



UMEÅ UNIVERSITET

An abstract, textured background image with a color palette of dark blue, teal, and light blue, resembling a close-up of a mineral or biological structure.

**“Det är inte som förr, då
stannade man för resten av
livet”**

En studie om synen på personalomsättning

Adam Dresh, Viktoria Stenberg

Examensarbete i sociologi med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp

Personalvetarprogrammet, 180 hp

Vt 2019

Förord

Först och främst vill vi tacka LKAB för det goda samarbete som möjliggjort denna studie. Där inkluderas personalavdelningen som välkomnat oss till organisationen med öppna armar samt alla respondenter som med sina erfarenheter och tankar förgyllt studiens innehåll och resultat. Vi vill vidare tacka Leif Stening vid Sociologiska institutionen, Umeå universitet, som genom sitt stöd och engagemang bidragit med insikter och värdefull handledning.

Adam Dresh och Viktoria Stenberg

Umeå 3 juni 2019

Sammanfattning/Abstract

Under den tid det moderna arbetslivet existerat har personalomsättning associerats med negativa effekter och konsekvenser för såväl företag som anställda. Men nutida forskning visar också på positiva effekter vid en höjd personalomsättning och negativa effekter i anslutning till en alltför låg nivå. Denna studie har granskat och jämfört sex arbetsplatser inom den statligt ägda Gruv- och mineralkoncernen LKAB. Ett företag som med sin över 100 år långa historia har en stor närvaro både lokalt, regionalt och internationellt. Syftet med studien har varit att undersöka de operativa chefernas syn på personalomsättning och vilka arbetsmässiga och organisatoriska förutsättningar som de anser har störst påverkan på organisationens personalomsättning. Studien har ett hermeneutiskt förhållningssätt och har genomförts med kvalitativa forskningsintervjuer på ett ytterlighetsurval på de av organisationens arbetsplatser som har den lägsta respektive högsta nivån på personalomsättning.

Studien visar att organisationens operativa chefer ser på personalomsättningen som ett överhängande negativt fenomen. De härrör kostnader vid rekrytering och upplärning, turbulens i arbetsgrupperna och produktionsbortfall som de främsta negativa effekterna. Bland de positiva ser de ökat innovationsinflöde och större möjlighet till mångfald som potentiella vinster. De upplever dock att få resurser läggs på hanteringen av fenomenet och upplever att en ökad distansering inom organisationen i kombination med den rådande konjunkturen leder till ytterligare utmaningar för företagets kompetensförsörjning. Studien finner också att företagets till stor del unika ställning på den regionala arbetsmarknaden och de sociala aspekter som, både de närliggande samhällena och Sverige i stort, råder i kan ha gett upphov till ett intressant fenomen. Detta exemplifieras genom hur organisationen upplevs som ett undantag från övriga arbetsmarknaden när det kommer till nivån på personalomsättning.

Nyckelord: Personalomsättning, faktorer, effekter, optimal, konjunktur, ledarskap industri.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Syfte och frågeställningar	2
3. Forskningsgenomgång	3
3.1 Personalomsättning - definition, användning och utveckling.....	3
3.2 Funktionell och dysfunktionell personalomsättning.....	5
3.3 Orsaker till, och effekter av, personalomsättning	6
3.4 Optimering.....	8
3.5 Identifierad kunskapslucka	8
4. Metod	9
4.1 Kvalitativt förhållningssätt	9
4.2 Forskningsdesign.....	10
4.2.1 Forskningsgenomgång	10
4.2.2 Val av studieobjekt	10
4.3 Intervjuer	11
4.4 Urval.....	12
4.5 Bearbetning och analys.....	14
4.6 Kvalitetskriterier.....	15
4.6.1 Tillförlitlighet.....	15
4.6.2 Validitet	15
4.7 Forskningsetiska principer.....	16
5. Resultat	17
5.1 Personalomsättning.....	17
5.2 Orsaker till personalomsättning.....	18
5.3 Långsiktig plan och strategi.....	20
5.4 Effekter av personalomsättningen	22
5.5 Optimal personalomsättning.....	24
5.6 Chefens roll	25
5.7 Effekter på LKAB som arbetsgivare	26
6. Diskussion.....	27
6.1 Personalomsättning – Negativ betoning, positiv potential	27
6.2 Orsaker till personalomsättning – Normativt Affektivt.....	29
6.3 Effekter av personalomsättning – Förändringsarbetets motor havererar	31
6.4 Optimal personalomsättning – Svårprioriterad, svårdefinierad	32
6.5 Chefens roll och ”kannibaliseringen” av LKAB	33
7. Metoddiskussion	34
8. Slutsats	36
8.1 Besvarande av problemformulering	36
8.2 Förslag till vidare forskning	37
Litteraturförteckning	39
Bilaga 1 Intervjuguide.....	1
Bilaga 2 Operationalisering intervju	3

1. Inledning

Uppsatsen inleds med en kort bakgrundsbeskrivning för vårt undersökningsämne. Här presenteras kort dess aktualitet och den kunskapslucka som uppsatsen ämnar fylla. Uppdragsgivaren och studiens kontext redogörs för, avslutningsvis mynnar detta ut i uppsatsens syfte och tillhörande frågeställningar.

Under historiens gång har arbete varit en central del av människans leverne och lidande. Genom arbetslivets och personalfrågornas utveckling under 1900-talet, och framåt, har välbehövlig forskning och tillhörande framsteg gjorts. Detta har blivit mest tydligt i samband med framväxten av det moderna kunskapssamhället och den stora uppsjö av teorier och begrepp som rör människan och dess arbete. En utveckling som för forskarvärlden har inneburit en kunskapsbreddning av synen på organisation och system.

Denna nya syn har också fått ta del av en utveckling som inneburit att personalens kunskap och kompetens alltmer blivit en framgångsfaktor för företag. IT-samhällets framväxt har exempelvis lett till att hela verksamhetsområden utgörs av renodlade kunskapsföretag vars enda egentliga kapital är i form av medarbetarnas kunskap och kompetens. Frågan om personalomsättning, alltså medarbetarin-/utflöde, blir i dessa verksamheter en central del för både framgång och överlevnad – leverne och lidande. Därmed ter sig de negativa effekterna av personalomsättning tämligen uppenbara, något som tidigare forskning ofta fokuserat på. Idag formas arbetsmarknaden av en mer nyanserad och utvecklad syn på personalomsättningens effekter på individen, organisationen och samhället. Något som inte alltid varit självklart.

Under slutet av 1940- och 1950-talet beskrevs arbetskraftens rörlighet som direkt skadeverkande och ett stort problem på den svenska arbetsmarknaden. Personalomsättning och mobilitet på arbetsmarknaden ansågs leda till att arbetare inte lärde sig sina yrken ordentligt – samt att det drev upp lönerna. ”Hopp-Jerka”-begreppet lanserades genom ett antal statliga kampanjer, med aktivt stöd av arbetsmarknadsparterna, för att associera fenomenet med lösdriveri, lättsinne och psykisk instabilitet (Furåker, 1976). Detta blev sedan en del av det allmänna medvetandet under årtionden (Helldahl, 2008).

Men breddning av begreppet har också genomförts: I forskarvärlden ser vi detta av exempelvis Lennart Orkan (1974) och Dalton & Todor (1979), som visar på positiva effekter av att arbetskraften förnyas, utvecklas och möjliggör inträde för marginaliserade grupper. En fördjupning av dessa teman kommer redogöras för i kommande avsnitt. Även i samhället återspeglas denna utveckling; en enkel webbsökning på Hopp-Jerka idag ger resultat som till

stor del är positivt laddade. På Trygghetsrådets hemsida, under kategorin tips och råd till förtroendevalda finner konstaterandet att ”*Hopp-Jerka is Back*” i en artikel av Gunilla Nygren Mild (2019). Nygren fortsätter med: ” *TRRs statistik visar att den som blivit uppsagd och får nytt jobb, i de flesta fall får både högre lön och högre befattning. Bli samtidigt Hopp-Jerka – det vinner alla på.*”.

Vi har inför det här arbetet konsulterat med personalavdelningen på det statligt ägda gruvbolaget LKAB. Företaget har genom sin unika och starka position på både den europeiska och internationella marknaden en omfattande verksamhet med strax under 4000 anställda. Trots företagets historia och storlek så upplever också den de moderna utmaningar som beskrivits ovan. Den gamla synen på en gruvarbetare är idag svår att återfinna när medarbetarna nu till stor del består av spetskompetensutvecklade välbetalda yrkesgrupper. Detta ställer stora krav på verksamhetens kompetensförsörjning, något som blir än svårare med de geografiska och demografiska utmaningar som norra Sverige ofta innebär.

Därför kom intresset att granska företagets personalomsättning för att, för organisationens del, skapa bättre förutsättningar för att möta den utmaningen. Samt för forskningens del, åter försöka bredda synen på vad personalomsättning innebär för organisationer med dagens organisatoriska och arbetsmässiga förutsättningar.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att komparativt granska och analysera vilka orsaker till, och effekter av, personalomsättning som organisationens operativa chefer upplever har störst påverkan på deras arbete och organisation.

För att konkretisera syftet har följande frågeställningar varit styrande för studien:

- Vad anser organisationens operativa chefer, i relation till dess kontext, att en hög respektive låg personalomsättning är?
- Vilka arbetsmässiga och organisatoriska orsaker och effekter upplever organisationens operativa chefer har störst påverkan på personalomsättningen?

3. Forskningsgenomgång

Forskningsgenomgången avser att på ett komprimerat sätt redogöra för delar av den tidigare forskning som finns på ämnet. Dessa fungerar sedermera som referensram för studiens analys av empirin. Först redogörs en historisk och mer generell del som sedan grenar ut sig i ett antal mer specifika studier och teorier. Avslutningsvis kopplas detta samman med vår identifierade kunskapslucka.

3.1 Personalomsättning - definition, användning och utveckling

Definitionsmässigt kan personalomsättning omfatta mer eller mindre av de olika fenomen som kretsar kring ämnet. En tämligen vanlig definition är dock:

*”The rate at which employees leave a company and are replaced by new employees”
(Cambridge dictionary, 2019)*

I grund och botten behandlar begreppet ersättningsgraden på ett företags anställda, dvs. frekvensen på handlingen att ersätta en anställd med en annan uttryckt i siffror. Men kan alltså utöver detta innefatta de som frivilligt tar utträde ur en organisation, i form av att de antar en ny anställning eller går vidare till andra uppdrag, och/eller de som på något sätt tvingas från sin position i form av exempelvis avsked, pensionsavgång eller dödsfall. Den kan också innefatta eller exkludera anställda som rör sig mellan arbetsplatser, så kallad intern rörlighet. För att inte fastna i ett matematiskt och ekonomiskt kaninhål så kan vi exkludera redogörandet för, samt diskussioner av, hur och när vi räknar nyckeltalet personalomsättning. Istället kan vi låta följande definition (Arbetsgivarverket, 2019) som inkluderat såväl extern som intern rörlighet vara vägledande för studien:

Personalomsättning = (Lämnat organisationen + Bytt arbetsplats) / (Antal anställda i början av året + Antalet anställda vid slutet av året / 2)

Personalomsättning fungerar därmed som ett verktyg för att identifiera det faktiska antalet anställda som ersätts i en organisation. Detta för att stå i relation till hur verksamheter utvecklas, genom exempelvis expansion eller nedskärningar. Historiskt sett har forskningen kring personalomsättning varit i form av demografisk, ekonomisk och psykologisk art. Dessa har enligt, exempelvis, Staw (1980) oftast haft som mål att förutse eller förklara varians kring olika yrkesgrupper, organisationstyper eller specifika jobb – samt haft ett underliggande antagande att det är ett organisationsproblem – och problem ska i regel lösas. En syn som inte alls är obefogad enligt Staw (1980). Personalomsättningen innefattas i princip alltid av merkostnader (rekrytering, upplärning och skapa tillit.).

Per Helldahl (2008) har redogjort för utvecklingen av synen på arbetskraftens rörlighet på den svenska arbetsmarknaden från 1940-talet och framåt. Under efterkrigstiden har också samhällssynen på personalomsättning (då i form av rörlighet på arbetsmarknaden) varit starkt negativt betonat. Genom ett antal kampanjer lanserades begreppet och nidsbilden ”Hoppjerka” knutet till de arbetstagare som frivilligt böt arbete. Denna nidsbild var i form av en överrörlig, avvikande och närmast psykiskt instabil kringströvare som bröt mot de sociala normer och strukturer som arbetsmarknaden önskade behålla.

