

”Hyvää mun työssä on ihmiset” – det fina med mitt jobb är människorna

En kvalitativ intervjustudie om medarbetarengagemang ur
individens synpunkt

Pro gradu -avhandling

Milja Laitinen

Handledare: Barbro Schauman

Ledarskap, strategi och organisation

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2023

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för pro gradu-avhandlingen

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Milja Laitinen	
Arbetets titel: ”Hyvää mun työssä on ihmiset” – det fina med mitt jobb är människorna. En kvalitativ intervjustudie om medarbetarengagemang ur individens synpunkt	
Handledare: Barbro Schauman	
<p>Abstrakt: Arbetsmarknaden har förändrats efter koronapandemin och generationsbytet. Arbetstagarna har blivit selektiva när det gäller var de vill arbeta och väljer de arbetsplatser som bäst motsvarar deras egna intressen och värderingar. På grund av att det finns ett stort utbud av öppna arbetsplatser har det blivit lättare att byta arbetsplats, vilket orsakat att personalomsättningen i organisationer ökat. Av denna anledning har organisationer hamnat omformulera sina HR-strategier och talent management-verktyg för att engagera medarbetarna och få dem att stanna kvar.</p> <p>Medarbetarengagemang har drabbats av en negativ trend de senaste åren trots att forskningen inom ämnet ökat. Forskning inom medarbetarengagemang har gjorts främst ur arbetsgivarens perspektiv medan medarbetarnas synpunkter hamnat i skymundan. Syftet med studien är således att utforska medarbetarengagemang ur ett individperspektiv för att förstå vad det är som engagerar medarbetarna och om talent management-verktyg har en påverkan på engagemanget. För att nå syftet har jag gjort en kvalitativ undersökning där jag genomfört djupintervjuer med sex anställda i en organisation.</p> <p>Den teoretiska referensramen har jag byggt upp av teorier om medarbetarengagemang och talent management. Medarbetarengagemang har sitt ursprung i Kahns teori om personligt engagemang. Kahns teori har jag valt som kärna för avhandlingen. Kahns teori hävdar betydelsen av psykologisk meningsfullhet, tillgänglighet och trygghet för skapandet av engagemang. Genom lyckad talent management och talent management-verktyg kan organisationen hålla kvar och engagera personalen.</p> <p>Informanterna upplevde känslan av meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet som betydelsefulla för skapandet av engagemang. Arbetskulturen ska vara angenäm och sådan där medarbetarna delar samma värden och spelregler med varandra. Medarbetarna ska känna sig värderade och uppskattade, arbetsuppgifterna ska vara intressanta, varierande och främja medarbetarnas egna kompetenser. Känslan av samhörighet är av stor betydelse och skapas bl.a. av fungerande växelverkan med kollegerna, chefen och kunderna. En stödjande och uppmuntrande arbetsmiljö upplevs vara engagerande, dvs. en miljö där medarbetarna kan uttrycka sig själva autentiskt och där de har utrymme för misstag. Därtill ska medarbetarna ha en tillräcklig balans mellan arbete och fritid så att arbetsbördan inte är för stor.</p> <p>Känslan av psykologisk meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet påverkas av TM-verktygen. En konkurrenskraftig och stigande lön samt flexibilitet upplevde informanterna vara de verktyg som hade en betydande inverkan på engagemanget. Belöningssystemen är engagerande då de är rättvisa och har en tillräckligt stor betydelse för individen. Karriäravancemang ska vara antingen vertikalt eller ske genom nya fortbildande arbetsuppgifter.</p>	
Nyckelord: medarbetarengagemang, meningsfullhet, tillgänglighet, trygghet, talent management, talent management-verktyg, flexibilitet, kompensation, kolleger	
Datum: 21.2.2023	Sidoantal: 107

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problemformulering	3
1.2	Syftet och frågeställning	4
1.3	Definition av centrala begrepp	5
1.4	Disposition	6
2	Metod	7
2.1	Kvalitativa metoder	7
2.2	Studiens design och ansats	8
2.3	Semi-strukturerad djupintervju	8
2.4	Bekvämlighetsurval	10
2.5	Tematisk analys	13
2.6	Etiska överväganden	14
2.7	Sammanfattning	16
3	Min teoretiska referensram	17
3.1	Definition av medarbetarengagemang	18
3.2	Medarbetarengagemang	20
3.2.1	Kahns teori om personligt engagemang	21
3.2.1.1	Psykologisk meningsfullhet	23
3.2.1.2	Psykologisk trygghet	24
3.2.1.3	Psykologisk tillgänglighet	24
3.2.1.4	Sammanfattning av Kahns psykologiska faktorer	24
3.2.2	Utveckling av teorin inom medarbetarengagemang	25
3.2.3	Avgränsning av definitionen av medarbetarengagemang	28
3.3	Talent management	29
3.3.1	Beskrivning av vanliga metoder inom TM	32
3.3.2	Avgränsning av TM-verktyg	35
3.3.3	TM Kritik	35
3.4	Sammanfattning	36
4	Analys	38
4.1	Presentation på Företag X	38
4.2	Presentation av informanterna	40
4.3	Presentation av TM-verktyg som används i Företag X	43
4.4	Analys av TM-verktyg	46
4.5	Presentation av tematiska kategorier	57
4.6	Psykologisk meningsfullhet	58
4.7	Psykologisk trygghet	69
4.8	Psykologisk tillgänglighet	77
4.9	”Vad har fått dig att stanna kvar på FX?” och ”Upplever du att du är engagerad?”	81
4.10	Presentation av resultaten	83
4.11	Sammanfattning	87

5	Avslutande diskussion.....	89
5.1	Återkoppling till syftet	90
5.2	Besvarandet av forskningsfrågorna	91
5.3	Avhandlingens bidrag.....	93
5.4	Studiens styrkor och svagheter	94
5.5	Framtida forskning	96
	Källförteckning	98
	Bilagor	108

Figurförteckning

Figur 1	Utgångspunkten för Kahns centrala teori för vad som skapar engagemang och vad engagemang leder till	25
Figur 2	En sammanfattande modell av att hur informanterna upplever meningsfullheten skapas.....	69
Figur 3	En sammanfattande modell av att hur trygghet skapas. Arbetskulturen skapar gemensamma spelregler, som möjliggör känslan av trygghet.....	77
Figur 4	En sammanfattande modell av hur medarbetarna känner sig psykologiskt tillgängliga.....	81
Tabell 1	Hur HR & cheferna kategoriserar individerna i genomgången av talang	44
Tabell 2	Antal citat per verktyg per informant	47
Tabell 3	Antal citat av varje kategori per informant.....	57

1 Inledning

Coronapandemin och generationsskiftet har lett till att arbetstagarna förändrat sina perspektiv och prioriteringar på det egna arbetet, och balansen mellan arbete och fritid har blivit allt viktigare för arbetstagarna. Arbetstagarna är inte längre så karriärorienterade som tidigare utan de vill också ha annat innehåll i sitt liv än bara arbete. Dessutom är arbetstagaren bättre medveten om sitt eget värde på arbetsmarknaden och kräver mera åtgärder från organisationen så att de egna kraven och intressen bemöts. I stället för att arbetstagaren anpassar sig till arbetsgivarens villkor förväntar sig arbetstagaren nu att arbetsgivaren ska anpassa sig till arbetstagarens villkor. Organisationer tävlar om arbetstagare, vilket lett till att organisationer måste fundera hur de engagerar sina anställda att stanna kvar genom olika verktyg. Nu har arbetstagarna möjligheten att välja mellan organisationer på arbetsmarknaden och tar sig till den organisation som bäst motsvarar de egna värderingarna. Av denna anledning har det blivit allt viktigare att organisationer skapar strategier som främjar medarbetarengagemang. (Mäkilä, 2022)

Jag har länge varit intresserad av människors arbetskarriärer och hur de har kommit till de olika arbetspositionerna och arbetsplatserna. En del har jobbat inom samma organisation i tiotals år medan andra byter arbetsplats med jämna mellanrum. För andra räcker det att karriärframstegen är horisontella medan andra strävar efter att framskrida vertikalt. Efter att ha fått min första arbetserfarenhet i HR-världen, där jag fått jobbat med uppgifter som är relaterade till medarbetarengagemang, medarbetarerfarenhet och till att attrahera ny personal, har jag börjat fundera över vad det verkligen är som får människor att stanna kvar och vad det är som får dem att gå vidare. Vad är det som verkligen engagerar arbetstagarna? Denna avhandling kommer således handla om medarbetarengagemang ur ett individperspektiv, för att förstå vad det är som får medarbetarna att bli engagerade.

Medarbetarengagemang är ett ämne som har börjat diskuteras alltmer under de senaste åren (Cervai, Kekäle & Claxton, 2014). Organisationer har börjat prioritera arbetet framför ett positivt medarbetarengagemang (Byrne, 2015) för att locka arbetskraften att bli kvar i organisationen (Furnham, MacRae & Reed, 2014). Furnham, MacRae och

Reed (2014) menar att genom en hög personalomsättning mister organisationer viktig kompetens. Dessutom skapas det onödiga kostnader för företag då rekrytering av ny personal är dyrt. (O'Connell & Kung, 2007) För att behålla arbetskraften i organisationer, kräver det ofta bland annat att arbetarna trivs och att de får en känsla av att arbetsgivaren tar dem i beaktande. Anställda behöver olika åtgärder av organisationen för att engagera sig i den organisation de jobbar inom (Anitha, 2014). För att kvarhålla och engagera personalen, har talent management och dess olika verktyg blivit en stor del av HR-praktiker (Pandita & Ray, 2018) Förutom att medarbetarengagemang är viktigt för att minska personalomsättningen, är det även ett verktyg för organisationens arbetsgivarvarumärke (Purusottama & Ardianto, 2019). Då arbetstagare är engagerade, talar de positivt om sin arbetsgivare utanför organisationen (Schaufeli, 2014), vilket attraherar nya arbetstagare till organisationen (Alniaçık, Alniaçık, Erat & Akçin, 2014).

Medarbetarengagemang får inte arbetstagarna endast att stanna kvar i organisationer, utan ett positivt arbete kring medarbetarengagemang leder också ofta till en mer motiverad och effektiv arbetsinsats (Byrne, 2015). Att anställda är engagerade, anses korrelera positivt med verksamhetens framgång (bl.a. Byrne, 2015; Saks & Gruman, 2021). Å andra sidan har det visat sig ha en negativ effekt på organisationens omsättning om personalen är icke-engagerad (Byrne, 2015). Musgrove, Ellinger och Ellinger (2014) menar att engagerad personal med större sannolikhet jobbar med en positiv attityd, vilket har en positiv inverkan på företagets arbetskultur. Dessutom har engagerad personal mer energi och resurser att använda sig av (Saks & Gruman, 2021) än icke-engagerade, vilket har en minskande effekt på förekomsten av utbrändhet i organisationer (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Eftersom medarbetarengagemang hela tiden blivit ett mer eldfängt ämne, men studierna inte kommit på ett tydligt svar på vad det egentligen är (Schaufeli, 2014), anser jag det viktigt att se ämnet ur ett arbetstagarperspektiv. I detta kapitel diskuterar jag problematiken, vad syftet med avhandlingen är och vilka de centrala forskningsfrågorna är. Till slut klargör jag avhandlingens disposition.

1.1 Problemformulering

Valkama (2021) menar att under koronapandemitiden har arbetsmarknaden förändrats från det det var förr. På grund av pausen i människornas vardag, har människor haft tid att fundera på deras framtids- och karriärplaner. Människor har gjort karriärbyte, vilket orsakat att personalomsättningen i organisationer ökat. Förutom att personalomsättningen ökat, råder det en allmän brist på arbetskraft på marknaden: det finns massvis med öppna positioner, men det finns inte tillräckligt med ansökande för positionera. Det är flera branscher som strular med problemet (Anttonen, 2021). Mankki (2021) har samlat in statistik om den finska personalomsättningen under ett års tid (Q4/2019-Q4/2020), och inom de flesta branscher slutar fler anställda än vad det kommer nya till. Detta understryker problematiken med att det är fler som lämnar organisationer än vad som söker sig till organisationer.

Förutom pandemins påverkan på personalomsättningen och problemet att få kompetent personal, har det blivit allt vanligare att människor byter arbetsplats med snabbare mellanrum än tidigare. Arbetstagare prefererar bl.a. en arbetskultur som motsvarar deras egna värden, arbetsuppgifter som kontinuerligt utvecklar de egna kompetenserna samt flexibilitet (LinkedIn Survey, 2015). Fastän arbetstagarna byter arbetsplats med snabbare mellanrum än tidigare, påstår Sturt och Nordstrom (2016) att människor, speciellt millenialer, vore villiga att skapa en lång arbetskarriär i ett och samma företag. Men eftersom människor förväntar sig att organisationers värden motsvarar de egna värdena, arbetet är tillräckligt utmanande och utvecklande och att de känner att organisationer har något att erbjuda dem, byter människor organisation ofta. Genom organisationsbyte försöker de leta en arbetsplats som motsvarar deras behov där de kunde stanna kvar en längre tid (Sturt & Nordstrom, 2016). För att minska på personalomsättningen och få människor att stanna kvar, måste organisationer skapa engagemang hos anställda. (Saks & Gruman, 2014)

Fastän medarbetarengagemang är något som flera organisationer försöker sträva efter, ligger problemet i att företag och forskare förstår innehållet för begreppet medarbetarengagemang på olika vis. Det är en aning otydligt och omdebatterat vad det verkligen består av och hurdan effekt ett positivt medarbetarengagemang har för företaget (Schaufeli, 2014). Fastän det finns mycket studier som försöker få svar på

vad medarbetarengagemang är och hur man kan uppnå det, menar Shuck, Rocco och Albornoz (2011) att arbetstagarnas engagemang för organisationer har haft en negativ trend på senare tid. Då Shuck et al. (2011) utförde sin studie, var under 30 % av den globala arbetskraften engagerad och under 20 % upplevde att organisationen och cheferna har de behövda egenskaperna att engagera sina arbetstagare. Enligt den senaste studien från år 2022 var endast 14 % av den europeiska arbetskraften engagerad (Great Place To Work, 2022), vilket tyder på att trenden är sjunkande. Enligt en amerikansk studie är endast 29 % av millennialerna engagerade, vilket är oroväckande då denna åldersgrupp täcker ca. 50 % av arbetskraften och kommer vara större de kommande åren. (Book, Gatling, & Kim, 2019) Alltså känns det som att organisationer inte känner till sin personals behov och vad som verkligen borde fokuseras på då man jobbar för att skapa ett positivt medarbetarengagemang.

1.2 Syftet och frågeställning

Både Shuck et al. (2011) och Eldor och Vigoda-Gadot (2017) anser att studier kring medarbetarengagemang huvudsakligen gjorts ur arbetsgivar- och organisationsperspektiv, men de har sällan fokuserat enbart på att försöka förstå arbetstagarnas upplevelser och perspektiv. Om studien har gjorts ur arbetstagarperspektiv, har det till slut trots det influerats av intressen för att gynna arbetstagaren (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017), vilket gjort att perspektivet blivit mer arbetsgivarorienterat.

Syftet med denna studie är därför att utforska hur arbetstagarna upplever medarbetarengagemang och vilka de avgörande faktorerna är som får dem att stanna kvar. Syftet är att försöka förstå informanters känslor av meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet och hur dessa har förverkligats med hjälp av talent management-verktyg. För att nå syftet har jag gjort en kvalitativ undersökning där jag utför djupintervjuer med sex anställda i en organisation. Dessa personer skulle ha en relativ lång karriär bakom sig och jag ville fokusera på deras beskrivningar av vad som engagerat dem. Intervju-underlaget har skapats med hjälp av den valda teoretiska referensramen om medarbetarengagemang och talent management.

I avhandlingen besvarar jag följande frågor:

- 1. Vilka faktorer anser arbetstagarna vara betydelsefulla för skapandet av medarbetarengagemang?*
- 2. Hur påverkar TM-verktygen fortbildning, karriärframsteg, flexibilitet, belöningssystem, kompensation och andra förmåner på skapandet av medarbetarengagemang?*

1.3 Definition av centrala begrepp

Medarbetarengagemang

Eftersom medarbetarengagemang är ett så brett fenomen har jag avgränsat definitionen för medarbetarengagemang i min avhandling följande:

Medarbetarengagemang är ett tillstånd där individen har en känsla av psykologisk tillgänglighet, trygghet och meningsfullhet. Medarbetaren är engagerad då hen är lojal, har ett positivt motivationstillstånd och är psykologiskt närvarande när arbetet utförs. Dessutom har individen en känsla av att hen kan använda sig av sitt autentiska jag.

Definitionen har skapats med stöd av tidigare forskning, som diskuteras och argumenteras närmare i teorikapitlet.

Talent Management

Talent management består av att företaget, oftast HR tillsammans med cheferna, utvärderar personalens arbetsinsats och kommer fram med individuella lösningar som stöder arbetstagarnas arbete och prestation. Genom utvärdering av personalen får företaget en helhetsbild av att vilka arbetstagare det i den stunden lönar sig att särskilt satsa på och vem som bidrar med den största ekonomiska nyttan åt verksamheten. Genom talent management skiljer företaget på bl.a. vem som presterar bra, vem som

behöver stöd för att prestera ännu bättre och vems talang som vore nyttigare i andra arbetsuppgifter än där individen för tillfället befinner sig.

Talent Management-verktyg

Genom talent management-verktygen kan talangen bl.a. utvecklas, engageras, bevaras och attraheras. Verktygen kan riktas antingen till hela personalen eller arbetstagare som vill kvarhållas i företaget. I denna avhandling har verktygen avgränsats till fortbildning, karriäravancemang, flexibilitet, belöningsystem, kompensation och förmåner.

1.4 Disposition

Strukturen för denna avhandling är indelad i fem kapitel. Efter det inledande kapitlet kommer metodkapitlet, där jag diskuterar och presenterar metodvalet för avhandlingen. Avhandlingen har genomförts genom kvalitativa metoder, sex semi-strukturerade djupintervjuer, bekvämlighetsurval och tematisk analys. Metodkapitlet behandlar även avhandlingens etiska överväganden.

I det tredje kapitlet presenteras avhandlingens teoretiska referensram som består av medarbetarengagemang och talent management. I detta kapitel beskrivs även avgränsningen för definitionen av medarbetarengagemang och de talent management-verktyg som används som exempel i avhandlingen.

Det fjärde kapitlet innehåller analysen av den samlade empirin och presentation av det valda företaget, informanterna och de TM-verktyg som FX har i bruk. Efter analysen diskuteras analysresultaten. Det femte kapitlet sammanfattar avhandlingens syfte och resultat och besvarar forskningsfrågorna. Därtill diskuteras avhandlingens bidrag, styrkor och svagheter och förslag för framtida forskning.

2 Metod

I detta kapitel beskriver jag hur avhandlingen har genomförts. Inledningsvis redogör jag för den metod som används i avhandlingen, kvalitativa metoder. Efter det beskriver jag avhandlingens design och ansats. Studien är en explorativ studie som inleds med en deduktiv ansats men har även tecken av abduktion. Därefter beskriver jag vilken materialinsamlingsmetod jag använt mig av, dvs. semistrukturerad djupintervju. Därefter följer en diskussion om varför jag använt bekvämlighetsurval som mitt urval, varefter jag diskuterar hur jag byggt upp min analys. Sedan diskuterar jag avhandlingens etiska överväganden och till slut ges en sammanfattning av hur studien har byggts upp.

2.1 Kvalitativa metoder

De flesta studier i medarbetarengagemang har utförts genom kvantitativ analys, (Saks & Gruman, 2021; Sambrook, Jones & Doloriert, 2014) då de försökt reda ut vilka faktorer som korrelerar med engagemang och hur mycket de enskilda faktorerna påverkar på skapandet av engagemang (Saks & Gruman, 2021). Eftersom mitt syfte med studien är att förstå individers egna upplevelser i stället för att se hur mycket något påverkar numeriskt, har avhandlingen genomförts med hjälp av kvalitativ metod. Kvantitativ metod samlar in numeriska data och genom dessa data försöker man få reda på frekvensen, intensiteten eller varaktigheten i beteendet (Castleberry & Nolen, 2018). Kvalitativ metod däremot försöker förklara och förstå beteendet och situationen genom att undersöka dem som varit delaktiga i situationen, genom att t.ex. tolka upplevelser och känslor, eller följa med och tolka beteendet. (Castleberry & Nolen, 2018). Eftersom avhandlingens syfte är att förstå arbetstagarnas upplevelser, upplever jag att användning av kvalitativ metod är den lämpliga metoden för avhandlingen.

Klingberg och Hallberg (2021) påstår att kvalitativa metoder är ett utmärkt val då man försöker komma nära människor och deras känslor, speciellt då ny kunskap ska tas fram. I kvalitativa studier använder man sig av *informanter* som informationskälla, och samlar in data i form av mänskligt språk. En informant är den person som

forskaren samlar empirin av. Det som är viktigt med kvalitativ metod är att forskaren använder sig av samma materialinsamlingsmetod för varje informant, för att kunna jämföra informanternas svar eller beteende sinsemellan.

2.2 Studiens design och ansats

Min studie har en explorativ ansats, det vill säga att jag gjort en utforskande studie. Det finns olika sätt att inleda studien och av denna anledning anser jag det nödvändigt att beskriva hur jag valt att inleda min studie. Detta för att förstå strukturen för avhandlingen bättre. Jag valde att inleda min studie med ett deduktivt grepp, det vill säga med en tydlig teorimedvetenhet som senare kunde breddas eller fördjupas vid behov. Enligt Fejes och Thornberg (2016:24) kan forskaren med hjälp av deduktion pröva i vilken utsträckning teorin håller. Men eftersom empirin samlades genom semi-strukturerade intervjuer där diskussionen var öppen, hade studien även en abduktiv ansats. Under diskussionernas gång framkom det intressanta synpunkter, som den ursprungliga teorin inte hade en aning om. Genom abduktion kunde jag ta mig tillbaka till teorin för att hitta nya teorier för att kunna förstå och förklara mina upptäckter. (Fejes & Thornberg, 2016).

2.3 Semi-strukturerad djupintervju

Jag valde att samla data till avhandlingen i form av sex semi-strukturerade djupintervjuer. Med semi-strukturerad intervju menas enligt Blomkvist, Hallin och Lindell (2018) att intervjuaren har på förhand bestämt ett antal teman och frågeområden, och skrivit ner dem i en intervjuguide. Intervjuguiden är hjälpmedlet var frågorna och teman finns nedskrivna och sedan ställs dessa frågor till varje informant. (Fejes & Thornberg, 2016) Frågorna måste inte behandlas i den ordning som de finns i intervjuguiden, utan intervjuaren ställer frågorna då hen känner att situationen är lämpligaste. Detta ger utrymme för att samtalet varar naturligt och att man inte sätter ord på informanten. (Blomkvist, Hallin & Lindell, 2018) Förutom de frågor som färdigt finns i intervjuguiden, ger semi-strukturerad intervju utrymme till

spontana frågor som uppstår under diskussionens gång och som kan användas för att ännu mer gå in i djupet i informantens svar. Semi-strukturerade intervjuer ger utrymme för flexibilitet och möjligheten att gripa tag i mindre detaljer. (Bryman & Bell, 2011) Djupintervjuer görs ofta med färre informanter än i normala intervjuer, för att få en mer detaljerad och djupgående förståelse i informanternas upplevelser. (Showkat & Parveen, 2017) Eftersom skrivtiden för avhandlingen varit begränsad och jag ville få en fördjupad förståelse av informanternas upplevelser, intervjuade jag sex kandidater i stället för att ha många korta intervjuer.

Bryman och Bell (2011) menar att frågorna i intervjuguiden i en semi-strukturerad intervju bör inte vara allt för specificerade, för att informantens svar inte ska bli allt för korta. Ju bredare fråga, desto lättare är det att få informanten att öppna upp sina svar med flera ord och ge utrymme för fundering och tankegång. Då frågan inte är för specificerad, minskar även risken för att man leder diskussionen. Trots detta, ska frågorna i intervjuguiden vara sammanhängande och ha en röd tråd, för att diskussionen håller sig i det önskade temat och kan ännu anses som valid med tanke på studien. Av denna anledning försökte jag forma frågorna att vara så enkla som möjligt, för att ge utrymme för informanterna att svara på frågorna så brett som möjligt utan att samtidigt styra svaren.

Enligt Jacobsen (1993) är svårigheten med intervjuer det att intervjuaren styr diskussionen allt för mycket, vilket begränsar informantens åsikter och flödet av diskussionen. Eftersom intervjuarens roll är att styra samtalet är det ofta som intervjuaren genom sin egen beteende påverkar på hur informanten svarar eller hur djupt informanten går i sina svar. (Jacobsen, 1993) För att göra intervjusituationen avslappnande och för att ge så mycket utrymme för informanten som möjligt att berätta om sina upplevelser, ansåg jag att en semi-strukturerad struktur för intervjun var den lämpligaste. För att säkerställa att informanterna skulle hålla sig inom ämnet hade jag på förhand gjort ett intervju-underlag med färdiga frågor. Men för att undvika styrandet av diskussionen och begränsning av åsikter samt att informanterna hade det möjligt att fritt diskutera, gav en semi-strukturerad intervju möjligheten till mig att ställa spontana frågor som kom fram under diskussionens gång.

Dessutom påminner Bryman och Bell (2011) att det är viktigt att påminna sig själv om att alla informanter är olika, vilket gör intervjutillfällena också olika från varandra. Man ska vara försiktig med fördomar och i stället vara öppen för olika svar, för att ge informanten en känsla av trygghet för att kunna svara som hen tänker. Svårigheten med intervjuer kan ofta vara det att man inte kommer på med följdfrågor eller man inte vet hur man reagerar på känslig information. Av denna anledning var det nyttigt att på förhand fundera på hurdana följdfrågor man eventuellt kunde använda sig av och skriva upp dem, för att i svåra situationen kunna använda sig av dem i stället för att diskussionen bryts. (Bryman & Bell, 2011)

På grund av coronapandemin har hybridmodellen blivit ett allt vanligare arbetssätt. Det innebär alltså att en del jobbar på kontoret medan en del jobbar hemifrån. Detta betyder att det inte var möjligt att hålla intervjuer ansikte mot ansikte med alla informanterna, utan intervjuerna genomfördes i hybridform. En av informanterna intervjuades ansikte mot ansikte medan resten deltog via Teams. Då intervjun genomfördes fysiskt hade jag som intervjuare möjligheten att anteckna informantens kroppspråk vid sidan om narrativen. För att göra intervjun via Teams så lik en fysisk intervju som möjligt, hade informanterna videon på. Under Teams-intervjun var det mycket svårare att samtidigt analysera kroppspråket eftersom det ibland uppstod nätproblem och bilden kom inte alltid i realtid. Av denna anledning kan det ha uppstått risken att gesterna tolkats fel. För att göra atmosfären avspänd och trygg och att få informanten känna sig avslappnad, började jag dialogen med en friare diskussion. Informanten kunde fritt presentera sig själv, berätta om sitt förflutna och hur hen kommit till den situation där hen nuförtiden befinner sig. Fastän intervjuerna genomfördes på två olika sätt upplever jag att de innehållsmässigt var lika omfattande.

2.4 Bekvämlighetsurval

Under min avhandlingsprocess började jag jobba i ett nytt företag. I avhandlingen kallar jag detta företag för Företag X (FX). Snabbt märkte jag att personalomsättningen i företaget är väldigt låg och att en stor del av personalen jobbat i flera år i företaget.

Dessutom fanns det enstaka individer som återvänt sig till företaget, efter att de i mellan åt jobbat med andra eller liknande uppgifter i något annat företag. Dagligen var det någon som påstod hur bra de har det i företaget och hur de inte skulle vela ta sig till andra organisationer eftersom de trivdes så bra. Förutom att arbetstagarna trivdes i företaget, deltog även en stor del på mindre och större evenemang som ordnades utanför arbetstiden. Individerna var alltså förberedda att ge upp sin fritid för att spendera tid med kollegerna och skapa en bättre arbetsgemenskap. Med andra ord har organisationen lyckats med att skapa engagemang hos medarbetarna, vilket väckte mitt intresse att förstå vad är det som de gör rätt. Då avhandlingens syfte är att skapa förståelse i att vad medarbetarna upplever viktigt för att engagera dem, kändes det lämpligt att intervjua personer från just det företag jag jobbade i. Jag upplever att det skapar en bra helhetsbild om att förstå hur medarbetarengagemang skapas. I min studie har jag använt mig av bekvämlighetsurval, också kallad för icke-slumpmässigt urval.

Enligt Doyle (2020) jobbar människor i åldern 25–34 i avsnitt 2,8 år i ett och samma företag före de byter arbetsplats. Samma avsnitt för personer i 35–44 ålder är däremot 4,9 år och för över 45 åriga över 7 år. Eftersom längden varierar stort beroende på generationen, ansåg jag det lämpligt intervjua informanter ur olika generationsgrupper. Genom detta skapades förståelsen i att om det finns stora skillnader i upplevelsen om att vad är det som skapar engagemang. Då avsnitten är olika för olika grupper, valde jag att intervjua personer med över 3 års karriär i samma företag. Då har informanten haft tid att bekanta sig med organisationens kultur och tillvägagångssätt, samt förstå vad har varit de faktorer som antingen engagerat eller icke-engagerat dem. Jag tror även att då har informanten varit så insatt i sitt arbete och i sin organisation, att det inte mera finns utomstående faktorer som påverkar på deras svar och att de inte mera lever i en bubbla, var allt är nytt och spännande. Med utomstående faktorer menar jag t.ex. nyintroduktion där företaget säljer företaget och kulturen till nyanställda: under nyintroduktionstiden har den anställde fortfarande ännu en såld bild av företaget och bygger inte på egna upplevelser.

