



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Arbetsnöjdhet genom employer branding

- En kvalitativ studie om personalomsättningens inverkan på de anställdas arbetsnöjdhet.

Linn Wikström
Gabriella Kalén

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Fastighetsmäklarprogrammet
Examensarbete I företagsekonomi C

Handledare: Jonas Molin och Lars-Johan Åge
Examinator: Agneta Sundström

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare Jonas Molin och Lars-Johan Åge för deras handledning under tiden detta arbete har skrivits. Vi vill även rikta ett stort tack till de personer som deltagit i denna studie, utan er hade detta arbete inte varit möjligt. Stort tack till er!

Gävle, maj 2018

Linn Wikström

Gabriella Kalén

Sammanfattning

Titel: Arbetsnöjdhet genom employer branding - En kvalitativ studie om personalomsättningens inverkan på de anställdas arbetsnöjdhet.

Nivå: Examensarbete för kandidatexamen i företagsekonomi.

Författare: Linn Wikström och Gabriella Kalén.

Handledare: Jonas Molin och Lars-Johan Åge.

Datum: 2018 – maj.

Syfte: Syftet med studien är att öka förståelsen för om och hur de anställdas arbetsnöjdhet påverkas av personalomsättning i franchiseföretag.

Metod: Eftersom studiens syfte har varit att öka förståelsen för ämnet har en kvalitativ metod använts. Studiens har undersökts inom kontexten för franchiseföretag. För att samla in empiriskt material har semistrukturerade intervjuer utförts med tolv deltagare. Materialet har analyserats och redovisats med hjälp av tematisk analysmetod.

Resultat & slutsats: Studiens resultat visar att anställda upplever en större arbetsnöjdhet på franchisekontoret med den lägre personalomsättningen i jämförelse med franchisekontoret med den högre personalomsättningen. Resultatet visar att det både finns likheter och olikheter gällande personalomsättningens påverkan på arbetsnöjdhet.

Förslag till fortsatt forskning: Våra förslag till framtida studier är att utföra liknande undersökning i större omfattning för att få en mer generaliserbar forskning. Denna studie studerar en speciell subgrupp inom en kontext och framtida forskning kan därför studera ämnet inom annan kontext och subgrupp.

Examensarbetets bidrag: Studien belyser hur personalomsättning påverkar arbetsnöjdhet, där vårt bidrag är hur fenomenet personalomsättning påverkar

arbetsnöjdhet och inte tvärtom som tidigare forskning fokuserat på. Som bidrag till framtida forskning anser vi att denna studie beskriver ett samband mellan påverkan på arbetsnöjdhet, personalomsättning och employer branding. Denna studie skulle kunna bidra till det teoretiska perspektivet i framtida studier med liknande undersökning inom annan kontext eller subgrupp.

Nyckelord: Employer branding, arbetsnöjdhet, personalomsättning, interna mätsystem.

Abstract

Title: Employee satisfaction within employer branding - A qualitative study about the impact employee turnover has on the employee satisfaction.

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration.

Author: Linn Wikström and Gabriella Kalén.

Supervisor: Jonas Molin and Lars-Johan Åge.

Date: 2018 – May.

Aim: The purpose of this study is to increase the understanding of whether employee satisfaction is affected by staff turnover in franchises.

Method: Since the purpose of the study has been to increase understanding of the subject, a qualitative method has been used. The study has been investigated within the context of franchises. To collect empirical material, semi structured interviews have been conducted with twelve participants. The material has been analyzed and reported by using a thematic analysis method.

Result & Conclusions: The study's result shows that employees experience greater job satisfaction in the franchise with lower staff turnover comparing to the franchise with the higher staff turnover. The result shows that there are both similarities and differences when it comes to the impact of staff turnover on job satisfaction.

Suggestions for future research: Our suggestions for future studies are to carry out a similar survey largely to get more research that is generalizable. This study is limited to one specific subgroup within a specific context. We suggest that future research can study the same subject area within other contexts and subgroups.

Contribution of the thesis: As a contribution to future research, this study describes a link between the impact on job satisfaction, employee turnover and employer branding.

This study could contribute to the theoretical perspective of future studies with similar research within another context or subgroup.

Keywords: Employer branding, job satisfaction, staff turnover, internal measurement system.

Innehållsförteckning

1.0	Introduktion	1
1.1	Problembakgrund	1
1.2	Syfte	3
1.2.1	Forskningsfrågor	4
1.3	Avgränsning	4
1.4	Disposition över studien	4
2.0	Teori	5
2.1	Employer branding	5
2.1.1	Det interna varumärket inom employer branding	5
2.1.2	Det externa varumärket inom employer branding	6
2.1.3	Employer brandings roll inom franchiseföretag	7
2.2	Arbetsnöjdhet	8
2.3	Att undersöka arbetsnöjdhet genom interna mätsystem	10
2.4	Personalomsättning	11
2.4.1	Orsaker till personalomsättning	14
2.4.2	Problem med personalomsättning	16
2.5	Sammanfattning av teori	17
3.0	Metod	19
3.1	Metoddesign	19
3.2	Forskningsansats	19
3.3	Datainsamling	20
3.3.1	Pilotstudie	20
3.3.2	Intervjuförfarande	21
3.3.3	Urval	23
3.4	Analysmetod	25
3.5	Etiska aspekter	27
3.6	Kvalitetskriterier	29
3.6.1	Tillförlitlighet	30
3.6.2	Överförbarhet	30
3.6.3	Pålitlighet	31
3.6.4	Konfirmering	32
3.6.5	Äkthet	32

3.7 Metodkritik.....	33
4.0 Empiri	35
4.1 Employer branding.....	35
4.1.1 F1s upplevelse av employer branding.....	35
4.1.2 F2s upplevelse av employer branding.....	36
4.2 Arbetsnöjdhet.....	37
4.2.1 F1s upplevelse av arbetsnöjdhet	38
4.2.2 F2s upplevelse av arbetsnöjdhet	39
4.3 Personalomsättning.....	40
4.3.1 F1s upplevelse av personalomsättning.....	41
4.3.2 F2s upplevelse av personalomsättning.....	41
5.0 Analys.....	43
5.1 Employer branding.....	43
5.1.1 Förväntningar	44
5.1.2 Företagets rykte.....	45
5.1.3 Den interna kommunikationen.....	46
5.2 Arbetsnöjdhet.....	48
5.2.1 Trivsel och sammanhållning	49
5.2.2 Interna mätsystem	51
5.2.3 Tillfredsställande arbetsuppgifter och arbetsmiljö.....	52
5.2.4 Ledarskap	53
5.3 Personalomsättning.....	55
5.3.1 Påverkan.....	55
5.4 Sammanfattning av analys	58
6.0 Diskussion	59
6.1 Diskussion av forskningsfrågor	59
6.2 Studiens bidrag	61
6.2.1 Studiens teoretiska bidrag.....	61
6.2.2 Studiens praktiska bidrag.....	62
6.3 Förslag till vidare forskning.....	63
6.4 Slutsats	63
Källförteckning	64
Bilaga 1-Intervjuguide.....	76

Innehållsförteckning figurer och tabeller

Figurer:

Figur 1: Modell över hur studien disponerats.....	4
Figur 2: Sammanfattning av teori.....	18
Figur 3. Process av studiens tematiska analys.....	26
Figur 4: Underteman tillhörande tema 1; employer branding.....	43
Figur 5: Underteman tillhörande tema 2; arbetsnöjdhet.....	49
Figur 6: Underteman tillhörande tema 3; personalomsättning.....	55
Figur 7: Slutlig modell av studien.....	58

Tabeller:

Tabell 1: Översikt respondenter.....	25
--------------------------------------	----

1.0 Introduktion

I kapitlet nedan presenteras bakgrunden till studien tillsammans med det forskningsgap som kunnat urskiljas. Slutligen presenteras studiens syfte, forskningsfrågor och arbetets avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Det är viktigt att företag kan behålla skickliga medarbetare samt vara attraktiva varumärken vid rekrytering. För att skapa en stark organisationskultur vilket hjälper företag att identifiera sig som arbetsplats kan företag använda sig av metoden employer branding (Broström & Farahvashi, 2012). Genom employer branding skapar företag en sammanhållande ram för att förenkla och fokusera på rätt prioriteringar, öka produktiviteten samt förbättra engagemang, rekrytering och behållning av befintlig personal (Barrow & Mosley, 2005). Employer branding benämns ofta i samband med uttrycket "psykologiska kontrakt" vilket innebär att konceptet ses som ett kontrakt eller löfte mellan ett företag och den anställde (Broström & Farahvashi, 2012).

Idag anställs inte personer enbart på grund av deras intellekt och kunskap utan även baserat på deras överensstämmande värderingar gentemot företaget samt huruvida personen strävar i linje med företagets vision (Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor, 1999; Kuşçu & Okan, 2010). Employer branding är en strategi för att behålla redan befintligt anställda men också attrahera potentiella anställda (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Davies, 2008; Kuşçu & Okan, 2010; Verma & Ahmad, 2016). Detta är intresseväckande och pekar på den relevans employer branding har för att företag ska skapa en god organisationskultur.

För att employer branding ska uppnå dess fulla effektivitet krävs det att företags image, identitet och profil sammanstrålar så mycket som möjligt (Broström & Farahvashi, 2012). Om det inte gör det kan det påvisa en felaktig bild av företag vilket kan komma att ha en negativ påverkan långsiktigt och minska företags attraktionsvärde (Broström & Farahvashi, 2012). Eventuella felaktiga antaganden kan leda till rekrytering av mindre passande anställda eller uppsägningar från befintliga anställda (Maurya & Agarwal, 2015). Detta påvisar hur viktigt det är att ständigt arbeta med employer branding för företag i helhet.

I denna studie kommer vi titta på employer branding inom franchiseföretag. Intresset för franchiseföretag ökar ständigt och en av anledningarna till detta anses vara ökningen av risker vid uppstart av nya företag (Abdullah, Mohd, Nagarajah & Voon Boo, 2008; Kavaliauskė & Vaiginienė, 2011; Rahatullah & Raeside, 2008). Antalet franchisetagare i Sverige har under de senaste tio åren ökat med 47% (Svenska Franchiseföreningen, 2017). Franchiseföretag karaktäriseras som en sammanslutning av entreprenörer som alla har ambitionen att bli mer självständiga och nytänkande (Davies, Lassar, Manolis, Prince & Winsor, 2011).

Franchisetagare står inför svårigheter att rekrytera och behålla befintlig personal (Choo & Bowley, 2007) vilket avspeglar sig i den globala konkurrensen företag befinner sig i (Oakland & Oakland, 1998). Personalomsättning är kostsamt och medför både ökade direkta samt indirekta kostnader för företag (Boles, Dudley, Onyemah, Rouziès & Weeks, 2012; Brashear, Bellenger, Boles & Barksdale, 2003; Darmon, 2008; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Detta påvisar relevansen för employer branding inom franchiseföretag.

Oakland och Oakland (1998) menar att framgångsrika företag inte enbart lockar medarbetare med ekonomiska fördelar utan måste även motivera anställda och se till att de upplever en arbetsnöjdhet. Arbetsnöjdhet avser en anställds övergripande bedömning av dennes arbetsrelaterade erfarenheter, vilket påverkas av individens värderingar, trivsel och tillfredsställelse av arbetsplatsen (Chan, Pan & Lee, 2004; Clark, 1996; Flach, 2006). Forskare menar att anställda är mer benägna att stanna kvar i ett företag som är stabilt och där medarbetare upplever en tillfredsställande arbetsituation (Alexander, Bloom & Nuchols, 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001). Detta påvisar hur viktig roll arbetsnöjdhet kan ha gällande att hålla en låg personalomsättning. Därav blir en effektiv personalhantering ett allt större primärt intresse för franchisetagare som strävar efter att behålla personal på ett framgångsrikt sätt (Oakland & Oakland, 1998).

Att hantera employer branding genom att tillämpa interna mätsystem såsom utvecklingssamtal, gruppsamtal, enkäter eller liknande över de anställdas arbetsnöjdhet kan därför vara väldigt effektivt för företag (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005; Van Riel & Balmer, 1997). Genom att kontrollera arbetsnöjdhet med ovan nämnda interna mätsystem kan företag skapa sig en uppfattning

om hur de anställda trivs, vad deras arbetsrelaterade behov samt önskemål är (Ambler & Barrow, 1996; Babakus, Yavas, Karatepe & Avcı, 2003; Burke, 1995; Van Riel & Balmer, 1997). Att tillämpa interna mätsystem inom företag kan på så sätt bidra till att stärka företags employer branding vilket stärker företags varumärke (Barrow & Mosley, 2005).

Att undersöka att de anställda upplever arbetsnöjdhet har visat sig vara effektivt eftersom förlusten av begåvade medarbetare har en negativ påverkan på expansionskonceptet hos ett franchiseföretag (Lowe & Gordon, 2002). Att analysera arbetsnöjdhet hos de anställda kan därför vara en bidragande faktor för att kunna se om de anställda är tillfredsställda med arbetsplatsen och arbetsuppgifterna och om inte kunna utvärdera detta (Van Riel & Balmer, 1997). När företag utvärderar detta upptäcks styrkor och svagheter vilket leder till att företag kan skapa en stödstrategi för såväl hela företaget som för de svagare avdelningarna eller punkterna (Van Riel & Balmer, 1997).

Företag som följer en outtalad employer branding-modell och som utvärderar arbetsnöjdhet genom att tillämpa interna mätsystem kan därför komma att ha en högre retentionshastighet, vilket innebär en lägre omsättningsgrad av personal (Ambler & Barrow, 1996). Forskning har dock visat att interna undersökningar inom employer branding inte alltid fullföljs, något som Ambler och Barrow (1996) menar är oroväckande. Oroväckande i den mening då ett starkt employer branding kan vara en bidragande faktor till minskad personalomsättning (Ambler & Barrow, 1996).

Utifrån ovanstående resonemang om employer brandings starka roll i företag gällande låg personalomsättning (Berthon et al., 2005; Davies, 2008; Kuşçu & Okan, 2010; Verma & Ahmad, 2016) finner vi ett intresse i hur personalomsättning påverkar arbetsnöjdhet hos de anställda. Den ovan anförda forskningen pekar på ett teoretiskt gap om hur personalomsättningen påverkar de anställdas arbetsnöjdhet. Detta har i denna studie undersökts inom kontexten för franchiseföretag.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen för om och hur de anställdas arbetsnöjdhet påverkas av personalomsättning i franchiseföretag.

1.2.1 Forskningsfrågor

1. Hur upplever de anställda att franchiseföretaget arbetar enligt employer branding?
2. Hur upplever de anställda personalomsättningen på arbetsplatsen?
3. Hur anser de anställdas att arbetsnöjdheten påverkas av personalomsättning?

1.3 Avgränsning

Denna studie avgränsas till franchiseföretag inom säljbranschen. Franchiseföretag valdes då det är ett växande affärskoncept som utgör en stor del av företagsverksamhet generellt (Abdullah et al., 2008; Kavaliauskė & Vaiginienė, 2011). Då syftet med studien är att öka förståelsen för om och hur de anställdas arbetsnöjdhet påverkas av personalomsättning i franchiseföretag anser vi dock att resultaten inte nödvändigtvis begränsas till franchiseföretag, utan att resultaten även kan genereras i andra branscher.

1.4 Disposition över studien



Figur 1. *Modell över hur studien disponerats.* (Egen).

2.0 Teori

I följande kapitel presenteras den litteratur som ligger till grund för denna studie.

2.1 Employer branding

Barrow och Mosley (2005) samt Broström och Farahvashi (2012) definierar begreppet employer branding som ett paket med funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som tillhandahålls av anställda och identifieras med det anställande företaget. Det "psykologiska kontraktet" menar Miles och Mangold (2004) kommer från de meddelanden som anställda får inom ett företag vilket driver varumärkesbilden av anställda, menar Aldousari, Robertson, Yajid och Ahmed (2017). En effekt av ett starkt employer branding medför bland annat minskad personalomsättning samt ökad arbetsnöjdhet och prestanda (Miles & Mangold, 2004).

