna (Utley, Westbrook, Turner, 1997). Genom att skapa förutsättningar för att personalen ska kunna prestera samt ges ökat ansvar och erkännande ökar även chansen att personalen ska nå en positiv arbetstillfredsställelse vilket leder till större sannolikhet att de vill stanna kvar inom företaget.

En annan viktig del i arbetsmiljön är det sociala stödet de anställda känner, inte bara för att de ska stanna inom företaget men även för att de ska må bra. Att ha en dålig relation med sina kollegor har visat sig påverka graden av stress i arbetet vilket kan leda till att den anställde väljer att sluta (Georges, 2014). Det sociala stödet innebär utöver ett gott kamratskap med sina kollegor, en känsla av gemenskap och att ha en känsla av att veta att det finns stöd att hämta hos sina kollegor (Georges, 2014).

Utvecklingsmöjligheter

En faktor som gör att många anställda inom kunskapsintensiva branscher slutar är huruvida det finns möjlighet till karriärsutveckling. Företag som utöver utbildning även ger möjligheten till avancemang inom företaget har visat sig få anställda att vilja stanna inom företaget. Att dessutom låta anställda växa i sin yrkesroll genom utbildning inom sitt företag förstärker den effekten (Georges, 2014).

Det finns studier som pekar på hur viktigt det är att ha rätt HR-processer när det kommer till att behålla personal. Karriärplanering och utvecklingsmöjligheter spelar till exempel stor roll, Scroggins (2008) menar att när anställda har arbeten som upplevs meningsfulla också minskar deras intention att sluta. Författaren menar att HR kan hjälpa i karriärsutveckling genom att skapa förutsättningar för de anställda som vill utveckla sig inom företaget. Som förslag menar författaren att man kan skapa två parallella karriärvägar och använder ingenjörer som exempel: I många fall finns det bara en väg för en ingenjör att gå om denne vill klättra i företaget, nämligen att bli chef. Istället menar författaren att företaget

kan skapa en alternativ väg där ingenjören kan uppnå andra titlar som också medför en högre position inom företaget. Genom en sådan alternativ karriärstrappa kan ingenjören fortsätta med sitt arbete som ingenjör utan att känna sig låst på en position för resten av tiden i företaget (Scroggins, 2008).

Då mer och mer företag utbildar sin personal kommer även frågan om utbildning inom företaget påverka dess personalomsättning. I studien Does training trigger turnover – or not (2007) lyfter författaren två olika perspektiv. Det första är humankapitalet och det andra är commitment perspective som jag här översätter till åtagandeperspektivet. Det senare perspektivet kan förklaras som en blandning av lojalitet och engagemang för sitt företag. Teorin grundar sig i tanken om att ju mer tillit och engagemang ett företag visar till en anställd desto mindre är chansen att den anställde slutar (Sieben, 2007). Humankapitalteorin säger å andra sidan att specifik utbildning inte kommer att ha en påverkan på den anställdes vilja att byta jobb då utbildningen endast stärker företagsspecifika kunskaper medan en generell utbildning kommer ge kunskaper som är överförbara till andra företag (Sieben, 2007). Författaren fick fram några för denna uppsats relevanta svar utifrån de ställda hypoteserna: bland kvinnor stämmer humankapitalteorin där specifik utbildning inom sitt fält minskade risken för att söka annat jobb (Sieben, 2007). Gällande utbildning som inte betalas av företaget och inte utförs under arbetstid ökar risken för att en anställd söker andra jobb vilket motsäger åtagandeperspektivet. Författaren drar därefter en slutsats om skillnaden mellan generell och specifik utbildning där den generella utbildningen mer ses som en gåva av företaget och leder till mindre risk att den anställde söker nytt jobb, någonting som i sin tur stöder åtagandeperspektivet. Det är med andra ord inte helt enkelt att säga vilket perspektiv som är det rätta. Oavsett vilket perspektiv man väljer att se det ifrån menar Sieben (2007) dock att utbildning bara spelar en del i en anställds beslut om att byta jobb där andra faktorer som arbetsförhållanden och karriärmöjligheter kan ha större påverkan.

Kompensation

När man pratar om att behålla personal är det inte helt ovanligt att frågan om kompensation kommer på tal. Lön är en betydande faktor för att en anställd ska vilja stanna kvar inom företaget (Georges, 2014) men graden av betydande skiljer sig beroende på vilken yrkeskategori man tillhör. Bland timanställda är olika former av kompensation till exempel viktigare än hos anställda med högre titlar (Hausknecht, Rodda, Howard 2009). Kompensation kan för det första vara mer saker än lön, det kan vara bonusar, tillgång till bil eller sjukvårdsförmåner. Oavsett typen av förmån menar dock Georges (2014) att det viktigaste är att kompensationen upplevs som proportionerlig mot det utförda arbetet.

Lön används ofta av företag som ett bevis på hur bra en anställd presterar där en nyutbildad person med lite yrkeserfarenhet oftast tjänar mindre än en person med längre yrkeserfarenhet. På samma sätt ser det ut mellan yrkeskategorier där personer med längre utbildning många gånger får bättre betalt än personer utan utbildning. Detta kan skapa problem för en arbetsgivare då lika belöning oavsett prestation kan påverka huruvida en anställd vill byta jobb. De anställda som presterar bäst i företaget kan vilja söka sig vidare till andra företag ifall de inte får någon belöning för sitt arbete medan personerna som presterar sämre i företaget kommer stanna kvar för att de tjänar lika bra som deras högpresterande kollegor (Zenger, 1992). Vidare menar författaren att personalomsättningen kan bli problematisk då de som stannar inom företaget är de lägst presterande medan högst presterande väljer att lämna. Detta skapar i sin tur ett dilemma för företaget som måste fråga sig hur man behåller den högst presterande personalen utan att belöna dem med pengar. Om företaget kan lägga sina resurser på den lilla procenten som är väldigt högt presterande i ett led att behålla dessa får det även konsekvensen att de som presterar sämre kommer söka sig till andra jobb för att de får betydligt sämre betalt. Dock kan detta påverka anställda som är medelmåttiga presterare och som ofta utgör majoriteten av företaget då dessa endast får en förhållandevis liten summa mer än de som presterar sämst (Zenger, 1992).

Metod

Innan jag påbörjade mitt arbete läste jag igenom en del av den litteratur som finns inom ämnet att behålla personal. Jag märkte fort att de flesta studier hade en kvantitativ ansats där forskarna ofta försökt hitta generaliserbara resultat, (exempelvis Georges 2015; Hausknecht, Rodda & Howard 2009; Kennedy & Daim 2009). Dessutom var många av faktorerna kontextbaserade utifrån till exempel företag, ålder och yrke. Jag tyckte därför att det skulle vara intressant att göra en kvalitativ studie på endast ett företag för att på så vis förstå vad ingenjörerna just på det företaget tycker är viktigt för att de ska vilja stanna där. Metodvalet föll därav på en induktiv kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2011). Genom en kvalitativ ansats får forskaren en djupare bild av vad intervjupersoner uppfattar som viktigt och betydelsefullt (Bryman, 2011), något som utifrån mitt syfte var väldigt relevant.

Intervjuernas utformning och genomförande

När valet av metod stod klart utformades en intervjuguide eller som Kvale och Brinkman (2009) uttrycker det, ett manus för intervjun. Frågorna i guiden grundades utifrån syftet men lämnades öppna för att ge utrymme till intervjupersonens egna tankar. För att få en struktur i samtalet samt för att täcka några av de enligt tidigare forskning viktiga faktorer, utgick jag ifrån fyra olika teman i intervjuguiden, ledarskap, arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter och belöningssystem. Utöver de nedskrivna frågorna använde jag mig utav både uppföljnings och sonderingsfrågor beroende på vilket svar jag fick vilket jag märkte var värdefullt för att erhålla mer uttömmande svar. Varje intervju tog mellan 30 - 60 minuter att utföra. Jag valde att inte hålla längre intervjuer än 60 minuter med hänsyn till att transkribering och analysering annars blivit för krävande sett till arbetets tidsram. Under intervjuerna antecknades ingenting då jag främst ville fokusera på själva samtalet snarare än att försöka hinna anteckna.

Förförståelse

Tidigare under min utbildning gjorde jag praktik på företagets personalavdelning. Detta medför både för och nackdelar för studien. fördelarna har varit att jag inte behövt sätta mig in i organisationen. Jag vet hur den är uppbyggd och har en någorlunda förståelse för hur den fungerar.

En nackdel kan vara att vissa respondenter känner igen mig och förknippar mig med personalavdelningen, att de ser mig som en förlängd arm åt dem och inte en som en forskare. Det kan medföra att vissa respondenter trots utlovad anonymitet inte vågar säga allt de tycker och tänker. En annan nackdel kan vara att jag inte frågar om saker omedvetet för att jag redan tror mig veta svaret på det. Jag ansträngde mig därför under intervjuerna att gå in i forskarrollen och distansera mig från förförståelse som kunnat påverka hur respondenterna svarade.

Urval

Studien äger rum på ett större industriföretag med över 200 anställda. Anledningen till att jag valde just detta företag var av två anledningar. Det första var därför att jag gjort min praktik där tidigare och via den skapat kontakter inom företaget. Det andra är för att företaget är stort och anställer flera olika typer av ingenjörer vilket jag ser som en fördel då det ger mitt arbete en liten större bredd.