Bekvämlighetsurval består av att man intervjuar de informanter som man lättast får tillgång till (Blomkvist et al. 2018). Jag bestämde mig att intervjua människor från det företag jag själv jobbade i. Jag valde att intervjua personer från FX på grund av att företaget lyckats med att skapa engagemang. Dessutom var metoden lämplig för att

spara tid av sökandet av informanter samt det var lättare för mig att tidsmässigt planera när intervjuerna genomfördes eftersom jag hade tillgång till informanternas kalendrar och schema. Dessutom hade jag lättare att få ett empiriskt underlag till min studie, vilket Blomkvist et al. (2018) menar är fördelen med urvalet. Då jag använt mig av bekvämlighetsurval, var jag inte tvungen att vara i kontakt med obekanta informantskandidater och råka ut för flera nekande svar. Då jag på förhand redan visste vem jobbat i organisationen i över 3 år och vem som vore villiga att delta i undersökningen, hade jag lättare att genast kontakta rätt personer. Jag kontaktade varje informant individuellt via den kommunikationsplattform som FX använde. I meddelandet förklarade jag ämnet för avhandlingen, syftet med avhandlingen, varför jag bestämde mig för att kontakta just dem samt frågade om de var intresserade av att delta i intervjun.

Eftersom personalomsättningen i den organisation jag jobbade i var relativt låg (6 %) och genomsnittliga anställningstiden var 4,4 år, ansåg jag att det kunde finnas verktyg som även andra organisationer kunde dra nytta av. Fastän den genomsnittliga anställningstiden är 4,4 år vet jag flera personer som jobbat i företaget redan för över 10 år. För att undvika att urvalet vore alldeles för snävt, valde jag informanter med så olika bakgrund som möjligt och från så olika arbetspositioner som möjligt, för att få en relativt omfattande bild. Eftersom HR-teamet och ledningen jobbar så mycket med organisationens kulturella utveckling och med frågor kring engagemang, bestämde jag mig att inte välja dem som informanter. Ifall dessa personer skulle väljas, hade det uppstått en risk att svaren skulle ha påverkats av deras egen arbetsinsats och att svaren inte hade varit genuina. För mig var det viktigt att informanterna inte arbetade med uppgifter som har en rak påverkan på organisationens kultur, för att få en realistisk bild av att vad de anser är viktiga verktyg för att bli engagerade. Jag tror att ju längre bort informanterna är från sådana arbetsuppgifter, desto lättare har de att berätta om sina egna upplevelser samt vad de upplever som negativt och positivt. Då informanterna var från olika avdelningar, tror jag att det är lättare att jämföra om det finns stora skillnader i att vad som engagerar dem.

Jag föreställer mig att fördelen med bekvämlighetsurval och faktumet att jag hade någon slags tidigare relation med informanterna var den att diskussionen flöt smidigt. Detta tror jag berodde på det att vi redan på förväg kände varandra. Jag upplever att

informanterna kände sig avslappnade och kunde ärligt berätta om sina känslor, upplevelser och bekymmer, vilket gav ett mer känslobaserat material att analysera. Det var lätt att få diskussionen i gång och informanten att tala, utan att jag själv med hjälp av stödfrågor hamnade föra diskussionen framåt som hade kunnat påverka informantens åsikter. Jag var en aning orolig före intervjuerna om det att jag själv jobbade i HR-teamet hade kunnat påverka på informanternas svar. Informanten hade kunnat känna sig obekvämt och vara rädda över att diskussionen inte varit konfidentiell eller att svaren hade skadat informantens framtida karriär. Lyckligtvis blev denna oro inte verklighet, vilket kan ha berott på att jag genast i början av intervjun betonade att intervjun är anonymiserad och konfidentiell. Jag upplever att informanterna ärligt berättade både om sina positiva och negativa upplevelser.

2.5 Tematisk analys

I min avhandling använde jag mig av tematisk analys för att analysera den samlade empirin. Detta gjorde jag för att kunna jämföra informanternas svar sinsemellan samt kategorisera om de fanns likheter eller olikheter i svaren. Eftersom att forska eller att göra en kvalitativ studie var främmande för mig, kändes det lämpligt att använda mig av tematisk analys. Enligt Braun och Clarke (2006:78) är tematisk analys en lämplig analysform för nybörjare. Dessutom menar Braun och Clarke (2012) att analysmetoden är enkel och flexibel för att anpassa till analys av olika slags data.

Enligt Bryman och Bell (2011) är datamängden i kvalitativa forskningar oftast väldigt stor och ostrukturerad, vilket orsakar att de inte är enkelt att analysera data. Med hjälp av tematisk analys går det att tematisera ämnen (eng. coding) och gruppera data i mindre grupper. Teman bildas av upprepade teman som finns i datasamlingen och de valda teman används i formulering av slutsatser (Braun & Clarke, 2006). Viktigt med tematisk analys är att teman har ett sammanhang med studiens frågeställning samt att de analyseras med stöd av tidigare forskning (Bryman & Bell, 2011).

Efter varje intervju transkriberade jag intervjuerna, för att göra det lättare för mig att återkomma till materialet samt analysera och jämföra svaren sinsemellan. Att ha

dialogen som skriven text underlättade hittandet av upprepade teman som framkommit i informanternas svar. Eftersom intervju-underlaget byggdes upp med stöd av den teoretiska referensramen, var de teman som framkom starkt kopplade med referensramen. De två teoretiska referensramen som användes för att besvara forskningsfrågan var medarbetarengagemang och talent management.

De stora tematiska kategorierna i analysen består av talent management-verktyg och Kahns tre psykologiska faktorer; psykologisk meningsfullhet, psykologisk trygghet och psykologisk tillgänglighet. Därefter delade jag dessa teman i mindre delar, som enligt tidigare forskning har en påverkan på psykologiska faktorernas uppkomst. Detta gjorde jag för att få en djupare uppfattning om hur informanterna upplever faktorerna och vad det är som får dem att känna psykologisk meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet, och ifall de är betydelsefulla. Talent management-verktygen kategoriserades i de verktyg som jag avgränsat i min avhandling: fortbildning, karriäravancemang, flexibilitet, belöningsystem, compensation och förmåner. För att få en helhetsbild av vad som engagerat informanterna och om de känner sig engagerade, kategoriserade jag intervjufrågorna ”Vad har fått dig att stanna kvar på FX?” och ”Upplever du att du är engagerad?” som egna teman.

2.6 Etiska överväganden

”En viktig aspekt av en vetenskaplig studie är huruvida den uppvisar god etik” (Klingberg & Hallberg, 2021:336). Enligt Blomkvist et al. (2018:44) består etik i vetenskapligt arbete av att man följer god praxis så att ingen skadas av arbetet – det gäller både informanterna samt materialet man använder sig av som stöd för sina argument och som man hänvisar till. Blomkvist et al. (2018:43-44) påstår att etisk framförande består av fyra huvudkrav: *informationskrav*, *samtyckskrav*, *konfidentialitetskrav* och *nyttjandekrav*. Jag genomförde min studie enligt dessa krav.

Informationskrav består av att man tydligt informerar informanterna om studiens syfte. Till informanten ska det förklaras varför jag utför studien, vad jag försöker nå med studien, hur jag utför studien och var resultaten kan hittas från. Dessutom ska det vara

tydligt åt informanten att deltagandet är frivilligt och man kan alltid utelämnas sig, samt att det insamlade materialet används endast i syftet för avhandlingen. (Vetenskapsrådet, 2002) *Samtyckskrav* består av att den som studeras (informanten) ska gå med på att delta i studien och har rätt att bestämma om hen deltar eller inte. *Konfidentialitetskrav* innebär att insamlingsmaterialet som används i studien är anonymiserat och informanterna går ej att identifieras. Insamlingsmaterialet får ej spridas till utomstående parter (förutom handledare, examinator eller opponenter) eller användas till något annat syfte än i själva studien. *Nyttjandekrav* består av att insamlade empirimaterialet endast får användas för forskningsändamål och till det man berättat studien handlar om. (Blomkvist et al., 2018; Vetenskapsrådet, 2002)

För att min avhandling uppfyller kraven av etisk övervägande, använde jag mig av de fyra kraven som jag beskrev ovan. För att få informanternas förtroende, redovisade jag varför jag valt just dem som informanter, påminde dem om att diskussionen är konfidentiell och kommer inte att förmedlas vidare till organisationens kännedom, diskuterade tillsammans med vilka namn de vill framkomma i studien samt hur de önskar att de presenteras. Dessutom redogjorde jag för informanterna tydligt vad syftet med avhandlingen är, varför jag gör den och vad jag försöker nå med resultaten som fås av studien.

Eftersom jag i min studie använder ett företag som exempel och har valt alla informanter av detta företag, är det viktigt att även hålla företaget anonymiserat. Detta gjorde jag för att undvika skada för företaget samt att informanterna inte kan identifieras genom företagets namn. Av denna anledning använde jag ett påhittat namn för företaget och gick inte djupt in i detalj i verksamheten. För att behålla anonymiteten för informanterna valde jag att nämna dem som informant 1... informant 6, i stället för att komma på med påhittade namn. All den information som berättades om företaget har jag fått lov till.

2.7 Sammanfattning

Avhandlingen genomfördes genom kvalitativa metoder, eftersom meningen med avhandlingen är att få en uppfattning om informanternas upplevelser. För att få en uppfattning om upplevelserna, samlades empirin i form av sex semi-strukturerade djupintervjuer. Informanterna valdes genom bekvämlighetsurval där alla informanterna var från samma företag, eftersom företaget lyckats skapa positivt medarbetarengagemang. Den samlade empirin transkriberades och analyserades sedan med tematisk analys. Avhandlingen har genomförts i enlighet med etisk praxis så att ingen skulle skadas av arbetet. Studien har följt de fyra etiska huvudkraven: informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav.

3 Min teoretiska referensram

Skapandet av medarbetarengagemang kräver olika åtgärder från organisationens sida. De olika åtgärderna är starkt ihopkopplade med medarbetarnas känslor och upplevelser. Av denna anledning valde jag bygga min teoretiska referensram av medarbetarengagemang och talent management för att uppnå avhandlingens syfte. För att förstå hur tidigare forskning definierar medarbetarengagemang och vad som engagerar medarbetarna, används teorin inom medarbetarengagemang som en av de teoretiska referensramarna. För att förstå inverkan av organisationers åtgärder på medarbetarengagemang, är talent management den andra teoretiska referensramen som används. Talent management har jag valt eftersom det blivit ett alltmer använt verktyg i organisationer och det ansetts vara ett av de effektivaste verktygen för att engagera medarbetarna.

I detta kapitel redogör jag för tidigare forskning och modeller inom medarbetarengagemang. Som jag tidigare nämnde är medarbetarengagemang ett väldigt brett ämne. Av denna anledning beskriver jag först hur medarbetarengagemang definieras, och vad medarbetarengagemang är och består av enligt tidigare forskning. Därefter beskriver jag avhandlingens avgränsning för definitionen av medarbetarengagemang. Sedan presenterar jag det som jag tolkar som en av de **centrala teorierna** inom detta forskningsfält för att ge en uppfattning om varifrån tidigare forskning härstammar. Eftersom medarbetarengagemang kan ses ur olika perspektiv, presenterar jag kort olika modeller som använts för att förstå helheten. Studier där modellerna använts använder den centrala teorin som underlag. Därför har jag valt att kort beskriva de modeller som mest använts inom studiefältet för att ge en uppfattning om vilka egenskaper påverkar individernas engagemang.

Då fältet inom medarbetarengagemang är ytterst brett, har jag valt att avgränsa fokuset på **Talent Management**, eftersom det konstaterats vara ett viktigt verktyg för att engagera personalen. Jag redogör för vad Talent Management är samt hur och varför det används. Talent Management-verktyg har jag avgränsat att bestå av *fortbildning*, *karriärframsteg*, *flexibilitet*, *belöningsystem* och *kompensation och förmåner*. Avgränsningen har gjorts för att motsvara de verktyg som används i Företag X.

3.1 Definition av medarbetarengagemang

”It should be easy to define something that has been so extensively studied in the last two decades. However, when it comes to employee engagement, what it means depends on who you ask” – Saks & Gruman (2021:10)

Flera forskare har börjat sin studie med att diskutera hur definitionerna av medarbetarengagemang skiljer sig från varandra (Saks & Gruman, 2021; Sun & Bunchapattanaskada, 2019; Shuck et al., 2011; Macey & Schneider, 2008). Medarbetarengagemang ses ur olika perspektiv, vilket påverkar på hur engagemang definieras och behandlas. Dessutom använder studierna sig av olika mått för mätande av engagemang, vilket enligt Megha (2016) påverkar på hur definitionen blir. Fastän definitionerna skiljer sig åt från varandra, konstaterar både Megha (2016) och Byrne (2015) att definitionerna ändå har enstaka gemensamma drag; de kopplas ihop med det emotionella, fysiska och kognitiva, som har sina ursprung från Kahns studie från 1990. Den centrala teorin av Kahn behandlar jag senare i kapitlet.

Saks och Gruman (2021) menar att en orsak varför fenomenet har definierats olika hittills beror på att medarbetarengagemang har blandats ihop med andra näraliggande fenomen (som t.ex. arbetstillfredsställelse), fastän medarbetarengagemang i verkligheten borde ses som en egen helhet. Eftersom medarbetarengagemang blandats ihop med tidigare forskade fenomen i stället för att se på det som en egen faktor, har medarbetsengagemang fått en del kritik; medarbetarengagemang upplevs att vara ”new wine in old bottles” (Schaufeli, 2014:18). Saks och Gruman (2021) hävdar att medarbetarengagemang är ett eget fenomen och är viktigt att förstå, eftersom det har en påverkan både på organisationen och individen.

Medarbetarengagemang har sin ursprung i Kahns (1990) studie och därifrån härstammar även den första definitionen. Kahn definierar medarbetarengagemang som *” ... as the harnessing of organization members’ selves to their work roles; self-employment and self-expression of people physically, cognitively, and emotionally in their work lives.”* (Kahn, 1990:694), med andra ord arbetstagarnas emotionella, fysiska och kognitiva anknytning till sina arbeten. Därefter har definitionen

vidareutvecklats, men fokuset ligger trots det ofta i det psykologiska, fysiska och kognitiva.

Medarbetarengagemang kan definieras genom att se på anställdas *motivationstillstånd* (Byrne, 2015). Hur motiverade anställda är att utföra sina jobb och sina arbetsuppgifter tolkas beskriva hur engagerade de är med sina jobb. Dessutom definieras medarbetarengagemang genom att se på individens *psykologiska närvaro*, det vill säga hur fokuserad individen är på sitt jobb då hen utför arbetsuppgifterna eller om fokuset ligger annanstans. (Byrne, 2015) Anställdas lojalitet och åtagande för organisationen och kolleger som motiverar och tröstar anses även vara mått på engagemang. Genom medarbetarengagemang skapas det en *positiv emotionell anknytning*, vilket leder till att medarbetarna har en positiv attityd till sina arbeten (Anitha, 2014; Saks & Gruman, 2021; Byrne, 2015). Medarbetarengagemang är dock inte ett tillstånd som varar i evighet, utan är ett tillfälligt tillstånd som ändras kontinuerligt beroende på individens emotionella, fysiska och kognitiva upplevelser (Byrne, 2015).

På grund av att individer är olika, agerar alla på olika vis. Detta försvårar tolkandet av medarbetarengagemang. Andra ger av sig en mer emotionell satsning för organisationen medan andra agerar kognitivt. Där den ena upplever att arbetstagarna är engagerade då de har entusiasm menar den andra att arbetstagarna är engagerade då de använder sin kunskap för att utveckla verksamheten. (Byrne, 2015) Eftersom människor är olika, påstår Byrne (2015) att medarbetarengagemang är det tillståndet där anställda jobbar för det gemensamma målet genom att överföra de egna kunskaperna till värdefullt arbete.

Förutom det emotionella, kan medarbetarengagemang definieras genom att se på hur villiga arbetstagarna är att stanna kvar i organisationen och hur hårt de är beredda att arbeta för verksamhetens framtid. Dessutom upplevs medarbetarengagemang leda till ett positivt och arbetsorienterat tankesätt, vilket leder till tillfredsställelse för sitt jobb. Eftersom medarbetarengagemang upplevs som något positivt och ger energi och motivation för att jobba effektivt, sägs det vara motsatsen till utbrändhet. Alltså är medarbetarengagemang något att sträva efter för att minska antalet fall av utbrändhet i organisationer. (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

3.2 Medarbetarengagemang

Tidigare gick jag igenom hur medarbetarengagemang definieras och förstås men för att få en bättre förståelse för vad medarbetarengagemang är och varför det är viktigt, är det nödvändigt att även redogöra för fenomenet. Vad består medarbetarengagemang av?

Tidigare forskning konstaterar att organisationer gynnas av att anställda är engagerade. Ett positivt medarbetarengagemang har visat sig leda till verksamhetens ökade produktivitet, lönsamhet och vinst per aktie. Dessutom har ett positivt medarbetarengagemang visat sig korrelera med konsumenternas lojalitet, högre grad av innovation och bättre arbets kvalitet (Claxton, 2014). Förutom att arbetsinsatsen blir bättre, har ett positivt medarbetarengagemang även en minskande effekt på personalomsättningen (Fernandez, 2007), vilket minskar på de onödiga rekryteringskostnaderna som diskuterades i inledningskapitlet. Men för att få engagerad personal, måste organisationen bygga en kultur och lämpliga grundstenar som är vägen för att engagera individerna. (Anitha, 2014)

För att engagera personalen ska anställda känna sig både värderade och involverade (Claxton, 2014; Robinson, Hooker, & Hayday, 2007; Byrne, 2015). Denna känsla ska finnas både för att skapa engagemang, men även ett positivt engagemang förstärker känslan av att vara värderad och involverad (Claxton, 2014). Men medarbetarengagemang påverkas inte enbart av några enstaka faktorer, utan är en summa av en större helhet. Större helheter som påverkar engagemanget är arbetstillfredsställelse, jämlika möjligheter bland personalen (Robinson et al., 2007) och trygghet (Robinson et al., 2007; Kahn, 1990). Enstaka faktorer som påverkar medarbetarengagemang är arbetsmiljön, ledarskapet, teamarbete, lärandet, kompensation, organisationens politik och välmåendet på arbetsplatsen (Anitha, 2014), vilket tyder på att helheten är enorm.

I tidigare forskning har kompetensutveckling, möjligheter till avancemang, autonomi och utmanande arbetsuppgifter lyfts fram som viktiga faktorer vad det gäller medarbetarengagemang (bl.a. Fernandez, 2007; Crawford, Rich, Buckman, & Bergeron, 2014). För att behålla arbetskraften kvar i organisationer ska personalen

erbjudas möjligheten att lära och utveckla sig och sina kunskaper (Fernandez, 2007; Crawford et al., 2014). För att få en känsla av att man värderas uppskattar personalen att man litar på dem och att de får självständigt utföra arbetet. Dessutom kräver arbetstagarna mångsidighet för att kunna därigenom även utveckla kompetensen. (Crawford et al., 2014) Engagemang är även svårt att skapa ifall det finns dåliga möjligheter till avancemang i organisationen. (Fernandez, 2007) Fernandez (2007) menar att organisationer ofta tänker sig att lönen och förmånerna ensam är engagerande faktorer, medan de i verkligheten inte är så meningsfulla för individerna. Av denna anledning är det viktigt att organisationer fokuserar även på andra verktyg som påverkar engagemanget, för att verklingen få engagerad personal.

För att skapa engagemang hos medarbetarna menar Anitha (2014) att anställda ska erbjudas en tillräcklig balans mellan arbete och fritid för att kunna återhämta sig och återskapa de resurser som krävs för utförande av arbetet. Därtill betonar Anitha (2014) hur viktig arbetsmiljön och en angenäm arbetskultur är för att skapa engagemang. Enligt Dylag, Jaworek, Karwowski, Kozusznik och Marek (2013) påverkas medarbetarens engagemang positivt av det att individens egna värden bemöter organisationens. Därtill menar Anitha (2014) att en god teamanda och funktionell fysisk utrustning är viktiga för skapande av en känsla av trivsel. Anitha (2014) lyfter fram hur personalen uppskattar små gester som till exempel tillgång till mat och dryck på arbetsplatsen. Därtill har jag noterat hur företag inom de senaste åren fokuserat på att skapa utrymmen på kontoret där anställda kan slappna av. Utrymmen ger möjligheten att släppa tankarna på arbetet för en kort stund och kanske få innovativa idéer i en mer kreativ miljö. Dessa utrymmen kan innehålla biljardbord, verktyg för kroppsvård, TV-spel eller annat liknande.

3.2.1 Kahns teori om personligt engagemang

Som nämndes i inledningen härstammar definitionen för medarbetarengagemang från Kahns studie *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, publicerad redan 1990. Därefter har forskningen i ämnet ökat rejält, och Kahns studie används i flera studier som grund för den teoretiska referensramen. Av denna anledning ser jag Kahns teori som den centrala teorin (eng. grand theory) inom fältet.

”Grand theories, sometimes referred to as conceptual frameworks or conceptual models, develop overall explanations for a discipline or body of knowledge.” (Given, 2012:374) Given (2012) påstår att huvudteorier är till nytta då man skapar underlag för kunskapen inom fältet och är vägledande för att förstå hur saker borde vara i stället för hur de verkligen är.

Syftet med studien av Kahn är att studera personligt engagemang och icke-engagemang på arbetsplatsen i form av en etnografisk studie. Kahn följde med arbetsinsatsen på två olika arbetsställen och tolkade arbetstagarnas *autentiska jag* då de var engagerade eller icke-engagerade. Utöver att Kahn analyserade individernas beteende, ville han förstå vilka faktorer det är som påverkar om arbetstagarna är engagerade i sina organisationer eller inte. (Kahn, 1990)

Kahn (1990) påstår att då individen är engagerad, uttrycker personen sig i form av det bästa jaget och främjar kontakter med andra. Om individen däremot är icke-engagerad ger hen inte det bästa av sig, utan beter sig passivt och är känslomässigt frånvarande. Hur människor upplever arbetet visas både genom det fysiska, känslomässiga och kognitiva beteendet. (Shuck et al., 2011) Då människan är engagerad beter individen sig autentiskt, med andra ord uttrycker hen sig genuint och ger en ärlig bild av sig. Detta leder till kreativt, lekfullt och etiskt beteende, och dessutom anses kommunikationen då vara mest transparent och anställda kan lättast uttrycka sig själva (Shuck et al., 2011) – individen visar då sin verkliga identitet, sina verkliga tankar och känslor (Saks & Gruman, 2021). När individen är engagerad är det lättast för hen att uttrycka sig i fysisk, emotionell och kognitiv form, vilket även gör att organisationen får mest av individens arbetsinsats. Om personen däremot är icke-engagerad förlorar personen det autentiska jaget, och det blir svårt att uttrycka sig fysiskt, emotionellt och kognitivt. (Kahn, 1990; Shuck et al., 2011) Då personen är känslomässigt frånvarande göms individens verkliga identitet, tankar och känslor under arbetsprestationen (Saks & Gruman, 2021). Alltså är medarbetarengagemang starkt kopplat till anställdas motivation för sitt arbete och det i sin tur till verksamhetens framgång. (Saks & Gruman, 2021)

Kahn (1990) påminner om att individerna är olika och av denna anledning är det svårt att konstatera vilka faktorer det är som skulle främja **alla** personers engagemang. Men

i Kahns studie är det tre psykologiska faktorer som lyfts fram: *psykologisk meningsfullhet*, *psykologisk trygghet* och *psykologisk tillgänglighet*. Dessa är faktorer som visat sig påverka om personalen blir engagerade eller inte. I avhandlingen använder jag mig av Kahns tre psykologiska faktorer som underlag för att skapa en uppfattning om vad som skapar en känsla av dessa ur individens synvinkel.

Flera studier inom medarbetarengagemang härstammar sig från Kahns teori och resultaten hänvisar sig starkt till Kahns tre psykologiska faktorer. Av denna anledning har jag valt att använda teorins tre psykologiska faktorer som kärna för avhandlingen. Jag har använt mig av de tre psykologiska faktorerna för att bilda intervju-underlaget. Eftersom kärnan på analysen bygger på Kahns teori har jag valt att lyfta faktorerna separat fram i egna underrubriker. Detta har jag gjort för att göra det lättare för läsaren att ta sig tillbaka till dem.

3.2.1.1 Psykologisk meningsfullhet

Psykologisk meningsfullhet är den känslan då en individ känner sig vara värdefull (eng. valuable), värd besväret (eng. worthwhile) och till nytta (eng. useful). Individen känner att hens arbetsprestation har haft en påverkan på organisationen och hen har inte tagits för given. Individen får en känsla av att hen har något att ge till organisationen, men får också själv nytta tillbaka av organisationen. Psykologisk meningsfullhet skapas bl.a. genom varierande och krävande arbetsuppgifter, en arbetstitel som individen kan identifiera sig med och givande växelverkan både med kollegerna och med kunderna. (Kahn 1990:705–708) Dessutom menar Crawford, Rich, Buckman och Bergeron (2014) att känslan av att vara meningsfull skapas då man har möjligheten till självständigt beslutsfattande, feedback, möjligheten till avancemang och belöning av det utförda arbetet.

3.2.1.2 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet uppstår då individen känner att hen har möjlighet att uttrycka sig utan att behöva vara rädd för negativa konsekvenser. Individen är då benägen att ta mera risker och utmana sig själv. Psykologisk säkerhet skapas då individen har en uppmuntrande och stödjande arbetsmiljö, individen har möjlighet att vara sig själv, ledarskapet är stödjande och organisationens normer är meningsfulla för individen. (Kahn,1990:708–714)

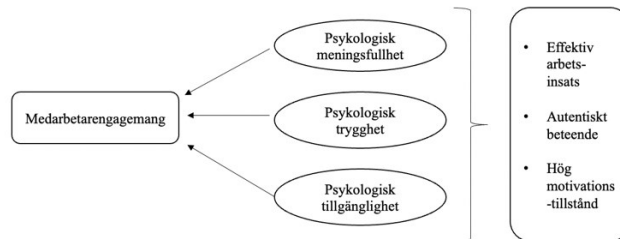
3.2.1.3 Psykologisk tillgänglighet

Psykologisk tillgänglighet innebär att individen har tillräckligt med resurser i de fysiska, emotionella och psykologiska. Individen har med andra ord möjligheten att balansera mellan arbete och fritid, och har tillräckligt med utrymme för att kunna uttrycka sig fysiskt, emotionellt och psykologiskt. (Kahn,1990:714–717) En överbelastande roll där man inte har tid att utföra arbetet inom utsatt tid, obalansen mellan arbete och fritid, resursbrister att utföra arbetet, och tidsbrist är faktorer som kan ha en minskande effekt på individens psykologiska tillgänglighet. (Crawford et al., 2014)

3.2.1.4 Sammanfattning av Kahns psykologiska faktorer

Enligt Kahns teori är det mer sannolikt att medarbetaren är engagerad då hen känner sig psykologiskt meningsfull, trygg och tillgänglig. Genom olika verktyg kan organisationen försöka skapa en arbetskultur som främjar känslan av alla de tre psykologiska faktorerna. För att individen ska känna sig meningsfull, ska hen ha en känsla över att hen är värdefull för organisationen och att hen är till nytta för verksamhetens framgång. Genom olika åtgärder från organisationens sida skapas en känsla av att individen är meningsfull. För att medarbetaren känner sig trygg på arbetsplatsen, ska organisationen ha en arbetskultur som bland annat ger utrymme för självförverkligande och att det finns utrymme för misstag. För att medarbetaren har

tillgång till alla resurser, ska arbetsmålen vara realistiska och genomförbara. Dessutom ska individen ha möjligheten att ta till sig mera resurser utanför arbetstiden, det vill säga att det ska finnas en tillräcklig balans mellan arbete och fritid.



Figur 1 Utgångspunkten för Kahns centrala teori för vad som skapar engagemang och vad engagemang leder till

3.2.2 Utveckling av teorin inom medarbetarengagemang

Utvecklingen av teorin inom medarbetarengagemang påminner om utvecklingen inom organisationsteorin. Hur man närmat sig ämnet och perspektivet på medarbetarengagemang och dess påverkan har förändrat sig under åren. Utvecklingen av teorin som använts för att förstå medarbetarengagemang har följt samma mönster som organisationsteorin.

Oyibo och Gabriel (2020) har gjort en sammanfattning om organisationsteorins historiska utveckling. Den *klassiska organisationsteorin* har fokuserat på arbetsplatsen och försökt reda ut hur man genom arbetsplatsen kan få personalen att bli så effektiv som möjligt. Enligt Oyibo och Gabriel (2020:48) har den klassiska organisationsteorin sett organisationen som en maskin och människorna i en organisation som maskinens komponenter. Organisationen kan endast vara effektiv om människorna är effektiva. I den *neoklassiska organisationsteorin* är man däremot intresserad av relationen mellan människorna, och för att förstå individernas beteenden ska man förstå de sociala och psykologiska faktorerna. Oyibo och Gabriel (2020) påstår att det neoklassiska perspektivet har haft en positiv påverkan på teamarbete, arbetskulturen, ledarskapet, motivationen osv. Den *moderna organisationsteorin* däremot ser organisationen som ett dynamiskt öppet system, som måste justera sig enligt förändringarna i omgivningen (Oyibo & Gabriel, 2020:54)

Saks och Gruman (2021) har gjort en sammanfattning av de teorier som använts för att studera medarbetarengagemang. Dessa teorier ska jag kort presentera, för att redogöra varifrån medarbetarengagemang fått sin helhet och för att förstå den historiska utvecklingen. De har dock inte använts för att utforma intervju-underlaget, utan snarare för att få en bredare förståelse för vad medarbetarengagemang består av och för att förstå den historiska utvecklingen.