Hom, Lee, Shaw och Hausknecht (2017) redogör för den hundraåriga forskningen inom fältet som publicerats i *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology* och *Academy of Management Journal*. Där påvisar de hur den allra tidigaste forskningen kartlade frekvensen av de som slutar ett jobb i relation till deras förälders klass. Arbetarklassen hade i lägre utsträckning social rörlighet på arbetsmarknaden (Bills, 1925). Enligt Hom et al. (2017) bidrog detta arbete till en grund för ett prediktivt synsätt på forskningen där försöken till att förutse vilka faktorer som leder till att anställda väljer att byta arbete ligger i fokus. Under flera årtionden har den mest uppmärksammade forskningen avhandlat orsakerna till och ofta eliminerandet av personalomsättning (se exempelvis Price, 1977, Flowers & Hughes, 1973). Under denna tid expanderas också forskningen till att inkludera anställdas attitydinställningar till arbetsplatser och arbetsförhållanden (Hulin, 1966, 1968, Weitz & Nuchols, 1955) men bibehöll till stor del sin karaktär av kartläggning, prediktionstester samt var enligt Staw (1980) oftast inriktade på lågstatus/lågt betalda yrken.

Som undantag ser vi exempelvis Orkan (1974) som genom sin avhandling visserligen drar slutsatsen att de negativa konsekvenserna av hög personalomsättning i stor utsträckning är berättigat, speciellt för rutinberoende och mindre kvalificerade arbetsuppgifter. Han framförde dock redan då att för yrken med högt kvalificerade arbetsuppgifter ger personalomsättningen organisationen möjligheter till utveckling och innovation. Detta ligger bara några år före 80-talet och de efterföljande årtionden som Helldahl (2008) benämner som ”Flexibilitetens epok”. Denna epok är enligt honom i större utsträckning fokuserad på just utbildning i form av spetskompetensutbildningar och samhällets högskoleutbyggnad. Rörlighet ses nu istället som en förutsättning för att skapa dynamik inom organisationer och vidare kompetensutveckling för medarbetaren. Något som han vidare kopplar till den ökade globaliseringen och den hårdnande konkurrens som den inneburit för både arbetsgivare som arbetstagare.

Vid millennieskiftet ökade intresset för kollektiv personalomsättning på grupp, arbetslag, arbetsenhetlig och organisationsmässig nivå. Ofta i form av begreppen ”*turnover rates*” eller ”*collective turnover*” och visade på ett skifte i synen på personalomsättning. Hausknecht & Trevor (2011) framhåller exempelvis hur individbaserade teorier inte täcker de fenomen som kretsar kring personalomsättning, utan att vidare kollektiv granskning behövs. Annan modern forskning visar på hur ”*Organizational commitment*”, eller organisationsåtagande/engagemang, påverkar personalomsättning. Hult (2004) påvisar i sin komparativa studie att variation i organisationsåtagande korrelerar med de rådande samhälls- och institutionsinställningar som en befolkning har. Den främsta orsaken till ett höjt åtagande ligger i huruvida den anställda ser sitt arbete som intressant och meningsfullt. Forskningen visar också att dessa faktorer påverkas av de HRM insatser som ett företag tar och att sådana kan leda till lägre personalomsättning (Heavey, Holwerda, & Hausknecht, 2013).

3.2 Funktionell och dysfunktionell personalomsättning

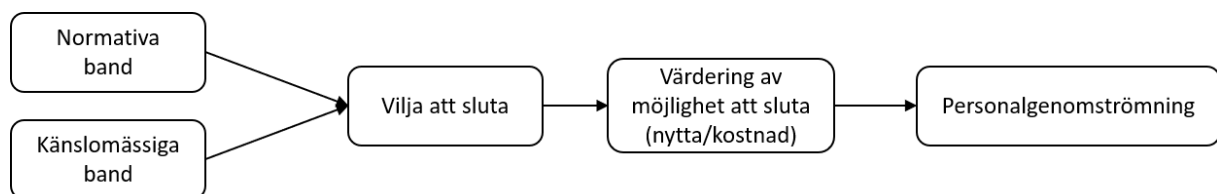
En annan viktig definition är den kring funktionaliteten av personalomsättning. Historiskt sett har personalomsättningen setts som en börda och därmed bedömts som en dysfunktionell faktor för organisationer. Exempelvis Staw (1980) har resonerat kring personalomsättningens dysfunktionella natur när det kommer till verksamhetens produktivitet. Han poängterar hur den påverkar både rent produktionsmässiga faktorer i anslutning till kompetensbortfall och upplärning, men också sociala konsekvenser där turbulens skapas i de berörda arbetsgrupperna allteftersom medarbetare lämnar. Staw (1980) menar också att ledarskapets karaktär och närvaro blir en framgångsfaktor för att hålla sådana konsekvenser nere och kontrollera den turbulens som uppstår.

Vid samma tid betonar dock andra forskare personalomsättningen potentiella positiva effekter. Dalton och Todor (1979) myntar motsatsordet *funktionell personalomsättning* när de istället argumenterar för att en ökad, eller bibehållen, sådan kan medföra ökad vitalisering för organisationen. Ur ett sociologiskt perspektiv hävdar de att mobilitet gynnar individen och förser den med möjligheter till bättre anpassade och, för individen, meningsfulla arbeten. En bibehållen mobilitet genom personalomsättning ger också större möjligheter för marginaliserade grupper att äntra arbeten som exempelvis är traditionellt starkt mansdominerade. Ekonomiskt menar de att åtgärder för att minska omsättningen ofta kan kosta företag mer än att helt enkelt hantera dem.

Funktionaliteten av personalomsättningen måste också tas hänsyn till för att undvika felbedömning (Dalton, Krackhardt, Porter, & Lyman, 1981). Exempelvis menar författarna att den vanliga procentuella redovisningen ofta blir missvisande – speciellt inom organisationer som till stor del är säsongsbundna. De menar också att det inte är personalomsättningens omfattning som påverkar mest utan den faktiska kompetens och prestation som lämnar.

3.3 Orsaker till, och effekter av, personalomsättning

Forskningen kring påverkansfaktorer till personalomsättningen grundar sig ofta i psykologiska, organisatoriska och ekonomiska studier. Jacobsen & Thorsvik (2008) belyser exempelvis det moderna arbetslivets syn på medarbetarnas individuella behov och krav som avgörande faktorer. Frågan om motivation som en inre psykologisk process, exemplifierat med Mazlows behovstrappa (1943) och Herzbergs tvåfaktorteori (1959), är enligt dem oavhängigt bunden med både individuella behov och aspekter av den sociala gemenskapen den ingår i. Faktorer för personalomsättning är därmed bland annat begreppen arbetstrivsel och samhörighet. Jacobsen & Thorsvik framhåller hur det formella kontraktet som det traditionella sättet att knyta medarbetare till sig inte längre är effektivt. Istället lyfter de Rousseaus (1995) psykologiska kontrakt i form av *normativa band*, där den anställde upplever att organisationen gjort något som kräver en motprestation. Exempelvis kan organisationens ansvarstagande eller tillmötesgående vid olika, för individen viktiga, händelser skapa sådana band. Också lön, arbetsvillkor och andra förmåner kan upplevas som för viktiga eller som en för stor förlust för att den anställde ska välja att avsluta sin anställning. De hävdar i samband med detta också upp *känslomässiga band*, eller *affective commitment* (Meyer & Allen, 1997). Där arbetsutformning och grad av socialisation i organisationsstrukturer anses forma organisationer så att medarbetarna har högre grad känslomässiga band som förhindrar att de lämnar sitt arbete. Jacobsen och Thorsvik har utformat följande modell för att illustrera sambandet:



Figur 1. Förhållanden som påverkar medarbetarnas anknytning till organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Sjöberg och Sverke (2000) har i sin studie funnit ett samband mellan intentionen att lämna och lågt engagemang och låg upplevd organisationstillhörighet. Likaså har Iverson och Deery (2007) beskrivit begreppet *Turnover Culture* som organisationer där intention att byta arbetsplats blivit en norm och knyter detta till ett antal faktorer kring organisationstillhörighet. Knight och Leimer (2010) har i sin studie byggt vidare på Mobley (1977) och funnit att hög personalomsättning ofta hör samman med organisationer som existerar i en situation med låg arbetslöshet samt har lågavlönade arbeten, och där en hög centralisering med fasta rutiner och repetitiva arbetsuppgifter finns. Förutom det bredare samhällsperspektiv och den ekonomiska forskning som detta grundar sig i så innefattar det också en psykologisk dimension av medarbetarnas upplevda arbete. De styrker därmed antagandet att lågt stöd och låg upplevd organisationssamhörighet/tillhörighet leder till högre personalomsättning, vilket är något som tydligt kan kopplas till Karasek och Theorell modell (1990) för organisatorisk psykosocial arbetsmiljö. Denna ofta refererade modell har senare vidareutvecklats av Johnson och Hall (1988) till "Krav-, kontroll- och stödmodellen".

I kontrast med majoriteten av forskningen har andra studier också visat att intentionen att byta arbete till stor del kan bero på yttre faktorer (Cho, Johnson, & Guchait, 2009). Dessa faktorer är sådana som organisationen inte direkt kan påverka såsom familjeliv, bostadssituation, samhällsnormer och rådande diskurser mm. Exempel på sådana är som vi tidigare nämnt "Hopp-jerka"-begreppet som under sin tid skapade sociala incitament att stanna i sitt arbete. Cho, Johnson och Guchait (2009) resonerar kring att organisationer istället för att fokusera på anledningar till att medarbetare lämnar istället borde lägga energi på faktorer som håller dem kvar. De menar att organisationsstrukturen och medarbetarnas upplevda stöd är bland de grundläggande principerna för att skapa psykologiska kontrakt, i likhet med de vi beskrivit ovan. Iverson och Deery (2007) kopplar i sin studie samman huruvida positiva arbetsupplevelser medierar sambandet mellan ledarskap och intentionen att byta arbete. Rimligtvis sammanfaller detta med hur organisationer kan skapa större inflytande och delaktighet hos sina medarbetare.

Den forskning som vi tagit del av omfattar i regel de negativa effekterna av respektive personalomsättning och sällan de positiva, speciellt inte av hög omsättning. Negativa sådana är i regel ekonomiska. Konsekvenser av låg personalomsättning är exempelvis som Dalton och Todor (1979) visar, sämre möjligheter att ställa om sig i en föränderlig marknad eftersom inflöde av innovationspotential är lägre. I utvecklingsintensiva branscher är det därför troligt att en högre personalomsättning i större utsträckning har positiva förtecken.

3.4 Optimering

För att optimera och väga av för- och nackdelar med respektive del av spektrumet personalomsättning menar Staw (1980) att personalens struktur är viktig att ta i beaktning. Han framhåller att eftersom motivation i regel är som högst tidigt i en anställning, men erfarenhets- och kompetensnivån av naturliga skäl är låg, så är en lämplig strategi att blanda personalsammansättningen. Med större mångfald av unga motiverade och äldre erfarna medarbetare menar han att arbetsgruppen kan bibehålla en högre produktionsgrad och allmän prestationsnivå. Shaw menar också att en rekryteringsstrategi som i allt för stor utsträckning fokuserar på att rekrytera externt kommer leda till stora transaktionskostnader – därför blir en intern rörlighet en nödvändighet. Intern rekrytering har enligt honom fördelarna att den undviker sök- och ”osäkerhetskostnader” eftersom kandidaten redan genomgått rekryteringsprocessen och har verksamhetskänedom. Staw (1980) lyfter också de potentiella baksidorna med detta i form av att organisationen homogeniseras och missar möjligheten med det innovationsinflöde som externa rekryteringar möjliggör.

3.5 Identifierad kunskapslucka

Forskningen har trots ovan nämnda studier och teorier behandlat ämnet personalomsättning med jämförelsevist svagt intresse. Där de ekonomiska incitamenten och teorierna ofta varit styrande önskar vi istället låta människors upplevelser ta plats på scen. Vår kunskapslucka är som vi tidigare nämnt huruvida det i LKAB:s kontext finns en god eller optimal nivå på personalomsättningen. Något som definieras av det orsak-verkanförhållandet som organisationens operativa chefer upplever formar deras arbetsvardag.

4. Metod

Följande avsnitt innehåller redogörelser för studiens genomförande. Fokus kommer inledningsvis ligga på det tillvägagångssätt som valts för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Detta i form av studiens kvalitativa induktiva ansats och hermeneutiska tolkningsperspektiv. Sedermera redogörs metoddesignen, statistikgranskningen och valet av kvalitativa intervjuer och det riktade urvalet, databearbetning samt tillhörande analys. Avslutningsvis redogörs det för hur de forskningsetiska principerna har upprätthållits.

4.1 Kvalitativt förhållningssätt

För att besvara studiens syfte har vi valt ett kvalitativt angreppssätt. Detta för att studien önskade nå fördjupad förståelse kring organisationens syn på personalomsättning. Ett fenomen som vi bedömde som kontextberoende och mångfacetterat, därmed nära kopplat till den kvalitativa forskningens fokus på såväl den större sociala, samt intervjusituationens mer specifika, sammanhang (Kvale & Brinkmann, 2014). Studien har också strävat efter att induktivt låta datamaterialet leda arbetet i enighet med vår egen tidigare erfarenhet, tolkning och försök till äkthet i återgivelsen – genom ett hermeneutiskt tolkande förfaringssätt. Studien vilar därmed på ett grundantagande likt det Gummesson (2000) redogör för; att det inte finns en objektiv sanning utan att datamaterial skapas genom en mängd legitima tolkningar av undersökningspersonernas livsvärld. Han definierar förförståelse som den kunskap, insikter och erfarenhet som en forskare har av ett visst ämne innan denne engagerar sig i forskning kring detta. Vi anser det därför viktigt att vi som forskare ödmjukt och respektfullt förmedlar vår empiri och strävar efter att skapa nya perspektiv utan att göra anspråk på fullständigt tolkningsföreträde av det studerade fenomenet.