Det jobbar utöver ingenjörer flera olika yrkeskategorier, allt från elektriker till ekonomer. Valet att intervjua mellan sju och tio ingenjörer gjordes genom en avvägning mellan tiden för arbetet och bredden på studien. För att få en större spännvidd bland respondenterna valde jag att göra ett målstyrt urval (Bryman, 2011). Alla med titeln ingenjörer var med i urvalet då jag tyckte det skulle vara positivt att intervjua ingenjörer i olika åldrar, olika lång arbetstid samt ingenjörer på olika avdelningar. Detta var dock inte ett krav satt av mig utan jag såg det som positivt om utfallet blev sådant. Då arbetsplatsen innefattar andra yrkestitlar än ingenjörer var det utifrån syftet givet att endast intervjua personer med titeln ingenjörer. Inom företaget fanns det dessutom ett antal personer som tituleras ingenjörer fast de

inte besitter en examen från högskola. Dessa personer är oftast äldre med en fyraårig gymnasial utbildning. Jag valde att ha med dem i urvalet då de i alla avseenden inom företaget behandlas som ingenjörer med en högskoleutbildning.

För att kontakta ingenjörerna använde jag mig utav mail, jag fick en lista från min handledare på mailadresser till personer med titeln ingenjör. Efter jag skickat mailet gick det i början lite tungt att få tag i respondenter men efter några intervjuer och när jag sagt till de jag intervjuat att gärna sprida ordet till sina kollegor fick jag ihop totalt nio intervjuer. Urvalet kan därför ha kommit att präglats av ett snöbollsurval (Bryman, 2011) då jag inte vet om det var mailet eller de andra respondenterna som fick nya respondenter att ställa upp.

Etik

Bryman (2011) beskriver fyra huvudkrav som viktiga att förhålla sig till vid undersökningar: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Jag har utöver dessa även valt att hålla företaget anonymt, detta av respekt främst för respondenterna men även för företaget. I denna typ av studie finns det en risk att det framkommer information om företaget som inte är så smickrande och som i sin tur kan påverka företaget negativt vilket inte är avsikten med studien.

Det faktum att jag utfört min praktik på företagens personavdelning under samma läsår kan ha påverkat resultatet. Det kan ha funnits vissa ingenjörer som känt igen mig och tänkt att jag kommer utsänd från personalavdelningen. Vissa av respondenterna hade inga problem med att lägga fram kritik mot personalavdelningen men jag fick en känsla av att vissa kanske hade mer att säga om avdelningen men avstod då de visste att jag gjort praktik där tidigare.

I och med att arbetet utförts på uppdrag åt ett företag finns det några andra etiska aspekter att ta hänsyn till utöver de fyra nedan. Det första är huruvida ifall mitt resultat påverkar företaget negativt minimerar mina chanser till ett eventuellt jobb i framtiden. En annan kan vara hur företaget väljer att presentera min uppgift då det är tänkbart att ett företag skulle vilja hålla negativa aspekter från sina medarbetare. I mitt fall tror jag inte att något av det ovanstående kommer ske då företaget varit väldigt öppna och transparenta med mitt arbete gentemot personalen. Men jag anser det som viktigt att lyfta upp då det kan spela roll inom andra företag.

Informationskravet

Som framgått använde jag mail för att nå ut till respondenterna. I mejlet som skickades till alla ingenjörer framgick information om att jag var student från Umeå som skrev kandidatuppsats och beskrev dessutom syftet bakom undersökningen och hur den skulle gå till. Jag informerade även om att resultatet av mitt arbete kan komma att användas av företagens personalavdelning i ett led att förbättra kompetensförsörjningen.

Samtyckeskravet

I mailet framgick att deltagandet var frivilligt samt att det fanns möjlighet att dra sig ut när som helst, även efter det att intervjun var avslutad.

Konfidentialitetskravet

Respondenterna informerades om att deras deltagande kommer hållas anonymt, det vill säga att all information som skulle kunna kopplas till dem skulle uteslutas. Intervjuerna utfördes på ett kontor jag fick låna på företaget vilket innebar att jag inte behövde besöka deras kontor och på så vis äventyra anonymiteten genom att deras kollegor förstår vilket ärende jag är där i. Det geografiska läget låg också så till att ingen från någon annan avdelning skulle kunna koppla ihop personen med mitt arbete. Jag

informerade redan i mailet att jag skulle spela in samtalen men frågade varje respondent innan intervjuerna för att försäkra mig om att det gick bra. Därefter förklarade jag hur transkriberingen skulle användas och att alla information som kunde kopplas till individer skulle anonymiseras. Det medförde att alla olika avdelningar, tjänster och namn blev anonymiserade. Annan information som jag förstod skulle kunna kopplas till personen anonymiserades också.

Nyttjandekravet

Jag var tydlig gällande nyttjandekravet, att individuella uppgifter inte skulle användas annat än till själva studien. Risken jag såg när arbetet görs i en organisation är att det framkommer information som företaget kanske vill använda till eget bruk, särskilt information om enskilda individer. Några respondenter hade funderingar över hur den skulle publiceras och om de fick se rapporten, jag förklarade att då den blir en offentlig handling kommer tillhandahållas av pedagogiska institutionen vid Umeå universitet om de inte ville att jag skulle skicka en kopia till dem direkt.

Bearbetning av material

Efter slutförda intervjuer satte jag mig ner för att transkribera. Valet att transkribera var för mig självklart då det både underlättade analysen och gav mig mer tid till att bekanta mig med materialet, en stor fördel enligt Kvale & Brinkman (2009). Samtidigt som det säkerställer en högre kvalitet i analysen då det finns på skrift och inte endast i mitt huvud. Efter en intervju märkte jag att min inspelning inte fungerade vilket resulterade i att jag direkt efter fick göra anteckningar om vad respondenten sagt. Jag antecknade det mest relevanta för studien men då jag inte är säker på allt som sades har den respondentens data utgjort en väldigt liten del av resultatet.


De andra intervjuerna transkriberade jag ordagrant men tog dock bort ord som till exempel "hm" och andra mindre ord som jag inte ansåg tillföra studien något. Jag skrev in starkare känslouttryck som till exempel skratt i transkriberingen men lade inte något större fokus på att skriva ner mindre former av yttringar. Då jag inte antecknade under intervjun fanns det heller inte någon möjlighet till att beskriva andra former av rörelser eller ansiktsuttryck som till exempel att någon lutar sig tillbaka eller ser bekymrad ut. Jag anser dock inte att utelämnandet av dessa på något sätt försvagar mitt arbete då orden väl förklarar vad respondenterna menar.

Analys

I bearbetningen av materialet har jag använt mig av vad Bryman (2011) kallar för tematisk analys. Det innebär att forskaren söker efter teman inom materialet och är enligt författaren ett av de vanligaste angreppssätten när det gäller just kvalitativa data (Bryman, 2011). Kritik som brukar lyftas mot denna typ av analys är att forskaren inte redovisar på vilket sätt tematiseringen är uppbyggd. Det finns dock vissa förhållningsätt som ökar transparensen och minskar risken för ovanstående. Ett exempel är enligt författaren att använda sig av en matris där man delar in koderna i teman och sub-teman i matrisen.

Under analysen följde jag de fem steg som Braun och Clarke (2006) menar vara viktiga i en tematisk analys. Steg ett är att bekanta sig och umgås med materialet, något som även Rennstam & Wästerfors (2015) menar är en viktig hjälp för att hitta och sortera i materialet. Utöver tiden då jag transkriberade läste jag igenom varje transkribering minst två gånger. Därefter började jag med steg två som är den inledande kodningen (Braun & Clarke, 2006). Den gjordes genom att stryka under och färgkoda olika ord relevanta utifrån mitt syfte och som jag märkte återkom i olika transkriberingar. Efter det började jag med steg tre vilket innebär att söka efter teman (Braun & Clarke, 2006), här tog jag hjälp av en matris ungefär som den nedan fast med fler intervjupersoner och teman.

Intervjuperson	Tema 1 ex Uppskattning	Tema 2 ex ledarskap	Tema 3 ex belönings-system	Tema 4 ex arbetsmiljö
1	Ex: "Min chef ger mig mycket uppskattning"	Citat stycke, ord	Ex: "jag anser att min lön är för låg"	Citat, stycke, ord
2	Ex: "det är bra med uppskattning men inte nödvändigt"	Citat, stycke, ord	Ex: "min lön är bra"	



Utifrån mitt syfte valde jag att först försöka hitta huvudteman i form av olika faktorer som ingenjörerna upplevde som viktiga för att de ska vilja stanna inom ett företag. Jag läste därefter igenom varje transkribering för sig och lyfte ut citat och tidigare kodade ord som var representativa för deras tankar kring ett tema. Sedan fortsatte jag så kring alla teman som intervjupersonen tog upp. På det sättet gick jag igenom alla transkriberingar och placerade in citat och stycken i de befintliga temana, om det fanns saker som inte passade in i något befintligt tema skapade jag ett nytt. När jag gjort så med alla transkriberingar landade jag på cirka tolv olika teman. Därefter kunde jag se att det bland vissa teman endast var en eller två respondenter som pratat om, dessa satte jag åt sidan av den anledningen att jag hellre ville belysa faktorer som majoriteten lyft än en enskild. Andra teman hade alla eller nästan alla sagt något om och dessa teman är de som redovisas i resultatet. Jag färgkodade även matrisen efter vilken inställning de hade till temat, om en person till exempel såg sin lön som bra gjorde jag den rutan grön, var den istället negativ fick den en röd markering och fanns det ingen inställning till den fick den vara gul. Vissa rutor lämnades helt vita, dessa var på teman där en intervjuperson inte sagt något om just det temat.

En stor fördel med att använda matrisen var att jag enkelt kunde kolla upp om jag missat att en respondent pratat om ett visst tema, en viktig del av steg fyra i tematiska analysen (Braun & Clarke, 2006). Till exempel kunde jag kolla i matrisen och se att intervjuperson tre saknar tankar om ett visst tema och då gå tillbaka till transkriberingen och dubbelkolla att så verkligen var fallet. Vissa gånger var det jag som missat i den initiala kodningen och då fyllde jag i med ord eller citat medans det andra gånger var så att respondenten inte nämnt något om det. I sökandet efter teman blev det också tydligt att vissa sub-teman kunde finnas. Dessa var teman som föll in under ett annat huvudtema till exempel psykisk arbetsmiljö där flera respondenter menade på att olika saker påverkade deras psykiska arbetsmiljö. Efter det påbörjades arbetet med steg fem vilket enligt Braun & Clarke (2006) innebär att definiera och namnge temana. Det innebar att jag ändrade namnen på temana som dittills endast haft övergripande namn till de slutgiltiga namnen som också är de rubriker som redovisas i den kommande resultatdelen.