Genom *job characteristics theory* har man sett på medarbetarengagemang ur arbetsdesignens synvinkel och hurdan arbetsdesignen borde vara för att främja de anställdas motivation. Enligt teorin leder kompetensvariation, uppgiftsidentitet, uppgiftens betydelse, autonomi och feedback till positiva arbetsresultat. Då arbetsuppgifterna har dessa fem egenskaper, upplever individerna meningsfullhet i arbetet, de får en känsla av att de bär ansvaret för att nå ett bra arbetsresultat och de förstår vilken typ av egen arbetsaktivitet som leder till ett bra resultat. (Saks & Gruman, 2021).

Social exchange theory förklarar anställdas attityder och beteenden (Cropanzano & Mitchell, 2005). Saks och Gruman (2021) påstår att ju mer engagerade arbetstagarna blir, desto mer resurser investerar organisationen på dem. Med resurser menas bland annat status, information, pengar, varor och tjänster (Cropanzano & Mitchell, 2005). Om arbetstagarna av sin organisation får de resurser som de värderar högt eller behöver, visar de lojalitet för företaget vilket därtill leder till högre engagemang. Om de nödvändiga resurserna däremot fattas, är det svårare att locka till sig engagerad personal. Teorins utgångspunkt är att då arbetsgivaren sköter om sina arbetstagare, har det positiva effekter för organisationen. En stark relation mellan organisationen och anställda korrelerar med effektiv arbetsinsats och positiv attityd till arbetsgivaren. (Cropanzano & Mitchell, 2005)

Self-determination theory har skapat förståelse hur, när och varför anställda är engagerade. Enligt teorin behöver individen en känsla av att hen har den nödvändiga *kompetensen* för att utföra arbetet, behov att vara självständig (*autonom*) och ha kontroll över sina egna åtgärder. Individen behöver en känsla av att hens egna beslut och åtgärder lett till goda resultat, och att hen får utmana sig själv. Eftersom människan

är en social varelse, har människan även ett behov av känsla av *tillhörighet* med andra i organisationen. (Saks & Gruman, 2021; Tims & Bakker, 2014; Niemiec & Ryan, 2009; Gagne & Deci, 2005). Då dessa tre krav uppfylls, har individen självstyrande motivation att utföra arbete; alltså att individen har genuint intresse för det hen gör och utför arbetet av egen vilja. Om de tre kraven inte uppfylls, är motivationstillståndet mer kontrollerat. Då handlar det om ett tillstånd då individen utför uppgiften för att hen måste, på grund av utomstående krav och belöningar, och inte för sin egen skull. Helt logiskt leder självstyrande motivation till bättre arbetsinsats, psykologiskt välmående och en positiv arbetsattityd. Kontrollerad motivation har däremot en negativ påverkan på organisationen, då det visat sig leda till individernas psykologiska ångest och ha en negativ inverkan på omsättningen. (Saks & Gruman, 2021)

Conservation of resources theory har kommit fram till att välmående är starkt ihopkopplat med engagemang. (Saks & Gruman, 2021). Individen behöver olika resurser för att klara sig och för att undvika bl.a. stress och utbrändhet. Då resurser används upp och det inte uppstår några nya eller det inte finns tillräckligt med resurser att klara sig i utmanande arbetsförhållanden, försämrar det individens arbetskapacitet. Detta har en negativ effekt på medarbetarengagemanget. Om en individ förlorat resurser, är följden negativ fastän hen senare skulle få mera nya resurser. Ju mer resurser en individ har, desto lättare är det att ta åt sig nya. Ju mindre resurser en individ har, desto lättare tappar hen de kvarstående resurserna. (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014)

Genom *broaden-and-build theory of positive emotions* har man undersökt positiva emotioners roll i samband med medarbetarengagemang. Enligt teorin är anställda med större sannolikhet engagerade, om deras emotioner är positiva. Samtidigt leder ett högre engagemang till positiva emotioner. (Saks & Gruman, 2021) Alltså kompletterar engagemang och positiva emotioner varandra. Enligt teorin är individen benägen att utföra mera då hen är positivt laddad, vilket även leder till att individen tar till sig mera resurser. (Fredrickson, 2004) Då individen har fler resurser, har man mer utrymme för positiva emotioner och även färdigheten att ta åt sig ännu mer resurser.

Enligt *job demands-resources model* beror stress på obalansen mellan kraven och individens tillgängliga resurser. Med *krav* (eng. demand) menas de egenskaper i

arbetet som eventuellt **orsakar** börda eller belastning, ifall kraven överskrider resurserna. Krav kan enligt Hakanen och Roodt (2010) vara tids- och arbetspress, en ogynnsam fysisk arbetsmiljö, rollkonflikter, överbelastande roll osv. *Resurser* (eng. resources) däremot står för de arbetsförhållanden som **ger** resurser åt enskilda medarbetare. Resurserna är fördelade på fyra olika nivåer: organisation (lön, karriärmöjligheter, säkerhet), ömsesidiga och sociala relationer (chef- och medarbetarstöd), organisering av arbetet (tydlighet i arbetsrollerna, beslutsfattande) och arbetsuppgifter (återkoppling av prestanda, självbestämmanderätt och kompetensomväxling). Om det finns obalans mellan kraven och de användbara resurserna, kan det i värsta fall leda till utbrändhet vilket skadar engagemanget. Om resurserna är i balans är individen motiverad, vilket har en positiv effekt på engagemanget. Även denna teori påstår att ju mindre resurser individen har, desto svårare är det att få nya resurser för att klara av arbetskraven.

Som framgår av de olika teorierna eller modellerna som använts i samband med medarbetarengagemang, har resurser en stor inverkan på om engagemang skapas eller om det inte gör det. Resurserna tolkas en aning olika, men för att kunna binda nya resurser till sig för att hållas motiverad och arbeta med en full arbetsinsats får resurserna inte mistas. Ju mindre resurser individen har att använda sig av, desto svårare blir det att ta till sig nya resurser. Om resurserna är på den svaga sidan har den en negativ effekt på välmåendet, orkandet, motivationen och utförandet av arbetet.

3.2.3 Avgränsning av definitionen av medarbetarengagemang

Tidigare i min avhandling har jag beskrivit hur medarbetarengagemang definieras, vad menas med engagemang och hur engagemang skapas. Eftersom fenomenet är så brett, går det inte att använda sig av alla definitioner i genomförandet av studien. Av denna anledning har jag gjort valet att avgränsa fenomenet och hur jag själv tolkar medarbetarengagemang i min avhandling. Avgränsningen underlättar både genomföring och analysering av intervjuerna för att förstå vad som individerna upplever skapar engagemang.

Som bl.a. Anitha (2014), Saks och Gruman (2021) och Byrne (2015) framkommit till, består medarbetarengagemang av anställdas lojalitet mot organisationen. Med lojalitet tolkar jag att individen är villig att stanna kvar i organisationen och ser inte företagsbyte som ett alternativ. Dessutom är arbetstagaren villig att sätta tid på företaget i viss mån på sin fritid. Byrne (2015) och Saks och Gruman (2021) menar att engagemang är ett motivationstillstånd och leder till individens psykologiska närvaro. Detta förstår jag som att den anställda är motiverad att ge sin fulla arbetsinsats för att utveckla tjänsten samt är motiverad att föra verksamheten vidare med hjälp av sin egen arbetsinsats. Engagemang leder till att individen kan använda sig av sitt autentiska jag i arbetet (Kahn, 1990). Autentiska jaget betyder för mig att individen kan vara sig själv på arbetsplatsen, har möjligheten att uttrycka sig kreativt och kan med sin egen prestation påverka både gemenskapen och utvecklingen av tjänsten, utan att bli negligerad.

Baserat på definitioner av tidigare forskning, definierar jag medarbetarengagemang på följande sätt:

Medarbetarengagemang är ett tillstånd där individen har en känsla av psykologisk tillgänglighet, trygghet och meningsfullhet. Medarbetaren är engagerad då hen är lojal, har ett positivt motivationstillstånd och är psykologiskt närvarande när arbetet utförs. Dessutom har individen en känsla av att hen kan använda sig av sitt autentiska jag.

3.3 Talent management

Pandita och Ray (2018) har framkommit till att för att engagera personalen är Talent Management (TM) det effektivaste verktyget. Som nämnts tidigare är en av de största utmaningarna för organisationen hur man lyckas behålla personalen och deras kompetens i organisationen. Arbetsmarknaden växer hela tiden både nationellt och globalt. Detta gör att individerna har ett större utbud av arbetsgivare och genom detta växer arbetstagarnas krav för bland annat organisationskulturen och hurdana tillväxtmöjligheter de har i organisationen. (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010) För

att behålla och engagera medarbetare har TM blivit en större del av organisationers HR-arbete och TM är ett sätt att försöka engagera medarbetare att stanna kvar i organisationen. Då organisationen har förståelse av vad som engagerar personalen och vilka TM-åtgärder som är effektiva, är det lättare att behålla personalen. Användning av rätt TM-verktyg påverkar organisationers prestation positivt och av denna anledning är verktygen ofta mycket människonära. (Karumuri & Kore, 2021) Genom TM-verktyg försöker företag behålla och utveckla den viktiga kompetensen för att skapa en långsiktig nytta för sig själv. Samtidigt har arbetstagare möjligheten att utveckla sig själva, få en känsla av att deras arbete värderas högt och att de är en viktig del av företaget. Alla dessa tidigare nämnda är aktörer som enligt tidigare forskning skapar engagemang hos medarbetare.

I likhet med medarbetarengagemang är definitionen av TM mycket omstridd bland forskare (Cappelli & Keller, 2014). Begreppet förstås på olika sätt och har olika betydelse för forskare och organisationer (Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion, 2021). Dessutom hänger teorin kring TM inte med i den snabbt förändrade världen, vilket orsakar att teorin inte alltid är aktuell och anpassbar i praktiken (Thunnissen, 2016). Eftersom TM har blivit en större del av HR-praktiker under de senaste åren och eftersom TM-strategier ser olika ut i olika organisationer, har forskning kring ämnet ökat. Thunnissen (2016) menar dock att forskning kring ämnet mera gjorts ur organisationens perspektiv än arbetstagarens, vilket gör att jag ifrågasätter om TM-praktikerna är fungerande eller om det är något som organisationer tror fungerar. Enligt McDonnell och Wible (2021:21-22) kan TM ses som en process för att leda ett av företags största tillgång, som är människor. TM tolkas även som organisationens insats att attrahera, fortbilda och kvarhålla nyckelmedarbetarna. TM tolkas även som ett sätt att utveckla strategin, identifiera talangen, planera karriärvancemanget och rekryteringen, samt identifiera, fortbilda, motivera och hålla kvar de medarbetare som utvärderats vara begåvade.

Enligt Thunnissen (2016:59) består TM av en större process, där den så kallade talangen först rekryteras i företaget varefter individens talang utvecklas med hjälp av olika TM-verktyg. TM kan sägas vara en systematisk process, där talangen kontinuerligt identifieras, utvecklas, engageras, grupperas, attraheras (Thunnissen & Buttiens, 2017:393) och bevaras (Phillips & Roper, 2009:8) Genom processen får

organisationen den kompetens den behöver, samtidigt som den anställda håller sig motiverad. (Thunnissen, 2016) Förutom att talangen identifieras menar McDonnell, Collings, Mellahi och Schuler (2017) att TM är ett sätt att identifiera den talang som inte betjänar organisationen och som organisationen borde komma ifrån. Alltså kunde TM sägas vara ett sätt att gruppera arbetstagare i de goda, potentiella och de sämre. Förutom att personalen grupperas och identifieras, innehåller TM-arbetet även uppdatering av organisationens HR-praktiker (Collings & Mellahi, 2009); bl.a. omformulering av kulturen, belöningsystem, anpassning mellan arbete och fritid osv. (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wright, 2016) Med hjälp av TM-verktyg anses individens och hela organisationens prestation förbättras. (Thunnissen, 2016)

För att förstå helheten med TM och vem den är riktad till, är det även bra att redogöra för vad som menas med *talang* i tidigare TM-forskning. Liksom TM, har talang flera olika definitioner och perspektiv. Talang kan vara en enskild person, alla personer i organisationen, kompetensen osv. Beroende på vilket perspektiv man närmar sig ämnet med. (Thunnissen & Buttiens, 2017) Förutom teoretiska perspektiv menar Meyers, van Woerkom, Paauwe och Dries (2020), att personer i ledningspositioner tolkar talang på olika sätt beroende på vad deras behov av personalen just då är och vad deras framtida fokus ser ut att vara. Av denna anledning ser även TM-praktiker olika ut i organisationer eftersom de upplevs olika. TM-praktiker kommer jag att diskutera senare i kapitlet.

I samband med TM ses talang ofta ur två perspektiv: inkluderande (eng. inclusive) och exkluderande. Det inkluderande perspektivet ser talang som en större helhet, där alla i organisationen anses vara värdefulla för organisationens framtida tillväxt och där alla individer borde erbjudas samma möjlighet till utveckling och karriäravancemang. Det exkluderande perspektivet däremot fokuserar på enskilda individer eller grupper; de individer som anses tillföra mest nytta till organisationen ska utvecklas och erbjudas unika förmåner och möjligheter. Det inkluderande perspektivet ser alla individer som en homogen grupp, medan det exkluderande differentierar individer i mindre grupper och ser dem som heterogena varelser. (Thunnissen, 2016) Det finns problematik med dessa två perspektiv; fastän det inkluderande försöker behandla individer jämlikt och rättvist, blir det lätt så att individers fullständiga potential inte lyckas bli framhävda

eller att de inte får den kompetens som de möjligtvis hade, eftersom de inte t.ex. får individanpassade utbildningar. Om individerna däremot grupperas i mindre grupper, är det lätt som man mister goda kandidater om de inte just i den stunden presterat på det bästa sättet. (Thunnissen & Buttiens, 2017) Dessutom kunde jag tänka mig att även personliga relationer påverkar vem som anses vara värd att vidareutbildas och satsa resurser på eller inte.

McDonnell och Wiblen (2021) har sammanfattat definitioner av hur talang beskrivits och vem det riktas mot. Talang kan bestå av hela organisationen, där alla arbetstagares insats anses värdefull och man vill fokusera på allas utveckling. Talang kan också definieras enligt positioner: ju högre i hierarkin man befinner sig, desto mer satsar man på dessa personer för att de är potentiella kandidater för framtida ledningspositioner. Talang kan definieras genom individens egna intressen: stödja individen i den riktning som hen är intresserad av att arbeta i framtiden. Talang kan definieras enligt personens eller gruppens tidigare prestation och hur hen eller de lyckats med sina arbetsuppgifter. Talang kan utformas av enskilda individer som verkar vara potentiella och värdefulla då det gäller verksamhetens framtid och tillväxt. Fastän talang definieras och tolkas olika är det gemensamma för alla att man genom TM försöker utbilda talangen att bli bättre. Verktygen ser dock olika ut beroende på vilken talang organisationen fokuserar på och vad syftet med TM är.

3.3.1 Beskrivning av vanliga metoder inom TM

Då ett av talent managements syften är att kvarhålla talangfulla medarbetare i företaget, menar Pandita och Ray (2018) det viktigt att medarbetarna hålls engagerade. Men för att behålla medarbetarna engagerade krävs talent management-verktyg som motsvarar medarbetarnas egna intressen och får dem att stanna kvar i organisationen. Användning av rätt TM-verktyg har visat sig ha en positiv inverkan på medarbetarnas engagemang (Pandita & Ray, 2018; Alias, Noor & Hassan, 2014). Rätt slags TM-verktyg har en inverkan på anknytningen mellan medarbetaren och organisationen. Genom denna anknytning försöker organisationen säkerställa att medarbetaren fortsätter arbeta för organisationen med värdefull prestation. (Pandita & Ray, 2018)

Då alla organisationer är olika och har olika fokuspunkter, ser TM-praktiker olika ut för alla. Det finns dock en del verktyg som ansetts vara mer fungerande och engagerande i jämförelse med andra. Fastän verktygen ser olika ut i olika organisationer och alla verktyg inte passar alla, menar Stahl et al. (2016) att det viktiga med verktygen är att kunna differentiera sig själv från sina konkurrenter på marknaden. TM-verktyg är ett sätt att motivera anställda men även ett sätt att urskilja sig från andra organisationer. Av denna anledning vore det viktigt att inkludera TM i strategin, eftersom organisationen genom TM-verktyg även kan utgöra sitt arbetsgivarvarumärke – alltså att skapa medvetenhet och marknadsföra sig själv utåt om hur det är att arbeta i företaget (Edwards, 2010). TM-verktyg kan riktas mot alla arbetstagare eller den gruppen som organisationen ansett vara talang; enligt studien av Sonnenberg, van Zijderveld och Brinks (2014) var ca. 40 % av TM-praktiker riktade till hela personalen medan 60 % var riktade till gruppen eller individer som differentierats som talang. Eftersom studien utförts ca. 10 år sedan kan siffrorna dock ha ändrat sig. Eftersom organisationer allt mer fokuserar på TM och identifiering av talang, finns det säkerligen en sanning i att hur erbjudandet av TM-verktyg fördelar sig mellan personalen. Meningen med verktygen är att behålla personalen kvar och engagera dem (Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach, 2011), och av denna anledning består TM-verktyg mycket av liknande verktyg som anses vara avgörande faktorer för att engagera personalen.

Eftersom medarbetare har svårigheter med att stanna kvar för längre tider i en och samma organisation, försöker organisationer komma på med verktyg genom vilka de lyckas kvarhålla personalen. Av denna anledning är kvarhållande av talangen (*eng. retention*) ett av TM-verktygs huvudsyften (Oladapo, 2014). Genom TM-verktyg försöker man bemöta personalens behov (Pandita & Ray, 2018). Stahl et al. (2016) har samlat in information av internationella företag av att hurdana TM-verktyg de har haft i bruk. De har gjort samplingen genom att välja företag som listat sig högt upp i prestation och hur de upplevs som arbetsgivare. Stahl et al. (2016) påstår att *kulturen och kulturell passform* har en stor påverkan på engagemang och prestation. Av denna anledning vore det viktigt att säkerställa att medarbetarna delar samma värden med organisationen och att organisationen kommer emot med medarbetarnas värden. Organisationer har fäst större fokus på att hurdana *komensation*, hurdana *belöningar* och *förmåner* personalen kräver för att engagera sig och hålla sig motiverade. Därtill

har organisationer hamnat anpassa sina *arbetsförhållanden* för att möta arbetstagarnas krav, med t.ex. *flexibilitet*, *hybridarbete* och *självständighet gällande beslutsfattande*. Utbildningen har blivit allt större del – både *fortbildning* som arbetstagaren själv erbjuder, men även utbildning som arbetstagaren är intresserad av att få. Eftersom medarbetarnas krav oftast är individuella, är *ledarens* (t.ex. chef) *närvaro* viktig i dagliga arbetslivet. Genom diskussion får ledaren fram vad individerna kräver och det är lättare att anpassa riktiga verktyg i framtida strategier. (Stahl et al., 2016; Christopher & Devi, 2022)

För att underlätta förståelsen i att hurdana TM-verktyg företag använder sig av för att kvarhålla och engagera medarbetarna har jag bekantat mig med verktyg som organisationer använder sig av. Forbes (Crail, 2022) har listat fram verktyg som organisationer använder sig av och som visat sig vara effektiva för att engagera och kvarhålla personalen. Enligt Crail (2022) ska organisationen erbjuda en kompensation som är konkurrenskraftig men skapar även ett ekonomiskt läge som möjliggör fritidsaktiviteter och motsvarar samhällets ekonomiska nivå. Organisationen ska erbjuda medarbetarna möjligheten till flexibilitet. Både i den form att de får arbeta i hybridform och får självständigt bestämma varifrån de jobbar, och att de får bestämma arbetstiderna själv. Organisationen kan ha processer som möjliggör identifieringen av högpresterande medarbetare och sedan belöna dem antingen monetärt eller skapa strategier i deras karriäravancemang och personlig kompetensutveckling. Organisationer fokuserar på att skapa en arbetskultur som främjar medarbetarnas egna intressen och som medarbetarna vill vara en del av. På grund av att organisationsmedlemmar och samspelet mellan kollegerna har en så stor inverkan på arbetskulturen, eftersträvar organisationer för att ge så bra verktyg som möjligt för att skapa fungerande teamarbeten. Medarbetarnas välmående har blivit ett aktuellt ämne och på grund av det erbjuder organisationer olika verktyg för att främja välmåendet och för att förebygga utbrändhet. Organisationer fokuserar på att skapa en arbetskultur som är rättvis och ger samma möjligheter till alla medarbetare, som har en stödjande och transparens ledarskap och som inte orsakar en alldeles för stor arbetsbörda. Därtill har organisationer olika förmåner som främjar medarbetarnas välmående som till exempel en omfattande arbetshälsa. Dessutom erbjuder organisationer andra förmåner som underlättar medarbetarnas vardag till exempel i form av rabatt till olika tjänster. (Crail, 2022)

3.3.2 Avgränsning av TM-verktyg

Då TM är ett brett fenomen och består av flera olika verktyg, har jag bestämt att avgränsa verktygen för att inte bli allt för brett. Verktygen som jag valt mig att använda i avhandlingen är verktyg som FX använder sig av. Avgränsningen har jag gjort för att bättre förstå hur företagets TM-praktiker påverkat på skapandet av engagemang. Verktygen som används i avhandlingen är *fortbildning, karriärframsteg, flexibilitet, belöningsystem, compensation och förmåner*. Som jag tidigare nämnt i avhandlingen, anses medarbetarna bli engagerade då de har möjligheten till bland annat lärande, karriärframsteg, autonomi, får tillräcklig compensation jämfört med det jobb de gör och har en arbetsmiljö som motsvarar deras värden. Verktygen som FX använder sig av beskriver jag mer grundligt i kapitel 4.

3.3.3 TM Kritik

Då TM har blivit en allt större del av organisationers HR-arbeten och för att den är starkt kopplad med medarbetarengagemang, är det bra att även förstå kritiken gällande ämnet. Det underlättar att förstå svårigheten med skapandet av rätta TM-verktyg.

Identifiering av talang är oftast något som organisationen inte kommunicerar klart och tydligt till personalen, utan det händer bakom stängda dörrar. Detta sker för att undvika skapelse för en orättvis miljö där personalen känner sig olikvärda. Om TM är en viktig del av organisationens strategi kan differentiering och identifiering ske flera gånger om året, vilket betyder att olika personer och grupper kan dyka upp i olika värderingstillfällen. Det betyder att om person A hade varit potentiell på våren men försämrat sin prestation därefter, kan hen falla ut ur den så kallade talent poolen, m.a.o. gruppen som organisationen uppskattat som talang. Ifall organisationen hade meddelat tidigare att person A har framtida potentiell men senare meddelat att fallet inte är det mera kan det skapa brist på motivation och engagemang. Samtidigt om man inte vet att man tillhör talent poolen kan det vara svårt att behålla motivationen eftersom individen inte upplever att hen har en framtid eller utvecklingsmöjligheter i organisationen. (Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale & Sumelius, 2013) Oberoende om personen vet att hen är en del av talent poolen eller ej, menar Björkman, Ehrnrooth,

Mäkelä, Smale och Sumelius (2013) att det inte har en påverkan på om man stannar kvar i organisationen eller inte. Alltså är det inte ensam det att man anses som värdefull som skapar engagemang utan snarare organisations åtgärder som individerna anser motsvarar deras behov och krav. Ifall organisationen satsar mycket tid på specifika personer, men verktygen inte är fungerande, ifrågasätter Collings (2014) vad som händer då talangen lämnar organisationen och den icke-kunniga talangen blir kvar? Av denna anledning har en exkluderande TM sina risker; satsa resurser på enstaka personer, fastän risken finns att de lämnar organisationen.

3.4 Sammanfattning

Enligt det som diskuterats i teorikapitlet är medarbetarengagemang ett brett fenomen som kan förstås och tolkas på olika vis beroende på vilket perspektiv fenomenet ses från. Medarbetarengagemang kopplas ihop bl.a. med medarbetarnas motivationstillstånd, psykologiska närvaro och den positiva emotionella anknytningen till sitt arbete. Då medarbetaren är engagerad, anses medarbetaren vara villig att använda sin kunskap för att utveckla verksamheten och jobba för det gemensamma målet genom att överföra de egna kunskaperna till värdefullt arbete. Dessutom kopplas engagemang ihop med medarbetarens lojalitet för organisationen.

För att skapa engagemang hos medarbetarna, ska de känna sig psykologiskt meningsfulla, trygga och tillgängliga. Medarbetaren uppskattar känslan av att vara värdefull och få tillit från organisationens sida för att ha utrymme till att utföra arbetet självständigt. Dessutom ska medarbetaren ha möjligheten att bete sig autentiskt och ha utrymme för misstag, samt identifiera sig med sitt jobb. En angenäm arbetsmiljö och -kultur, ledarskap och organisationens politik samt känsla av samhörighet konstateras ha en positiv inverkan på engagemanget. Tids- och arbetspress, rollkonflikter och överbelastande roll däremot har en minskande effekt på medarbetarens resurser och kan i värsta fall leda till utbrändhet som är motsatsen till engagemang.

Engagering av medarbetarna kräver olika åtgärder av organisationen, och dessa kan förverkligas t.ex. genom olika TM-verktyg. Genom talent management försöker

organisationen kvarhålla talangen, vilket kräver engagerade medarbetare för att vara villiga att stanna kvar. TM-verktygen ska vara lockande och bemöta medarbetarnas behov. Enligt tidigare forskning påverkas engagemanget positivt av bl.a. följande:

kompetensutveckling, karriäravancemang, utmanande arbetsuppgifter, kompensation och förmåner samt flexibilitet.

4 Analys

I detta kapitel analyseras den empiri som samlats in genom intervjuer och som sedan transkriberats. Till början presenteras Företag X som använts som exempel i denna avhandling och informanterna för att ge en djupare uppfattning om dem. Därefter presenteras FX:s TM-verktyg, för att visa hurdana verktyg företaget har i bruk och varför. Efter presentationen av företaget, informanterna och deras TM-verktyg analyserar jag hur informanterna upplevt FX:s verktyg. Därefter analyserar jag de faktorer som enligt informanterna skapar känslan av psykologisk meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet. I slutet av analysen lyfter jag fram de faktorer som informanterna själv upplevt som engagerande faktorer och vad som fått dem att stanna kvar.

I slutet av kapitlet sammanfattas de resultat som framkommit i analysen av empirin. Fastän tidigare forskning huvudsakligen fokuserat på hur organisationer kan engagera medarbetarna i stället för att se det ur individens perspektiv, visar sig resultaten vara desamma fastän avhandlingen gjorts ur individens synpunkt. För att engagera medarbetarna ska medarbetarna uppleva meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet, lika som Kahn kommit till i sin studie redan 1990. För att skapa känslan av dessa tre faktorer, framgick det i analysen att de olika TM-verktygen har en påverkan på uppkomsten av de tre psykologiska faktorerna. Då informanterna främst var nöjda med sin arbetsplats och upplevde sig engagerade, (och vad jag fått följa med andra arbetstagare under min arbetstid på FX), verkar det som om att FX huvudsakligen har verktygen i skick. De har lyckats med att skapa en kultur som får medarbetarna att känna sig värdefulla, trygga och får medarbetarna att känna sig som en resurs. FX använder också verktyg som gynnar medarbetarnas intressen.

4.1 Presentation på Företag X

Innan jag går vidare till analysen av den samlade empirin, anser jag det nödvändigt att kort redogöra för Företag X och deras kultur. Eftersom företaget vill vara anonymt, kommer jag beskriva företaget väldigt ytligt men ändå så att deras arbetskultur och

arbetssätt kan förstås. Beskrivningen av FX baserar sig både på den information som finns på deras webbplats och av mina egna erfarenheter från den tiden jag jobbade för företaget.

Företaget jag använt som utgångspunkt i min avhandling och som jag valt mina informanter från är ett företag som är verksamt i IT-branschen. Företaget sysselsätter ca 200 anställda i olika europeiska länder. För att försäkra företagets anonymitet nämner jag inte länderna. FX har en snabb tillväxthastighet och framtidsprognosen på marknaden ser lovande ut.

Enligt FX:s egen beskrivning, erbjuder FX en arbetsomgivning som ger utrymme för kreativitet och möjlighet att självständigt påverka hur det egna arbetet utförs. FX vill ge utrymme för anställda att använda sin kreativitet och komma fram med egna idéer och lösningar som utvecklar tjänsten. FX betonar en människonära kultur, där individerna har möjligheten att vara sig själva, samarbeta och ha roligt. Tillit, respekt och att utmana sig själv är viktiga grundstenar för företagets kulturbygge. FX beskriver sig själv som en icke-hierarkisk och icke-byråkratisk organisation, där individerna har möjlighet att uttrycka och förverkliga sig själv både yrkesmässigt och individuellt. FX värdesätter att anställda har möjlighet att utveckla sig och växa vid sidan av den växande verksamheten. Förutom fortbildning, vill FX erbjuda anställda möjlighet att jobba utomlands korta perioder ifall de så önskar, för att de ska kunna bekanta sig med andra länders arbetskultur. FX vill även möjliggöra och stödja anställda att förverkliga sina drömmar utanför arbetstiden.

FX använder sig av en hybrid arbetsmodell där medarbetarna självständigt får bestämma varifrån de jobbar och när de jobbar, huvudsaken är att arbetet utförs. Man kan jobba t.ex. på kontoret, hemma, på stugan eller utomlands. För att skapa gemenskap ordnas det ständigt evenemang där anställda har möjlighet att delta. En gång i året ordnas det på företagets bekostnad större evenemang, där alla anställda från alla länder deltar. Förutom evenemang ordnar företaget en gång i månaden en gemensam frukost på företagets bekostnad. Dessutom har anställda dagligen gratis tillgång till olika alkoholfria drycker och frukost som finns i kylskåpet.

4.2 Presentation av informanterna

Här presenterar jag kort de sex informanter som deltog i studien. För att behålla anonymiteten har jag namngett informanterna som *informant 1 ... informant 6*.