Employer brandings huvudsakliga roll är att skapa en sammanhängande ram för att förenkla och fokusera på rätt prioriteringar, öka produktiviteten och förbättra rekrytering, behållning samt engagemang i företag (Barrow & Mosley, 2005). Det är ett koncept som skall tillhandahållas av samtliga avdelningar i företag och som ska stå i linje med företagsstrategin (Kuşçu & Okan, 2010). Genom att företag har en tydlig affärsstrategi över verksamheten leder det till att medarbetare ökar sin förståelse för verksamheten vilket bidrar positivt till företag (Neely, 2008). Att utveckla och arbeta med sitt employer branding inom ett företag attraherar redan befintligt anställda samt potentiella medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004; Balmer, 2001).

2.1.1 Det interna varumärket inom employer branding

I employer branding ligger huvudfokus både på det interna samt externa varumärket (Agrawal & Swaroon, 2011; Barrow & Mosley, 2005; Mandhanya & Shan, 2010; Mosley, 2007). Många företag fokuserar främst på den interna kommunikationen, där de satsar på att skapa ett kraftfullt internt varumärke, menar Mandhanya och Shan (2010). Det interna varumärket syftar till att anpassa medarbetarnas värderingar och beteende till varumärkets önskvärda värderingar (Agrawal & Swaroon, 2011; Bankins & Waterhouse, 2018; Ewing & Caruana, 1999).

Detta genom att använda de anställdas erfarenhet och göra sina anställda till förespråkare för varumärket (Mandhanya & Shan, 2010).

Intern marknadsföring hjälper till att skapa en arbetskraft som är svår för andra företag att imitera (Aldousari et al., 2017; Backhaus & Tikoo, 2004; Ewing & Caruana, 1999). På så sätt medför en god intern kommunikation en konkurrensfördel. Aggerholm, Andersen och Thomsen (2011) menar att den interna marknadsföringen är ett koncept för att säkerställa att anställda levererar vad varumärket utlovat till externa kunder.

2.1.2 Det externa varumärket inom employer branding

Det externa varumärket handlar om att företag skapar sig ett gott rykte vilket gör att externa intressenter kan skapa sig en uppfattning om ett företag utifrån (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005). Genom ett gott externt varumärke kan företag locka till sig potentiella medarbetare som eftersträvar liknande värderingar som företaget (Agrawal & Swaroon, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004). Agrawal och Swaroon (2011) beskriver det externa varumärket som de ansträngningar ett företag gör för att kommunicera med både befintliga anställda men framförallt potentiella medarbetare om att företaget är en önskvärd arbetsplats. Det externa varumärket är bra för anställningsprocessen då employer branding systematiskt marknadsför ett värde för arbetsplatsen och då framgångsrikt kan konkurrera med andra företag för att locka nya anställda (Berthon et al., 2005; Verma & Ahmad, 2016).

Om den externa och interna employer branding inte är kompatibla, kan detta medföra att nya medarbetare inser att villkoren på arbetsplatsen skiljer sig från de ideellt presenterade förhållandena under rekryteringsprocessen eller vad som presenterats externt (Aldousari et al., 2017). Detta för att employer branding skapar vissa förväntningar om en anställning i företag som bärs in i företag och därmed stödjer dess värderingar (Backhaus & Tikoo, 2004). Det gör att engagemanget för ett företag ökar redan i rekryteringsprocessen (Backhaus & Tikoo, 2004). Om företag är skickliga på särskiljande kan denna unika arbetskraft vara en stor konkurrensfördel om den är stabil (Backhaus & Tikoo, 2004). Om det externa varumärket är svagt eller inte överensstämmer med det utlovade varumärket kan det däremot medföra en negativ påverkan på personalomsättningen som då kan öka (Aldousari et al., 2017).

2.1.3 Employer brandings roll inom franchiseföretag

Allt fler företag tillämpar och fokuserar på employer branding menar Davies (2008) då företagen ser detta som positivt både för befintliga anställda men också potentiella medarbetare. Genom att företag kan identifiera sig genom ett starkt employer branding utvecklas en konkurrensfördel (Myrden & Kelloway, 2015). Forskare hävdar att ett starkt employer branding lockar mer kvalificerade kandidater samt att det bildar förväntningar om deras anställning (Backhaus & Tikoo, 2004; Collins & Stevens, 2002; Davies, 2008; Lievens & Highhouse, 2003; Myrden & Kelloway, 2015). Om en person väl blivit rekryterad så innebär det att personen har förväntningar om anställningen vilka kommer att bäras in i företaget och därigenom stödja dess värderingar samt öka engagemanget för företaget (Backhaus & Tikoo, 2004).

Foster, Punjaisri och Cheng (2010) menar att det interna varumärket medför att rekryterade medarbetare förstår vad varumärket står för och vilka värden företaget utvecklat. Denna process är viktig eftersom arbetsgivarbranschens roll inte slutar att identifiera vad potentiella anställda kan förvänta sig från organisationen när det gäller rationella och känslomässiga fördelar (Foster et al., 2010).

Tillämpar företag employer branding och är skickliga på att marknadsföra sig externt kan företags varumärke stärkas och bli mer konsekvent (Foster et al., 2010; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Mandhanya och Shan (2010) menar att det innebär att företag ska skapa och kommunicera en övertygande och unik uppfattning om företaget och implementera detta i tankarna hos potentiella medarbetare samt hos redan befintliga anställda. Detta kan uppmuntra och behålla bilden av employer branding (Mandhanya & Shan, 2010).

Myrden och Kelloway (2015) överensstämmer med tidigare forskning om att både funktionella och symboliska attribut av varumärkesbilden påverkar arbetssökandes attraktion till företag. Arbetssökande ser ofta flera företag som attraktiva när de ska söka jobb och de kan då använda företags externa rykte som källa till information om arbetsvillkor i olika företag (Sivertzen et al., 2013). För att bidra till att stärka ryktet och öka attraktiviteten hos företag, syftar arbetsgivarna till att stärka företagets namn som varumärke vilket kan göras genom att tillämpa ett stark employer branding. Bromley

(2000) understryker dock att en organisations rykte kan ändras med tiden på grund av omständigheter samt hur människor av olika sociala nätverk uppfattar det. Moroko och Uncles (2008) anser det värt att betona att företags engagemang från samtliga anställda är avgörande för att säkerställa varumärkeslöftet av employer branding. Särskilt viktigt anses detta inom tjänstesektorn där de anställda är varumärkets personliga representation (Moroko & Uncles, 2008). Således kan integriteten minskas mellan företags uppfattade varumärke som finns hos allmänheten, vilket kan leda till att varumärket blir negativt påverkat (Moroko & Uncles, 2008).

För att vidhålla en hög retentionshastighet, vilket innebär en lägre omsättningsgrad av personal, kan företag använda employer branding och utvärdera arbetsnöjdhet genom att tillämpa interna mätsystem (Ambler & Barrow, 1996). Företag med nöjda medarbetare leder till nöjda kunder, vilket betonar vikten av att utvärdera arbetsnöjdhet hos medarbetare (Rust, Stewart, Miller och Pielack, 1996). Flertalet forskare hävdar att personalomsättning är mycket kostsamt för företag sett till både tid och pengar vilket påvisar relevansen för att de anställda ska känna arbetsnöjdhet och en vilja att stanna inom ett företag (Boles et al., 2012; Brashear et al., 2003; Darmon, 2008; Griffeth et al., 2000). Ett företag kan ta fram hållbara rekryterings- och personalvårdsstrategier genom att ha en HR-avdelning eller en rekryteringschef som ansvarar för personalfrågor (Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler och Barrow (1996) hävdar att HR-avdelningen är den mest lämpliga för att tillämpa employer brandings uppgift.

2.2 Arbetsnöjdhet

Framgångsrika företag med starka employer branding lockar inte enbart medarbetare genom att erbjuda ekonomiska fördelar, utan ansvarar även för att de anställda ska uppleva arbetsnöjdhet på arbetsplatsen (Oakland & Oakland, 1998). Befintlig forskning tyder på att anställda som upplever en tillfredsställande arbetssituation är mer benägna att stanna kvar i företag (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001). Genom att hantera employer branding kan företag undersöka arbetsnöjdhet på arbetsplatsen för att se hur de anställda trivs och kunna utvärdera detta (Van Riel & Balmer, 1997).

Arbetsnöjdhet kan beskrivas som ett samlingsbegrepp för hur anställdas inställning till arbetet är (Oshagbemi, 1999) samt den känslomässiga inställningen och trivseln på arbetsplatsen (Flach, 2006). Clark (1996) menar att arbetsnöjdhet är beroende av

individens fysiska och psykiska krav, förväntningar på arbetet samt personens värderingar. Arbetsnöjdhet är beroende av flertalet olika faktorer, exempelvis företagsledning, arbetsmiljö, relation till kollegor, arbetsuppgifter och stressnivå (Flach, 2006). Arbetsuppgifter som innebär mentala utmaningar, exempelvis ansvarstagande och kunskapsutveckling, är särskilt kopplade till arbetsnöjdhet (Abukhait & Pillai, 2017).

När en arbetsmiljö anses negativ har detta en stark påverkan på arbetsnöjdhet (De Croon, Sluiter, Kuijer & Frings-Dresen, 2005). Forskare menar att om en persons tillfredsställelse med arbetsmiljön är högre, är även dennes arbetsnöjdhet högre (Hongisto, Haapakangas, Varjo, Helenius & Koskela, 2016; Kim & de Dear, 2013; Veitch, Charles, Farley & Newsham, 2007). Det anses viktigt för de anställdas arbetsnöjdhet att de kan anpassa sin arbetsmiljö och har möjligheten att distansera sig från sina medarbetare på kontoret, exempelvis genom skiljeväggar, mötesrum eller liknande (Sundström, Town, Brown, Forman & McGee, 1982).

Armstrong (2012) hävdar att det finns vissa grundläggande faktorer för att en person ska uppleva arbetsnöjdhet och dessa faktorer är sådant som en involverande företagsledning, rättvisa arbetsförhållanden, självständighet, tillfredsställande arbetsuppgifter och tillfredsställande lön. Forskare hävdar även att motivation, mål och belöningar leder till lycka och meningsfullhet i arbetet vilket i sin tur leder till högre arbetsnöjdhet (Abukhait & Pillai, 2017; Hein, 2012; Latham & Locke, 2002; Latham & Locke, 2006).

För att en anställd ska känna arbetsnöjdhet är en god start i företaget vid början av anställningen ett måste enligt Gill, Nathans, Seidel och Greenberg (2017). Här är det viktigt att den nyrekryterades chef samt kollegor lyfter fram positiva och attraktiva aspekter med företaget för att personens arbetsnöjdhet med tiden ska kunna öka (Zhou, Zou, Williams & Tabvuma, 2017). Att det skapas realistiska förväntningar hos den nyrekryterade är även mycket viktigt för att han eller hon inte ska känna att förväntningarna inte uppfylls vilket ofta kan leda till uppsägningar (O'Meara, Bennett & Neihaus, 2016). Därför är det viktigt att ett företag har ett starkt employer branding och undersöker de anställdas arbetsnöjdhet för att kunna utvärdera den anställdes tillfredsställelse.

Forskning har visat att anställda med en hög arbetsnöjdhet är mindre benägna att säga upp sig och lämna arbetsplatsen (Gill et al., 2017). Uppsägningar är negativt för såväl personen som för organisationen och där personalomsättningen är högre har det påvisats att företags prestationer är lägre (Marescaux, De Winne & Sels, 2012). När de anställda känner arbetsnöjdhet och har ett starkt engagemang för sitt arbete bidrar detta till företags employer branding på ett positivt sätt och även till en lägre personalomsättning i företag (Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

2.3 Att undersöka arbetsnöjdhet genom interna mätsystem

Genom att hantera employer branding kan företag undersöka arbetsnöjdhet på arbetsplatsen för att se hur de anställda trivs och kunna utvärdera detta (Van Riel & Balmer, 1997). Ett företag bör ständigt förbättras och utveckla sina medarbetare och därför menar Barrow och Mosley (2005) att ett företag bör undersöka medarbetarnas arbetsnöjdhet för att kontrollera medarbetarnas situationer. För att undersöka arbetsnöjdhet, vilket påvisats ha en viktig roll för att företag ska kunna skapa sig en uppfattning om hur de anställda mår, kan företag använda sig av interna mätsystem inom employer branding. Interna mätsystem kan vara utvecklingssamtal, gruppsamtal, enkäter eller liknande över de anställdas arbetsnöjdhet vilket är effektiva metoder för detta (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005; Van Riel & Balmer, 1997). Enligt Miles och Mangold (2004) kan den interna undersökningen och presentationen av dessa resultat leda till att medarbetarna får en positiv påverkan i den mån resultaten uppföljs. I sin tur skapar det incitament hos medarbetarna och leder till företags utveckling.

Prestationsbedömningar är ett sätt för företag att identifiera vilka områden det behöver avsättas resurser till, för att förbättra prestationen hos medarbetarna (Barrow & Mosley, 2005). Med det avses att företag med hjälp av sina uppsatta mål, värderingar och förväntningar ständigt kan utvärdera hur medarbetarnas prestanda förhåller sig till dessa aspekter (Barrow & Mosley, 2005). Företag kan vid behov konstatera i vilken specifik fråga medarbetare behöver stöd samt vad som behöver förbättras (Sadikoglu & Zehir, 2010; Barrow & Mosley, 2005). Därför är det avsevärt betydande att beslutfattande av hur målen ska bedömas och följas upp bestämts tillsammans med medarbetarna. Fördelen med det är att medarbetare känner delaktighet vilket mynnar ut i att leverera

produkter av hög kvalitet vilket påverkar kundnöjdheten positivt (Barrow & Mosley, 2005).

Enligt Davies (2008) är medarbetarnas arbetsnöjdhet dominerande och utgör det största bidraget för att förutsäga interaktion. Davies (2008) menar att arbetsgivare behöver fokusera särskilt på denna aspekt i deras främjande av företags employer branding. I undersökningar har det framkommit att företag erkänt att employer branding bör undersökas och hanteras. Att undersöka och utvärdera employer branding anser Ambler och Barrow (1996) borde vara en självklarhet. Att tillämpa interna undersökningar är det vanligaste sättet att undersöka de olika komponenterna avseende arbetsnöjdhet. Ambler och Barrow (1996) förespråkar att kontinuerligt undersöka och utvärdera olika aspekter inom employer branding, vilket visar vikten av att varje medarbetare känner sig arbetsnöjd.

Att använda sig av interna mätsystem påvisar hur företag uppfattas internt och om det uppfattas som ett bra ställe att arbeta på vilket bör vara av intresse för varje arbetsgivare (Ambler & Barrow, 1996). Undersökning har dock visat att interna undersökningar inte alltid fullföljs, vilket Ambler och Barrow (1996) tror kommer att ändras med tanke på frånvaro och hög personalomsättning inom företag. Att utöva utvecklingssamtal med de anställda avseende deras arbetsnöjdhet är ett gynnsamt sätt att tillämpa interna mätsystem på (Barrow & Mosley, 2005). Att utvärdera dessa undersökningar av arbetsnöjdhet är viktigt i det avseende arbetsgivare kan påverka vad anställda upplever, menar Barrow och Mosley (2005). Genom utvärdering kan den anställda uppleva ett gott beteende och omtänksamhet från ledningen vilket är en framgångsfaktor i arbetet av employer branding enligt Barrow och Mosley (2005). Detta skapar en känsla av värde och involverande vilket i sig bidrar till att de anställdas engagemang ökar. Samtidigt som det noterats att olika människor föredrar olika typer av företagskultur fann Barrow och Mosley (2005) även att många chefer strävar efter en öppen och tillförlitlig miljö. Detta var särskilt märkbart bland yngre chefer vilka ansåg ett bra förhållande till chefen som ett av de viktigaste inslagen vid val av arbetsplats.