Vidare består denna studie av empiriskt insamlad material som vi själva, så att säga, ”skapat” i interaktionen mellan vår förförståelse och respondenternas svar. Denna empiri vore på många sätt svårarbetat med en kvantitativ design som önskar kvantifiera och mäta sig fram till ett resultat. Vårt hermeneutiska förfaringssätt motiverar vi vidare med att det valda studieområdet till stor del saknar insamlad och etablerad information inom både forskarvärlden, men också ute hos de organisationer som är tillgängliga för studier. I kontrast med andra mer lättöverskådliga och kvantifierbara forskningsområden så innefattar personalomsättningen en rad sociala och psykologiska faktorer som är svåra att översätta till siffror och tabeller. Det tolkande perspektivet blir därmed det mest tillämpningsbara för att uppfylla studiens syfte.

4.2 Forskningsdesign

Oavsett val av överhängande forskningsstrategi och tillvägagångssätt poängterar Bryman (2011) att ytterligare konkretisering och val är nödvändiga för studier av alla slag. Dessa rör valen av forskningsdesign och forskningsmetod. Eftersom denna studie riktat in sig på organisationers syn på hög respektive låg personalomsättning har enligt oss en komparativ design varit fördelaktig för att besvara syftet. En sådan jämförande design tillämpar en mer eller mindre identisk metod för ett studium av fall, ofta kontrasterande. Designen förutsätter att vi kan uppnå en bättre förståelse av en social företeelse om vi jämför denna utifrån olikartade situationer, i vårt fall de faktorer och effekter som är kopplat till hög respektive låg personalomsättning.

4.2.1 Forskningsgenomgång

Det första steget i att etablera en god referensram och att ta tillvara på den etablerade forskningen var att identifiera relevanta sökord för en litteraturgenomgång. Vi utgick ifrån begreppet *personalomsättning* och dess engelska motsvarighet *employee turnover*. Vår primära källa var de databaser som finns direkta anslutna till Umeå universitetsbibliotek. En sökning på motsvarande engelska sökord visade sig ge en närmast oöverskådlig mängd sökningar, vilket ledde till att vi utförde vidare begränsningar av sökorden. Begreppen *Employee turnover*, *Job turnover* och *Labour turnover* användes sedermera i sökandet.

Även den litteratur som vi förskaffat oss under våra studier granskades. Ett urval skedde av dessa baserat på organisationsnära begrepp. Här exkluderades exempelvis den företagsekonomiska litteraturen eftersom studiens syfte inte avhandlar de ekonomiska effekterna av personalomsättning i vidare mening.

4.2.2 Val av studieobjekt

Valet av LKAB som studieobjekt uppstod framförallt av två anledningar. Vi anser att det anrika gruvföretaget erbjuder en god grund för studier av detta slag i och med dess omfattning av arbetsplatser och anställda, samt dess kända variation i personalomsättning. Få andra företag kunde erbjuda ett så brett och varierande utbud av respondenter som, trots att de råder under samma organisation, finner sig själv i helt spridda situationer när det kommer till personalomsättning. Gruvbranschen är också ett intressant studieområde eftersom det å ena sidan består av till stor del klassiska arbetaryrken som präglas av ett fysiskt och ofta riskfullt arbete. Samtidigt som det å andra sidan är i framkant vad gäller innovation, teknologisk utveckling och säkerhetsarbete. Att LKAB själva beskriver sig som ”...en internationell

högteknologisk gruv- och mineralkoncern som bryter och förädlar Norrbottens unika järnmalm för den globala stålmarknaden. Vi är ett av Sveriges äldsta industriföretag och ägs till 100 procent av svenska staten.” (LKAB, 2019) Detta återspeglar också verksamheternas mångfacettering. Vidare hade vi redan etablerat goda kontakter med nyckelpersoner inom företaget från tidigare uppdrag, vilket kunde erbjuda smidigare tillträde till studieobjektet i form av respondentunderlag och statistik för personalomsättning.

Valet av de operativa, även kallat första linjens, chefer kom av två huvudsakliga anledningar. Först och främst är de organisationens främsta företrädare för medarbetarna. Få andra organisationsrepresentanter har potentialen till så god insikt i medarbetarnas vardag och upplevelser av orsaker till och effekter av personalomsättningen. För det andra är de operativa cheferna också de som direkt märker av konsekvenserna av olika former av personalomsättning. De är organisationens metaforiska utsträckta hand som tar del av de strategiska beslut som tas. Därmed anser vi att första linjens chefer möjliggör en mer verksamhetsbunden och varierad syn på personalomsättningens påverkan på de arbetsmässiga och organisatoriska förutsättningarna som organisationen verkar i.

4.3 Intervjuer

För att uppnå rika beskrivningar och fördjupade insikter i det studerade området har studien utformats som en intervjustudie. Intervjuer anses vara en lämplig metod för att bringa fram individers perspektiv och upplevelser av olika fenomen, och är sannolikt den mest använda kvalitativa metoden (Bryman, 2011). Valet föll på en semistrukturerad form för att den möjliggör flexibilitet för såväl fördjupad förståelse, genom att intervjun har möjlighet att röra sig mer fritt i intervjupersonens egen berättelse och riktning, samtidigt som den ger struktur och målmedvetenhet i form av syftesorienterade överhängande temafrågor.

Temafrågorna konstruerades med studiens frågeställningar som grund. Detta arbete grundar sig i den metodik som Kvale och Brinkmann (2014) presenterar för tematisering av en studie. En ämneskunskapsgenomgång utfördes av bägge forskare (se kapitlet forskargenomgång) för att säkerställa att relevanta och korrekta frågor skulle kunna ställas under intervjuernas gång. Tematiseringen utgjordes således av utgångspunkten i respondenternas syn på personalomsättning och hur den påverkar deras organisation och det dagliga arbete som de utför. Detta ställdes i relation till den tidigare forskning som vi har inkluderat i denna studie, som exempel genom ett fokus på *orsaker till*, vilket under studien fungerat synonymt med *faktorer till*, och *effekter av* personalomsättning. Även den egna påverkansgraden

inkluderades för att undersöka respondenternas upplevda krav/kontroll-situation och därmed organisationens hantering av resursfördelningen för personalomsättningsfrågan.

Avslutningsvis resulterade detta i en intervjuguide (se bilaga 2) med tre övergripande teman:

Synen på personalomsättning, Orsaker till personalomsättning samt Effekter av personalomsättning.

För att uppnå en grad av standardisering fick alltså samtliga respondenter frågorna ur intervjuguiden presenterade för sig på i stort sett samma sätt. Under intervjuerna agerade en av oss som primär intervjuare medan den andra förde anteckningar samt gavs tillfälle i slutet att framföra eventuella följdfrågor för att förtydliga med respondenten att dennes mening kommit fram. Bryman (2011) poängterar att det i all forskning finns mycket att vinna på med att utföra pilotstudier. Detta för att kontrollera att metodvalet är riktigt och för ändamålet rimligt samt för att få möjlighet att korrigera eventuella felaktigheter innan själva datainsamlandet har påbörjats. För att kontrollera våra teman och kontextuella förståelse utförde vi två pilotintervjuer med personer i organisationen som har relevant tidigare erfarenhet av såväl verksamheten som i ledande positioner. Här kontrollerade vi också att vårt språkbruk var begripligt och inte upplevdes som verklighetsfrånvarande eller onödigt avancerat, något som skulle kunnat innebära en disassociering av respondenternas svar. Några mindre justeringar i ordval och ordning på frågorna utfördes således. Intervjuerna varierade mellan 30–40 minuter, utspelade sig på en för medarbetarna neutral och ostörd plats samt spelades in med hjälp av elektronisk inspelningsutrustning, i form av arbetstelefon, försedd av uppdragsgivaren.

4.4 Urval

Ett målstyrt urval innebär enligt Bryman (2011) att på ett strategiskt sätt välja ut de fall som anses vara mest relevanta för studiens syfte, något som vi strävat efter att uppnå. Målet med vårt urval var, i linje med vårt förhållningssätt, inte att skapa generaliserbarhet utan hade istället fokus på att uppnå god och fördjupad förståelse för respondenternas upplevelse av personalomsättningens faktorer och effekter, dess orsak och verkan. Vår ambition var tidigt att välja ut arbetsplatser med hög respektive låg personalomsättning för att få så stor spridning i materialet som möjligt genom att fånga upp erfarenheter ur bägge delar av spektrumet personalomsättning. För arbetsplatsernas storlek så har vi exkluderat sådana med ett fåtal anställda och istället fokuserat på sådana i storleken 20-30 anställda.

Urvalet har baserats på av organisationen försedd statistik. Dessvärre var den av ett sådant slag att enkel och överskådlig granskning var svår. Som exempel förs inte statistik över den interna rörligheten. Därmed utfördes ett flerstegsurval där vi initialt baserade urvalet på personalavdelningens rekryteringssiffror, dvs. antalet nyanställningar till arbetsplatser. Tanken bakom detta var att inflödet av medarbetare rimligtvis borde indikera på arbetsplatsens personalomsättning i form av ersatta befattningar. Detta för att ge ett så motsatsbaserat komparativt underlag som möjligt. Det statistiska underlag som vårt tillvägagångssätt kom fram till gav oss följande procentsatser för arbetsplatserna:

Tabell 1. Personalomsättning baserat på antalet ersättningar 2016-2019. Procent

Arbetsplats	Omsättning
1	0,3
2	0,8
3	8
4	23
5	25
6	34

Nästa steg var att undersöka huruvida vårt urval faktiskt stämde. Vi genomförde en granskning i företagets personalsystem med tillhörande analysverktyg. Nästkommande steg innebar att kontrollera att detta inflöde av personalen inte berodde på omorganisation eller expansion av arbetsplatserna och deras arbetsuppgifter. För arbetsplatser med låg personalomsättning utförde vi en motsvarande kontroll på situationer där inga rekryteringar skett under de närmaste fem åren. När dessa saker kontrollerats för gjorde vi ett urval på totalt sex arbetsplatser, tre med hög respektive låg personalomsättning, för att därmed sammanlagt leda till intervjufrågningar till sex första linjens chefer. Urvalet har således baserats på ett ytterlighetsurval där de arbetsplatser som har högst respektive lägst personalomsättning har granskats. Respondenterna hade av förklarliga skäl själva inte koll på den procentuella omsättningen eftersom det inte är något som statistikförs systematiskt.

4.5 Bearbetning och analys

Första steget i vår databearbetning var att transkribera intervjumaterialet. De sex intervjuerna delades upp efter intervjuare och transkriberades således av den forskare som hållit i intervjun. Detta för att möjliggöra större kontextuell förståelse för intervjusituationen och därmed minska risken för feltolkning av materialet. En första kontroll och strukturering av tillvägagångssättet gjordes gemensamt för att vi bägge skulle sträva efter ett likadant arbetssätt och det Bryman (2011) nämner som interbedömarreliabilitet. Transkriberingen hade två funktioner; förutom den strukturella översiktlighet som den försåg studien med så fungerade den också som en första analys av materialet. Med det sagt hade vi en förståelse för att våra tolkningar av materialet initialt kunde variera, och just därför utfördes en första genomläsning av materialet där båda forskarna påbörjade en kodning av de centrala, återkommande, teman vi identifierade för att sortera i de stora mängder material vi samlat. Dessa sammanfördes sedan och jämfördes för att skapa en sorts interbedömarreliabilitet. Därefter reducerades materialet gemensamt för att som Rennstam & Wästerfors (2015) redogör för, kunna arbeta med och presentera en koncentrerad och rättvisande del.

Intervjumaterialet bearbetades praktiskt genom färgkodning där först frågorna markerades och sorterades grupperat efter specifik fråga. Sedan utfördes en kategorisering av återkommande teman som vi tolkade i materialet. Som exempel visade frågan om respondenterna ansåg att det finns en optimal nivå personalomsättning inte på någon tydlig dikotomi utan utvecklades till långa utlägg om fenomenet i relation till verksamheter, arbetsgrupper och LKAB:s upplevda unika historiska och arbetsmarknadsmässiga ställning. En omfattande kodning var därför nödvändig för att utröna respondenternas gemensamma och för kontrasterande utsagor. Dessa resulterar således i de citat som presenteras i resultatavsnittet. För vårt arbetssätt har den hermeneutiska cirkeln (Kvale & Brinkmann, 2014) varit vägledande. Vi har strävat efter att på ett systematiskt sätt tolka materialet och kontinuerligt ställt dess delar mot dess helhet för att i varje tolkning pröva delarna och driva analysen framåt. Vi anser att denna strävan har lett till att studien har en högre kvalitet genom att vi arbetat först och främst systematisk men också mer transparent med varandra genom noggranna anteckningar av våra individuella och gemensamma analyser. Vi har strävat efter att hålla en ”röd tråd” i studiens olika delar, från syfte och frågeställningar till resultat och diskussion. Detta för att för att studien skall präglas av intern logik för läsaren.