Jag har valt att inte avslöja informanternas kön, eftersom detta tillsammans med annan utdelad information kan avslöja informanternas identitet. Att inte avslöja könen har också varit informanternas önskan. Av denna anledning använder jag mig av pronomenet *hen* då jag diskuterar om informanterna. Då den exakta åldern gör det lättare att identifiera informanten, har jag bestämt att kategorisera åldern i generationsgrupper. Generation X består av personer i åldern 42–57 och millenialer av personer i åldern 26–41. Dessutom nämner jag inte personernas arbetstitlar för att behålla anonymiteten. Jag presenterar informanterna i den ordning jag intervjuat dem.

Informant 1, millenial

Informant 1 har jobbat på FX redan i över 5 år och har haft flera olika arbetstitlar under sin arbetstid på FX. Informant 1 är ansvarsperson för det projekt hen jobbar med men har inget eget team med underställda. Karriärframstegen har varit befordran men även förflyttningar till roller med helt andra arbetsuppgifter. Informant 1 menade att hen inte har ansökt om rollerna, utan avancemanget har skett genom diskussion och samförstånd med cheferna. Informant 1 har dock tydligt lyft upp sina egna intressen under one2one-diskussionerna. Under intervjun lyfte informanten flera gånger upp hur viktigt det är för hen att ha en konkurrenskraftig och bra lön och hur viktigt det är att kunna framskrida i karriären. Dessutom betonade hen betydelsen av utmanande och varierande arbetsuppgifter, vars framsteg hen själv kan påverka. Om dessa inte skulle finnas, hade hen för länge sedan bytt arbetsplats. Till skillnad från andra hade kolleger och teamanda inte en stor betydelse för informanten genast från början. Hen påpekade att om kulturen vore sämre eller om hen inte hade ett nätverk av bra kolleger, skulle det antagligen inte vara en orsak till att byta arbetsplats. Informant 1 var väldigt intresserad av FX:s verksamhet och tjänst, och menade att det är viktigt för hen att arbeta på ett ställe vars service hen litar på. Arbetsbördan har varit stor för informanten, vilket en aning påverkat hens sömn negativt. Hen menade dock att hen är en person som gillar att arbeta hårt och har inga problem att prioritera arbetet framöver fritid.

Informant 2, generation X

Informant 2 har jobbat på FX i över 15 år och har haft flera olika arbetstitlar under sin karriär på FX. Just nu ansvarar hen för projekt och är chef för sitt team. Karriäravancemangen har bestått av både befordran och förflyttningar till roller med annorlunda arbetsuppgifter. Informant 2 menade att hen har både ansökt till vissa roller men även meddelat sitt intresse utåt. Informant 2 menar att hen har stannat kvar i företaget en så lång tid på grund av kollegerna, god arbetskultur och stödjande arbetsmiljö. Dessutom menar informanten att det är viktigt för hen att få en känsla av att lyckas och att arbetet är både meningsfullt och motiverande. Informanten deltog i intervjun med positiv attityd och hade egentligen inget att klaga över.

Informant 3, millenial

Informant 3 har jobbat på FX i nästan 10 år och har haft flera olika arbetstitlar och varierande uppgifter under sin karriär på FX. I sin nuvarande roll ansvarar hen över sitt eget arbetsområde och fungerar som chef för sitt team. Karriäravancemangen har bestått av både befordran och förflyttningar till olika roller. Informant 3 har inte själv sökt till nya roller, utan förslaget har kommit högre upp från organisationen. Informant 3 har stannat kvar i organisationen på grund av kollegerna, trivsel och flexibilitet både i arbetet och kulturen, samt faktumet att hen konstant har haft möjligheten att utveckla sin kompetens. Till skillnad från andra informanter var Informant 3 fåordig och ibland var det svårt att få djupare förståelse för hens upplevelser. Trots detta var informant 3 väldigt intresserad av att delta i intervjun och hade en avslappnad stämning.

Informant 4, millenial

Informant 4 har jobbat på FX i över 5 år med flera olika arbetstitlar under sin karriär på FX. I sin nuvarande roll är hen ansvarsperson för sitt eget område och är chef för sitt team. Karriäravancemangen har bestått av både befordran och förflyttningar till roller med annorlunda arbetsuppgifter. Informant 4 har visat eget intresse för nya arbetsuppgifter och kommit fram med sina idéer och egna intressen för sina chefer. Informant 4 har varit själv väldigt aktiv med sitt karriäravancemang. Informanten betonar starkt betydelsen av kollegerna och en god teamanda för hens trivsel.

Dessutom är det viktigt för informanten, att arbetsuppgifterna kan utföras självständigt, arbetet är flexibelt och att kompensationen är konkurrenskraftig. I skillnad till andra informanter, har informant 4 en kritisk inställning och har ingen sensur i sina svar. Trots att informanten har en betydligt negativare ställning i sina svar, menar hen att hen trivs bra och är färdig att sätta en stor del av sin fritid på jobbet.

Informant 5, millennial

Informant 5 har jobbat på FX i 3 år, men arbetstiteln har varit den samma sen början. Trots det har hen haft väldigt mångsidiga arbetsuppgifter och hen menade att sällan ser arbetsdagarna lika ut. Mångsidiga och utmanande arbetsuppgifter är något som informant 5 brinner för. Informant 5 har stannat kvar i organisationen på grund av kollegerna, arbetskulturen och faktumet att hen verkligen gillar sitt jobb. Informant 5 betonade även betydelsen av företagets värden och hur viktigt det är att de motsvarar hens egna. Informant 5 var väldigt positiv under hela intervjun och log mycket. Hen funderade ordentligt före hen gav ut svaren och säkerställde om hen svarat på min fråga.

Informant 6, generation X

Informant 6 har jobbat på FX i över 10 år och har haft varierande uppgifter under sin karriär på FX. Karriäravancemangen har bestått av både befordran men även förflyttningar till olika roller. Informant 6 har inte själv sökt till rollerna, utan avancemanget har skett i samförstånd med chefen. Informant 6 har stannat kvar i organisationen på grund av kollegerna, möjligheten till kontinuerlig kompetensutveckling och att hen är nöjd med sitt jobb. Informant 6 menar dock att arbetsbördan och inlämningsdatum (eng. *deadlines*) är ibland belastande och hen skulle ibland njuta av en långsammare takt. Hen har ibland funderat på om hen borde byta arbetsplats, men har kommit till slutsatsen att hen trivs på FX och har ingen bråttom bort. Informant 6 var glad under hela intervjun och svarade gärna på frågorna.

4.3 Presentation av TM-verktyg som används i Företag X

För att skapa grundläggande förståelse i de TM-verktyg Företag X använder sig av, hade jag möten med personer från FX:s HR-avdelning. De gick grundligt igenom vilka verktyg de använder och varför.

FX har genomgång av talangen två gånger om året där HR tillsammans med chefer från olika team diskuterar teamet och teammedlemmarna. Avsikten med genomgången är att granska anställdas motivationstillstånd och kompetens. Genom genomgången har HR tillsammans med chefer bättre kunskap i att fortbilda individens kompetens mot det rätta hållet. Dessutom har de lättare att förstå var individernas kompetens ligger vid. Det är lättare att få en omfattande bild om att hurdan teamet är och om det eventuellt finns underpresterare i teamet. Om någon har underpresterat, kan man genom analysen fundera på lösningar som stöder prestationen att bli bättre, hur hen kan stödjas och hurdan utvecklingsplan hen kunde dra nytta av. Genom analysen är det även lättare att urskilja de som presterat på en hög nivå och komma fram med lösningar till att hur kvarhålla dessa personer kvar i företaget. Genom analysen bildas en uppfattning om personen som presterat bra behöver eventuellt nya utmaningar, nya arbetsuppgifter eller till och med en helt ny arbetsposition. Då HR och cheferna går igenom talangen, använder de sig av en tabell för att kategorisera var individerna befinner sig (se *tabell 1* nedan). Genom tabellen har de lättare att förstå vilka åtgärder som är nödvändiga och hur personen kan engageras med hjälp av olika verktyg.

Tabell 1 Hur HR & cheferna kategoriserar individerna i genomgången av talang

Ability (performance, experience, learning ability)	High	Coach & Grow Consider for new role in 1-2 years Action required: Continue developing skills in current role	Stay & deepen expertise Action required: Look for opportunity to display leadership role/tech expertise in current role	Ready for new role/ deepen expertise Action required: Stretch assignment to prepare for larger role
	Medium	Coach & Grow Be prepared to hold in role Action required: Work on improving performance in current role May be candidate for a role change	Stay & deepen expertise Action required: Stay in current job, continue developing skills and further improving performance	Stay & deepen expertise Action required: Focus on performance short term and development opportunities longer term
	Low	Performance discussion Consider assignment to more appropriate role or exit option	Coach & watch Action required: Focus on improving performance	Coach & watch Action required: Address root cause performance issues, worth of investment in development
		Low	Medium	High
	Aspiration, ambition			

Under diskussionen lyftes främst *komensation* i form av lön fram. Beroende på vilken arbetsuppgift man har är lönen antingen fast eller består av en fast lön och kommission. FX syftar på en rättvis lönomodell som motsvarar arbetsuppgifterna och är konkurrenskraftig med andra företag. Ifall lönen består av två delar (fast och kommission) är kommissionen individanknuten. Tanken bakom en tvådelad lönomodell är att motivera individen att prestera så bra som möjligt; genom sin egen arbetsinsats är det möjligt att eftersträva en så hög lön som möjligt. Förutom kommission har företaget i bruk en så kallad individbonus. Denna bonus kan utdelas till personer när som helst under året om chefen upplever att individen presterat extra bra eller har gjort ett viktigt arbete med tanke på företagets resultat. Syftet med individbonusen är att motivera och belöna medarbetaren för det arbete hen utfört. Löneförhöjning sker antingen enligt kollektivavtalets villkor eller då individen arbete upplevs vara värt mera än tidigare.

FX har inte i bruk ett bonussystem som skulle basera sig på det årliga resultatet. Istället har det årliga resultatet en påverkan på hur stort det årliga kick-off evenemanget blir och hur mycket resurser satsas på detta. Eftersom gemenskap är en viktig del av FX:s kultur, anses detta motivera anställda att prestera så bra som möjligt för att få en så bra och mångsidig kick-off som möjligt. Som ett sätt att belöna arbetstagare som presterat bra delar FX aktieoptioner till noggrant valda individer som har möjligheten efter ett X-antal år att lyfta optionerna om de så önskar.

Vad det kommer till icke-monetära *förmåner*, erbjuder FX samma förmåner till alla anställda, oberoende av titel. Idén med förmånerna är att underlätta anställdas fritid och av denna anledning är urvalet mycket omfattande jämfört med flera andra företag. Alla har tillgång till mobil-, lunch-, nät- och idrottsförmån. Dessutom erbjuder FX sina anställda en omfattande olycksfallsförsäkring och arbetshälsa som även är giltig på fritiden. Därtill har anställda gratis inträde till gymmet som finns i den byggnad där huvudkontoret finns.

FX har i bruk en allmän plattform med olika utbildningar som alla anställda har tillgång till. De får fritt välja vilka utbildningar som intresserar och främjar dem mest. Två gånger om året ordnas det one-2-one diskussioner mellan chefen och medarbetaren där det diskuteras vad medarbetaren är intresserad av och mot vilket håll hen vill ta sig i sin karriär. Med hjälp av diskussionerna kan företaget erbjuda möjligheten till olika kurser eller utbildningar som främjar individens *fortbildning*. FX har besämt en årlig budget per individ som går till fortbildning men summan är inte fastslagen. Om medarbetaren gynnas av mer omfattande utbildningar och dess resultat anses även gynna företaget, kan budgeten överskridas. Tanken bakom fortbildning är att möjliggöra individens egna karriärmål samt även resultatmässigt dra nytta av de kompetenser som medarbetaren får till sig av utbildningarna.

Genom genomgången av talangen och one-2-one diskussionerna får cheferna och HR en bild av att om åt vilket håll individen är intresserad av att ta sig i sin karriär. Dessa är verktyg som används för att förstå hurdana *karriärförsteg* medarbetaren ska erbjudas och hur uppgifterna ska utvecklas.

Flexibilitet är en viktig del av FX:s vardag. FX vill understöda anställda att så bra som möjligt kunna balansera mellan arbete och fritid. FX har i bruk en hybridmodell, där anställda själv får bestämma var de jobbar ifrån. Dessutom har största delen av arbetstagarna flexibel arbetstid (förutom de som jobbar i kundservice) och de får själv reglera när de jobbar, huvudsaken att arbetet utförs. Därtill behöver anställda inte redovisa när de börjat jobba och när de slutat, utan de redovisar hur många timmar de ungefär jobbat under dagen. Arbetsgivaren litar på att anställda redovisar rätt. Uppföljningen baserar sig på lagstiftningen men det skapar även en förståelse i att om anställda lyckas att utföra arbetet på överenskomna timmar eller om hen råkat ut för t.ex. flera övertimmar. Om flera övertimmar gjorts uppkommer det risk för utbrändhet. Dessutom kan övertimmar tyda på att individen inte jobbar effektivt, och då har chefen möjligheten att ingripa i och komma med lösningar hur situationen kunde förbättras. I mötet framkom det även att anställda i de flesta situationer får själv bestämma när de håller sina semestrar. Dessutom litar FX att anställda själv vet när de inte är i arbetsskick och av denna anledning får de vara sjuklediga i två dagar före de behöver ett läkarintyg.

Alla dessa nämnda verktyg har FX konstaterat att engagerar och motiverar anställda. Verktygen granskas och justeras ständigt, för att motsvara anställdas behov.

4.4 Analys av TM-verktyg

I skillnad till det som FX själv uppskattade som motiverande och engagerande TM-verktyg, var alla verktyg inte betydelsefulla eller engagerande ur informanternas perspektiv. Det fanns stora skillnader i verktygen ifall informanterna ansåg dem engagerande och nödvändiga. Svaren bland informanterna skiljde sig inte mycket från varandra. *Tabell 2* nedan sammanfattar antal citat som informanterna sagt om de olika TM-verktygen.

Tabell 2 Antal citat per verktyg per informant

	<i>Informant 1</i>	<i>Informant 2</i>	<i>Informant 3</i>	<i>Informant 4</i>	<i>Informant 5</i>	<i>Informant 6</i>
TM-verktyg						
Fortbildning	1	2	5	2	3	3
Karriäravancemang	4	1	2	2	2	2
Flexibilitet	3	3	3	2	2	2
Belöningssystem	3	1	2	4	1	2
Kompensation	4	1	3	4	2	3
Förmåner	3	1	2	1	1	2

De verktyg som informanterna betonade mest på och som inte upplevdes vara utbytbara var flexibilitet och kompensation. *"Mä pidän sitä oikeastaan jo itsestäänselvyytenä"* (informant 5) och *"Se on vähimmäisoletus, että on näin joustavaa"* (informant 1) är meningar som sammanfattar hur stor betydelse flexibiliteten har för anställda. Flexibiliteten upplevs vara en självklarhet och något som informanterna inte skulle vara villiga att ge bort. Kompensation däremot är något som alla informanter betonade ska vara konkurrenskraftigt. *"Jos ei olisi kilpailukykyinen palkka, niin tota, kyllä mä äkkiä alkaisin katsoa muita töitä"*. (informant 4)

Fortbildning

Flera informanter påpekade att fastän FX i teorin erbjuder utbildningsmöjligheter i form av olika utbildningar, sker detta väldigt sällan eller aldrig i praktiken. Arbetsbördan är så enorm att det inte finns tid för att genomföra utbildningar, i stället lär informanterna sig samtidigt som de jobbar. *"Mulla on paljon mihin mä oon kaivannut oppia, niin pitkälti oppinut ihan tekemällä."* (informant 4). Ifall utbildningen skulle genomföras under arbetstiden, skulle arbetet bli uppskjuten, vilket skulle förlänga arbetsdagarna. *"Kun meillä on tää, että saisi pitää, onko se nyt kerran kuukaudessa, sitä itseoppimista... Niin ei meillä kerkeä kukaan pitää niitä, ku on niin kova kiire tuolla töissä."* (informant 4). *"Meillä ei ole itsensä koulutusmahdollisuuksia. Meillä ei ole jatkokoulutusmahdollisuuksia, jos niitä ei itse luo. (...) Meillä ei ole olemassa semmoista itsensä kehittämistä."* var informant 4:s

uppfattning. Denna uppfattning kan möjligtvis bero på det, att då medarbetarna inte har tid att utbilda sig, upplever de det som att möjligheten inte finns.

Informant 5 och 6 såg fortbildningsutbudet positivare än resten av informanterna. Båda informanterna var av den åsikten att det finns en del utbildningar som är bra och har varit till nytta för deras karriärer. Informant 5 menade att hen inte haft privat utbildning, utan hen har deltagit i utbildning som ordnats för hela teamet. ”Tota no meillä on ollut semmoinen yks valmennus käynnissä parisien vuotta, joka on ollut äärimmäisen hyvä.” Informant 6 var glad över faktumet att FX ordnar och uppmuntrar arbetstagarna att delta på olika utbildningar på företagets bekostnad. Dock har informant 6 endast deltagit på en utbildning, eftersom hen inte hittat utbildningar som skulle intressera eller vara till nytta. Informant 6 påstod att hen huvudsakligen utvecklat sin kompetens genom nya uppgifter och utmaning, i stället för olika utbildningar.

Karriäravancemang

Alla informanter har avancerat under deras tid på FX men trots detta var det bara två av informanterna som lyfte detta skilt fram som något viktigt.

Informant 1: ”Me ollaan puhuttu jatkuvasta kehityksestä mun esimiehen kanssa. Myös semmoisistakin, mikä ei ole konkreettista vielä, vaan ehkä sitten joskus tulevaisuudessa. Sit jos suoriudun hyvin tässä ja jos täällä aukee jotain paikkoja, niin sitten voi saada ylennyksen johonkin suuntaan taas. Tai no oikeestaan, odotankin sitä.”

Informant 1: ”Sitten työltä, mitä mä odotan työltä, (...) varmaan kanssa tietyllä tavalla niin kuin semmoista nousujohteisuutta urakehityksen kannalta.”

Informant 4: ”Mut on saanut FX:lle pääsääntöisesti se, että mulla on semmoinen sopivan nousujohteinen projektori tässä hommassa ollut koko ajan.”

Trots detta betonade informanterna att de varit glada över mångsidiga arbetsuppgifter och att de har haft möjligheten att ta åt sig nya uppgifter under sin tid på FX. Detta kunde tolkas som att karriäravancemang även varit viktigt för dem. *Informant 5* nämnde att hen inte har behov för traditionellt karriäravancemang där man får högre

titel och går högre upp i hierarkin. I stället är det viktigt att hen själv får påverka på hur mycket ansvar man tar.

Informant 5: ”Tota, tää on varmaan nyt vähän hassu vastaus, mutta mä koen mun työn niin erikoisena funktiona, että me saadaan niin paljon. Meillä on niin paljon vastuuta ja me saadaan sitä niin paljon, kun me halutaan. Että hyvin monet ei tässä tehtävässä koe semmoista tarvetta liikkuu eteenpäin. Sitten esimiestehtävät on taas ihan erilaisia. Sitten sä oot esimies, eikä se ole enää tätä samaa. Niin tota, se ei ole mulle tärkein semmoinen mikään niinku sitoutumista ja motivaatio oleva tekijä. Ei ainakaan pääse top vitoseen.”

Flexibilitet

Som jag nämnde tidigare var flexibilitet något som alla informanter betonade och som de inte vore färdiga att avstå från. Bal och Izak (2021) påstår att begreppet flexibilitet är ett brett fenomen med många olika betydelser och det är något som framkom i informanternas svar. Flexibilitet uppfattades som friheten att jobba från varsomhelst, att man självständigt fick bestämma sina arbetstimmar och att man fick ha en påverkan på att hurdana arbetsuppgifter man jobbar med. Flexibiliteten ger möjligheten att sammankoppla fritiden och arbetstiden med varandra, leda sitt eget arbete och självständigt bestämma när och var det är mest effektivaste att utföra arbetet. Det som är en förenande faktor för flexibiliteten, oberoende hur dess betydelse upplevdes som, är det att flexibilitet möjliggör autonomt arbete och beslutsfattande. Som jag diskuterade i teorikapitlet har autonomi visat sig vara en påverkande faktor för medarbetarnas engagemang, och denna slutsats kan även dras ur informanternas svar.

Informant 1 menade att flexibilitet gör arbetandet mer effektivt. Till detta använde hen sig av ett omvänt exempel. Hen beskrev att fast arbetstid skulle högst antagligen leda till ett arbetssätt där man i stället för utförande av arbetet ser på klockan. Genom flexibla arbetstider har medarbetaren möjligheten att själv leda sin tidsanvändning och utföra arbetet effektivt inom den tidsram som är lämplig för medarbetaren själv.

Informant 1: *”Että jos olisi joku semmoinen meininki kuin jossain valtiolla, että on jotkut kellokorttisysteemit, että pitää aina piipata kun menee lounaalle ja piipata kun menee ulos, niin sehän johtaa semmoiseen, että työntekijät vaan piippaa itsensä sisään ja sitten pyörittelee peukaloitaan. Sitten kello neljä piipataan ulos ja työpäivä paketissa. Semmoista mallia en ymmärrä yhtään kyllä.”*

Informant 2: *”Kyl se vastaa. Tietysti työltä toivoo aika paljon erilaisia asioita, mutta yleisesti, on se vapaus tehdä. Meillä on tää hybridimalli, että niinkun nytkin oon tässä himassa tekemässä ja voi päättää milloin tekee oikeestaan ja ei ole työajasta riippuvainen.”*

Då medarbetaren har möjligheten att självständigt bestämma hur hen utför arbetet, skapar det en känsla av tilltro ur arbetsgivarens sida. Om det inte skulle finnas möjlighet till självledarskap, kan detta upplevas som om att ledningen inte har tillit för arbetstagarna och att ledningen inte tror att arbetstagarna självständigt kan utföra sitt arbete. Enligt Yunus och Mostafa (2022) minskar risken för arbetsrelaterad ångest när medarbetaren känner att hen har ledningens förtroende. Som diskuterat tidigare i teorikapitlet kan brist på resurser eller positiva emotioner ha negativa följder på arbetsmotivationen och engagemang.

Informant 5: *”Se on aika normi meidän alalla ja nyt kun se yhtäkkiä otettaisiinkin pois, niin se tuntuis semmoiselta epäluottamuksen osoitukselta ja sitten semmoiselta kahlitsemiselta. Myöskin vietäs omat välineet siihen, että voi tehdä niin kun mulle on hyvä. Koen sen myöskin sen kannalta, että mä oon vapaa tekemään ne valinnat itse, koska mä tiedän ne parhaiten, eikä mun tarvitse selitellä niitä myöskään kenellekään tai joku kyseenalaistaisi niitä.”*

Flexibilitet underlättar planeringen av balansen mellan arbete och fritid. Informanterna menade att flexibilitet underlättar kombinationen av fritidsaktiviteter och arbetet. Det som betonades var möjligheten till att med kort varsel och enligt egna önskemål få semester eller arbeta distans från andra städer eller länder. Detta ger möjligheten till självledning och möjligheten att anpassa arbetstiden med fritiden, vilket upplevdes viktigt bland informanterna.

Informant 3: *"Toki mä nautin myös vapaudesta yllättävän paljon siinä, että jos mun pitäisi olla vaikka jossain kaupan kassalla paikan päällä 5 päivää viikossa, ihan niinku vääristymä esimerkkinä, niin siinä ei pysty lähtemään puolen tunnin varoajalla jonnekin Turkuun tai jotain muuta, niin siinä on vähän niinku tällöinen liikkuvuus mikä on pääjuttu. Se mahdollistaa kaikenlaisia asioita."*

Informant 4: *"No, sanotaan, että jos miettii ihan fyysisesti, niin mä tykkään kyllä siitä, että voi tehdä töitä ihan mistä vaan. Ei ole oikeasti väliä, että jos ootkin jossain reissussa, niin sitten otat koneen mukaan ja teet sieltä töitä, että kyllä mä tykkään siitä aika paljon. Ja kyllä mä näkisin, että ihan suhteellisen iso merkitys on."*

Informant 6: *"Yeah, it means a lot. Like having these fast flexible hours, it's a good, it's extremely important thing that you can have these shorter days sometimes, that you can work like outside traditional working hours if needed and then also like. Oh yeah, this one is important. And then the opportunity to work from home that we don't... We are not mandated to come to the office. I think that's also very important. You don't spend time on traveling or if in case it's a bad weather outside, you can just skip."*

Fastän flexibilitet ibland kan leda till att man måste jobba långa arbetsdagar och skära ned på den egna fritiden, ger den möjligheten senare till att ta igen den förlorade fritiden. *Informant 4* menade att hen har närmare 200 saldotimmar av övertidsarbete som hen inte använt, men som kan användas i princip närsomhelst då hen har lust att åka utomlands eller ta semester. Dessutom nämner *informant 4* att saldotimmar ger möjligheten till att samla extra semesterdagar genom övertidsarbete ifall de lagstifta semesterdagarna redan använts.

Trots att flexibilitet ibland orsakar längre arbetsdagar och minskar på fritiden, betonade *informant 2* och *informant 5* att de inte känner press från företagets sida att måsta arbeta övertid eller att FX:s skulle tvinga till att ta bort från den egna fritiden. Att arbeta övertid i de brådaste arbetstiderna kan jag tänka mig ge en känsla av att man hinner utföra sitt arbete ordentligt och man blir inte onöjd med ett halvfärdigt arbete eller arbete som gjorts slarvigt. Eftersom informanterna menade att de vill göra sitt arbete ordentligt, kunde jag föreställa mig att övertidsarbete ger möjligheten till detta. Fastän övertidsarbete och deadlines i sig kan kännas stressiga och utmattande, kunde känslan av att inte kunna göra arbetet ordentligt orsaka en annan typ av stress och press.

Belöningssystem

Som fortbildningsmöjligheter, var belöningssystem ett verktyg som skapade olika åsikter hos informanterna. En del upplevde att de inte finns andra belöningssystem förutom lönen medan den ena nämnde en lång lista av olika belöningar som FX har i bruk. Detta kunde tolkas som om att belöningssystem inte är verktyg som marknadsförs till medarbetarna utan de kommuniceras om efter att organisationen gjort en analys om talangen.

Största delen av de informanter som fått extra belöning vid sidan om lönen var glada och ansåg det som motiverande då de fick beröm av arbetsgivaren i form av extra inkomst. *”No, ainakin mun kohdalla se toimii kyllä ihan hyvin. Että, jos henkilökohtaisesti suoriudut jostain todella hyvin, niin siitä palkitaan erikseen. (...) Jos tehdään hyvää duunia, niin kyllä siitä sitten palkitaan.”* menar informant 3.

Informant 4 hade en mer negativ ställning mot FX:s belöningssystem och ansåg systemet en aning orättvis.

Informant 4: ”Mä en myöskään haluaisi sellaista, että niinku normaaleilla ihmisillä olisi jotain tiettyjä teennäisiä tavoitteita, joita kohti heidän pitäisi tehdä, että he saisi siitä jotain lisää, vaan sen peruspalkan pitäisi olla riittävän mielenkiintoinen ja parhaille tekijöille jotain tiettyjä sitouttamisjärjestelmiä; optioita tai jotain muuta isolla rahalla.”

Informant 4: ”Esimerkiksi mä tykkään siitä, että nuoremmille janttereille pystyy noita bonuksia jakamaan. Jos joku tekee vaikka harjottelijana 2200 € kuussa tai jotain sellasta, sitten se tonnin bonus sille on oikeasti iso raha sillä veroprosentilla.”

Dessutom menade *informant 4* att fastän belöningar i monetär form kan tänkas som motiverande och lockande, kan de ibland orsaka större problem för arbetstagarna. Informant 4 berättade att stora bonusar kan ha en ökande effekt på skatteprocenten, vilket minskar på nettolönen, det vill säga det man får i handen. Av denna anledning ansåg hen att lönen i stället borde vara större för att behålla anställdas motivation då det man får i handen vore större. Varför yngre anställda med mindre lön kunde gynnas av bonusar motiverade *informant 4* med att de har mindre skatteprocent och effekten av bonusen på skatteprocenten vore mindre.

Informant 1 och informant 3 var glada över aktieoptioner som företaget delat dem som beröm av det utförda arbetet. Det var något som båda upplevde engagerande och orsak för att inte byta arbetsplats.

Informant 1: ”Niin mainitsin niistä osakeoptioista, niin ne on tietenkin myös sitouttanut, koska ne on pidemmän tähtäimen sitoutumisvälineitä. Eli niillä koetetaan saada yksilöiltä usein organisaation johtoon, mutta myöskin joitakin tiettyjä muita yksilöitä. Tai työntekijöitä sitoutumaan pidemmäksi aikaa ja se sitten taas on aina 3 vuotta eteenpäin sitouttanut. Niin sitten, kun oon miettinyt niinku työpaikan vaihtoa joskus, niin sitten on miettinyt, että no puolentoista vuoden päästä tulee sitten taas joku potti, niin sitten se on sitouttanut kyllä. Kyllä yhden kerran olisin varmaan oikeasti vaihtanut paikkaa, jos ei olisi ollut sitä. Ja mä oon tavallaan niinku diskontannu sen tulevaisuuden tulon nykyhetkeen ja sitten verrannut sitä siihen korkeampaan palkkatarjoukseen ja miettinyt kumpi on pidemmällä tähtäimellä taloudellisesti fiksumpaa. Niin kyllä se on myös sitouttanut ihan selvästi.”

Informant 3: ”No onhan siellä tietysti vielä näitten takana niin optiot. Optiot on yksi, millä mutkin on sitoutettu pidemmäksi aikaa. (...) Kyllähän se niinku sitouttaa, että sitten kun tietää, että ne on sieltä tulossa jossain vaiheessa, niin ei siinä hirveästi tule työilmoituksia katsottua, että mitäs sieltä löytyy.”

