



---

# En ny våg för talent management?

*En studie om unga ekonomers preferenser och beslutsfattande i val av arbetsplats*

**Marincke Behm**

Pro gradu-avhandling

Ledarskap, Strategi & Organisation

Handledare: Dr Stefan Lång

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo, 2023

## ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

<b>Ämne:</b> Ledarskap, Strategi och Organisation	
<b>Författare:</b> Marincke Behm	
<b>Arbetets titel:</b> Talent management för en ny generation: en studie om unga ekonomers preferenser och beslutsfattande	
<b>Handledare:</b> Dr Stefan Lång	<b>Handledare:</b>
<b>Abstrakt:</b>	
<p>Sättet som talanger hanteras i organisationer har utvecklats som följd av förändringar på arbetsmarknaden genom åren. Den industriella revolutionen, fackföreningarnas framväxt och globaliseringen är bara ett fåtal exempel på händelser som format det arbetsliv vi ser i dagsläget (Frank &amp; Taylor, 2004). Utvecklingen på denna marknad är konstant, vilket även tvingar organisationer att reflektera över hur de går tillväga för att på bästa sätt leda sin personal.</p> <p>Syftet med denna studie är att skapa en uppfattning av nyutexaminerade ekonomers preferenser och beslutsfattande gällande arbetsplatser, samt att med hjälp av dessa insikter skapa en förståelse kring hur organisationer kan bygga upp strategier inom talent management för att möta arbetstagarnas prioriteringar. För att uppnå detta syfte besvaras tre forskningsfrågor: <i>Hur resonerar arbetstagare då de fattar beslut mellan arbetsplatser? Vilka attribut hos organisationer/positioner prioriteras högst bland arbetstagare? Hur kan organisationer utnyttja kunskapen kring arbetstagares preferenser och beslutsfattande för att utveckla strategier i talent management?</i></p> <p>Avhandlingen är en kvalitativ studie vars empiriska material samlas in via fyra fokusgruppsintervjuer med nyutexaminerade ekonomer. En litteraturöversikt över studiens teoretiska referensram behandlar talent management ur såväl organisationens som arbetstagarens perspektiv. Dessutom diskuteras även tidigare forskning om beslutsfattande och preferenser. Studiens slutsatser visar att de främsta prioriterade attributen hos organisationer är utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap samt en kompatibel företagskultur. Dessutom har även arbetets monetära ersättning, geografiska område och flexibilitet en inverkan på hur beslut fattas mellan arbetsplatser. Två figurer presenteras för att illustrera arbetstagarnas preferenser samt ge en modell för hur organisationer kan gå tillväga för att möta arbetstagarnas behov. Avhandlingen är relevant särskilt för organisationer som ämnar attrahera nyutexaminerade ekonomer som arbetstagare eller vill ha insikt i denna grupps preferenser för att kunna behålla dem i organisationen.</p>	
<b>Nyckelord:</b> talent management, arbetstagarnas perspektiv, beslutsfattande, arbetstagares preferenser, ekonomer	
<b>Datum:</b> 7.5.2023	<b>Sidoantal:</b> 86

## Innehåll

<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>5</b>
1.1. Bakgrund.....	6
1.2. Problemdiskussion.....	8
1.3. Definition av centrala begrepp.....	10
1.4.1. <i>Beslutsfattande.....</i>	<i>11</i>
1.4.2. <i>Preferenser.....</i>	<i>11</i>
1.4. Syfte och forskningsfrågor.....	12
1.5. Avhandlingens disposition.....	12
<b>2 TEORI.....</b>	<b>14</b>
2.1. Talent management.....	14
2.1.1. <i>Talent management i praktiken.....</i>	<i>17</i>
2.1.2. <i>Talent management &amp; konkurrensfördelar.....</i>	<i>19</i>
2.1.3. <i>Talent management ur arbetstagarnas perspektiv.....</i>	<i>21</i>
2.2. Beslutsfattande.....	23
2.2.1. <i>De fem beslutsstilarna av Scott &amp; Bruce (GDMS).....</i>	<i>24</i>
2.3. Preferenser.....	26
2.3.1 <i>Skillnader i preferenser generationerna emellan.....</i>	<i>28</i>
2.3.2 <i>Preferenser hos högutbildade personer.....</i>	<i>29</i>
2.3.3 <i>Skiften i individuella preferenser.....</i>	<i>30</i>
<b>3 METOD.....</b>	<b>32</b>
3.1. Forskningsmetod.....	32
3.2. Forskningsperspektiv.....	32
3.3. Datainsamlingsmetod.....	33
3.3.1 <i>Fokusgruppsintervjuer.....</i>	<i>33</i>
3.3.2. <i>Urvalsmetod.....</i>	<i>35</i>
3.3.3 <i>Presentation av fokusgrupperna.....</i>	<i>36</i>
3.4. Analysmetod.....	37
3.5. Forskningsetik.....	39
3.4. Genomförandet av studien.....	42

<b>4 ANALYS.....</b>	<b>43</b>
4.1. Beslutsfattande.....	44
4.1.1. Situationsbaserade beslut.....	44
4.1.2. Långsiktiga mål.....	45
4.1.3. Rationella Vs. Intuitiva beslutsstilar.....	48
4.2. Preferenser.....	53
4.2.1. Utvecklingsmöjligheter.....	54
4.2.2 Arbetsgemenskap & företagskultur.....	58
4.2.3 Sekundära attribut (geografiskt område, monetär ersättning, flexibilitet).....	62
<b>5 RESULTATDISKUSSION.....</b>	<b>67</b>
5.1. Arbetstagarnas beslutsprocesser är situationsbaserade.....	67
5.2. En kombination av preferenser formar det slutliga beslutet.....	69
5.3. Ett mer holistiskt synsätt på talent management.....	72
<b>6 AVSLUTANDE DISKUSSION.....</b>	<b>78</b>
6.2. Uppnående av syfte.....	78
6.3. Begränsningar.....	79
6.4. Vidare forskning.....	80
<b>7 KÄLLOR &amp; BILAGOR.....</b>	<b>81</b>
Bilaga 1: Intervjuguide.....	88

## FIGURER

Figur 1: Förhållandet mellan preferenser, sekundära attribut och beslutsomgivningen

Figur 2: En integrerad modell för talent management som inkluderar organisationen och arbetstagarens perspektiv.

# 1 INLEDNING

Den ökade komplexiteten på arbetsmarknaden för med sig nya utmaningar såväl för den arbetssökande individen som för organisationer som strävar efter att rekrytera och behålla talang. Dagens arbetsmarknad har vuxit till att bli allt mer mångdimensionell, vilket resulterar i utmaningar hos organisationer gällande att förstå arbetstagares preferenser (Wilder, Rost & McMahan, 2007).

Förändrade preferenser och ökad frekvens i byte av arbetsplatser bland arbetstagare är bara några exempel på de faktorer som skapar utmaningar gällande rekrytering, utveckling och att behålla talanger för organisationer (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013). Vid sidan om monetär kompensation dyker preferenser som flexibilitet, möjlighet till karriärutveckling, hållbarhet och socialt ansvar ofta upp i dagens diskussioner gällande vad individer söker efter hos arbetsgivare (Montgomery & Ramus, 2011). Att navigera genom dessa komplexa och skiftande preferenser visar sig ofta vara utmanande för organisationer och resulterar i begränsade möjligheter att kontrollera den egna personalomsättningen.

Trots de utmaningar organisationer möter på denna front, innebär vårt allt mer digitaliserade och globaliserade samhälle ett ökat behov för organisationer att attrahera och behålla högpresterande arbetstagare. En brist på forskning gällande talent management ur arbetstagarnas perspektiv kan därmed leda till att organisationers strategier inom detta område inte anpassas till arbetstagarnas behov och preferenser (Collings & Mellahi, 2009).

På en arbetsmarknad där otaliga arbetsgivare aktivt strävar efter att föra fram den egna organisationen som en attraktiv arbetsplats och gör ökade satsningar inom talent management och employer branding, kan talanger välja och vraka mellan arbetsgivare. Detta resulterar i att arbetstagarnas röst blir allt starkare, samt att individerna aktivt vill utveckla sin karriär och arbetssituation (The Work Institute, 2019). I dagsläget bör organisationer därför sträva efter att skapa en arbetsplats som inte bara är attraktiv, utan också en plats där arbetstagarna kan trivas och utvecklas.

För att bidra till ny kunskap kring ovannämnda utmaningar kommer denna studie att undersöka arbetstagares preferenser och beslutsfattande gällande arbetsplatser för att skapa kunskap kring hur organisationer kan bygga strategier inom talent management som möter arbetstagarnas preferenser och behov. Studien bidrar därmed till en bättre förståelse av hur organisationer kan utforma effektiva talent management-strategier som gynnar både organisationen och dess arbetstagare i dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad.

## 1.1. Bakgrund

Redan på 1970-talet har sambandet mellan effektiva och framgångsrika organisationer och deras personalledning diskuterats (Collings & Mellahi, 2009). Genom åren har en stark konsensus vuxit fram gällande att den mänskliga resursen är och kommer att vara avgörande för vinstdrivande organisationers framgång. Även om organisationer är medvetna om att de bör satsa på att besitta den bästa talangen för att uppnå en fördel gentemot sina konkurrenter, möter organisationerna stora utmaningar i att attrahera och behålla rätt talanger.

Sättet som talanger hanteras i organisationer har utvecklats som följd av förändringar på arbetsmarknaden genom åren. Den industriella revolutionen, fackföreningarnas framväxt och globaliseringen är bara ett fåtal exempel på händelser som format det arbetsliv vi ser i dagsläget (Frank & Taylor, 2004). Utvecklingen på denna marknad är konstant, vilket även tvingar organisationer att reflektera över hur de går tillväga för att på bästa sätt leda sin personal.

Kriget om talanger (eng. *war for talent*) introducerades som begrepp i samband med en studie gjord av konsulter på företaget McKinsey & Company (Michaels, Handfiels-Jones & Axelrod, 2001). Genom studien i fråga visades vikten i att besitta rätt talang för att uppnå affärsmässig framgång. Kriget om talanger syftar på kampen

bland organisationer för att attrahera och behålla den bästa talangen i sin egen organisation. Begreppet har med åren blivit känt världen över och McKinsey & Companys studie fungerar som en grundpelare inom området talent management.

Tack vare dessa utmaningar använder sig en stor del organisationer idag av talent management för att attrahera, utveckla och behålla talang (Michaels et al., 2001). Trots att dessa organisationer redan implementerat dessa praktiker i sin verksamhet, utvecklas arbetsmarknaden och organisationsvärlden konstant vilket även innebär att organisationer kontinuerligt bör utveckla och optimera sin praxis (Frank & Taylor, 2004). Förutom att organisationens behov förändras i och med bland annat teknologisk utveckling, förändras även preferenserna och värderingarna hos arbetstagare (Wine et al., 2012). Därmed blir talent management allt mer komplex och utmanande för organisationer (Johennesse & Chou, 2017).

En del kritik har även riktats mot talent management, där det konstateras att forskningen inom området har flera brister (Collings & Mellahi; Kwon & Jang, 2022). Bland annat konstateras att forskningen ofta är begränsad till ett fåtal branscher eller organisationstyper och att det endast gjorts ett fåtal longitudinella studier som kan visa de sanna effekterna av talent management inom en organisation (Collings & Mellahi, 2009).

Även Kwon & Jang (2022) menar att det finns en tydlig brist på empiriska studier gällande de effekter talent management har, samt att potentiella negativa effekter av talent management inte studerats tillräckligt. Vidare framförs även, att det finns brister i forskningen kring talent management ur arbetstagarnas perspektiv och att detta behöver utforskas vidare för att skapa en bättre uppfattning om hur talent management kan utnyttjas på ett effektivt sätt (Collings & Mellahi, 2009). Detta påvisar att en ny våg av talent management krävs, som hjälper att minska gapet mellan organisation och arbetstagare.

## 1.2. Problemdiskussion

Under de senaste åren har arbetsmarknaden förändrats markant, vilket även påverkat organisationers möjlighet att attrahera och behålla talanger (The Work Institute, 2019). Den ökade globaliseringen och teknologiska utvecklingen har lett till ökad konkurrens om arbetskraft på en internationell nivå. Dessa faktorer har även påverkat hur individer förhåller sig till arbete, vad de söker hos arbetsgivare samt hurdana arbetsförhållanden de prioriterar.

I dagsläget byter individer arbetsplats allt mer frekvent, vilket innebär att det är ytterst viktigt att förstå hur dessa individer resonerar gällande byte av arbetsplats (The Work Institute, 2019; Lähtijät, 2023). Denna förståelse är även en avgörande faktor för att kunna bygga framgångsrika strategier i talent management (Breugh, 2013). Om organisationen lyckas förstå preferenserna och resonemangen bakom beslutsfattandet hos deras nuvarande och framtida talanger, kan de sedan anpassa deras strategier för att locka till sig och behålla de mest kvalificerade talangerna på arbetsmarknaden.

COVID-19 pandemin förde med ett skifte i såväl arbetssätt som arbetstagarnas preferenser. Då vardagen omställdes, anpassade sig arbetstagare till nya arbetssätt och omvärderade även sina individuella prioriteringar och karriärmål. Detta fenomen framkommer i Deloitte's rapport Human Capital Trends 2021, där tio trender inom humankapital identifieras. Bland dessa trender framkommer skiftet inom arbetstagares preferenser och förväntningar på organisationer, samt att pandemin förstärkt denna trend ytterligare (Deloitte, 2021).

De mest signifikanta skiftena inom arbetstagares preferenser som identifierats som följd av pandemin är önskan för ökad flexibilitet och balans i arbetslivet, större fokus på välmående och psykisk hälsa, en högre preferens för hybrida arbetsmöjligheter, starkare fokus på hållbarhet och ansvarstagande samt högre ambitioner för karriärutveckling och kunskapsutveckling (Deloitte, 2021). Allt detta ställer nya



utmaningar för organisationer som måste anpassa sig för att behålla och attrahera talanger på en allt mer konkurrenssatt marknad.

Breaugh (2013) konstaterar att organisationer bör satsa på att rekrytera och behålla talanger som är kompatibla med organisationens kultur och värden. För att lyckas med detta, krävs även en förståelse av det som driver och motiverar arbetstagarna som individer, samt vad deras preferenser är gällande organisationskultur och arbetsmöjligheter.

Att förstå arbetstagarnas perspektiv, ha en bra överblick över den egna organisationskulturen samt att på basis av detta bygga upp strategier inom talent management är en komplex och dynamisk process. Organisationer behöver dessutom här handskas med de trender som påverkar individernas preferenser samt kontinuerligt utveckla sin egen praxis för att möta de krav som en kraftigt förändrande arbetsmarknad ställer på organisationen i fråga (Deloitte, 2021).

Exakt hur ofta individer byter jobb och vad de bakomliggande orsakerna är varierar branscher och områden emellan. Dock syns en klar ökande trend under de senaste 10 åren, som visar att individer byter jobb allt oftare och att personalomsättningen i organisationer växer kontinuerligt (The Work Institute, 2019). Eurostat (2019) finner även en uppåtgående trend mellan 2012 och 2017, även om det finns stor variation gällande personalomsättning de olika EU-länderna emellan.

Rapporten “2019 Retention Report” av The Work Institute (2019) visar att den andel av personalomsättningen som gäller individers frivilliga byte av arbetsplats också är växande. Enligt den statistik som presenteras i rapporten, vilken baserar sig på över 250 000 intervjuer, är 77% av orsakerna till uppsägning år 2018 faktorer som kunde ha förhindrats av arbetsgivaren. De vanligaste orsakerna till byte av arbetsplats är här karriärutveckling, ledarskap samt work-life balance.

Samma trender kan identifieras även bland arbetstagare i Finland, då en studie gjorda av Lähtijät (2023) visar att majoriteten av specialisterna i Finland funderar på att byta jobb. I denna studie framgår att över 70% av dessa arbetstagare har funderat på ett byte av jobb inom det senaste året. Dessutom konstaterar Lähtijät (2023) att en

fjärdedel av respondenterna i studien bytt arbetsplats inom det senaste året. Att arbetstagare byter jobb allt oftare skapar en ökning i organisationernas personalomsättning, vilket även flera personer i ledande positioner upplever problematiskt (Lähtijät, 2023).

Allt detta påvisar att organisationer bör satsa på en ökad förståelse av individens perspektiv i val av arbetsplats. Att förstå vilka faktorer som påverkar arbetstagarnas motivation till sitt arbete samt hur de fattar beslut gällande arbetsplatser hjälper organisationer att få en överblick av den egna personalomsättningen. Det är även viktigt att inse att dessa faktorer inte endast spelar roll i att behålla talanger i organisationen, utan även är viktiga i de andra aspekterna av talent management (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017).

Som resultat av dessa utmaningar har arbetsmarknad där organisationer bör anpassa sig till arbetstagarnas behov och preferenser istället för att arbetstagarna anpassar sig till de krav arbetsgivare ställer fötts (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013). På grund av detta satsar organisationer allt mer på att inkludera talent management i sitt strategiska arbete, såväl för att säkerställa sin position som en attraktiv arbetsgivare som för att behålla den talang de besitter inom organisationen (Rabbi et al., 2015).

Talent management som koncept är inte nytt och organisationer har satsat på att strategiskt utveckla sin talanghantering redan under flera årtionden. Trots detta, har inte de ökade satsningarna på denna front löst de utmaningar som organisationer möter gällande attrahering, utveckling och behållning av personal. Den växande andelen av personalomsättningen som beror på frivilligt byte av arbete i kombination med ökade satsningar på talent management från organisationernas sida påvisar ett kunskapsgap gällande arbetstagarnas preferenser och beslutsprocesser gällande arbetsplatser.

### 1.3. Definition av centrala begrepp

För att ge läsaren en bättre inblick i de centrala begrepp som behandlas genom avhandlingens lopp, presenteras begreppen *beslutsfattande* och *preferenser* nedan. Både beslutsfattande och preferenser är till sin karaktär subjektiva begrepp och uppfattningen av dessa kan variera individer emellan. Definitionen av dessa begrepp inom ramarna för denna avhandling ger insikt i hur begreppen behandlats av mig som forskare samt hur de presenterats för studiens informanter.

#### 1.4.1. *Beslutsfattande*

Att fatta ett beslut innebär att ta fram ett av två eller flera alternativ. Beslutsfattandet kan drivas av flera faktorer, bland annat beslutets karaktär, själva beslutssituationen samt personliga preferenser (Furnham, 2005). Beslut av olika karaktärer fattas på olika sätt och kriterierna enligt vilka specifika beslut fattas varierar. Hela beslutsprocessen kan därmed se väldigt olika ut, beroende på det specifika beslut som bör fattas samt de omständigheter som beslutet fattas i (Buchanan & Huczynski, 2019). Denna avhandling fokuserar på individers beslutsfattande, mer specifikt vad gäller beslut som tangerar arbetsplatser och organisationer. Således kommer avhandlingen inte behandla organisatoriskt beslutsfattande, utan snarare personliga strategiska beslut.

#### 1.4.2. *Preferenser*

Preferenser betraktas ofta som ett beslutsmonster. Detta innebär att en preferens kan definieras som responsmonster som styrs av de faktorer som skapar en beslutssituation (Martin et al., 2006). Termen preferens förknippas inom beteendevetenskapen och ekonomin starkt med beslutsfattande (Warren et al., 2011). Genom detta synsätt synliggörs preferenser i beslutssituationer där exempelvis en individ väljer ett alternativ över ett eller flera andra. Detta kallas uttryckta preferenser (eng. *expressed preference*). Även underliggande preferenser kan

förekomma, där preferenser närmare förknippas med attityder än med beslutsfattande. Detta synsätt framkommer starkare inom psykologin (Warren et al., 2011).

Slovic (1995) konstaterar att individer genom att uttrycka preferenser kan uppvisa ett intelligent och målinriktat beteende. Hur ofta ett responsmönster bör uppkomma för att det ska utgöra en preferens är inte klart definierat. I de flesta fall kan en enda beslutssituation som uppvisar ett visst mönster hos en specifik individ belysa en preferens (Martin et al., 2006). Detta gäller särskilt om individen i fråga klart uttrycker sin preferens för det valda alternativet. Hur stark denna preferens är eller vilka faktorer som påverkar individens preferenser är i enskilda beslutssituationer svåra att definiera.

#### **1.4. Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med denna studie är att utveckla kunskap om nytutexaminerade ekonomers preferenser och beslutsfattande gällande arbetsplatser. Med hjälp av denna kunskap vill jag skapa en förståelse kring hur organisationer kan bygga upp sin talent management för att möta arbetstagarnas prioriteringar.

För att uppnå detta syfte ämnar jag med hjälp av min studie att besvara följande forskningsfrågor:

- 1. Hur resonerar arbetstagare då de fattar beslut mellan arbetsplatser?*
- 2. Vilka attribut hos organisationer/positioner prioriteras högst bland arbetstagare?*

## 1.5. Avhandlingens disposition

Denna studie består av fem huvudsakliga kapitel samt slutsatser och avslutande diskussion. Först inleds avhandlingen i ett kapitel där studiens bakgrund presenteras, en problematisering kring ämnet presenteras och studiens syfte och forskningsfrågor framförs. Efter detta presenteras studiens teoretiska referensram i det andra kapitlet. I detta kapitel redogörs den litteratur som fungerar som avhandlingens grund. Detta kapitel ger även läsaren en djupare inblick i de teman som studien kommer att behandla. De teman som behandlas i teorikapitlet är talent management, beslutsfattande och preferenser.