2.4 Personalomsättning

Företag strävar efter att vara attraktiva arbetsgivare med målet att anställa kompetenta medarbetare och få dessa att stanna kvar inom organisationen (Chapman, Uggerlev,

Carroll, Piasentin & Jones, 2005; Sivertzen et al., 2013). Ett allt vanligare problem inom franchiseföretag och relationen mellan franchisegivaren och franchisetagaren är att behålla personal (Choo & Bowley, 2007). Flertalet forskare menar att anställda är mer benägna att stanna kvar i ett företag där de känner en tillfredsställande arbetsituation och arbetsnöjdhet (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001). Employer branding används som ett sätt att rekrytera rätt kandidater och för att säkerställa ett högkvalitativt löfte om varumärket till externa intressenter då det ger en bild av hur ett företag är (Aggerholm et al., 2011; Foster, et al., 2010; Mandhanya & Shan, 2010). Employer branding har även som målsättning att få skickliga medarbetare att stanna kvar inom företag (Aggerholm et al., 2011; Foster et al., 2010; Mandhanya & Shan, 2010).

Franchisetagare har svårigheter att behålla befintlig personal på grund av en allt större rådande global konkurrens (Oakland & Oakland, 1998) vilket bidrar till en hög personalomsättning (Choo & Bowley, 2007; DeConinck, 2011). Inom säljbranschen vilken denna studie är riktad till, är personalomsättningen dubbelt så hög i jämförelse med andra branscher (Richardsson, 1999). Med personalomsättning menar Cron och DeCarlo (2006) hur snabbt en anställd lämnar företaget och arbetsplatsen efter att först ha blivit anställd. Enligt Lowe och Gordon (2002) har förlust av medarbetare en negativ påverkan på ett företags expansion. Därav blir en effektiv personalhantering ett allt större primärt intresse för franchisetagare som strävar efter att behålla personal på ett framgångsrikt sätt (Boles et al., 2012; Oakland & Oakland, 1998). Därför kan employer branding ses som ett redskap som används till rekryteringsprocessen, då det främjar och profilerar företag till potentiella medarbetare (Collins & Stevens, 2002; Mandhanya & Shan, 2010).

Enligt Darmon (2008) finns det såväl frivillig som ofrivillig personalomsättning. En anställd kan lämna företag av egen vilja genom exempelvis befordran eller erbjudande om jobb hos ett annat företag (Darmon, 2008). OFrivillig personalomsättning innebär att den anställda inte lämnar ett företag av egen fri vilja, utan istället genom uppsägning på grund av exempelvis nedskärningar i ett företag eller individuella dåliga prestationer hos den anställda (Darmon, 2008).

Skillnaden mellan frivillig och ofrivillig personalomsättning är att medarbetarens anställning i företaget är beroende på antingen medarbetarens beslut att lämna på eget bevåg (frivillig) eller på arbetsgivarens beslut att avsluta anställningen (ofrivillig) (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). En annan stor skillnad mellan frivillig och ofrivillig personalomsättning är kostnaderna dessa medför (Darmon, 2008). Frivillig personalomsättning menas bidra till högre kostnader för företag genom rekrytering, utbildning och hantering av nya medarbetare, förlorad försäljning för företaget och liknande (Darmon, 2008). Frivillig personalomsättning innebär alltså en påverkan på organisationen i sin helhet (Deeter-Schmelz, Goebel & Kennedy, 2008; Palmatier, Scheer & Steenkamp, 2007).

Forskare menar även att det finns oundvikliga orsaker till personalomsättning såsom pension, sjukdomsfall eller dödsfall (Darmon, 2008). Detta innebär att personalomsättning aldrig helt kan undvikas eller elimineras utan att personalstyrkan förr eller senare förändras på ett eller annat sätt (Abbasi & Hollman, 2000). Det finns även forskare som hävdar att personalomsättning inte nödvändigtvis måste ses som något negativt (DeConinck & Johnson, 2009; Tziner & Birati, 1996). Genom att avskeda en medarbetare med sämre prestationer eller genom att uppmuntra denna person att sluta på ett företag, har företaget istället chansen att rekrytera en ny person vars arbete är mer effektivt och resultathöjande för företaget, menar Tziner och Birati (1996). Trots de höga kostnaderna företag står inför i och med medarbetare som lämnar, kan företag genom detta resonemang få igen de kostnader dessa situationer innebär vilket också gynnar företag i längden (DeConinck & Johnson, 2009).

I och med nya medarbetare eller medarbetare som lämnar kan de sociala förhållandena i ett företag komma att förändras såväl positivt som negativt, menar Darmon (2008). Aspekter som kan förändras kan vara gruppens sammanhållning, medarbetarnas arbetsbelastning samt engagemang i arbetet (Darmon, 2008). Aspekternas positiva eller negativa inverkan kan bero på exempelvis om personen som slutar på ett företag är omtyckt eller inte av övriga i företaget vilket i sin tur kan leda till att engagemanget, produktiviteten och socialiseringen förbättras eller försämras (Darmon, 2008; Tziner & Birati, 1996). Exempelvis om personen som slutar har stått för sämre prestationer kan produktiviteten i gruppen öka efter att personen lämnat. Eller om personen i fråga är

omtyckt av sina medarbetare kan sammanhållningen och socialiseringen komma att påverkas negativt (Tziner & Birati, 1996).

Enligt Moroko och Uncles (2009) bör strategin för genomförandet av employer branding användas beroende på vilka personer det är ett företag vill attrahera eller behålla samt hur man ska locka till sig dessa efter olika segment. Att förstå de faktorer som påverkar flödet av rekrytering till och från ett företag bidrar till att effektivisera strategin och minska personalomsättningen, menar Moroko och Uncles (2009). Företag är däremot begränsade av att fastställa och undersöka de olika segmenten av nuvarande och framtida anställda på grund av kvaliteten på tillgänglig data. Därför tillämpar vissa företag interna mätsystem regelbundet över medarbetarnas arbetsnöjdhet, men detta har visat sig vara långt ifrån alla företag (Moroko & Uncles, 2009).

2.4.1 Orsaker till personalomsättning

Wilden, Siegfried och Lings (2010) menar att det i många utvecklade ekonomier skapats en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad där konkurrensen om bra medarbetare är stark. För att förhindra personalomsättning rekommenderas strategiska investeringar menar Wilden et al. (2010). En sådan strategi är employer branding (Wilden et al., 2010). Det kan föreligga många olika anledningar till personalomsättning vilka nämnts i avsnitt 2.4. En anledning kan vara att den anställde inte upplever arbetstillfredsställelse eller arbetsnöjdhet och därav väljer att sluta (Fields, Dingman, Roman & Blum, 2005; Griffeth et al., 2000; Jaramillo, Mulki & Solomon, 2006).

Det finns forskning som påvisar en stark koppling mellan arbetsnöjdhet och frivilliga uppsägningar (Fields et al., 2005; Griffeth et al., 2000; Jaramillo et al., 2006). Här menas att personer med högre arbetsnöjdhet är mindre angelägna att lämna ett företag och arbetsplatsen och att detta är starkt kopplat till medarbetarnas prestationer (Ingram & Lee, 1990; Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005; Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2007). Alltså är skickligare personer och personer med högre prestationer mer benägna att stanna i företag och på arbetsplatsen (Ingram & Lee, 1990; Pettijohn et al., 2007). En annan anledning kan vara att medarbetaren inte trivs med dennes arbetsuppgifter (Mulki, Jaramillo & Locander, 2006).

Organisatorisk instabilitet har visat sig vara en stor faktor till hög personalomsättning menar Ongori (2007). Anställda menas vara mer benägna att stanna när det finns en förutsägbar arbetsmiljö och vice versa (Zuber, 2001). I situationer där ett företag är instabilt tenderar de anställda att säga upp sig och istället söka sig till stabilare företag vilka ska kunna generera en karriärsutveckling för personen i fråga (Alexander et al., 1994). I företag där det även förekommer en hög ineffektivitet förekommer också en hög personalomsättning (Alexander et al., 1994).

En orsak till personalomsättning kan vara konflikter i relationen mellan anställda och chef, menar Deeter-Schmelz et al. (2008). Forskning visar att avsaknad av tillit mellan dessa parter kan få den anställda att lämna ett företag (Brashear et al., 2003; Dirks & Ferrin, 2001). Även bristfälligt ledarskap är en vanligt förekommande orsak till högre personalomsättning (Abbasi & Hollman, 2000). Det menas att dålig kommunikation, dåligt omdöme, inkompetens och övermod är egenskaper hos chefen som ger upphov till uppsägningar från de anställda (Abbasi & Hollman, 2000).

Chefens förmåga att bemöta de anställdas förväntningar har också visat sig ha en påverkan på personalomsättningen. Om chefen på ett bra sätt bemöter de anställdas förväntningar och uppfyller behov och önskemål, är detta en faktor för en lägre personalomsättning menar Abbasi och Hollman (2000). Detta är något som påvisat en minskning av främst den frivilliga personalomsättningen (Shaw et al., 1998). Enligt Stovel och Bontis (2002) är det chefens ansvar att förstå sina anställda och vad som motiverar de för att kunna motverka eventuella uppsägningar. För detta menar Abbasi och Hollman (2000) att det krävs utbildning av chefer för att till största mån undvika problematiken med personalomsättning som grundar sig i chefens agerande och beteende.

Davis, Schoorman, Mayer och Tan (2000) menar att ökade prestationer hos medarbetare bidrar till ökade finansiella resultat vilket är en följd av ett skickligt och effektivt internt arbete som genererar en lägre personalomsättning. Forskare hävdar även att personalomsättning kan bero på hur nyrekryterade medarbetare ser på arbetsplatsen (Gable, Hollon & Dangello, 1992). Huruvida personen i fråga uppfattar arbetsplatsen och företaget, sina medarbetare, hur mycket erfarenhet personen har samt hur väl arbetsplatsen motsvarar personens förväntningar, kan vara avgörande för om han eller

hon väljer att stanna kvar i företaget (Gable et al., 1992). Detta innebär att det inte nödvändigtvis behöver vara något fel på ett företag eller en arbetsplats (Gable et al., 1992). Enligt Darmon (2008) kan det vara nödvändigt för en chef att vara extra närvarande för nyrekryterade medarbetare. Därav kan employer branding ses som ett redskap till att minska personalomsättningen genom att strategin används i rekryteringsprocessen, då det främjar och profilerar företag till potentiella medarbetare (Collins & Stevens, 2002; Mandhanya & Shan, 2010).

2.4.2 Problem med personalomsättning

Att rekrytera är kostsamt för företag (Blatter, Muehlemann & Schenker, 2012; Griffeth et al., 2000; Humburg & van der Velden, 2015; Tziner & Birati, 1996; Vardaman, Allen, Renn & Moffitt, 2008). Brashear et al. (2003) och Darmon (2008) konstaterar att personalomsättning medför ökade direkta kostnader för företag, där upplärning av nya medarbetare är exempel på en direkt kostnad. Forskare hävdar att rekrytering kräver stora investeringar i både resurser och dyrbar tid för företag (Brashear et al., 2003; Darmon, 2008; Tziner & Birati, 1996). Den direkta kostnaden som uppkommer vid en nyanställning och upplärning av en nyrekryterad kan utgöra dubbelt så mycket som dennes lön (Griffeth et al., 2000; Staw, 1980).

Personalomsättning medför även indirekta kostnader (DeConinck & Johnson, 2009). Enligt Boles et al. (2012) riskerar de indirekta kostnaderna att bli ännu högre än de direkta kostnaderna som uppstår i samband med rekrytering. Boles et al. (2012) hävdar att företag tar risker såsom att mista lojala kunder till just den medarbetaren som slutar som exempel på en indirekt kostnad. Ett annat exempel som DeConinck och Johnson (2009) identifierar är att det kan ta lång tid innan en ny medarbetare blir etablerad på en okänd marknad och presterar på en godkänd nivå. Att det finns risk att en nyanställd presterar sämre än en redan befintligt anställd kan ha att göra med skiljaktighet i kompetensen mellan den nyrekryterade och den erfarna medarbetaren som slutar menar Darmon (2008). Detta kan resultera i varierande försäljningsresultat vilket är negativt för företag (Darmon, 2008).

Ett företags kundbas kan även påverkas till följd av personalomsättning då kundrelationer säljaren byggt upp kan förloras (Boles et al., 2012). Darmon (2008)

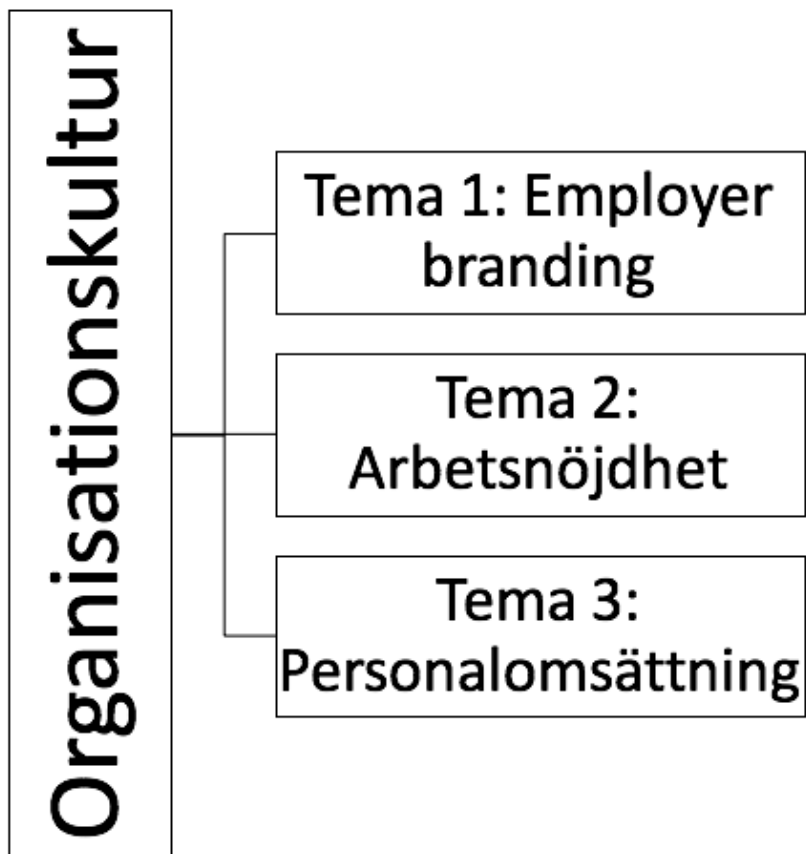
stärker detta resonemang och menar att vissa kunder kan visa mer lojalitet till en specifik säljare än ett företag i sig vilket kan orsaka en förlust av dessa kunder om den säljare de är lojal gentemot slutar. Detta kan medföra minskade intäkter till följd av förlorade kunder och därigenom även en sänkning av lönsamheten (Boles et al., 2012; Darmon, 2008). Personalomsättning kan också innebära en fördel för ett företag om den nyanställda kan bidra med sina egna tidigare lojala kunder vilket kan komma att öka försäljningen menar Darmon (2008). Frivillig personalomsättning kan dock medföra en risk genom att de anställda som lämnar kan anställas av konkurrerande företag, vilket medför en risk att den anställdas kunskap då kan användas mot företaget.