Trovärdighet och tillförlitlighet

För att mäta trovärdighet och tillförlitlighet i kvalitativa studier menar Bryman (2011) att begreppen validitet och reliabilitet inte kan användas på samma sätt som i kvantitativ forskning, validitet menar han ofta innebär någon form av mätning men då mätning sällan är av intresse i kvalitativa studier blir det också överflödigt i kvalitativ forskning. Han menar däremot att man kan använda sig av en annan

form av validitet och reliabilitet: extern reliabilitet, intern reliabilitet, intern validitet samt extern validitet, nedan kommer jag redovisa för vad dessa innebär samt för hur mitt arbete passar in på kriterierna.

Extern reliabilitet

Behandlar vilken utsträckning forskningen kan replikeras. Detta brukar vara svårt inom kvalitativ forskning då det är omöjligt att frysa en social miljö (Bryman, 2011). Ifall mitt arbete skulle replikeras av någon annan vid en annan tidpunkt är det sannolikt att ett annat resultat framkommer. Det har i huvudsak att göra med att svaren jag fick var så pass kontextbaserade att om det då skett förändring i kontexten kommer troligtvis svaren bli andra med.

Intern reliabilitet

Den interna reliabiliteten är oftast bara ett problem när det är fler personer än en som är inblandad i studien då den handlar om att ett forskarlag kan analysera och tolka saker olika. För mitt arbete blir den interna reliabiliteten väldigt hög då som jag ensamt intervjuat, transkriberat och analyserat.

Intern validitet

Handlar om att det ska finnas en god överensstämmelse mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som den utvecklar (Bryman 2011). I och med att mina intervjuer varit så pass långa samt all tid jag lagt ner på att bekanta mig med materialet innebär att jag minimerat risken för feltolkningar samt att de teorier jag utvecklat haft en bra grund i materialet jag samlat in.

Extern validitet

Begreppet rör i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Bryman 2011). Här finns det vissa begränsningar med min studie då den inte kan generaliseras statistiskt. Dock anser jag att mitt resultat har en teoretisk generaliserbarhet som kan hjälpa andra företag som arbetar med att behålla personal, särskilt om man ser till kontexten.

Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av de nio intervjuerna. Informanternas nummer är slumpmässiga och följer inte den ordningen som intervjuerna gjordes.

Känslan av uppskattning

Ingenjörerna jag intervjuade menade att det var viktigt för dem att känna uppskattning. Om man skulle jobba i ett företag där man blir varken sedd eller uppskattad menade flera kunna påverka deras vilja att stanna inom ett företag. Vad uppskattning innebär skiljer sig dock mycket mellan respondenterna. För en handlar det om något så enkelt som att en kollega sticker in huvudet och säger bra jobbat och menar att det inte alltid är vanligt att få höra positiva ord om ens arbete eller ett projekt. Ibland kan de små orden från kollegorna i vardagen göra mycket för ens uppskattning menar respondenten och pekar på att känslan inte endast kom från det korta positiva stimuli en snabb komplimang ger, utan snarare från en känsla av att kunna tillföra något bra och värdefullt till företaget:

Jag vill höra att jag gjort ett bra jobb, att jag får bekräftelse att jag gjort ett bra jobb, att jag gjort det som är tänkt att göra, att man tror på det man säger[...] (Informant 6)

En annan ingenjör var inne på samma spår och menade att efterfrågan på ens kunskap om hur något ska göras kan ge samma värde som ett ord om hur duktig personen är. Uppskattning från chef eller företagets sida tycker flera respondenter är viktigt. En ingenjör förklarar att det inte alltid handlar om just positiva ord från en chef utan att det är snarare vad som kommer efter arbetsuppgiften färdigställt som är viktigare. Till exempel att efter ett avslutat projekt nästa gång ges ökat förtroende till mer avancerade arbetsuppgifter och känna att företaget involverar en i mer utmanande projekt för att öka ens personliga utveckling.

Feedback på ens arbete var något respondenterna lyfte som viktigt och där de menar att en stor del av uppskattningen kommer ifrån. När en person läst ens rapport eller förslag för att ge feedback skapar det enligt respondenten en känsla av att ens arbete är uppskattat. Det handlade inte heller enbart om arbetsuppgifter utan ibland även om hur mycket man arbetar. En respondent menade att på sitt förra jobb hade det företaget i princip tagit för givet att personen skulle jobba mer än heltid samtidigt som respondenten aldrig fick någon uppskattning för den uppoffring som låg bakom arbetet. När denne sedan bytte till nuvarande företag kändes det som allt arbete som lades ner uppmärksammades vilket skapade en känsla av uppskattning hos personen. En annan respondent menade att utöver feedback, uppskattning från chef eller kollegor kommer uppskattning när man känner att ens arbete tillför värde till företaget:

Eller bekräftelse får man när man hittat på någon rolig grej och man ser att det fungerar, det är det som driver mig, att lösa problemen, inte "å gud så bra att du löste problemet". (Informant 2)

Det var ingen av respondenterna som uttryckte att uppskattning var det viktigaste för att vilja stanna kvar inom företaget. Däremot uttrycktes känslan av uppskattning som viktig för att det ska trivas på företaget och i förlängningen även stanna.

Belöningsystem

Respondenterna var till stor del nöjda med sin lön även om de i många fall tyckte den var låg jämfört med andra företag inom samma bransch. Det fanns en konsensus bland flera respondenter kring att lönen inte fick bli för låg och därmed falla under efter branschstandarden allt för mycket:

Företaget är ju inte känt för att ha så bra löner, på tjänstemannasidan har vi ganska låga löner, men i och med att man har trivts så bra, man lär sig ju leva med den lön man har, det skulle vara en annan sak om man fick mindre lön, men man får ju hela tiden mer och mer. (Informant 1)

Några respondenter tyckte att den låga lönesättning på ett sätt speglar värdet företaget lägger i ingenjörerna. En respondent undrade till exempel vad som motiverade företaget att sätta den relativt låga lönen och tog som exempel kompisar utan högskoleutbildning som tjänar flera tusen kronor mer i månaden. Två andra respondenter berättade att de visste att de tappat kompetent personal på grund av den låga lönesättningen, att erfarna ingenjörer inte väljer att söka sig till företaget för att löneskillnaden jämfört med andra företag helt enkelt inte kunde motivera personen att välja deras företag. Många respondenter lyfte även frågan om hur deras löneökning fungerade, där det fanns en otydlighet mellan ens prestation och lön. Tanken med individuell lönesättning menade en respondent är att det ska finnas en koppling mellan vad man presterar och lönen, något som inte stämde på detta företag enligt en respondent:

Det är inte så att man kan tydligt motivera i lönesamtalen att här gjorde du det och det och här har vi sett att du gjorde ett bra jobb och därför tycker vi att du får en högre lön. Det känns lite godtyckligt ibland,[...]. (Informant 3)

Godtyckligheten skapar en känsla av orättvisa där det är svårt att känna uppskattning kopplat till ens prestationer. En respondent menade att lön trots allt är en form av uppskattning från företagets sida, ett bevis på att man gjort något bra. Känner man inte den uppskattningen eller får lön därefter minskade enligt respondenten känslan av lojalitet mot företaget. En annan ingenjör menade att det skilde sig för lite i lön mellan de som presterar och de som inte gör det då en person som visar engagemang och presterar på hög nivå kanske bara får någon procent mer än någon som inte presterar. Det skapade för personen en känsla av att inte bli uppmärksammas vilket i sin tur leder till att motivationen att stanna inom företaget minskar. En tredje person var inne på samma spår och uttryckte sig såhär:

Och om man jämför andras jobb och tycker att dom har mycket mindre ansvar men mycket bättre lön, då kan man bli förbittrad, då kan lojaliteten försämras och även viljan att stanna i företaget (Informant 2)

Lönen var inte hos någon respondent en drivande faktor till att lämna företaget även om många skulle vilja ha en bättre lön var de flesta relativt nöjda över sin nuvarande lön. De ville som nämnt hellre få en klarhet i hur deras lön baseras efter prestation. Trots det så när jag ställde en fråga om vad ett annat företag skulle kunna erbjuda för att personen skulle byta jobb svarade många av respondenterna att en högre lön helt klart skulle vara en faktor.

Arbetsuppgifternas beskaffenhet

En drivande faktor till att många av de ingenjörer jag intervjuat stannar kvar är arbetsuppgifterna de har inom företaget. Organisationen som studien utförs på är unik jämfört med andra företag i närområdet. En ingenjör menade att det inom företaget nästan finns allt som den lärde sig om i skolan vilket gjorde företaget sett till arbetsuppgifter intressant att arbeta på. Detta var något som uttryckets från fler respondenter som menade att drivet att stanna inom företaget ligger i just de utmanande och unika arbetsuppgifterna de utför och som kan vara svåra att hitta inom andra företag i den geografiska närheten. En ingenjör uttryckte sig såhär:

Det är ju flera saker, försörjning är ju en sak, men just det här jobbet är roligt och intressant, det har varit jätteroligt att jobba med praktiska saker att få se kedjan, arbetsuppgifterna och att få jobba med saker som jag är utbildad till. (Informant 6)

En respondent menar att det är viktigt att få jobba med det som är utmanande och utvecklande. Arbetsuppgifter som motsvarande ens utbildning och intresse.