Det tredje kapitlet beskriver de metoder som tillämpas för att genomföra studien. Här presenteras forskningsmetod, forskningsperspektiv, metod för datainsamling och analysmetod. Detta görs för att ge läsaren en helhetsbild av studiens uppbyggnad och genomförande. Dessutom diskuteras även forskningsetik i detta kapitel.

Analysen presenteras i kapitel 4. Det rör sig om en tematisk analys som baserar sig på det empiriska material som samlats in genom studiens fokusgruppsintervjuer. Analysen är uppdelad i två huvudsakliga teman: beslutsfattande och preferenser. Dessa teman är vidare uppdelade i kortare stycken för att på ett klart sätt framföra de återkommande temana i informanternas diskussioner.

Det femte och sista huvudsakliga kapitlet består av en resultatdiskussion. Här kopplas materialet från analysen ihop med den teori som presenterats i kapitel 2 för att ge vetenskaplig grund till de insikter som fötts via det insamlade materialet. Resultatdiskussionen fungerar som botten för studiens slutsatser. I det sjätte och sista kapitlet presenteras två figurer som illustrerar studiens resultat. Dessutom diskuteras uppnåendet av studiens syfte, studiens begränsningar samt förslag för vidare forskning.

## 2 TEORI

Detta kapitel fungerar som teoretisk referensram för studien och behandlar talent management, beslutsfattande samt preferenser. Först presenteras talent management som fenomen, varefter litteratur kring hur talent management implementeras i organisationer presenteras samt hur man med hjälp av dessa aktiviteter kan uppnå en konkurrensfördel. Eftersom denna studie behandlar talent management ur arbetstagarens perspektiv, kommer även tidigare forskning från detta perspektiv presenteras.

Beslutsfattande och preferenser presenteras därefter, eftersom dessa faktorer fungerar som botten för att skapa ny kunskap om talent management ur individens perspektiv i denna studie. Beslutsfattande som process behandlas och beslutsstilarna av Scott och Bruce (1995) presenteras. Preferenser behandlas från flera perspektiv, bland annat hur preferenser varierar mellan individer och generationer.

### 2.1. Talent management

Begreppet talent management härstammar från en studie gjord av konsulter på företaget McKinsey & Company. Studien av konsulterna Michaels, Handfield-Jones och Axelrod (2001) visar att talang är en avgörande faktor för organisationer vad gäller affärsmässig framgång. Dessa resultat har lett vägen i den utveckling som skett inom området för organisatorisk strategi, där talang nu betraktas som en ytterst viktig faktor inom strategibildning (Silzer & Dowell, 2009). Även om Talent management som definierat koncept uppkom i samband med McKinsey & Companys studie, är kopplingen mellan personalutveckling och organisatorisk effektivitet känd redan från tidigare. Redan på 1970-talet var denna koppling klart synlig inom organisationsforskningen (Collings & Mellahi, 2009).

Talent management är fortfarande ett svårdefinierat och komplex begrepp (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013). Svårigheterna med att definiera begreppet beror även på dess tvärvetenskapliga karaktär (McDonnell, 2011). Trots detta har talent management blivit en betydande utmaning för alla typer av organisationer världen över (Gardner, 2002). I dagsläget råder en svagt förankrad konsensus kring den vetenskapliga och konceptuella grunden för talent management. Trots detta växer intresset för detta område kontinuerligt bland forskare (Gulshani, 2019).

Enligt Stephenson och Pandit (2008) innebär talent management att en organisation har rätt mängd människor på rätt plats vid rätt tillfälle som besitter rätt kunskap samt är motiverade. Andra definitioner poängterar klart mer de aktiviteter som går hand i hand med att uppnå det önskade tillståndet. Till dessa aktiviteter hör bland annat att attrahera, utveckla och behålla talang men även att ha rätt urval av talang (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) för fram ytterligare en definition av talent management, där de definierar begreppet som att attrahera, distribuera, utveckla och behålla av arbetstagare med hög potential, som förväntas föra med sig ett visst värde till organisationen (CIPD, 2009). CIPD (2009) antyder att denna typ av aktiviteter inte kan räknas som talent management ifall de inte är planerade och organiserade, exempelvis som en del av en strategi.

Kriget om talanger (eng. *war for talent*) är ett begrepp som uppkom i samband med introduktionen av talent management och även titeln på boken publicerad av McKinsey & Company som beskriver studien gjord av Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001). Begreppet beskriver behovet av talent management närmare, det vill säga att en organisation bör använda sig av talent management för att skapa och upprätthålla konkurrenskraftig talang inom organisationen (Collings & Mellahi, 2009). Här poängteras vikten av att delvis skapa en långsiktig rekryteringsstrategi, men även att stärka och utveckla den talang som organisationen besitter.

Förutom att endast definiera de tidigare nämnda begreppen, framförs i boken även fem stycken krav som ifall de uppfylls möjliggör att en organisation kan lyckas med

talent management och därmed vinna kriget om talanger. Faktorena är följande: att anamma ett talangbaserat tankesätt, att skapa ett vinnande värdeerbjudande för arbetstagare, att omformulera organisationens rekryteringsstrategi, att introducera utveckling i organisationens kärnverksamhet samt att bekräfta och differentiera arbetstagarna inom organisationen (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Att satsa på talent management är viktigt för organisationer av flera olika skäl. Först och främst försäkras framgångsrik talent management att organisationen såväl kan attrahera som behålla den talang de behöver (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013). Dessutom konstaterar Ashton och Morton (2005) att organisationer med hjälp av talent management lyckas engagera arbetstagarna djupare i organisationen. Hur väl organisationen lyckas attrahera, behålla samt engagera talang har därmed blivit viktiga indikatorer för framgång inom talent management (Hughes & Rog, 2008).

I sin litteraturöversikt över talent management konstaterar Poorhosseinzadeh och Subramaniam (2013) att trots det breda och ökade intresset för talent management världen runt, möter inte utbudet av högutbildade personer organisationernas efterfrågan på talang. Trots att majoriteten av organisationer i dagsläget insett vikten av talent management och implementerar detta i sin verksamhet, uppstår det nu en ny utmaning i det begränsade utbudet av talanger i sig. Denna utmaning orsakar i sin tur i den situation vi ser idag - en arbetsmarknad där organisationerna bör anpassa sig till arbetstagarnas behov och preferenser och inte tvärtom (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013; Rabbi et al., 2015).

Talent management har även mött kritik som vetenskapligt område. Bland annat kritiseras att det inte finns en klar definition på begreppet och att det saknas klara ramverk för hur man på strategisk nivå kan implementera åtgärder inom talent management (Lewis & Heckman, 2006). Den strategiska vikten av talent management är även något som kommer klart fram i litteraturen, utan att den innehåller element från teori eller praktik om strategi. Som redan konstaterats, har kopplingen mellan arbetstagare och organisatorisk framgång identifierats långt innan talent management växte fram. Av denna orsak riktas även kritik mot ämnet, då flera anser att karaktärsdragen i talent management långt liknar de inom strategisk HRM (Gerhart, 2005; Lewis & Heckman, 2006).



### 2.1.1. Talent management i praktiken

Då organisationer använder sig av talent management i sin verksamhet fokuserar detta oftast på tre komponenter: att attrahera talang, att utveckla talang och att kvarhålla talang (Rabbi et al., 2015).

Till den första komponenten, att attrahera talang, hör såväl aktiviteter för att attrahera sökande samt urvalet av talang. Detta steg är det första och enligt Rabbi et al. (2015) även det viktigaste i processen. I detta skede rekryterar organisationen en pool av talanger som kan hjälpa organisationen att skapa en konkurrenskraftig verksamhet. För att säkerställa att organisationen är framgångsrik i detta delmoment av talent management, är det viktigt att organisationen har en klar plan för vilken typ av talang de bör rekrytera och att organisationen besitter den nödvändiga kunskapen för att faktiskt rekrytera sagda talanger (Rabbi et al., 2015). Armstrong (2006) konstaterar att organisationen här bör använda sig av flera metoder och varierande tekniker för att framgångsrikt göra rätt urval av talang.

Det finns olika sätt att bygga upp en talangpool. En del organisationer väljer att göra detta genom att skapa en intern pool, medan andra skapar en extern talangpool (Rabbi et al., 2015). Att skapa en intern talangpool innebär att organisationen använder sig av resurser som redan finns inom organisationen, det vill säga att de rekryterar talanger bland redan anställda arbetstagare. En klar fördel med detta tillvägagångssätt är att talangerna ifråga redan känner till organisationens kultur och värden, samt att motivationen hos arbetstagare ofta höjs i samband med att de blir befordrade till en högre position (Davis et al., 2007).

Det externa tillvägagångssättet är dock enligt Ballesteros och Inmaculada (2010) att föredra ifall organisationen i fråga strävar efter att skapa förändring inom organisationskulturen. Att rekrytera en extern talangpool innebär således att

organisationen rekryterar talanger som inte sedan tidigare funnits i organisationen för att uppnå sina mål och skapa en konkurrenskraftig verksamhet. För att framgångsrikt bygga en talangpool med hjälp av ett externt tillvägagångssätt är det viktigt att organisationen satsar på sitt arbetsgivarvarumärke (Rabbi et al., 2015). Att attrahera externa talanger kräver nämligen att talangerna vid första anblick får ett positivt intryck av organisationen och därmed ser den som en potentiell arbetsgivare. Därmed inkluderar denna del av talent management även aktiviteter som är relaterade till att utveckla arbetsgivarvarumärket, eftersom det utan ett attraktivt varumärke är mycket utmanande att rekrytera de rätta talangerna (Ana, 2009).

Efter att ha attraherat och rekryterat talangpoolen, gäller det för organisationen att behålla den talang de rekryterat inom organisationen. Denna komponent innebär satsningar och aktiviteter för att säkerställa att talangen som blivit rekryterad hålls inom organisationen så länge som möjligt (Rabbi et al., 2015). Att förlora talang är skadar organisationen av många orsaker, varav de främsta är att förlorad talang innebär minskad produktivitet inom organisationen under en viss tidpunkt. Dessutom innebär det ökade kostnader som är kopplade till att attrahera ny talang för att ersätta den förlorade talangen (Rabbi et al., 2015).

Precis som med att attrahera talang, finns två skilda tillvägagångssätt för att behålla talang. Bägge tillvägagångssätten satsar här på att belöna arbetstagarna inom organisationen på ett sätt som engagerar dem i organisationen (Rabbi et al., 2015). Det första tillvägagångssättet siktar på inre motivationsfaktorer, det vill säga främst icke-monetära belöningar som tillfredsställer arbetstagares psykiska behov och får hen att känna sig behövd inom organisationen.

Till skillnad från detta siktar man med yttre incentiv att tillfredsställa arbetstagarens fysiologiska behov, och här är det i de allra flesta fall frågan om monetära belöningar. Här påpekar Vaiman och Vance (2008) att monetära belöningsystem är betydelsefulla för att skapa hållbara processer vad gäller att behålla talang. Belöningsystemen är viktiga för att motivera arbetstagare, vilket i sin tur ökar chanserna till att behålla talangen inom organisationen. Dessutom presterar motiverade arbetstagare oftast på en högre nivå än de icke-motiverade, vilket möjliggör en högre prestationsnivå för hela organisationen (Rabbi et al., 2015). Av

dessa men också andra orsaker är det därmed lönsamt för organisationer att satsa på sina såväl inre som yttre belöningsystem för att behålla talang. Dessutom kan dessa belöningsystem även förbättra organisationens arbetsgivarvarumärke, vilket i sin tur hjälper organisationen att attrahera nya talanger (Mendez & Stander, 2011).

Förutom satsning på att attrahera och behålla talang bör det inte förbises hur viktigt det är att vidareutveckla den talang som organisationen besitter. Förutom konkurrens om talang är konkurrensen organisationer emellan i dagens affärsmiljö högre än någonsin. På grund av detta räcker det inte endast med att rekrytera och behålla talang i sin organisation för att driva en konkurrenskraftig verksamhet, utan talangen bör ständigt utvecklas för att möta kraven från ständigt utvecklande teknologi och konkurrens (Rabbi et al., 2015).

Lärande inom organisationer och konstant utveckling har genom åren vuxit till att bli en avgörande faktor för framgång och att uppnå en konkurrensfördel. Genom att rekrytera och behålla den bästa talangen kan en organisation uppnå en konkurrensfördel under en viss tidpunkt. Men utan utveckling och ständigt lärande kommer denna fördel aldrig att bli hållbar (Scullion & Collings, 2010). Rabbi et al. (2015) definierar talangutveckling som de processer som uppgraderar arbetstagarnas färdigheter samt attityder.

Eftersom den teknologiska utvecklingen för med sig konstanta uppdateringar och förändringar vad gäller exempelvis användningen av diverse system och teknologier, är det ytterst viktigt att även arbetstagare utbildas i hur dessa utvecklingar ska hanteras. I en värld av konstant förändring är det även viktigt att med aktiviteter inom talangutveckling kunna påverka individernas attityder gentemot förändring (Rabbi et al., 2015).

### 2.1.2. Talent management & konkurrensfördelar

De tre komponenterna (att attrahera, behålla och utveckla talang) samt alla aktiviteter de inkluderar skapar tillsammans en organisations talent management. Det centrala

målet med en strategi och utvecklande processer inom detta område är givetvis att uppnå en konkurrensfördel gentemot andra organisationer. Vad gäller talent management satsar organisationer här på att leda sina arbetstagare på ett sätt som gör att organisationen kan uppnå maximal effektivitet och produktivitet (Rabbi et al., 2015).

Flera studier har visat att då strategierna och den teknologi som används inom organisationer blivit mer komplex, har talangerna blivit den avgörande ingrediensen för att nå framgång. Här menas att trots att en organisation kan besitta den bästa utrustningen eller teknologin, kan inte detta utnyttjas till sin fulla potential ifall organisationen inte besitter talangfulla team som kan lösa de utmaningar som uppstår (Davis et al., 2007). För att uppnå en konkurrensfördel bör därmed organisatoriska ledare satsa på att utnyttja de mänskliga resurserna inom organisationen till dess fulla potential.

Tarique och Schuler (2010) konstaterar att arbetstagare som besitter talang kan vara en unik källa till konkurrensfördelar. I dagsläget uppfattas mänskliga resurser som en central drivkraft till utveckling, ekonomisk tillväxt och även innovation. Dessa insikter belyser vikten av processer för att attrahera och kvarhålla talang inom organisationer för att driva framgångsrika organisationer och uppnå strategiska mål (Özden & Parsons, 2019).

För att säkerställa att organisationen kan uppnå en konkurrensfördel med hjälp av talent management krävs även att de aktiviteter som införs och utförs inom detta område är effektiva och ändamålsenliga. Lewis och Heckman (2006) presenterar tre sätt att analysera effektiviteten hos de praktiker som tas i bruk inom talent management i en organisation. Det första perspektivet binder talent management till ekonomisk prestation, medan det andra sättet satsar mer på att analysera hur väl man kan analysera, utveckla och optimera systemet för talent management. Det tredje sättet fokuserar på att se analysen som mätbara värden som kan användas i flera delar av organisationen för att utveckla verksamheten.

Det första, nämligen det finansiella perspektivet, visar ifall investeringarna organisationen gjort inom talent management är lönsamma (Rabbi et al., 2015).

Organisationer som aktivt använder sig av talent management har visat klart bättre ekonomisk prestation i jämförelse med andra organisationer inom deras bransch som inte utvecklat aktiviteter inom detta område (Steinweg, 2009). Talent management möjliggör att organisationer använder de mänskliga resurser de besitter så effektivt och ändamålsenligt som möjligt, och dessutom säkerställer effektiv talent management att organisationen även har möjlighet att attrahera rätt talanger framöver då nya behov uppstår (Rabbi et al., 2015). Carlucci et al. (2004) konstaterar att en organisations prestation även kan påverkas positivt av hur man leder de talanger organisationen besitter.

### 2.1.3. Talent management ur arbetstagarnas perspektiv

Trots att talent management varit ett populärt område bland forskare under senare år, råder ändå en brist på forskning av talent management ur arbetstagarnas perspektiv (Collings & Mellahi, 2009). Trots att ämnet studerats även ur arbetstagarnas perspektiv, har ett behov av mer empirisk undersökning konstaterats. Exempelvis gäller de studier som gjorts gällande talent management ur arbetstagarnas perspektiv endast ett fåtal branscher, samt att det saknas longitudinella studier av de effekter som talent management praktiker har på arbetstagare inom en organisation (Kwon & Jang, 2022).

Sambandet mellan talent management och arbetstagarnas engagemang studeras bland annat av Khoreva, Vaiman och Van Zalik (2017). Khoreva et al. (2017) konstaterar att engagemanget bland arbetstagarna inte beror direkt på de talent management metoder organisationen implementerar, utan snarare på hur dessa metoder uppfattas av arbetstagarna. Detta innebär att arbetstagarna är mest engagerade i organisationen och i sin individuella kompetensutveckling då de upplever att de praktiker som implementeras inom talent management är effektiva och ändamålsenliga. Dessa insikter går i linje med teorin om socialt utbyte (eng. social exchange theory), som hävdar att fördelaktiga och positiva åtgärder gentemot arbetstagare skapar positiva reaktioner och följer från arbetstagarna (Cronpanzano & Mitchell, 2005).

Att implementera talent management praktiker i en organisation symboliserar även för arbetstagare en investering i dem gjord av arbetsgivaren (Boonbumroongsuk & Rungruang, 2021). Detta gäller främst ifall arbetsgivaren möjliggör diverse förmåner, utbildningar eller utvecklingsmöjligheter. Att denna typ av praktiker framförs av arbetsgivaren uppfattas av arbetstagare som en bekräftelse på de löften av utveckling och trivsel som organisationen utlovat i rekryteringsprocessen (Sonnenberg, 2006).

Kim och Beehr (2019) menar att arbetstagare ofta förknippar talent management med belöningar som ämnar att skapa positivitet inom arbetsgemenskapen eller fungera som motivation för arbetsrelaterade utmaningar. Arbetstagare anser även att denna typ av belöningar driver såväl deras motivation som deras framgång och personliga utveckling (Boonbumroongsuk & Rungruang, 2021).

I allmänhet förhåller sig arbetstagare positivt till praktiker inom talent management som implementeras i den organisation de arbetar i (Boonbumroongsuk & Rungruang, 2021). Genom denna typ av praktiker uppfattar arbetstagare att organisationen prioriterar dem som anställda samt investerar i deras individuella utveckling. Dock konstaterar Thunnissen (2016) att arbetstagarnas reaktioner inte föds direkt av talent management praktikerna, utan snarare av deras individuella uppfattning om dem. Samma fenomen uppkommer även i studien av Khoreva et al. (2017) där en koppling mellan uppfattningen av talent management åtgärdernas effektivitet och arbetstagarnas engagemang hittas. Även här påverkade inte de specifika åtgärderna engagemanget direkt, utan istället den uppfattning som arbetstagarna hade om hur effektivt talent management implementeras i organisationen.

Arbetstagarnas positiva förhållande till talent management praktiker påverkar även deras vilja att stanna hos sin nuvarande arbetsgivare. Studier visar att arbetstagare som uppfattar åtgärderna inom talent management som positiva och effektiva, har lägre avsikt att byta jobb (Boonbumroongsuk & Rungruang, 2021). Detta påvisar att den uppfattning som arbetstagarna har av dessa praktiker är avgörande för hur väl organisationen lyckas behålla sin talang.

Boonbumroongsuk och Rungruang (2021) förklarar detta fenomen genom att föra fram det signalvärde talent management åtgärder har. Åtgärderna fungerar som ett sätt att kommunicera förväntade beteendemönster hos arbetstagarna, samtidigt som åtgärderna även kommunicerar organisationens löften till arbetstagarna. Ifall arbetstagarna då uppfattar dessa signaler som uppskattning och investering från arbetsgivarens sida, upplever de en högre nivå av rättvisa och känner mindre arbetsrelaterad stress. Båda dessa faktorer leder i de flesta fall till en lägre vilja att lämna organisationen i fråga (Boonbumroongsuk och Rungruang, 2021).

Att behålla effektiv och kompetent talang i organisationen är avgörande för dess framgång (Johennesse & Chou, 2017). För denna orsak är det viktigt att kontinuerligt utvärdera de egna talent management praktikerna och strategierna för att säkerställa att de driver sitt syfte. Ytterligare utmaningar föds på denna front av den snabba transformationen av arbetsomgivningar och stora marknadsförändringar på flera branscher (Johennesse & Chou, 2017). Resultaten av studier av arbetstagarnas perspektiv på talent management visar även att organisationerna inte endast bör utvärdera de åtgärder de implementerar på denna front, utan även hur dessa åtgärder uppfattas av organisationerna och vad de signalerar (Boonbumroongsuk och Rungruang, 2021; Khoreva et al., 2017).

## **2.2. Beslutsfattande**

Att fatta beslut är en komplex process, som stundvis kan vara både orationell och icke förutsägbar (Galotti, 2002). Flera olika teorier kring fenomenet har vuxit fram under åren och därmed har även flera olika beslutsstilar definierats och studerats vidare. Dessa teorier behandlar processen av att fatta beslut i bred skala, bland annat hur information tas emot och behandlas, hur själva beslutsprocessen går till samt hur de personliga preferenserna påverkar beslutet som fattas (Furnham, 2005).