2.5 Sammanfattning av teori

I detta avsnitt är ambitionen att lyfta fram vad tidigare forskning berört angående en stark organisationskultur för att öka förståelsen för det valda forskningsområdet. Befintlig forskning påvisar att företag med ett starkt employer branding är skickliga på att rekrytera rätt människor in i företaget samt behålla befintlig personal (Berthon et al., 2005; Davies, 2008; Kuşçu & Okan, 2010; Verma & Ahmad, 2016). Genom att hantera metoden employer branding kan företag tillämpa interna mätsystem som undersöker arbetsnöjdhet hos de anställda i företaget. Forskare menar att anställdas arbetsnöjdhet har visats vara en stor bidragande del till att anställda trivs och stannar kvar inom företag (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001).

Genom att undersöka arbetsnöjdhet får företag svar på hur anställda känner tillfredsställelse. Om en anställd inte upplever arbetsnöjdhet är risken för uppsägning stor (Gill et al., 2017). Därav ses en koppling mellan en hög arbetsnöjdhet och en låg personalomsättning. Ambitionen med denna studie är att öka förståelsen för om och hur personalomsättning påverkar arbetsnöjdhet.

Utifrån ovanstående teori identifierades tre huvudteman som studien bygger på, vilket har sammanställts i en syntes (se figur 2). Syntesen sammanfattar de viktigaste delarna som presenterats och förklarats i teorin med avsikt att skapa en syntes som visar hur olika delar hänger samman för att öka läsarens förståelse för uppsatsens fokus.



Figur 2. *Sammanfattning av teori.* (Egen).

3.0 Metod

I följande kapitel presenteras och motiveras studiens metodval.

3.1 Metoddesign

Med studiens syfte som utgångspunkt valdes en kvalitativ forskningsdesign.

Målsättningen och ambitionen med denna studie var att öka förståelsen för om och hur de anställdas arbetsnöjdhet påverkas av personalomsättning i franchiseföretag. Forskare betonar vikten av att fokus ligger på meningar och samband i en kvalitativ undersökning istället för siffermässiga data som vid exempelvis en kvantitativ undersökning (Allwood, 2010; Alvehus, 2013; Sohlberg & Sohlberg, 2009). Detta stärkte tron att en kvalitativ forskningsmetod lämpade sig bäst till denna studie då vi ville möjliggöra utrymme för egna tolkningar och kopplingar från respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Målsättningen med studien var att öka förståelsen för ämnet samt skapa ett bidrag som ökade förståelsen för detta. Därav ansågs att en kvalitativ studie skulle öka förståelsen inom ämnet och öppna nya dörrar i och med djupare resonemang hos respondenterna.

För att genomföra studien utfördes semistrukturerade intervjuer då det önskades en djupare förståelse av respondenternas egna uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2017). Anledningen till att intervjuer genomfördes var för att det är den mest använda metoden för att samla in empiriskt material vid en kvalitativ forskningsdesign (Bryman & Bell, 2017). Att använda sig av semistrukturerade intervjuer innebär att intervjupersonen har arbetat fram en intervjuguide likt ett manus för att strukturera upp intervjuerna (Bryman & Bell, 2017; Starrin & Svensson, 1994). Detta leder i sin tur till att samtalet och intervjun blir inriktat på det aktuella ämnesområdet (Dalen, 2015). Intervjuguiden utvecklades genom pilotstudier vilket presenteras tydligare i avsnitt 3.3.1. Intervjuguiden återfinns även i bilaga 1. Vid intervjuförfarandet är det viktigt att intervjupersonen är uppmärksam och lyhörd på respondenten då en kvalitativ intervju kan vara oförutsägbar och fylld med överraskningar (Starrin & Svensson, 1994).

3.2 Forskningsansats

Studien förhåller sig till en deduktiv ansats vilket innebär att teori går till empiri och inte tvärtom som vid ett induktivt förhållningssätt (Bryman & Bell, 2017; Creswell, 2017; Marshall & Rossman, 2016; Merriam & Tisdell, 2016). Den deduktiva ansatsen

ansågs passa bäst in på detta arbetssätt eftersom studien utgick från den presenterade teorin för att sedan utföra intervjuer för att samla in den empiri som ansågs behövas.

Under studien fanns ambitionen att ge rum för egna tolkningar från respondenterna vilket en kvalitativ forskningsdesign kräver (Bryman & Bell, 2017), och som tidigare nämnt valdes undersökningen att genomföras genom intervjuer för att ha möjlighet till att tolka empirin i analysen. Detta innebar en svårighet att förhålla oss helt objektivt, vilket egentligen är utgångspunkten vid en deduktiv ansats. Målsättningen var dock att påverka respondenterna så lite som möjligt och endast ha möjlighet att tolka det resultat intervjuerna gav till datainsamlingen av empirin.

Slutligen kodades empirin vilket ledde till att underteman trädde fram som i sin tur sorterades in i studiens tre huvudteman. Sedan analyserades resultatet genom en tematisk analys och knöts an till teorin. Med detta i åtanke lämpar sig studien bäst in i den deduktiva forskningsansatsen.

3.3 Datainsamling

Genom bearbetningen av teorin utformades de intervjufrågor som låg till grund för den aktuella datainsamlingen. I avsnitten nedan presenteras det praktiska utförandet av denna studie djupare samt hur insamlandet av resultaten till empirin skett.

Intervjuprocessen påbörjades med en pilotstudie för att ha möjlighet att se om det fanns eventuella brister i studiens intervjuguide eller om denna behövde kompletteras. Detta med hänsyn till att förbättra intervjuförandet.

3.3.1 Pilotstudie

För att säkerställa att det vid det riktiga intervjuförandet ställdes frågor som fick ut önskad information genomfördes pilotstudier (Bryman & Bell, 2017). Detta för att kontrollera hur forskningsinstrumentet fungerade innan genomförandet av det riktiga intervjuförandet. Genom pilotstudierna kontrollerades frågorna för att se om dessa formulerats på rätt sätt samt undvika att viktiga områden undkom i intervjun. Fyra pilotstudier utfördes innan det riktiga intervjuförandet ägde rum. Detta då

pilotstudierna visade att den första intervjuguiden hade brister som ansågs vara omfattande, såsom att alla intervjufrågor inte berörde alla väsentliga delar av teorin.

Även ordningsföljden över intervjufrågorna justerades då pilotstudierna eftersträvade att få ett så naturligt flöde som möjligt för respondenten. Den första försökspersonen som genomförde pilotstudien ansåg också att vissa frågor var svåra att begripa. Därav omformulerades vissa av intervjufrågorna då de var för svåra att förstå eller var för teoretiskt utformade. Vikten av att frågorna ska vara begripliga vid en intervju styrker Starrin och Svensson (1994). Exempel på detta är att uttryck såsom “externt varumärke” ändrades till hur respondenten “lockades till arbetsplatsen”. Detta för att förenkla för respondenten att förstå vad det var undersökningen önskade få svar på och på så sätt undvika att skapa förvirring.

Efter dessa justeringar prövades ytterligare tre pilotstudier där både ett naturligt flöde och önskad information framträdde. Efter detta ansågs intervjuguiden vara komplett och väl förberedd inför det riktiga intervjuförfarandet.

3.3.2 Intervjuförfarande

Datainsamlingen som låg till grund för undersökningen samlades in genom att tolv intervjuer genomfördes fördelade på två utvalda franchiseföretag inom säljbranschen. För att kunna besvara studiens syfte intervjuades ett franchisekontor med lägre personalomsättning respektive ett franchisekontor med högre personalomsättning, samt att dessa franchisekontor tillämpade interna mätsystem. Detta urval gjordes med hänsyn till att kunna öka förståelsen inom ämnet. Urvalet till studien motiveras vidare i avsnitt 3.3.3. Respondenterna fick även intervjufrågorna samt ett informativt e-mail om studien skickade till sig en tid i förväg för att kunna förbereda sig vilket Biggam (2008) betonar vikten av vid datainsamling.

Andersen (1998) beskriver två metoder för att inhämta information på; primär- eller sekundärdata. Inhämtande av studiens datainsamling har skett genom primärdata, som samlades in med hjälp av intervjuer. Enligt Kylén (2004) är primärkällor mer tillförlitliga än sekundärkällor då primärkällor bygger på forskarens egna uppgifter och inte på någon annans som vid sekundärkällor. Detta är något som beaktades väl för att

förhindra någon annans tolkning eller uppfattning vid hanteringen av data. Kylén (2004) samt Eriksson och Hultman (2014) hävdar även att källkritiken skiljer sig åt beroende på om det är primär- eller sekundärkällor och att primärkällor ses som mer tillförlitliga. Även den aspekten var något som uppmärksammades och värderades i denna studie.

De bästa förutsättningarna för att få fram hur en intervjuperson tänker och känner skapas genom samtalet och mötet i form av en intervju (Kylén, 2004). Genom att studien tillämpade en kvalitativ forskningsmetod genomfördes intervjuer där öppna intervjufrågor ställdes till respondenterna. Ambitionen var att få respondenterna att berätta så mycket som möjligt vid intervjuförfarandet och precis som Dalen (2015) påstår är öppna frågor den mest lämpliga metoden för en intervju. Dalen (2015) hävdar även att frågor där respondenten blir ombedd att beskriva något är lämpligt vid en kvalitativ forskningsmetod.

Varför den kvalitativa intervjun kräver öppna frågor menar Starrin och Svensson (1994) är för att erhålla spontan information om företeelser och attityder. Detta var en målsättning med studien så att slutsatser om kvaliteter kunde dras genom intervjuerna vilket även styrks av Lantz (2007). En av de viktigaste uppgifterna en intervjuperson har under en kvalitativ intervju är att hjälpa respondenten att bygga upp ett sammanhängande och begripligt resonemang vilket öppna frågor möjliggör (Starrin & Svensson, 1994). Vad som händer i intervjun beror på hur intervjupersonen och den som blir intervjuad samspelar med varandra under själva intervjun (Starrin & Svensson, 1994).

Semistrukturerade intervjuer ansågs passande då ambitionen med studien var att få respondenterna att svara utförligt och beskrivande och samtidigt hålla sig inom ämnesområdet. Både Kylén (2004) samt Bryman och Bell (2017) menar att det i strukturerade intervjuer utformats frågor inriktade på det bestämda ämnesområdet innan intervjun äger rum. På så sätt kan intervjuaren se till att respondenten håller sig till ämnesområdet samt kontrollera att varje fråga blir tillräckligt besvarad (Dalen, 2015; Kylén, 2004).

Under intervjuförfarandet gavs möjligheten till respondenten att även vara öppen för en mer fri diskussion gällande frågorna vilket i sådana fall välkomnades. På grund av

specifika frågor styrdes diskussionen tillbaka till ämnet utifall att respondenten tenderade att börja prata om sådant som inte hade med ämnet att göra. För att öka tillförlitligheten över resultaten av intervjuerna sammanfattades informationen kort efter intervjun. Detta för att ge respondenten möjlighet att tillägga eller ändra något samt försäkra att det insamlade materialet var korrekt uppfattat.

För att kunna genomföra en analys av kvalitativ datainsamling efter intervjuerna krävs datainsamling för detta (Lantz, 2007). Ett starkt hjälpmedel ansågs därför att föra anteckningar under intervjuerna för att ha detta som grund till studiens transkribering och analys. Detta är något som anses viktigt enligt flera källor (Dalen, 2015; Kylén, 2004; Lantz, 2007) vilket stärkte tron på att det var lämpligt även för denna studie. Eftersom det ansågs vara viktigt att samla in respondenternas fullständiga svar spelades även intervjuerna in vid godkännande. Detta gav möjligheten att gå tillbaka i efterhand och lyssna vid eventuella missförstånd eller oklarheter. Dalen (2015) talar om detta som en stark fördel vid analys av intervjuer.

3.3.3 Urval

I varje undersökning krävs det att ett urval görs. Eftersom denna studie genomfördes med intervjuer innebär det att forskaren också noggrant måste välja ut vilka som är bäst lämpade till intervjuerna. Urvalsprinciperna kan se olika ut beroende på vilken metod som används samt vilken typ av undersökning som ska genomföras. Alvehus (2013) framhåller att en vanlig fråga som kan uppkomma är hur många intervjuer som måste genomföras för att kunna hålla en god nivå. En aspekt som därför fanns väsentlig att se över gällande denna studies undersökning var hur många intervjuer som krävdes för att undersökningen skulle uppnå en så kallad "mättnad". Mättnad uppstår när den information som tillhandahålls från respondenterna börjar bli återkommande och inte ger nya uppgifter. Med utgångspunkt i detta utfördes tolv stycken intervjuer för att sedan inleda analysen i syfte att undersöka om studien nått mättnad. Efter transkribering och en påbörjad analys bedömdes det insamlade materialet vara tillräckligt att ha som grund för fortsatt arbete. Detta för att så kallad mättnad ansågs vara uppnått i intervjuerna.

Genom att studien avgränsades till franchiseföretag föll valet på franchisekontor som hade säte i närheten av studie- samt boendeorten. Detta var ett bekvämlighetsurval som främst berodde på den tidsbrist studien förelåg. Vi ansåg att det var relevant för denna studie att undersöka franchisekontor med lägre respektive högre personalomsättning samt att dessa franchisekontor tillämpar interna mätsystem. Dessa urval gjordes som nämnts i avsnitt 3.3.2, med hänsyn till att kunna identifieras med studiens syfte.

Då syftet med studien är att öka förståelsen för om och hur de anställdas arbetsnöjdhet påverkas av personalomsättning i franchiseföretag ansåg vi att respondenterna från företag med lägre respektive högre personalomsättning var lämplig. Detta då dessa franchisekontor kunde belysa likheter samt olikheter, egna uppfattningar och tankar kring de rådande situationerna på företagen. Vid valet av franchisekontor utgick vi från kontor vi varit i kontakt med tidigare. Anledning till detta var att kännedom om den rådande personalomsättningen redan fanns. För att bekräfta att uppfattningen om personalomsättningen stämde kontrollerades detta med respektive kontorschef. Genom den tidigare kontakten fanns även kännedom om att dessa franchisekontor tillämpade interna mätsystem över de anställdas arbetsnöjdhet, vilket respektive kontorschef bekräftade.

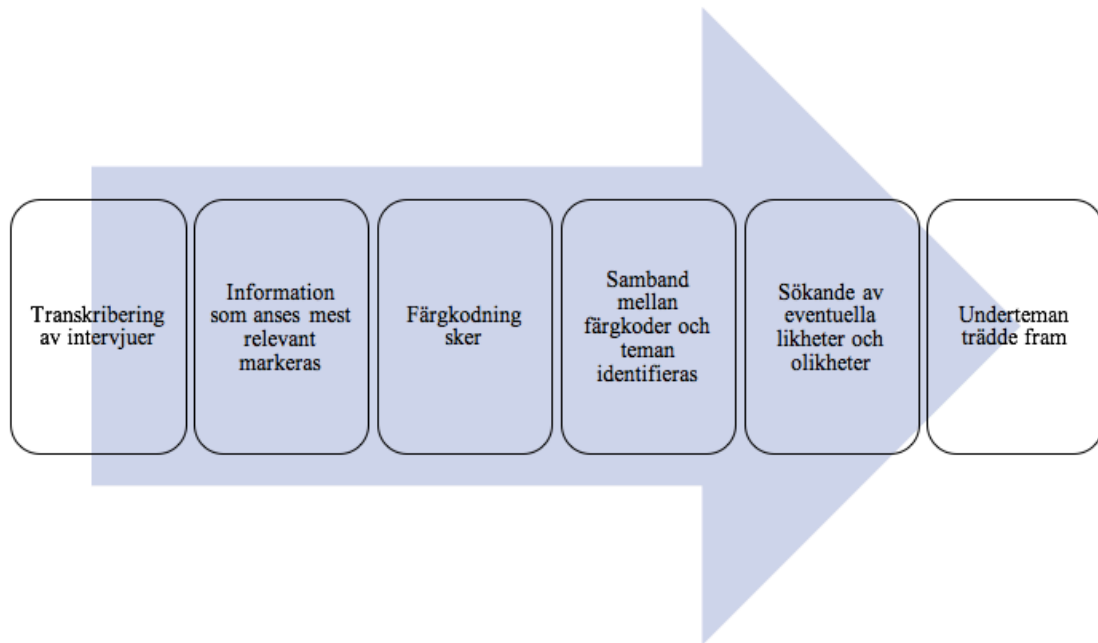
Beslutet att tillämpa ett bekvämlighetsurval av franchiseföretag motiveras med att om forskning och teori ska vara möjligt att använda i allmänhet måste den även kunna representera en subgrupp. Den valda subgruppen i denna studie är de två franchisekontoren som utgör undersökningen. Bryman och Bell (2017) stärker resonemanget om att teori bör testas inom olika kontexter för att avgöra om det bör förkastas eller kan appliceras. Nedan presenteras en tabell (tabell 1) över medverkande respondenter. Respondenterna har arbetat på vardera arbetsplats mellan 1 och 25 år, vilket ger ett medelvärde på 7 år.