I skillnad till informant 1 och 3 menar *informant 4* att även aktieoptioner kan skapa ekonomiska problem:

”Vaikka optio-ohjelmia on, niin nehän aika silleen pidetään salassa ja niistä ei ihan hirveästi puhuta. Tiedän myös sen, että kun joku on vaikka saanut jotain optioita, niin se ei saanut sen mukana kulkevaa sellaista ohjeistusta, kuin mitä niiden kanssa pitää tehdä. Tiedän ihmisiä, jotka tulee ottaa kymppitonneja lainaa maksaakseen pelkästään ne verot siitä miten sitä kertyy, koska ne ei tiennyt enakkoon, että tästähän tulee sulle ansiotuloa ja ansiotuloverotettavia veroseuraamuksia. Niin tavallaan siinä on se kääntöpuoli. Ei ehkä se palkitsemisjärjestelmän, vaan se tapa kommunikoida.”

Kompensation

Kompensation var ett av de viktigaste verktygen som informanterna upplevde vara engagerande, fastän Fernandez (2007) framkommit till att det ensam inte har en så stor

inverkan på engagemanget. I detta sammanhang betyder compensationen det samma som lönen. Oberoende det att *informant 4* menade under diskussionens gång hur hen vill ha ett jobb som är mera värd än bara lönen, påstod hen samtidigt hur hen inte skulle jobba om hen inte skulle få bra lön.

Tre av sex informanter menade att compensationen måste vara konkurrenskraftig på marknaden, annars skulle de ta sig till en annan arbetsplats. *Informant 1* och *4* nämnde att de med jämna mellanrum kollar upp ifall deras lön är konkurrenskraftig med andra på marknaden. Detta gör de antingen genom diskussion med personer med liknande arbetsuppgifter i andra företag, genom att se på offentliga skatteuppgifter eller genom att delta på arbetsintervjuer. Dessutom menade både *informant 1* och *4* att lönen ska vara stigande. *Informant 6* påstod att löneförhöjning upplevs som arbetsgivarens tacksamhet för det utförda arbetet. *Informant 1, 2* och *6* var ense om att lönen är ett sätt av arbetsgivaren att visa sin respekt mot arbetstagaren och hur högt det utförda arbetet värdesätts. Därtill ansågs lönen vara en motivationsfaktor och drivfjäder för att arbeta så effektivt och prestera så bra som möjligt.

Informant 1: ”Sitten työltä, mitä mä odotan työltä, (...) varmaan kanssa tietyllä tavalla niin kuin semmoista nousujohteisuutta urakehityksen kannalta. (...) Ja sitten pitää kompensaa seurata sitä tietenkin. Että, en mä huvikseni työpanostani ja kaikkea aikaani uhraa. Pitää kompensatio saada myös, joka on hyvä. En halua kuulostaa arrogantilta, mutta jollain tavalla arvostan omaa tekemistäni, niin sitten se ei saa ilmaista olla kuitenkaan. Kyllä joku varmasti maksaa siitä.”

Informant 2: ”Sitten tietysti, että siinä on kannustimia. Se on tärkeä, varsinkin just tän tyylisessä työssä. Täällä on tosi kovat tavoitteet, niin sitten kun niihin pääsee tai riittävän lähellekin, niin sitten se jollain tavalla huomioidaan.”

Informant 5: ”Tota. On se tärkeä ja mun roolissa mun roolin kautta varmaan tulee vielä se, että me ollaan niin tuloshakuisia ja meitä vielä opetetaan siihen ja ajetaan siihen. Että tota, toki se sitten aika luonnollisesti tulee, että se on reilua, että myöskin sen mukaan sitten palkitaan ja sitten siihen omaan tulotasoon voi myöskin se onnistumisen kautta vaikuttaa. Niin on tota iso merkitys itselle.”

Gällande balansen mellan arbete och fritid, påstod alla informanter att compensationen möjliggör ett bra liv utanför arbetet. Under intervjuerna fick jag en sådan uppfattning

att informanterna är motiverade att arbeta hårt och prestera bra, för att få en så god kompensation som möjligt och för att få en högre lön senare i sin karriär. Fastän lönen inte är ensam den som får arbetstagarna att engagera sig eller stanna kvar, är det en drivfjäder som får dem att orka även under stressiga tider. En god kompensation möjliggör olika fritidsaktiviteter, men en stabil och god kompensation skapar även en känsla av ekonomisk trygghet.

Informant 1: *”Ja sitten se mahdollistaa sitten vapaa-aikaan ihan kivan tekemisen, ja säästämisen ja sijoittamisen ja tämmöisen. On tärkeä kyllä. Niinku vapaaehtoisesti tai hyväntekeväisyytenä, niin en tekisi kyllä ollenkaan. Että on, on äärimmäisen tärkeä.”*

Informant 5: *”Ja tota toimeentulo on niin iso asia niinku elämässä ylipäätään, että mitä se mahdollistaa. Niinku itselle valintoja mielenrauhaa ja tota, että miten sä asut ja mitä sä pystyt tekemään. Pystytkö sä toteuttamaan niinku sun haaveita, niin onhan sillä ihan valtava merkitys. Mä oon itse taloudellisesti aika turvallisuushakuinen myöskin, niin en ota valtavia riskejä oman henkilökohtaisen talouteni suhteen, niin tota se tuo myöskin semmoista turvallisuuden tunnetta.”*

Informant 6: *”I, uh, well. I think it's very important, I mean like as for all the people because you know prices are getting higher.”*

Fastän alla informanter lyfte lönen som en viktig del av arbetet och varför de stannat kvar, fanns det ändå olikheter i hur stort informanterna betonade betydelsen för lönen. *Informant 2* och *3* nämnde att lönen är viktig men ämnet dök inte så mycket fram under diskussionens gång. Förenande faktor för dem är att båda jobbat på FX i över 10 år och tillhör generation X. *Informant 1* och *4* var betydligt mer karriärmålinriktade än andra och var beredda att bortge mycket av sin fritid för arbetet. Gemensamt för dem är att de är millenialer och har jobbat på FX i lite på 5 år. *Informant 5* och *6* däremot betonade mer på den ekonomiska tryggheten och fritidsaktiviteter. Hur viktig lönen är kunde möjligtvis bero på hur långt man kommit på karriären, hur målinriktad man är och vilken generation man tillhör. Trots detta är lönen i sig en engagerande TM-verktyg för alla informanter, men för olika orsaker.

Förmåner

Förmåner var ett verktyg som jag trodde skulle ha haft en större inverkan på medarbetarengagemang än vad det framkom i informanternas svar. Förmåner finns för att underlätta anställdas vardagliga liv och som borde vara sådana, att anställda inte vore beredda att avstå från dem genom att t.ex. byta arbetsplats. Det var ingen av informanterna som menade att de stannat kvar på FX på grund av förmånerna, vilket tyder på att de inte ensam är en faktor som engagerar. En allmän kommentar var att förmånerna är standard förmåner som inte skiljer sig åt från konkurrerande företag. Förmåner upplevs mer som en självklarhet som antagligen skulle väcka större tankar ifall de inte skulle finnas. Det som upplevdes positivt var gymmet dit arbetstagarna har gratis inträde till och negativt var att det inte finns någon bilförmån i form av tjänstebil.

4.5 Presentation av tematiska kategorier

Tabell 3 Antal citat av varje kategori per informant

	<i>Informant 1</i>	<i>Informant 2</i>	<i>Informant 3</i>	<i>Informant 4</i>	<i>Informant 5</i>	<i>Informant 6</i>
Psykologisk meningsfullhet						
Värdefull och uppskattad	3	3	2	3	4	3
Varierande och krävande arbetsuppgifter	3	2	3	3	3	2
Arbetsstäl	2	1	1	1	1	1
Växelverkan med kunder	3	4	2	2	2	1
Växelverkan med kolleger	4	5	5	4	4	4
Psykologisk trygghet						
Uttrycka och vara sig själv	2	3	2	1	2	3
Stöd och uppmuntran	2	4	2	3	3	2
Stödjande ledarskap	4	1	1	3	4	2
Normer och värden	4	4	3	6	4	5
Psykologisk tillgänglighet						
Balans mellan arbets- och fritid	4	3	3	5	4	3
Resurser	2	2	2	3	3	3
Fysisk arbetsmiljö	1	0	0	0	2	1

Som diskuterades i teorikapitlet härstammar forskning kring medarbetarengagemang i Kahns teori om personligt engagemang. Eftersom Kahns teori härstammar redan från 1990-talet men hänvisas ännu också till, är jag intresserad i att förstå om teorin ännu i dagens läge är anpassbar i praktiken. Då Kahns tre psykologiska faktorer är kärnan för avhandlingen har jag valt att kategorisera dem som egna teman. Detta har jag gjort för att förstå hurdan betydelse de har för individerna, hur de upplevs och hur känslan av dem skapas i praktiken. Av denna anledning har jag bestämt mig att behandla faktorerna i sina egna underrubriker, för att bättre förstå dem och kunna analysera vilka egenskaper som påverkar på förverkligandet av dessa. Tematiseringen av varje

psykologisk faktor i mindre teman har gjorts både med hjälp av tidigare forskning och teman som framkommit i informanternas svar. *Tabell 3* ovan sammanfattar antalet citat som informanterna sade under intervjuerna.

4.6 Psykologisk meningsfullhet

Som jag lyfte fram i teorikapitlet skapas meningsfullhet enligt Kahn (1990) av det att individen känner sig vara värdefull, har krävande och varierande arbetsuppgifter, en arbetstitel som individen kan identifiera sig med, och givande växelverkan med både kunder och kolleger. För att skapa förståelse i att om känslan av meningsfullhet ännu idag är aktuell för skapandet av engagemang och hur de upplevs i praktiken, har jag använt dessa som mina tematiska utgångspunkter. Kategorisering av meningsfullhet till dessa teman har gjort det möjligt att få en djupare inblick i att hur informanterna upplever dem, och varför eller varför inte de skapat en känsla av att vara meningsfull. Teman som framkommit i analysen är *känslan av att vara värdefull och uppskattad, varierande och krävande arbetsuppgifter, arbetstitel, växelverkan med kunder och växelverkan med kolleger*.

Känslan av att vara värdefull och uppskattad

Informanterna upplevde känslan av att vara värdefull och uppskattad betydelsefullt. Det fanns dock olikheter i hurdana situationer och sammanhang som informanterna upplevde sig vara värdefulla och uppskattade. Hur individen upplever sig vara värdefull i organisationens ögon varierade beroende på informanten. Känslan av att vara värdefull hade olika betydelsen för informanterna och det fanns inget entydigt svar på frågan om de upplevde sig själva som värdefulla eller om deras arbete uppskattades.

Möjligheten till karriäravancemang och en känsla av att företaget har velat engagera medarbetaren att stanna kvar, var något som *informant 1* upplevde som uppskattning och att hen är värdefull. Även Crawford et al. (2014) konstaterar att karriäravancemanget är en påverkande faktor för individen att känna sig meningsfull.

Informant 1: *"Voisiko käsittää, että kun on haluttu sitouttaa tänne, niin sen on pakko epäsuorasti varmaan kertoa siitä, että on arvokas. Jos ei, niin mä olisin varmaan lentänyt pihalle jo joskus kauan sitten. Mutta mut on haluttu sitouttaa ja niinku annettu mahdollisuuksia edetä ja annettu ylennyksiä. Varmaan sen kannalta joku arvo on."*

Hurdan påverkan den egna rollen och teamets arbete har på företagens verksamhet uppfattades också som uppskattning och hur värdefull man är för organisationen. Förutom att enbart det egna arbetets påverkan på verksamheten upplevdes som att vara värdefull, noterade jag hur informanterna diskuterar i "vi"-form i stället för att enbart diskutera om det egna arbetet. Det verkar som om att det är viktigt för informanterna att känna gemenskap i en grupp och hur det egna arbetet påverkar andras arbete. Individerna tycks inte vela vara värdefull bara i företagets ögon, utan behov finns för att det egna arbetet har en meningsfull inverkan på kollegernas arbete.

Informant 1: *"Nyt en taas halua kuulostaa arrogantilta, mutta mun mielestä aika tietyllä tavalla tärkeä, koska niinku meidän tuote (...) on vähän niin kuin koko bisneksen selkäranka periaatteessa. Eli ilman sitä tuotetta, niin meillä ei ole kivaa bisnestä. (...) Ilman sitä tuotetta, niin meidän asiakkaat ei saisi tehdyksi niin kun mitä ne tekee. (...) Mä käytännössä varmistan et se toteutuu. (...) Se on se mistä meidän bisnes koostuu kuitenkin, niin mielestäni on tärkeätä."*

Informant 2: *"Kyllä mä koen, että mun työllä on iso merkitys. (...) Mä näen, että mun ja meidän tiimin tekeminen on aika keskiössä tässä meidän strategiassa ja kasvustrategiassa. Tää on tosi merkityksellistä sillä tavalla tietysti."*

Informant 4: *"No sinällään varmaan aika merkittävä, että jos tää meidän tiimi ei toimi, niin meillä ei pelaa meidän tuotanto, ja meille ei tule yhtään euroa sisään rahaa ja asiakkaat lopettaa. (...) Se tavallaan niinku lepää minun ja meidän harteilla. En äkkiseltään keksi niinku merkittävämpää roolia oikeastaan mistään, kuin meidän operaatio."*

Informant 6: *"We have a very important role with our team in general and me as a part of it of course. Uh, we deliver our product and we are very actively participating in offering customers the best quality we can. So, I think that um. This is a very important role"*

Feedback från både chefen och kollegerna var något som informanterna uppskattade själv och som har skapat en känsla av att man befinner sig i rätt plats. Förutom att feedback skapar en känsla av att vara värdefull, har det även i detta fall påverkat på medarbetarens engagemang.

Informant 4: *"Kyllä mä mun mielestä olen arvokas. Kyllä mä oon ihan hyvin saanut ainakin palautetta sisäisesti, että kyllä mä uskon, että työtä on arvostettu ja oon arvokas."*

Informant 6: *"Yeah, yes I do. Especially like, um, when we achieve something and then when you get recognised by your team lead. And when your colleague just says to you that 'thank you for that, it was a good thing'. I think yes. You feel like, yeah, I'm in the right place and doing the right thing. (...) I think I do feel valuable"*

Varierande och krävande uppgifter

Informant 1: *"Mä oon tyytyväinen siihen, että on jatkuvasti annettu vaikeempia tehtäviä ja sitten sen osalta vastuuta."*

Varierande och krävande uppgifter var något som alla informanter ansåg som motiverande och viktigt med tanke på deras arbete. Fastän krävande uppgifter ger möjligheten till att utmana sig själv och att lära sig något nytt, upplevde en del att krävande uppgifter även var stressande och orsakade ibland sömnbrist. Trots detta uppkom det ofta fram att variation och utmaning var det som gjorde arbetet intressant.

Loukidou, Loan-Clarke och Daniels (2009) påstår att arbetet som medarbetaren upplever som monotont eller tråkigt har en negativ effekt på arbetsinsatsen. Då arbetet är tråkigt, minskar medarbetarens resurser i att ha energi för att utföra arbetet, vilket syns genom minskande arbetsinsats. Dessutom påstår Loukidou et al. (2009) att då arbetet är tråkigt, kan den ha negativa konsekvenser på medarbetarens hälsa, välmående och arbetstillfredsställelse. Informanterna lyfte fram att de ibland tänkt på att arbeta med enklare arbetsuppgifter men ändå kommit till slutsatsen att de inte skulle trivas och skulle bli uttråkade snabbt. Förutom att arbetet inte får vara monotont lyfte *informant 1* fram att arbetet ska vara sådant där man kan använda sig av sin egen kompetens.

Informant 1: *"Varmaan osittain sitä, että se vaatii semmoista, niin kun tässä työssä, tietynlaista älyllistä stimulaatiota, että saisi tehdä fiksu juttuja. Että en mä semmoisessa suorittavassa työssä oikein itse viihtyisi, niin kun esimerkiksi jossain margariinitehtaalla linjastolla tai missään muussa semmoisessa, vaan että siinä työssä saisi oikeasti käyttää vähän taikojaan."*

Informant 2: *"Tää on tosi monipuolista, niin mä tykkään siitä. Välillä mä mietin, että menis semmoseen staattisempaan työhön, mutta sitten mietin, että mä en pysty semmosta tekemään. Mä tykkään, että on ad-hocia ja pitää koko ajan mennä täysillä. Tässä on paljon tapahtumia. Tosi dynaamista, mennään ylös-alas, sivulle, oikealle ja vasemmalle."*

Informant 4: *"Toivon, että pystyy kehittämään itseään ja se monipuolisuus on kanssa yksi asia. Ettei ole sitä pelkkää liukuhihnaa."*

Informant 5: *"Joskus mä oon niinku miettinyt, että pitäisikö tehdä jo jotain niinku helpompaa. Että miksi aina laittaa itsensä niin vaativiin tilanteisiin? Mutta sitten mä myöskin oon ehkä tullut siihen tulokseen, että mä kyllästyin siihen heti."*

Förutom att informanterna betonade arbetsuppgifternas variation, menade *informant 1, 4 och 5* att arbetsuppgifterna ska i sig själv även vara intressanta. Om uppgifterna inte vore intressanta skulle de inte orka med arbetet. Variation och intressanta arbetsuppgifter verkar gå hand i hand med varandra men ersätter inte varandra. Om arbetet vore varierande men inte intressant, motiverar det inte informanterna. Om arbetet vore intressant men monotont, motiverar det inte informanterna att stanna kvar en längre tid. Därtill lyftes det fram att företagets verksamhet ska vara intressant och sådant som informanterna tror på och har intresse att utveckla att bli bättre.

Informant 1: *"Konteksti tai substanssi mitä me tehdään, niin mä koen sen mielenkiintoiseksi. (...) Se mitä me tehdään on niinku mun mielestä oikeesti kiinnostavaa. (...) Niin se on itse asiassa yksi tärkeä ollut, että en mä niinku ihan minkään random tuotteen firmaan menis."*

Fastän informanterna betonade på hur viktig variationen och intressanta uppgifter är för att behålla motivationen, framkom det att krävande och varierande uppgifter ibland kan kännas stressande och för utmanande. Även om informanterna inte var nöjda över den stress som uppstår i arbetet, menade de under diskussionens gång att

stresstillståndet inte var konstant utan uppstår ibland. Informanterna menade att svåra situationer tillhör i arbetet och att arbetet inte alltid kan vara en dans på rosor. Ifall stresstillståndet varit konstant, kunde jag föreställa mig att informanterna inte hade betonat på variation och krav i så stor grad utan hade antagligen önskat mer enkla uppgifter som balans.

Informant 4: *"Monipuolisia. Sitten, no välillä on todella kiireistäkin. Just kun miettii tota X-hommaa, niin se on sitten sellaista, että kaikesta muusta putoaa hanskat ja se on se mihin keskitytään. Ne tehtävät on sellaisia, että siinä on oikeasti kova paine saada homma mahdollisimman nopeasti tulille, että sikäli voisii sanoa, että on vähän stressaavia kun se iskee päälle. Onneksi niitä nyt onneksi on aika vähän. Ja mitähän mä nyt osaisin vielä sanoa? Haastavaakin silleen, että koko ajan kuitenkin tulee ihan uusia asioita päivittäin. Asioita mitä en ole nähnytkään ja sitten pitää vaan lähteä jotain kautta selvittämään niitä juttuja ja pyrkii ymmärtämään, mitä se asiakas oikein haluaa."*

Informant 6: *"Well, yeah, they are. Um. Varying from time to time (...) I get some time something new and so they are changing all the time. I think they are in sense like, well, they are of course demanding because you have to learn new things and then sometimes you have to deliver the work and you have the deadlines. This is like, oh, very demanding for me personally. I hate when there are deadlines and I feel really under pressure during this time."*

Arbetstitel

I skillnad till det som jag hade förväntat mig, var det bara en av informanterna (*informant 1*) som ansåg att arbetstiteln är viktig för hen. Annars var informanterna av den åsikten att de inte har skillnad med hur hög arbetstiteln är, huvudsaken att den beskriver rollen och är realistisk med arbetets svårighetsnivå och vad de jobbar med. Det är dock bra att ta i beaktande det faktum att *informant 1* har den kortaste arbetskarriären bakom sig och är relativt ung i jämförelse med andra informanterna. Informanterna som inte ansåg arbetstiteln som något väldigt viktigt har antingen jobbat på FX i över 10 år eller har haft en lång arbetskarriär bakom sig. Dessutom har de andra informanterna en högre titel, vilket kan påverka på hur de upplever betydelsen för arbetstiteln.

Som Kahn (1990) påstår upplever medarbetaren psykologisk meningsfullhet då medarbetaren kan identifiera sig själv med den arbetstitel hen har. Grant, Berg och Cable (2014) menar att arbetstiteln är starkt kopplad med arbetstagarens identitet då den skapar en bild för utomstående av att vad individen arbetar med. Största delen av informanternas kommentarer gällande arbetstitelns betydelse gällde identiteten. Så länge arbetstiteln beskriver arbetet och på vilken nivå de jobbar, har de ingen skillnad hur arbetstiteln ser ut eller hur fint titeln låter. Om titeln beskrev en lägre nivå än vad informanterna jobbar med, var det något som informanterna inte skulle känna sig bekväma med.

Informant 4: "Ei juuri minkäänlainen. Siis tavallaan sen pitää kuvastaa sitä mitä tekee, mutta se on ihan sama, että kunhan se suunnilleen kuvastaa sitä, että ihmiset tietää mitä tehdään ja että ihmiset tietää missä kompleksissa teet mitäkin. Mulle se on vähäpätöinen asia sinällään, mutta tiedostan myös sen, että omassakin tiimissä on porukkaa, mille se on yllättävän tärkeä, että se titteli pitää muuttua siinä."

Informant 5: "Tota, kunhan se kuvastaa sitä mitä mä teen. Ehkä se on semmoinen, että se on sillä tasolla, että se on tarpeeksi hyvä. Jos mulle sanottaisiin, että sun työtitteli on jotain ihan muuta kuin se tällä hetkellä on tai että se ei olisi tarpeeksi hyvä, tai antaisi pienemmän kuvan siitä mitä mä teen, niin se olisi varmasti kova pala. Kunhan se kuvastaa mitä mä teen."

Informant 6: "Well, honestly, not that much. I think being an X Lead is a good title for me because I think it includes that I'm good at something and that I reached some kind of milestone professionally. But, I'm not like... You know, there are people who really want to have this 'I'm the manager' or like the master of the universe. I don't care that much because I think the most important thing is that I feel like that what I do is important and that it's needed for the company and that brings something good to the company. Of course, I wouldn't want to be called a junior because I don't feel like it. But if I would, for example, switch my job, then it would be fine to be a junior. But in this field, I think I'm good where I am."

Melling (2019) påstår att arbetstiteln har en påverkan på hur andra, både internt och externt, värderar individen och hur de tolkar innehållet av arbetsuppgifterna. Enligt Grant et al. (2014) signalerar arbetstiteln kompetensen och statuset till kollegerna, kunderna och övriga intressenter. *Informant 2* menade att arbetstiteln kan ha en

påverkan på samarbetet med samarbetspartners. Arbetstiteln kan enligt *informant 2* ha en inverkan på att hur på allvar andra ser på dig samt kan i värsta fall stå i vägen för kommunikation med partners.

Informant 2: "Ei mitään merkitystä... No, ehkä sen takia mä oon tarvinnut tän X-tittelin, että mä hyvin usein juttelen kumppaneiden kanssa ja voi olla, että siellä on C-tason ihmisiä, niinku toimitusjohtaja tai varatoimitusjohtaja (...), tai c-taso ylipäätänsä. Silloin on hyvä ihan sen takia että on tää titteli. Varsinkin ulkomailla, niin siellä on vielä enemmän tämmöstä... Niinkun arvoluokkaa ja muita, niin ne ei välttämättä sitten halua palaveria, jos mulla olis alempi titteli. Mulle itselle ei ole kyllä väliä. Työ mitä tekee, niin se kyllä kertoo sun osaamisesta ja tekemisestä. Että, ei, ei ole väliä."

Informant 1 påpekade att arbetstiteln är även en metod för organisationen att visa uppskattningen för den anställda. Dessutom menade *informant 1* att arbetstiteln är viktig även i den mån, att den beskriver hur konkurrenskraftig man är på arbetsmarknaden i andra arbetsgivares ögon.

Informant 1: "No... Se ehkä kuvastaa jollain tavalla sitä, kuinka paljon se firma tai organisaatio arvostaa sitä yksittäistä työntekijää. Se peilaa varmaan jollain tavalla osaamista ja on kombinaatio osaamistason ja kokemuksen välillä. Tai niin vois ainakin kuvitella. Mutta sen kannalta, niin se viestii tietylnlaisesta niinku arvostuksesta."

Informant 1: "On se myös, sanotaan, rahan arvonon siltä kantilta, että jos on vaikka ensin normi työntekijä ja sitten saa senior ylennyksen, niin sitten sä oot kilpailijoiden... Tai siis ei kilpailijoiden, vaan niinkun myös muiden työnantajien näkökulmasta senior työntekijä. Eli sillon sä oot myös siinä sun omassa palkkakategoriassa. Niin sen kannalta se on ihan tärkeää, että sitten jos menee kilpailijalle, niin sitten se niinku lähtötaso saattaa olla korkeampi. Niin onhan se tärkeä."

Växelverkan med kunder

Enligt Menguc, Auh, Yeniaras och Katsikeas (2017) har engagerade medarbetare en högre tendens att betjäna kunder med en högre kvalitet och med ett effektivare prestation, vilket leder till en högre kundtillfredsställelse. Utifrån diskussionerna med informanterna tycks lyckade kundrelationer även ha en positiv inverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och engagemang.

I intervjuerna framkom det att kunderna är en stor del av informanternas arbete. Antingen genom direkt kundarbete eller sedan har kunderna en indirekt påverkan på hur det egna arbetet utförs. Det är kunderna som gynnar organisationen ekonomiskt. Detta har en påverkan på informanternas arbete och kompensation, och hur de har möjlighet att utveckla den egna kompetensen genom att de får utveckla produkten.

Informant 2: "Asiakkailla on iso merkitys. Sieltä se meidän fyrkka tulee ja sieltä ne meidän tyytyväiset asiakkaat tulee ja sieltä se tarve meidän tuotteen kehittämislle tulee. Niin on se äärimmäisen tärkeä. Meidän pitää mun mielestä kuunnella ja olla herkkänä sen kanssa, että pystyy ymmärtämään asiakasta ja miksi se on tyytyväinen tai miksi se ei ole tyytyväinen."

Informant 5: "Asiakkaat on niinku suora mittari, että miten mä menestyn mun työssä ja miten mä menestyn taloudellisesti henkilökohtaisesti. Niin, tota, niillä on merkitys."

Fastän kundarbete upplevs som en viktig del av arbetet, menar *informant 1* att det även är en aning belastande, speciellt i situationer där kunderna är missnöjda. Kunderna kan ge mera resurser för att utföra arbetet men samtidigt kan kundarbete även ta energi.

Informant 1: "No sen on tuota kaksipiippuinen juttu. Asiakkaat on vähän hankalia ja vaativia, koska ne haluaa maksimoida sen niiden investoinnin. Kun ne ostaa jotain meiltä, niin ne haluaa saada sitten sen täyden vastineen sille mitä ne maksaa. Ja sitten tota, jos se ei ihan toimi, niin sitten ne on yleensä niinku luontasesti vähän kiukkusia. Niin se on usein semmosta, niin kun, odotuksien hallintaa, lepyttelyä ja sovittalevaa kommunikoinita, ja kaikkea tämmöstä. Se on tietyllä tavalla haastavaa, mutta sitten samaan aikaan... Että me tehdään tätä kuitenkin asiakkaita varten. Niin kyllä se on mulle tärkeätä, että mä saan niiltä inputtia vaikka siihen mitä me tehdään. Vähän kaksijakoinen niinkun. Ne ottaa, mutta ne antaa myös."

Växelverkan med kunder har även en betydelse i form av sociala relationer, speciellt då om man njuter av människonära arbete. Fastän kunderna inte är kolleger, menar *informant 5* att lyckade kundrelationer har en påverkan om man trivs på jobbet eller inte.

Informant 3: *"Kyllä mä nautin siitä. Niin kauan, kun tavallaan molemmat on kiinnostuneita siitä mitä tehdään. Että se on B2B:n upea puoli asiakasrajapinnassa työskentelyssä. Hauskahan se on, että toista osapuolta oikeasti kiinnostaa mitä sä teet. Tai pitäisi kiinnostaa. Jos ei kiinnosta, ne on väärissä hommissa."*

Informant 5: *"Mä aidosti tykkään mun työstä ja mun asiakkaista ja kaikista parasta siinä on nimenomaan niitten suhteiden rakentaminen niihin asiakkaisiin ja tää on hirveän ihmisläheistä työtä. Meidän tehtävä on päästä asiakkaan mahdollisimman lähelle."*

Informant 5: *"Siis sehän on niinku ihmisten välistä kommunikointia. On ne ihan selvästi siis eri lokerossa kun vapaa-ajan suhteet ja niin pitää ollakin. Muuten menisi yli. Mutta tota, silloin kun ne sujuu hyvin, niin onhan mullakin kivaa töissä. Ja parhaimmillaan ne tuntuu siltä, että me oltaisiin lounaalla kollegoiden kanssa ratkaisemassa jotain asiaa. Parhaimmillaan. Niin kyllähän siitä saa ihan samanlaista tavallaan iloa ja niinku onnistumisia yhteistyöstä. Niinku mikä merkitys kollegoillakin on. Merkitys on suuri noiden niin kun kaikkien osa alueiden osalta."*

Växelverkan med kolleger

Informant 3: *"Hyvää mun työssä on ihmiset. Pääosin kaikki ihmiset ketä tässä vaikka munkin välittömässä tiimissä ja kaikki kenen kanssa mä joudun olemaan tekemisissä. Niin pääsääntöisesti se."*

Goda mellanmänskliga relationer på arbetsplatsen menas ha en positiv påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och en minskande effekt på personalomsättningen (Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington, 1995). Winstead, Derlega, Montgomery och Pilkington (1995) menar att en god relation med kollegerna är viktig eftersom då får medarbetarna emotionellt stöd och uppmuntran av kollegerna. Dessutom upplever människor det viktigt att ha en samhörighetskänsla på arbetsplatsen, vilket skapas genom mellanmänskliga relationer (Reich & Hershcovis, 2011).