Kring 1950-talet introducerades begreppet beslutsfattande till affärsvärlden, efter att tidigare varit starkt förknippat med offentlig förvaltning (Buchanan & O'Connell, 2006). Chester Barnard, som introducerade begreppet, lade senare grunden för hur beslutsfattande i företagsvärlden studeras i dagsläget. Forskningen inom beslutsfattande knyter samman flera vetenskapliga områden, exempelvis sociologi, ekonomi, matematik och psykologi. Även inom organisationsteorin är detta område relevant, eftersom man i praktiken här strävar efter att skapa underlag som hjälper organisationer att prestera bättre. Även om bra praxis inom beslutsfattande inte automatisk garanterar en framgångsrik organisationsverksamhet, har fokus på detta område ändå visat sig vara gynnsamt för organisationer (Buchanan & O'Connell, 2006).

Forskningen inom beslutsfattande har lett till en förståelse kring människans brister i att fatta rationella beslut. Detta beror på exempelvis psykologiska och kontextuella begränsningar i individens beslutsfattningsförmåga (Buchanan & O'Connell, 2006). Simon (1955) konstaterar att beslutsfattare på grund av diverse omständigheter endast uppnår begränsad rationalitet (eng. "bounded rationality"). Faktorer såsom begränsad tidsram, komplexa omständigheter och otillräcklig mental beräkningskapacitet gör att individer inte lyckas uppnå total rationalitet då de fattar beslut.

Fokuset inom tidig forskning om beslutsfattande fokuserar starkt på ifall människor följer normativa teorier i beslutssituationer och i vilken utsträckning, medan studier gjorda under tidiga 1990-talet har klart starkare fokus på omgivningen och beslutet i sig (Thunholm, 2004). Här studeras exempelvis hur själva beslutssituationen påverkar specifika beslut som fattas i den stunden. I dessa studier finns ett underliggande antagande om att det inte förekommer individuella skillnader bland beslutsfattarna, vilket senare kritiserats och motbevisats. Exempelvis beslutsstilarna introducerade av forskarna Scott och Bruce (1995) upplyser skillnader mellan hur individer går till väga i beslutsprocesser.



### 2.2.1. De fem beslutsstilarna av Scott & Bruce (GDMS)

Scott och Bruce (1995) introducerar fem olika beslutsstilar som resultat av en studie som kombinerar tidigare forskning inom beslutsfattande med en empirisk flerstegsstudie. Genom studien skapar författarna definitioner för en rationell, intuitiv, beroende, undvikande och spontan beslutsstil. Denna studie har spelat en stor roll i vidare forskning inom beslutsfattande och dessa beslutsstilar hänvisas numera till som GDMS (General Decision Making Styles). GDMS används även ofta som ramverk för att analysera beslutsfattande i relation med andra kognitiva eller personliga egenskaper, exempelvis beslutsfattande under stress (Allwood & Salo, 2012).

En rationell beslutsstil kännetecknas enligt GDMS av djupgående informationssökning och logiskt beslutsfattande som stöds av en inventering av olika beslutsalternativ (Thunholm, 2004). Intuitiva beslut karaktäriseras mer av uppmärksamhet till detalj i informationssökningen, snarare än en systematisk bearbetning av den information som behandlas, samt att man ofta förlitar sig på känslor och intuition. En individ som fattar beslut enligt den beroende beslutsstilen söker sig ofta till andra personer för att få råd och stöd gällande beslutsfattandet. Den undvikande beslutsfattaren strävar efter att undvika att fatta beslut överhuvudtaget (Scott & Bruce, 1995).

Den femte och sista beslutsstilen uppstod då GDMS tillämpades i praktiken, och forskarna insåg att beslut även fattas i en spontan stil (Thunberg, 2004). Denna stil karaktäriseras av viljan att komma igenom beslutsprocessen så snabbt som möjligt. I detta fall fattas ett snabbt, spontant beslut utan exempelvis ingående informationssökning (Scott & Bruce, 1995).

Trots klara och konkreta definitioner av de olika beslutsstilarna, för Scott och Bruce (1995) fram att stilarna inte utesluter varandra och att det kan framkomma samverkan mellan olika beslutsstilar. Driver et al. (1993) har även tidigare konstaterat att individer i de flesta fall använder sig av fler än en beslutsstil, vilket går i linje med Scott och Bruce (1995) resultat. Dock kan en dominant beslutsstil

identifieras i de flesta fall. Starka korrelationer har exempelvis funnits mellan den intuitiva och spontana beslutsstilen, vilket lett till att den spontana beslutsstilen även betraktas som en version av intuitivt beslutsfattande som syns starkt i beslut som karaktäriseras av tidspress (Thunholm, 2004).

Det har även spekulerats ifall individer använder sig av en dominant beslutsstil i alla situationer, ifall beslutsstilen kan betraktas som en "vana" eller ifall den skiftar i alla beslutssituationer. Thunholm (2004) har i sin studie inom området definierat beslutsstilar som det reaktionsmönster som förekommer i beslutsituationer. Mönstret byggs upp av individen som ska fatta beslutet, det specifika beslutet som ska fattas samt av beslutssituationens karaktär. På basis av dessa resultat kritiserar Thunholm (2004) antagandet om att beslutsstilar är en vanebaserad benägenhet att reagera på ett specifikt sätt i beslutsituationer, som framkommer i Scott och Bruce (1995) ramverk.

Eftersom beslutssituationer till naturen är väldigt komplexa och unika, bör man därför bortse från antagandet att samma individ fattar beslut på samma sätt i olika beslutssituationer (Thunholm, 2004). I diskussionen om beslutsstilar bör även beaktas skillnader i individers kognitiva egenskaper, så som informationsbehandling, självutvärdering och självreglering, eftersom även dessa faktorer påverkar uppbyggnaden av reaktionsmönstret i en beslutssituation.

### **2.3. Preferenser**

Redan under 1980-talet har det funnits en konsensus bland organisationer att den mänskliga resursen är avgörande i att uppnå konkurrensfördelar (Schneider, 1987). En ständig utmaning som organisationer möter är ändå att attrahera talang (Chapman et al., 2005). En viktig del av att attrahera och rekrytera talanger är att förstå hur arbetstagare resonerar då de söker arbete, mer noggrant hurdana preferenser de har gällande potentiella arbetsplatser. Denna förståelse kan sedan ge organisationen i fråga en fördel i den globala kampen om talang som råder på arbetsmarknaden idag (Montgomery & Ramus, 2011).

Boswell et al. (2003) definierar arbetssökning som en dynamisk process av beslutsfattande. I denna process påverkar främst två faktorer beslutet som fattas, nämligen rekryteringsupplevelsen samt karaktäristiska drag hos organisationen eller positionen i fråga. Att förstå vilka drag och attribut inom dessa kategorier som anses vara attraktiva hos sökande kan därmed stödja organisationer vad gäller att fatta strategiska beslut gällande rekryteringsprocesser och talent management (Montgomery & Ramus, 2011). De attribut som arbetstagaren prioriterar utgör därmed dennes preferenser gällande arbetsplatser.

Organisatoriska ledare upplever ofta svårigheter vad gäller att förutse arbetstagarnas preferenser (Wilder, Rost & McMahan, 2007). Detta gäller speciellt vilken typ av belöningsystem som arbetstagarna i fråga föredrar främst. En studie visade även att endast cirka 11% av ledarna korrekt kunde sätta fingret på sina arbetstagares preferenser inom detta område (Wilder et al., 2007). Många ledare vänder sig därför till diskussioner med arbetstagarna för att få en bättre förståelse kring preferenserna för att därmed maximera chanserna att behålla talangen inom organisationen. Wilder et al. (2006) påpekar dock, att endast ungefär hälften av dessa diskussioner ger sanningsenliga resultat gällande arbetstagarnas preferenser. Slutna enkäter har här gett en högre procent av trovärdighet, men även här är svaren enligt Wilder et al. (2006) endast sanningsenliga upp till 71%.

Arbetstagare attraheras till organisationer och positioner som fyller deras behov och preferenser (Botha, Bussin & de Swardt, 2011). Även arbetstagarnas motivation till att utföra arbetet i fråga härstammar ofta från deras funktionella, ekonomiska och psykologiska preferenser. Hur en organisation lyckas möta sagda preferenser och behov resulterar i arbetsgivarens värdeerbjudande (eng. *employer value proposition*). Värdeerbjudandet fungerar som ett verktyg för differentiering organisationer emellan, och för fram de unika attribut och fördelar som organisationen i fråga erbjuder åt sina arbetstagare. Detta fungerar även i sig som en typ av talangstrategi som hjälper organisationen att såväl motivera externa talanger till att ansluta sig till organisationen samt att kvarhålla interna talanger (Botha et al., 2011).

### 2.3.1 Skillnader i preferenser generationerna emellan

Preferenser varierar och kan påverkas av flera faktorer. Det finns exempelvis klara skillnader på prioriteringar gällande arbetsplatser generationer emellan (Ito et al., 2013). De yngre generationerna uppskattar en högre nivå av flexibilitet i arbetstider och mönster, som tillåter mångsidig kombination med livet utanför arbetet. Dessutom är preferenser för säkerhet i arbetet klart lägre bland de yngre generationerna, medan de föredrar gränslösa karriärer och personlig utveckling (Dodd, Sagers & Wildy., 2009).

Gällande de generationella skillnaderna finns det blandade empiriska implikationer. Exempelvis finner Hewlett et al. (2009) att en mera säker karriär även kan vara attraktiv för de yngre generationerna. Dessutom finner de att upp till 45% av generation Y (födda 1981-1996) är sannolika att stanna inom samma organisation för resten av sin karriär. Ito et al. (2013) spekulerar kring att preferenserna varierar beroende på arbetstagarnas ålder, familjer och andra förpliktelser, snarare än bara på bas av deras generation. Dock identifieras inte märkvärdiga skillnader mellan generationerna gällande utvecklingen av preferenser vid anställning och uppsägning bland arbetstagare.

Redan vid sekelskiftet har preferenser gällande en traditionell versus en modern karriär diskuterats. I detta kontext syftar en traditionell karriär på utveckling och framsteg inom en och samma organisation, medan en modern karriär syftar på ett mer frekvent byte mellan organisationer för att maximera den egna professionella kompetensen (King, 2003). King (2003) menar att den yngre generationen ofta uttrycker en preferens för en modern karriär, men vid närmare inblick förväntar sig att utvecklas i mönstret av en traditionell karriär. Detta syns exempelvis genom att dessa personer satsar på utveckling i färdigheter som kan resultera i befordran inom organisationen istället för att utveckla generiska och transferbara kunskaper som de kan utnyttja i andra organisationer.

### 2.3.2 Preferenser hos högutbildade personer

De mönster som kan identifieras i preferenser bland högutbildade personer har studerats bland annat av Trank, Rynes och Bretz (2002) och Montgomery och Ramus (2011). Dessa studier behandlar högutbildade individers preferenser gällande arbetsplatser och ger en insikt i vilka typer av attribut som dessa personer söker efter hos arbetsgivare.

Trank et al. (2002) utförde en studie som utforskar hur preferenserna hos högutbildade och högpresterande talanger varierar vad gäller deras arbete. Författarna såg här en brist på kunskap kring detta område, speciellt vad gäller vilka skillnader det finns i denna typ av preferenser mellan högutbildade och andra typer av kandidater. Samma lucka inom forskningen förs även fram av Rynes (1991). I studien betraktas olika faktorer, som exempelvis monetär ersättning för arbetet, flexibilitet, utvecklingsmöjligheter och prestige för att identifiera arbetstagarnas preferenser (Trank et al., 2002). Resultaten visade främst att högutbildade och högpresterande kandidater uppskattar utmanande arbetsuppgifter, samt att dessa kandidater föredrar selektiv rekrytering och möjligheter till snabb befordran inom organisationen.

Trank et al. (2002) drar slutsatsen att det är avgörande för organisationer att skapa en utmanande arbetsmiljö med möjligheter till individuell karriärutveckling för att attrahera högpresterande talanger. Skillnader förekommer dock även högutbildade personer emellan. Forskarna delade här upp ett samplet av högutbildade personer till högt akademiskt presterande kandidater och högt socialt presterande kandidater. Den största skillnaden som identifierades här, är att högt akademiskt presterande kandidater tenderar att förbinda sig starkt till den första organisationen de arbetar för, medan socialt högt presterande kandidater inte känner samma ansvar (Trank et al., 2002).

Inom moderna organisationer är det inte ovanligt att initiativ som gruppbelöningar och platt organisationsstruktur implementeras. Denna typ av faktorer ses dock sällan som något attraktivt bland de högpresterande kandidaterna inom båda kategorierna

(Trank et al., 2002). Cable och Judge (1994) konstaterar att denna typ av initiativ ofta används för att attrahera talanger, medan studien gjord av Trank et al. (2002) visar att detta antagande kan vara missledande och faktiskt ha en negativ effekt på attraktionen av talanger. Eftersom högpresterande talanger högt uppskattar utmanande arbete blir det därmed allt mer relevant för organisationer att satsa på utvecklingen av talang och kontinuerligt uppgradera arbetstagarnas färdigheter, som redan tidigare fördes fram av Rabbi et al. (2015).

Montgomery och Ramus (2011) forskar även kring preferenser hos högutbildade arbetstagare, men fokuserade närmare på ekonomer. De satsade här på att skapa en förståelse kring vilka attribut hos organisationer som attraherade nyutexaminerade ekonomer från internationella handelshögskolor. Denna studie visade att det mest signifikanta attributet som påverkade arbetsökningen och valet av arbetsplats bland detta sampel är intellektuell utmaning. Detta går även i linje med Trank et al. (2002) resultat, där ett utmanande arbete var den mest signifikanta preferensen.

Andra attribut som väger starkt i arbetstagarnas beslut är bland annat geografiskt område, monetär kompensation, organisationens etiska rykte samt prioritering av anställda (Montgomery & Ramus, 2011). De attribut som här ansågs vara minst signifikanta var ekonomisk hållbarhet, relationen med intressenter samt ekologisk hållbarhet. Till skillnad från resultaten av Trank et al. (2002), visar studien av Montgomery och Ramus (2011) att möjligheten att utvecklas och befordras inom organisationen inte är av hög relevans i beslutsfattandet.

### 2.3.3 Skiften i individuella preferenser

Precis som med andra faktorer av organisatorisk verksamhet, är inte heller arbetstagarnas preferenser konstanta. Wine, Gilroy & Hantula (2012) konstaterar att man alltid kan anta att preferenserna inom en grupp arbetstagare alltid kommer att skifta med tiden. Därför bör arbetstagarnas preferenser betraktas som något dynamiskt, och inte statiskt. Detta innebär även att ifall en organisation undersöker arbetstagarnas preferenser genom diskussioner eller enkäter, bör detta göras

omgående och man bör inte förlita sig på resultaten av en enda undersökning (Wine et al., 2012).

Ito, Brotheridge och McFarland (2013) studerar skillnaderna i arbetstagarens preferenser vid början av ett nytt jobb versus då arbetstagaren lämnar en organisation. Studien visar att individernas preferenser i dessa två stadier har många likheter, men även skillnader identifierades. Exempelvis är vikten av utvecklingsmöjligheter för arbetstagarna på relativt samma nivå, medan bland annat preferenser för arbetets säkerhet ökat mellan början och avslutningen på anställningen.

Ito et al. (2013) fokuserade på såväl symboliska som instrumentella faktorer för att utforska arbetstagarnas preferenser. De instrumentella faktorerna innebär här faktorer som organisationen lätt kan påverka och kommunicera, som exempelvis modeller för monetär ersättning och utvecklingsmöjligheter. De symboliska faktorerna representerar de faktorer som påverkas som är mindre påtagliga och svåra att påverka, exempelvis organisationskultur (Ito et al., 2013).

De preferenser som får en arbetstagare att gå in i en organisation kan variera från de preferenser som påverkar beslutet mellan att stanna eller byta organisation under anställningen (Ito et al., 2013). Detta beskriver den utmaning organisationer möter gällande arbetstagarnas preferenser och att forma såväl satsningar inom talent management som arbetsgivarvarumärke för att tillfredsställa arbetstagarna. För att lyckas i denna utmaning, krävs kunskap hos arbetsgivarna gällande arbetstagarnas förväntningar på sin karriär samt hur de upplever organisationen (King, 2003).

Deery (2008) samt Nam och Lee (2018) konstaterar att individernas beteende på arbetsplatsen påverkas av personliga faktorer. Hur deras liv ser ut utanför arbetsplatsen spelar även en viktig roll i hur de trivs i sitt arbete. Detta innebär även att individernas preferenser gällande arbetsplatser kan variera beroende på hur deras personliga faktorer utvecklas. Personliga faktorer som påverkar trivseln i arbetet är bland annat stress och känslomässig börda (Deery, 2008).

## **3 METOD**

Följande kapitel behandlar de metoder som studien tillämpar för att uppnå syftet. Här diskuteras valet av kvalitativ metod, hur datan för studien samlas in med hjälp av fokusgruppsintervjuer samt hur en tematisk analysmetod används. Vidare presenteras även forskningsetiska aspekter samt hur studien genomförts.

### **3.1. Forskningsmetod**

Min avhandling består av en studie gjord med hjälp av kvalitativa forskningsmetoder. Detta innebär att jag strävar efter att skapa ny kunskap kring ett eller flera fenomenets karaktär och egenskap (Larsen, 2018). Mitt beslut bakom att använda kvalitativa metoder baserar sig på att de fenomen jag ämnar att undersöka är svåra att kvantifiera och till stor del baserar sig på organisationers och människors upplevelser om fenomenet i fråga.

Till skillnad från den kvantitativa forskningen fokuserar kvalitativa forskningsmetoder på deltagarnas uppfattningar (Bryman & Bell, 2013). Dock är det viktigt att konstatera att det bland olikheterna även finns signifikanta likheter mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder. Bägge forskningsmetoderna är inriktade på reduktion av data, de kopplar både också dataanalysen till forskningslitteraturen och i grund och botten strävar båda metoderna till att besvara en forskningsfråga (Bryman & Bell, 2013).

### **3.2. Forskningsperspektiv**

Enligt Larsson (2005) ligger det alltid ett visst perspektiv bakom varje beskrivning av verkligheten, och därmed är det viktigt att koppla delaktiga beskrivningar av verkligheten till en helhet för att öka trovärdigheten. I denna studie betraktas det



undersökta fenomenet ur ett individperspektiv, med syfte att skapa en förståelse kring hur arbetssökande individer fattar beslut mellan arbetsgivare.

Detta perspektiv har valts, eftersom det ökar förståelsen kring hur individer agerar i rekryteringssituationer och hur de överhuvudtaget väljer vilka rekryteringsprocesser de vill ta del i. Denna information kan sedan speglas gentemot rekryterande organisationers verksamhet för att skapa kunskap kring hur konkurrenskraftighet på arbetsmarknaden kan uppnås.

### **3.3. Datainsamlingsmetod**

Det empiriska materialet för denna studie samlas in genom fokusgruppsintervjuer. Totalt har fyra stycken fokusgrupper intervjuats och varje fokusgrupp består av 4-6 medlemmar. Intervjuerna har arrangerats på distans för att underlätta informanternas deltagande och inspelningen av diskussionerna. En intervju ägde rum på finska och resterande på svenska, för att möjliggöra deltagande på sitt eget modersmål för alla informanter.

#### 3.3.1 Fokusgruppsintervjuer

Den primära datainsamlingsmetod jag använder mig av i denna studie är fokusgruppsintervjuer. Denna metod är enligt Hylander (2001) en mellanform av ostrukturerade intervjuer och deltagande observation. Syftet med denna metod är att samla in kvalitativ data och den används främst för att studera komplexa fenomen, attityder och värderingar.

En fokusgrupp karaktäriseras av att deltagarna i gruppen har något gemensamt, samt att de under intervjuens gång diskuterar utgående från ett specifikt fokus (Hylander, 2001). Kreuger (1994) definierar fokusgrupper som en noga planerad diskussion vars syfte är att samla uppfattningar gällande definierat intresseområde i en öppen, icke

hotfull miljö. Morgan (1997) betonar anknytningen till forskningen samt forskarens syfte och roll i sin definition av fokusgrupper. Denna definition definierar fokusgrupper som en forskningsmetod som samlar data genom gruppinteraktion, gällande ett ämne bestämt av forskaren. Här är det alltså forskarens intresse som ger fokusområdet, medan interaktionen gruppmedlemmarna emellan skapar den empiriska datan (Morgan, 1997).

Fokusgrupper kan användas antingen som enda insamlingsmetod i en forskning, eller som komplement till andra metoder (Hylander, 2001). I detta fall används fokusgrupperna som den primära och enda insamlingsmetoden för empirisk data. Då fokusgrupper används som enda metod görs detta för att öka förståelse, förklara samt generera teori. Metoden är populär speciellt då det gäller att utforska attityder, värderingar och andra komplexa fenomen och beteenden (Hylander, 2001).

Under fokusgruppsintervjun är forskarens uppgift att maximera interaktionen inom gruppen (Kizinger, 1994). Det är ändå viktigt att forskaren eller moderatoren inte har något maktinflytande över informanterna, för att undvika att informanternas åsikter eller interaktioner påverkas av forskaren. Vad gäller frågorna i en fokusgruppsintervju, förklarar Hylander (2001) att man ska eftersträva frågor som ger djup, variation och svar i en personlig kontext. Som forskare kan man välja mellan att använda sig av en noggrann intervjuguide med öppna frågor, eller en mer allmän ämnesguide med utvalda diskussionsämnen.