4.6 Kvalitetskriterier

4.6.1 Tillförlitlighet

Kvale och Brinkmann (2014) framhåller att reliabiliteten hos en studie traditionellt sett rör frågan om resultatet skulle kunna reproduceras av andra forskare vid en annan tidpunkt. I en kvalitativ studie är det av naturliga skäl svårt att återskapa intervjusituationen och den kontext som rådde vid tillfället. Vidare är det också så att den kvalitativa forskningsintervjun är öppen och flexibel av den anledningen att den skall kunna följa respondentens egen upplevda världsbild och dess känslor kopplade till ett fenomen. En strikt standardisering är inte i dess intresse. Kvalitetskriterier för kvalitativa studier handlar istället om den, som Mason (1996) beskriver, ”*stränghet och mer generella forskningspotential som uppnås på grundval av vissa metodologiska och ämnesmässiga konventioner och principer*” (ibid s.21). Vi anser därför att vi genom att presentera vårt tillvägagångssätt på ett utförligt och sanningsenligt sätt har skapat tillförlitlighet och möjliggjort förståelse för läsaren. Vi har också strävat efter att skapa interbedömarreliabilitet mellan oss i vårt tillvägagångssätt genom att skapa tydliga arbetssätt och referensramar att följa vid transkribering och analys av materialet.

4.6.2 Validitet

Validitet har i den mer klassiska bemärkelsen handlat om huruvida en studie mäter det den avser att mäta (Bryman, 2011). För att skapa tydlighet i vår datainsamling har vi genomfört pilotintervjuer där eventuella felformuleringar eller icke ämnesknutna frågor kunde sorteras bort eller korrigeras. Intern validitet definieras, enligt LeCompte och Goetz (1982), som överensstämmelsen mellan studiens observationer och de teoretiska idéer som den utvecklar. Det handlar om att forskaren genomgående säkerställer en hög grad av överenskommelse mellan begrepp och observationer. Vi har strävat efter att på ett så korrekt och ärligt sätt som möjligt presenterat det teoretiska underlag och de metodval som studien baseras på. Därmed anser vi att vi ger läsaren en möjlighet att själv bedöma studiens trovärdighet. Vi anser vidare att vi i vår studie fått fram respondenternas egna och sanningsenliga uppfattning av personalomsättning, samt de faktorer och effekter som de upplever påverkar deras organisation och arbetsplats.

Extern validitet beskriver Lecompte och Goetz (1982) som den utsträckning resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Eftersom studien har ett målstyrt urval samt har skapat materialet med sex operativa chefer i särskilda situationer så kan inte resultatet generaliseras till andra kontexter i någon större mening – vilket aldrig var meningen. Vi anser däremot att vi lyft fram relevanta och verkliga upplevelser som tillför

insikter kring personalomsättning och den svenska industrisektorn som är relevanta för liknande verksamheter samt den kollektiva fortbildning som forskningen ämnar tillföra samhället.

4.7 Forskningsetiska principer

Vi har i studien utgått ifrån de fyra forskningsetiska huvudkraven; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (SSR, 2018). Inför intervjuerna informerades de berörda cheferna genom ett introduktionsbrev med information om studiens syfte, tillvägagångssätt, vem som kommer få tillgång till resultatet samt deras fulla kontroll över det egna deltagandet. Denna information har inför varje intervju upprepats så att respondenten verkligen fått tillgång till den samt tillfälle att ställa frågor. I och med detta så anser vi att vi fullgjort kriterierna för vad Kvale & Brinkmann (2014) redogör för som informerat samtycke. Efter intervjuerna har respondenterna även fått ta del av fullständiga utskrift av samtalen och därmed tillfälle att granska och utvärdera deras deltagande. Ingen av dessa har därefter avböjt.

Vissa delar av materialet har också anonymiserats genom att namn, platser och särskilda uttryck har ändrats. Insamlade uppgifter och material har hanterats varsamt enligt konfidentialitetskravet på datorer med god säkerhetsprogramvara som förvarats så att obehöriga inte haft tillträde till dem. Det insamlade materialet har enbart använts i detta forskningsändamål och har sedermera förstörts efter att studien avslutats.

5. Resultat

I detta avsnitt presenteras studiens empiri från intervjuerna. Materialet presenterar olika perspektiv och infallsvinklar kring orsaker till, och effekter av, personalomsättning. Resultatredovisningen är strukturerad utifrån forskningsfrågorna och de tre övergripande teman som intervjuguiden var konstruerad kring. Det empiriska materialet ligger sedan till grund för analys- och diskussionskapitlet.

5.1 Personalomsättning

Den generella synen på personalomsättning bland respondenterna skiljer sig relativt lite åt i materialet. Bland cheferna med låg personalomsättning råder det en samsyn på det som ett negativt laddat begrepp. En uttrycker sig:

”Alltså spontant, personalomsättning, det är ju som oftast negativt laddat för mig. Man hör att ”åh vi har haft stor personalomsättning” och såhär. Så första tanken är ju att det är något negativt, något struligt”

– Produktionschef med låg personalomsättning

De anser även att hög personalomsättning blivit allt vanligare för LKAB som företag, men visar sig samtidigt medvetna om att deras arbetsplatser inte omfattats av den utvecklingen i lika stor utsträckning som andra liknande arbetsplatser. Cheferna med hög personalomsättning har också de en likriktad syn, ordet personalomsättning är negativt betonat. De ger en jämförelsevist fylligare och mer konkret bild av begreppet än vad de med låg personalomsättning gör. Majoriteten beskriver det som ett stressmoment och någonting som kräver mycket tid och energi i deras arbetsvardag. Produktionsbortfall är något som återkommer under intervjuerna och de menar att den höga personalomsättningen får ekonomiska konsekvenser för deras resultat. En formulerar sin problembild som knuten till produktionsbortfall vid upplärningstider, samt kopplar in större sociala och geografiska utmaningar för kompetensförsörjning:

”...ja dessutom lång upplärningstid och det är jättesvårt att få tag på folk i själva stan, alltså lokalt. Visst finns det duktigt folk oftast söderöver, men det här med bostad...”

– Produktionschef med hög personalomsättning

Respondenterna konstaterar att deras arbetsplatser har en hög personalomsättning och flera har beskrivit det som ett relativt nytt fenomen som har eskalerat under de senaste åren, inte bara på deras egna arbetsplatser utan i hela organisationen. Några av cheferna förklarar att organisationen har fått en personalomsättning som tidigare varit normal i andra företag men inte på LKAB, en beskriver det så här:

”Det är hög personalomsättning. LKAB har kanske inte varit så tidigare men det har som hängt med. På stan har det varit så i flera år. Jag har inte haft den bilden av att det varit så på LKAB tidigare”

- Produktionschef med hög personalomsättning

En annan förklarar det som:

”Jag tror att sen jag började, så är den antagligen hög om man räknar med LKAB-mått mätt där man liksom har en grundsyn på att du ska ju jobba här resten av livet. Så då är den antagligen hög, men jag tror att den är låg och man jämför med samhället i övrigt.”

- Produktionschef med hög personalomsättning

5.2 Orsaker till personalomsättning

Respondenterna med låg personalomsättning menar att faktorerna bakom deras nivå till stor del beror på att medarbetarna trivs där, exempelvis genom att det är bekväma arbetsplatser och arbetsuppgifter eller för att gemenskapen i arbetsgruppen är god. En respondent tror att det beror på att många är bekväma av sig och obekväma med tanken på en förändring, en uttrycker sig som att: *”...man vet vad man har och hur bra man har det. Att det är ett ganska stort steg att byta...”*. Just faktorer till att medarbetarna stannar lyfter flertalet respondenter som arbetsplatsernas överhängande attraktivitet, både i stort och inom LKAB.

Arbetsuppgifter, skiftformer och medarbetarinflytande är faktorer som de anser är grundläggande för att medarbetarna skall trivas – och därmed stanna kvar.

Flertalet respondenter menar också att det personliga ledarskapet är en viktig faktor till den nuvarande låga personalomsättningen, en av dem beskriver det så här:

”Jag har ju ett enormt engagemang för LKAB och det känns som en familj för mig. Jag är närvarande, jag äter med dom, är med i fikakuren, kör veckomöten, försöker vara väldigt noggrann med att informera hela tiden vad min chef säger. Det informerar jag till mina underställda. Det är ju ett engagemang jag har som ledare, jag pratar med alla”

- Produktionschef med låg personalomsättning.

Några av respondenterna med hög personalomsättning menar däremot att en starkt bidragande faktor är den rådande konjunkturen. Väldigt låg arbetslöshet, stora pensionsavgångar och att det finns många olika arbeten att välja på leder enligt dem till att fler väljer att byta arbete:

”...den enskilt största är ju att det finns många jobb och sen så beror ju det på att det är liksom lite högtryck i konjunkturen lokalt och att det är mycket pensionsavgångar det är ju säkert det som är drivande till att det finns så mycket jobb.”

- Produktionschef med hög personalomsättning

En av respondenterna upplever att detta tydligt återspeglas i LKAB:s interna jobbannonser och det behov som företaget har av, speciellt kompetent, personal:

”...men i övrigt kollar man på arena jag vet inte hur många lediga jobb det är nu men det har ju känts som att det har ju varit över 40 lediga tjänster hur länge som helst och det är ju ganska högt om man jag tänker sen jag börja här.”

- Produktionschef med låg personalomsättning

En annan viktig faktor förklaras med att rådande organisationsförändringar lett till införandet av förändrade arbetstider och raster hos vissa av yrkesgrupperna, något som de menar har en direkt påverkan till den eskalerade personalomsättningen. Respondenterna menar att förändringen i arbetstiderna och skiftgången lett till försämring, både sett till attraktivitet för arbetsplatsen men även sett till arbetsmiljön för de anställda. En av cheferna beskriver det:

”De ändrade arbetstiderna för den skiftgående personalen är en uttalad stor del, det är många som har nämnt det till skälet till att de sökt annat. Och det vet vi att det tär ju ganska mycket på framförallt småbarnsföräldrar som har fått de senare arbetstiderna på eftermiddagarna. Det är en stor del i det hela. Det är inte hela bilden men en stor del, det tror jag”.

- Produktionschef med hög personalomsättning.

En annan faktor som påverkar personalomsättningen och som påpekades av ett flertal respondenter är kommunikationen från ledningen. De menar att ledningen många gånger är otydlig med vad som förväntas av dem som ledare och av medarbetarna i deras arbete. De utvecklar detta vidare som att orsaken till personalomsättningen till stor del kommer uppifrån. Som exempel lyfter några av cheferna att det arbete som verksamheterna utför inte anses eller uppmärksammas som lika viktigt som det gjort förut. De menar att detta är något som medarbetarna känner av i sitt dagliga arbete. En av respondenterna påstår att:

”Det har blivit en större distans, ”det är ingen som kommer ut och pratar produktion när verksamheten står” har jag hört medarbetare säga. De känner inte att det de gör är viktigt just på grund av att det (produktionen) helt plötsligt kan stå utan att det är någon som bryr sig. Den känslan får dom, att det de gör inte är lika viktigt längre.”

– Produktionschef med hög personalomsättning.

Samtliga av respondenterna kopplar också ökningen till förändringar i ledningsskiften. Hela vägen från att ledningen bytts ut och att det blivit en ökad ruljans bland de högre ledningsskiften till att produktions- och underhållschefer omsatts i större bemärkelse. Något som de menar får effekt på att det även börjar röra sig bland medarbetarna. En av respondenterna med låg personalomsättning beskriver hur stämningen i arbetslaget förändrats sedan tillträdet av den nya ledningen: *”...framtidsgagnarna där på Folketshuset, redan då var det ju många som kände att de fick en konstig bild... Efter det har jag fått höra från många ”-det var ju inget roligt föredrag””. Respondenten menar på att de åtgärder som ledningen utfört har bidragit till den upplevda negativa utvecklingen för LKAB:s kompetensförsörjning genom att attraktiviteten har sänkts: *”...nu har det blivit som jag känner det att folk nästan vill sluta hos oss på grund av att, ja jag vet inte hur man ska tolka det där, ni kanske förstår hur jag menar. - Det är friare att jobba hos en firma än att jobba hos oss.”**

En annan faktor som lyfts som en förutsättning för att medarbetarna ska stanna kvar är att de måste känna sig sedda. Det framhålls som en ledarfråga där chefen har ett ansvar.

Introduktionen in i arbetet som sätter grunden behöver vara ordentlig och noggrann för att medarbetarna ska komma in på ett bra sätt. Det är även viktigt för att på lång sikt få en personal som känner sig trygga och säkra på sitt arbete och att de besitter den kompetens som krävs. Flertalet respondenter förklarar även att antalet medarbetare per chef behöver bli färre, för att ge en chef de rätta förutsättningarna och möjligheterna till att utöva ett närvarande ledarskap. En respondent förklarar det som att enheter med mer än 25 medarbetare blir för mycket, då hinner inte en chef med att vara en närvarande ledare.