Växelverkan med kolleger och en god teamanda var något som framkom mycket under diskussionerna. Då jag frågade informanterna varför de stannat kvar i FX för en så lång tid, var det alla som nämnde kollegerna och teamandan som ett svar. Skillnaden uppstod i det att en del av informanterna ville behålla vänskapen med kollegerna

endast professionellt, medan några njöt av att spendera tid med dem även utanför arbetstiden. Informanterna påstod dock att hur viktigt det är med tanke på trivseln att man även har en personlig kontakt med kollegerna. Med andra ord att hur viktigt det är att man även kan diskutera om ämnen som inte har något med arbetet att göra, till exempel om familjrelationer och fritiden. Dessutom ansågs det viktigt att man vet även om kollegernas privata jag – om de har barn, vad deras fritidsintressen är osv.

Informanterna lyfte fram i sina svar hur viktigt det är för dem att kunna diskutera om icke-arbetsrelaterade ämnen med kollegerna på arbetstiden. Detta kunde tolkas som att tidsfördriv med kollegerna är ett sätt att komma ifrån arbetet för en stund och avslappna sig genom sociala relationer. Detta kunde jag tänka ge möjligheten till att ta in mer energi för att orka utföra arbetet. Dessutom lär medarbetarna känna varandra bättre, vilket kunde tolkas som att göra det lättare att ha en samhörighetskänsla.

Informant 3: ”Onhan se aika iso... Että jos tuntuu, ettei tulisi kenenkään kanssa juttuun tai ei olisi ketään kenen kanssa höpötellä työnkin ulkopuolisista asioista, niin olisi se vähän vähän raskasta tulla aina sitten joka päivä töihin. Huomaa hyvin, kun tuolla konttorilla käy, mäkin oon sen kerran viikossa suunnilleen siellä, että sitten se aika menee välillä siihen, että jääkin siellä suustaan kiinni johonkin. Ja tuntuu, että saa vähemmän nykyään aikaiseksi konttorilla kuin ennen. Se oli ihan toisin päin.”

Informant 4: ”En mä olis täällä, jos ei olisi hyviä ihmisiä. Ei mua kiinnostaisi olla täällä, jos ihmiset olis tavallaan huonoja työkavereita niin sanotusti. Huonolla työkaverilla en tarkota sitä, että epäammattimaista tai jotain sellasta. Tarkotan siis, että sellaisia ihmisiä joiden kanssa ei tule yhtään toimeen. Esimerkiksi on hiton hauskaa, että ihmiset jotka aloitti täällä työkavereina, niin me voidaan käydä keikoilla festareilla ympäri Suomea kimpassa tai tyliin rampata baarissa tai tehdä mitä tahansa. Ajaa kartingia, pelata lautapelejä, mitä tahansa viikonloppusin...”

Informant 6: ”They are great. I think like, yeah, I think, uh, it's been from the beginning that I really liked the people here. I think that's for me important, that you can make jokes and have a good time in between. But then also that they are professional.”

Informant 1 menade att kollegerna inte genast i början hade en stor betydelse för hens trivsel eftersom hens arbete var så självständigt. *Informant 1* menade dock att detta har förändrats under åren eftersom hen fått nya arbetsuppgifter som kräver samarbete med

andra. Under årens gång har hen märkt att ju närmare och bättre relation man har med kollegerna, underlättar det teamarbetet och arbetet kan utföras smidigare. Av denna anledning har hen börjat skapa närmare relationer med kollegerna genom att delta på fritidsevenemang och ha gemensamma kaffepaus med kollegerna. *Informant 3* menade att hybridarbetet som blivit allt vanligare efter coronapandemin har gjort det svårare att hålla kontakten med kollegerna. *Informant 3* menar att nuförtiden kräver det mera energi och planering att hur man kan upprätthålla relationen utan att relationerna skulle bli allt för distanserade.

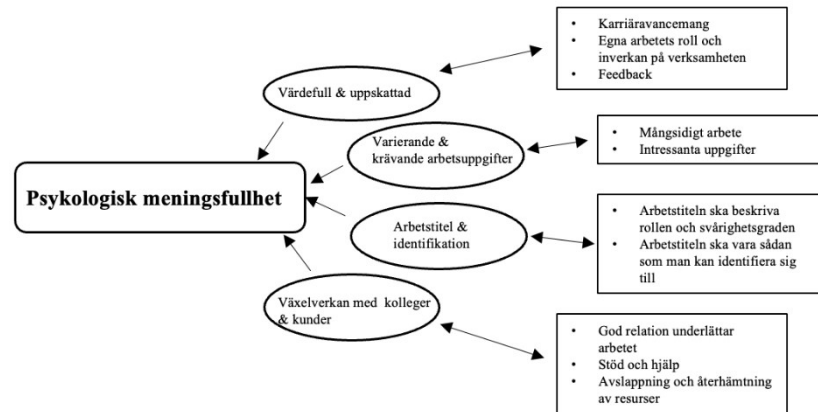
Goda relationer med kollegerna anser informanterna även vara viktiga eftersom då får man hjälp och stöd från varandra. Dessutom var beskrivningen av kollegerna främst varm och positiv, vilket jag har tolkat som om att relationen med kollegerna är viktig.

Informant 2: "Täällä on nää ihmiset, kollegat, äärettömän mukavia, kivoja työskennellä, asiantuntevia ja osaavia. Saa tukea kivasti ja tosi hyvin."

Informant 4: "Jokainen ihminen on jollain tavalla mun työkaveri, mutta siis 99 % ihmisistä on tosi mukavia ja helppoja tehdä töitä, sitoutuneita, lojaaleja, lämpimiä, ystävällisiä, asiantuntevia. Äärimmäisen luotettavia ja semmoisia... Mä tykkään siitä, että meillä on hyvin persoonallisia tapauksia."

Informant 5: "Tiimihenki on koko yrityksessä mun mielestä hyvää. Erityisesti, kun ollaan paljon tuon mun tiimin kanssa tekemisissä, niin on tota sellainen porukka, että kaikki jakaa toisilleen. Ei ole ollut yhtään semmoista tilannetta täällä sinä aikana kun mä oon ollut, että olisi ollut sellaista mitään epäreilua käytöstä keneltäkään tai muita kohtaan. Vaan ihmiset ja koko tiimi, oikeastaan koko meidän porukka, on itse asiassa aika kilttejä ja semmoisia niin kun auttavaisia toisiaan kohtaan. Se on tärkeätä."

Informant 6: "They mean a lot. Oh yes, those are the people with whom I work and on whom my work depends. And I think they depend on my work too, and I really respect them and I am glad that they get respected back and yeah, and I'm trying my best to provide them like. Voice. Best health and best like my expertise and then. I think that uh, I am getting the same back from them. And as I was telling, we are not only just colleagues like we are spending our free time together and. This is... This is great"



Figur 2 En sammanfattande modell av att hur informanterna upplever meningsfullheten skapas.

4.7 Psykologisk trygghet

Informant 2: ”On turvallinen. Onko se nyt psykologinen turvallisuus vai mikä, niin on mun mielestä hyvä täällä. Voi olla itsensä, voi sanoa niitä omia mielipiteitänsä ja kukaan ei tuomitse. Joku voi olla eri mieltä ja voi sanoakin sen, mutta se on ihan ok ja se kuuluuikin olla. Meidän kulttuurissa saa ja pitääkin sanoa mun mielestä. Ja kumminkin täällä arvostaa sitten toisten mielipiteitä, vaikka oltaisiin ihan eri mieltä asioista. Ja tota, täällä ei tosiaan ole mitään syrjintää, eikä mitään semmoista. Että, niinkun ei tavallaan se uskonnollinen tai eettinen tai mikä vaan tausta, niin ei tarvitse sen kanssa pelätä mitenkään. Se turvallisuus meillä on hyvässä kunnossa.”

Under diskussionen om att när och hur informanterna känner sig trygga på arbetsplatsen, lyftes arbetskulturen väldigt mycket fram. Enligt informanterna är det arbetskulturen som formar olika verktyg för att individerna kan känna sig trygga. Arbetskulturen kopplades ihop med ett gemensamt system för att hur det förväntas att medarbetarna beter sig sinsemellan och att alla organisationsmedlemmar delar samma värden. Då jag frågade informanterna varför de stannat kvar i FX och vad de anser är bra med organisationen, var arbetskulturen ett stort tema som dök fram. Ifall arbetskulturen inte skulle bemöta de egna värderingarna, menade informanterna att de inte hade stannat kvar för en så lång tid.

Informant 2: *"No se on tosi tärkeä. Sillä kulttuurilla mä just näen, että siinä on niitä asioita, että miten voi ilmaista itseään ja miten saa apuja ja miten se yhteisö reagoi eri asioihin. Ja sitten ehkä ne arvotkin. Siinä päätetään mikä on OK ja mikä ei ole OK. Siinä tulee ihan selkeät, tietyllä lailla, ne turvallisuuden rajat ja rajat miten toimitaan. Niin se on myös tosi tärkeä. Mäkin oon käynyt asiakkailta ja nähnyt, että ne voi ihan palaverissa haukkua päin naamaa töissä ja kollegoita. Tai sitten on just semmoinen, että huomaa, että on niin kilpailuasetelma, että jengi kilpailee huomiosta tai sitten niinkun omasta asiantuntijuudesta. Tämmöstähän meillä ei ole, tai ainakaan mä en ole kokenut sitä mun tiimissä tai missään työtehtävässä."*

Informant 6: *"But then the culture also I think, it's important that you know that the... I think I couldn't work in a company where you know that they will produce some evil things. Or you know, ohh, we have this bad company, we release only viruses and destroy people's computers. I think that. Yeah, you can't change like everybody's life, but not participating in something bad is important. And then like if your company has the good values, I think that's important because well, what kind of message the company sends to the outside world and also what the company does."*

Förutom arbetskulturen som en stor helhet, diskuterade jag med informanterna de verktyg som tidigare forskning ansett påverka skapandet av en trygg känsla. Med stöd av tidigare teori om vad som skapar psykologisk trygghet och informanternas svar, är teman kategoriserade i *uttrycka och vara sig själv, stöd och uppmuntran, stödjande ledarskap, och normer och värden.*

Uttrycka och vara sig själv

Oberoende informantens ålder, längd på arbetskarriären eller hur länge de jobbat i företaget, upplevde alla informanterna att de hade möjligheten att vara sig själva på arbetsplatsen. Under diskussionens gång var detta ett tema som ofta dök fram och som jag märkte är till stor betydelse för informanterna. Fastän informanterna upplevde att de i hög grad kan vara sig själva, framkom det att några av informanterna var medvetna om att de är mer diskreta med chefen och kunderna än med sina närmaste kolleger. Detta kan bero på att relationen till chefen och kunderna är mer avlägsen än till kollegerna som i flera fall är mer närvarande i det dagliga livet. Det kan dock även bero på maktrelationen som befinner sig mellan den anställde och chefen.

Informant 1: *"Pystyn kyllä mielestäni. Mun mielestä mä en... Tai vaikea itse arvioida, mutta ei ole semmosta eroa tämmöisessä työminässä ja vapaa-ajan minässä. Hyvin oon ihan samalla tavalla asioista samaa mieltä ja samalla tavalla esiinnyn varmaan kavereitten kanssa kuin kotona. Osittain varmaan sen takia, että on ollut niin kauan, että sitä ei huomaakaan, että on töissä."*

Informant 5: *"Mä oon aina kokenut sen ajatuksen, että olisi joku semmoinen tosi määrätty työminä ja sitten olisi ihan erilainen persoonaltaan, kuin mitä mä oon kotona, niin todella vieraana ajatuksena."*

Informant 6: *"Yes, I tell myself not to be myself, but I can't be anyone else. So yes, I make stupid jokes. Yes, I think so that you don't have to, you know, act as someone else for 8 hours and that's important."*

I skillnad till relationen med kollegerna eller den egna chefen, menade de informanter som jobbade själv som chef för ett team att de inte kunde uttrycka sig helt autentiskt med sina underställda. För att behålla relationen med underställda professionellt, var relationen mer avlägsen och diskret än med andra. Detta kunde även förklara varför informanterna förhåller sig diskret till sina chefer, då cheferna själv förhåller sig mer professionellt än autentiskt till underställda. Då jag frågade informanterna att hur det känns att inte kunna bete sig autentiskt med underställda, menade informanterna att det hör till i arbetet och de har blivit vana med sådant beteende. Att ha en avlägsen relation med underställda störde inte dessa informanter. Detta är en aning motstridigt med det hur viktigt informanterna upplevde det att kunna vara sig själv på jobbet.

Att kunna uttrycka sig själv och komma fram med egna åsikter är något som informanterna uppskattar. Möjligheten att uttrycka sin åsikt uppfattades som tillit och respekt från företagets sida. Alla informanter upplevde att de har möjlighet att uttrycka sina åsikter både med kolleger och med personer högre upp i organisationsstrukturen.

Informant 4: *"Pystyn, että se mun mielestä onkin just yksi hyvä puoli, että oikeasti tuntuu siltä, että kuunnellaan. Ja sitten jos selkeästi liputtaa jotain asiaa, niin kyllä mä uskon, että me reagoidaan aika hyvin."*

Informant 5: *"Yeah, yes, I think so. Um, I think that's also a good part that you can even if you disagree with your supervisor, you can freely say so that... For example, 'I don't think it's right or I think we should do it different way'. Yes, I have this feeling."*

Förutom att enbart vara sig själv på jobbet, framkom det att det arbete man gör och var man jobbar har även en stor betydelse för identiteten utanför arbetet. Som Grant et al. (2014) påstår, påverkas individens status av att vad personen jobbar med. Dessutom upplevde *informant 5* att den egna personligheten och det arbetet man gör, analyserar utomstående som att antingen vara en fungerande eller icke-fungerande kombination.

Informant 1: *"Niin kyllä sillä työpaikalla on tietty merkitys. Sen ns. maineen tai sen imagon kannalta, ja sitten tuli mieleen sekin vielä, että tietenkin muut työnantajat katsoo että missä on ollu töissä. Jos tulee Marttaliitosta johonkin, niin sillä on eri vaikutus, kun jos henkilö tulee jostain tosi arvostetusta paikasta, esim. jostain Googelta tai Amazonista tai jostain tämmösestä. Niin sen kannalta siinä on tietty vaikutus kyllä, että niin, on se tärkeätä."*

Informant 5: *Tosi monet ystävät tai vanhat tutut vaikka kun törmää ja kertoo että mitä tekee, niin sanoo tosi usein, että toi työ on kun sulle tehty ja tollasta sun pitääkin tehdä. Että oot varmasti hyvä siinä mitä teet. Harmittavampaa olisi kuulla toisin päin."*

Stöd och uppmuntran

Som det framkom tidigare har kollegerna och en god teamanda en stor betydelse för informanterna och det var fler som stannat kvar i FX på grund av människorna. Under diskussionen tog informanterna upp hur viktig roll deras team eller kolleger har för dem, eftersom de hjälper varandra, bollar om olika idéer sinsemellan och uppmuntrar varandra för att komma på med nya sätt att arbeta.

Informant 2 och informant 6 ansåg att både kollegernas och chefernas stöd har en stor betydelse för dem. Genom det stöd man får kommer man vidare med sitt eget jobb om man annars stått stilla. *"Joo, mä saan puitteet ja välineet, ja mä saan tukea asiantuntijoilta ja esimiehiltä. Se on tärkeä, että on aina joku ystävä jolta kysyä, jos menee sormi suuhun tai ei tiedä mihin suuntaan lähtee"*, menar *informant 2*.

Därtill menade *informant 3* att om man inte skulle få stöd till sina egna åsikter, skulle det snabbt bli frustrerande. ”*Aika hyvin tukee, joo aika hyvin. Ja on se totta kai tärkeätä. Että, jos niihin asioihin mitä nostaa esiin, ei reagoida, niin kyllähän se alkaisi aika nopeasti turhauttaan.*”

Informant 1 och *informant 4* upplevde att de inte alltid fick den stöd, uppmuntran eller förståelse som de hade behövt. Eftersom ingen (enligt informanterna) riktigt förstår vad de arbetar med, får de inget beröm av det utförda arbetet utan snarare kritik i situationer där de inte lyckats eller var de uppstått fel.

Informant 1: ”No ainakin mun esihenkilö on onnistunut antamaan tällöisen, semmoisen kuvan, että hän arvostaisi. Mutta... En kyllä tiedä muista. Että, mä en oo ehkä oo saanu tarpeeksi feedbackia muualta. Vaan itse asiassa tuntuu siltä, että ehkä ei arvosteta sen takia, että... Sitä kaikkea työtä ja mitä kaikkien asioiden eteen on laitettu tai kuinka paljon taustatyötä on tehty, se ei niinku näy oikeestaan. Kun jotain saadaan tehtyä, niin sitten jos sitten puuttuu jotain tai joku bitti on vinossa, niin se nähään vaan huonona asiana. (...) Ei sitten loppujen lopuksi niin kuin nähdä sitä, että mitä me ollaan saatu tehtyä. (...) Sitä positiivista ei usein nähdä. (...) Kun avaa meilin, niin eiköhän sieltä usein tule jonkun näköisiä huonoja uutisia kuitenkin tai että joku ei toimi. Taas on joku rikki ja tää ei ole hyvä ja tästä puuttuu jotain ja niin edes päin. (...) Niin mä veikkaan, että ehkä sen kannalta sitä lopputulosta ei ehkä arvosteta.”

Informant 4: ”On semmoisia hetkiä, milloinka mulla tulee semmoinen olo, että mä oon ihan yksin tässä, koska kuten aiemmin sanoin, teen semmoista hommaa mitä kukaan muu ei tässä tee. On mulla semmoisia hetkiä, että mä oon aivan yksin, joskus jopa yksin jätetty, mutta se ei haittaa, niin sitten on tavallaan noustu aina. Kyllä se niinku lyhyellä tähtämellä saattaa ärsyttää, mutta pitkällä tähtämellä ei sillä oikeestaan väliä. Kaikilla on varmasti sellaisia hetkiä, että tuntuu siltä, että nyt kukaan ei auta. Mutta toistaiseksi kaikesta ollaan vielä selvitty.”

Stödjande ledarskap

Ingen av informanterna hade något att klaga över sin chef eller tidigare chefer. Dessutom var de väldigt tacksamma över FX:s ledningsgrupp, fastän personerna från ledningsgruppen inte nödvändigtvis var deras egna chefer. Informanterna upplevde ledarskapet i FX:s som stödjande och det var något de var väldigt glada över.

Informant 1 menade att det var viktigt för hen att hen fick stöd av sin chef, eftersom det annars kunnat vara belastande om man inte fick förståelse av chefen. *Informant 1* menade att en relation med chefen där de inte förstår varandra kunde i värsta fall leda till en ohållbar situation, där stresstillståndet skulle öka och leda till utbrändhet. Dessutom menade *informant 1* att chefens stöd och tillit var väldigt motiverande även med tanke på utförandet av det egna arbetet. ”*Se on ammattimainen ja pätevä ja sillä on semmoista niinku autenttista innostusta siihen mitä se tekee. Ja sitten se säteilee niinku muihinkin.*”

Informant 2 och 3 upplevde stödet av chefen genom att chefen tillvaratog deras intressen vidare och lyssnade på informanternas idéer. I stället för att bara medhålla med informanternas åsikter, ansåg *informant 2 och 3* det viktigt att deras egen chef även ifrågasatt dem och coachade dem genom olika synpunkter. Dessutom menade *informant 3* och *informant 5* att de självständigt fick utföra arbetet utan mikroledarskap, vilket skapade en känsla av tillit från chefens sida.

Informant 4 menade att hen inte är en person som behöver så mycket stöd av sin egen chef men får stöd i de fall som stöd behövs. *Informant 4* menade att då hen behöver stöd går hen själv fram till sin chef och ber om stöd. *Informant 4* menade dock att ibland kunde det vara trevligt att få mer uppmuntran av chefen men det får hen också om hen själv ber om det.

Informant 4: ”Hyvin usein saan kannustusta kyllä, mutta sitten on taas sellaisia hetkiä, joissa sitä ehkä voisi tulla enemmänkin. Mutta se ei ole suinkaan kiinni siitä, että hän ei sitä tavallaan huomioisi tai muuta, vaan se on ehkä kiinni sitten siitä, että mä en välttämättä itse sitä niin aktiivisesti pyydä. Tai tuo ilmi, että mä tarvitsisin sitä jossain, mutta jos kannustukseksi lasketaan vähän sekin, että joo hyvin menee ja se että annetaanko mahdollisuuksia kokeilla omia siipiäni, niin totta kai, ehdottomasti kyllä.”

Informant 5 menade att hen inte skulle kunna jobba i ett företag var relationen med chefen inte vore fungerande eller det inte fanns stödjande ledarskap. Hen menade att förutom stöd som fås i form av hjälp, lyssnande eller förståelse, är det viktigt att ledarskapet även är tillitsfullt. Chefen ska ha tillit och ge utrymme för det egna arbetet

men även finnas till hjälp om det så behövs. *Informant 6* menade att hen var tacksam över att hen kunde gå till sin chef och berätta om något hade gått fel eller inte gick enligt tidtabellen. ”*Even when I tell him that I'm late with something. Like last week I was telling him that I wasn't sure if I can do it on time and he's like yeah, yeah, but you're still doing a good job. Just really nice.*” Alltså kunde *informant 6* även få stöd i negativa situationer.

Normer och värden

Diskussion om normer och värden framkom både i flytande diskussion med informanterna men även då jag frågade vilken betydelse värden hade för informanterna. Som flera andra faktorer hittills, bestod normer och värden av en större helhet. I början hade jag tänkt mig att värden för informanterna skulle huvudsakligen innefatta de värden som organisationen marknadsför eller har som grundvärden, men detta var inte fallet. Hur informanterna upplevde värden var mycket mer omfattande.

Då informanterna diskuterade om de värden som FX marknadsför, ansåg de att de förverkligades i praktiken och de syntes i det vardagliga arbetslivet. Informanterna ansåg att värden passade bra ihop med verksamheten och arbetskulturen samt motsvarade deras personliga värden. *Informant 4* menade att en av FX:s grundvärden hade i början en negativ ton och hen hade varit emot den, och även sagt det högt upp. *Informant 4* menade dock att hen senare ändrat sin åsikt och upplever alla värden fungerande i dagsläget. Därtill menade informanterna att fastän de inte dagligen funderar på FX:s grundvärden, betar de sig ändå omedvetet enligt dem. Detta kunde tolkas som att de marknadsförda värden stämmer överens med informanternas egna värden eftersom de omedvetet agerar enligt dem.

Förutom FX:s grundvärden, upplevdes det viktigt att företaget agerar etiskt och verksamheten motsvarar informanternas egna värden. *Informant 1* och *6* lyfte fram, att om verksamheten t.ex. skulle skada naturen eller agerade lagstridigt, hade de svårigheter med att jobba i företaget. Därtill upplevde informanterna att arbetet de gör ska motsvara deras egna intressen. Fastän arbetet inte nödvändigtvis hade en global inverkan på t.ex. att rädda världen, upplevde informanterna att arbetet ska ha betydelse för individen själv och att de verkligen kan tro och stå bakom det de jobbar med.

Informant 1: *"Vastaan käänteisesti. Jos on jotenkin tosi oudot tai poikkeavat tai epämurkavat arvot, tai tietäisin, että toimitaan jotenkin eettisesti arveluttavalla tavalla tai lainsäädäntöä jotenki luovasti silleen niinku ei rikkoen, mutta venäytyäen tai jotain.. Niin se olisikin vähän arveluttavaa, että silloin ei varmaan niinkun omien arvojen kanssa natsaa. (...) Mutta on niillä suuri merkitys kuitenkin, että ei varmaan viihtyisi jos tietäisi että tehdään jotain kyseenalaista."*

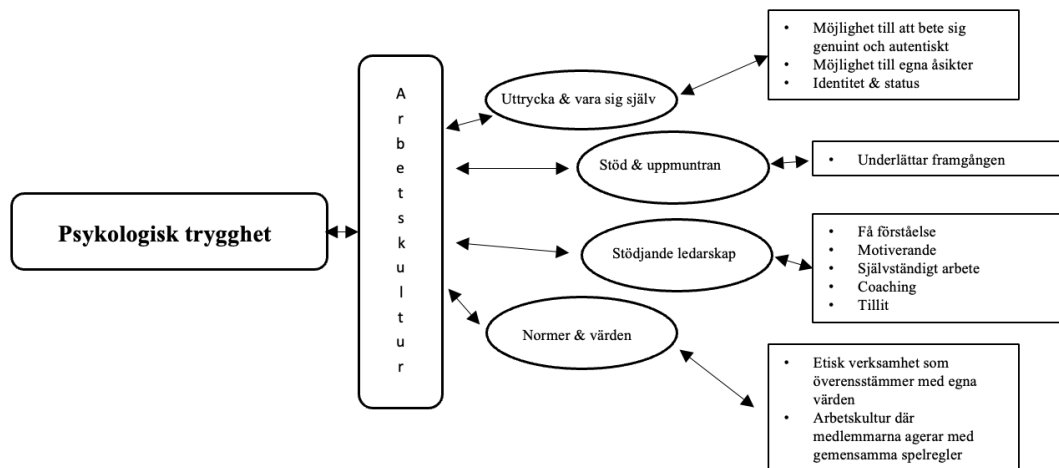
Informant 6: *"I couldn't work in a company where you know that they produce some evil things. Or you know, oh, we have this bad company, we release only viruses and destroy people's computers. I think that. Yeah, you cannot change maybe like everybody's life but not participating in um like something bad is important and then like if your company has the good values, I think that's important because well... What kind of message the company sends to the like outside world and also what company does I think that is important."*

Informanterna ansåg att arbetskulturen hade formats på ett sätt var största delen av organisationsmedlemmarna delade samma värden och sätt att bete sig med varandra. Rättvisa, respektering av andra, ansvarstagande, icke-diskriminering och ärlighet var begrepp som framkom under intervjuerna – det var beteendemönster som medarbetarna delade sinsemellan. Ingen av informanterna hade upplevt en situation där någon hade betett sig respektlöst eller hotfullt mot varandra. *Informant 4* menade att ifall det fanns oenigheter mellan personer, lyftes de alltid upp för att komma fram med lösningar.

Informant 4: *"Jos nyt mietitään, niin mä en ole kohdannut koskaan mitään sellaista, minkä takia pitäisi vaikka henkensä tai edes oman fyysisen turvallisuuden takia pelätä. Joitain kertoja on vähän vahingossa tullut pahoitettua mieli siitä, että joku toinen kärsii tai joku toinen sanoo jotain tai käyttäytyy jotenkin niinku tyhmästi tai tulee vaikka jotain vähemmistöä koskevia kommentteja sille. No, mulle on tietenkin helppo, kun en kuulu mihinkään vähemmistöön sinällään. Mutta sitten tavallaan tietäisin, että on ihmisiä, joille särähtää korvaan tosi pahastikin. Sitä tavallaan sellaista käytöstä pitää jonkun verran kitkeä sekä oman työni ohella että mutta myös muuten poikkeaa, mutta niinku se on todellakin tosi, tosi harvinaista lähtökohtaisesti niinku fyysisesti aina ja henkisesti 99 % ajasta."*

Informanterna upplevde det som viktigt att företaget agerar med värden som motsvarar deras egna värden. *Informant 5* menade att hen hade börjat jobba på FX på grund av

deras värden och menade att om de inte vore bra, skulle hen inte stanna kvar. Alla var ense om att värden uppstår från organisationens kultur och att kulturen bildas av gemensamma värden. Ur informanternas svar kan det tolkas som att värden som motsvarar deras egna har en positiv effekt på medarbetarnas engagemang.



Figur 3 En sammanfattande modell av att hur trygghet skapas. Arbetskulturen skapar gemensamma spelregler, som möjliggör känslan av trygghet.

4.8 Psykologisk tillgänglighet

Enligt tidigare forskning behöver individen resurser för att kunna engagera sig och för att prestera bra. Resurser får inte mistas eftersom ju mindre resurser man har, desto svårare är det att ta till sig nya. Balansen mellan arbete och fritid har konstaterats vara viktigt för upprätthållande av resurser. Baserat på dialogen med informanterna, har jag analyserat och försökt förstå vad som får dem att mista sina resurser och vilket får dem att återhämta sina resurser. Dessutom har jag analyserat hur balansen mellan arbete och fritid upplevs bland informanterna.

Huvudsakligen menade informanterna att de hade en tillräcklig balans mellan arbete och fritid och att de hade tillräckligt med resurser för att utföra det egna arbetet effektivt. Trots det upplevdes det att arbetsbördan ibland var alldeles för stor och det var svårt att komma bort från arbetet på fritiden. Om medarbetaren känner sig utmattad för en alldeles för lång tid, menar Gross, Semmer, Meier, Kälin, Jacobshagen och

Tschan (2011) att hen har det svårare att återhämta sig på fritiden, vilket försämrar på medarbetarens resurser att utföra arbetet.