I min avhandling möjliggör denna form av intervjuer insamlingen av ett mångsidigt empiriskt material. Att diskutera beslutsfattande och preferenser i fokusgrupper möjliggör en analys av individernas egna uppfattningar om begreppen och hur de förhåller sig till dessa i ett arbetslivskontext. På grund av begreppens subjektiva karaktär är det viktigt att inse att uppfattningarna av dessa fenomen varierar individer emellan och att dessa uppfattningar har en påverkan på studiens resultat.

Under studiens fokusgruppsintervjuer har informanternas uppfattningar om begreppen och deras samspel i kontexten av arbetsplatser diskuterats. Att diskutera dessa fenomen i detta format ökar förståelsen av de variationer som finns i dessa uppfattningar individer emellan. På detta sätt skapas även ett teoretiskt bidrag till hur

individer uppfattar dessa begrepp samt hur de relaterar till deras beteende i arbetslivet.

### 3.3.2. Urvalsmetod

Informanterna i denna studie består av ekonomie magistrar som har utexaminerats från en handelshögskola inom de senaste fem åren. Denna avgränsning har gjorts med målet att nå personer som redan har upplevelser från arbetsmarknaden, samtidigt som de representerar den yngre generationen av arbetstagare.

Eftersom syftet med denna studie är att skapa en förståelse kring hur arbetstagare resonerar kring val av arbetsgivare och hurdana faktorer som bidrar till dessa beslut, har jag valt att avgränsa informanterna på detta sätt. Bakgrunden till att denna studie fokuserar på den yngre generationen är för att nå personer som inte ännu stadgat sig i en och samma organisation utan som fortfarande är öppna för förändringar och aktivt söker sin "match" på arbetsmarknaden. Eftersom personerna i fråga ändå har erfarenhet av arbetslivet efter studierna, är antagandet här att dessa individer hunnit skapa egna insikter kring vad de upplever som viktigt och värdefullt hos en arbetsgivare.

Denna avgränsning tillåter mig att samla in ändamålsenlig empirisk data för just detta ändamål. Avgränsningen innebär dock att resultaten inte är representativa för hela arbetsmarknaden eftersom nyutexaminerade ekonomer endast utgör en bråkdel. Valet att använda ekonomer som informanter i stället för endast allmänt högutbildade personer grundar sig i att underlätta diskussionen informanterna emellan under fokusgruppstillfällena. Arbetsmarknaden för ekonomer är bred och sträcker sig över flera typer av organisationer, vilket även möjliggör mångsidiga insikter från informanterna. Trots en liknande utbildning torde det bland detta sampel finnas en hög grad av diversitet vad gäller tidigare arbetserfarenheter och upplevelser.

Orsaken till att exkludera andra utbildningar i denna studie är att undvika ett för brett urval och underlätta analysen av det empiriska materialet. Ifall arbetstagare med

olika utbildningsbakgrunder inkluderades i urvalet hade detta fört med sig en högre nivå av komplexitet och ytterligare faktorer som borde beaktas i analysen.

För att hitta och kontakta informanter använder jag mig av bekvämlighetsurval. Detta innebär att informanterna i studien väljs baserat på vilka som är tillgängliga då studien utförs (Bryman & Bell, 2013). Information om studien delas i detta fall med ett stort antal nyutexaminerade ekonomer, men målet att nå de personer som är tillgängliga och villiga att delta. Personerna som deltar i fokusgrupperna kommer att utgöra ett explorativt urval. Detta innebär att resultaten av min studie inte nödvändigtvis speglar hela populationen, men ger insikt och information om fenomenet i fråga (Descombe, 2018). Denna typ av urval används ofta i kvalitativ forskning samt inom mindre studier.

### 3.3.3 Presentation av fokusgrupperna

Som tidigare konstaterats, består studiens informanter av nyutexaminerade, unga ekonomer. Alla informanter har utexaminerats från en handelshögskola i Finland under de senaste fem åren och är mellan 25-30 år gamla. Nedan presenteras noggrannare sammansättningen av studiens fyra fokusgrupper, för att ge ytterligare insikt i informanternas diskussioner.

#### *Grupp 1:*

Den första gruppen av informanter består av fyra personer, varav alla är kvinnor. Denna grups intervju genomfördes på finska, eftersom det är de samtliga informanternas modersmål. Gruppens sammansättning var förutbestämd, eftersom alla informanter med finska som modersmål ombeds delta i samma intervju. Av dessa personer är tre fast anställda på full tid, medan en informant jobbar ett tidsbestämt vikariat och även är aktivt jobbsökande vid intervjutillfället. Av deltagarna i Grupp 1 har två stycken utexaminerats inom det senaste året och resterande 2-4 år sedan. Deltagarna i gruppen arbetar inom HR, rekrytering och marknadsföring.

*Grupp 2:*

Den andra gruppen av informanter består av fem personer, varav två är kvinnor och resterande män. Intervjun för denna grupp genomfördes på svenska. Gruppens sammansättning var slumpmässig, eftersom alla informanter fritt fick välja mellan en rad tider för att delta i intervjun. Av informanterna i denna fokusgrupp har en utexaminerats inom det senaste året och resterande 2-4 år sedan. Deltagarna i denna grupp arbetar med bland annat IT, rekrytering, försäljning och data-analytik. I Grupp 2 är alla informanter fast anställda.

*Grupp 3:*

Den tredje fokusgruppen består av fyra personer, varav en är en man och resterande kvinnor. På grund av ett plötsligt förhinder kunde inte gruppens femte medlem medverka som informant i denna grupp. Intervjun genomfördes på svenska och sammanställningen var slumpmässig. I denna grupp har alla informanter utexaminerats mellan 1-2 år sedan och är för tillfället fast anställda. I gruppen arbetar informanterna med bland annat försäljning, analytik och rekrytering.

*Grupp 4:*

Den fjärde fokusgruppen består av 5 personer, varav en är en man och resterande kvinnor. I denna grupp genomfördes intervjun på svenska och gruppens sammansättning var slumpmässig. I gruppen har två stycken utexaminerats för ett år sedan, en för fem år sedan och resterande 2-3 år sedan. Deltagarna i gruppen arbetar med bland annat försäljning, rekrytering, strategiutveckling och systemutveckling. I denna grupp är fyra personer fast anställda medan en person för tillfället arbetar på provotid.

**3.4. Analysmetod**

Analysarbetet i en kvalitativ studie sker genomgående under hela studien och karaktäriseras av att studiens insamlade data hanteras (Rennstam & Wästerfors, 2014). Inför analysens stutförande sorteras, reduceras och argumenteras det kring det insamlade data. I denna studie används en tematisk analysmetod, vilket innebär att olika mönster och återkommande ämnen identifieras, analyseras och rapporteras (Braun & Clarke, 2006).

Ett tema inom den tematiska analysen kan vara ett ämne som är kopplat till studiens fokus, något som identifieras på basis av informanternas svar eller något som stödjer studiens teoretiska referensram (Bryman, 2018). Genom att analysera dessa teman, för forskaren fram mönster och samband i det empiriska materialet som fungerar som grund för de slutsatser som dras på basis av studien (Braun & Clarke, 2006). Då en tematisk analys genomförs följs inget specifikt ramverk, utan metoden är väldigt flexibel (Nowell et al., 2017). Denna flexibilitet möjliggör att analysens genomförande kan anpassas till att möta de behov som en specifik studie har.

Frånvaron av ett specifikt ramverk eller tydliga krav för att genomföra en tematisk analys, för även med sig risker. Exempelvis kan det visa sig utmanande för forskaren att utföra en tematisk analys korrekt, då det finns osäkerhet gällande metoden (Nowell et al., 2017). Nowell et al. (2017) konstaterar även att analysen kan bli motstridig och att de olika teman som utformas inte alltid är konsekventa då man genomför en tematisk analys.

Ahrne & Svensson (2015) poängterar att valet av analysmetod alltid bör ske med den specifika studien det är frågan om i åtanke. Till denna studie valdes en tematisk analysmetod eftersom det tillåter mig att bearbeta mitt material på ett mångsidigt sätt. Eftersom diskussionerna i fokusgruppsintervjuerna även bygger på olika teman, blir en tematisk analys även ändamålsenlig för studiens syfte. Dessutom möjliggör en tematisk analys att jag kan identifiera de centrala temana från ett flertal diskussioner med många informanter, där sammanställningen av personer varierar och varje diskussion är unik.

De huvudsakliga teman som diskussionerna bygger på är beslutsfattande och preferenser, som även presenteras i intervjuguiden (se bilaga 1). Även analysen är strukturerad med hjälp av dessa teman, varefter jag har identifierat ett fåtal återkommande aspekter inom bägge områden, som presenteras med hjälp av underrubriker i analyskapitlet.

### **3.5. Forskningsetik**

För att säkerställa trovärdigheten i denna studie samt se till att den är etiskt godtagbar är det ytterst viktigt att följa god vetenskaplig praxis (Forskningsetiska delegationen, 2021). Bland annat är det viktigt att fokusera på informanternas behandling och transparens gällande studiens genomförande och materialets användning (Bryman, 2018). På mitt ansvar som forskare ligger att behandla informanternas deltagande anonymt om så begärs samt att säkerställa mig om deras samtycke för att delta i studien (Bryman & Bell, 2017). Deltagandet i en forskning ska alltid vara frivillig och det är även ytterst viktigt att informera de informanter som ställer upp om hur den information de uppger kommer att användas och vad studiens syfte är.

För att genomföra en trovärdig studie och hålla god forskningspraxis är det dessutom viktigt att presentera materialet på ett trovärdigt sätt och inte förfalska information. Inom kvalitativa studier blir enskilda studiers trovärdighet och etik ofta diskuterade, eftersom studierna i allmänhet baserar sig på enskilda individers upplevelser och åsikter (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Trovärdigheten och resultaten av en kvalitativ studie baserar sig heller inte enbart på det insamlade materialet, utan även hur materialet tolkas, analyseras och presenteras. Av denna orsak är det även viktigt att jag som forskare är medveten om god forskningspraxis och genomför en så transparent studie som möjligt (Ahrne & Svensson, 2015).

För ökad trovärdighet är det även viktigt att behandla studiens brister, argumentera för sitt val av forskningsmetod och även presentera analysmetoden. Att behandla studiens representativitet och generaliserbarhet är även viktigt. Oberoende metodval

och ämnesområde, kan ingen studie ge resultat som går att generalisera universellt (Malterud, 2001). Om det ändå går att hitta likheter med resultaten inom tidigare forskning ökar detta studiens trovärdighet. Inom kvalitativ forskning kan resultaten påverkas starkt av de informanter som deltagit i studien och deras personliga upplevelser och tankar, vilket innebär att dessa resultat sällan anses representativa för en större folkgrupp. Av denna orsak är det viktigt att även redogöra för informanternas karaktär och hur sammanställningen möjligen kan påverka studiens resultat (Ahrne & Svensson, 2015).

I denna studie har samtliga informanter gett samtycke för medverkan och även informerats kring hur deras uppgifter kommer behandlas och i vilket syfte materialet analyseras. Informanternas deltagande i studien är anonymt, bortsett från de andra deltagarna i deras specifika fokusgrupp. I studien behandlas inte informanternas svar på individnivå, utan informanterna presenteras som en del av deras respektive grupper. Citat från individer används även för att belysa teman i analysen och ge en trovärdig koppling till materialet, men här hålls de individuella informanterna anonyma.

Grupperna är sammanställda av individer som tillhör en specifik målgrupp, i detta fall ekonomie magistrar som utexaminerats från en handelshögskola i Finland under de senaste 5 åren. Denna avgränsning påverkar även studiens resultat, då diskussionerna i fokusgrupperna formats enligt dessa personers upplevelser och åsikter. För denna orsak är resultatet av denna studie inte generaliserbart. Detta beror på att individens beslutsfattande och preferenser på arbetsmarknaden kan påverkas av flera faktorer än de som beaktades i denna studie på grund av avgränsningen. Exempelvis har ingen av studiens informanter ännu barn eller en egen bostad, vilket kan påverka hur de resonerar i denna typ av beslut.

Att genomföra datainsamlingen med hjälp av fokusgrupper kan också påverka studiens resultat. Krueger och Casey (2015) för fram att gruppdynamiken inom en fokusgrupp kan påverka resultaten på flera sätt. Under diskussionens gång kan dominerande informanter påverka diskussionens karaktär, medan tystlåtna informanter kan vara osäkra och låta bli att föra fram sina åsikter. Dessutom påverkas informanternas åsikter och utlåtanden av varandra och under intervjuernas



gång kan nya åsikter skapas och framföras i gruppen. Genom att spela in såväl video som ljud av intervjuerna, möjliggjorde jag att själv fungera som moderator för fokusgrupperna för att balansera diskussionerna och se till att alla informanter har möjlighet att föra fram sina synpunkter. Krueger och Casey (2015) rekommenderar även att ordna ett flertal fokusgrupper och jämföra dem för att identifiera den påverkan som gruppdynamiken haft på resultatet.

Det är ändå viktigt att vara försiktig med att jämföra de olika diskussionerna och ta i beaktande att gruppdynamiken i de skilda grupperna även kan påverka innebörden av vissa uttryck och svar, speciellt inom ett ämnesområde som bygger starkt på egna känslor, reflektioner och upplevelser. Exempelvis kan innebörden av flexibilitet på arbetsplatsen ha två helt skilda innebörder två fokusgrupper emellan och därför är min roll som moderator och forskare ytterst viktig. För att undvika tolkningsfel i min analys och resultat frågade jag under intervjuernas gång mycket följdfrågor, och bad även informanterna att definiera och dela med sig av sina tolkningar kring återkommande begrepp, som exempelvis flexibilitet på arbetsplatsen.

För att genomföra en trovärdig studie är det viktigt att ifrågasätta mängden intervjuer som utförts, och se till att en mättnad nås (Ahrne & Svensson, 2015). Mättnad uppnås, då man i svarsmönstren hos informanterna kan se tydliga likheter samt att man värvat ett representativt sampel av informanter för studiens syfte. Mättnaden kan inte definieras på förhand, utan klarnar under studiens gång (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). I denna studie genomfördes fyra stycken fokusgruppsintervjuer, varefter en mättnad i studien kunde konstateras. Detta konstaterande baserar jag på klara mönster i informanternas diskussioner och att jag genom intervjuerna lyckats identifiera teman för analysen samt karaktärsdrag för min målgrupp. Eftersom det ändå är frågan om ett litet sampel, kan resultatet inte generaliseras för alla nytexaminerade ekonomer i Finland, men ger ändå en inblick i denna grups beslutsfattande och preferenser och belyser likheter individerna och grupperna emellan.

Att utföra studiens fokusgruppsintervjuer på distans för även med sig några risker. Trots att det med inspelning av såväl röst som video även går att analysera informanternas ansiktsuttryck i efterhand, kan distansupplägget begränsa analys av

informerarnas kroppsspråk. Dessutom begränsar distansintervjuerna spontana uttryck och faktorer som exempelvis dålig uppkoppling till internet kan resultera i att informanterna inte uppfattar allt under intervjutillfället. .

### **3.4. Genomförandet av studien**

Informanterna för denna studie kontaktades direkt via e-post och Whatsapp. Då jag kontaktade mina informanter kontrollerade jag att de var passande för min målgrupp och kartlagde deras intresse för att delta i en av fokusgrupperna. Totalt kontaktade jag 30 personer, varav 18 stycken fungerade som informanter. Efter att informanterna valts, skickades ett formulär ut där respektive informant bokade in en tid för en intervju som passade dem. I detta skede fick informanterna även bakgrundsinformation om studiens syfte och frågeställning, samt om hur fokusgruppintervjuerna genomförs.

Fokusgruppsintervjuerna ordnades på distans med hjälp av Google Meet. Detta gjordes för att underlätta informanternas deltagande, då de var bosatta på olika orter. Att ordna intervjuerna med hjälp av en videomötestjänst underlättade även inspelningen av intervjuerna och möjliggjorde att inspelningarna även visar informanternas ansiktsuttryck och kroppsspråk. Trots detta, för denna typ av arrangemang med sig risken av att påverka gruppdynamiken inom fokusgrupperna negativt. På grund av detta fokuserade jag starkt inom min roll som diskussionsledare för dessa fokusgrupper på att skapa en avslappnad atmosfär för informanterna som uppmuntrar öppen diskussion.

För att skapa en bekväm miljö för informanterna började jag med att igen presentera studiens syfte och frågeställning. Jag informerade även om inspelningen av diskussionen och konstaterade att alla informanter kommer att hållas anonyma. Därefter presenterade jag de huvudsakliga temana som kommer diskuteras under fokusgruppen och uppmuntrade informanterna att även ställa frågor av varandra och föra en aktiv diskussion.

Av intervjuerna genomfördes en på finska, och de resterande på svenska. Fokusgrupperna består av 4-6 medlemmar och totalt har 4 grupper intervjuats. Den slutliga mängden informanter var 18 stycken, medräknat några bortfall. Bortfallen berodde på att enstaka informanter i fokusgrupperna fick plötsligt förhinder för att delta, och en ny informant inte hittades i tid för att ta dennes plats. En intervjuguide gjordes upp som stöd för att leda diskussionerna inom grupperna (se kapitel 3.4.1.).

Efter den första intervjun gjordes små ändringar till intervjuguiden, för att bättre stödja diskussionerna. Dessa ändringar berör främst följdfrågor som ställdes gällande Tema 2: Preferenser. Med hjälp av dessa ändringar fick jag en djupare insikt i hur informanterna själva definierar och uppfattar de organisatoriska attribut som diskuteras. Genom att få en djupare insyn i hur individerna och grupperna definierade olika begrepp, underlättades min roll som moderator vad gäller att undvika tolkningsfel av svaren och diskussionerna i studiens analysdel.

## **4 ANALYS**

I analyskapitlet presenteras studiens empiriska material genom en tematisk analys. De huvudsakliga teman som diskuterats under intervjuerna är beslutsfattande och preferenser. I samband med att dessa teman presenteras i mer detalj presenteras även andra teman som identifierats via informanternas svarsmönster och genom att jämföra intervjuerna med varandra. För alla fokusgrupper har samma intervjuguide använts (se bilaga 1).

Analysens syfte är att skapa ett botten för att kunna förankra det insamlade materialet i studiens teoretiska referensram i resultatdiskussionen. Dessutom stöder analysen bevarandet av studiens forskningsfrågor:

- *Hur resonerar arbetstagare då de fattar beslut mellan arbetsplatser?*
- *Vilka attribut hos organisationer/positioner prioriteras högst bland arbetstagare?*

## **4.1. Beslutsfattande**

Ämnet beslutsfattande diskuterades som ett av fokusgruppsintervjuernas huvudteman, för att få en inblick i hur individerna i grupperna resonerar då de fattar beslut arbetsgivare emellan. Inom temat beslutsfattande föddes livliga diskussioner kring hur beslut påverkas av såväl beslutssituationen, beslutets karaktär som av individernas dominanta beslutsstilar. Genom det insamlade materialet kunde några huvudsakliga teman identifieras: diskussioner kring situationsbaserade beslut, diskussioner som tangerade långsiktiga mål och strategiskt beslutsfattande samt diskussioner om beslutsstilar, främst gällande rationella och intuitiva beslut.

### **4.1.1. Situationsbaserade beslut**

I alla diskussioner gällande beslutsfattande framgick starkt hur stor påverkan individens livssituation har i beslut som gäller arbetsplatser. Situationen ansågs enligt informanterna ha en stor påverkan på hur beslutet fattas och vilka preferenser som väger högst. Exempel på situationsbaserade faktorer som fördes fram inom de olika fokusgrupperna var exempelvis den nuvarande arbetsgivaren och -uppgiften, det ekonomiska läget i samhället och även personliga faktorer som inte relaterar direkt till arbetslivet.

Informanterna var överens om att ett missnöje med den nuvarande arbetsgivaren påverkar beslut på många sätt. Om man i nuläget är missnöjd med den monetära ersättningen för sitt arbete, finns det ett högt incentiv att ta emot ett arbetserbjudande som erbjuder högre lön, även om individens andra prioriteringar inte fylls till 100% av erbjudandet i fråga. Om man tvärtom är nöjd med sin nuvarande lön och erbjuds en position som individen anser vara mer intressant och ett steg i rätt riktning vad gäller den egna karriärutvecklingen, kan beslutsfattandet ändå försvåras ifall den monetära ersättning i det nya jobbet inte vore på lika hög nivå. Dock kan ett missnöje med de nuvarande arbetsuppgifterna eller arbetsgemenskapen i det nuvarande företaget motivera individen att ge upp en hög monetär ersättning i utbyte mot en mer motiverande arbetsmiljö.

Även den makroekonomiska situationen i samhället kom upprepat upp som en påverkande faktor i karriärsbeslut. I en osäker ekonomisk situation prioriteras exempelvis det som anses som säkra arbetsplatser framför exempelvis positioner i startupföretag som annars fördes fram som attraktiva för många informanter. Samma diskussion fördes även gällande att byta arbetsgivare i en osäker ekonomisk situation om man för tillfället är fast anställd och den nya positionen i de flesta fall innebär en provotid.

I alla fyra fokusgrupper fördes även diskussion kring den situation informanterna som nyutexaminerade befinner sig i, i jämförelse med den situation de kan befinna sig i 5-10 år i framtiden. Här framkom bland annat ambitionen att just nu utvecklas på ett personligt plan så mycket och så snabbt som möjligt. I nuläget kan de flesta informanterna se sig själv byta arbetsgivare ofta för att ta nya utmaningar, utveckla sina egna färdigheter och för att uppleva flera arbetsuppgifter eller organisationer.