Flexibilitet gör skillnad

En annan positiv sak gällande arbetsuppgifter är att det finns bland ingenjörerna en stor frihet i deras arbete. Med det menat att de i stor del själva får bestämma hur problemen ska lösas eller förbättras och är en stor anledning till att många ingenjörer stannar kvar. Citatet nedan kommer ifrån en respondent

när jag ställde frågan om hur mycket frihet den upplever i arbetet. Jag fick liknande svar av nästan alla respondenter som också lyfte fram att det är roligt att själv få bestämma vad och hur något ska göras:

Hur mycket som helst, och det är därför att det har varit så roligt, det är ingen som säger nej åt någonting, från första dagen fick jag höra att det inom detta företag inte finns någon som kommer stoppa dig (Informant 8)

Respondenterna uppskattade även flexibiliteten i arbetstiderna. De tyckte att möjligheten att kunna påverka sina egna tider var en stor faktor för att vilja stanna inom företaget. En respondent menade att detta var den enskilt största anledning till att den inte hade bytt jobb. Att kunna anpassa sina tider utifrån sitt privatliv var det enda som personen inte skulle kunna få på ett annat företag. En annan ingenjör såg på tiderna på samma sätt och menar på att flexibiliteten är viktig för att få ihop livspusslet. En annan respondent förklarade att så länge timmarna blev gjorda så var det ingen som kommenterade ens arbetstider och att det var en stor fördel att kunna ha möjlighet att helt plötsligt vara ledig om det händer något eller ha möjlighet att åka hem några timmar på dagen för att sedan jobba igen timmarna på kvällen.

Den psykiska arbetsmiljön

Bland ingenjörerna krävs det för att man ska vilja stanna kvar inom ett företag en bra psykisk arbetsmiljö. Den upplevda psykiska arbetsmiljön skiljer sig emellertid bland ingenjörerna. För vissa ingenjörer var den väldigt negativ och hade en stor påverkan på deras vilja att sluta medan ett par ingenjörer tyckte att den var bra men kommenterade samtidigt att den är viktigt för att man ska vilja stanna kvar inom företaget. Bland de respondenter som upplevde den som negativ var det också många som funderade över att byta företag vilket tyder på att den psykiska arbetsmiljön har en stor påverkan på viljan att stanna.

Det psykosociala över hela företaget är skit på grund av allt som pågår i kulisserna just nu, typ 80% av snacket i fikarummen är organisationsstrul snack, det är en energitjuv. Vad är det som händer? (Informant 7)

Citatet ovan speglar för hur många känner kring den nuvarande psykiska arbetsmiljön och anger den som en anledning till att de funderar på att sluta. De respondenter som arbetat en längre tid säger att de märker av att den psykiska arbetsmiljön förändrats under de senaste åren. En respondent förklarade det som att man förut kunnat diskutera och säga sin egen uppfattning, till exempel att man tycker att företaget är på väg åt fel håll. Nu menade respondenten att om man gör det riskerar man att hamna utanför och får leva en anonym tillvaro i företaget. Denna uppfattning delades av en annan respondent som var betydligt mer rak på sak:

Sen finns det ingen kommunikation längre, förut var det högt till tak, säger man fel saker blir man sparkad här nu, kritiserar man fel person här då får man packa väskorna, det finns sådana exempel. (Informant 7)

Det var flera respondenter som berättade liknande berättelser som ovanstående citat där de pekade på incidenter som skett under de senaste åren som påverkade deras psykiska arbetsmiljö och som helt förändrat deras syn på företaget. En ingenjör menade att det numera finns ett lågt tak inom organisationen vilket gör att många chefer inte vågar agera självständigt utan istället går de till personalavdelning för att se till så de inte gör något fel. En annan respondent berättade att man förut varit stolt över att berätta för folk att man jobbade åt detta företag men efter vad som hänt under senaste tiden knappt velat säga att man arbetar där. Denna förändring i den psykiska arbetsmiljön hade en väldigt stor påverkan på majoriteten av ingenjörernas vilja att sluta. För många var det den enda anledningen till att de funderade på att sluta.

Arbetskollegornas positiva påverkan

Den största bidragande faktorn till en positiv psykisk arbetsmiljö och i längden viljan att stanna inom företaget är kollegorna. Respondenterna uttryckte att deras kollegor hade positiv påverkan på deras arbetsmiljö. En respondent förklarade att stämningen på jobbet, vilka arbetskollegor och att känna att man har en möjlighet att påverka sitt arbete som anledningen till att den personen stannar kvar inom organisationen. En annan ingenjör berättar att det goda stöd som den upplever från sina närmaste kollegor till stor del förklarar varför just denne jobbar kvar:

Det kan ju leda till att jag klarar det men mina närmsta tre kollegor sticker, då tappar jag motivationen för att de jag var närmast stack (Informant 2)

Precis som vi kan utläsa ur citatet ovan ser vi att arbetskollegorna kan påverka huruvida en person vill stanna kvar. Personen som citatet kom ifrån menar att arbetskollegorna har en så pass viktig roll i trivseln på arbetet att om företaget skulle göra något som fick dem att sluta också skulle innebära att den själv börjar fundera på att sluta. En annan ingenjör förklarar att om man inte trivs med sina kollegor kan det påverka en själv väldigt negativt och menar att saker som att det pratas bakom ryggen och tisslas och tasslas till exempel påverkat dennes vilja att stanna.

Utvecklingsmöjligheter spelar roll

Respondenterna var samstämmiga kring att de var nöjda över de goda utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget och menade att det är viktigt att känna att det finns möjlighet till utveckling. Respondenterna menade att det fanns två olika möjligheter, den första handlade om personlig utveckling det vill säga utbildning för att öka sin egen kompetens. Den andra var möjligheten till att utvecklas karriärmässigt inom företaget. Många respondenter var nöjda över deras möjlighet till personlig utveckling vilket det enligt flera respondenter finns hur stora möjligheter som helst till, eller som en ingenjör förklarade:

Ja absolut, det är något som är väldigt bra med detta företag, jag tror inte någon har haft problem med att gå en utbildning så länge den är rimligt för ditt jobb, det tycker jag företaget är jättebra på. (Informant 1)

Eller en annan som sade så här:

Vi har ju möjlighet, det finns ju andra som har fått gå. Jag tror inte det är några problem för mig att gå, vidareutbilda mig om jag bara tar mig tid att göra det. (Informant 7)

De fanns emellertid respondenter som menade att de hade det svårare att få gå på kurser. En ingenjör menade att det var på grund av att den närmsta chef inte tillät det medan en annan förklarade att det inte fanns tid för att utbilda sig själv då personens arbetsbelastning varit så hög under flera år att personen prioriterat företagets bästa istället för sin egen utveckling.

Den andra delen av utvecklingsmöjligheter som lyftes upp och som har större påverkan på deras vilja att stanna i företaget är möjligheterna till karriärsutveckling. För flera av respondenterna särskilt bland de äldre har det varit en stor anledning till att de jobbat inom företaget så länge. Tre av respondenterna hade själva bytt mellan flera olika tjänster under åren, till exempel från ingenjör på en avdelning, till chef för att sedan började jobba som ingenjör igen på en annan avdelning. Så här uttryckte sig en som arbetat lite längre i företaget:

Jo alltså företaget är ju som 10-20 av de största företagen i närområdet, så jag menar att man kan leva ett liv här men ändå bara ha ett par år på varje arbetsplats, En drivkraft när jag var yngre var att när de blev slentrian så växlade jag arbetsplats (Informant 5)

En annan ingenjör förklarade att det historiskt sett inte funnits så mycket till karriärsutveckling så vida man inte vill bli chef. Detta menade dock respondenten ändrats sedan det införts en ingenjörstrappa för

ingenjörerna där det går att nå olika titlar vilket också medför en löneökning. Stegen som införts var det många som berättade om, de flesta tyckte det var positivt då dem skapade en möjlighet att jobba kvar som ingenjör och ha sina arbetsuppgifter men ändå få upp lön och känna att man rör sig i karriären. Trots att de flesta respondenter var positiva till stegen existerade den dock inte helt utan bekymmer:

[...] Nu när man infört ingenjörstrappan, vart det en typ av möjlighet för utveckling, det var en jättebra idé men man har lite tappat bollen känner jag, man introducerade och placerade in individer i de här olika stegen senior, specialist osv sen skulle man se över och omfördela personerna i denna trappa[...]. (Informant 4)

Ingenjören menade att den i praktiken inte fungerade vilket gör den till en pappersprodukt. Ingenjören förklarade att företaget infört stegen men aldrig sedan jobbat med dem vilket gjort att den tappat sin funktion. En annan respondent tyckte att stegen i många fall var svåra att nå, personen berättade att den i sitt arbete träffar många olika personer som har befattningar som expert, specialist, senior specialist. Men själv trots att personen arbetat under många år och kan sin avdelning och dess maskiner och processer bäst har den inte titeln expert för att det steget kräver en högre akademisk utbildning. Det menade respondenten klingade dåligt, om respondenten kan sin avdelning bäst på hela företaget men inte är expert vem är det då? Detta kopplades för många av respondenterna till en känsla av att företaget inte riktigt uppskattar deras kompetens vilket i sig medför en minskad lojalitet till företaget.

Utvecklingsmöjligheterna hade en påverkan på huruvida ingenjörerna ville stanna kvar inom företaget, en respondent berättade att det var en av de största faktorerna för att den skulle stanna kvar inom företaget medan de flesta andra förklarade att det var viktigt men inte den just nu viktigaste faktorn.