Respondent	Kön	Verksamhetsår	Befattning
Företag 1			
R01	Kvinna	11 år	Anställd
R02	Man	10 år	Anställd
R03	Kvinna	2 år	Anställd
R04	Man	3 år	Anställd
R05	Man	5 år	Anställd
R06	Kvinna	25 år	Anställd
Företag 2			
R07	Kvinna	3 år	Anställd
R08	Kvinna	2 år	Anställd
R09	Kvinna	1 år	Anställd
R10	Kvinna	8 år	Anställd
R11	Kvinna	13 år	Anställd
R12	Kvinna	1 år	Anställd

Tabell 1. *Översikt respondenter.* (Egen).

3.4 Analyismetod

Denna studie tillämpar en tematisk analys, vilket är en av de vanligaste analysmetoder vid en kvalitativ studie där utgångspunkten är respondenternas tolkning av verkligheten (Braun & Clarke, 2006; Bryman & Bell, 2017; Roulston, 2001). Nedan presenteras figur 3, vilken förtydligar analysprocessens gång.



Figur 3. *Process av studiens tematiska analys.* (Egen).

I denna studie används de tre teman som identifierades i teorin och som presenterades i figur 2. Studiens teman är employer branding, arbetsnöjdhet och personalomsättning. De forskningsfrågor som tidigare arbetats fram är relaterade till dessa teman och återkopplas under studiens gång, vilket vi var av åsikten att det gjorde studien mer konsekvent och dels för att tydligare kunna identifiera likheter och olikheter i studiens empiri och teori.

Efter intervjuerna påbörjades transkribering av det insamlade materialet. För att underlätta transkriberingen användes anteckningar samt även inspelningar för de respondenter som godkände detta under intervjuerna. Braun och Clarke (2006) menar att transkribering är tidskrävande vilket påvisades under processen för studiens transkribering. Braun och Clarke (2006) hävdar dock att det är i transkriberingsprocessen som forskaren bekantar och fördjupar sig av det insamlade materialet. Transkriberingen skedde i ett Word-dokument och när denna process var klar lästes intervjuerna igenom upprepade gånger. Detta för att bekanta oss med det insamlade materialet samt att finna kopplingar med utgångspunkt i teorin och studiens syfte. Efter att ha läst igenom materialet flertalet gånger markerades det som ansågs vara mest betydelsefullt för studien.

Slutligen togs ett beslut om vad som ansågs kunna tillföra studien från materialet och då påbörjades sorteringen av texten. Sorteringen genomfördes genom att texten delades in i tre olika färgkoder; rött, grönt och blått. Detta för att identifiera koder i materialet vilket enligt Braun och Clarke (2006) möjliggör att det insamlade materialet ska kunna sorteras i varje relevant kod.

Nästa steg i processen är enligt Braun och Clarke (2006) att dessa koder ska placeras in i passande teman. Koderna placerades in i teman som identifierades i teorin vilket gjorde att samband mellan färgerna och studiens tre teman enklare kunde finnas. I det första temat, employer branding, placerades färgkoden röd. I det andra temat, arbetsnöjdhet, matchades koder som var grönt färglagda. Det sista temat, personalomsättning, matchades med de blåa koderna. Genom att placera in koderna vid rätt huvudtema möjliggjorde detta att på ett enklare sätt kunna urskilja om det fanns likheter eller olikheter i vad respondenterna hade svarat.

Efter en djupgående analysering av respondenternas svar trädde underteman fram till respektive tema. I det första temat, employer branding, urskildes tre underteman som i denna studie benämns förväntningar, företagets rykte och den interna kommunikationen. I det andra definierade temat, arbetsnöjdhet, trädde fyra underteman fram vilka var; trivsel och sammanhållning, interna mätsystem, tillfredsställande arbetsuppgifter och arbetsmiljö samt ledarskap. I det sista temat i studien, personalomsättning, trädde ett undertema fram. Detta undertema är i studien benämnt påverkan.

Studiens analysdel bygger på de ovannämnda tre huvudteman och presenteras under samtliga teman med tillhörande underteman.

3.5 Etiska aspekter

Bryman och Bell (2017) förespråkar vikten av rollen etiska överväganden spelar inom forskning. De menar att det endast kan fattas välgrundade beslut om vad som är bäst och mest riktigt i de fall då forskarna är medvetna om de etiska aspekterna (Bryman & Bell, 2017). Det talas speciellt om fyra stycken huvudsakliga områden vilka täcker dessa etiska aspekter (Bryman & Bell, 2017) och vilket redogörs och kopplas samman med studien i detta avsnitt.

Det första huvudsakliga området är om det uppstår någon skada för respondenternas del (Bryman & Bell, 2017). Det är forskarens ansvar att till största möjlighet undvika risk för skada hos respondenterna i undersökningen och med skada kan avses fysisk skada, hinder för personlig utveckling, sämre självkänsla eller stress (Bryman & Bell, 2017). Undersökningen påbörjades med att ett informativt mail med förfrågan om deltagande i undersökningen skickades ut till respondenterna, vilket innebar att de som ej hade tid, möjlighet eller lust att vara med senare ej deltog.

I det informativa mailet förklarades vilka vi var, vad syftet med undersökningen var samt hur resultaten var tänkt att användas. I mailet poängterades att resultatet behandlas konfidentiellt och att alla respondenter var helt anonyma, likaså det franchiseföretag respondenterna arbetade på. Där förklarades även att deras medverkande endast kommer att användas i forskningssyfte. Detta medför att ingen kan veta vem som deltagit och vem som sagt vad i intervjuerna. Denna aspekt är viktig enligt konfidentialitets- och anonymitetskravet som ingår i de etiska principerna. Respondenterna försäkrades även om att det insamlade materialet endast kommer att användas för studiens ändamål, vilket är enligt nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2017). I studien valdes deltagarna därför att kallas för R01-R12 för att uppnå anonymitetskravet ytterligare.

Förfrågan som skickades ut kan även kopplas samman med det andra huvudsakliga området vilket innebär samtyckeskrav (Bryman & Bell, 2017). Med detta menas att respondenterna skall få så mycket information som möjligt innan deltagande i undersökningen, för att de ska kunna ge sitt samtycke eller neka till medverkande (Bryman & Bell, 2017). Samtyckeskravet innebär även att respondenterna skall få fullständig information om processen vilket uppnåddes genom att beskriva processen och studiens syfte i det informativa mailet. Vid tillfället för intervjun fick varje respondent information om att deltagandet var frivilligt och att de när som helst kunde välja att avbryta.

Det tredje huvudsakliga området har att göra med intrång på deltagarnas privatliv (Bryman & Bell, 2017). Detta område har en stark koppling till samtyckeskravet vilket grundar sig på en god förståelse för vad deltagande i undersökningen medför och

innebär (Bryman & Bell, 2017). Detta uppnåddes genom att respondenterna i undersökningen kunde avbryta när de än kände för det men även informerades om att de kunde välja att inte svara på uppkommande frågor.

Det fjärde huvudsakliga området för de etiska aspekterna berör bedrägeri, falska förespeglningar eller undanhållande av viktig information (Bryman & Bell, 2017). Detta undveks genom att såväl innan intervjuerna i det informativa mailet beskriva processen och syftet med undersökningen, och även beskriva detta ytterligare vid intervjutillfällena.

3.6 Kvalitetskriterier

Kvalitetskriterier används ständigt i forskning och det behövs att en diskussion förs om dessa kriterier då de annars riskerar att bli privata (Starrin & Svensson, 1994). En kvalitativ forskningsdesign handlar om att karaktärisera något och är således systematiserad kunskap om hur man går tillväga för att gestalta beskaffenhet hos något (Starrin & Svensson, 1994). Inom den kvalitativa forskningsdesignen skiljer sig kvalitetskriterierna från en kvantitativ metod. Tillämpas en kvantitativ forskningsdesign bör kvalitetskriterier användas, som generalisering, reliabilitet och validitet för att bedöma forskningen. Genom att tillämpa en kvalitativ metod menar forskare att man ska ta andra kriterier i anspråk för att försäkra och bedöma kvalitet och giltighet (Bryman & Bell, 2017; Guba & Lincoln, 1994; Lincoln & Guba, 1985; Patton, 1999; Shenton; 2004). Detta för att studien ska anses som trovärdig.

En kvalitativ forskningsdesign har andra målsättningar än vad en kvantitativ forskningsdesign har, då fokus där ligger på att mäta och generalisera och vid en kvalitativ forskningsmetod ligger fokus på att tolka och skapa förståelse (Sohlberg & Sohlberg, 2009). Därför ansågs begreppen reliabilitet och validitet inte aktuella för den valda forskningsmetoden. Utifrån detta drogs slutsatsen att andra begrepp passade studien bättre.

Shenton (2004) beskriver Lincoln och Gubas (1994) modell där olika användbara begrepp som den kvalitativa forskningen kan grunda sina kvalitetskriterier vilka är trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består av fyra delkriterier som alla har en motsvarighet i kvantitativ forskning vilka är; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet

och konfirmering. Shenton (2004) beskriver dessa begrepp och att de ska ersätta intern validitet, extern validitet, tillförlitlighet och objektivitet. Utifrån detta ansågs dessa begrepp tillförlitliga kvalitetskriterier för den valda forskningsmetoden att tillämpa. Eftersom ambitionen med denna studie var att skapa en djup förståelse inom forskningsområdet ansågs detta stärkas genom ovan nämnda resonemang. Därav granskades dessa kvalitetskriterier djupare för att kunna göra en trovärdig bedömning av studien.

3.6.1 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2017) menar att ett arbetes tillförlitlighet grundar sig i att forskaren säkerställer att forskningen utförs i enlighet med de regler som finns och även hur pass acceptabel forskningen är i andra personers ögon. De menar vidare att tillförlitlighet är motsvarigheten till intern validitet vilket innebär att det ska finnas en god överensstämmelse mellan empirin och den befintliga teorin (Bryman & Bell, 2017; Shenton, 2004).

Enligt oss har studien en god tillförlitlighet då det empiriska materialet stämmer väl överens med teorin. Såväl teorin som det empiriska materialet speglar verkligheten då intervju svaren ofta är förekommande och återkommande i intervjuerna. Genom detta säkerställs en överensstämmelse genom det empiriska materialet och befintlig forskning inom ämnet vilket Bryman och Bell (2017) menar är en styrka i kvalitativa undersökningar.

3.6.2 Överförbarhet

Överförbarhet motsvaras av extern validitet som används vid en kvantitativ forskningsdesign (Bryman & Bell, 2017; Shenton 2004). Överförbarheten är generaliserbarhet av vilken den omfattning som empirin är generaliserbar till andra kontexter. Resultaten kan se olika ut på grund av enskilda försökspersoner eller så kan de kanske agera annorlunda då de är med i en studie.

Som nämndes i avsnitt 3.3.3 är studien baserad på ett bekvämlighetsurval. Studien urskilde en subgrupp till empirin vilket gör att resultatet är användbart för jämförelser mot andra kontexter i framtida studier. Enligt Bryman och Bell (2017) är en viktig del

av kvalitetskriterierna att skapa en överförbar studie till forskningen. Lincoln och Guba (1985) menar att det är en empirisk fråga om resultaten ska kunna överföras i annan kontext vid ett senare tillfälle. Genom att inneha en fyllig redovisning av resultat förser man andra med en sorts databas med vars hjälp de kan bedöma hur pass överförbara resultaten är i en annan kontext (Guba & Lincoln, 1994).

Resultaten grundades på tolv intervjuer som databas. Trots att det var ett mindre urval ansågs att möjligheten fanns till att bygga vidare på forskningen i en annan kontext eller situation. Det är möjligt att i framtida forskning genomföra en liknande studie som denna och det vore intressant om en annan subgrupp undersöks för att kunna jämföra resultaten. En del av de resultat som lyfts fram i kapitel fyra är sådana som inte påträffats om det inte varit för den kvalitativa forskningsdesignen som använts i denna studie. Exempel på det är hur respondenter har fört egna resonemang kring ämnet och beskrivit detaljerat samt gett mycket information som anses skulle vara svårt att få vid en kvantitativ undersökning.

Denna studie skulle även kunna ligga till grund för en mer omfattande studie med kvalitativ forskningsdesign där studien undersöks inom annan kontext. Det hade även varit intressant att ta del av hur en studie med en kvantitativ forskningsdesign hade lämpat sig, vilket skulle kunna bidra med en större generaliserbarhet. Enligt Shenton (2004) ska dock överförbarheten ersätta samma typ av validitet i en kvantitativ forskningsdesign vilket då gör att överförbarhet är ett kriterium studien måste förhålla sig till.

3.6.3 Pålitlighet

Pålitligheten i kvalitativ forskning motsvarar reliabiliteten inom kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2017; Shenton, 2004). Man ska som forskare ha ett granskande synsätt för att ha möjlighet att bedöma undersökningen vilket innebär att man som forskare ska säkerställa att det finns en fullständig redogörelse för arbetets samtliga delar (Bryman & Bell, 2017). Arbetet anses vara av god pålitlighet där hela processen har beskrivits grundligt samt att det motiverats och redogjorts för de metoder som valts.

3.6.4 Konfirmering

Det fjärde och sista kvalitetskriterium som valdes att tillämpas är benämnt konfirmering. Konfirmering motsvaras av begreppet objektivitet (Bryman & Bell, 2017; Shenton 2004).

Enligt Bryman och Bell (2017) handlar konfirmering om hur väl en forskare handlar i god tro genom forskningsprocessen. De beskriver vidare att forskaren genomgående i processen ska agera objektivt och inte påverka de olika delarna allt för mycket. Det förelåg en svårighet att förhålla oss objektiva i studien då intervjuer genomfördes för insamling av det empiriska materialet. Det fanns dock en medvetenhet om att detta var ett kritiskt kriterium för denna typ av studie. Detta medförde att detta kvalitetskriterium ansågs aningen bristande för studien, då vi som intervjuare i viss mån är medskapare till intervjuens resultat genom interaktion med intervjupersonen (Starrin & Svensson, 1994). Genom denna medvetenhet förhöll vi oss så objektiva som möjligt under studien och hade som ambition att inte påverka undersökningen i någon speciell riktning men använde förmågan att tolka i analysen av empirin.

3.6.5 Äkthet

Även vad gäller studiens äkthet så användes Guba och Lincolns (1994) kriterier. De fyra ovan nämnda kvalitetskriterier väcker generella frågor menar Bryman och Bell (2017). Bryman och Bell (2017) hävdar att detta främst är till för att forskningen ska ge en rättvis bild över det som har studerats. Denna studie anses relativt rättvis, men resultaten som framkommit är inte helt och hållet rättvisa då resultaten har grundats på enskilda individer och erfarenheter. Genom att studien undersökts inom kontexten för franchiseföretag blir resultatet således heller inte helt rättvist i ett helhetssyfte för att dra generella slutsatser.