Eftersom ingen av informanterna i denna studie ännu har egna barn eller äger en egen bostad, diskuterades även den frihet de upplever sig ha i dagsläget till att fatta olika beslut gällande sin karriär. I de olika fokusgrupperna rådde en konsensus kring att informanterna nu gärna satsar på sin egen utveckling, med tanke på att de i framtiden högst antagligen kommer att behöva ta i beaktande flera andra faktorer som bland annat familjeliv och bostadslån.

#### 4.1.2. Långsiktiga mål

I studiens fokusgrupper diskuterades även hur långsiktiga personliga mål och den egna karriärstrategin påverkar beslutsfattandet gällande arbetsplatser. Även om det tidigare konstaterades att beslutet långt påverkas av situationsbaserade faktorer, var alla informanter överens om att långsiktiga mål på individnivå även tas i beaktande. Bland informanterna förekom dock en stor spridning i hur konkreta dessa mål är och i vilken mån individerna format en egen karriärstrategi.

En konsensus rådde i flera grupper kring att individerna på lång sikt vill maximera sin personliga utveckling och därför fattat arbetsrelaterade beslut som tillåter dem att utvecklas så mycket som möjligt på såväl kort som lång sikt. I grupperna var det klart mer sällsynt att ha konkreta mål gällande arbetsuppgifter, vilken organisation man vill jobba inom eller exakt vilka färdigheter man vill lära sig. Dock fanns det enstaka individer i grupperna, som lagt klart mer tanke på vilken typ av positioner de vill ha i framtiden.

Jag har länge gjort så, att jag kartlägger vilka saker jag skulle vilja jobba med eller vilken typ av positioner. Det är kanske inte något jag aktivt tänker på förutom i jobbsökningssituationer men jag bär det hela tiden med mig, att dessa är de teman jag vill jobba med i framtiden. - Grupp 4

Bland flera personer framgick en viss osäkerhet gällande vad det verkliga drömyrket är och hur beslut kan fattas på ett sätt som styr i rätt riktning. Många av informanterna poängterar därför att de för tillfället vill maximera sin egen utveckling

och den egna professionella kompetensen, för att i framtiden kunna uppnå en högre position och även en högre lönenivå. Som nytexaminerade ansåg en del informanter att de i nuläget vill samla upplevelser från olika typer av organisationer och positioner för att skapa en bred egen kompetens och även hitta den arbetsmiljö man trivs bäst i.

Jag skulle vilja säga att jag skulle ha någon viss position eller något. Kanske jag hade ännu för ett år sedan men nu känner jag att jag inte har någon aning vad jag egentligen vill göra. Jag tror att det här är något som delvis ändras när man själv ändras och växer och lär sig mer och sådant. - Grupp 4

Flera informanter konstaterade att de inte anser sig ha specifika långsiktiga mål gällande sin karriär. Genom vidare diskussion framgick ändå att alla informanter har ett starkt driv till att kontinuerligt utveckla sin kompetens och uppnå högre positioner antingen i sin nuvarande eller en annan organisation. I flera diskussioner förekom även vilja bland informanterna att i framtiden driva ett eget företag. Informanterna ansåg här, att de för tillfället satsar på sin egen utveckling framöver att hitta bekvämlighet i en viss organisation eller arbeta under en specifik titel. Detta visar att de flesta informanter har en liknande karriärstrategi och även styrs av sina långsiktiga ambitioner, trots att de inte själv anser sig ha någon strategi i beslutsfattandet kring arbetsplatser.

Genom att jämföra diskussionerna i de olika fokusgrupperna kan det analyseras att informanterna här uppfattar begreppen strategi och mål som något väldigt konkret och tydligt. Eftersom de flesta informanter här inte har någon specifik position de vill uppnå eller ett specifikt tema de vill arbeta med, anser många att de famlar i mörkret gällande sin framtida karriär. Vid djupare analys syns ändå att alla informanter har en klar riktning och vissa fokusområden i den egna karriärutvecklingen.

För att fatta rätt beslut, som stödjer deras egna karriärambitioner och utveckling försöker samtliga informanter skapa en så trovärdig bild som möjligt av potentiella arbetsgivare och den position som erbjuds. Här spelar såklart konkreta faktorer som

exempelvis monetär ersättning och arbetsuppgifter en stor roll, men informanterna värderar även utvecklingsmöjligheterna och organisationskulturen högt i dessa beslut. I fokusgrupperna diskuterades flera olika metoder för att säkerställa ett så bra beslut som möjligt och för att få fram information om organisationerna och arbetsplatserna i fråga som inte framkommer i arbetsannonser. Informanterna nämnde bland annat diskussioner med bekanta som arbetat inom organisationen, undersökning av hemsidor, analyser av diversiteten inom organisationen samt diverse frågor att använda sig av i en intervjusituation.

För mig är det väldigt viktigt att under intervjun fråga hurdana möjligheter det finns i organisationen eller företaget att gå framåt. Jag tänker att jag blir lite rädd om de säger att det inte är möjligt eller att man får en sån känsla att de som tidigare varit i samma position, att de har varit där i liksom 2-3 år. Då skulle jag inte vilja gå vidare med processen, inte för att jag vill vara på plats x om 5 år, men jag vill ändå veta att det finns möjligheter och att jag går framåt - Grupp 2

Förutom citatet ovan diskuterades även frågor som kan ställas för att känna av den verkliga organisationskulturen, arbetsgemenskapen samt arbetslivsbalansen (eng. work-life-balance) i organisationen. Här berättade informanter att de bland annat brukar be om att få träffa flera personer från organisationen, att de i en intervjusituation kan be arbetskollegorna beskriva varandra för att känna av gemenskapen eller att ställa specifika frågor kring teamets arbetssätt eller -tider.

I dessa diskussioner sken även informanternas prioriteringar och preferenser igenom, då deras frågor tydligt avspeglar vad de anser vara viktigt hos en arbetsgivare. En informant som högt värdesätter flexibilitet och balans i arbetslivet ifrågasätter alltid arbetstiderna och -sättet, medan en informant som finner gemenskap på arbetsplatsen viktigt försöker känna av stämningen kollegorna emellan och analysera sättet de kommunicerar med och om varandra.

Genom analys av alla fyra gruppernas diskussioner kan strategiska element identifieras på det sätt informanterna beskriver sitt beslutsfattande gällande arbetsplatser på lång sikt. Dock råder en viss osäkerhet i informanternas mer



konkreta målsättningar, vilket leder till att informanterna inte själv anser sig vara strategiska beslutsfattare i dessa teman.

#### 4.1.3. Rationella Vs. Intuitiva beslutsstilar

För att få en inblick i informanternas beslutsstilar baserat på GDMS (Scott & Bruce, 1995) som presenterats i den teoretiska referensramen, fördes i fokusgrupperna diskussion kring rationella och intuitiva beslutsstilar. Målet med denna diskussion var att få en uppfattning av de olika informanternas dominanta beslutsstil och ifall samma beslutsmönster även gäller i beslut gällande arbetsplatser.

Bland informanterna i de olika grupperna fanns en hög variation kring ifall de anser sig fatta beslut på ett mer intuitivt eller rationellt vis. Alla informanter var ändå överens om att det inte går att vara totalt rationell i dessa beslut och att intuitionen alltid påverkar till en viss grad. Dock var graden som intuitionen påverkar besluten, både gällande arbetsplatser och andra områden, högt varierande informanterna emellan.

Informanterna som ansåg sig vara främst rationella i sina beslut gällande arbetsplatser var en minoritet i alla fokusgrupper. Dessa personer förde fram tydliga beslutsmetoder för att stödja sitt rationella tänk, som att lista för- och nackdelar med ett jobb eller endast fokusera på en avgörande faktor som exempelvis den monetära ersättningen. De rationella beslutsfattarna anser sig agera liknande i beslut som inte gäller arbetsplatser, men poängterade att beslutsmetoden och informationssökningen varierar beroende på beslutets storlek. Här belystes informanternas påståenden med jämförelser av beslut gällande arbetsplatser eller bostäder med vardagliga konsumtionsbeslut.

I beslut är jag på ett visst sätt ganska kallt analytisk. Jag brukar liksom basera mina beslut på ren fakta och tar inte lika ofta i beaktande annars mjuka värden. - Grupp 2

Under de senaste månaderna har jag kommit till den slutsatsen att jag inte har någon

magkänsla. På något sätt känns det som att oberoende beslutet så går jag igenom det väldigt rationellt. - Grupp 3

Graden intuition som påverkar de rationella beslutfattarnas resonemang påverkas även av beslutets karaktär. I mindre beslut anser informanterna att intuitionens inverkan kan variera på basis av individens sinnesstämning då beslutet fattas. Med mindre beslut menas i detta fall beslut som inte på lång sikt påverkar individens vardag märkbart och som ofta är spontana, exempelvis vardagliga konsumtionsbeslut. Ett köp i matbutiken kan exempelvis påverkas starkt av individens energinivå och ifall personen känner sig hungrig i beslutssituationen.

Intuitionsnivån och spontaniteten i beslutsfattandet minskar ändå hos de rationella informanterna ju större de anser att beslutet är. Ett stort beslut, som exempelvis ett beslut mellan arbetsplatser, påverkar i stor grad individens vardag. Av denna orsak anser de rationella beslutfattarna i fokusgrupperna att beslutet kräver mer rationalitet och noggrann informationssökning.

Jag tänker ganska rationellt på många saker, men sen finns det så här weak moments när man går lite med hjärtat och det är väl bra också. Man är inte helt en maskin heller. - Grupp 2

Mängden informanter som anser sig själv vara främst intuitiva beslutfattare är klart större, men även här framgår en stor variation i hur stor grad av beslutsresonemangen baserar sig på endast intuition. Informanterna i de olika grupperna relaterade intuition starkt till begreppet *magkänsla* och diskuterade utförligt kring hur en positiv gentemot en negativ magkänsla kan påverka ett beslut.

Jag litar 100% på min magkänsla i alla saker. - Grupp 2

Medan de rationella beslutfattarna ansåg att intuitionens påverkan minskar i större beslut, fanns det en konsensus bland de intuitiva beslutfattarna om att intuitionen, eller magkänslan, blir allt viktigare ju större beslutet är. Här diskuterades bland annat

att det är ytterst svårt att bortse en negativ magkänsla i sitt beslutsresonemang, fastän ett jobberbjudande skulle innehålla många positiva konkreta faktorer.

Hur rationellt jag än har tänkt om något och hur mycket positiva faktorer det har så är det svårt att bortse en dålig magkänsla. Det kan vara ett jobb med flexid och super lön och bra kultur och jag vill vara där hela livet, men så väcks en negativ filis av något som man inte kan sätta fingret på. Det skulle nog ändå ha en påverkan på beslutet. - Grupp 3

Flera informanter uttryckte även en vilja att vara mer rationella i sina beslut, men konstaterade att det slutliga beslutet alltid görs på bas av intuition om det gäller arbetsplatser. Andra stora beslut kan ändå enligt de intuitiva beslutsfattarna innefatta klart mer rationalitet, exempelvis om det gäller monetära investeringar eller köp av bostad. Informanterna uttryckte här att de vill resonera så rationellt som möjligt i beslut som de anser ha hög riskfaktor, främst ifall det innebär en stor ekonomisk satsning. Det kan även tolkas att beslut som gäller arbetsplatser har en stor ekonomisk satsning, eftersom det innebär en monetär ersättning. Arbetsplatsens karaktär kan även innebära ekonomiska risker eller förändringar, baserat på ifall det är frågan om en fast anställning eller inte, ifall arbetet är del- eller full tid och ifall organisationen anses vara en säker arbetsgivare eller inte. Denna potentiella ekonomiska risk uppmanar ändå inte till rationellt beslutsfattande hos de personer som annars anser sig vara intuitiva beslutsfattare. Den direkta orsaken till detta framgick inte i fokusgruppernas diskussioner, men genom analys av hur informanterna talar om sina arbeten och deras hunger till att utveckla sin professionella kompetens kan det konstateras att individernas framåtsträvande karaktär och starka driv resulterar i att intuitionen spelar större roll.

Under intervjuerna diskuterades exempelvis att uppfylla sig själv genom sitt arbete, samt hur stor del av individernas vardag som präglas av deras arbete. Informanterna anser sig uppfylla sig själva genom sitt arbete och är högt ambitiösa istället för att endast arbeta för sitt levebröd och uppfylla sig själv på fritiden. Detta kan delvis förklara de intuitiva beslutsfattarnas prioritering av intuition och magkänsla i resonemang gällande arbetsbeslut. Den ekonomiska risken i arbetsrelaterade beslut trumps här av viljan att skapa en inspirerande vardag och säkerställa individernas

kontinuerliga utveckling.

En av fokusgrupperna förde även en ingående diskussion kring hur magkänsla, eller intuition, kan definieras. Informanterna kom in på en intressant diskussion kring hur magkänslan speglar individens främsta prioriteringar och preferenser i beslutsfattandet. Här menar informanterna, att intuitionen på bästa sätt speglar ifall den tillgängliga informationen om en arbetsplats går i enlighet med individens både omedvetna och medvetna preferenser.

Magkänsla tror jag kunde definieras som något helt annat egentligen. Som en slags key factor i våra beslut, något specifikt man fixerar sig på. Om vi talar om jobb kan det vara exempelvis kulturen men om vi talar om att köpa en lägenhet kan det vara positionen på lägenheten. Om jag väljer arbetsplats kan det finnas någon väldigt specifik sak som jag fixerar mig på väldigt mycket och det är kanske det jag tolkar som magkänsla, att den saken är så viktig att den går framför andra faktorer.

- Grupp 3

Ett intuitivt beslut kan i detta avseende spegla individens preferenser mer sanningsenligt än ett rationellt sådant. Eftersom alla preferenser inte är medvetna, lyckas inte en rationell beslutsprocess ta i beaktande varenda en av individens preferenser. Genom intuitiva beslut kan individen även identifiera egna preferenser som hittills varit omedvetna. Ett exempel på detta belyses i fokusgruppernas diskussioner, där informanterna delar med sig om upplevelser där magkänslan starkt indikerat deras preferenser. En informant berättade exempelvis att hen i en ansökningsprocess mottagit en uppdatering gällande rekryteringen per e-post sent en lördag kväll, vilket väckte en stark negativ känsla hos informanten. Denna incident gjorde att personen i fråga valde att inte fortsätta diskussionerna med denna organisation, vilket speglade individens preferenser gällande arbetstider och balans i arbetslivet. Även i en annan fokusgrupp fördes diskussioner gällande hur enstaka incidenter kan ha en stor påverkan på magkänslan:

Säg exempelvis att du läser på Glass Door\* eller vad den heter den här sidan för jobb och någon pekar ut något negativt med företaget. Alla andra är jättenöjda men det finns en negativ kommentar som säger att arbetskollegorna är skit, då kanske det inte finns något som gör att du känner att du inte vill ta den risken eftersom någon

haft en negativ upplevelse. Då kanske man fokuserar fullständigt på den negativa (magkänslan) utan att se den positiva alls. - Grupp 3

\*Glass Door är ett digitalt jobbsökningsverktyg som samlar jobbbannonser, företagsrecensioner och löneinformation på ett ställe. Här kan användare söka öppna positioner och få insikt i företags mission, vision och värden och företagskultur. Tjänsten erbjuder även betyg på olika arbetsgivares work-life-balance, karriärmöjligheter, kompensation och förmåner (Glassdoor Inc, 2023).

Bland informanterna kom det även upp till diskussion att en rekryteringsprocess ofta innehåller ett flertal beslut och inte endast beslutet att tacka ja eller nej till ett arbetserbjudande. I grupperna diskuterades exempelvis beslutet att överhuvudtaget söka ett visst arbete eller möjligheten att lämna en rekryteringsprocess efter en intervju. Många intuitiva beslutsfattare var överens om att det är lättare att lita på intuitionen i det slutliga beslutet, eftersom de är mer rationella i sina beslut kring vilka arbetsplatser de överhuvudtaget väljer att söka till.

Organisationer och positioner som inte är i enlighet med individernas medvetna preferenser faller därmed lätt bort redan innan ansökningsskedet. Om individen här anser att arbetet eller organisationen strider mot de egna värderingarna, kommer hen inte att ansöka alls. Det samma gäller ifall det framgår från annonsen att arbetets monetära kompensation inte tillfredsställer personen i fråga, eller ifall arbetet innebär mycket distansarbete och du själv trivs bäst på kontoret.

Man är nog mer rationell kanske i början av processen. Man vet kanske vad man söker efter och vill eller försöker åtminstone kartlägga det. Ju längre det tar så kanske man blir mer spontan och intuitiv. En kort stund kan man nog försöka hålla sig rationell men i det långa loppet kommer nog spontaniteten och känslorna med i spelet. - Grupp 4

I alla grupper är informanterna överens om att den beslutsstil de själv anser sig använda i beslut mellan arbetsplatser även är den dominantastilen i alla deras beslut. De intuitiva beslutsfattarna beskriver den avgörande faktorn i deras beslut som bland annat *magkänsla*, *feeling* och *personlig uppfattning*. De informanter som däremot anser sig vara rationella beslutsfattare beskriver sina beslut som *kritiska*, *informerade* och *faktabaserade*.

## 4.2. Preferenser

Det andra huvudtemat i studiens fokusgruppsintervjuer var preferenser, närmare informanternas preferenser gällande attribut i organisationer och arbetsplatsens karaktärsdrag. Informanterna diskuterade vad de själva anser vara de tyngst vägande faktorerna i val av arbetsplatser och hur deras ideala arbetsplats ser ut. Inom detta tema diskuterade informanterna sina individuella preferenser och de delade även med sig av hur de själva definierar olika begrepp inom detta tema.

Analysen av preferenser är indelad i tre delar: utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap & företagskultur samt sekundära attribut. Indelningen gjordes på bas av de ämnen och preferenser som var återkommande i alla diskussioner, samt de områden som framkom som påverkande faktorer i besluten mellan arbetsplatser men som inte ansågs vara huvudsakliga preferenser (sekundära attribut). Vid jämförelse av det insamlade materialet från de olika intervjuerna framgick att utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap samt företagskultur är faktorer som anses vara viktiga i valet av arbetsplats. Eftersom diskussionerna gällande arbetsgemenskap och företagskultur definierades att vara starkt förknippade med varandra av informanterna behandlas detta som ett gemensamt fenomen.

Flera andra attribut diskuterades även, vilka av informanterna ansågs ha påverkan på deras beslut mellan arbetsplatser. Dessa attribut ansåg informanterna inte vara deras huvudsakliga prioritet, men en konsensus fanns ändå gällande att dessa faktorer ändå påverkar hur attraktiv en arbetsplats betraktas vara. Av denna orsak diskuteras dessa attribut i kapitel 4.2.3. Sekundära attribut. De mest återkommande sekundära attributen var arbetsplatsens geografiska område, den monetära ersättningen för arbetet samt arbetsplatsens flexibilitet.

### 4.2.1. Utvecklingsmöjligheter

Utvecklingsmöjligheter framgick som ett av de absolut mest värderade attributen hos arbetsplatser i fokusgruppsintervjuerna. Under diskussionerna ombads informanterna att ange vad de anser vara den absolut viktigaste faktorn i deras beslut gällande arbetsplatser och en majoritet av alla informanter konstaterade här att utvecklingsmöjligheter går framför alla andra attribut.

I diskussionerna kring detta förde informanterna fram att speciellt med tanke på att de just nu befinner sig i början av sin karriär, värdesätter de högt att kunna utveckla den egna professionella kompetensen och att de även vill se att deras arbetsgivare satsar på att möjliggöra såväl organisationens som arbetstagarnas individuella utveckling. Informanterna förde här fram att de gärna redan i ansökningskedet ser att en arbetsgivare kan och vill erbjuda möjligheten för arbetstagarna att utvecklas såväl inom den nuvarande rollen som genom möjligheten att uppnå högre positioner inom organisationen i fråga.

Många informanter påpekade även att de är osäkra på exakt vilka teman och uppgifter de vill arbeta med i framtiden och att den personliga utvecklingen därför är speciellt viktig för dem. Informanterna anser även sig själva vara högt ambitiösa individer, vilket gör att de även vill kunna utvecklas snabbt och enligt de egna intressena. I diskussionerna gällande utvecklingsmöjligheter tangerades även frågan om ifall informanterna hellre utvecklas inom en och samma organisation på lång sikt, eller ifall de snarare söker personlig utveckling genom att arbeta inom flera olika organisationer under sin karriär. Gällande detta hade inte informanterna ett enhälligt svar, utan konstaterade att det beror på situationen. Dock höll alla informanter med om att de inte ser sig jobba inom en och samma organisation under hela sin karriär.

Som redan framgick i analysen gällande beslutsfattande fanns det bland informanterna flera personer som är intresserade av att i framtiden driva eget företag. Dessa personer ansåg sig vara mer benägna till att hoppa mellan flera organisationer för att maximera den egna utvecklingen. Tanken bakom detta är att samla på sig så mycket erfarenhet som möjligt ur olika typer av företagsverksamhet för att sedan ha de bästa förutsättningarna för att skapa något eget och kunna konkretisera den egna utvecklingen och kunskapen på det sättet. Som ett alternativ till att hoppa mellan fler

organisationer för att lära sig om olika typer av företag och hur de drivs fördes även karriär inom konsultering fram. Denna informant ansåg att ett arbete inom konsultering möjliggör kunskap inom olika branscher, som kan vara till nytta både ifall man vill driva eget företag eller alternativt fungera som ett bra sätt att hitta den bransch man själv vill jobba inom på lång sikt.