Närmsta chefs ledarskap

Det flesta respondenter kände ett bra stöd från sin chef och tyckte chefen gjorde ett bra jobb och var kompetent både att leda och stödja dem i arbetsuppgifter såväl som i organisatoriska frågor. Denna form av ledarskap var något som uppskattades. Det var flera ingenjörer som tyckte att det var viktigt att närmsta chef hade en insikt i deras arbetsuppgifter samtidigt som de kunde hjälpa till med mer organisatoriska frågor, eller som en ingenjör uttryckte sig:

Det är väldigt viktig (att känna stöd från chef), om jag känner att jag inte har förtroende eller att jag inte har någon att vända mig till då känner man sig lite ute i gungväder, men det tycker jag är viktigt, att ha nån som dels styr upp och nån som man kan få stöd av när det är tufft, som hjälper till att prioritera sådana frågor. (Informant 6)

En annan respondent menade att stödet från närmsta chef var den största anledningen till att denne slutade på sitt förra jobb:

Jag tycker det är jätteviktigt (stöd från sin chef), det var en av anledningarna till att jag slutade på förra jobbet, ledarskapet från närmsta chef är framförallt superviktigt, man måste känna att man har en trygghet i ryggen, att man är uppbackad eller kan få råd och stöd i arbetet. (Informant 3)

Stödet och deras ledarskap från de flesta respondenters närmsta chef ansågs som bra. Det var en respondent som menade att dennes närmsta chef varken stöttade eller bidrog med ett bra ledarskap. Det påverkade respondenten mycket negativt. Ledarskapet från närmsta chef kan alltså ses som en påverkansfaktor när det kommer till viljan att stanna inom företaget.

Chefens kunskapsnivå

Vikten av att ens närmsta chef har kunskap om de underställdas arbetsuppgifter lyftes i de flesta intervjuer dock med varierande betydelse. En respondent menade till exempel att det inte är en chefs jobb att kunna alla detaljer om ens arbete då personen är specialiserad inom just sitt yrke och blir därför svårt att kräva samma nivå av kunskap. Däremot menade respondenten att det är viktigt med en chef som har

en grundförståelse för arbetet. Grundförståelsen handlar även om hur chefen ser på ingenjörens uppdrag. En respondent menade att det var viktigt att chefen hade samma syn som den själv på uppdraget så att båda jobbar åt samma håll, om inte skulle det kunna vara något som gör att man börjar leta andra jobb menade respondenten.

En annan ingenjör menade att företaget inte längre premierar kunskap som viktig egenskap hos en chef, att det numera är ett yrke och bara innefattar organisatoriska kompetenser och menade att det inte fungerar inom denna verksamhet då den är så tekniskt krävande. Det var flera ingenjörer som var inne på liknande spår, att det i företaget nu finns ett problem med kunskap. De menade att det var svårt att driva igenom frågor eller få feedback på ett projekt just för att många av de högre cheferna inte besitter den tekniska kompetens som behövs för att ta ett beslut:

Ja alltså vi är ju fruktansvärt åderlättna på kunskap bland ledarskap och chefer så de har egentligen väldigt liten insikt i det område dom styr över? Dom förstår inte vad man gjort bra, och det är inte så lätt för dom heller när dom är nya på sina arbetsuppgifter och aldrig har gjort det förut. (Informant 5)

Denna brist på kunskap ledde till en tungroddhet i företaget där det var svårt att få feedback på projekt eller förslag särskilt när det kommer högre upp i beslutskedjan. Detta resulterade i att många respondenter inte kände samma kärlek till företaget och om det blev värre skulle det vara något som kunde få några av respondenterna att söka sig vidare.

En ingenjör förklarade att förr kom personerna i ledningen nerifrån organisationen och hade jobbat sig upp och på så vis fått en förståelse för hur företaget fungerar vilket gjorde det lättare för dem att fatta beslut. Några respondenter förklarade denna förändring i rekryteringarna genom att personalavdelningen fått för mycket makt, att det inte längre är kompetens som styr rekryteringarna utan andra faktorer och att som nämnt innan tror att vara chef är ett yrke som går att föra över från olika företag. Problemet som uppstod av detta menade en respondent vara att kunskap inte togs tillvara på vilket ledde till att ingenjörerna inte kände sig värderad del av företaget längre.

Organisatoriska problem

Respondenterna ansåg att det fanns en oklarhet i vad organisationen arbetar mot. En respondent förklarade det som att man från ledningens sida hela tiden prioriterade olika saker, en vecka är en sak viktig medans nästa vecka är det något helt annat och under den tiden måste alla anpassa sitt arbete efter vad som är viktigt för den stunden. Detta menade respondenten påverka både sig själv och sina kollegor negativt då oklarheten skapar en osäkerhet hos ingenjörerna.

Samma spår var en annan respondent inne på som uttryckte att det enda negativa i organisationen hade att göra med hur organisationen och ledningen fungerade. Respondenten menade att det var väldigt viktigt att få en korriktning för att veta vad man ska jobba mot. Några ingenjörer uttryckte en känsla av att arbetet med kärnverksamheten minskat. Att mycket av det som kallas för stödfunktioner inte längre fungerar som stöd utan nu läggs arbete från stödfunktionerna över på dem istället vilket innebär att kärnverksamheten blir lidande. Det leder i sin tur till en minskad kärlek till arbetet då tiden för att arbeta med sina ordinarie arbetsuppgifter som de anställts för att göra inte längre hinns med i samma grad:

Man vill göra ett bra jobb men känner att på sikt blir det svårare och svårare. Vi behöver stödet och jobbar fullt med stödet och behöver avlastning och hjälp, inte få sämre förutsättningar. (Informant 8)

Några av respondenterna menar att det i organisationen är något som förändrats vilket innebär att det inte längre finns utrymme att ge kritik. En respondent menade att många idéer och förslag fastnar i ledningsgruppen och att de nyare cheferna kanske inte vågar föra fram sina åsikter mot ledningen som i sin tur har för lågt till tak och inte klarar av kritik:

Det är väldigt svårt att lyfta kritik, om man till exempel upplever att något inte funkar bra, är det jättesvårt att lyfta upp en sån fråga, om man vill lyfta upp och diskutera en sådan fråga så avfärdas det ganska snabbt och det finns inget utrymme att diskutera eller ifrågasätta. (Informant 4)

En annan ingenjör menade att det var svårt att få sina idéer att bli uppmärksammade. Man kan lämna in förslag utan att ens få någon slags feedback tillbaka det enda som kommer är ett nej. Detta menar respondenten vara väldigt frustrerande då man inte vet varför besluten tas eller inte tas, att beslutsvägarna är för luddiga vilket i sin tur leder till att det blir tungrott. Något som många av ingenjörerna uppfattar som irriterande och som en faktor som kan göra att man börjar söka andra arbeten.

Omorganisationer påverkar

Majoriteten av respondenterna lyfte upp de senaste omorganisationerna som en faktor till att de vill sluta. I några fall handlade det inte om vad som hänt efter omorganisationerna eller före utan snarare att de sker så ofta. De flesta respondenter hade hunnit med två ibland tre stora omorganisationer:

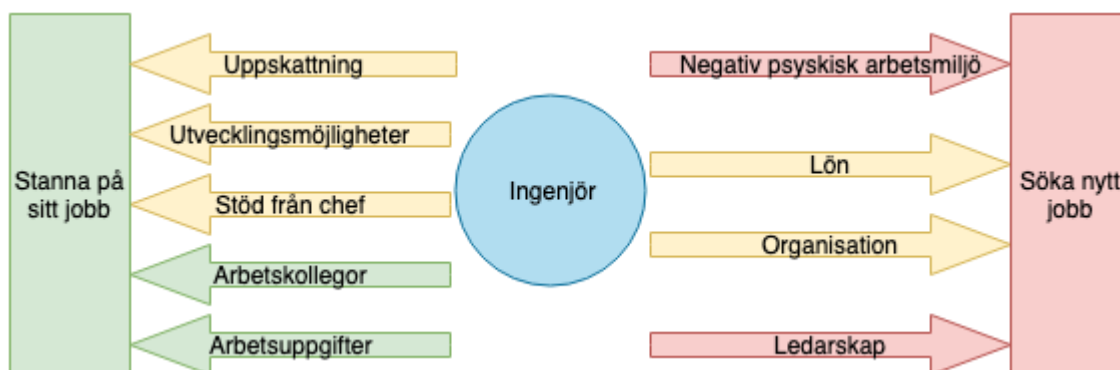
Först och främst är det alla omorganisationer, ingen vet vems ansvar det är, vems fråga är vem, mycket har fallit genom stolarna de senaste 5 åren på grund av organisatoriskt tjoller. "Vi tar det när organisationen lagt sig" sen lägger sig den, vad händer då? jo en ny omorganisation så kastar man runt alla, så mycket faller genom stolarna då energi faller på fel saker. (Informant 7)

Många uttryckte liknande känsla som informant 7, att omorganisationerna tar onödig tid från deras arbete som de hellre hade spenderat med sina arbetsuppgifter. Det var dock inte bara arbetsuppgifter som påverkades av omorganisationerna utan några respondenter var oroliga över sina jobb. En respondent menade att omorganisationerna skapar en otrygghet ifall dennes jobb ska finnas kvar eller om tjänsten försvinner vid nästa omorganisation. Det bidrog till en känsla av att vara mindre uppskattad och leder till att respondenten känner sig utbytbar vilket i sin tur leder till att viljan att stanna inom företaget minskar markant.

En annan ingenjör menade att alla omorganisationer gör att man börjar se om sitt eget hus då det inte är så kul att komma till jobbet och inte veta om ens tjänst kommer finnas kvar eller om man ska bli omplacerad till en annan avdelning. Just otryggheten kring att bli omplacerad gör att viljan att stanna inom företaget minskar då det finns en känsla av att vara utbytbar och kunna bytas ut när som helst.

Sammanfattning

Bilden nedan representerar hur faktorerna påverkade studiens ingenjörer, färgerna anger i vilken styrka faktorerna påverkar där gul är mindre påverkan, röd och grön är större påverkan. Den är uppdelad utifrån faktorer som får ingenjörer att stanna och att vilja byta jobb. Pilarna indikerar vilken effekt som faktorerna har, lön påverkar till exempel inte viljan att stanna men kan påverka viljan att sluta ifall man blir erbjuden en högre lön. Det blir således en faktor som gör att man slutar snarare än att stanna kvar.