5.3 Långsiktig plan och strategi

Respondenterna med låg personalomsättning menar att det inte finns någon uttalad strategi eller långsiktig plan från ledningen med att förändra den rådande personalomsättningen.

Däremot menar de flesta att de själva driver en mer eller mindre långsiktig plan för den egna arbetsplatsen. Det handlar om att vid personliga samtal väcka nyfikenhet och uppmuntra till

att byta arbetsplats. Några tror att många av sina medarbetare hade mått bra av att prova något annat och utvecklas. Bland chefer med låg personalomsättning uttrycker samtliga en önskan om något högre nivå för att få in nya influenser. Några menar att en förnygring bland medarbetarna är nödvändig eftersom stor del av arbetskraften börjar uppnå en hög ålder.:

”...personalomsättning, inte förnygring per automatik men det hade väl blivit resultatet om de som jobbat längre hade bytt jobb... För att få en större mix med erfarenheter och vad man gjort tidigare, en helt annan syn på det här arbetet.”

– Produktionschef med låg personalomsättning

Men påpekar samtidigt att de inte uppmuntrar sina anställda att sluta eller byta arbetsplats av den anledningen. Några uttrycker att de strävar efter att tänka mer långsiktigt och vill arbeta proaktivt genom att i ett tidigare skede rekrytera in ny personal innan de äldre slutar eller går i pension. Detta för att skapa kompetensbryggingar och bättre introduktioner för den nyanställda. Att systematiskt arbeta för en högre personalomsättning är dock ingenting som det läggs några resurser på. En respondent svarar på frågan om det är vanligt att man strävar efter en högre personalomsättning:

”Nej jag satt precis och funderade på det när du ställde frågan. det har jag aldrig hört talats om att man skulle. Och jag tror framförallt inte på LKAB att man jobbar så. Absolut inte. Kanske mera i mindre företag som har uttalade mål om att vi ska förnya oss vart tredje år på de här punkterna och då kräver det en personalomsättning på det.”

– Produktionschef med låg personalomsättning.

Respondenterna med hög personalomsättning förklarar samtliga att det inte finns någon långsiktig strategi med målet att sänka omsättningen. Det finns inte heller någon internstrategi för att minska den befintliga personalomsättningen. Många berättar att det är första gången dom får frågan och att det inte tidigare är något som talats om. En respondent förklarar att:

”Alla är medvetna om att det är ett stort problem men jag tror inte att det är någon som aktivt jobbar med det”.

– Produktionschef med hög personalomsättning

De förändrade arbetstiderna återkommer och respondenterna uttrycker en önskan om förbättrade villkor för medarbetarna för att på så sätt skapa en bättre arbetsmiljö. De kopplar detta till att det finns ett behov av att göra LKAB mer attraktivt för att på så sätt lättare finna

rätt kompetens och minska den befintliga personalomsättningen. En respondent beskriver problematiken som:

”Det är inte lika själv-, det är inte det självklara valet för ungdomar mer. Har jag märkt. Det är inte lika attraktivt som det var förut, jag känner att vi har tappat status.”

- Produktionschef med hög personalomsättning.

5.4 Effekter av personalomsättningen

På frågan om vilka för- och nackdelar hög respektive låg personalomsättning ger svarar de med låg personalomsättning att fördelarna är trygga arbetsplatser och en bibehållen rutinerad personal. Flera av respondenterna talar även om de ekonomiska fördelar en låg personalomsättning ger. Nackdelarna med allt för låg omsättning blir enligt dem att all typ av förändringsarbete blir svårare att genomdriva, en respondent beskriver det:

”Den låga personalomsättningen har gjort att det blivit en kultur här som är svår att rucka på. Väldigt svår att rucka på just det här med förändringsarbete. Att man ska ändra arbetsuppgifter, lägga till något eller liknande. Det är svårjobb på det sättet, så det är väl vad jag ser skulle ha en hjälp på traven med hjälp av personalomsättning. Att man får in nya normer, vad man gör och hur man ser på jobbet och hur man ser på arbetsplatsen”.

– Produktionschef med låg personalomsättning.

En annan framhåller att:

”All förändring blir ju, om det är för stor del av arbetsgruppen som aldrig byts, all förändring blir jobbigt för automatiskt försöker människan återställa ordningen liksom. Det har alltid varit såhär. Så vill vi göra.”

– Produktionschef med hög personalomsättning.

Bland respondenterna med hög personalomsättning har flera svårt att se fördelar och det är överhängande nackdelarna som lyfts. De menar att organisationen tappar kompetens och att arbetet med att bygga upp den på nytt kräver mycket tid och pengar. Tid både från dem själva i form av administration och rekryteringsprocessen. Men även tid och energi från medarbetarna med upplärning på arbetsplatsen. En annan effekt är att produktionen påverkas negativt med produktionsbortfall vilket får företagsekonomiska konsekvenser.

Respondenterna tar också upp LKAB:s värdegrund i samtalen, att *engagemang, nytänkande* och *ansvar* enklare uppnås med de positiva effekter som en högre personalomsättning kan innebära. LKAB:s satsningar på större mångfald framkommer i många av samtalen. Samtliga har en positiv syn på att få in nya medarbetare med nya synsätt och idéer. De framhåller främst att arbetsgrupperna utvecklas och att ny energi ger godare klimat på arbetsplatsen, en av respondenterna med hög personalomsättning uttrycker sig:

”Jag ser inget negativt i att det kommer in unga personer eller som i vårans grupp, där majoriteten är män, att det kommer in yngre tjejer och kvinnor som i överlag balanserar ut det där för större mångfald. Ja för när man får större mångfald så blir det, på ett sätt så blir det en trevligare arbetsplats. Atmosfären blir annorlunda.”

– Produktionschef med hög personalomsättning.

En annan effekt, som också blir en faktor till, som framkom i samtliga intervjuer är upplevelsen att när en medarbetare slutar skapar det en kedjereaktion där fler väljer att byta jobb. Några ur båda urvalsgrupperna framhåller att de observerat tydliga mönster:

”Det är så när en byter jobb då kommer det fler som byter, så det är ju... det smittar av sig det där.”

– Produktionschef med hög personalomsättning

Majoriteten av respondenterna tycker sig även se att de arbetsplatser där det är hög personalomsättning på produktionschefer blir det även högre omsättning på medarbetare. De relaterar detta till både känslan av ostabilitet, otydlighet i ledarskapet samt bristen på kommunikation nedåt. I materialet blir det också tydligt att respondenterna upplever att vissa särskilda nyckelkompetenser får ytterligare effekter för personalomsättningen. Här syftar respondenterna utöver tjänstemannabefattningarna på de yrkesgrupper som på den kollektiva sidan utför planeringsarbete för underhållspersonalens arbetsuppgifter. Dessa medarbetare menar de är svårare att ersätta samt dyrare att lära upp eftersom befattningen kräver stor verksamhetskännedom och längre erfarenhet än ordinarie underhållspersonal. En respondent uttrycker sig som följande:

”Särskilt om man tänker där vi behöver stabilitet, såsom underhållsledarena och planerarna och beredarna. Skulle vi börja omsätta dom, då blir det jobbigare. För dom är ju ändå någon typ av... dom blir ju lite ryggraden i det här.”

- Produktionschef med hög personalomsättning

5.5 Optimal personalomsättning

På frågan om det finns en optimal personalomsättning har majoriteten svårt att svara. Bland respondenterna med låg personalomsättning förklaras det med att deras nuvarande nivå är bra därför att den inte påverkar verksamheten i en negativ bemärkelse. Två av cheferna uttrycker däremot en önskan om en viss förnyelse och en av dem beskriver det med:

”Många av de som är kvar har varit här i tiotalet år. Alltså ungefär, så man behöver lite rotation, influenser och nytt folk in i grupper - tycker jag”

- Produktionschef med låg personalomsättning

Bland respondenterna med hög personalomsättning tycker många att en optimal personalomsättningen för deras arbetsplats är väldigt låg, nästintill obefintlig. Den orsak de ger är att den nuvarande personalomsättningen är ohållbar och att det måste få ett stopp för att säkra arbetsplatsens resultat och säkerhetsarbete. En av respondenterna förklarar det som:

”Helst att dom aldrig byter jobb, vi har ju den här gamla generationen, dom har ju varit på samma arbetsplats i 30 år och sådana kommer vi tyvärr aldrig få nå mer. Folk vill ju röra på sig och visst det är ju fullt naturligt men för mig hade det varit det bästa att de är kvar så länge som möjligt, helst att de aldrig byter jobb”.

- Produktionschef med hög personalomsättning

Ett flertal chefer förklarar att den optimala personalomsättningen inte finns utan att det är något som måste vara flexibelt och anpassas till den specifika gruppen. En respondent uttrycker att: *”...oberoende av hur bra grupp du har så är det alltid nyttigt med personalomsättning”* samt att den optimala procentsatsen är beroende *”från grupp till grupp”*. Det framkommer även att ingen av respondenterna kan säga att de aktivt arbetar för att uppnå en optimal personalomsättning. Några av respondenterna med låg personalomsättning vill gärna ha något högre omsättning. Där utförs vissa insatser vid personliga samtal där chefen försöker uppmuntra medarbetarna att testa något annat – om de uttrycker en sådan vilja. Flera respondenter säger att det främst finns ett behov av att uppnå en hanterbar nivå:

”Jag kan inte säga att vi jobbar för att nå en optimal omsättning. Just nu vill man bara få stabilitet och struktur och det. Och vi har efter den omsättning vi haft... det gäller att få vardagen att fungera och flyta på i rutin först. Just nu känner jag att jag inte behöver någon omsättning alls”

- Produktionschef med hög personalomsättning

5.6 Chefens roll

Samtliga respondenter anser att en chef behöver vara aktiv och agera mest vid en hög personalomsättning. Dels för att, som flertalet respondenter framhåller, det är ett kvitto på att det finns ett missnöje på arbetsplatsen. Dels för att det krävs mycket administrativt arbete och utmaningen med kompetensförsörjningen som de anser att hela företaget lider av.

Respondenterna uttrycker en känsla av att ansökningarna i överlag har minskat och att underlaget som kommer in inte har den kompetensnivå (i form av utbildning eller arbetslivserfarenheter) som efterfrågas. Det framkommer i många av intervjuerna att LKAB som organisation inte anses lika attraktivt som det gjort förut, något som de baserar på att det inte är lika många ansökningar på lediga tjänster. En chef förklarar det med:

”Dom flesta (unga) väljer att gå och jobba hos entreprenörer istället. Det är många från gymnasiet som inte vill ha sommarjobb här utan de tar hellre hos entreprenörer för där är det lättare att få en anställning där. Det är mindre tjorv, man behöver inte gå så länge som vikarie utan man kan bli erbjuden det direkt.”

– Produktionschef med hög personalomsättning.

Majoriteten ser fördelarna med att rekrytera extern personal för att driva på exempelvis LKAB:s utvecklingsarbete och mångfaldssatsningar, men framhåller samtidigt det som någonting svårt i dagens läge. De menar att det är enklare att rekrytera internt inom företaget eftersom eftersökt kompetens i större utsträckning finns tillgänglig. Men några förklarar samtidigt att det inte heller är optimalt eftersom den interna rörligheten leder till ökade omkostnader och lägre inflöde av nytänkande för företaget, en respondent förklarar det så här vid frågan om chefens deltagandenivå:

”...resten har varit externt och det är ju bra det, annars blir det sånt här moment 22, HR får fullt upp för då tar jag folk från annat, det blir som moment 22 vi håller på att ta folk från varandra, det är inte bra det heller så det är bättre att få in nytt folk utifrån.” –

Produktionschef med hög personalomsättning.

Genom ett samtal med en medarbetare om utmaningarna med att rekrytera till företaget framkom det liknande åsikter även där, med en målande metafor:

” Man tar av varandra, arbetsplatserna ”kannibaliseras”...”

– Personlig kommunikation

5.7 Effekter på LKAB som arbetsgivare

På frågan vilka effekter respondenternas personalomsättning får på LKAB som företag framöver varierar svaren i relativt stor utsträckning. Cheferna med låg personalomsättning menar att det varken gör till eller från medan respondenter med hög personalomsättning menar att det får en väldigt stor påverkan. Majoriteten förklarar att de negativa konsekvenserna är att det framförallt är kostsamt för organisationen både vad gäller tid och pengar. Flera menar att omsättningen måste stabilisera sig för att deras och medarbetarnas arbetssituation skall vara långsiktigt hållbar. Det framkommer under många av intervjuerna att det funnits en kultur i organisationen som antyder att en anställd förväntas arbeta här hela sitt arbetsliv, en respondent beskriver det:

”Hela personalpolitiken är ju lite såhär; ja men ta det lugnt du ska ju ändå jobba här tills du dör, det är kanske inte uttalat att någon säger det men varenda signal man skickar liksom till personalen är ju lite så.”