Bland informanterna diskuterades livligt hur upplevelsen att de egna utvecklingsmöjligheterna inom sitt arbete påverkar individens motivation och trivsel i arbetet. De ansåg alla att det är viktigt för dem att kunna se att man inom den nära framtiden kan utvecklas till nya positioner eller få mer ansvar inom det egna området. Utan detta konstaterade flera informanter att det är svårt att hålla motivationen uppe och att prestera på topp. Även om många konstaterade att de är nöjda i sina positioner för tillfället, ansåg de att det är viktigt att deras arbetsgivare kommunicerar gällande framtidens utvecklingsmöjligheter.

Informanterna diskuterade i en av fokusgrupperna hur deras uppfattning av en organisation eller arbetsplats kan formas genom hur organisationen i fråga kommunicerar kring utvecklingsmöjligheter under rekryteringsprocessen. Enligt informanterna påvisar en satsning på utvecklingsmöjligheter en prioritering av anställda inom organisationen, vilket även kom fram som en viktig faktor då det kommer till att hitta rätt arbetsplats. Som andra faktorer som påvisar prioritering av anställda nämnde informanterna även icke-monetära förmåner som exempelvis hälsovård. Dock var informanterna i denna fokusgrupp överens om att förmåner inte kan ersätta utvecklingsmöjligheter. Här skulle informanterna hellre välja bort förmåner, för att ha möjligheten att kunna utvecklas i sitt arbete.

Flera informanter förde även fram att utvecklingsmöjligheterna är centrala för att säkerställa att man inte blir uttråkad i sitt jobb. Dessa informanter berättade att de själva är väldigt framåtsträvande och vill utvecklas mycket under en kort tid i början av sina karriärer. De känner därför, att ifall arbetet ser likadant ut under en längre period, blir det lätt tråkigt vilket försämrar deras trivsel på arbetsplatsen.

Genom analys av samtliga fokusgruppers diskussioner kan tydliga mönster märkas kring hur de enskilda informanterna ser på utvecklingsmöjligheter i sitt arbete.



Förutom den gemensamma viljan att skapa en bred professionell kompetens och bli expert inom det egna området, förknippas utvecklingsmöjligheterna starkt till informanternas motivation. Flera informanter uppger att utveckling av arbetsbilden är ett måste för att hålla uppe motivationen under en längre tid. Att en arbetsgivare erbjuder utvecklingsmöjligheter samt kommunicerar kring dessa möjligheter regelbundet förmedlar även en känsla av uppskattning till de anställda.

Genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter upplever informanter att deras arbetsgivare stödjer deras individuella karriärutveckling och inte endast lägger vikt vid organisationens framgång. En informant beskriver även detta fenomen genom att konstatera att det är viktigt att känna att man får lika mycket i gengäld som man ger organisationen genom sin arbetsinsats. Ifall man som arbetstagare känner att man konstant ger mer än man får utav arbetet, kommer man inte trivas i organisationen på lång sikt.

Det är ju helt ett faktum att människans intresse hålls endast en viss tid inom samma uppgifter. Såklart kommer det emot sen i något skede att man vill lära sig nytt och utvecklas, eller åtminstone får de flesta människorna en sån känsla. Då är det ju i det skede, att om man vill hålla kvar arbetstagare, så väldigt viktigt att det inom firman finns möjligheter att gå framåt - Grupp 1

Det är värt att nämna att utvecklingsmöjligheter inte är det enda informanterna anser att de kan få från sin arbetsgivare. Det individen anser sig få i gengäld för arbetet är en mer komplex helhet som byggs upp av bland annat monetär ersättning och andra faktorer som individen upplever som viktiga. För en person som värderar utvecklingsmöjligheter högt, räcker inte en monetär ersättning för att ersätta det individen anser sig gå miste om ifall hen känner att det inte finns möjligheter att utvecklas i sitt arbete.

Under diskussionerna i flera fokusgrupper delade informanterna med sig av sina egna upplevelser gällande utvecklingsmöjligheter i tidigare och nuvarande arbetsuppgifter. Flera informanter uttryckte att de tidigare bytt arbetsplatsen av den orsaken att de inte kände att utvecklingsmöjligheterna som erbjöds var tillräckliga.

Här delade ett fåtal informanter med sig om situationer där man i rekryteringskedet utlovat stora utvecklingsmöjligheter och att dessa personer sedan till sin besvikelse märkt att arbetsgivaren inte hållit fast vid dessa löften.

Informanterna diskuterade även kring det ansvaret man bär som arbetstagare i att kommunicera kring sin vilja att utvecklas. Utan att ambitioner i arbetet diskuteras med en förman eller annan ledare, är det ofta omöjligt för företaget i fråga att möta de förväntningar arbetstagaren har gällande utveckling. En informant upplever att hennes nuvarande arbetsgivare varit nästintill vid alla tillfällen kunnat erbjuda nya arbetsuppgifter eller positioner för att möta hennes vilja att utvecklas.

Tvärt emot anser en annan informant att hon kommunicerat öppet med en tidigare arbetsgivare om hurdana utvecklingsmöjligheter det skulle krävas för att hon skulle trivas i sitt jobb, men att dessa förväntningar inte bemöttes. Istället valde sagda informanter att söka utvecklingsmöjligheter hos en annan arbetsgivare. Ytterligare kommenterade denna informant att detta byte även innebar ett minskning av den monetära ersättningen av hennes arbete och att den nya organisationen inte upplevdes vara en lika säker arbetsgivare som den tidigare. Detta påvisar i praktiken, att utvecklingsmöjligheterna i denna beslutssituation var den avgörande preferensen.

Att uppleva det egna arbetet som inspirerande och givande är något alla informanter anser vara viktigt. För att uppleva det egna arbetet inspirerande på lång sikt är utvecklingsmöjligheterna ytterst viktiga, vilket gör att detta anses vara en högt påverkande faktor i individens beslut arbetsplatser emellan. Även om informanterna i denna studie alla kan tänka sig byta arbetsplats i jakt på utvecklingsmöjligheter, är det ändå en klar majoritet som hellre utvecklas inom den organisation de redan befinner sig i.

#### 4.2.2 Arbetsgemenskap & företagskultur

I alla fokusgrupper fördes diskussion kring den inverkan som arbetsgemenskapen och företagskulturen har på hur man trivs på arbetsplatsen. Samtliga informanter var

överens om att dessa faktorer är ytterst viktiga för dem som individer och att det är något som påverkar de beslut de fattar gällande arbetsplatser. Arbetsgemenskapen diskuterades ur olika perspektiv och informanterna använde sig av uttryck som “ett bra team”, “bra kollegor” och “bra stämning bland människorna på företaget” för att beskriva detta attribut. Det framgick klart att alla informanter värdesätter detta högt och att det ofta är en avgörande faktor för ifall de trivs i sitt arbete eller inte.

Det team som jag jobbar i så det spelar en helt enorm roll för mig. Jag är så pass social ändå att om jag inte trivs (på grund av andra faktorer) så vill jag ändå ha ett bra team runt omkring mig. -Grupp 4

I flera fokusgrupper konstaterades att arbetet efter examen är en så stor del av livet, att en arbetsgemenskap och företagskultur som individen anser passar en själv är ytterst viktigt. Att arbetet utgör en så stor del av vardagen gör även att informanterna anser att det inte är ett alternativ att stanna kvar i en organisation där de upplever att arbetsgemenskapen inte är bra, oberoende arbetsuppgift. Flera informanter kopplade detta starkt med företagets kultur. Här ansåg informanterna att dynamiken i det team de jobbar eller gemenskapen inom hela organisationen är en avspeglning av den kultur organisationen har, och därför är dessa begrepp starkt förknippade med varandra.

Inom arbetsgemenskap och företagskultur har individerna olika preferenser och informanterna förde fram att det kan vara svårt att på förhand skapa en sanningsenlig uppfattning om en viss organisations kultur. Denna preferens betonades speciellt starkt av de individer som berättade att de tidigare arbetat inom organisationer där de inte ansett att arbetsgemenskapen varit positiv. Däremot är arbetsgemenskapen något som de informanter som upplevt en positiv gemenskap på alla sina tidigare arbetsplatser inte lagt lika mycket vikt vid i beslut mellan arbetsplatser. Vid vidare diskussion framgick ändå att alla informanter ser gemenskapen och en positiv företagskultur som ytterst viktigt.

Jag är jättetacksam att jag alltid fått jobba på platser med bra människor runt omkring mig. Så jag har inte hamnat tänka på det att jag inte alls skulle trivas med någon. Men jag har jättesvårt att se att (jag skulle stanna kvar) helt samma vilken lön eller vilka arbetsuppgifter om man inte synkar med människorna runt. -Grupp 4

Att arbetsgemenskapen har en stor påverkan på den individuella motivationsnivån var alla informanter överens om. Även detta kopplar tillbaka till informanternas tankar kring den stora bit som arbetet utgör av individens vardag. Informanterna har alla en stark vilja att förverkliga sig själva genom sitt arbete, som även framgick i analysen kring temat beslutsfattande. För att detta ska vara möjligt anser informanterna att det är ytterst viktigt att känna sig som en viktig del av gemenskapen och att de upplever att de även får något positivt tillbaka i utbyte för sin arbetsinsats.

I flera fokusgrupper konstaterade informanterna att alla dagar på jobbet inte är bra och att arbetsuppgifterna alltid stundvis kommer att kännas tunga. I dessa stunder belyses vikten av en positiv arbetsgemenskap ytterligare. Genom det sätt som de olika informanter beskrev "ett bra team" eller en bra arbetsgemenskap framgick även deras varierande preferenser gällande hur en ideal arbetsgemenskap ser ut. Vissa betonade klart att de vill uppleva vänskap på arbetsplatsen och att de gärna även umgås med sina kollegor utanför arbetstid. Andra förde däremot fram att de uppskattar en professionell atmosfär där arbetsgemenskapen syns på det sätt som kollegor kommunicerar sinsemellan gällande arbetsrelaterade frågor. Att gemenskapen känns stöttande och att man tillsammans arbetar för gemensamma mål och vill se sina kollegor lyckas ansåg alla vara viktigt. Motpolen till detta beskrevs som en företagskultur som präglas av tävling individer emellan och där kollegor kan sträva till att framhäva varandras brister för att själva framstå som mer begåvade i sin uppgift.

Vad man sen uppfattar som en företagskultur som man vill ha är ju väldigt individuellt. Det är ju inte så att "det här är en bra företagskultur och alla borde sträva efter detta", utan det är helt individuellt. Både individuellt för olika organisationer men även personligt.

- Grupp 3

I flera fokusgrupper kom företagskultur på papper kontra i praktiken upp till diskussion. Informanterna förlitar sig inte på den information som arbetsgivare förmedlar kring den egna företagskulturen, utan vill gärna skapa en egen uppfattning

av kulturen. För att skapa en egen uppfattning av kulturen i en viss organisation har informanterna olika sätt att gå tillväga. I grupperna kom bland annat diversitet bland arbetstagarna upp till diskussion.

Diversiteten är nog viktig. Man vet nog att något är fel om det bara är män eller kvinnor eller bara en viss typ av människa. Det går nog oftast åt skogen då, det ska nog vara båda. - Grupp 2

Informanterna anser att en hög nivå av diversitet påvisar att organisationen är nytänkande och modern. Dessutom konstaterades att diversitet även tyder på att det råder en hög nivå av jämlikhet i organisationen i fråga. Dessa frågor ansåg samtliga informanter vara väldigt viktiga. Här kopplades diskussionen i flera grupper även till diskussionen som redan förts under temat beslutsfattande, där informanterna diskuterade olika sätt att tolka en organisations kultur och gemenskap under en rekryteringsprocess. De personer som konstaterade att företagskulturen är den tyngst vägande preferenser gällande arbetsplatser, delade med sig av flera sätt att få inblick i hur kulturen ser ut i praktiken.

Det är jätteviktigt för mig hur man pratar på företaget, hurdan stil man har, är det professionellt eller är det så att en del beslut görs på pojkarnas bastuturer. Också hur mycket kulturen syns i vardagliga livet. Är det bara så att alla sitter hemma och knaprar på datorn eller finns det någon chatt var man kan prata eller går man tillsammans på jobb med kollegor och har fikastunder – att kulturen syns i vardagen och inte endast är något på papper. - Grupp 2

Främst strävar informanterna att analysera det sätt rekryterare och kollegor kommunicerar om företaget och hur de kommunicerar med varandra. Många informanter konstaterade att detta är bland de enda sätten att få en inblick i hur gemenskapen verkligen ser ut, då de även är skeptiska till de sätt som rekryterare porträtterar sina organisationer. De flesta informanter hade egna erfarenheter av arbetsplatser där företagskulturen målats upp på ett sätt som enligt dem inte motsvarade verkligheten. Detta är även en av orsakerna till att informanterna i dagsläget förhåller sig kritiskt till rekryterares uttalanden och hellre förlitar sig på

egen analys av kommunikationen eller rekommendationer av bekanta.

Genom diskussionen om arbetsgemenskap och företagskultur i alla fokusgrupper kan det konstateras att samtliga informanter ser en passande företagskultur och positiv arbetsgemenskap som en avgörande faktor för trivsel i arbetet på lång sikt. Dock kan inte arbetsgemenskapen och kulturen som ensamstående faktorer skapa en ideal arbetsplats, men det är en viktig byggsten för en bra arbetsplats. Andra faktorer som informanterna tar i beaktande är bland annat arbetsuppgifterna i sig samt de tidigare nämnda utvecklingsmöjligheterna.

Många informanter delade med sig av personliga upplevelser som tangerade arbetsgemenskap. Dessa historier gällde främst stunder där positiva eller negativa upplevelser framhävt den vikt arbetsgemenskap har för personerna i fråga. Här kopplade informanterna flera gånger sina insikter om arbetsgemenskap till COVID-19 pandemin. Främst diskuterades hur distansarbetet, vilket organisationer tvingades till under denna tid, belyste bristerna i arbetsgemenskapen.

#### 4.2.3 Sekundära attribut (*geografiskt område, monetär ersättning, flexibilitet*)

Även om utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap och företagskultur sken fram som de viktigaste attributen hos arbetsgivare för studiens informanter, var alla informanter överens om att andra faktorer påverkar deras beslut gällande arbetsplatser. Flera faktorer diskuterades, som informanterna ansåg påverka beslutet till en viss grad, men som de inte som oberoende faktorer ansåg vara ett prefererat attribut. Detta innebär att dessa attribut som ensamstående inte är avgörande för informanternas val av arbetsplats, men att de vid sidan om de primära preferenserna påverkar beslutet till en viss grad.

Dessa sekundära attribut kan som ensamstående eller i kombination med varandra ha en olika stor påverkningsgrad på beslutet mellan arbetsplatser. Hur stor påverkan ett visst attribut har på beslutet är individuellt och baserar sig på individens personliga

preferenser. De sekundära attribut som kom upp till diskussion i fokusgrupperna för denna studie var arbetsplatsens geografiska område, monetär ersättning för arbetet samt arbetets flexibilitet.

Gällande dessa sekundära attribut delade informanterna med sig av egna tolkningar av de olika begreppen, som återspeglade deras egna erfarenheter. Exempelvis tolkade en del informanter flexibilitet som endast möjligheten att arbeta på distans och alternativt bestämma över sina egna arbetstider. Andra informanter såg flexibiliteten snarare som ett sätt för arbetsgivare att visa att de litar på sina arbetstagare. Friheten att bestämma över sin arbetstid samt ifall man jobbar på kontoret eller på distans symboliserar för dessa individer att organisationens ledare anser arbetstagarna vara kompetenta nog för att strukturera sitt eget arbete på ett effektivt sätt.

Genom flexibilitet visas att man prioriterar anställda. Det att man kan göra på distans och göra fritt och att man visar att man litar på arbetstagarna är nog viktigt. Självt också när man har lite företaganda så är flexibiliteten nog viktig. - Grupp 1

En ytterligare tolkning på flexibilitet belyste de egna arbetsuppgifternas belastning och arbetsfördelningen i det team man arbetar inom. Här framkom bland annat att flexibilitet även innebär att känna möjligheten att ta semester eller vara sjukledig utan att det belastar dina kollegor ytterligare. Detta kopplades även under diskussionerna ihop med familjeledighet och arbetsgivarens förståelse för ett liv utanför arbetet.

Till flexibiliteten hos mig hör även att det finns någon annan som kan plocka upp ifall man är borta. Man har frihet att vara sjuk, borta, på semester utan att känna att man ger en hemsk börda till andra eller är på något sätt oersättbar. - Grupp 2

Det sitter jag och funderar på också mycket med tanke på framtiden, att i flexibiliteten ingår också förståelsen för familjeliv och att man har ett annat liv utanför jobbet. - Grupp 2

Efter diskussion inom fokusgrupperna var alla informanter ändå överens om att flexibilitet sträcker sig längre än hybrida arbetsmöjligheter och flexibel arbetstid.

Många informanter konstaterade också att de hellre jobbar på kontoret än hemifrån, men ändå värdesätter en flexibel arbetsgivare. I dessa fall anses flexibiliteten vara mer symbolisk och påvisa en prioritering av anställda.

Det geografiska området av arbetsplatsen var något som i början av fokusgruppernas diskussioner bortsågs under flera intervjuer. Efter en diskussion kring andra attribut kom informanterna ändå under flera tillfällen tillbaka till den vikt som det geografiska området har, trots hybrida arbetsmöjligheter i dagens samhälle. Detta fenomen diskuterades ur flera perspektiv, bland annat med tanke på bekvämlighet, tid och kostnader för pendlande till arbetsplatsen, möjlig vilja att arbeta utomlands samt negativa associationer till området i fråga.

Främst kopplade informanterna det geografiska området med bekvämlighet. De diskuterade möjligheten till att gå till jobbet eller alternativt cykla, samt hur nära arbetsplatsen är till andra tjänster. Informanterna framförde även de kostnader som längre pendling till arbetsplatsen för med sig, men beräknade även den använda tiden för pendling som en typ av personlig kostnad. I en av fokusgrupperna konstaterades, att ifall man har en längre jobbväg påverkar det inte endast arbetet i sig utan även individens fritid.

I en annan grupp diskuterade informanterna ändå geografiskt område genom ett omvänt perspektiv, där en arbetsplats långt ifrån den nuvarande boendeorten är något positivt. Informanterna syftade här på en vilja att jobba internationellt eller på en specifik plats. Då konstaterades det i gruppen, att det geografiska området kan göra att man tar emot ett arbete som man annars inte skulle preferera, eftersom det ger möjligheten att flytta utomlands.

I vissa skeden av livet kan det till exempel vara jättehäftigt att flytta till exempelvis London. Att det kan vara en grej men sedan om man tänker helt just nu så just nu så vill jag vara i Helsingfors eller huvudstadsregionen. Jag är alltså inte helt taggad att ta ett jobb i Rovaniemi just nu fast teamet är bra och fast lönen skulle vara helt bra.



Så någon typ av skillnad tycker jag ändå att det geografiska området har fast man kan göra mycket på distans så för mig är det ganska viktigt också. - Grupp 4

Hur det geografiska området påverkar ett val av arbetsplats ansåg de flesta informanter vara situationsbaserat. Det konstaterades att informanterna som nyutexaminerade är relativt flexibla och även villiga att ta emot arbete på andra orter än de själva befinner sig på. Orsaken kan vara den ovannämnda viljan att jobba utomlands, eller en inspirerande arbetsuppgift eller organisation på annan ort. Informanterna var dock överens om att situationen högst antagligen inte kommer vara densamma i framtiden. Diskussionen gick här återigen in på framtida familjeplaner och möjliga bostadsköp som begränsar en spontan flytt.

Även skillnader på geografiskt område inom samma region ansåg flera informanter ha en påverkan på arbetsplatsens attraktivitet. En organisation med ett centralt kontor på sin egen ort betraktades av informanterna som något positivt, främst med tanke på deras bekvämlighet som arbetstagare. En arbetsplats som inte är belägen centralt innebär ofta en längre arbetsväg samt att det inte finns ett lika brett utbud av tjänster nära arbetsplatsen. Som ett exempel på detta, tog flera av de informanter som är bosatta i Helsingforsregionen organisationer som har kontorsutrymmen i Vanda.

Jag tänker nog tyvärr redan så, att om en arbetsplats har kontor exempelvis i Vanda så vet jag inte om jag söker det alls. Helt påriktigt. - Grupp 4

Om jag ser sen ett jobb som är exempelvis i Vanda, så varför skulle jag ens läsa jobbannonsen? För ifall det verkar bra men det är jättekrångligt att ta sig dit och jag ändå själv mycket hellre är på kontoret än jobbar hemifrån, så sen känns det lite som att varför ska jag ens kolla in det om det ändå är något som jag inte vill ha på grund av det geografiska läget. - Grupp 3

Ett sista perspektiv på geografiskt område som påverkande faktor för beslut relaterade till arbetsplatser diskuterades områden som informanterna ansåg ha negativa associationer. Här var antagandet i grupperna, att en arbetsplats inte är lika attraktiv ifall organisationen är associerad med ett område som arbetssökande betraktar negativt. Det främsta exemplet som fördes fram av informanterna i dessa

grupper var organisationer med klara kopplingar till Ryssland. De negativa associationerna som informanterna har gällande Ryssland baserar sig på kriget i Ukraina som bröt ut 2022.