Bryman och Bell (2017) beskriver den första aspekten i äktheten, den ontologiska autenticiteten, utifrån om undersökningen hjälper de personer som medverkat i den att komma fram till en bättre förståelse av sin sociala situation och miljö de befinner sig i. Uppfattningen är att undersökningen har bidragit till en bättre förståelse för vilken situation och miljö respondenterna befinner sig i som vi finner intressant att studera.

Syftet med studien presenterades noggrant samt varför de aktuella franchisekontoren varit utvald.

Den andra aspekten gällande äkthet är pedagogisk autenticitet, vilket innebär om undersökningen bidragit till att deltagarna fått en bättre bild av hur andra personer i miljön upplevt saker och ting. Utifrån detta anses denna studie delvis uppfyllt detta kriterium då vissa respondenter av nyfikenhet frågade hur andra svarat efter avslutad intervju och vad för likheter och olikheter som framkommit efter analysen.

De två sista kriterierna för äkthet som Bryman och Bell (2017) presenterar är katalytisk autenticitet samt taktisk autenticitet. Dessa kriterier handlar om hur respondenterna har fått en större insikt i hur de kan förändra deras situation och vilka åtgärder som skulle krävas för att utföra denna förbättring. Även dessa två kriterier anses vara uppfyllda i denna studie genom att efter intervjun sammanfatta vad informanten berättat för att bekräfta om detta tolkats rätt samt efter avslutad intervju även fört en liten diskussion om vad teorin har sagt inom området.

3.7 Metodkritik

Ambitionen med denna studie var att öka förståelsen för om och hur de anställdas arbetsnöjdhet påverkas av personalomsättning i franchiseföretag. Därav blev en kvalitativ forskningsmetod lämpligast. För att kunna utföra en så trovärdig studie som möjligt ansåg vi att omfattningen av denna studie skulle behövt baseras på fler franchisekontor. Tiden som förelåg för denna studie gjorde dock inte detta möjligt men medvetenhet finns om att det behövs fler djupgående studier som baseras på undersökningar för att identifiera tydliga fenomen. För kvalitativ forskningsmetod används begreppet transferabilitet vilket anser resultatens överförbarhet (SBU, 2017). Därför vill vi belysa att medvetenhet om detta finns men att vi valde att bortse från det i denna studie eftersom att det resultat som erhållits är studerat på ett mindre urval. Denna aspekt har därför lyfts fram i förslag på vidare forskning.

Medvetenhet finns om att resultatet som framkommit från respondenterna inte nödvändigtvis speglar hela verkligheten. Detta dels för att studien som tidigare nämnt är baserad på ett bekvämlighetsurval vilket inte behöver innebära att franchisekontoren som utgör studien är representativa för franchiseföretag överlag (Bryman & Bell, 2017).

En annan aspekt är att respondenter kan agera annorlunda då de är med i en studie vilket innebär att man inte kan veta helt säkert vad som eventuellt undanhålls eller inte i undersökningen. Urvalet av subgrupp till studien var inte heller möjlig att generalisera, men syftet med en kvalitativ forskningsdesign är heller inte att generalisera enligt Lynch (1982).

Att det inte funnits någon tidigare studie som undersökt det denna studie har undersökt har gjort att det inte funnits någon framarbetad skala eller självklar analysmetod att tillämpa. Eftersom det därav inte varit helt självklart hur analysen av resultatet skulle genomföras kan detta ha medfört att ett annat resultat möjligen framkommit om studien tillämpat annan analysmetod av resultaten.

4.0 Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet bestående av tolv intervjuer. Intervjuerna presenteras i löpande text med inslag av utvalda citat som uttalats av respondenterna. För att säkerställa att studien genomförts med konfidentialitets- och anonymitetskravet har som nämnts i avsnitt 3.5, valts att benämna respondenterna R01-R12, där R står för "respondent". I den löpande texten är franchisekontoret med den lägre personalomsättningen refererat till F1 och franchisekontoret med den högre personalomsättningen refererat till F2.

4.1 Employer branding

Employer branding upplevdes i båda företagen som något starkt och positivt. För temat employer branding ställdes respondenterna frågor såsom vad som lockade de till att arbeta inom företaget samt hur väl arbetsplatsen lever upp till förväntningarna de hade innan sin anställning. De flesta respondenter var överens om att ett gott rykte var en central del och ledarskapet lyftes fram som en viktig aspekt för det interna varumärket inom employer branding.

4.1.1 F1s upplevelse av employer branding

Vid frågan om varför respondenterna lockades till att arbeta på just det kontoret svarade fyra av respondenterna (R01, R02, R04 & R05) att det välkända varumärket var en stor bidragande faktor. Även arbetsplatsens goda rykte visade sig ha en viktig roll.

Majoriteten av respondenterna (R01, R02, R03 & R05) i F1 svarade att de lockades till kontoret på grund av dess goda rykte. Hälften av respondenterna (R01, R02 & R04) påtalade även att goda värderingar hos företaget var viktigt och hade en avgörande roll vid valet av arbetsplats. Respondent R04 svarade följande; *"(...) det var, och är, ett välkänt varumärke med goda värderingar och ett väldigt gott rykte. Jag tycker att deras värderingar stämmer överens med mina och det var något jag lade stor vikt vid. Sen är företaget väldigt modernt och uppdaterat också vilket är kul"*. Detta resonemang instämmer även respondent R01 samt R02 in med.

Det visade sig även att arbetsuppgifter spelade en stor roll. Hälften av respondenterna (R01, R05 & R06) berättade att de lockades till arbetsplatsen på grund av det goda ryktet och välkända varumärket i kombination med arbetsuppgifterna och att det bjöds

på ett varierande arbete med stor social mångsidighet. Det talades om tillfredsställande och varierande arbetsuppgifter vilket enligt respondenterna sågs som något positivt. Respondent R01 beskrev att arbetsuppgifterna hade en betydande roll och svarade; *“(...) sedan var jag ute efter ett roligt arbete och här kände jag att det var väldigt tillfredsställande och passande arbetsuppgifter för mig. Det var precis vad jag hade letat efter”*. Att arbetet var socialt mångsidigt och innebar mycket kontakt med andra människor betonades av respondenterna vilket de ansåg vara en viktig aspekt för deras arbete. Respondent R06 beskrev att en social person får utspel för sin extroverta sida och att det kan vara en bidragande faktor till att vara tillfredsställd med sitt arbete under en längre tid.

Vidare i intervjuerna frågades respondenterna hur väl arbetsplatsen levde upp till deras förväntningar. På denna fråga ansåg samtliga respondenter i F1 att det levde upp till och motsvarade förväntningarna. Respondent R06 hävdade även att arbetsplatsen var bättre än förväntningarna och att ledningen ständigt överraskar genom att svara *”det lever verkligen upp till förväntningarna jag hade innan och det var till och med bättre än vad jag hade föreställt mig. Det händer fortfarande att jag blir positivt överraskad för hur saker och ting hanteras eller för vad ledningen gör för oss”*.

4.1.2 F2s upplevelse av employer branding

Likt respondenterna i F1 svarade majoriteten av respondenterna (R07, R09, R10, R11 & R12) i F2 att de lockades till arbetsplatsen på grund av ett tilltalande varumärke. En respondent, R11, berättade att arbetsplatsen stack ut jämfört med konkurrenter och att det var en bidragande faktor vid valet av arbetsplats och svarade *”dels att jag kände de som arbetar där men också ett starkt varumärke. Det skiljer sig från konkurrenter och ger bra förmåner”*. De goda förmånerna och grundförutsättningarna talades det återkommande om i intervjuerna. En stabil lön visade sig vara en viktig faktor för respondenterna som skapade en trygghet och säkerhet.

Även respondenterna i F2 talade om tillfredsställande arbetsuppgifter. Majoriteten av respondenterna (R07, R08, R09, R10 & R11) svarade att arbetsuppgifterna samt arbetsförhållandena var viktigt och kunde vara avgörande faktorer vid ansökan om anställning på ett företag. Att arbeta med service och kunder ansåg respondenterna vara

tillfredsställande arbetsuppgifter och utgjorde bidragande faktorer till vad som de upplevde positivt med arbetsplatsen.

På frågan om hur väl arbetsplatsen lever upp till deras förväntningar som de hade innan deras anställning skiljde sig svaren åt. Hälften av respondenterna (R07, R10 & R12) svarade att förväntningarna stämmer bra överens med hur det visade sig vara på arbetsplatsen. Fyra av respondenterna (R08, R09, R11 & R12) beskrev att deras förväntningar av företaget inte riktigt levde upp till hur de trodde att det var, medan två respondenter (R10 & R12) förklarade att förväntningarna av varumärket stämmer väl in för företaget i stort men att det inte riktigt levde upp till förväntningarna på det lokala kontoret. Respondent R12 beskrev det som följande; *“(...) ja alltså, mina förväntningar som jag hade innan tycker jag stämmer in bra. Eller det stämmer bra på företaget i sig. Om jag förklarar det såhär, så stämmer förväntningarna för kedjan i stort, men de kanske inte har levat upp till mina förväntningar på just det här kontoret”*.

I F2 svarade respondenterna att ledarskapet var en aspekt som inte levde upp till förväntningarna de hade innan sin anställning på företaget. Hälften av respondenterna (R07, R10 & R12) menade att ledarskapet var bristfälligt och kunde förbättras på många sätt. Respondent R10 beskrev ledarskapet följande; *“det som jag anser inte fungera här är ledarskapet. Det är brist på information och jag önskar det var mer högt i tak”*. Respondent R07 instämde med ovanstående respondents resonemang och svarade; *“(...) vi har tyvärr chefer, inte ledare. Vi skulle behöva någon som kunde agera som ledare, en coach”*. Dessa respondenter förde ett resonemang om att en förbättring gällande ledarskapet skulle leda till att de skulle känna sig mer arbetsnöjd på arbetsplatsen och att tidigare förväntningar därmed skulle uppfyllas.

4.2 Arbetsnöjdhet

Arbetsnöjdhet var något som upplevdes i båda franchisekontoren, dock med vissa skillnader mellan respektive franchisekontor. Att uppleva arbetsnöjdhet ansågs av respondenterna som en grundläggande faktor för att trivas på arbetsplatsen och stanna kvar inom företaget. Trivsel och sammanhållning visade sig vara centrala begrepp som respondenterna i båda franchisekontoren förde resonemang om.

4.2.1 F1s upplevelse av arbetsnöjdhet

För att uppnå en arbetsnöjdhet svarade flertalet av respondenterna (R01, R02, R03 & R04) att sammanhållning på arbetsplatsen var en viktig faktor. Ofta förekommande svar på frågorna kring arbetsnöjdhet var gemenskap och hjälpsamhet vilket respondenterna ansåg som nödvändiga delar för arbetsnöjdheten. Dessa faktorer var något som ansågs leda till en konkurrensfrihet på arbetsplatsen vilket i sin tur skapade en ännu större gemenskap kollegor emellan. Respondent R06 beskrev det som följande; *“(...) man kan fråga vem som helst om man har problem eller så och alla ställer upp och vill hjälpa en att lösa problemet eller att komma vidare. Man känner sig aldrig ensam för man vet att ens kollegor alltid har ens rygg. (...) Det känns som att jag har min andra familj här på jobbet”*. Detta var något som också respondent R02 och R04 beskrev som en familjekänsla och en känsla av att vara hemma.

Samtliga respondenter hade en positiv inställning till deras trivsel på arbetsplatsen. Respondent R04 svarade; *“det kan låta klyschigt att svara fantastiskt bra på frågan om hur trivseln är, men jag trivs verkligen helt fantastiskt bra”*.

Vid frågan om vad som var bra på arbetsplatsen svarade respondenterna i F1 gemenskapen, vänskapen, sammanhållningen, det öppna klimatet och den goda kommunikationen. Respondent R04 beskrev atmosfären och kommunikationen på arbetsplatsen som rak och tydlig; *“det är ett öppet klimat, vi har högt i tak och en rak och ärlig kommunikation. Det gillar jag. Det är inga konstigheter eller krusiduller. (...) det är väldigt öppet och alla kan säga vad de tycker och känner. Man sitter inte inne på något liksom”*. Andra respondenter (R01, R03 & R04) beskrev kommunikationen som en nyckel till effektivitet och smidighet på både det personliga planet och det yrkesmässiga.

Till frågan om vad som var mindre bra på arbetsplatsen och som kunde förändras för att arbetsnöjdheten skulle förbättras fick vi liknande svar från samtliga respondenter i F1. Dessa faktorer berodde främst på arbetsmiljön där fem respondenter (R01, R02, R03, R05 & R06) förklarade att storleken på lokalen var mindre bra samt andra praktiska saker såsom önskan om förbättrad IT. Fyra respondenter ansåg att detta bidrog till att de lätt blev störda eller avbrutna i sitt individuella arbete vilket de ansåg som en mindre bra. Respondent R03 förklarade situationen som följande; *“(...) lokalen är för liten så*

man blir lätt störd eller avbruten när man sitter och jobbar. Så fort det är folk inne blir det ganska svårt att koncentrera sig för det blir så mycket rörelse och ljud här inne. Om lokalen var större tror jag alla skulle kunna jobba effektivare”. Respondent R04 resonerade i andra banor och påtalade ledarskapet som mindre och svarade; “jag tycker det är brist på motivation från ledningen. Att de skulle vara lite mer involverade och motivera oss mer. Sen gillar jag inte riktigt lönesystemet. Det är lite samma sak där, det är inte så peppande i sig tycker jag”.

Hälften av respondenterna (R01, R05 & R06) ansåg att de interna undersökningarna gällande arbetsnöjdheten följdes upp bra. Den andra hälften av respondenterna (R02, R03 & R04) svarade dock att uppföljningarna kunde förbättras och menade att de kunde ske oftare. Detta menade respondenterna skulle kunna bidra till en ökad arbetsnöjdhet. Respondent R03 resonerade kring detta som följande; “undersökningarna av arbetsnöjdhet tycker jag är lite för svaga och att ledningen kan förbättra. Det känns som en sån grej som man alltid kan jobba mer med och som alltid kan bli bättre”.

4.2.2 F2s upplevelse av arbetsnöjdhet

I F2 skiljde sig svaren åt angående trivseln på arbetsplatsen. Här framkom såväl negativa som positiva svar. Fyra av respondenterna (R07, R08, R11 & R12) svarade att de trivdes bra på arbetsplatsen och att anledningen till detta främst var en god sammanhållning, öppen kommunikation och tillfredsställande arbetsuppgifter. Hälften av respondenterna (R07, R09 & R10) svarade att de trivdes sådär och att trivseln uppfattades turbulent. Faktorer till detta ansågs vara bristande teamkänsla vilket uppstod från en hög rullians på personalen. Faktorer som framkom i intervjuerna var även brister i ledarskapet vilket fem respondenter påtalade. Ledarskapet beskrevs som otydligt och att kommunikationen mellan chef och anställd borde förbättras vilket i sin tur skulle förbättra arbetsnöjdheten hos de anställda. Respondent R08 resonerade följande; “(...) om ledarna var mer uppmärksam på hur vi mår, så skulle vi slippa att folk slutar och det skulle göra så att vi skulle må bättre. Därför tycker jag de borde ta tillvara på vår trivsel mer”. Detta resonemang instämde även respondent R09 som svarare; “jag tycker att ledarskapet kan förbättras här på kontoret för att vi ska må bra. Jag tror helt enkelt vi behöver bättre personalpolitik”. En lägre personalomsättning ansåg fyra av respondenterna (R08, R09, R10 & R12) kunde vara en positiv faktor för

arbetsnöjdheten. De menade att gruppdynamiken rubbades vid personalomsättning och att det individuella arbetet blev lidande genom att prestationen minskade.