De flesta respondenter menade att ledarskapet hade störst negativ påverkan på deras vilja att stanna i företaget kombinerat med hur organisationen för tillfället ser ut. Några pekade på att den psykiska arbetsmiljön hade stor påverkan på deras vilja att sluta, dock härleddes mycket av den dåliga arbetsmiljön till ledarskapet och specifika händelser som skett senaste åren. De flesta respondenter var väldigt nöjda över utvecklingsmöjligheterna inom företaget och såg detta som något positivt och som en faktor till att stanna kvar. Lönen var de flesta någorlunda nöjda med men många tyckte att den allmänt var för låg inom företaget vilket medförde att några ingenjörer vid erbjudande om högre lön från annat företag skulle kunna tänka sig att lämna. Arbetsuppgifterna och friheten de upplever både med arbetstider och arbetsuppgifter var något som alla tyckte var positivt. Komplexiteten och variationen i arbetsuppgifterna var något som de trodde skulle vara svårt att få någon annanstans vilket gjorde att många valt att stanna. Arbetskollegorna var något som alla tyckte påverkade deras vilja att stanna där flera angav det som en stor positiv påverkan på deras psykiska arbetsmiljö. Både uppskattning och stöd från chef menade flera respondenter påverka deras vilja att stanna, dock i varierande grad.

Diskussion och analys

Målet med denna uppsats har varit att med hjälp av semistrukturerade intervjuer undersöka vad som ingenjörer finner viktigt för att vilja stanna inom ett företag. Nedan kommer därav en diskussion om resultatet samt några reflektioner om arbetet.

Att känna engagemang till organisationen

Vikten av engagemang ingenjörerna känner för sitt arbete verkar utifrån resultatet vara betydande för deras vilja att stanna. Nästan alla ingenjörer finner en glädje i sina arbetsuppgifter, något som även Covella, McCarthy, Kaifi, Cocoran (2017) och Elangovan (2001) menar medför en ökad vilja att stanna inom ett företag. Bland ingenjörerna verkade engagemanget till arbetsuppgifterna vara betydligt högre än engagemanget till organisationen. Det tyder på att en organisation kan ha negativ påverkan på en ingenjörers engagemang till sitt arbete om organisationen upplevs för rörig. Elangovan (2001) menar att då en anställd börjat mista sitt engagemang hjälper det inte att till exempel byta arbetsuppgifter eller höja lönen, istället menar han att företaget ska arbeta med frågor som höjer engagemanget till organisationen. I företagets fall då ingenjörerna känner att deras tilltro till sitt företag minskar menar jag att det är viktigt för företaget att lyckas återskapa engagemanget till organisationen och därmed öka chanserna att behålla dem.

Det kan vara bra för företag som hamnat i en liknande situation att ställa sig frågan, vad har hänt som gjort att vår personal tappat sitt engagemang till företaget? Bland företag som är väldigt teknikintensiva krävs det enligt respondenterna att både personalen och cheferna besitter en hög teknisk kunskap för att arbeta med och utveckla de mer avancerade arbetsuppgifterna. Just utmaningen med avancerade och unika arbetsuppgifter är något som ingenjörerna menar skapar engagemang samtidigt som det organisatoriska strulet minskar det. I företagets fall verkade det som att det organisatoriska strulet påverkat deras engagemang väldigt mycket vilket också medfört en minskad vilja att stanna inom företaget. Om företaget kan lyckas förbättra de organisatoriska problem som nämnts finns det en god chans att de som nu funderar på att sluta kan ändra sig.

Uppskattning från vem?

En annan anledning till att ingenjörers vilja att stanna inom organisationen minskar är om de får en känsla av att deras kunskap inte uppskattas av företaget. Då både resultaten och litteraturen (Covella, McCarthy, Kaifi, Cocoran, 2017) indikerar att uppskattning är viktigt för att ingenjörer ska vilja stanna blir det intressant att se varifrån uppskattningen borde komma ifrån. Respondenterna anser att de får bra stöd och uppskattning från närmsta chef och kollegorna, två enligt Georges (2014) viktiga faktorer för att personalen ska vilja stanna. Då Kennedy och Daim (2009) menar att mycket av uppskattning brukar komma ifrån ledaren är det intressant att mitt resultat pekar på att en annan form av uppskattning är viktigare. Det leder mig till att dra slutsatsen att uppskattning också behöver komma ifrån organisationen som stort och framförallt chefer högre upp.

Problemet kan bli att veta hur den uppskattningen ska ta sig i uttryck när man använder så stora begrepp som organisation. Något som blir tydligt är att det inte är lika enkelt att definiera uppskattning på samma sätt som Brun och Dugas (2008) gör. Mitt resultat tyder på att uppskattning från organisationen snarare handlar om en känsla av att ingenjörens arbete ska uppfattas som viktigt och att deras specifika kunskap inte ska läggas på arbetsuppgifter som kan göras av andra. Om en ingenjör känner att den inte får arbeta med arbetsuppgifter som passar personens kompetens ökar enligt mina resultat risken för att ingenjören lämnar företaget. Leder det dessutom till en känsla av att deras arbete inte uppskattas ökar den risken ännu mer (White, 2014).

Här menar jag att personalavdelningar har en stor möjlighet att påverka den organisatoriska uppskattningen i form av arbetet med HRD. Werner (2014) menar att en viktig del i HRD är att se till att personer har de rätta resurserna för att prestera på topp. Kan personalavdelningar med hjälp av rätt processer

och tydliga riktlinjer underlätta för personalen att göra sitt arbete så att deras fokus kan läggas på arbetsuppgifter som endast de klarar av, skapas även förutsättningar till att lyckas behålla personalen längre.

Utvecklingsmöjligheter, vad innebär det?

Utvecklingsmöjligheter inom företaget spelar enligt mitt resultat roll för ingenjörers vilja att stanna. Det stämmer väl överens med både Georges (2014) och Scroggins (2008) studier som båda menar att utvecklingsmöjligheter inom kunskapsintensiva branscher har en stor inverkan på anställdas vilja att stanna inom ett företag. Scroggins (2008) menar till exempel på att karriärsutveckling och karriärplanering är viktigt och anger som ett exempel på karriärsutveckling en karriärstege som kan hjälpa anställda inom yrken med få utvecklingsmöjligheter att faktiskt kunna utvecklas. Mitt resultat visar på att det både finns fördelar och nackdelar med en sådan stege. Det uppskattas av ingenjörer att ha en möjlighet att kunna utvecklas som ingenjör och ändå få upp lönen särskilt om det enda alternativet historiskt varit att bli chef för att nå samma lön. Mina resultat skiljer sig dock från litteraturen och påvisar hur kontexten kan påverka. Då det och ena sidan uppskattas att valmöjligheter finns skapas också ett problem med att stegen måste arbetas med i praktiken, något som respondenterna menade inte skedde. Det blir då tydligt att ett kontinuerligt arbete med processerna krävs, annars är risken att en idé bara implementeras för att sedan bli liggandes. Precis som Boxall och Purcell (2016) menar krävs det ett konstant arbete från företagets sida även efter något implementerats. Utöver karriärstegen verkar det utifrån resultatet som att flexibilitet i karriärmöjligheterna påverkar då respondenterna uppskattade möjligheten att bli chef, annan form av ingenjör eller projektledare.

En annan aspekt relevant att lyfta är det Sieben (2007) menar med att generell utbildning ökar risken för att en person ska lämna företaget medan specifik utbildning minskar den. Då ingenjörer kan ha väldigt specificerade och unika arbetsuppgifter blir frågan om generell utbildning inte att bli lika relevant inom specialiserade företag. Resultatet pekar på att ingenjörerna oftare behöver specifik utbildning snarare än generell i och med att deras arbetsuppgifter kan vara unika. Detta bör utifrån Siebens (2007) synsätt innebära en minskad risk för företagen att ingenjörer slutar. Detta stämmer överens med vad respondenterna berättade där de ansåg deras möjlighet till personlig utveckling via till exempel utbildning som väldigt goda och något som ökade deras vilja att stanna inom företaget. Förutom att risken att personalen ska lämna minskar, bidrar även utbildning oavsett om den är specifik eller generell till en utveckling av företagets humankapital och hjälper företaget att skapa kunniga personer som utvecklas till att utgöra en viktig del av företagets kärna (Lepak & Snell, 1999). Utöver det ökar även den specifika utbildningen företagets andel av värdeskapande personal (Weiss, 2015), något som gjordes med ingenjörerna i min studie via företagets generösa syn på utbildning. En slutsats att dra utifrån resultatet blir således att företag som klarar av att skapa en flexibilitet i karriärmöjligheter i form av olika karriärvägar kombinerat med utbildning skapar sig goda förutsättningar till att behålla personal.

Frihet och arbetstillfredsställelse

Flexibla arbetstider menar Rose och Gordon (2010) påverka huruvida en anställd väljer att stanna kvar i arbetet, framförallt bland äldre personer. Resultatet från min studie tyder på att när en ingenjör har möjlighet att bestämma över sina egna tider, ha makt över sina arbetsuppgifter samt ges möjlighet att påverka sitt arbete leder till en minskad vilja till att sluta. Resultaten pekar dessutom på att ingenjörer uppskattar friheten i att ha flexibla arbetstider samtidigt som de ges frihet att själva ha ansvaret över att utforma och lösa sina arbetsuppgifter. När en ingenjör får nämnda möjligheter medför det även en ökad vilja att stanna, något som De Sousa, Ledimo och Martins (2018) menar vara en viktig faktor för att anställda ska vilja stanna. Om ett företag lyckas frambringa arbetstillfredsställelse hos de anställda oavsett om det är genom arbetstider eller något annat som gör en individ tillfreds skapar företaget sig goda förutsättningar för att lyckas behålla personalen.