– Produktionschef med hög personalomsättning.

Andra respondenter antyder att det tidigare har varit så att när en person fick anställning stannade individen vid den anställningen under en lång tid, ofta majoriteten av deras arbetsliv, men framhåller att ett skifte har skett. En av respondenterna påpekar:

”Idag är det så, idag säger folk upp sig, dom är inte rädda. Det är inte som förr, då stannade man för resten av livet.”

– Produktionschef med låg personalomsättning

Flera av respondenterna menar att denna utveckling ändå är positiv. De framhåller att det är bra med personalomsättning och att det är en förutsättning för att vara långsiktigt hållbart. En respondent menar att utvecklingen är högst nödvändig: *”Där tror jag ju som att om man ska möta någon verklighet med dom utmaningarna vi har, då måste det till personalomsättning och ett nytänkande.”* Denne fortsätter med att betona de demografiska utmaningar Malmfälten står inför: *”För vi klarar inte det med dagens synsätt, att kompetensförsörja det här företaget. För det bor inte tillräckligt med folk här.”* En annan framhåller att LKAB:s arbete under en längre tid varit föråldrat och närmast varit som: *”på 70-talet... ”industrial relations” med mycket ritualer och förhandlingar... ”.* Samt tillägger att företaget behöver nytänkande sett till anställningsvillkor och löner för att attrahera kompetent personal från andra delar av Sverige.

6. Diskussion

I detta avsnitt analyseras och diskuteras studiens insamlade empiri med hjälp av den referensram som vi etablerat ur den tidigare forskningen på ämnet. Strukturen följer resultatredovisningen där den generella synen på personalomsättning inledningsvis redogörs för, följt av en diskussion av respondenternas syn på en optimal sådan, avslutningsvis diskuteras de upplevda orsakerna till och effekterna av dagens personalomsättning på LKAB.

6.1 Personalomsättning – Negativ betoning, positiv potential

Genom att jämföra respondenternas upplevda syn på personalomsättning med vår etablerade referensram så kommer denne del av studien att försöka belysa de viktigaste aspekterna av fenomenet samt om materialet visar på något som inte behandlats i tidigare teorier.

Respondenterna har i enighet med i stora delar av den tidigare forskningen (se exempelvis Staw 1980, Helldahl 2008, Price 1977, Flowers & Hughes 1973) en gemensam uppfattning om personalomsättning som något negativt. Resultatet visar att ingen av respondenterna inledningsvis reagerar på frågan med en positiv inställning. Det är därmed rimligt att tolka deras upplevelser i enighet med den dysfunktionalitet som Staw (1980) beskriver. Detta syns primärt i de ekonomiska konsekvenser, i form av produktionsbortfall vid ersättning och upplärning av medarbetare, som respondenterna beskriver. Men också psykosociala faktorer återkommer i materialet samt, i enighet med vad Cho, Johnson och Guchait (2009) redogör för, yttre faktorer som organisationen inte råder över. Respondenterna beskriver hur de upplever personalomsättningsfrågan som ett stressmoment och något som tar upp stor del av deras arbetsvardag. Det är därmed rimligt att anta att den energi och tid som de upplever att personalomsättningen kräver åsidosätter andra åtaganden. Något som tyder på att, som bland annat Shaw (1980) lyfter fram, ledarskapets viktiga roll för att förhindra och dämpa turbulens i arbetsgruppen försvåras.

Skillnaderna mellan studiens urvalsgrupper är att respondenterna med hög personalomsättning i deras nuvarande position inte ser någon direkt fördel med sin personalomsättning, ett resultat som överensstämmer med ovan nämnda teorier om turbulens (Staw 1980) och förknippade ekonomiska och organisatoriska negativa effekter.

Respondenterna med låg personalomsättning uttrycker, efter vidare konkretisering i intervjuerna, i större utsträckning intresse för de potentiella fördelar som högre personalomsättning kan ge. För att återkoppla till studiens syfte så anser organisationens ledare, i relation till dess kontext, att personalomsättningens i dagsläget är för hög. Detta gäller i princip genomgående bland respondenterna, med undantaget där cheferna med faktisk

låg omsättning uttryckligen önskar en högre nivå på den egna arbetsplatsen – men en lägre för företaget i stort.

Utöver den mer uppenbara och generella uppfattningen av personalomsättning visar respondenternas svar på något unikt. Flera av dem redogör för att de upplever att fenomenet med högre personalomsättning är nytt för LKAB som organisation, samt att de med hög personalomsättning skattade den i relation till övriga LKAB som hög men låg mot genomsnittet i Sverige. Att LKAB som ett av Sveriges äldsta industriföretag både har, och uppfattas ha, andra förutsättningar än övriga samhället syns i materialet. Detta återspeglas exempelvis i hur respondenterna talar om de arbetsmiljösatsningar, utvecklingsprogram och den lönenivå, speciellt hos de kollektivt organiserade medarbetarna, som pådrivits av arbetarrörelsen, den svenska lönebildningsutvecklingen samt företagets över 100 år långa historia. Helldahl (2008) redogör för att den svenska ekonomin i decennier efter andra världskriget präglats av efterfrågetryck. Att LKAB genom sin dominant roll i Malmfälten kunnat etablera en kultur som den respondenterna beskriver är därmed inte alls orimligt. Det är därmed också rimligt att de efterverkningar som ”Hopp-Jerka” och tillhörande idéer haft i större utsträckning bibehållits i organisationen, något som respondenternas generella inställning till personalomsättning också korrelerar med. Då inte nödvändigtvis ur ett individnedsättande perspektiv som ”Hopp-Jerka” inneburit. Istället är det rimligt att anta att de anställda som följt den tidigare normen att stanna, som respondenterna beskrivit det, ”livet ut” ansetts hålla en för företaget mer gynnsam inställning till arbetet. Som exempel ser vi en av respondenterna med hög personalomsättning som nämner att denna tidigare typ av medarbetare inte längre finns tillgängliga och att det vore önskvärt att fler valde att stanna i sitt arbete som då. Samma respondent är också tydlig med de positiva effekter som personalomsättningen potentiellt ger men påpekar att den nuvarande nivån är direkt skadlig för verksamheten och medarbetarna, vilket visar på respondenternas ambivalens inför frågan.

Detta synsätt bör också sättas i perspektiv mot övriga samhället för att som Hult (2004) framhåller se kopplingen till organisationsåtagandet hos de anställda. Även om hans arbete främst visade att det är arbetets innehåll och huruvida den anställda finner sitt arbete intressant, så visar Hult också att det svenska samhällets etablerade institutions- och välfärdsregimer påverkar detta. I vårt fall anser vi att LKAB är en del av dessa regimer genom dess dominans och samhällsåtagande i Malmfälten. Synen på personalomsättningen blir alltså en fråga som, utöver företagsekonomiska och organisatoriska frågor, formas av LKAB:s framgång, statens välfärd och därmed också medborgarna själva.

6.2 Orsaker till personalomsättning – Normativt Affektivt

När det kommer till respondenternas syn på faktorer som leder till deras nuvarande personalomsättning visar materialet på en tydlig variation mellan urvalsgrupperna, med vissa undantag. Under intervjuerna har samtliga respondenter uttryckt att medarbetarnas intentioner och val att byta arbetsplats hänger samman med hur de trivs på arbetsplatserna. Detta i form av arbetsplatsernas arbetsmässiga förutsättningar såsom arbetstider och fysiska arbetsmiljö samt den psykosociala delen i form av den gemenskap de känner till deras arbetsgrupper. Detta ligger i linje med det som Jacobsen & Thorsvik (2008) redogjort för i sin modell som vi tidigare tagit upp. De normativa banden av tillit som medarbetarna sannolikt upplever ser vi i materialet som knutna till både arbetsplatserna och LKAB som företag. Här är det rimligt att lyfta saker som lönenivån och förmånerna som medarbetarna åtnjuter. Där det förutom rent monetärt också erbjuds friskvård och tillgång till stugor och andra anläggningar i Malmfälten, fjällvärlden och norrbottenskusten. Dessa normativa band kan rimligtvis vara det som respondenterna inledningsvis beskriver när de förklarar att de har medarbetare som trots tunga och skitiga arbeten trivs på sådana arbetsplatser och stannar där i årtionden. Men en annan rimlig tolkning är att det snarare handlar om de känslomässiga band som Meyer och Allen (1997) beskriver.

Det är på många sätt svårt för oss att i denna studie ge ett helhetsgrepp på de insatser som företaget har gjort under de senaste årtiondena och som format de organisatoriska förutsättningar som skapat sådana affektiva band. Men något som snabbt blev tydligt bland respondenterna är att LKAB anses ha en generös och närmast livsviktig funktion i de samhällen där det råder. Att underskatta denna effekt på de normativa och känslomässiga banden som medarbetarna har vore missgynnsamt. Graden av socialisation och arbetsutformningen i form av attraktiva skiftformer, bonussystem och kortare arbetsdagar i underjordsgruvan leder rimligtvis till känslan av att förmånerna väger upp mot eventuella incitament att lämna organisationen. Något som går i linje med det som bland annat Sjöberg & Sverke (2000) funnit kring organisationstillhörighet och lägre intentioner att lämna. En annan rimlig orsak till dessa affektiva band kan ligga i den historiska utveckling som LKAB och Malmfälten genomgått. Gruvans etablering har möjliggjort staden och dess utveckling, arbetarrörelsens och den svenska arbetsmarknadens historia återfinns i gruvstrejken och dessa saker kan alla kopplas till organisationen. Detta återspeglas också i en nuvarande större samhällskontext: Vart än du vänder dig i Kiruna, Malmberget, Gällivare och Svappavaara så

finns gruvföretagets närvaro tydligt formulerat i byggnader, fordon, kepsar och hur självaste naturen har formats av LKAB och dess medarbetare.

Att respondenterna upplever att personalomsättningen under de senaste åren har eskalerat är inte orimligt. Den rådande konjunkturen med hög efterfrågan, och ett lägre utbud på utbildad personal, leder till en högre konkurrens om potentiella medarbetare. Det är den enda av de faktorer som Knight & Leimer (2010) lyfter som rakt av är applicerbart. De andra faktorerna kan rimligen återfinnas i organisationen (repetitiva arbetsuppgifter, låg lön mm.) men återfinns inte i denna studies material. Istället återfinns vi en liknelse i en upplevd distansering till organisationens övre led. Flera av respondenterna antyder exempelvis hur medarbetarna inte upplever sig som sedda eller uppmärksammande för deras arbetsinsats, något som rimligtvis leder till lägre upplevt stöd och lägre upplevd organisationstillhörighet. I enighet med flera forskare så sammanfaller detta med antagandet att lågt stöd och låg upplevd organisationstillhörighet leder till ökad personalomsättning (se exempelvis Cho, Johnson & Guchait 2009, Karasek & Theorell 1990, Mobley 1977). Detta kopplar materialet också till att arbetsgrupperna på många platser är för stora för att en chef ska ha möjlighet att tillgodose alla medarbetarnas individuella organisationstillhörighetsutveckling. Att chefs-, underhåll/produktionsledar- och ingenjörsleden dessutom beskrivs som under turbulent personalomsättning visar på sämre förutsättningar för en fungerande grogrund för ökad organisationstillhörighet och förutsättningar för en balanserad krav-kontroll-stöd-situation för medarbetarna.

Resultatet omfattar en mångfald av perspektiv och faktorer vilket gör fenomenet komplext i dess natur. Å ena sidan visar respondenterna, speciellt de med låg personalomsättning, på hur god organisationstillhörigheten är bland medarbetarna. Bland de med hög personalomsättning ser vi mycket av samma men med andra kontextuella faktorer. Lägre upplevt stöd är av studiens resultat en rimlig faktor, något som vore intressant att undersöka. Men också den mobilitet som finns i organisationens övre led verkar ha påverkan på medarbetarnas intention att lämna. Andra uttalade faktorer är de organisationsförändringar som skett och den negativa effekt som de verkar ha haft på medarbetarnas syn på sitt arbete. En rimlig slutsats är att den upplevda turbulensen bidrar till arbetsplatsbyte bland äldre medarbetare som är väl inbäddade i företaget samt påverkar yngre i den utsträckning att de får en inledande negativ bild av organisationen vilket kan leda till avslut för andra företag.

6.3 Effekter av personalomsättning – Förändringsarbetets motor havererar

Resultatet visar att de negativa effekterna som personalomsättning ger främst är kopplade till en hög personalomsättning. Av respondenternas svar blir det dock tydligt att en negativ effekt med låg personalomsättning är att förändringsarbete blir svårt. Det stämmer överens med Dalton och Todor (1979) som visar på att en allt för låg personalomsättning hämmar innovation och flexibilitet. Det framkom även från respondenterna med låg personalomsättning att all typ av förändringsarbeten blir svårare att genomföra eftersom, som en respondent formulerar det: ”...*automatiskt försöker människan återställa ordningen...*”. Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar den inbyggda trögheten som finns i organisationer. Detta kan ses som normalt då företag oftast är inriktade på stabilitet snarare än förändring. De menar samtidigt att motståndet mot förändring är starkare där innovation och nytänkande inte finns i lika stor utsträckning.