Informanterna menade att ibland kräver deras arbete långa arbetsdagar och beredskap att återgå till arbetet på fritiden vid behov. *Informant 1* upplevde att i hans arbetsposition och med hans lönenivå kunde man inte heller förvänta sig att bara jobba från 8–16, utan var tvungen att ge fritid för arbetet. Den mista fritiden komparerades med lönen. *Informant 2* däremot menade att den mista fritiden komparerades med flexibilitet från arbetsgivarens sida. Enligt *informant 2* kan man ta semester då man själv vill och behöver utan arbetsgivarens förnekelse. *Informant 4* menade att hen inte mera skulle veta jobba i ett företag för vem hen inte skulle ge 110 % av sin arbetsinsats. Fastän *informant 4* nu i princip hamnade vara dygnet runt tillgänglig då hen jobbade med en jour-roll, komparerades den mista fritiden med det att hen gillar sitt arbete och upplever sig vara engagerad. Om hen inte skulle vara beredd och villig att ge sin tid för arbetsgivaren, menade *informant 4* att hen då skulle byta arbetsplats. Med andra ord kompareras den mista fritiden med att *informant 4* är nöjd med sitt jobb.

Informant 2: ”Kyllä se vaikuttaa, että aika pitkää päivää välillä. Mulla ei ole suoraan tämmöistä työaikaa. (...) Mutta kyllä se vaikuttaa, että tulee tehtyä iltaisin aika paljon hommia. Mutta sitten toisin päin, ainakin noin teoriassa, voisoin ottaa vapaata helpommin ja milloin vaan käytännössä, mutta se jää aika vähälle suoraan sanoen. Että, kyllä tässä FX voittaa. Mutta mä oon ihan OK sen kanssa. Mulle se on enemmän se vapaus. Sitten jos mulla tulee jotain juttuja, mä voin ottaa vapaata.”

”Silloin kun itseä tarvitaan, niin silloin niitä töitä tehdää ja tota, silloin kun ei tarvita, niin sitten voi ottaa niinku takaisin” påstod *informant 5*. Hen menade att för att lyckas bra med sitt jobb, måste arbetet vara en viktig del av livet och att det ska finnas beredskap att ibland ha mindre fritid och i stället satsa på jobbet. Både arbetsgivaren och -tagaren måste vara flexibla – då det finns mycket jobb behöver arbetstagaren minska fritiden, men då det finns mindre jobb måste arbetsgivaren ge av arbetstiden för arbetstagarens fritid. Alltså måste balansen möjliggöras från båda parternas sida.

Informant 3 menade att hen huvudsakligen hade en jämn balans mellan arbete och fritid och njöt av det att man inte måste tänka på jobbet på fritiden. Trots det medgick hen att hen på kvällarna läste igom FX:s kommunikationsplattform och kollade om det

fanns något som hen kunde svara till. *”Slackia mä seurailen silleen semi aktiivisesti myös iltaisin ja vastailen, jos siellä on nyt joku sellainen mihin mä voin vastata ilman konetta. Mutta ei se rajoita mun vapaa-aikaa millään tavalla. Harvoin menettää yöunia työn takia.”* Fastän detta skedde utanför arbetstiden, upplevde hen att det inte störde hens fritid. Kanske skulle hen känna sig mer utmattad på arbetstiden, ifall allt gjordes under 7,5 timmar i stället för att fördela tiden i mindre bitar.

Alla informanter upplevde stress eller överbelastning i någon form, men tillståndet var en minoritet av året. Största orsaken till stress var arbetsbördan och känslan av att arbetstiden inte räckte till för att sköta arbetsuppgifterna. *Informant 3* menade att ibland var arbetsuppgifterna så mångsidiga att man inte hade tid att förbereda sig ordentligt för dem. Detta skapade en känsla av att man inte kunde prestera så bra som man hade velat på grund av tidsbrist. Därtill upplevdes andras förväntningar på det egna arbetet ibland stressande, speciellt om det egna arbetet eller arbetsresultatet hade fått negativ feedback. *Informant 6* upplevde inlämningsdatum (eng. deadlines) som stressiga, eftersom de orsakade press. Speciellt då om det egna arbetet hade en påverkan på andra personers arbete, och de inte kunde fortsätta med sitt jobb förrän det egna arbetet var slutfört.

Under intervjuerna var informanterna av den åsikten att arbetsbördan och tidsbristen i företaget berodde på brist på tillräckligt med personal. Brist på personal orsakade att arbetstagarna tilldelades för många arbetsuppgifter jämfört med den tid som man har för att utföra uppgifterna. På grund av att informanterna har så många arbetsuppgifter har de inte alltid möjligheten att hjälpa varandra. Detta har däremot en försämrande och försäktande inverkan på effektiviteten och arbetsinsatsen.

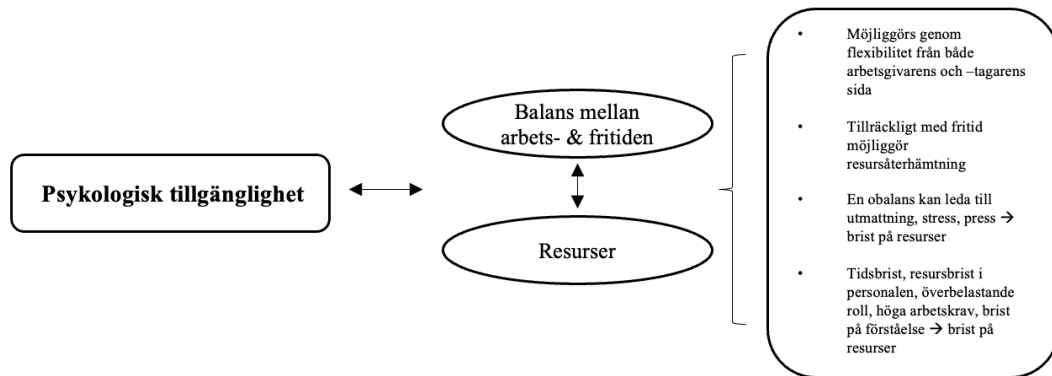
Informant 5: ”No, me ollaan kasvuyritys ja meillä on välillä tota... Me kasvetaan kovempaa, kun me ehditään esimerkiksi niinku rekrytoimaan ihmisiä. Ja tota, silloin välillä tuntuu, että ihmisillä on liikaa niiden pöydällä ja tota ne ei ehdi auttaa. Ja sitten niin kun esimerkiksi asiakaskommunikaatio kärsii tai me ei ehditä vastaamaan siinä ajassa, kun heille on luvattu tai he on pyytäny tai muuta. Niin semmoinen on kieltämättä itselle niinku kova paikka, kun jos ei pystytä suoriutumaan semmoisten standardien mukaan mitä niinku pitäisi.”

Enligt Gross et al. (2011) har goda sociala relationer med kollegerna en positiv inverkan på medarbetarens välmående och återhämtning av resurserna. Ifall medarbetaren upplever negativa och utmattande situationer på arbetet, har positiva evenemang visat sig ha en positiv inverkan på återhämtningen. Positiva evenemang i FX:s situation kan tänkas vara evenemang som ordnas utanför arbetstiden och där medarbetarna får spendera tid sinsemellan. Varför jag tolkar dem som positiva evenemang beror på informanternas positiva inställning till FX:s evenemang och hur alla deltar gärna på dem. Evenemang som informanterna lyfte fram var gemensamma idrottsturer, teamkvällar eller tidsfördriv med alla organisationsmedlemmar.

Evenemang som ordnas utanför arbetstiden upplevdes betydelsefulla eftersom de skapar gemenskap och man har möjligheten att bättre lära känna sina kolleger. Samtidigt som man lär känna sina kolleger, menade *informant 2* att dessa evenemang är avslappnande och trevliga. Det kunde betyda att fastän dessa evenemang är arbetsrelaterade, är atmosfären avslappnande och man har möjligheten att sammankoppla arbetet med trevliga händelser som påminner om fritiden. *Informant 4* berättade att hen aktivt och frivilligt ordnar olika evenemang för FX:s personal. För *informant 4* är det viktigt att även kunna spendera tid med kolleger utanför arbetstiden. Relationen med kollegerna kan genom informella evenemang leda till vänskap, vilket *informant 4* upplevde viktigt då kollegerna är en så stor del av vardagen. Fastän alla informanter var väldigt intresserade och villiga att delta på informella evenemang, menade en del att de inte kunde delta på så många som de hade velat. Detta berodde på egna hobbyn, familjen eller att det fick hemifrån kommentarer gällande att de spenderade alltför mycket tid på arbetet.

Den fysiska arbetsmiljön har en påverkan på individens välmående (Colenberg & Jylhä, 2022) som är nyckeln för hur resurserna återhämtas. (Hakanen & Roodt, 2010; Saks & Gruman, 2014). Under diskussionen lyfte *informant 1*, *informant 5* och *informant 6* fram den fysiska arbetsmiljön och läget på kontoret. *Informant 1* och *6* menade att läget för kontoret är bra och tillräckligt nära hemmet, vilket underlättar balanseringen mellan arbete och fritid. *Informant 5* menade att kontorets visualitet och kreativitet har en inverkan på hens trivsel och är en sak varför hen vill ta sig till kontoret i stället för att arbeta distamt. Det att kontoret har biljardbord och ett skilt

köksområde möjliggör avslappningen under arbetsdagen, för att senare kunna innovativt fundera och komma med idéer hur arbetet kan utföras.



Figur 4 En sammanfattande modell av hur medarbetarna känner sig psykologiskt tillgängliga.

4.9 ”Vad har fått dig att stanna kvar på FX?” och ”Upplever du att du är engagerad?”

I slutet av diskussionen frågade jag informanterna vad fått dem stanna kvar och ifall de kände sig engagerade. Detta gjorde jag för att få en ännu mer djupgående förståelse i att vad de upplever som viktigaste engagerande faktorer. Alla informanter påstod att de känner sig engagerade och är tillfredsställda både med sitt jobb och sin arbetsplats.

Informant 1 har stannat kvar på grund av den angenäma arbetskulturen och atmosfären, och trevliga kolleger. Ledningen är trevlig, kompetent och motiverande. Kompensationen är konkurrenskraftig och stigande. Den administrativa sidan är fungerande, till exempel lönen betalas i tid. Kontoret är trivsamt och har ett bra läge. Arbetsuppgifterna, verksamheten och tjänsten är intressanta, och hen är intresserad av att få mer kunskaper inom fältet. Enligt informant 1 borde FX anställa mer personal för att undvika överdriven arbetsbörda. ”*Varmaan se, että mä oon viihtynyt täällä niin kauan, nii se on varmaan evidenssiä siitä, että on sitoutunut. Että, en mä niin kun olisi jaksanut katsella semmoista jotain epämielikästä tai ei toimivaa firmaa niinku kauhean kauan. Se on varmaan tietyllä tavalla elävä todiste siitä, että täällä on asiat ihan hyvin.*”

Informant 2 menade att hen stannat kvar på grund av kollegerna, kunderna, arbetskulturen, intressant tjänst och samarbetspartners. Arbetet och arbetsuppgifterna är motiverande, intressanta och meningsfulla, och sådant hen verkligen gillar. Informant 2 hade inga förbättringsförslag som FX kunde fokusera på för att medarbetarna hade det bättre. Hen upplevde sig vara engagerad eftersom hen jobbat i så många år på FX och har inte haft behov eller intresse att byta arbetsplats.

Informant 3 har stannat kvar på FX på grund av hela helheten. Kollegerna är trevliga och det är trevligt att komma på jobbet. Företaget har enligt informanten en passlig storlek, arbetsgivaren är flexibel och compensationen är konkurrenskraftig. Dessutom är arbetsuppgifterna mångsidiga och intressanta. Förbättringsförslag var att anställa mer personal för att undvika resursbrist och överdriven arbetsbörda. Hen upplever sig engagerad och lyfte fram aktieoptionerna skilt som ett engagerande TM-verktyg.

För *informant 4* är det viktigt att karriären varit uppåtgående och compensationen är tillräckligt bra. Dessutom menade hen att kollegerna haft en stor inverkan på trivseln. Som förbättringsförslag menade informant 4 att oberoende åldern och hur lång arbetskarriär individerna har bakom sig, borde alla ses som lika värda i stället för att se någon som mer professionell och värdefull än de som först börjat sin karriär. ”*Sekin että käymme tätä keskustelua tästä aiheesta niin mun mielestä kertoo niinku sen että meikä on tässä niinku jäädäkseen*”, argumenterade informant 4 att varför hen känner sig engagerad.

Informant 5 menade att organisationens värden och normer har varit avgörande för att ha stannat kvar för en så lång tid. Dessutom menade hen att hen gillar sitt arbete och upplever det intressant och motiverande. Organisationens takt passar ihop med informantens eget arbetssätt och alla medarbetare behandlas rättvist. Dessutom är arbetskulturen, kontoret och kollegerna sådana hen trivs bra med. Även informant 5 upplevde att FX borde anställa mer personal för att undvika resursbrist och överdriven arbetsbörda. Hen upplevde sig vara engagerad eftersom hen trivs så bra.

Informant 6 har stannat kvar på FX på grund av kollegerna och att man har möjligheten att dagligen lära sig nytt av sina kolleger. Informant 6 upplevde det viktigt att hen fått

utveckla sin egen kompetens, har bra kompensation och får bonusar. Informant 6 önskade att tillväxthastigheten inte hela tiden vore så snabb, eftersom hen upplever det en aning stressigt. Hen känner sig engagerad eftersom hen jobbat så länge i företaget, upplever jobbet fortfarande intressant, får vara sig själv och det är acceptabelt att göra misstag som man lär sig av. Hen har inte haft behov att byta arbetsplats.

4.10 Presentation av resultaten

Som Kahn (1990) påstod i sin studie påverkas medarbetarnas engagemang av den psykologiska känslan att vara meningsfull för organisationen, känna sig trygg och ha tillgängliga resurser att använda sig av i det arbetet som utförs. Efter att jag intervjuat sex informanter och haft djupgående diskussion med dem om deras upplevelser och vad som fått dem att stanna kvar, vågar jag påstå att de psykologiska faktorerna och deras tillämpning i praktiken är viktiga för medarbetarna. Det kan dock vara svårt för organisationen att nå dessa känslor hos medarbetarna eftersom de består av större helheter. Där den ena faktorn eller det ena verktyget skapar en känsla av meningsfullhet, kan den andra faktorn ha en minskande effekt på känslan. Det som den ena individen uppfattar som meningsfullt kan den andra uppfatta som negativt.

Medarbetarna är enskilda individer och upplever saker och ting på olika sätt (Byrne, 2015). Trots detta verkar det som om att då underlaget är i skick och gynnar och för individen vidare, är medarbetarna med högre sannolikhet engagerade. Informanternas svar och gester tyder på att arbetskulturen har ett starkt inflytande på om dessa tre psykologiska faktorer förverkligas. Arbetskulturen skapas av den politik, regler och värden som organisationen själv fastställer men även av medarbetarnas egna värderingar och beteendemönster. Förutom att enbart se på kompetensen och arbetsinsatsen då företaget utvärderar talangen anser jag det viktigt att även förstå hurdan påverkan individerna har på arbetskulturen. Det verkar som om att då arbetskulturen är i skick är medarbetarna nöjda, vilket har en positiv inverkan på engagemanget. Förutom arbetskulturen skapade en del av TM-verktygen en känsla av psykologisk meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet. I motsats till vad FX:s själv

förestälde, hade inte alla verktyg en så stor påverkan på medarbetarnas engagemang och orsakade i stället en del negativa upplevelser hos informanterna.

Enligt tidigare forskning skapas känslan av **meningsfullhet** av bland annat det att individen känner sig värderad och uppskattad, uppgifterna är varierande och krävande, individen kan identifiera sig med arbetstiteln, och det finns god växelverkan både med kollegerna- och kunderna. **Trygghet** skapas av möjligheten att uttrycka sig och vara sig själv, en stödjande och uppmuntrande arbetsmiljö och ledarskap samt normer och värden. **Tillgänglighet** består av en tillräcklig balans mellan arbete och fritid och att individen har möjligheten att återhämta sina resurser.

Känslan av att vara värdefull och uppskattad skapades enligt informanterna då det egna arbetet hade en positiv inverkan på verksamhetens framgång och utvecklingen av tjänsten samt förlättade kollegernas arbete. Detta stämmer överens med self-determination teorin. Därtill upplevdes feedback både från kollegerna och chefen viktiga, som även Crawford et al. (2014) framkommit i sin studie och som job characteristics teorin hävdar. Karriäravancemang i form av antingen befordran eller nya arbetsuppgifter skapade en känsla av att organisationen uppskattade medarbetarna. Karriäravancemang är dessutom ett TM-verktyg som tidigare forskning konstaterat vara engagerande (bl.a. Fernandez, 2007).

Stahl et al. (2016) påstår att rätt typ av belöningsystem och compensation engagerar medarbetarna. FX har belöningsystem i bruk, vilket väckte olika åsikter hos informanterna. En del av informanterna upplevde belöningar som ett tack av organisationen och genom detta som uppskattning. Däremot upplevde en av informanterna belöningsystemet som negativt och en börda snarare än en lättnad. Här framkommer problematiken med att hur individerna är olika och föredrar olika verktyg. Det enda belöningsverktyget som informanterna ansåg engagerade dem var aktieoptioner. Enligt self-determination teorin kunde monetära belöningar leda till ett kontrollerat motivationstillstånd: dvs. att individen arbetar för pengar snarare än för sin egen vilja eller sitt eget intresse. Samtidigt kan lönen vara en motivationsfaktor för att överträffa sig själv och att utveckla tjänsten eftersom verksamhetens framgång påverkar på den framtida lönen. Belöningar kan alltså leda till självstyrd motivation

som kopplas ihop med engagemang, men också till kontrollerad motivation som har en negativ inverkan på medarbetarnas engagemang.

Informanterna upplevde varierande och icke-monotont arbete där man får utmana sig själv och använda sig av sina kompetenser vara betydelsefullt, motiverande och engagerande. Fastän tidigare forskning påstår varierande och mångsidiga arbetsuppgifter vara motiverande och engagerande, framkom det i informanternas svar att de även kan orsaka stress, press och en känsla av otillräcklighet. Dessa känslor anser tidigare forskning försämra på resurserna och leda i värsta fall till utbrändhet som är motsatsen till engagemang. Informanterna menade dock att stresstillståndet inte är kontinuerlig, vilket kunde tolkas som att de har tid att återhämta sig under lugnare tider. Samtidigt som arbetet ska vara mångsidigt ska organisationen säkerställa att anställda har möjligheten till återhämtning av resurserna. Fastän FX hade i bruk skilda utbildningssystem som ger ny kompetens för nya arbetsuppgifter använde informanterna systemet väldigt sällan. Däremot har nya och varierande arbetsuppgifter gett möjlighet att förvärva nya kompetenser, vilket är ett sätt att fortbilda sig. Trots att informanterna inte upplevde FX:s utbildningssystem som något speciellt är utbildning något som informanterna trots det upplever betydelsefullt.

Det att individen kan identifiera sig med sitt arbete och arbetsuppgifter skapar enligt job characteristics teorin och den centrala teorin en känsla av meningsfullhet. Huvudsakligen menade informanterna att de är nöjda så länge arbetstiteln beskriver rollen och dess svårighetsnivå. Om titeln är lägre än vad individen verkligen är värd skulle det ha en negativ inverkan på identifieringen, vilket kunde minska på engagemanget. Endast en av informanterna ansåg titeln viktig i den mån att den ska följa karriäravancemanget och utvecklas under åren. Att få vara sig själv, ha utrymme och förståelse för misstag, och att kunna komma fram med sina idéer och förslag var viktigt för informanterna. Informanterna upplevde att de hade möjligheten till detta i FX. Detta skapade en känsla av trygghet och tillit. Därtill upplevdes det att få vara sig själv hade med identiteten att göra, både på arbetet och utanför. Det arbete man gör skapar en bild åt utomstående av personligheten medan det att man får vara sig själv skapar en identitet även innanför organisationen.

Som Reich och Hershcovis (2011) framkommit till, skapar goda relationer med kolleger en samhörighetskänsla, vilken ger en känsla av att vara meningsfull för andra organisationsmedlemmar. Informanterna upplevde att de får stöd och hjälp från kollegerna, vilket bidrog till deras känsla av trygghet. Goda relationer med både kolleger och kunder gör det dessutom lättare att få jobbet gjort, eftersom man känner till varandras arbetssätt bättre. Gemensamt för växelverkan med både kunder och kolleger var att de skapade en känsla av trivsel på jobbet. Informanterna sa att kolleger och kunder var orsaken till att de trivdes på jobbet och att de stannat kvar. Alltså är en god teamanda, trevliga kolleger och trevliga kunder engagerande faktorer. Därtill njöt informanterna av att få spendera tid med sina kolleger och få diskutera ämnen som inte var arbetsrelaterade. Detta kunde bero på att det var ett sätt att slappna av och återställa resurserna.

Ett stödjande ledarskap fick informanterna att känna sig förstådda, uppskattade och trygga. Stödjande ledarskap kopplades ihop med att chefen lyssnar på, coachar, hjälper och vägleder medarbetaren i den riktning som bäst gynnar medarbetarens utveckling och egna intressen. Det att arbetet kunde utföras självständigt och att medarbetarna kunde använda sina egna kompetenser sågs som ett sätt för chefen att visa att hen litade på medarbetarna, men att hen fanns där om de behövde hjälp. Tidigare studier har visat att ett stödjande och förstående ledarskap och autonomi är effektiva när det gäller att engagera medarbetarna, och detta återspeglas också i informanternas svar. Chefen upplevdes som den person som hjälper medarbetaren att göra framsteg i sin karriär och utveckla sin egen kompetens. Utan en stödjande relation med chefen påstod en av informanterna att hen inte skulle känna sig bekväm och att hen inte skulle stanna kvar, vilket tyder på att ett stödjande ledarskap har en inverkan på engagemanget, åtminstone för denna informant.

Informanterna lade stor vikt på organisationens politik, etik och värderingar. Om de inte stämde överens med deras egna värderingar hade det varit svårt att arbeta i organisationen – åtminstone inte med gott samvete. Som Dylag et al. (2013) framkommit till, ska organisationens åtgärder återspegla individens egna värderingar och intressen. Informanterna menade att värden formar arbetskulturen och arbetskulturen formar gemensamma spelregler. Enligt informanterna är det viktigt att

verksamheten agerar etiskt och agerar inom området som intresserar en själv, och att miljön agerar på ett sätt som främjar individen.

Balansen mellan arbete och fritid var betydelsefullt för informanterna. Arbetet möjliggör fritidsaktiviteter och fritiden möjliggör återhämtning av resurser som används på arbetstiden. Genom flexibilitet, både från arbetstagarens och -givarens sida, kan arbetstiden och fritiden kopplas ihop. Möjligheten att ta pauser från arbetet när det behövs mer ledighet ansågs betydelsefullt av informanterna, men även möjligheten att arbeta längre dagar under hektiska perioder. Informanterna uppskattade det faktum att de själva kunde bestämma varifrån de arbetar, och det upplevdes också som ett sätt för organisationen att visa sin tilltro för sina anställda. Att avstå från en flexibel arbetsmiljö och att inte ha det som ett av TM-verktygen var något som informanterna inte upplevde engagerande. Flexibilitet är ett verktyg som skapar en känsla av trygghet men även ett verktyg som gör det möjligt att återhämta sina resurser. Tidsbrist, resursbrist i form av för få arbetare, överbelastande roll, höga arbetskrav och brist på förståelse var faktorer som informanterna nämnde vara stressande och utmattande.

Det enda TM-verktyget som inte orsakade känslor eller som inte kopplades ihop med varken meningsfullhet, trygghet eller tillgänglighet var förmånerna. Ur informanternas kommentarer kunde det tolkas som att de inte spelar någon roll och inte har en engagerande inverkan. Men eftersom förmåner är något som de flesta organisationer har och tävlar om, kunde jag tänka mig att det skulle orsaka mer åsikter och känslor om organisationen inte hade av dem. Av denna anledning kan det inte helt konstateras att förmåner inte hade en inverkan på medarbetarnas engagemang.

4.11 Sammanfattning

Den centrala teorins tre psykologiska faktorer (meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet) upplevde informanterna betydelsefulla och engagerande. Känslan av de tre faktorerna uppstår inte av sig själv, utan kräver olika verktyg från organisationen. Känslan av att vara meningsfull skapas bl.a. när individen känner sig värdefull och

uppskattad, när individen har möjlighet till varierande arbetsuppgifter, och när individen har en fungerande växelverkan med kolleger och kunder. En känsla av trygghet skapas när individen kan uttrycka sig själv autentiskt, har utrymme att göra misstag, blir förstådd, kan identifiera sig med sitt arbete, har en stödjande och uppmuntrande arbetsmiljö och delar samma värden som organisationen. En känsla av tillgänglighet uppstår när medarbetaren har en lämplig balans mellan arbete och fritid, när fritiden gör det möjligt att återställa resurserna för att utföra arbetet effektivt, när arbetsuppgifterna inte är resurskrävande och när den fysiska arbetsmiljön är gynnsam. Dessutom bidrar de TM-verktyg som behandlats i avhandlingen till uppkomsten av de tre psykologiska faktorerna. Karriäravancemang och fortbildning kopplas ihop med meningsfullhet. Belöningsystem kopplas ihop med både meningsfullhet och trygghet. Kompensation med meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet. Flexibilitet med trygghet och tillgänglighet. Enda verktyget som inte bevisligt hade betydelse för informanternas engagemang var förmånerna.

Då jag frågade informanterna vad varit orsaken till att de stannat kvar på FX och fått dem att bli engagerade, var de största teman som framkom kollegerna, en god teamanda, arbetskultur, kompensation, intressanta arbetsuppgifter, flexibilitet, värden och stödjande arbetsmiljö.

5 Avslutande diskussion

Engagerade medarbetare har haft en negativ trend de senaste åren (Shuck et al., 2011; Book et al. 2019) fastän forskning kring medarbetarengagemang ökat (Cervai et al., 2014). Forskare har framkommit till olika faktorer som har en positiv inverkan på engagemanget, men organisationer verkar fortfarande kämpa med problemet. Organisationer använder olika verktyg för att engagera medarbetarna, varav talent management har blivit allt vanligare verktyg. Enligt Pandita och Ray (2018) är talent management och dess verktyg det effektivaste sättet att engagera personalen att stanna kvar. Eftersom medarbetarengagemang är ett väldigt utforskat ämne och det finns många lösningar i teorin, men tillämpning i praktiken är bristfälligt, väcktes mitt intresse för att förstå hur olika TM-verktyg påverkar medarbetarengagemanget. Jag var också intresserad av att förstå, ur individens synvinkel, vad som engagerar dem och om de tre grundläggande psykologiska faktorerna i Kahns teori fortfarande är relevanta.

Eftersom jag i början av avhandlingsprocessen jobbade på FX som verkade ha väldigt nöjda och engagerade medarbetare, väcktes mitt intresse för att intervjua personer från detta företag och använda företaget som exempel. FX kändes som ett lämpligt val, eftersom det skulle vara möjligt att höra engagerade medarbetares upplevelser om vad som gjorde dem engagerade och att förstå hurdana verktyg FX använde. Om resultaten är positiva kan FX:s åtgärder även tillämpas i andra företag för att engagera personalen. Informanterna verkade inte bara engagerade i början, utan det blev tydligt under diskussionen att de var det. Alla informanter uppfyllde kraven för hur medarbetarengagemang definieras tidigare i avhandlingen. Ur informanternas svar kan det tolkas att alla kände sig psykologiskt tillgängliga, trygga och meningsfulla. De var lojala mot företaget både på arbets- och fritiden, de hade ett positivt motivationstillstånd att göra sitt jobb och de var närvarande i sitt arbete. Dessutom kunde informanterna bete sig autentiskt på arbetsplatsen.

5.1 Återkoppling till syftet

Av de skäl som nämns ovan är syftet med avhandlingen att utforska hur arbetstagarna upplever medarbetarengagemang och vilka de avgörande faktorerna är som fått dem att stanna kvar i organisationen. Därtill är syftet att försöka förstå informanternas känslor av meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet, och hur dessa har förverkligats med hjälp av de talent management-verktyg som FX har i bruk. För att nå syftet har avhandlingen två forskningsfrågor:

1. *Vilka faktorer anser arbetstagarna vara betydelsefulla för skapandet av medarbetarengagemang?*
2. *Hur påverkar TM-verktygen fortbildning, karriärframsteg, flexibilitet, belöningssystem, compensation och andra förmåner på skapandet av medarbetarengagemang?*

Frågorna har besvarats genom kvalitativa metoder, där semi-strukturerade djupintervjuer utfördes med sex informanter från FX. För att analysera svaren sinsemellan, användes tematisk analys i avhandlingen.

Valet av metoden och den teoretiska referensramen har varit lämpliga för att nå avhandlingens syfte. I min avhandling har jag lyckats skapa en förståelse för vad som engagerar medarbetarna och hur man kan skapa en känsla av meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet. Jag har också lyckats få en uppfattning om huruvida de olika TM-verktyg som behandlats i avhandlingen har varit engagerande eller inte. Min teoretiska referensram och mitt metodval har gjort det möjligt för mig att besvara avhandlingens forskningsfrågor.

5.2 Besvarandet av forskningsfrågorna

1. *Vilka faktorer anser arbetstagarna vara betydelsefulla för skapandet av medarbetarengagemang?*

I likhet med tidigare studier upplevde informanterna att psykologisk meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet var viktiga. Jag kan dra slutsatsen att när dessa psykologiska känslor är närvarande har de en positiv inverkan på medarbetarengagemanget. Meningsfullhet kan uppstå när individen känner sig värderad och uppskattad, har en känsla av samhörighet med interna och externa organisationsmedlemmar, har möjlighet till karriäravancemang eller varierande och mångsidiga arbetsuppgifter. Monotont arbete och bristen på teamanda upplevdes som främmande och repulsivt. Trygghet skapas genom en stödjande arbetskultur där individer har utrymme att agera autentiskt och föra fram sina egna idéer. Det finns utrymme för misstag, och det finns gemensamma spelregler som människor i organisationen arbetar efter. Verksamheten och tjänsten ska vara sådana som medarbetarna upplever intressant och agerar i enlighet med de värden som är viktiga för individerna. Dessutom skapar en stabil verksamhetstillväxt och ekonomisk stabilitet trygghet. Individen är tillgänglig när det finns en lämplig balans mellan arbete och fritid och när det arbete som utförs inte orsakar överdriven utmattning, stress och press.