Det kan kopplat till arbetstillfredsställelse också vara relevant att jämföra mina resultat mot Hertzbergs teori om motivation och hygienfaktorer (Utlely, Westbrook, Turner, 1997). Respondenterna i min studie

menade på att det flesta saker som skulle göra att de ville sluta handlade om ledarskap, arbetsmiljön, och organisatoriska problem, saker som alla faller in under kategorin hygienfaktorer. Då dessa aldrig i sig själva kan bidra till en positiv arbetstillfredsställelse utan maximalt skapa en neutral tillfredsställelse är det istället motivationsfaktorerna som prestation, måluppfyllelse och ansvar som bidrar till att skapa den positiva tillfredsställelsen. Utifrån mitt resultat blir detta relevant då det verkar som att hygienfaktorerna har en större påverkan på ingenjörernas vilja att stanna jämfört med motivationsfaktorerna som ses som något positivt och något de gillar med företaget. Det verkar till exempel som att detta specifika företag skulle tjäna på att lägga energin på de hygienfaktorer som nämnts istället för att arbeta med motivatorerna i ett led att öka arbetstillfredsställelsen som i sin tur kan påverka huruvida en ingenjör vill stanna i organisationen.

Vilken betydelse har lönen?

Det kan verka klichémässigt att säga att lönen inte är en stark drivfaktor bakom ingenjörernas vilja att lämna företaget men den insamlade datan tyder på det. Likt vad Hausknecht, Rodda och Howard (2009) menar med att personer med lägre tjänster också värderar lönen mer än personer med högre tjänster tyder även mitt resultat på att ingenjörer inte ser lönen som viktigast för att vilja stanna. Resultatet tyder dock på att lönen spelar roll ifall man får erbjudande från andra företag, då flera respondenter menade att om ett företag ringde och erbjöd högre lön skulle kunna vara något som gör att man väljer att sluta. Lönen verkar med andra ord vara tudelad i form av att en låg lön inte automatiskt gör att man börjar söka nytt arbete samtidigt som den kan påverka viljan att sluta om man får ett jobberbjudande med högre lön.

Mitt resultat visar tydligt på att det är viktigare för en ingenjör att känna att lönen är rättvis utifrån prestationer än att den är väldigt hög, något som även Georges (2014) menar vara viktigt för att kunna behålla personal. Det bör dock uppmärksammas att en för låg lön inte heller uppskattas. Utifrån min data kan man se att ingenjörerna ifrågasätter företagets motiv bakom en låg lön, särskilt om det är lägre än jämförbara yrken i geografiska närheten. Detta tyder på att det är viktigt för ett företag som väljer att sätta lägre löner än genomsnittet också ger en bra motivering till varför man som företag gör det. Det får även följderna att man minskar risken för att osanningar om lönesituationen. Som Zenger (1992) skriver är det inte helt enkelt med lönesättning och att veta hur man ska fördela pengarna mellan hög och låg presterande. Här spelar kontexten kring företagets lönepolitik stor roll och kan i slutändan påverka huruvida personalen vill stanna. I fallen där företag väljer att inte sätta höga löner kan de små löneskillnaderna medföra en ökad risk att personal som är lågt presterande stannar kvar eller att nya potentiella högpresterare väljer att inte söka jobb inom företaget (Zenger, 1992). Om löneskillnaderna är för små mellan de som är högt presterande och de som är lågt presterande riskerar företaget att skapa en känsla av att en persons arbete inte uppskattas. Detta anknyter till det jag tidigare diskuterat kring uppskattning, om en ingenjör känner att lönen är en form av uppskattning från företaget spelar det också en roll vad lönen höjs med. Jag skulle därför utifrån resultat och litteraturen påstå att det inte är lönen i sig som spelar störst roll utan snarare vad den har för symboliskt värde. Resultatet indikerar med andra ord på att en ingenjör som redan i grunden tycker sig ha en låg lön och dessutom känner att dennes prestation inte uppmärksammas i form av en löneökning ökar risken för att ingenjören ska börja söka andra jobb.

Den psykiska arbetsmiljöns komplexa natur

För att en anställd ska vilja stanna krävs det för ingenjörerna en god psykisk arbetsmiljö, frågan är bara vad som menas med det. Stress brukar ses som en stor påverkan när det kommer till en negativ psykisk arbetsmiljö (Chen & Silverthorne, 2005). Mitt resultat pekar dock på att ingen ingenjör upplever arbetsrelaterad stress som en påverkansfaktor till att sluta men ändå menade många att den psykiska arbetsmiljön var dålig just nu. Då skulle det vara tänkbart att det har att göra med arbetskolllegorna då dessa spelar en stor roll på om någon väljer att sluta (Georges, 2014), men så var inte fallet. Faktum är att mitt resultat likt litteraturen tyder på att kollegor har en väldigt stor positiv påverkan på den psykiska arbetsmiljön.

Med den utgångspunkten blir det intressant att undersöka vad det egentligen är som påverkar ingenjörernas psykiska arbetsmiljö negativt. Många respondenter i min undersökning pekade på att det fanns ett lågt tak i organisationen där man inte vågade säga vad man tyckte längre. Samtidigt fanns det väldigt specifika och individuella händelser som hänt den senaste tiden som gjorde att många ingenjörer mådde dåligt psykiskt. En slutsats att dra från det är att ingenjörer gärna vill ha ett arbetsklimat som är öppet för oliktankande och olika uppfattningar. Att man inte ska behöva hålla igen sina åsikter på grund av en rädsla av att bli utfrysad, satt åt sidan eller i värsta fall avskedad.

Reflektioner om studien

Med en kvalitativ ansats fick jag möjligheten att på ett djupare plan få en förståelse för vad som är viktigt för en ingenjör. Då faktorerna i sig är intressanta var det för mig också viktigt att undersöka hur dessa hör ihop med arbetsplatsen och vad ingenjörernas upplevelser av dem är passade ansats bra in på mitt syfte.

Intervjuerna fungerade bra som datainsamlingsmetod och min intervjuguide fungerade väl även om jag inte följde den till punkt och pricka. Den gav mig en större flexibilitet under intervjuerna, något som Bryman (2011) också menar vara en fördel vid semistrukturerade intervjuer. Längden på intervjuerna som var mellan 30 och 60 minuter långa tyckte jag kombinerade mängden data och min tid för bearbetning av material på ett bra sätt. Att hålla intervjuer över 60 minuter såg jag som för tidskrävande gällande transkribering och analys. Jag ville heller inte ta mer tid än vad som krävdes från respondenterna med tanke på att intervjuerna skedde under deras arbetstid.

Bearbetningen av materialet, intervjuerna samt transkriberingarna gjordes av mig och inte tillsammans med någon annan. Fördelen med att göra detta själv är att den av Bryman (2011) kallade interna reliabiliteten blir hög då det inte finns något utrymme för feltolkningar mellan olika personer, ett vanligt problem när det är mer än en forskare som är delaktiga i studien. Nackdelen som finns när jag gör det själv är att jag inte har någon att bolla analysen med till exempel för att se om två personer uppfattat samma sak. Då jag valde att endast lyfta teman som flera ingenjörer lyft som viktiga kan det finnas en chans att enskilda faktorer kan ha förlorats. Dock var det ingen som angav faktorerna jag inte redovisat som väldigt viktiga för att de ska stanna kvar utan snarare att de var en liten del i en större faktor.

En farhåga jag hade innan arbetet startade var att respondenterna inte skulle våga svara helt ärligt på mina frågor om de var rädda för att svaret skulle kunna spåras till någon individ. Av den anledningen var jag mycket tydlig med att det i första hand är en skoluppgift även om personalavdelning kan komma att använda resultatet och att mitt arbete inte syftade till att framhäva individuella problem som kan kopplas till individer. Jag var dessutom väldigt tydlig kring att respondenterna skulle hållas anonyma genom att anonymisera allt som kunde kopplas till individerna. Detta var många nöjda med och tror att det bidrog till att många var öppna och jag fick i alla fall känslan av att de talade från hjärtat

Då jag endast ville intervjua ingenjörer var målinriktat urval (Bryman, 2011) det mest logiska. När jag i början inte fick svar från så många respondenter började jag att använda mig av snöbollsurval (Bryman, 2011). Denna blandning av målinriktad och snöbollsurval borde inte ha påverkat resultatet på något sätt då personerna jag intervjuade ändå kom ifrån mitt urval. Det är dessutom osäkert om respondenterna var med för att deras kollega påminde dem eller om de ändå hade ställt upp. Valet att endast utföra intervjuerna på en arbetsplats hade främst med att syftet inte var att hitta generaliserbara data, därav blev det aldrig aktuellt att bredda studien till fler företag. Då företaget är så pass stort och då jag fick en bra bredd i form av tid i arbetet och ålder skulle jag hävda att studiens resultat i viss mån kan överföras till andra företag.