De negativa effekterna av hög personalomsättning som framkom av resultatet är framförallt att organisationen tappar viktig kompetens och att den påverkar produktionsmässiga faktorer. Det går i linje med det Staw (1980) beskriver som den vanligaste konsekvensen. Han poängterar att personalomsättningens dysfunktionella natur får stora kostnader för en organisation sett till faktorer som kompetenstapp, upplärning och produktivitet. Staw (1980) belyser inte bara produktionsmässiga faktorer utan även förändringen i gruppdynamiken när någon lämnar. Turbulens i arbetsgruppen är något som tydligt framkommer i materialet. Respondenternas entydiga svar visar på den kedjereaktion som uppstår, när en från arbetsgruppen slutar, slutar fler. Det är rimligt att anta att medarbetare blir influerade av de som väljer att byta jobb. Det är också rimligt att anta att det beror på den faktor som Staw (1980) framhåller, att gruppdynamiken förändras. Sådana kollektiva effekter beskriver Hausknecht & Trevor (2011) som nödvändiga att ta i beaktande, om än svårare att greppa för organisationer och forskarvärlden. Författarna betonar risken med en hög personalomsättning eftersom följden blir ökade krav på de medarbetare som stannar kvar. Studiens resultat tyder på att det inte bara uppstår turbulens när en nära medarbetare slutar utan visar även på en ökad kollektiv personalomsättning i relation till en ökad rulljans i chefsleden. Detta fenomen kan närmast liknas med en negativ spiral av faktorer och effekter som kontinuerligt reproducerar varandra. De positiva effekter som forskningen redogjort för kan potentiellt sett därför inte appliceras i verksamheten eftersom för stor del turbulens leder till för tidiga avslut för medarbetarna.

6.4 Optimal personalomsättning – Svårprioriterad, svårdefinierad

Att finna en optimal nivå på personalomsättningen är en svår fråga av många olika anledningar. Av respondenternas svar blir det tydligt att de både saknar verktyg för att kunna bedöma personalomsättningen och strategiskt planera för den. Huruvida det finns en överhängande strategi på högre nivå kan vi inte uttala oss om i denna studie, men det är inget som respondenterna visar. Av samma anledning är det också svårt att hantera frågan som forskare. Det förs ingen statistik över den interna rörligheten och därmed ingen större kontroll av de kostnader eller potentiella vinster detta kan innebära. Det finns inga etablerade riktvärden inom företaget och respondenterna var inte själva medvetna om deras egen procentuella nivå på personalomsättningen. Det finns dock problem med sådana redovisningar som Dalton, Krackhardt & Porter (1981) poängterat: Att dessa saknar sätt att se den faktiska kompetensförlusten. Risken som vi ser med denna avsaknad av tydlig personalomsättningsstrategi är att eventuella insatser blir felaktigt applicerade eller uteblir helt och hållet. Frågan om optimering av personalomsättning är därför som Staw (1980) beskriver det ”...an extremely complex process.”

Respondenterna ser av rimliga skäl olika på fenomenet; att de med hög personalomsättning ser en optimal sådan som närapå noll går i linje med det som Staw (1980) betraktar som dysfunktionalitet. Men synsättet är också kortsiktigt och kontraproduktivt eftersom det inte har effektiva sätt att faktiskt bedöma situationen. På samma sätt visar respondenterna med en låg personalomsättning att deras syn beror till stor del på de utmaningar de möter med förändringsarbeten och inneboende förändringströghet i arbetsgrupperna. Eftersom frågan om optimal personalomsättning till stor del rörde dessa utmaningar så kan vi anta att synen på fenomenet är till stor del problemorienterat och inte upplevs som hanterbart i ett mer långsiktigt perspektiv. Vår uppfattning är därmed att organisationen för en passiv strategi där dess medlemmar inte har fått tillräckliga underlag för att arbeta med frågan.

Vi ser att samtliga respondenter har lyft mångfald och de effekter som det får vid högre personalomsättning. Respondenterna med låg personalomsättning framhåller att ett inflöde av nya erfarenheter och större variation skulle ge verksamheterna bättre förutsättningar att producera. Detta går i linje med vad forskningen visar, speciellt i relation till den föränderliga marknad som råder (se exempelvis Dalton & Todor 1979). Respondenternas ambition att uppnå större mångfald och högre kompetens bland personalen är därför det mest värdefulla verktyget organisationen har i styrandet efter en optimal personalomsättning i dagsläget.

6.5 Chefens roll och ”kannibaliseringen” av LKAB

För respondenternas egen roll vid hanteringen av personalomsättningsnivåerna varierar samtals karaktär. De är alla av uppfattningen att en hög personalomsättning kräver mer av en i ledarposition. Att rekrytering och utbildning innebär kostnader och tidsåtgång har varit återkommande teman under samtliga intervjuer men också den dagliga hanteringen av en situation med hög personalomsättning beskrivs som krävande. Respondenterna beskriver en arbetsverklighet där deras kompetensförsörjning består i att *”jaga folk”* något som tidigare inte varit ett lika omfattande fenomen inom LKAB. Något oroande så uppvisar cheferna med hög personalomsättningen också en, i jämförelse med andra urvalsgruppen, lägre upplevd kontroll och handlingsfrihet över den situationen, exempelvis: *”Jag kan inte göra så mycket för att ändra på det där.”* Utifrån Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990) kan vi dra slutsatsen att respondenternas arbetssituation upplevs som negativ – vilket kan förklara den höga omsättning på tjänstemän som de beskrivit. Att de är medvetna om en underliggande problematik syns i materialet: *”...när det blir högre finns det förmodligen någon orsak, bakomliggande liksom att det är, att folk rör på sig”*. Det uppenbara sambandet här är således att arbetssituationen för verksamhetens operativa chefer med hög personalomsättning präglas av en situation som leder dem till att i högre utsträckning lämna sitt arbete – vilket skapar turbulens inom organisationen som i sin tur påverkar medarbetarna och skapar större personalomsättning på arbetsplatserna. Respondenterna med låg personalomsättning är av samma åsikt men upplever rimligtvis inte samma nivå av krav.

Ett annat fenomen som de beskriver är den interna rörligheten. Att LKAB ”kannibaliseras” innebär på ytan att den interna rörligheten leder till att arbetsplatserna behöver administreras i större utsträckning med rekryteringskostnader som monetär konsekvens. Underliggande visar dock resultatet på att respondenterna inte upplever att de fördelar som beskrivits av exempelvis Dalton, Krackhardt, Porter och Lyman (1981). Om det är så att fördelar som ökad innovation och kompetensutveckling inte sker kan denna studie inte ta ställning till. Men det blir klart att respondenterna inte upplever det som så. Även de med låg personalomsättning som lyft att de gärna ser en större omsättning lyfter att detta är ett upplevt problem för företaget. Den uppenbara lösningen är extern rekrytering – något som försvåras i den rådande konjunkturen. Den turbulens som Staw (1980) beskriver verkar således vara ett återkommande fenomen för respondenternas upplevelse av LKAB:s nuvarande personalomsättning. Ett fenomen som de i deras dagliga arbete inte upplever att de på ett effektivt sätt kan hantera.

7. Metoddiskussion

Kompletterande till studiens överhängande diskussion presenteras också en reflekterande del för dess tillvägagångssätt. Här diskuteras studiens kvalitativa ansats och hermeneutiska förfaringssätt samt de utmaningar och förbättringspotentialer som vi mött på under arbetet.

Vid all forskning finns det ett värde i att aktivt reflektera över de design- och metodval som forskaren gör. När det kommer till kvalitativa undersökningar är i regel den breda kritiken, främst från kvantitativt inriktade forskare, att riktad mot studiens subjektivitet, osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt samt de interpersonella relationer som ofta skapas i samband med studien (Bryman, 2011, s. 368). Till stor del håller vi med i denna kritik – forskning är subjektiv. Trots gedigna metoder och systematik anser vi att all form av forskning påverkas av subjektiviteten hos de som utför densamme. Frågan kokas ofta ner till vad forskarna önskar åstadkomma med sin studie. Söker den bred generaliserbarhet för att försöka applicera teorier och metoder på andra situationer? Då anser vi att kritiken kring osystematiskt tillvägagångssätt är befogad. Önskar den blottlägga känsliga ämnen som potentiellt kommer påverka individer och deras liv? Då håller vi med om att kritiken kring personliga relationer med forskarna är relevant. Men om en studie önskar finna djupgående och personliga upplevelser av fenomen anser vi att det blir en omöjlighet utan viss subjektivitet. Även om vi nödvändigtvis inte ser en strikt dikotomi mellan kvantitativ och kvalitativ forskning anser vi att den mänskliga interaktionen är så pass komplex att den inte enbart kan kvantifieras till siffror och modeller för att visa hela spektrumet av vår sociala värld.

Med vårt hermeneutiska förfaringssätt har det därför varit av stor vikt att kontinuerligt vara medveten om våra egna värderingar och de konsekvenser det kan få för studiens resultat. Vår egen förkunskap och förförståelse av studieobjektet är ett gott exempel på detta. Vi har onekligen en uppfattning om verksamheten som skulle skilja sig från andra forskare med andra förutsättningar. Detta ser vi dock som en styrka, eller åtminstone som en förutsättning, för att studiens tillvägagångssätt skulle vara möjligt. Få andra skulle ha tillgång till och förtroende hos studieobjektets delar och representanter. Ett annat konkret exempel som viktigt att belysa är det faktum att studien utförts på uppdrag av LKAB. Företaget har en omfattande verksamhet kring examensarbeten och varje år utförs mellan 20–40 examensarbeten hos dem, för att som de beskriver det ”...bidrar till vår utveckling och ökad kompetens hos dig som student.” (LKAB, 2019). LKAB har i sitt tillvägagångssätt varit en öppen och närmast villkorlös uppdragsgivare där det enda undantaget har varit att ingen av dess anställda skall

riskeras några konsekvenser av deras deltagande, därmed vår anonymisering av samtliga respondenter och verksamheter. Annars har denna studie inte ålagts några restriktioner från uppdragsgivaren.

Alla arbeten omfattar enligt oss också en viss grad av förbättringspotential – för vad vore forskningen utan ett sådant synsätt? Vi har både under materialinsamlandet och tillhörande analysarbete kontinuerligt granskat och korrigerat vårt arbetssätt för att vidare förbättra studiens potential. Exempelvis har vi inför intervjuerna korrigerat språket och innehållet i intervjuguiderna, vi har kompletterat forskningsgenomgången i efterhand med relevanta studier och teorier. En stor förbättringspotential som tyvärr gick förlorad är det faktum att vår intervjuguide inte innehöll frågor och reflektioner kring Helldahls (2008) redogörelse för ”Hopp-Jerka”. Det är rimligt att detta begrepp hade kunnat tillföra ytterligare dimensioner till vårt resultat eftersom materialet vid flera tillfällen berört aspekter som sammanfallit med detta. En annan aspekt som inte införlivades är en distinktion mellan horisontell och vertikal intern rörlighet. Intervjuguiden gjorde en tydlig sådan kring intern och extern personalomsättning för att utröna vart medarbetarna rört sig. En granskning av respondenternas upplevelser och syn på om den interna rörligheten varit horisontell eller vertikal hade potentiellt gett en djupare reflektion kring synen på personalomsättningens effekter på verksamheterna och organisationen.

Vi anser att studien, trots oundvikliga ”efterkloksinsikter”, visar ett relevant och rättvisande resultat. Ett resultat som vi i enighet med de forskningsetiska principerna systematiskt arbetat fram genom välgrundade forskningssätt och respondentvalidering under våren 2019

8. Slutsats

Studiens avslutande del har för avsikt att återkoppla till problemformuleringarna för att uppfylla studiens syfte. Här i redogörs också för de fenomen som studien teoribildat kring. Avslutningsvis ges en kort diskussion över framtida forskning som vi finner relevant i anslutning till studiens resultat.

8.1 Besvarande av problemformulering

Vad anser organisationens ledare, i relation till dess kontext, att en hög respektive låg personalomsättning är?

Organisationens operativa chefer beskriver olika perspektiv på personalomsättningen till stor del beroende av deras nuvarande nivå. De med hög personalomsättning menar att deras nuvarande nivåer är alltför höga för att effektivt kunna driva verksamheten och leverera resultat. De anser att en låg, och en i större utsträckning optimal, sådan är en som är närmast obefintlig. Respondenterna anser också att en viss grad av innovationsinflöde är positivt men att ett sådant inte appliceras med den nuvarande nivån eftersom de saknar underlag av kvalificerad personal. Respondenterna med låg personalomsättning har större variation i synen på personalomsättningen. De anser att en hög nivå är i samma nivå som andra verksamheter inom LKAB har. En alltför låg nivå ser några av dem sig själva i, vilket de menar leder till utmaningar i anslutning till förändringsarbeten. Andra menar att deras nuvarande låga nivå är en optimal sådan eftersom den tillhandahåller kompetent personal och stabilitet i arbetsgrupperna.