De faktorer som informanterna själv uppskattade vara viktiga var en god relation med kollegerna och en god teamanda. Relationen med kollegerna ska vara hjälpsam, avslappnad och samarbetande. Arbetsmiljön ska vara stödjande och uppmuntrande både av kollegernas och ledningens sida. Arbetet som individen gör ska vara intressant och sådant individen gärna vill utveckla bli bättre.

2. *Hur påverkar TM-verktygen fortbildning, karriärframsteg, flexibilitet, belöningsystem, kompensation och andra förmåner på skapandet av medarbetarengagemang?*

Informanterna upplevde att flexibilitet och en bra och konkurrenskraftig kompensation var viktiga, och om de inte fanns skulle de inte stanna kvar i organisationen. Enligt

informerarnas svar var flexibilitet och kompensation de viktigaste TM-verktygen som hade en betydande positiv inverkan på engagemanget. Dessutom uppskattade informanterna att de fått framskrida på sina karriärer och ta till sig mera ansvar och därigenom ny kunskap, vilket även kan tolkas som engagerande.

Belöningsystem upplevdes främst som motiverande och fick vissa informanter att känna sig meningsfulla för organisationen. Det fanns dock skillnader i vilka belöningsystem som var engagerade och vilka som också orsakade negativa upplevelser. Belöningsystem i form av bonusar upplevdes både motiverande och nedsättande. Av denna anledning kan detta verktyg inte konstateras ensam vara engagerande. Aktieoptioner däremot var främst ett belöningsätt som fått informanterna att stanna kvar i organisationen. Aktieoptioner kan av denna anledning tolkas vara ett engagerande TM-verktyg, men de ska inte tilldelas alla för att ge individen en känsla av att just hen har presterat bra. Det fortbildningsystem som FX hade i bruk kan inte sägas vara engagerande, men det faktum att individen har möjligheten att fortbilda sig och lära sig nytt är en engagerande faktor. Ur informanternas svar kan det inte tolkas att förmåner är engagerande eller har en påverkan om man stannat kvar eller inte. Jag är dock tveksam om åsikten vore den samma om FX inte hade någo förmåner i bruk. Förmåner kanske tas för givna och uppskattas därför inte, men om de inte fanns eller om de var alltför otillräckliga, kan jag tänka mig att medarbetarna skulle kräva mer. Men eftersom informanterna inte upplevde att förmånerna var viktiga kan studien inte dra slutsatsen att de är avgörande för att engagera medarbetarna.

De TM-verktyg som behandlats i avhandlingen har en inverkan på den psykologiska meningsfullheten, känslan av trygghet och tillgänglighet. Storleken på kompensationen skapar en känsla av hur meningsfull man är för organisationen, ger ekonomisk trygghet och möjliggör fritidsaktiviteter som underlättar resursåterhämtning. Flexibiliteten underlättar balanseringen mellan arbete och fritid och ger en känsla av att organisationen litar på medarbetarnas sätt att själv leda sitt arbete. Karriäravancemanget ger en känsla av att individen är meningsfull för organisationen då individen får mer ansvar och arbetstagaren är villig att investera mer resurser på individen samt ger trygghet av att få stanna kvar. Olika belöningsystem skapar en känsla av att vara meningsfull och att individen har utfört sitt arbete

framgångsrikt. Genom utbildning kan individen förbättra sin kompetens, vilket kan skapa en känsla av trygghet när hen känner sig säker på vad hen gör. Förmånerna var det enda verktyget som inte kan kopplas ihop med någon av dessa psykologiska faktorer.

Efter att jag har analyserat informanternas svar och diskuterat dem, är det nödvändigt att sammanfatta vilka faktorer det är som engagerar medarbetarna. Medarbetarna värdesätter en angenäm arbetskultur vars värden och normer motsvarar medarbetarnas egna värderingar. En god teamanda och trevliga och stödjande kolleger upplevs viktiga och har en inverkan på arbetstillfredsställelsen. Arbetet ska vara mångsidigt och ge möjlighet att utveckla sina kompetenser, men utan att det blir alltför tung arbetsbörda. Arbetet ska vara flexibelt och ge medarbetarna utrymme att självleda sitt eget arbete och balansera arbete och fritid. Stödjande ledarskap och utrymme för misstag upplevs viktiga. Därtill ska kompensationen vara konkurrenskraftig och motsvara arbetets svårighetsnivå.

5.3 Avhandlingens bidrag

Avhandlingens resultat om Kahns psykologiska faktorer skiljer sig inte mycket från tidigare forskning. De psykologiska faktorerna är betydelsefulla för medarbetarna och påverkar deras engagemang. Detta tyder på att tidigare forskning gäller ännu idag oberoende det att vi lever i en värld med en snabb förändringstakt. Tidigare forskning har dock främst studerat hurdan inverkan talent management som en helhet har på medarbetarengagemanget i stället för att skilt se på de olika verktygen. Denna avhandling ger ett teoretiskt bidrag till hur TM-verktyg kan påverka medarbetarnas engagemang och hur de förhåller sig till Kahns tre psykologiska faktorer. De TM-verktyg som behandlats i avhandlingen är karriäravancemang, utbildning, kompensation, belöningssystem, flexibilitet och andra förmåner.

Som det framkommit i min studie finns det skillnader i hur olika TM-verktyg engagerar medarbetarna. För organisationer som syftar på en engagerad personal är det till nytta att förstå hurdana verktyg som engagerar medarbetarna och hur verktygen

lönar sig att tillämpas i praktiken. Fastän idén bakom verktyget vore bra är det även nödvändigt att planera förverkligandet noggrant. I FX:s fall var idén bakom fortbildningssystem bra och något som informanterna upplevde i sig själv betydelsefullt. Trots detta hade FX inte lyckats med att tillämpa verktygen i praktiken då informanterna inte hade tid att använda sig av systemet. Då personalomsättningen ökat under de senaste åren (Valkama, 2021; Anttonen, 2021; Mankki, 2021), kan ena orsaken vara företagets bristfälliga TM-verktyg. Av studiens resultat kan företag ta till sig verktyg och idéer för att tillämpa verktygen i praktiken. Dessutom ger min studie ett praktiskt bidrag till hur organisationer kan utforma sina HR-strategier och -praktiker för att skapa en arbetskultur som tilltalar medarbetarna och främjar en känsla av de tre psykologiska faktorerna. Till exempel att förstå vad som får medarbetarna att känna sig värdefulla och hur man kan utforma ledarskapet för att vara stödjande. Avhandlingen ger även ett praktiskt bidrag till att förstå hur stor betydelse flexibiliteten har för medarbetarna idag.

De flesta studier som har undersökt vad som korrelerar med medarbetarengagemang har använt sig av kvantitativa metoder, vilket gör det svårt att få en djupgående förståelse för individers upplevelser och känslor. Denna avhandling genomfördes med kvalitativa metoder där semi-strukturerade intervjuer gjorde det möjligt att tolka upplevelserna. Eftersom individerna själva vet vad som engagerar dem är det också bra att förstå varför de tänker så och hur dessa faktorer uppstår. Bekvämlighetsurvalet gjorde det möjligt att använda informanter från ett företag som framgångsrikt hade engagerat sina medarbetare. Detta gav möjligheten till att analysera vilka verktyg FX har i bruk och om verktygen är något som andra företag kunde använda sig av. Denna metod var lämplig för att besvara forskningsfrågorna och uppnå syftet med avhandlingen. Genom avhandlingens metod skapades en uppfattning om att vad som engagerar medarbetarna.

5.4 Studiens styrkor och svagheter

Att utföra studien har varit en lång process, som naturligtvis har inneburit både framgångar och utmaningar. Många delar har gått som planerat medan en del varit

svårare eller inte så fungerande som jag föreställt mig från början. I detta kapitel beskriver jag studiens styrkor och svagheter.

För att besvara forskningsfrågorna och syftet kändes metodvalet lämplig genast från början. Då syftet med avhandlingen är att skapa försäelse för individernas upplevelser, var kvalitativa metoder ett lämpligt val. Genom semi-strukturerade djupintervjuer hade jag möjligheten att diskutera med informanterna djupgående och tolka deras upplevelser. Dessutom kändes bekvämlighetsurvalet naturligt, då jag visste att FX lyckats få sina medarbetare engagerade. Informanterna var genast villiga att delta på intervjuerna och var intresserade av att höra om avhandlingens resultat. Efter att jag bekantat mig med tidigare forskning var det lätt att välja Kahns teori som kärnan för studien, då jag märkte hur central den varit för teorin om medarbetarengagemang. Teorin har även varit en bra grund för att förstå informanternas upplevelser. Användning av talent management som en annan utgångspunkt kändes lämplig från början eftersom dess användning i organisationers HR-strategier ökat rejält och konstateras avgörande för att kvarhålla personalen i företag.

Däremot var det inte lätt för mig att bestämma vilken annan teori jag skulle använda i min teoretiska referensram, eftersom medarbetarengagemang är ett så brett fenomen och påverkas av flera större helheter. För att förstå medarbetarengagemang som en större helhet, skulle användning av fler teorier vara nödvändigt. Användning av talent management och dess verktyg har dock gett bidrag till att hurdan påverkan just det har på medarbetarengagemanget. Dessutom upplevde jag det svårt att utföra djupintervjuer, eftersom jag aldrig tidigare utfört en studie där empirin samlas med kvalitativa metoder. Detta ledde till att de första intervjuerna gav mindre empiri och information än de senare, då min uppfattning om vilka följdfrågor som jag kunde ställa blev tydligare under intervjuprocessens gång. Detta kan ha haft en negativ påverkan på vilka svar jag fick av informanterna. Trots detta upplever jag att jag fått ihop ett innehållsmässigt rikt material att analysera och att de slutsatser jag gjort är trovärdiga. Intervju-underlaget är starkt ihopkopplad med studiens teoretiska referensamn, vilket gjort det möjligt att analysera om teorin gäller och är användbar ännu idag. Om en del av frågorna hade varit mindre kopplade till teorin hade det varit möjligt att även andra synpunkter hade uppstått, vilket skulle ha gett ett ännu mer omfattande material att utgå från.

Styrkorna med studien är metodvalet och den teoretiska referensramen, och dessa gav en bra utgångspunkt för att komma fram till ett resultat som besvarar forskningsfrågorna och hjälper mig att nå syftet. Svagheterna med studien är ett begränsat antal informanter. Ju mer informanter, desto fler synpunkter skulle jag ha att analysera sinsemellan. Resultaten är trots det vägledande och är definitivt till nytta i framtiden, då jag med detta arbete skapat en djupare förståelse för vad som engagerar medarbetarna i denna organisation. Därtill anser jag att en svaghet med studien är att intervju-underlaget varit för teoribundet, vilket möjligtvis begränsat hur omfattande materialinsamling jag fått.

Jag är väldigt glad att jag kommit fram till ett resultat och att jag lyckats skapa en helhet som möjliggjort besvarandet av forskningsfrågorna. Processen har inte varit dans på rosor, men har gett verktyg för framtiden.

5.5 Framtida forskning

Enligt avhandlingens resultat har TM-verktyg en inverkan på medarbetarnas engagemang. Eftersom det inte blev något tydligt resultat om hur förmåner och fortbildning påverkar engagemanget, skulle det vara intressant att studera dessa mer djupgående eftersom de är verktyg som organisationer investerar resurser i. I skillnad till att använda endast ett företag som exempel, skulle jag använda mig av flera företag. Detta för att skapa förståelse i om åsikterna är neutrala oberoende om förmånerna eller fortbildningssystem är attraktiva eller inte.

Enligt avhandlingens resultat var kollegerna en av de viktigaste faktorerna för medarbetarnas engagemang. *Informant 3* lyfte dock fram ett problem med distansarbete: det var svårare att träffa sina kolleger. Det skulle vara intressant att studera hurdan inverkan kolleger har på engagemanget hos anställda som enbart jobbar distans. Detta för att skapa djupare förståelse för om stödet från kolleger också är viktigt för dem, eller om avhandlingens resultat bara gäller för personer som också arbetar på kontoret.

I denna avhandling intervjuade jag endast personer som är engagerade och skapade förståelse i att vad har fått dem att stanna kvar. För att få en helhetsbild av vad företag ska fokusera på och vad de borde undvika för att förlora personal skulle det vara intressant att intervjua personer som ofta har bytt arbetsplats och som har varit missnöjda med sin arbetsgivare. Då skulle man få en kritisk och en omvänd syn av att vad som inte engagerar personalen. Detta skulle ge organisationerna verktyg för att behålla sin personal, i stället för att ha en hög personalomsättning. Även om personalomsättningen skulle vara låg, kan företag uppdatera sina praktiker så att de inte heller förlorar personalen i framtiden.

Källförteckning

Alias, N. E., Noor, N. M., & Hassan, R. (2014). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), ss. 227-242.

Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, ss. 336-344.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.

Anttonen, M. (2021). Konepaja tarjoaisi heti töitä, mutta osaajia ei löydy mistään - nyt opissa on jo 17-vuotias tähtäimenään varma työpaikka [Webbplats]. *Yle*. Hämtad 2022-04-08 från <https://yle.fi/uutiset/3-12180027>

Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18, ss. 37-50.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), ss. 195-214.

Blomkvist, P., Hallin, A., & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer: Uppsats enligt 4-stegsmodellen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), ss. 368-393.

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

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. i H. Cooper, *APA Handbook of Research Methods in Psychology*. American Psychological Association

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc.

Byrne, Z. S. (2015). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research, and Practice*. New York & East Sussex: Routledge.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, ss. 305-331.

Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10, ss. 807-815.

Cervai, S., Kekäle, T., & Claxton, J. (2014). *Journal of Workplace Learning: Employee Engagement*. Emerald Publishing Limited.

Christopher, P., & Devi, A. C. (2022). A Critical Review On Talent Management Strategies And Organizational Commitment. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(3), ss. 253-261.

Claxton, J. (2014). How do I know I am valued? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), ss. 188-201.

Colenberg, S., & Jylhä, T. (2022) Identifying interior design strategies for healthy workplaces - a literature review. *Journal of Corporate Real Estate*, 24(3), ss. 173-189.

Collings, D. G. (2014) Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (3), ss. 301-319.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Crail, C. (2022) 15 Effective Employee Retention Strategies In 2023 [Webbplats]. *Forbes Advisor*, Hämtad 2023-02-13 från <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-retention-strategies/>

Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. i C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice* (ss. 57-81). Oxon: Routledge.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), ss. 874-900.

Doyle, A. (2020). How Often Do People Change Jobs During a Lifetime? [Webbplats]. *The Balancecareers*, Hämtad 2022-04-19 från <https://www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-jobs-2060467>

Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M., & Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, ss. 225-231.

Edwards, M. R. (2010) An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), ss. 5-23.

Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (3), ss. 526-552

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, ss. 161-168.

Fejes, A., & Thornberg, R. (2016). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.

Fernandez, C. P. (2007). Employee Engagement. *J. Public Health Management Practice*, 13(5), ss. 524-526.

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *The Royal Society*, 359, ss. 1367-1377.

Furnham, A., MacRae, I., & Reed, M. (2014). *High potential: How to spot, manage and develop talented people at work*. Bloomsbury Publishing Plc.

Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, ss. 331-362.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2021). Talent Management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), ss. 457-473.

Given, L. M. (2012). Grand Theory. i L. M. Given, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (s. 374). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. .

Grant, A. M., Berg, J. M., & Cable, D. M. (2014). Job Titles as Identity Badges: How Self-Reflective Titles Can Reduce Emotional Exhaustion. *Academy of Management Journal*, 57(4), ss. 1201-1225.

Great Place To Work (2022). Euroopan Parhaat Työpaikat 2022 - mikä saa työntekijät sitoutumaan? [Webbplats]. *Great Place To Work*, Hämtad 2023-02-21 från <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/euroopan-parhaat-tyopaikat-2022-mika-saa-tyontekijat-sitoutumaan/>

Gross, S., Semmer, N. K., Meier, L. L., Kälin, W., Jacobshagen, N., & Tschan, F. (2011). The effect of positive events at work on after-work fatigue: They matter most in face of adversity. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), ss. 654-664.

Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the Job Demands-Resources model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. i A. Bakker, & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (ss. 85-101). New York: Psychology Press.

Halbesleben, J. R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), ss. 1334-1364.

Jacobsen, J. K. (1993). *Intervju - Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33(4), ss. 692-724.

Karumuri, V., & Kore, G. (2021). Effective Talent Management Practices: a Review. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 8(6), ss. 32-35.

Klingberg, G., & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Lund: Studentlitteratur AB.

LinkedIn Survey. (2015). Why & How People Change Jobs [Webbplats]. *LinkedIn*, Hämtad 2022-10-04 från https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf

Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), ss. 381-405.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, ss. 3-30.

Mankki, M. (2021). Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen [Webbplats]. *Elinkeinoelämän keskusliitto*, Hämtad 2022-04-08 från <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-pandemian-alkaminen-vaikutti-eri-tavo-in-alasta-riippuen/>

McDonnell, A., & Wiblen, S. (2021). *Talent Management*. Oxon: Routledge.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European J. International Management*, 11(1), ss. 86-128.

Megha, S. (2016). A Brief Review of Employee Engagement: Definition, Antecedents and Approaches. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(06), ss. 79-88.

Melling, L. (2019). What's in a name? Job title and working identity in professional services staff in higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 23, ss. 48-53.

Menguc, B., Auh, S., Yeniaras, V., & Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, ss. 428-451.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), ss. 562-588.

Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2016). Friendship Among Coworkers. i M. Hojjat, & A. Moyer, *The Psychology of Friendship* (ss. 123-140). New York: Oxford University Press.

Musgrove, C. F., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014) Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. *Journal of Workplace Learning*, 24 (3/4), ss. 152-171.

Mäkilä, V. (2022) Ennuste: Työelämässä alkaa työntekijän vallan aika – näistä syistä työpaikka menee vaihtoon [Webbplats]. *Kauppalehti*, Hämtad 2023-02-13 från <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ennuste-tyoelamassa-alkaa-tyontekijan-vallan-aika-naista-syista-tyopaikka-menee-vaihtoon/de2ef116-6dd6-4a3b-9d31-c4ded7bf7fcb>

Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), ss. 133-144.

O'Connell, M., & Kung, M.-C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49(1), ss. 14-19.

Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.

Oyibo, C. O., & Gabriel, J. M. (2020). Evolution of Organization Theory: a Snapshot. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(3), ss. 46-56.

Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), ss. 185-199.

Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), ss. 7-16.

Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17(1), ss. 118-126.

Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. i S. Zedeck, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, ss. 223-248. American Psychological Association.

Robinson, D., Hooker, H., & Hayday, S. (2007). *Engagement: The Continuing Story*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), ss. 155-182.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021) *Advanced Introduction to Employee Engagement*. Cheltenham & Northampton: Edward Elgar Publishing.

Sambrook, S. A., Jones, N., & Doloriert, C. (2014). Employee engagement and autoethnography: being and studying self. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), ss. 172-187.

Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? i C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice* (ss. 15-35). New York: Routledge.

Showkat, N., & Parveen, H. (2017). In-depth Interview. *e-PG Pathshala (UGC & MHRD)*.

Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), ss. 300-325.

Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49, ss. 272-280.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2016). Six Principles of Effective Global Talent Management. *IEEE Engineering Management Review*, 44(3), ss. 112-119.

Sturt, D., & Nordstrom, T. (2016). True Or False? 'Employees Today Only Stay One Or Two Years'. [Webbplats]. *Forbes*, Hämtad 2022-04-12 från <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2016/01/13/true-or-false-employees-today-only-stay-one-or-two-years/>

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), ss. 63-80.

Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), ss. 57-72.

Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), ss. 391–418.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2014). Job design and employee engagement. i C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice* (ss. 131-148). New York: Routledge.

Valkama, H. (2021). Ajatteletko vaihtaa alaa? Asiantuntijat: Nyt on työntekijän markkinat - "Näin laajaa alalta toiselle siirtymää on tapahtunut tuskin koskaan" [Webbplats]. *Yle*, Hämtad 2022-04-08 från <https://yle.fi/uutiset/3-12180293>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), ss. 199-215.

Yunus, S., & Mostafa, A. M. (2022). Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy. *Economic and Industrial Democracy*, 43(3), ss. 1340-1368.

Bilagor

Intervjufrågor på svenska

1. Berätta om dig själv
2. Beskriv dig själv som person
3. Berätta om din utbildning
4. Berätta om ditt liv hittills
5. Berätta om ditt jobb
 - a. Vad jobbar du med?
 - b. Hur länge har du varit här?
 - c. Har du haft andra jobb på FX?
 - d. Har du själv sökt uppdragen?
 - e. Har du blivit erbjuden nya uppdrag?
6. Beskriv dina arbetsuppgifter
 - a. Är dina arbetsuppgifter varierande?
 - b. Vilka är dina mest krävande arbetsuppgifter?
 - c. Vad gör den/dem krävande?
7. Vad önskar du från jobbet?
 - a. Motsvarar ditt jobb dina önskemål?
 - i. Varför?
8. Vilken roll har ditt arbete i företaget
9. Vad betyder din arbetstitel för dig?
10. Vad betyder din arbetsplats för dig?
11. Vilken roll har arbetsplatsen i ditt liv?
12. Trivs du med ditt jobb?
 - a. Varför trivs du med jobbet?
13. Vad är bra med ditt jobb?
14. Vad är mindre bra på jobbet?
15. Uppskattas ditt jobb?
16. Är du värdefull för företaget?
17. Känner du trygghet?
 - a. Är FX en trygg arbetsplats?

18. Berätta om dina kolleger
 - a. Vad betyder kollegerna för dig?
19. Beskriv arbetsmiljöns betydelse för ditt jobb?
20. Stöder företaget dig i ditt arbete?
 - a. Är stödet viktigt för dig?
21. Kan du vara dig själv på jobbet?
22. Beskriv din chef?
 - a. Får du förståelse från din chef?
 - b. Får du stöd från din chef?
 - c. Får du uppmuntran från din chef?
 - d. Får du berömm från din chef?
 - e. Litar din chef på dig?
 - f. Kan du vara dig själv med chefen?
23. Beskriv dina erfarenheter av one2one diskussioner
 - a. Upplever du att one2one diskussioner främjat din karriär?
 - b. Har one2one diskussioner påverkat ditt engagemang?
24. Vilken betydelse har kundrelationer för dig?
25. Beskriv företagets normer
 - a. Vad betyder dom för dig?
26. Påverkar arbetet din fritid?
 - a. Deltar du i evenemang som FX organiserat (utanför arbetstiden)?

Talent management

1. Beskriv den fortbildning som FX erbjuder
2. Beskriv FX kompositionssystem
 - a. Bonussystem
 - b. Komissionssystem
 - c. Är du nöjd med dessa?
3. Beskriv FX:s förmåner
4. Vad betyder lönen för dig?
5. Betydelsen av flexibilitet för dig
6. Har du en mentor?

7. Hur upplever du dessa verktyg ur engagemangets perspektiv? Har det haft en inverkan?

Slutfrågor:

1. Är ditt jobb meningsfullt?
 - a. Varför
2. Är ditt jobb tryggt?
 - a. Varför
3. Vad har fått dig att stanna kvar?
4. Finns det något som du önskade företaget gjorde annorlunda?
5. Upplever du att du är engagerad?
 - a. Varför?
 - b. Varför inte?

Intervjufrågor på finska

1. Kerro itsestäsi
2. Kuvaile itseäsi ihmisenä
3. Kerro koulutuksestasi
4. Kerro tähänastisesta elämästäsi
5. Kerro työstäsi yrityksessä
 - a. Mitä teet työkseksi?
 - b. Kauan olet työskennellyt täällä?
 - c. Onko sinulla ollut muita tehtäviä yrityksessä?
 - d. Haitko itse tähän nykyiseen tehtävään?
 - e. Onko sinulle tarjottu muita tehtäviä/rooleja?
6. Kuvaile työtehtäviäsi
 - a. Onko työtehtäväsi monipuolisia?
 - b. Mitkä ovat vaativimman työtehtäväsi?
 - c. Mikä niistä tekee vaativia?
7. Mitä toivot työltä?
 - a. Vastaako työsi toiveitasi?
 - i. Miksi?
8. Mikä rooli työlläsi on yritykselle?
9. Mikä merkitys työtittelillä on sinulle?
10. Mitä työpaikkasi merkitsee sinulle?
11. Mikä rooli työllä on elämässäsi?
12. Viihdytkö työssäsi?
 - a. Miksi viihdyt työssäsi?
13. Mikä on hyvää työssäsi?
14. Mikä on vähemmän hyvää työssäsi?
15. Arvostetaanko työtäsi?
16. Oletko arvokas työpaikallasi?
17. Tunnetko olosi turvalliseksi?
 - a. Onko FX turvallinen työpaikka?
18. Kerro työkavereistasi
 - a. Mikä merkitys työkavereilla on sinulle?
19. Mikä merkitys työympäristöllä on työllesi?

20. Tukeeko työpaikka sinua työssäsi?
 - a. Onko tuki sinulle tärkeä?
21. Voitko olla oma itsesi työpaikalla?
22. Kuvaile esihenkilöäsi
 - a. Saatko ymmärrystä esihenkilöltäsi?
 - b. Saatko tukea esihenkilöltäsi?
 - c. Saatko kannustusta esihenkilöltäsi?
 - d. Saatko kehuja esihenkilöltäsi?
 - e. Luottaako esihenkilösi sinuun?
 - f. Voitko olla oma itsesi esihenkilösi seurassa?
23. Kuvaile kokemuksiasi one2one keskusteluista
 - a. Onko one2one-keskustelut olleet hyödyksi urasi kannalta
 - b. Onko one2one-keskusteluilla ollut vaikutusta sitoutumiseesi?
24. Mikä merkitys asiakassuhteilla on sinulle?
25. Kuvaile yrityksen arvoja
 - a. Mikä merkitys niillä on sinulle?
26. Vaikuttaako työsi vapaa-aikaasi?
 - a. Osallistutko FX:n järjestämiin tapahtumiin työajan ulkopuolella?

Talent Management

1. Kuvaile FX:n tarjoamia jatkokoulutusmahdollisuuksia
2. Kuvaile FX:n palkitsemissysteemiä
 - a. Bonussysteemiä
 - b. komissiosysteemiä
 - c. Oletko tyytyväinen tähän?
3. Kuvaile FX:n työsuhde-etuja
4. Mikä merkitys palkalla on sinulle?
5. Mikä merkitys joustavuudella on sinulle?
6. Onko sinulla mentoria?
7. Miten koet nämä työkalut sitouttamiseen? Onko ollut merkitystä?

Loppukysymykset:

1. Onko työsi merkityksellistä?
 - a. Miksi?
2. Onko työsi turvallista?
 - a. Miksi?
3. Mikä sinut on saanut jäämään FX:ään?
4. Onko jotain mitä toivot, että FX tekisi toisin?
5. Koetko, että olet sitoutunut FX:n?
 - a. Miksi?
 - b. Miksi et?

Intervjufrågor på engelska

1. Tell about yourself
2. Describe yourself as a person
3. Tell about your education
4. Tell about your life so far
5. Tell about your job at FX
 - a. What do you work with?
 - b. How long have you worked at FX?
 - c. Have you had any other jobs at FX?
 - d. Have you applied to your current job?
 - e. Have you been offered new assignments?
6. Describe your assignments
 - a. Are your assignments varying?
 - b. What are your most demanding tasks?
 - c. What makes them demanding?
7. What do you hope for from work?
 - a. Does your job meet your wishes?
 - i. Why?
8. What role does your work have for the company?
9. What does the work title mean to you?
10. What does your workplace mean to you?
11. What role has your workplace in your life?
12. Do you enjoy your job?
 - a. Why?
13. What is good with your job?
14. What is not so good with your job?
15. Is your work appreciated?
16. Are you valuable to your workplace?
17. Do you feel safe?
 - a. Is FX a safe workplace?
18. Tell about your colleagues
 - a. What is the meaning of your colleagues to you?
19. How important is the work environment to your work?

20. Does the workplace support you in your work?
 - a. Is the support important to you?
21. Can you be yourself at your workplace?
22. Describe your team leader?
 - a. Do you get understanding from your superior?
 - b. Do you get support from your supervisor?
 - c. Do you get encouragement from your supervisor?
 - d. Do you get compliments from your supervisor?
 - e. Does your supervisor trust you?
 - f. Can you be yourself in the company of your predecessor?
23. Describe your experiences with one2one conversations
 - a. Have the one2one discussions been useful for your career?
 - b. Have the one2one conversations had an impact on your engagement?
24. What is the importance of customer relations to you?
25. Describe the company's values
 - a. What meaning do they have for you?
26. Does your work affect your free time?
 - a. Do you participate in events organized by FX outside of working hours?

Talent Management:

1. Describe the competence development opportunities offered by FX
2. Describe FX's compensation system
 - a. Bonus system
 - b. commission system
 - c. Are you satisfied with this?
3. Describe FX's employment benefits
4. How important is salary to you?
5. What is the meaning of flexibility to you?
6. Do you have a mentor?
7. How do you feel about these tools for engagement? Has it mattered?

Final questions:

1. Is your work meaningful?
 - a. Why?
2. Is your job safe?
 - a. Why?
3. What made you stay at FX?
4. Is there anything you wish FX would do differently?
5. Do you feel that you are engaged to FX?
 - A. Why?
 - b. Why not?