I vilken grad det geografiska området påverkar ett beslut av arbetsplats är väldigt individuellt. Individens personliga preferenser gällande hemort, arbetsuppgift och längd av arbetsväg är alla exempel på faktorer som spelar in här. I jämförelse med preferenserna gällande utvecklingsmöjligheter, företagskultur och flexibilitet, framstår geografiskt område genom intervjuerna som den mest varierande preferensen. Denna preferens varierar såväl mellan informanter, men är även på personligt plan högt situationsbaserad. Att förutse hur denna faktor påverkar en individs beslut gällande arbetsplats är därför svårt, då man behöver ta i beaktande preferenser gällande boende, arbetsuppgift och arbetsväg men även externa faktorer såsom områdets associationer i samhället.

Alla informanter som deltog i studien var överens om att den monetära ersättningen för arbetet är en viktig faktor i valet av arbetsplats. Under intervjuerna bads informanterna i grupp diskutera de tre viktigaste attributen som påverkar beslutet mellan arbetsplatsen. Den monetära ersättningen var här det enda attributet som varenda en av informanterna nämnde. Här ansåg flera informanter att en högre monetär ersättning är motiverande och symboliserar även en uppskattning från arbetsgivarens sida.

Ingen av informanterna ansåg att monetär ersättning vara den viktigaste faktorn i val av arbetsplats och hur viktig informanterna ansåg att lönen är varierade såväl grupperna som de enskilda informanterna emellan. Alla var ändå överens om att en skälig och konkurrenskraftig lön är ett måste för att trivas i sitt arbete på lång sikt. Likasom arbetets geografiska område, påverkar den monetära ersättningen individens liv utanför arbetet, vilket flera informanter nämnde som orsak till att den är viktig.

Sen är det nog ett faktum att jag jobbar nog inte utan pengar. I min nuvarande

situation är det så att jag inte har pengar om jag inte jobbar så det är nog bara att jobba. - Grupp 4

Varför jag lägger så stort värde på monetär ersättning är inte de där pengarna utan den friheten som de hämtar. Det låter jättecliché, men det är så det är. Via det får man det så mycket enklare. Men hittills i arbetslivet så har man nog insett att pengar betyder nog ingenting så länge man inte får de andra sakerna i skick.” -Grupp 2

Även om alla informanter inte anser sig motiveras direkt av pengar, för pengarna ändå enligt samtliga informanter en högre nivå av frihet. Informanterna ansåg alla att de just nu prioriterar utvecklingsmöjligheter framför en hög monetär ersättning. Detta beror på att de befinner sig i början av sin karriär och vill utveckla sin professionella kompetens så mycket som möjligt, vilket redan framgick i analysen av informanternas beslutsfattande. Flera informanter konstaterade också, att de just nu är villiga att arbeta med lägre monetär ersättning för att bygga kunskaper som säkerställer en högre monetär ersättning i framtiden.

Sen är vi också i den åldern att monetär ersättning inte är det viktigaste för tillfället utan vi är mer ute efter personlig utveckling. Det finns såklart situationer var det spelar roll, speciellt om det blir så att det börjar vara helt för lite ersättning. Vi går kanske inte efter dendär maxnivån på grund av att vi kanske inte är i den åldern där det är ens värt att söka sig till det utan det viktiga är att vi får någon form av personlig utveckling och kan sedan uppnå sådana saker senare. - Grupp 3

De sekundära attributen karaktäriseras av att inte vara den främsta preferensen hos informanterna, men ändå har de en påverkan på hur beslut fattas mellan arbetsplatser. Informanterna uppger i intervjuerna att dessa attribut inte direkt påverkar deras arbetsmotivation eller utveckling, men har en större påverkan på individernas vardag utanför arbetet. Informanterna förknippar positiva upplevelser av dessa attribut med en ökad nivå av frihet. Exempelvis anses en högre monetär ersättning föra med sig ökad ekonomisk frihet, medan det geografiska området av arbetet kan påverka den frihet som upplevs i mängden fritid individerna har utanför arbetet. Flexibilitet i arbetet tillåter en ökad nivå av frihet i kombinationen mellan arbete och fritid, då individen inte är bunden till specifika arbetstider eller en specifik arbetsplats.

## **5 RESULTATDISKUSSION**

I föregående kapitel analyseras det empiriska material som samlats in under studiens fokusgruppsintervjuer. Genom diskussionerna samlades ett rikt material in, som ger goda insikter i unga ekonomers resonemang och preferenser gällande arbetsplatser. I detta kapitel kommer de insikter som presenterats i analysen kopplas med den litteratur som presenterats i den teoretiska referensramen. Detta görs för att knyta samman de insikter som fötts via att studera individens perspektiv med teorin om talent management ur organisationsperspektiv. Denna diskussion bidrar till ny kunskap inom området talent management, som tidigare kritiserats för att inte ha tillräckligt empirisk forskning från arbetstagarnas perspektiv.

### **5.1. Arbetstagarnas beslutsprocesser är situationsbaserade**

Arbetsökning definierades tidigare som en dynamisk process av beslutsfattande (Boswell et al., 2003). Detta bekräftas via fokusgruppernas diskussion, där det upprepat framkom hur olika dessa beslutssituationer kan se ut, samt att det ofta är fråga om en rad av arbetsrelaterade beslut istället för enskilda beslutssituationer. Diskussionerna gällande informanternas beslutsstilar gav goda insikter i hur beslutsprocessen gällande arbetsplatser ser ut. I enlighet med Scott och Bruce (1995) studier om beslutsstilar, har även informanterna en dominant beslutsstil som formar beslutsprocessen.

Genom litteraturen som presenteras i teorikapitlet framkommer att flera beslutsstilar ofta kombineras, trots att en dominant beslutsstil kan identifieras (Scott & Bruce, 1995; Driver et al., 1993). Även detta stämmer överens med informanternas reflektioner över sitt egna beslutsfattande, då såväl de rationella som intuitiva beslutsfattarna anser sig få intryck från andra beslutsstilar. Informanterna anser även att deras beslutsprocess i vissa fall inte är förutsägbar, vilket går i enlighet med påståendena av Galotti (2002). De informanter som anser sig vara rationella beslutsfattare konstaterade också att deras beslut i vissa fall präglas av irrationalitet. Detta stöder Buchanan och O'Connell (2006) då de påstår att människan har kontextuella och psykologiska begränsningar vad gäller att fatta rationella beslut.

Informanternas resonemang gällande beslut mellan arbetsplatser byggs upp av alla de teman som behandlas i analyskapitlet, det vill säga individens långsiktiga mål, deras beslutstil samt situationen personen i fråga befinner sig i då ett specifikt beslut ska fattas. Thunholm (2004) konstaterar i enlighet med informanternas insikter att beslutssituationen har en påverkan på det beslut som fattas. I dessa studier fanns dock ett underliggande antagande om att det inte förekommer några vidare skillnader beslutsfattarna emellan, vilket strider mot teorin om beslutsstilar (Thunholm, 2004). Genom fokusgruppsintervjuerna framkommer ändå klart att beslutsprocessen hos informanterna är individuell.

Informanterna har svårt att direkt beskriva den egna processen i de beslut de har eller kommer att fatta. Detta stämmer överens med påståenden om att beslutsprocesser är svåra att förutse samt att beslutsprocessen kan variera beroende på situationen (Scott & Bruce, 1995; Galotti, 2002). En central byggsten som kan identifieras i alla informanternas beslutsfattande är deras individuella preferenser.

Eftersom uppbyggnaden av beslutsprocesser är väldigt individuellt, kan inte en generalisering gällande målgruppens beslutsfattande mellan arbetsplatser göras. Analysen av diskussionerna ger ändå insikt i hur individers beslutsprocess byggs upp och vilka faktorer som spelar in. Det är ändå viktigt att konstatera, att diskussionen kunde se väldigt annorlunda ut ifall informanterna inte skulle lägga lika stor vikt på karriärutveckling och ett inspirerande arbetsliv.

## **5.2. En kombination av preferenser formar det slutliga beslutet**

Genom materialet som samlats in under studiens fokusgruppsintervjuer kan det konstateras att de attribut hos organisationer som prioriteras högst bland informanterna är utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap samt en kompatibel företagskultur. Dessa attribut anses av informanterna vara viktiga byggstenar för att göra upp ett arbetsliv som de trivs i på lång sikt och som hjälper dem att förverkliga sig själva via sitt arbete.

Vad gäller utvecklingsmöjligheter, kan kopplingar dras till Trank et al. (2002) resultat, där högtbildade personer sades prioritera utmanande arbetsuppgifter och snabb befordran. Författarna konstaterar här även att organisationer bör skapa möjligheter till individuell karriärutveckling för att attrahera talanger, vilket går i enlighet med informanternas diskussioner i fokusgrupperna. Även Rabbi et al (2015) poängterade vikten av kompetensutveckling bland arbetstagarna samt uppgradering av arbetarnas färdigheter. Informanternas insikter stöder även dessa påståenden, då de anser sig kräva kontinuerlig utveckling för att hållas motiverade i sitt arbete. Att ha ett motiverande och inspirerande arbete är även något som informanterna värderar högt, vilket resulterar i att organisationer som satsar på utveckling av talang betraktas som attraktiva arbetsgivare.

Dock konstaterar Montgomery och Ramus (2011) att utvecklingsmöjligheter inom organisationen inte är av stor vikt av i beslutsfattandet gällande arbetsplatser. Trots att även Montgomery och Ramus (2011) studerade nyutexaminerade ekonomer, visar denna studie att utvecklingsmöjligheterna ligger bland de allra viktigaste attributen för denna målgrupp.

Arbetsgemenskapen och företagskulturen ansåg informanterna ytterst viktiga för att säkerställa långsiktig trivsel i arbetet. Dessa faktorer har inte beaktats i de tidigare studier som presenterats i teorikapitlet, men poängterades starkt av informanterna. Informanterna kopplade i sina diskussioner om arbetsgemenskap och kultur flera gånger till COVID-19 pandemin och hur arbetsförhållandena under denna period belyst vikten av gemenskap på arbetsplatsen. Dessa reflektioner i kombination med bristen på tidigare studier gällande dessa preferenser tyder på ett möjligt skifte i arbetstagares preferenser som resultat av pandemin.

I diskussionerna i de olika fokusgrupperna framgår att flera informanter också är osäkra på sina egna preferenser, samt att de anser preferenserna vara långt situationsbaserade. Dessa insikter stämmer väl överens med Wine et al. (2012) antagande om att preferenser inte är konstanta och alltid skiftar med tiden. De prioriteringar och preferenser som informanterna för fram kopplas till vad de anser att hjälper dem upprätthålla en hög motivationsnivå. Många informanter ansåg bland annat att de behöver se en klar möjlighet till utveckling i sitt arbete för att hållas

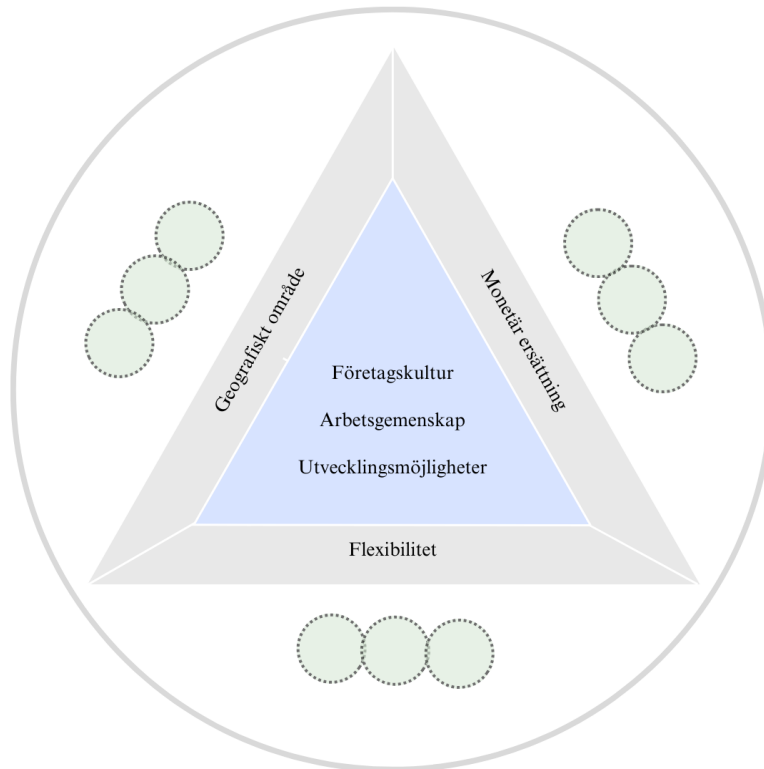
motiverade på lång sikt. Precis som King (2003) konstaterar, är det av denna orsak viktigt för organisationer att besitta kunskap gällande arbetstagarnas ambitioner för karriärutveckling.

Trank et al. (2002) studerade hur högtbildade individer förhåller sig till bland annat monetär ersättning för arbetet och flexibilitet. Montgomery och Ramus (2011) konstaterar att även geografiskt område och organisationens etiska rykte väger starkt i arbetstagarnas beslut. Dessa påståenden bekräftar vikten av de sekundära attributen som informanterna diskuterat. Genom informanternas diskussioner identifierades nämligen geografiskt område, monetär ersättning och flexibilitet som relevanta preferenser. Dock identifierades inte organisationens etiska rykte som en preferens bland informanterna.

De sekundära preferenserna anses kunna ha en stark påverkan på beslutet mellan arbetsplatser, men uppges inte av informanterna som en främsta preferens. Detta beror på att dessa attribut ofta indirekt har en relativt stor påverkan på individens vardag. Exempelvis möjliggör en högre monetär ersättning en större grad av frihet medan en längre arbetsväg minskar mängden fritid för arbetstagaren. Detta påvisar att ett beslut mellan arbetsplatser sällan fattas på bas av en absolut preferens, utan snarare på bas av en kombination av flera attribut som är kompatibla med individens preferenser och livssituation utanför arbetet. Att ha ett arbete som tillåter mångsidig kombination med livet utanför arbetet konstaterade Ito et al. (2013) vara en preferens hos den yngre generationen, som på basis av ovannämnda faktorer stämmer även i detta fall.

Tidigare studier har visat att faktorer såsom ekonomisk hållbarhet, relationen med intressenter samt ekologisk hållbarhet inte spelar en större roll i arbetstagarnas beslut (Montgomery & Ramus, 2011). Detta stämmer även överens med insikterna från fokusgruppernas intervjuer, där ingen informant uttryckte en preferens för någon av dessa faktorer. För att ytterligare klargöra studiens resultat gällande preferenser och hur arbetstagares preferenser påverkar deras beslut mellan arbetsplatser, illustreras detta genom figuren nedan.





Figur 1: Förhållandet mellan preferenser, sekundära attribut och beslutsomgivningen

Figur 1 visar det förhållande som genom studien kan identifieras mellan de olika preferenserna. Kärnan av figuren visar informanternas främsta preferenser gällande arbetsplatser, nämligen utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap samt en kompatibel företagskultur. Dessa preferenser är av hög signifikans eftersom samtliga informanter påpekade att de inte kan se sig trivas på en arbetsplats på lång sikt om inte dessa preferenser fylls.

Kärnans yttre lager representerar de sekundära attributen, nämligen den monetära ersättningen för arbetet, arbetets geografiska område samt flexibilitet. Dessa faktorer har en påverkan på arbetstagarnas beslut, men anses av informanterna inte som enskilda faktorer vara en främsta preferens. Dessa attribut framgick inte heller som främsta preferenser i tidigare studier inom ämnet (Montgomery & Ramus, 2011; Trank et al. 2002).

Den centrala orsaken bakom att de sekundära attributen spelar en roll i besluten mellan arbetsplatser är att dessa faktorer har en påverkan på individens vardag. Som exempel på detta förde informanterna fram att en högre monetär ersättning för med sig ökad frihet, medan flexibilitet och geografisk underlättar kombinationen av arbetslivet med det privata.

Vidare illustreras även omgivningen för att symbolisera den påverkan som externa faktorer har för beslutsfattandet gällande arbetsplatser. Detta inkluderas i figuren för att visa att bakomliggande personliga faktorer, omgivningen samt själva beslutssituationen spelar en roll för hur det slutliga beslutet ser ut. Att omgivningen och externa faktorer påverkar beslutsfattandet belystes redan av Thunholm (2004). Exempel på bakomliggande faktorer som informanterna nämnde är familjesituationen, boendesituationen och andra förpliktelser.

### **5.3. Ett mer holistiskt synsätt på talent management**

För att kunna utnyttja kunskap kring arbetstagares preferenser bör man beakta att de är situationsbaserade och kan skifta av flera olika orsaker. Precis som Wine et al. (2012) konstaterar, visar även diskussionerna i studiens fokusgrupper att individernas preferenser skiftar med tiden. Informanterna förde själva fram, att deras preferenser troligen skulle se olika ut ifall man förde samma diskussion i framtiden. Även detta bekräftar Wine et al. (2012) påstående att preferenser bör betraktas som något dynamiskt istället för statiskt.

Eftersom preferenserna är skiftande, är en lyckad attrahering av talang inte tillräckligt för att säkerställa att arbetstagarna hålls inom organisationen. Detta påstående förstärks även av Ito et al. (2013) som identifierade skillnader i arbetstagares preferenser vid anställning och vid uppsägning av ett arbetsförhållande. Vidare konstateras att de preferenser som får anställda att välja en arbetsgivare ursprungligen kan vara olika från de preferenser som får dem att stanna i organisationen (Ito et al., 2013). Informanterna diskuterade även skiften i preferenser som kan förekomma. Även detta belyses av informanterna i fokusgrupperna, då de diskuterar att deras preferenser sett olika ut ifall man blickar några år tillbaka.

Att inse att preferenser bland annat generationer men även individer emellan varierar är ytterst viktigt. Informanterna har en tydlig preferens för utvecklingsmöjligheter, oberoende om detta skulle gälla inom eller utanför den nuvarande organisationen. Denna preferens framför Dodd et al. (2009) som ett typiskt karaktärsdrag för den yngre generationen. Informanterna konstaterade dock att deras diskussioner kunde se väldigt olika ut ifall de befann sig i en annorlunda livssituation, där exempelvis familj eller andra förpliktelser tas i beaktande. Denna typ av skifte i preferenser identifieras även av Ito et al. (2013).

För att skapa strategier inom talent management som tar i beaktande hur arbetstagares preferenser styr deras beslutsfattande bör ett mer holistiskt synsätt på arbetstagarnas förhållande med organisationen implementeras. Deery (2008) samt Nam och Lee (2018) konstaterar att de personliga faktorerna är av stor vikt i hur arbetstagare betar sig och trivs på arbetsplatsen. Av denna orsak är det viktigt att inte endast se arbetstagarna genom den roll de spelar för organisationen, utan även betrakta den roll organisationen spelar i arbetstagarens vardag. Detta bekräftas även av informanterna då de diskuterar om hur deras beslutsfattande påverkas av faktorer som påverkar relationen mellan privat- och arbetslivet.

Eftersom livssituationer, beslutsstilar och preferenser alla är komplexa faktorer är det viktigt att påpeka att en enda strategi inom talent management varken fungerar för alla individer eller alla organisationer. På grund av dessa skillnader, finns flera tillvägagångssätt för att forma åtgärder kring talent management (Rabbi et al., 2015). För att maximera effektiviteten av de strategier som implementeras bör organisationen därför hitta det tillvägagångssätt som är mest ändamålsenligt för den (Lewis & Heckman, 2006). Att olika tillvägagångssätt attraherar olika typer av arbetstagare bekräftas även via skillnaderna i informanternas preferenser och beslutsstilar.

Om man vill attrahera arbetstagare som tillhör en grupp där särskilda preferenser identifierats, kan man utnyttja denna kunskap för att bygga upp framgångsrika rekryteringsstrategier. Via informanternas diskussioner kan preferenser för utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap och en kompatibel företagskultur

identifieras. Vidare visar sig även monetär ersättning, arbetets flexibilitet samt geografiska områden påverka beslutet mellan arbetsplatser.

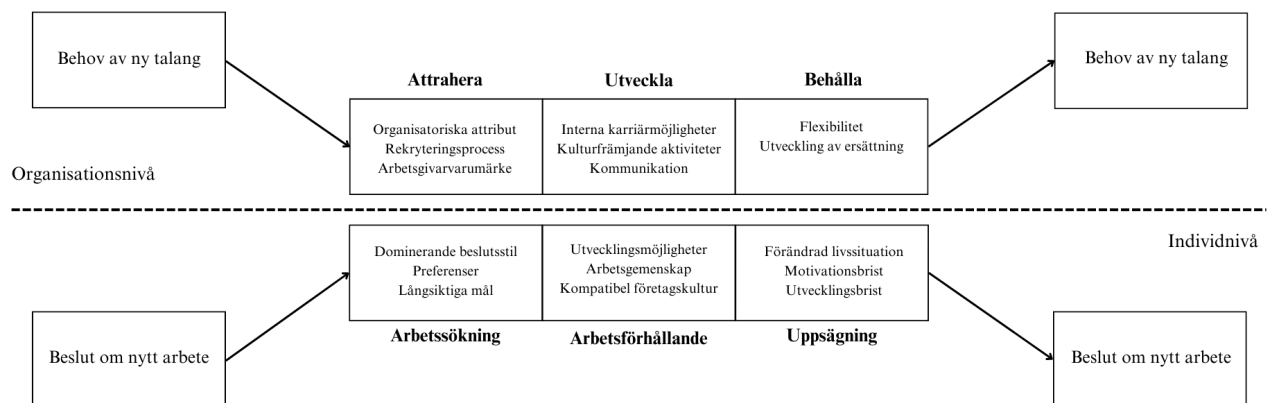
Dessa preferenser kan dock inte generaliseras, vilket innebär att denna typ av attribut inte attraherar alla talanger. Att dessa skillnader existerar grupper emellan ses exempelvis via de generationella skillnaderna som identifierades av Ito et al. (2013) samt Dodd et al. (2009). Även Trank et al. (2002) finner skillnader i preferenser mellan högt akademiskt presterande och högt socialt presterande talanger. Detta påvisar vidare att det även förekommer skillnader i preferenser inom större grupperingar, i detta fall högutbildade personer. Detta förstärks även av skillnaderna som syns i informanternas preferenser.