Vilka arbetsmässiga och organisatoriska orsaker och effekter upplever organisationens operativa chefer har störst påverkan på personalomsättningen?

Vår studie har funnit att respondenternas beskrivna uppfattning av personalomsättning till stor del går i linje med den tidigare forskning som finns på ämnet. De mest framträdande faktorerna som respondenterna lyfter i anslutning till en ökad omsättning är det rådande konjunkturläget med många jobb och lägre utbud av konkurrens, vilket skapar en arbetstagarens arbetsmarknad. Också nyligen utförda organisationsförändringar som enligt respondenterna försämrat villkoren för särskilda yrkesgrupper har eskalerat omsättningen. För de arbetsplatser som har en avsevärt lägre personalomsättning pekar resultatet på orsaker som trivsel, samhörighet med gruppen samt upplevd organisationstillhörighet. De antyder också att de tror att vissa medarbetare blivit bekväma i sina arbetsuppgifter och därmed upplever att steget att byta arbetsplats eller syssla som för stort eller för kostsamt. För majoriteten av

respondenter är den upplevda distanseringen till de högre leden i organisationen påtaglig. Något som de menar både är ett symptom av och en orsak till att olika chefs-, underhålls/produktionsledar- och ingenjörsled haft en högre omsättning. Utöver det visar våra data på att den personliga insatsen och ledarstilen från de operativa cheferna har en avgörande roll för hur medarbetarna integreras i verksamheten och därmed både stannar och utvecklas.

De positiva effekterna som studien funnit är primärt det inflöde av influenser och erfarenheter som ny personal medför. Respondenterna framhåller hur ett sådant inflöde leder till enklare förändringsprocesser och vidare innovation inom organisationen. De framhåller också hur mångfaldsarbetet påskyndas genom en högre nivå. Bland de negativa effekterna finner vi ökade transaktionskostnader och tidsåtgång i anslutning till rekrytering och upplärning av medarbetare. En oförmåga att producera på den önskvärda nivån samt upplevd turbulens i arbetsgrupperna – något som de menar leder till ytterligare incitament för medarbetarna att antingen röra sig internt eller avsluta sin anställning i företaget.

För en optimal nivå på personalomsättning så visar resultatet på ett situationsberoende fenomen som råder i en komplex kontext där mångfaldigt med faktorer, effekter och mänskliga arbetsliv styr och ställer. Vi kan därmed inte dra en tydlig och klar slutsats utan får återigen referera till en av våra respondenters svar, att det är: ”...från grupp till grupp.”

8.2 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har det blivit uppenbart att LKAB som organisation råder i en på många sätt separat värld från andra företag. Dess dominanta närvaro i regionen har under mer än 100 år lett till en unik ställning som i dagens arbetsmarknad står ut, speciellt i relation till den internationalisering och ökade konkurrens som sker. Där andra organisationer länge upplevt och kämpat med problematik kring kompetensförsörjning tycks LKAB ha varit det självklara valet för arbetssökande i regionen. Flera av respondenterna lyfter detta i relation till hur arbetsmarknaden sett ut för de entreprenörer som till stor del arbetar inom LKAB:s område. De beskrivs som en i större utsträckning ”normal” arbetsmarknad där medarbetare är svårare att både attrahera och behålla. Synen på LKAB visar sig därmed som ett undantag från den ordinarie arbetsmarknaden. Här beskrivs en organisation där medarbetare tidigare spenderat hela sina arbetsliv, ofta på samma arbetsplats med samma arbetsuppgifter.

Ur studien härrör vi därför en teori om att en tidigare syn på personalomsättning, i likhet med de effekterna ”Hopp-Jerka” haft, kan ha levt vidare i större utsträckning här än i andra branscher. Detta menar vi kommer ifrån en kombination av den unika ställning företaget haft

på marknaden och den viktiga funktion den uppfyllt i samhällena där den råder. Detta är än mer intressant i kontrast mot den framåtanda, utveckling och internationalisering som LKAB uppvisar eftersom detta potentiellt krockar med en sådan kulturell aspekt. Denna fråga anser vi också måste sättas i ett bredare perspektiv än bara det organisatoriska. Hur påverkar det faktum att företagskoncernen är i statlig ägo medarbetarnas upplevda organisationstillhörighet? Vilka longitudinella effekter har det generationsskridande arbetskraftsdeltagandet, där dagens medarbetare kan räkna sina fäder och släktingar i organisationens tjänst, på dagens personalomsättning? Hur påverkas sådana aspekter och företags attraktivitet av den rådande stadsomvandlingen där Kirunas centrumkärna och omfattande delar av Malmberget måste flyttas och ge plats för gruvans expansion?

Den institution som LKAB är för människorna i Malmfälten (och i viss utsträckning hela Sverige) har ett så omfattande samhällsengagemang att det på många sätt genomsyrar de samhällen där det råder. Ur ett sociologiskt perspektiv är företaget därför ett utmärkt studieämne, och det av många anledningar. Det material som denna studie frambringt visar på en tendens för de operativa cheferna att längta, och i vissa fall sträva, efter ett ideal som tidigare varit norm för arbetsmarknaden men som sedan Helldahls benämning på 80-, 90-tal som ”flexibilitetens epok” (2008) förändrats till stor del. Om det därmed finns en tydlig överlevande kulturell faktor kring ”Hopp-Jerka” och liknande synsätt, går det i kontrast mot företags utveckling och inriktning på en internationalisering och ökade flexibilitet bland medarbetarna. Är det för de operativa cheferna en fråga om arbetsplatsernas kompetensförsörjning eller återspeglar det en vidare känsla av att organisationens utveckling inte tar hänsyn till dem och deras medarbetare?

Vi menar inte att en sådan överlevande syn är något negativt utan konstaterar endast att företags unika situation gör frågan mångfacetterad och omfattande. Vi anser därför att det vore till nytta för forskningen om detta fenomen kunde undersökas vidare med en mångfald av studiesätt och vetenskapliga perspektiv.

Litteraturförteckning

- Abelson, M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable. *Journal of Applied Psychology*, 382-386.
- Arbetsgivarverket. (2019, April 20). Retrieved from <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/medarbetare/personalomsattning/>
- Bills, M. A. (1925). Social status of the clerical work and his permanence on the job. *Journal of Applied Psychology*, 424-427.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Cambridge dictionary. (2019, 05 04). Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/employee-turnover>
- Cho, S., Johnson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. . *International Journal of Hospitality Management* 28, 374-381.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., Porter, & Lyman, W. (1981). Functional Turnover: An Empirical Assessment. *Journal of Applied Psychology*, 716-721.
- Dalton, R. D., & Todor, D. W. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of Management Review*, 225-235.
- Flowers, S. V., & Hughes, L. C. (1973). Why employees stay. *Harvard Business review*.
- Furåker, B. (1976). *Stat och arbetsmarknad. Studier i svensk rörlighetspolitik*. Lund: Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit and organizational levels: Evidence, issues and implications. *Journal of Management*, 352-388.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 412-453.

- Helldahl, P. (2008). *Hopp-jerkas återkomst? Synen på arbetskraftens rörlighet från 1940-talet till idag*. . Västerås: Mälardalens högskola.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hom, W. P., Lee, W. T., Shaw, D. J., & Hausknecht, P. J. (2017). One Hundre years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 530-545.
- Hulin, C. I. (1966). Job satisfaction and turnover in a female clerical population. *Journal of Applied Psychology*, 280-285.
- Hulin, C. I. (1968). Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 122-126.
- Hult, C. (2004). *The way we conform to paid labour*. Umeå: Umeå universitet.
- Iverson, D. R., & Deery, M. (2007). Turnover culture in the hospital industry. *Human Resource Management Journal* 7.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular diseases: A cross- sectional study of a random sample of the Swedish working population. . *American journal of public health* 10 (78) , 1336-1342.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Knight, W. E., & Leimer, C. L. (2010). Will IR staff stick? An exploration of institutional researchers' intention to remain in or leave their jobs. . *Research in Higher Education*, 51, 109-131.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 31-60.
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

- LKAB. (2019, April 30). *LKAB.com*. Retrieved from LKAB.com: <https://www.lkab.com/sv/om-lkab/lkab-i-korthet/>
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: SAGE.
- Mazlow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. theory, research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 237-240.
- Molin, J., Åkerström, L., Baraldi, S., & Hansen, N. (2012). Kompetensflykt i sjukvården: En fråga om ledarskap eller medarbetartrivsel? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, nr 3, 51-65.
- Nygren Mild, G. (2019, 05 09). *TRR.se*. Retrieved from Trygghetsrådet: <https://www.trr.se/fortroendevald/tips-och-rad/2016/maj/vem-var-hopp-jerka/>
- Orkan, L. (1974). *Personalomsättning orsaker, konsekvenser och regional struktur*. Umeå: Umeå universitet, Företagsekonomi.
- Price, J. (1977). *The study of turnover*. Ames: The Iowa State University Press.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.
- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.
- SSR, A. (2018, April 12). *Etik i personalarbetet - Etisk kod för personalvetare*. Retrieved from <https://akademssr.se/yrkesfragor/personalvetare/etik-i-hr-arbetet>
- Staw, M. B. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 253-273.
- Weitz, J., & Nuchols, R. (1955). Job satisfaction and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 294-300.

Bilaga 1 Intervjuguide

Intervjuguide – personalomsättning

Första linjens chefer

Inledande frågor

- Berätta om din roll
- Hur länge har du arbetat här?

TEMA 1 - Syn på personalomsättning

- Vad tänker du på när du hör ordet personalomsättning?
- Anser du att ni har en hög eller låg personalomsättning?
- Anser du att det finns en optimal personalomsättning?
- Arbetar ni för en sådan? Vad är utmaningarna?

TEMA 2 - Orsaker till personalomsättning

- Vad skulle du säga är er största anledning till er nuvarande personalomsättning (intern eller extern)?

- Finns det skäl att förändra den rådande personalomsättningen?
 - Vad krävs främst för detta?
- I vilken grad kan du själv som första linjens chef påverka i frågan?
- Finns det en långsiktig plan/strategi på arbetsplatsen?
- Hur mycket resurser läggs det på frågan om personalomsättning?

TEMA 3 - Effekter av personalomsättningen

- Vilka fördelar/nackdelar ser du med hög respektive låg personalomsättning? Ge gärna exempel från din erfarenhet
- Skapar er nuvarande personalomsättning mer fördelar än nackdelar?
- Vilken effekt tror du att dagens personalomsättning har på LKAB som företag inom de närmaste fem åren?

Bilaga 2 Operationalisering intervju

	Frågeställning	Syfte
	Tema 1 – Syn på personalomsättning	Undersöka den generella inställningen till ämnet
1.	Vad tänker du på när du hör ordet personalomsättning?	Ta del av respondentens känsla inför begreppet personalomsättning
2.	Anser du att ni har en hög eller låg personalomsättning?	Ta del av hur organisationens representanter själva skattat fenomenet.
3.	Anser du att det finns en optimal personalomsättning?	Ta del av respondentens syn på ett potentiellt optimalt personalomsättningsvärde.
4.	Arbetar ni för en sådan?	Undersöka huruvida det finns en strategi eller tanke kopplad till optimal personalomsättning.
	Tema 2 – Orsaker till personalomsättning	Undersöka respondenternas syn på de faktorer som påverkar och skapar olika former av personalomsättning.
5.	Vad skulle du säga är största anledningen till er nuvarande personalomsättning?	Undersöka vilka faktorer som organisationen ser som de med störst påverkan på fenomenet. Frågan önskar få en sorts rangordning av faktorerna.
6.	Finns det skäl att förändra den rådande personalomsättningen? Vad krävs främst för detta?	Undersöka huruvida respondenterna ser skäl och möjlighet till förändring samt hur detta skulle gå tillväga. Uppföljning/fördjupning
7.	I Vilken grad kan du själv som första linjens chef påverka i frågan?	Undersöka synen på deras egen roll i det arbetet.
8.	Finns det en långsiktig plan/strategi på arbetsplatsen?	Undersöka om organisationen har uppsatta mål gällande personalomsättningen samt hur den ser ut.
9.	Hur mycket resurser läggs det på frågan om personalomsättning?	Undersöka hur organisationens representanter upplever prioriteringen av frågan personalomsättning.
	Tema 3 – Effekter av personalomsättning	Undersöka respondenternas syn på de effekter som olika former av personalomsättning har på verksamheten.
10.	Vilka fördelar/nackdelar ser du med hög respektive låg personalomsättning? Ge gärna exempel från din erfarenhet.	Ta del av respondentens upplevelser kring effekterna av såväl deras rådande personalomsättning som den på motsvarande del av spektrumet.
11.	Skapar er nuvarande personalomsättning mer fördelar än nackdelar?	Djupare undersöka synen på den rådande personalomsättningen.
12.	Vilken effekt tror du dagens personalomsättning har på LKAB som företag inom de närmaste fem åren?	Lyfta perspektivet till en högre samt bredare organisatorisk nivå. Samt sätta detta i ett definierat tidsperspektiv.