Slutsats och förslag till vidare forskning

Studien visar på att arbetet med att behålla personal framförallt ingenjörer är en komplex fråga som påverkas mycket av kontexten som finns i företaget. Det finns en mängd olika faktorer som kan spela in

på en ingenjörers vilja att stanna inom ett företag. Några av de viktigare faktorerna är ledarskap, psykisk arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter samt organisatoriska problem. I det här företagets fall var det den psykiska arbetsmiljön som hade störst påverkan på viljan att sluta, där grunden låg i olika företagsspecifika händelser som påverkat ingenjörerna negativt. Resultatet styrker vikten av att se till varje företags kontext vid arbete att behålla personal. Det finns även andra mer unika och individuella faktorer som en del av ingenjörerna menar vara viktiga för att de ska vilja stanna. Dessa individuella faktorer kan vara saker som är svåra för företaget att arbeta med till exempel förändringar i ens livssituation. Det har visat sig att den relevanta litteraturen inte heller alltid stämmer in på verkligheten. Skillnaden mellan resultat och litteratur pekar på svårigheterna med att hitta ett universellt arbetssätt för arbetet med att behålla personal. Studien understryker vikten av att se varje företag och varje yrkesgrupp som enskilda individer vid utvecklandet av processer knutna till att behålla personal. Det blir således viktigt för ett företag att arbeta utifrån ett best fit perspektiv snarare än best practice. För att ett företag ska kunna skapa rätt förutsättningar när det kommer till att behålla ingenjörer krävs det först ett grundarbete som ligger i att undersöka och behövs analysera för att sedan utforma tydliga processer och riktlinjer som stämmer överens med vad som framkommer ur grundarbetet.

Då jag i mitt arbete har fått fram några punkter som är viktiga att jobba med till exempel ledarskap och psykisk arbetsmiljö skulle det vara intressant att se hur det såg ut på andra företag. Till exempel skulle man kunna göra en liknande kvalitativ studie på olika industriföretag och genom det skapat en större möjlighet till att jämföra likheter och skillnader mellan företag. Genom en komparativ studie kan det då klargöras om det finns några gemensamma faktorer eller om alla skiljer sig. Utifrån det resultatet kan man lättare dra en slutsats kring om det går att jobba best fit eller best practice. Det skulle dessutom förtydliga vilken påverkan kontexten har i arbetet med att behålla personal. Man skulle även kunna göra en kvantitativ studie med kvalitativa inslag för att få ett mer generaliserbart resultat samtidigt som man genom det kvalitativa kan fånga upp mer kontextbaserade faktorer, något som i mitt resultat visat sig viktigt.

Referenser

- Arbetsförmedlingen. (2019). "Vars finns jobben" hämtad 2019-04-08 www.arbetsformedlingen.se
- Boxall, P.F. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. (4th ed.) New York: Palgrave Macmillan.
- Brandén, G., Forsgren, A., Holmström, M., Olsson Spjut, F. (2011) *39 000 anställningar till och med 2020: en studie av rekryteringsbehovet i Västerbottens län (CERUM rapport)*. Umeå: Umeå universitet. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-40036>
- Braun, V & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101
- Brun, J-P & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 19:4, 716-730,
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder. 2.*, [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Chen J-C, Silverthorne C. (2005). "Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Issue: 4, pp.280-288
- Covella, G., McCarthy, V., Kaifi, B., & Cocoran, D. (2017). Leadership's Role in Employee Retention, *Business Management Dynamics*, 7(5), 1-15.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance, *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456
- De Sousa Sabbagha M, Ledimo O & Martins N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction, *Journal of Psychology in Africa*, 28:2, 136-140
- Elangovan, A.R. (2001). "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 4, pp.159-165,
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.
- Hausknecht, J. P. P., Rodda, J. J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying, *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden, *Irish Journal Of Management*, 28(1), 59-79.
- Kennedy, & Daim. (2010). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment, *Evaluation and Program Planning*, 33(4), 468-476
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun. 2.* uppl. Lund: Studentlitteratur

- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lingard, H. (2003). The impact of individual and job characteristics on "burnout" among civil engineers in Australia and the implications for employee turnover, *Construction Management & Economics*, 21(1), 69.
- Rennstam, J & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Rose, D. M., & Gordon, R. (2010). *Retention Practices for Engineering and Technical Professionals in an Australian Public Agency*, *Australian Journal of Public Administration*, 69(3), 314–325.
- SCB. (2013), *Tema Arbetsmarknad: Ingenjörerna – En djupanalys av ingenjörutbildade och personer med ett ingenjörssyrke*
- SCB (2018) *Arbetskraftsbarometern 2018 – vilka utbildningar ger jobb*.
- Scroggins, W. (2008). The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, and Retention: Implications of Perceived Fit, *Employee Responsibilities and Rights Journal Volume 20, Issue 1*, pp 57–71
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover - or not? The impact of formal training on graduates' job search behaviour, *Work, Employment & Society*, 21(3), 397–416.
- Spengler J J. (1977) Adam Smith on Human Capital, *The American Economic Review*, Vol. 67, No. 1, *Papers and Proceedings of the Eighty-ninth Annual Meeting of the American Economic Association (Feb. 1977)*, pp. 32-36
- Tziner, A & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach, *Human Resource Management Review*, 6(2), 113.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*, (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Utley D, Westbrook J& Turner S. (1997). The Relationship between Herzberg's Two-Factor Theory and Quality Improvement Implementation, *Engineering Management Journal*, 9:3, 5-14
- Weiss, Y. (2015). Gary Becker on human capital, *Journal Of Demographic Economics*, 81(1), 27–31.
- Werner, J. M. (2014). Human Resource Development ≠ Human Resource Management: So What Is It? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127–139.
- White, P. (2014). "Improving staff morale through authentic appreciation", *Development and Learning in Organizations*, *An International Journal*, Vol. 28 Issue: 5, pp.17-20
- Younge, K. A., & Marx, M. (2016). The Value of Employee Retention: Evidence from a Natural Experiment, *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(3), 652–677
- Zenger, Tood R. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover. (Process and Outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations), *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198.

Bilagor

Missivbrev (Bilaga 1)

Hej ingenjörer!

Mitt namn är Emil och är en student från Personalvetarprogrammet i Umeå som just läser sista terminen på utbildningen. Jag gjorde under hösten min praktik på eran personalavdelning och har nu fått möjligheten av erat företag att skriva mitt examensarbete här. Ämnet jag skriver om är området kompetensförsörjning, specifikt mot ingenjörer.

Syftet med min uppsats är att undersöka och analysera vilka faktorer som är viktiga för att en ingenjör ska välja samt stanna på en arbetsplats. Arbetet kommer grunda sig i relevant teori men den empiriska datan kommer tas ifrån semistrukturerade intervjuer med verksamma ingenjörer.

Min förhoppning är att du som läser detta skulle vilja ställa upp på en intervju där ämnen som arbetsmiljö, belöningsystem, ledarskap och utvecklingsmöjligheter kommer lyftas. Resultatet av arbetet kan komma att användas av personalavdelningen som ett led i arbetet med ingenjörernas kompetensförsörjning, så detta är ett utmärkt tillfälle att göra din röst hörd.

Själva intervjun kommer ta mellan 30 och 60 minuter och kommer att bandas för att senare transkriberas, inspelningen kommer endast finnas hos mig och kommer raderas efter transkriberingen. Mitt arbete och även intervjun tar hänsyn till vetenskapsrådets forskningsetiska principer och därför kommer all information som kan kopplas till individer att anonymiseras. Ditt deltagande är självklart frivilligt och det finns alltid en möjlighet att avbryta deltagandet, även efter intervjun är klar.

Intervjuguide (Bilaga 2)

Berätta lite kort om ditt arbete, tid i arbetet, arbetsuppgifter osv.

Hur kom det sig att du sökte till denna arbetsplats?

Vad är en attraktiv arbetsgivare för dig?

Ledarskap

Kan du beskriva stödet du får från din närmsta chef?

- Är du nöjd med det?
- Hur skulle det kunna fungera bättre?

Hur upplever du att ledarskapet fungerar inom företaget?

- Påverkar ledarskapet inom organisationen din vilja att stanna inom företaget?

Hur viktigt är det för dig att känna uppskattning från närmsta chef?

- Känner du uppskattning?

Finns det något mentorskapsprogram för nyare ingenjörer?

- Fungerar det bra? Är det uppskattat?
- Varför finns det inte? Är det något som du tycker vore en bra idé?

Arbetsmiljö

Kan du beskriva din psykiska och fysiska arbetsmiljö?

I vilken grad påverkar dina kollegor din arbetsmiljö positivt eller negativt?

Vad får dig att bli engagerad i ditt arbete?

- Känner du dig engagerade nu?

Känner du att ditt arbete uppskattas av företaget?

- På vilket sätt skulle du vilja känna dig uppskattad?

Hur upplever du att ditt inflytande över ditt arbete är?

- Är det viktigt för dig?

Hur upplever du din arbetsbelastning?

Vad motiverar dig i ditt arbete? Känner du dig motiverad? Vad skulle få dig motiverad?

Finns det något som du skulle vilja ändra med din arbetsplats om du hade möjlighet

Belöningsystem

Vad tycker du om företagets belöningsystem?

- Tex ingenjörstrappan

Hur upplever du att din lön är jämfört med liknande befattningar inom andra företag?

- Hur viktig är lönen för dig?

Hur viktigt är det för dig med fysiska ting, tex ett bra kontor, inkörning, leasing bil osv.

Hur ser du på andra förmåner som till exempel friskvård, försäkringar mm?

Utvecklingsmöjligheter

Kan du beskriva dina personliga utvecklingsmöjligheter inom företaget?

- Vad har du för möjligheter att vidareutbilda dig inom företaget, kurser osv.

- Finns det för utvecklingsmöjligheter du saknar inom detta företag?

Upplever du att du har samma möjligheter till utveckling som dina kollegor?

Hur mycket påverkar utvecklingsmöjligheterna din vilja att stanna kvar inom

denna arbetsplats?

Har du möjlighet att påverka vilka arbeten du är delaktig i?

- Är det viktigt för dig?

- Är det nått du skulle vilja?

Hur uppfattar du ditt nuvarande arbete, rolig/tråkig, stimulerande/ostimulerande osv.

Sista frågan

Vad skulle få dig att sluta här och börja på en annan arbetsplats.

Är det några andra faktorer som jag inte tagit upp som du anser är viktiga att lyfta?

Just nu på en skala mellan 1 och 10 där 10 är söka jobb imorgon och 1 är stanna för alltid, var ligger du då