På basis av dessa insikter, blir det klart att organisationer bör beakta såväl arbetstagares professionella ambitioner som deras liv utanför arbetet för att kunna förutse deras preferenser. Samma resultat framfördes även av Deery (2008) samt Nam och Lee (2018). Eftersom preferenserna inte endast skiftar individer emellan utan även förändras med tiden på individnivå, bör de strategier och åtgärder som implementeras i en organisation vara anpassbara till förändring.

Kunskapen om arbetstagares preferenser och beslutsfattande bör av dessa orsaker tas i beaktande redan innan strategibildningen inleds. Eftersom en effektiv strategi bör spegla den typ av arbetstagare organisationen ämnar att attrahera, utveckla och behålla, måste organisationen i fråga först kartlägga vilken grupp de vill rikta sina strategier till. Dessutom är preferenser som fenomen dynamiska och arbetstagarnas beslutsfattande är en komplex process (Wine et al., 2012; Galotti, 2002). Detta innebär att strategiarbetet bör vara kontinuerligt, även om organisationen innan strategibildningen identifierat vilka grupper de ämnar attrahera till sin organisation.

Preferenserna hos arbetstagare förändras även efter att de trätt in i organisationen (Ito et al., 2013). Samma aspekt bekräftas av informanternas diskussioner, där en del av informanterna påpekar att deras preferenser ändrats sedan de påbörjade sin nuvarande anställning. För att säkerställa att organisationen har en sanningsenlig bild av arbetstagarnas preferenser bör kontinuerlig undersökning av sagda preferenser

göras (Wine et al., 2012). Att besitta denna kunskap är avgörande för att bygga upp strategier gällande att behålla samt utveckla talang.



Figur 2: En integrerad modell för talent management som inkluderar organisationen och arbetstagarens perspektiv.

Figur 2 strävar efter att belysa talent management ur såväl organisationens som arbetstagarens perspektiv. De byggstenar som visas i figuren illustrerar en modell för hur organisationer kan forma sina åtgärder inom talent management för att möta arbetstagarnas preferenser, på basis av den kunskap som fötts genom denna studie. Modellen inkluderar de tre byggstenarna av talent management: att attrahera, utveckla och behålla talang (Rabbi et al., 2015).

På organisationsnivån illustreras talent management processen ur arbetsgivarens perspektiv. Här påbörjas processen efter att behovet för ny talang identifierats, varefter organisationen attraherar talangen i fråga. De faktorer som påverkar vilka talanger som attraheras till organisationen i fråga är de organisatoriska attribut som organisationer kommunicerar, hur rekryteringsprocessen ser ut samt hur deras arbetsgivarvarumärke uppfattas av talanger.

På individnivå karaktäriseras motsvarande fas av deras dominerande beslutsstil, preferenser samt långsiktiga mål. Beslutsstilen påverkar främst hur arbetstagaren processar den information som organisationen kommunicerar, medan preferenserna

styr hurdana attribut individen vill hitta hos organisationen. Arbetstagarens långsiktiga mål påverkar även hurdana organisationer och arbetsplatser denne dras till, främst gällande vilken typ av positioner personen vill uppnå eller vilka färdigheter hen vill utveckla.

Följande fas på organisationsnivån är utveckling av talang (Rabbi et al., 2015; Michaels et al., 2001). I motsvarande fas vill arbetstagaren uppleva en positiv arbetsgemenskap samt känna att organisationen har en företagskultur som är kompatibel med personens individuella värderingar. Dessutom söker arbetstagarna efter utvecklingsmöjligheter inom organisationen, för att utveckla sin egen kompetens samt upprätthålla motivationsnivån. Här gäller det för organisationen att erbjuda samt kommunicera interna karriärmöjligheter samt satsa på kulturfrämjande aktiviteter som såväl främjar företagskulturen som en positiv arbetsgemenskap. I denna fas är även kommunikationen arbetsgivare och arbetstagare emellan ytterst viktig, för att säkerställa att de aktiviteter organisationen satsar på gällande utveckling och kultur tillfredsställer arbetstagarna.

Medan organisationen satsar på att behålla talang, sitter arbetstagaren inför ett beslut gällande att stanna kvar eller byta arbetsplats. Detta illustreras som tredje fas i figur 2. Faktorer som driver arbetstagare till att söka sig till en ny arbetsplats är en brist på motivation, en känsla av brist på utveckling eller en förändrad livssituation utanför arbetet. Om organisationen erbjuder flexibilitet gällande arbetstider och distansarbete, underlättar detta kombinationen av arbete och privatliv för individen även efter en förändrad livssituation. En utveckling av den monetära ersättningen för arbetet motiverar även arbetstagaren att stanna inom organisationen istället för att byta arbete i hopp om att få en högre ersättning. Dessa satsningar från organisationens sida kan ha en avgörande roll i arbetstagarens beslut om att stanna kontra söka sig till en ny arbetsgivare.

Skillnader kan ändå alltid förekomma i bland annat vilka typer av utvecklingsmöjligheter organisationen erbjuder samt vilken typ av nya utmaningar arbetstagaren söker. Den monetära ersättningen för arbetet påverkas även alltid av organisationens framgång, och en utveckling på denna front är inte alltid möjlig. Dessutom förekommer även förändrade livssituationer som inte kan lösas med

erbjuden flexibilitet från arbetsgivarens sida. På grund av detta kommer omsättning av en organisations personal vara konstant, men med hjälp av rätta åtgärder inom talent management kan organisationen se till att de har rätt mängd talang på rätt ställe under rätt tidpunkt.

Att ha rätt talang, på rätt ställe under rätt tidpunkt är det tillstånd som man önskar uppnå med talent management (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013). Genom modellen som presenterats föreslås ett mer holistiskt synsätt på talent management, som även inkluderar individens perspektiv. Individens perspektiv inkluderas på basis av påståendet att framgången av talent management inte beror på de åtgärder som implementeras inom en organisation utan snarare av hur de uppfattas av arbetstagare (Khoreva et al. 2017; Thunissen, 2016). Genom att inkludera detta perspektiv kan organisationer forma sin talent management på ett sätt som hjälper dem att attrahera, utveckla och behålla rätt talang.

## **6 AVSLUTANDE DISKUSSION**

I avhandlingens resultatdiskussion förankrades det empiriska materialet med den tidigare litteraturen om talent management, beslutsfattande och preferenser. Studiens bidrag illustreras i resultatdiskussionen med hjälp av två figurer. Syftet med dessa figurer är att ytterligare klargöra det bidrag till kunskap inom talent management ur arbetstagarens perspektiv som studien medfört. I detta kapitel diskuteras uppnåendet av studiens syfte, dess begränsningar samt förslag för vidare forskning.

## **6.2. Uppnående av syfte**

Denna studie har behandlat nyutexaminerade ekonomers beslutsfattande och preferenser i förhållande till arbetsplatser för att skapa kunskap kring hur organisationer kan bygga upp strategier inom talent management för att möta arbetstagarnas behov. Studien visar att dessa arbetstagares beslutsfattande är situationsbaserat och att ingen generalisering kan göras gällande hur de resonerar i beslut mellan arbetsplatser. Bland informanterna identifierades flera olika beslutsstilar och besluten visade sig även styras av individens långsiktiga mål.

De organisatoriska attribut som via denna studie identifieras som de främst prioriterade är utvecklingsmöjligheter, arbetsgemenskap samt en kompatibel företagskultur. Andra attribut som påverkar valet av arbetsplats är monetär ersättning, geografiskt område samt flexibilitet. Dessa tre attribut anses dock inte vara någons primära preferens. I figur 1 illustreras även dessa preferenser. Detta resultat går även mestadels enlighet med det tidigare studier har funnit gällande högutbildade arbetstagares preferenser (Montgomery & Ramus, 2011; Trank et al., 2002).

Studien visar att ett mer holistiskt synsätt på talent management hjälper att bygga upp strategier som möter arbetstagarnas preferenser och behov. Denna typ av synsätt tar inte endast i beaktande individens roll som arbetstagare utan även organisationens roll i individens vardag. En modell har tagits fram för att illustrera hur organisationer



kan gå till väga för att möta arbetstagarnas behov (se figur 2). Behovet av ett holistiskt synsätt bekräftas av Khoreva et al. (2017), som påpekar att effektiviteten av talent management inom en organisation främst beror på hur arbetstagarna uppfattar de åtgärder som tas och inte på åtgärderna i sig.

Med hjälp av ovannämnda reflektioner kan det konstateras att studiens syfte uppnås, då alla tre forskningsfrågor besvaras. Genom att studera dessa frågor från ett individperspektiv bidrar studien även till ny kunskap inom talent management från arbetstagarens perspektiv. Eftersom studiens informanter alla tillhör en specifik målgrupp, i detta fall nytexaminerade ekonomer, kan inte studiens resultat gällande preferenser och beslutsstilar generaliseras för andra grupper av arbetstagare. Dock kan modellen som presenteras i figur 2 tillämpas även av organisationer som inte strävar efter att nå endast denna grupp av arbetstagare.

### **6.3. Begränsningar**

En begränsning som kan identifieras med studien är samplets storlek. Även om klara teman kunde identifieras i diskussionerna i de fyra fokusgrupperna, kunde fler dimensioner ha dykt upp ifall samplet var större. Med studiens tidsram i åtanke hade ett större sampel fört med sig svårigheter och eftersom liknande svarsmönster kunde identifieras i de olika fokusgrupperna anser jag samplet vara tillräckligt.

En ytterligare begränsning är att de talent management åtgärder som informanternas arbetsgivare implementerar inte diskuterades under fokusgruppsintervjuerna. Diskussion kring detta hade kunnat ge en ytterligare dimension till hur arbetstagarna upplever talent management i den egna organisationen samt hurdana strategier de önskar att arbetsgivarna implementerade på denna front. Dock anser jag att denna diskussion vore mer lämpad för enskilda intervjuer, vilket är orsaken till att detta tema uteblev. Alternativt kunde denna typ av diskussion föras i fokusgrupper där alla informanter arbetar för samma organisation.

## 6.4. Vidare forskning

Eftersom en brist på forskning av talent management från arbetstagarens perspektiv redan tidigare konstaterats, finns det gott om utrymme för vidare forskning. För att få en djupare insikt i preferenserna och beslutsfattandet bland nyutexaminerade kunde personliga intervjuer göras. På detta sätt kunde diskussionerna bli mer detaljrika. För att utforska hur preferenserna hos arbetstagare utvecklas med tiden kunde man intervjua individer som redan en längre tid varit ute i arbetslivet eller alternativt göra en fortsatt studie med samma sampel som denna i framtiden.

Även kvantitativa studier kunde här ge ökade insikter i arbetstagarnas preferenser. Genom att använda kvantitativa metoder kunde även olika grupper av arbetstagares preferenser och beslutsmonster analyseras och jämföras. Slutligen kunde även fallstudier utföras i specifika organisationer för att utforska den effekt som praktiker inom talent management har på arbetstagarnas preferenser och beslutsfattande.

## 7 KÄLLOR & BILAGOR

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Allwood, Carl Martin & Salo, Ilkka (2012) *Decision-Making Styles and Stress*. *International Journal of Stress Management* 2012, Vol 19, No. 1, 34-47

Ana, H. (2009). *War of talent*, faculty of social sciences and behavioral sciences. Tilburg University.

Ansar, Novera & Baloch, Akhtar (2018) *Talent and Talent Management: Definition and Issues*. *IBT Journal of Business Studies*, Volume 14(2), 174-186.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practices*. 10th edition. London: Kogan

Ashton, C. and Morton, L. (2005), "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*, Vol. 4 No. 5, pp. 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>

Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80-90.

Bonn, I. (2005), "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 336-54.

Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. 2003. Individual job-choice decisions and the impact of job attribute and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1): 23–37.

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). "An employer brand predictive model for talent attraction and retention". *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. 388, 12 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>

Boxall, Peter & Purcell, John (2000), *Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?* *International Journal of Management Reviews*, volume 2(1), 183-203

Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Breaugh, J. A. (2013). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Psychology Press.

- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2019). *Organizational behaviour* (10 edition.). Harlow, England; New York: Pearson.
- Buchanan, Leigh & O'Connell, Andrew (2006) *A Brief History of Decision Making*. Harvard Business Review, January 2006 Issue.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organizational fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90:928–944.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Cropanzano, Russell & Mitchell, Marie S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, Vol. 31 No 6 (874-900). DOI: 10.1177/0149206305279602
- Davis, T., Maggie, C., & Neil, F. (2007). *Talent assessment, a new strategy for talent management*. Gower, United States
- Deloitte. (2021). *Human Capital Trends 2021*. Deloitte Insights.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Upplaga 4:1.). Studentlitteratur AB.
- Deery, Margaret (2009) Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20(7), 792-806
- Drejer, A., Olesen, F. and Strandskov, J. (2005), “Strategic scanning in a new competitive landscape: towards a learning approach”, *International Journal of Learning*, Vol. 2 No. 1, pp. 47-64.

- Dodd, J., Sagers, S. and Wildy, H. (2009), "Retention in the allied health workforce: boomers, Generation X, and Generation Y", *Journal of Allied Health*, Vol. 38 No. 4, pp. 215-219.
- Eriksson-Zetterqvist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Stockholm: Liber.
- Eurostat. (2019). Employee Turnover Statistics. Hämtad från: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/job-turnover?year=2019&country=EU>
- Frank, FD & Taylor, CR (2004) *Talent management: Trends that will shape the future*
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. Psychology Press, England, 525-564.
- Forslund, Magnus (2009), "*Organisering och Ledning*", Stockholm
- Galotti, K. M. (2002). *Making decisions that matter; How people face important life choices*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, NJ, USA, 117-125.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Gardner, T. M. (2002). In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. *Human Resources Management, Wiley periodicals*, 41, 225-237.
- Glassdoor, Inc (2023) About us - Glassdoor. Hämtad 31-03-2023 från: <https://www.glassdoor.com/about/>
- Gulshani, R. (2019). "A Process Model of Talent Management in Structurally Ambidextrous Organizations". *NHRD Network Journal*, 12(2), 135-144. <https://doi.org/10.1177/2631454119851986>
- Hewlett, S.A., Sherbin, L. and Sumberg, K. (2009), "How Gen Y & Boomers will reshape your agenda", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 71-76.
- Hoad, T.F. (1993). *The concise Oxford dictionary of English etymology*: Oxford University Press Oxford.

Hom, P.W., Shaw, J.D., Lee, W.T. & Hausknecht, J.P. (2017) One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3(530-545). <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>

Hughes, J. and E. Rog, 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20: 743-757.

Hylander, I. (2001) Fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod. Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.

Johennesse, L.C. & Chou, T. (2017) Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 9, No. 3(46-59)

Khoreva, V., Vaiman, V. & Van Zalik, M. (2017) Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, Vol 39 No 1(19-33). Emerald Publishing Limited.

Kim, M. and Beehr, T.A. (2019), Thriving on demand: challenging work results in employee flourishing through appraisals and resources, *International Journal of Stress Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 111-125, doi: 10.1037/str0000135.

Kitzinger, J. (1994). The methodology of focusgroups: The importance of interaction between research participants. *Sociology of health and illness*, 16, 103-121.

Kreuger, R. A. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research* (2nd ed). Thousands Oaks: Sage.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Sage Publications.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J. & Zenger, T. (2018). What makes a decision Strategic? *Strategy science*, 3(4), 558-573. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0074>

Lähtijät (2023) Miksi lähdemme? Syyt, seuraukset ja ratkaisuja. Hämtad 25-04-2023 från: <https://www.lahtijat.fi/tutkimus>

Malik, Nadeem (2009) Emergence of Strategic Human Resource Management Historical Perspective, *Academic Leadership: The Online Journal*: Vol. 7 : Iss. 1 , Article 16.

Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358 (9280), 483–488.

- Martin, Toby L., Yu, C.T., Martin, Garry L. & Fazzio, Daniela (2006) On Choice, Preference, and Preference for Choice. *The Behavior Analyst Today*, Volume 7(2), 234-241.
- McDonnell, A. (2011). "Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap". *Journal of business and psychology*, 26(2), 169-173.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9220-y>
- Mendez, F. & Stander, M. (2011) Positive Organization. The role of leader Behaviour in work engagement and Retention. *South African Journal of Industrial Psychology*, (37)1, 1-13
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mintzberg, H. (1994), "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-14.
- Montgomery, D.B & Ramus, C.A. (2011) *Calibrating MBA Job Preferences for the 21st Century*. *Academy of Management Learning & Education*, (2011), 10(1), 9-26.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. *Qualitative Research Methods Series*, 16. 2. ed. Thousands Oaks: Sage.
- Nam, Jungmin & Lee, Hwansoo (2018) High commitment human resource practices and employee behavior: a multi-level analysis. *International Journal of Manpower*-Vol 39(5), 674-686
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13.
- Poorhosseinzadeh, M. & Subramaniam, I. (2013) Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6): 330-338.
- Rabbi, F. ., Ahad, N. ., Kousar, T. ., & Ali, T. . (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208–214. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214>
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material. I. G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 220–248). Stockholm: Liber

- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (2nd ed.), 399–444. Palo Alto: Consulting Psychologists' Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437–454.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818-831.
- Scullion, Hugh & G. Collings, David (2010) Global Talent Management. *Journal of World Business* 45, 105-108
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Steinweg, S.(2009). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Simon, Herbert A. (1955) A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, Feb, 1955, Vol. 69, No. 1, 99–118.
- Slovic, Paul (1995) The Construction of Preference. *American Psychologist*.
- Sonnenberg, M. (2006), *The Signaling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees: A Multi-Level Perspective*, Doctoral thesis Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.
- Stephenson, E., & Pandit, A. (2008). How companies act on global trends: A McKinsey global survey. *The McKinsey Quarterly*, april.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business* : JWB, 45(2), 122- 133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- The Work Institute. (2019). *2019 Retention Report: Trends, Reasons & Best Practices*.
- Thunholm, Peter (2004), Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences* 36 (2004) 931-944.



Thunnissen, M. (2016), "Talent management: for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 1, pp. 57-72, doi: 10.1108/ER-08-2015-0159.

Trank, C., Rynes, S.L. & Bretz, R.D. (2002) Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331- 344

Vaiman, V. & Vance, C.M. (2008). *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing Ltd.

Warren, Caleb, McGraw Peter A. & Van Boven, Leaf (2011) Values and preferences: defining preference construction. *Advanced Review*, Volume 2. 193-205. John Wiley & Sons, Ltd.

Wilder, D. A., Rost, K., & McMahon M. (2007). The accuracy of managerial prediction of employee preference: A brief report. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(2), 1–14.

Wilder, D. A., Therrien K., & Wine, B. (2006). A comparison between survey and verbal choice methods of identifying potential reinforcers among employees. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(4), 1–13.

Wine, Byron , Gilroy, Shawn & Hantula, Donald A. (2012) *Temporal (In)Stability of Employee Preferences for Rewards*, *Journal of Organizational Behavior Management*, 32:1, 58-64, DOI: 10.1080/01608061.2012.646854  
Wright & McMahan (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 1992, Vol. 18, No. 2(295-320)

Özden, C. & Parsons C. (2017) "International Mobility of Knowledge Workers and High-Skilled Migration" in Fink, C., & Miguelez, E. (Eds.). (2017). *The International Mobility of Talent and Innovation: New Evidence and Policy Implications (Intellectual Property, Innovation and Economic Development)*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781316795774

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

### **Tema 1: Beslutsfattande**

1. Har ni tidigare funnit er i en situation där ni fattat ett beslut mellan arbetsgivare?
2. Hur gick ni tillväga för att fatta detta beslut?
4. Har ni långsiktiga mål som styr beslutsfattandet mellan arbetsplatser?
5. Påverkas beslutsfattandet kanske snarare av omständigheterna under beslutssituationen?
6. Anser ni er fatta beslut mellan arbetsgivare på ett mer rationellt eller intuitivt basis?
7. Är denna beslutsstil dominerande i alla era beslut - eller går ni till väga på annat vis då det beslut som berör arbetsmöjligheter?

## **Tema 2: Preferenser**

1. Vilka av dessa attribut hos arbetsgivare prioriterar ni högst?

- *Monetär ersättning*
- *Prestige*
- *Geografiskt område*
- *Flexibilitet*
- *Prioritering av anställda*
- *Organisationens etiska rykte*
- *Utvecklingsmöjligheter*

2. Finns det attribut som inte nämns här som ni själva tar i beaktande? →  
*informanternas förslag tas med inför nästa diskussionsfråga*

3. Föreställ er att en organisation endast kan inneha tre stycken av dessa attribut. Vilka tre skulle er ideala arbetsgivare isåfall satsa på?

- *Vad betyder dessa attribut för er? Vad ska en organisation göra för att enligt er uppfattas ha bra flexibilitet/utvecklingsmöjligheter/xxx?*

4. Finns det något en organisation kan erbjuda/göra för att ni ska arbeta hos dem ifall de inte satsade på era högst prioriterade attribut överhuvudtaget?
5. Söker ni snarare efter en organisation som ni kan arbeta och utvecklas i på lång sikt, eller föredrar ni att jobba för flera organisationer under kortare tidsintervaller?