Gemenskapen på kontoret visade sig vara en viktig aspekt i de anställdas välmående och arbetsnöjdhet och fem respondenter (R07, R08, R09, R10 & R12) hävdade att kollegorna var en stark bidragande faktor till arbetsnöjdhet. På frågan vad som gjorde arbetsplatsen till en bra plats att arbeta på svarade respondent R09 följande; *“det bästa med min arbetsplats är alla mina kollegor och att vi har kul tillsammans. Det är viktigt att teamkänslan finns där och att vi hjälps åt tillsammans”*. Andra positiva faktorer för en upplevd arbetsnöjdhet ansågs vara tillfredsställande arbetsuppgifter och en god arbetsatmosfär. Respondent R12 fick svara; *“det är mycket, men att dagarna ser så olika ut älskar jag. Man får verkligen chans att utvecklas och det är som man brukar säga stort ansvar under frihet. Jag skulle inte känna mig bekväm om jag var helt kontrollerad och inte fick ta eget ansvar”*.

Respondenterna i F2 hade en negativ syn på personalomsättningen och dess påverkan på gemenskapen och arbetsnöjdheten. De menade att personalomsättning bidrog till en ökad oro och splittring i gruppen samt minskad trygghet på arbetsplatsen. Respondent R07 beskrev det som följande; *“det blir sån himla oro i gruppen. Det känns som att alla blir otroligt påverkade (...) gruppen blir som splittrad och det tar verkligen på hur man upplever situationen. (...) när folk slutar påverkas man otroligt mycket och det är inget roligt”*. Respondent R12 beskrev personalomsättningens påverkan på arbetsnöjdheten enligt följande; *“(…) lägre personalomsättning skulle definitivt skapa en harmoni i gruppen. Det skulle ge ett slags lugn som jag tror är viktigt för att prestera. Det skulle kännas mer tryggare på kontoret om det var mindre personalomsättning, likaså bland kollegorna. (...) När kollegor slutar blir det en slags obalans i gruppen, och man blir negativt påverkad, att arbetsnöjdheten påverkas det är ju helt klart”*.

4.3 Personalomsättning

Personalomsättning var något som de anställda i respektive företag förknippade med negativa faktorer. Respondenterna var överens om att ökad personalomsättning bidrog till en mindre arbetsnöjdhet på arbetsplatsen och att lägre personalomsättning innebar en ökad sammanhållning där de anställda upplevde en trygghet på arbetsplatsen.

4.3.1 F1s upplevelse av personalomsättning

Av intervjuerna med F1 framgick det att samtliga respondenter upplevde den rådande personalomsättningen på ett positivt sätt. Respondenten R05 menade att personalomsättningen på arbetsplatsen påverkade arbetsnöjdheten genom att det förändrade gruppdynamiken vilket i sin tur skapade en osäkerhet och oro i gruppen. Detta menade R05 påverkade dennes arbetsnöjdhet negativt. R05 hävdade också att personalomsättning kan bidra positivt och sa att *“personalomsättning kan också innebära bra saker, att få nya kollegor är roligt”*. Denna åsikt delades av två andra respondenter i F1 (R01 & R02).

Hälften av respondenterna (R02, R05 & R06) menade att personalomsättning påverkade arbetet där respondent R02 svarade; *“arbetet blir lidande av personalomsättning, detta eftersom att sammanhållningen rubbas, då blir även prestationen på kontoret sämre”*. Dessa tre respondenter ansåg att prestationen var en stor del i arbetet och om prestationen rubbades påverkades arbetsnöjdheten negativt till följd av personalomsättning. Fortsättningsvis svarade respondenterna att arbetsplatsen har en låg personalomsättning på frågan hur de upplever personalomsättningen på arbetsplatsen. Respondenterna menade att den rådande låga personalomsättning var positiv och ingen av respondenterna önskade en högre personalomsättning.

4.3.2 F2s upplevelse av personalomsättning

Från respondenterna i F2 erhöles annorlunda svar i jämförelse med F1. Respondenterna i F2 hade delade meningar om hur personalomsättningen påverkade deras upplevda arbetsnöjdhet. Fyra av respondenterna (R08, R09, R11 & R12) ansåg att personalomsättningen hade en negativ påverkan på arbetsnöjdheten. Respondent R11 menade att personalomsättningen ledde till en slags acceptans och svarade; *“det påverkar inte mig speciellt mycket, och inte min arbetsnöjdhet heller. Man får acceptera personalomsättning anser jag helt enkelt”*. Fortsättningsvis svarade respondent R11 att personalomsättning kan vara positivt vilket R11 förde ett resonemang kring att det var roligt med nya kollegor.

Respondenterna var överens om att en lägre personalomsättning skulle påverka dem positivt. Respondenterna talade om en trygghet och balans som de trodde skulle infinna

sig om en lägre personalomsättning rådde. Respondent R07 berättade att en lägre personalomsättning skulle påverka denne positivt och förklarade; *“(...) om det var lägre personalomsättning skulle jag känna mig tryggare på arbetsplatsen. Det skulle infinna sig ett slags lugn i gruppen vilket skulle behövas då personalomsättningen nu gör att det blir en obalans i gruppen”*. Respondent R08 delade dessa tankar och beskrev att arbetsnöjdheten skulle öka till följd av en lägre personalomsättning. Respondent R08 svarade; *“man vill att alla ska känna att de tycker om arbetet och vilja stanna kvar och om vi hade haft en lägre personalomsättning skulle definitivt arbetsnöjdheten öka”*.

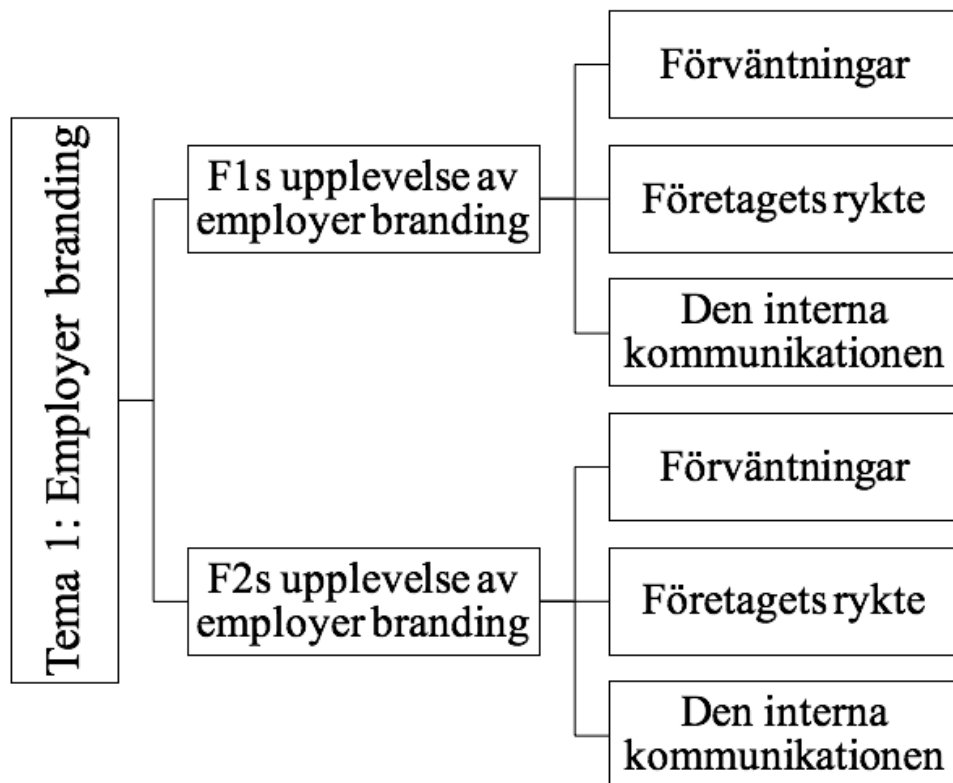
På frågan hur de anställda upplever personalomsättningen på arbetsplatsen svarade fyra av respondenterna (R07, R10, R11 & R12) att de önskade en lägre personalomsättning. Respondent R12 svarade; *“som det är nu så har personalomsättningen skapat en himla oro. Det påverkar prestationen av arbetet vilket påverkar vårt arbete oerhört negativt”*. Fortsättningsvis förde R12 ett resonemang om att trots den rådande personalomsättningen så kunde personalomsättning innebära positiva aspekter. Respondent R12 beskrev detta enligt följande; *“i säljbranschen så kan det dock vara nyttigt med personalomsättning, detta för att man måste känna att man kan bidra med något och hela tiden utvecklas”*.

5.0 Analys

I detta kapitel analyseras respondenternas svar kopplat till teorin som presenterats tidigare i studien. Syftet är att kunna skilja likheter och olikheter i respondenternas svar. För att underlätta analysen till att kunna jämföra det insamlade materialet är kapitlet uppdelat i vad respondenterna upplevde om varje undertema. Som tidigare är nämnts refereras franchisekontoren till F1 och F2. Slutligen följer eventuella likheter eller olikheter som framkommit av respondenternas svar och som kopplas samman till det som teorin berört.

5.1 Employer branding

Utifrån de genomförda intervjuerna som ligger till grund för undersökningen samt med hjälp av den tematiska analysen har underteman funnits till tema 1 employer branding. Dessa underteman är; förväntningar, företagets rykte och den interna kommunikationen.



Figur 4. Underteman tillhörande tema 1; employer branding. (Egen).

5.1.1 Förväntningar

F1s upplevelse av förväntningar

Respondenterna i F1 påvisade tydligt att företaget hade ett starkt employer branding. Samtliga respondenterna i F1 var överens om att arbetsplatsen motsvarade deras förväntningar de hade innan deras anställning började, vilket styrker företagets externa varumärke och att företaget också lever upp till de planerade förväntningarna som presenterats externt. Detta stämmer överens med Aldousari et al. (2017) som betonar dessa aspekter som grundläggande för att upprätthålla ett starkt employer branding. Detta överensstämmer även med Agrawal och Swaroons (2011) forskning vilket påvisar betydelsen för att arbetsplatsen lever upp till förväntningar om att det är en önskvärd plats att arbeta på.

En respondent i F1 hävdade även att arbetsplatsen till och med var bättre än förväntningarna. Miles och Mangold (2004) menar att ett starkt employer branding bland annat medför minskad personalomsättning samt ökad arbetsnöjdhet och prestanda. Detta är något som överensstämmer med empirin där respondenterna i F1 talade om att de upplevde en hög arbetsnöjdhet och att de uppskattade den låga personalomsättningen.

F2s upplevelse av förväntningar

Respondenterna i F2 påvisade genom intervjuerna ett svagare employer branding. Enligt forskare (Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005) kan ett svagt employer branding leda till en negativ påverkan på personalomsättningen. Detta på grund av att ett svagt employer branding kan innebära svårigheter angående behållningen av anställda samt engagemanget hos de anställda i företag (Barrow & Mosley, 2005). Hälften av respondenterna i F2 menade att företaget inte levde upp till förväntningarna de hade innan sin anställning och att detta var en anledning till att de upplevde en mindre arbetsnöjdhet. Detta stämmer överens med Backhaus och Tikoos (2004) forskning som hävdar att företag som inte lever upp till förväntningarna de skapat hos nyligen anställda kan riskera att dessa personer väljer att avsluta sin anställning på grund av de delade värderingarna.

Hälften av respondenterna i F2 ansåg att företaget levde upp till deras tidigare förväntningar väl. För dessa personer kan företaget anses ha ett starkt employer

branding i och med att det externa varumärket är kompatibelt med det interna varumärket inom employer branding vilket stärker Aldousaris et al. (2017) resonemang om att dessa måste vara kompatibla. Enligt Aldousari et al. (2017) innebär en överensstämmelse mellan det interna varumärket och det externa varumärket inom employer branding en högre arbetsnöjdhet och därav en lägre personalomsättning, vilket respondenterna i F2 uttryckte en önskan om.

5.1.2 Företagets rykte

F1s upplevelse av företagets rykte

Agrawal och Swaroon (2011) samt Backhaus och Tikoo (2004) talar om att det externa varumärket lockar medarbetare med liknande värderingar vilket framgick av svaren från respondenterna i F1. Majoriteten av respondenterna svarade att de lockades till arbetsplatsen på grund av det goda ryktet vilket påvisar det externa ryktets betydelse vid val av arbetsplats och därav stora roll inom employer branding. Att locka till sig medarbetare som eftersträvar liknande värderingar som företaget genom det externa varumärket inom employer branding är något som stärks av Agrawal och Swaroon (2011) samt Backhaus och Tikoo (2004).

Respondenterna beskrev att de innan deras anställning enbart hört positiva saker om företaget och att detta inte kommit att ändras sedan de påbörjade sin anställning. Denna aspekt talar Foster et al. (2010) om och menar att de anställda ska förstå vad varumärket står för genom det interna varumärket och att detta i sin tur kan innebära positiva effekter gällande företagets externa varumärke. Detta för att varumärket stärks genom en införstådd varumärkesbild hos de anställda (Foster et al., 2010). För respondenterna i F1 visade sig detta positivt genom att de anställda kände sina förväntningar uppfyllda och arbetsvillkor bemötta, i likhet med vad Mandhanya och Shan (2010) menar är uppmuntrande för arbetsplatsens employer branding.

F2s upplevelse av företagets rykte

Majoriteten av respondenterna i F2 berättade att de hört mycket gott om företaget innan anställning och att det stack ut från konkurrenterna. Detta ansågs vara attraherande orsaker vid valet av arbetsplats och överensstämmer med Bromley (2000) som understryker att en organisations attraktion stärks genom ett starkt employer branding

där de anställda lägger stor vikt vid företagets rykte. Mandhanya och Shan (2010) hävdar att företag som skapar en unik uppfattning om sig själva uppmuntrar såväl befintliga som potentiella anställda påverkas positivt. Detta är något som påvisades i F2 där respondenterna nämnde att företaget stack ut från konkurrenterna som en bidragande faktor till att de sökte sig till arbetsplatsen.

Hälften av respondenterna hävdade vidare att förväntningarna de hade utifrån det goda ryktet, inte levde upp till ryktet i sig. De menade att kontoret i sig var bristande men att företaget i stort levde upp till förväntningarna. Detta överensstämmer med studier angående komparabilitet mellan det interna och externa varumärket (Backhaus & Tikoo, 2004). Backhaus och Tikoo (2004) menar att om det interna och externa varumärket inte överensstämmer med varandra, kan företagets employer branding komma att försvagas.

5.1.3 Den interna kommunikationen

F1s upplevelse av den interna kommunikationen

Den interna kommunikationen beskrivs enligt studier som ett fokus på att skapa ett så kraftfullt internt varumärke som möjligt där de anställdas värderingar anpassas till varumärkets önskvärda värdering (Agrawal & Swaroon, 2011; Bankins & Waterhouse, 2018; Ewing & Caruana, 1999; Mandhanya & Shan, 2010). Flertalet respondenter i F1 påtalade företagets goda värderingar som en avgörande faktor vid valet av arbetsplats. Respondenterna ansåg det viktigt att företaget hade överensstämmande värderingar med de själva vilket även studier visar där Mandhanya och Shan (2010) menar att detta genererar anställda som slagkraftiga förespråkare för varumärket.

Moroko och Uncles (2008) lyfte upp denna aspekt särskilt viktig inom tjänstesektorn där de anställda representerar företaget, vilket samtliga respondenter i undersökningen gör. Moroko och Uncles (2008) menar att företag således kan minska integriteten mellan ett företags uppfattade varumärke hos allmänheten, vilket kan leda till att varumärket blir negativt påverkat (Moroko & Uncles, 2008).

F2s upplevelse av den interna kommunikationen

I F2 talade respondenterna om överensstämmande värderingar som en stark bidragande faktor för deras val av arbetsplats. Respondenterna förde resonemang om att företaget erbjöd goda grundförutsättningar och förmåner vilket värderades högt av de anställda.

Detta påvisar flertalet forskares resonemang om att just denna överensstämmelse i värderingar är viktig för företagets employer branding och är en försäkran om att de anställda levererar vad varumärket utlovat till externa kunder (Aggerholm et al., 2011; Agrawal & Swaroon, 2011; Banks & Waterhouse, 2018; Ewing & Caruana, 1999). Att företag belönar anställda med förmåner anses leda till meningsfullhet vilket i sin tur leder till arbetsnöjdhet (Abukhait & Pillai, 2017; Hein, 2012; Latham & Locke, 2002; Latham & Locke, 2006).

På frågan om hur väl arbetsplatsen lever upp till deras förväntningar som de hade innan anställning skiljde sig svaren åt. Hälften av respondenterna svarade att förväntningarna stämmer bra överens med hur det visade sig vara på arbetsplatsen. Fyra av respondenterna beskrev att deras förväntningar av företaget inte riktigt levde upp till hur de trodde att det var, medan två stycken förklarade att förväntningarna av varumärket stämmer väl in för franchiseföretaget i stort men att det inte riktigt levde upp till förväntningarna på det lokala kontoret. Studier visar att engagemanget hos de anställda ökar om förväntningarna som presenterats i det externa varumärket av employer branding stöds i praktiken (Backhaus & Tikoo, 2004).

I F2 svarade respondenterna att ledarskapet var en aspekt som inte levde upp till förväntningarna de hade innan sin anställning i företaget. Tre av respondenterna menade att ledarskapet var bristfälligt och uttryckte en önskan om förbättring kring detta då de ansåg att en förbättring skulle leda till att de skulle känna sig mer arbetsnöjd på arbetsplatsen. Detta styrks av Clark (1996) och Flach (2006) som menar att arbetsnöjdhet är beroende av en väl fungerande företagsledning. Respondenterna hävdade att en förbättring inom ledarskapet skulle bidra till att deras tidigare förväntningar skulle stämma bättre överens med praktiken. Detta är i enlighet med vad studier visar som hävdar att arbetsnöjdhet bland annat är beroende av förväntningar och värderingar (Clark, 1996).

Likheter och olikheter av F1 och F2s upplevelser gällande employer branding

Respondenter från båda arbetsplatserna ansåg ett gott rykte som en bidragande faktor vid valet av arbetsplats. Detta stämmer väl överens med studier som hävdar att det externa varumärket där företag skapar sig ett gott rykte gentemot externa intressenter, är viktigt för företag (Agrawal & Swaroon, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow &

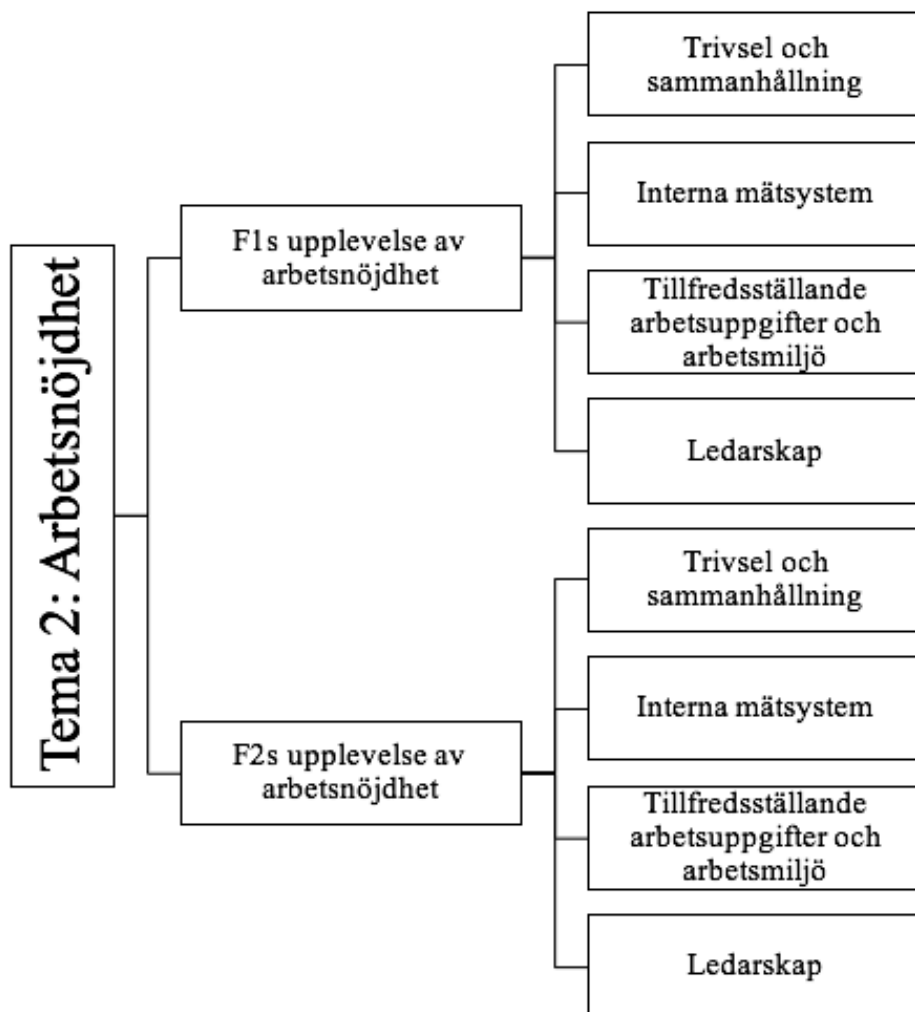
Mosley, 2005). Något F1s respondenter även påtalade som viktigt var företagets värderingar och att dessa stämmer överens med deras egna värderingar. Detta talar Agrawal och Swaroon (2011) samt Backhaus och Tikoo (2004) om och menar att det är en styrka om företag kan locka till sig potentiella medarbetare som eftersträvar liknande värderingar för att stärka företagets employer branding.

Respondenterna i de båda franchisekontoren upplevde employer branding, dock framkom det av analysen att respondenterna i F2 upplevde ett mindre starkt employer branding i jämförelse med F1. Detta framgick genom hur respondenterna svarade på hur väl arbetsplatsen levde upp till de förväntningar de anställda hade innan anställning och hur väl det interna och externa varumärket var kompatibelt med varandra (Aldousari et al., 2017). I F1 ansåg samtliga respondenter att arbetsplatsen levde upp till de förväntningar de hade innan sin anställning, vilket tyder på ett starkt employer branding där det interna varumärket stämmer överens med det externa (Backhaus & Tikoo, 2004). I F2 hävdade hälften av respondenterna att företaget inte levde upp till förväntningarna, vilket Backhaus och Tikoo (2004) menar tyder på ett svagt employer branding där det interna och externa varumärket inte är kompatibla. Dock ansåg hälften av respondenterna i F2 att arbetsplatsen levde upp till förväntningarna vilket tyder på en komparabilitet gällande dessa.

Något som påtalades av fler respondenter i F2 än i F1 var ledarskapet. F2 upplevde att detta var bristfälligt i flera avseenden och hävdade att detta var en bidragande faktor till den högre personalomsättningen och även den lägre arbetsnöjdheten. Detta styrks av studier där Clark (1996) och Flach (2006) som påstår att arbetsnöjdheten är beroende av en väl fungerande företagsledning.

5.2 Arbetsnöjdhet

Utifrån de genomförda intervjuerna som ligger till grund för undersökningen samt med hjälp av den tematiska analysen har underteman funnits till tema 2 arbetsnöjdhet. Dessa underteman är; trivsel och sammanhållning, interna mätsystem, tillfredsställande arbetsuppgifter och arbetsmiljö samt ledarskap.



Figur 5. Underteman tillhörande tema 2; arbetsnöjdhet. (Egen).

5.2.1 Trivsel och sammanhållning

F1s upplevelse av trivsel och sammanhållning

Samtliga respondenter i F1 svarade att de trivdes väldigt bra på arbetsplatsen. Genom analysen av respondenternas svar har det framkommit att respondenterna i F1 upplever ett starkt employer branding vilket studier visar medför ökad arbetsnöjdhet och minskad personalomsättning (Miles & Mangold, 2004), vilket empirin i detta fall styrker.

Något som tydligt framgick genom respondenternas resonemang var deras spekulation om att en högre personalomsättning skulle ha en negativ påverkan på sammanhållningen och gemenskapen i gruppen. Detta överensstämmer med Darmon (2008) som pekar på förändringen personalomsättning medför gällande dessa aspekter.

Respondenterna hävdade att en högre personalomsättning skulle skapa en oro och splittring i gruppen vilket Darmon (2008) nämner i sin forskning. Darmon (2008) beskriver att detta handlar främst om personen i fråga är omtyckt eller inte av sina medarbetare, och att sammanhållningen kan komma att påverkas negativt genom detta (Tziner & Birati, 1996). Att sammanhållningen visade sig ha en betydande roll gällande arbetsnöjdhet styrks av Flach (2006) som hävdar att arbetsnöjdhet bland annat är beroende av en fungerande relation till kollegor.

En annan aspekt som framkom när vi frågade respondenterna om deras trivsel samt vad som gjorde arbetsplatsen bra var det lönesystem som tillämpas på kontoret. Fem respondenter var överens om att lönesystemet bidrog till en större konkurrensfrihet vilket i sin tur bidrog till högre arbetsnöjdhet. Detta resonemang är i likhet med vad Armstrong (2012) hävdar om att en tillfredsställande lön är en grundläggande faktor för att en person ska uppleva arbetsnöjdhet. Forskningen nämner dock inget om just uppbyggnaden av systemet för löner som skulle bidra till en positiv påverkan på arbetsnöjdhet.

F2s upplevelse av trivsel och sammanhållning

Fyra av respondenterna i F2 svarade att de trivdes bra med sitt arbete och tre respondenter svarade att de trivdes sådär. När anställda upplever arbetsnöjdhet och har ett starkt engagemang för sitt arbete bidrar detta till företags employer branding på ett positivt sätt (Allen et al., 2010; Hausknecht et al., 2009). Majoriteten av respondenterna svarade att kollegorna var en bidragande del till detta vilket styrks av Flach (2006) som hävdar att arbetsnöjdhet är beroende av en fungerande relation till kollegor.

Teamkänslan kollegorna emellan var något som respondenterna lyfte fram och förklarade var en stor bidragande del till arbetsnöjdhet. Detta påtalades genom respondenternas resonemang om att personalomsättning påverkar gemenskapen och teamkänslan negativt och att just gemenskapen på kontoret är viktigt för att de anställda ska uppleva arbetsnöjdhet.

I likhet med F1 uppkom även lönesystemet som en bidragande faktor till trivseln på arbetsplatsen. Respondenterna beskrev ett lönesystem som de ansåg vara mycket fördelaktigt och som bidrog till att motverka att kollegorna såg varandra som

konkurrenter. Detta överensstämmer med Armstrong (2012) som menar att en tillfredsställande lön utgör en aspekt för att anställda ska uppleva arbetsnöjdhet.

5.2.2 Interna mätsystem

F1s upplevelse av interna mätsystem

De anställda i F1 svarade att de trivdes väldigt bra på företaget och upplevde att företaget hade ett starkt employer branding. Detta framkom genom deras svar om att det interna och externa varumärket inom employer var kompatibla. Detta styrktes även genom respondenternas svar om att förväntningarna stämmer överens med förväntningarna innan anställning. Forskare menar att anställda är mer benägna att stanna kvar i ett företag som är stabilt och där medarbetaren upplever en tillfredsställande arbetssituation (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001) vilket empirin styrker i detta fall. Barrow och Mosley (2005) menar att företag bör undersöka medarbetarnas arbetsnöjdhet genom interna mätsystem för att kontrollera medarbetarnas situationer. Studier visar att företag genom tillämpning av interna mätsystem gällande arbetsnöjdhet är effektivt då behov och önskemål kan identifieras och utvärderas (Lowe & Gordon, 2002; Van Riel & Balmer, 1997). Detta anses effektivt för att hålla en låg personalomsättning, där studier visar att det är viktigt att anställda trivs på arbetsplatsen och upplever en arbetsnöjdhet (Lowe & Gordon, 2002; Van Riel & Balmer, 1997).

På frågan om hur väl de tycker att de interna undersökningarna gällande arbetsnöjdheten följdes upp svarade respondenterna olika. Tre respondenter ansåg att uppföljningen av undersökningen av arbetsnöjdhet var god, medan tre respondenter önskade mer uppföljning där de svarade att detta skulle leda till mer engagemang av hur de anställda trivs vilket skulle bidra positivt. Detta påvisar att respondenterna i likhet med studier (Alexander et al., 1994; Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Lowe & Gordon, 2002; Ongori, 2007; Zuber, 2001) anser utvärdering av deras arbetsnöjdhet genom interna mätsystem som en bidragande del faktor till att uppleva arbetsnöjdhet.

F2s upplevelse av interna mätsystem

Som ovan nämnts belyser studier hur interna mätsystem kan ha en positiv påverkan på de anställdas arbetsnöjdhet vilket kan kopplas ihop till en lägre personalomsättning

(Lowe & Gordon, 2002; Van Riel & Balmer, 1997). Respondenterna i F2 svarade olika på hur de trivdes, där fyra respondenter svarade att de trivdes bra och tre respondenter svarade att de trivdes mindre bra. En av respondenterna ansåg att de interna undersökningarna följdes upp bra och fem av respondenterna uttryckte en önskan om mer uppföljning då de inte ansåg att uppföljningen sköttes särskilt bra. Detta resonemang är i likhet med Ambler och Barrows (1996) resonemang om att företag som vill vidhålla en hög retentionshastighet bör använda sig av employer branding och utvärdera arbetsnöjdhet genom att tillämpa interna mätsystem. Detta då befintlig forskning menar anställda som upplever en arbetsnöjdhet och trivs stannar kvar inom företag (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001).

5.2.3 Tillfredsställande arbetsuppgifter och arbetsmiljö

F1s upplevelse av tillfredsställande arbetsuppgifter och arbetsmiljö

Att ett företag kan erbjuda tillfredsställande arbetsuppgifter är en grundläggande faktor för att uppleva arbetsnöjdhet menar Flach (2006). Respondenterna i F1 ansåg att arbetsplatsen erbjöd tillfredsställande arbetsuppgifter, där tre av respondenterna förde ett resonemang om att arbetsuppgifterna var varierande vilket var en av faktorerna som lockade dessa till företaget. Att arbetsplatsen erbjöd stor frihet under ansvar i kombination med de varierande arbetsuppgifterna ansåg respondenterna vara positivt bidragande till deras arbetsnöjdhet. Fem respondenter önskade bättre arbetsmiljö i form av större lokaler då de förde resonemang kring att den nuvarande kontorslokalen var för liten och medförde att de anställda lätt blev störda, vilket styrks av studier som hävdar att en arbetsmiljö som anses negativ har en stark påverkan på arbetsnöjdhet (Alexander et al., 1994; Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Lowe & Gordon, 2002; Ongori, 2007; Zuber, 2001). Zuber (2001) anser även att anställda är mer benägna att stanna kvar i ett företag när det finns en god arbetsmiljö. Respondenterna anser att den nuvarande arbetsmiljön har en negativ påverkan på arbetsnöjdheten vilket är i likhet med vad studier belyser (Hongisto et al., 2016; Kim & de Dear, 2013; Veitch et al., 2007). Att störas av medarbetare och kunder har en negativ påverkan på anställdas arbetsnöjdhet vilket styrks av Sundström et al. (1982).

F2s upplevelse av tillfredsställande arbetsuppgifter och arbetsmiljö

I likhet med F1 svarade respondenterna i F2 att arbetsplatsen erbjuder tillfredsställande arbetsuppgifter vilket ansågs bidra till respondenternas arbetsnöjdhet. Att trivas med arbetsuppgifter är en viktig faktor för att man ska trivas på arbetsplatsen enligt Mulki et al. (2006). I F2 berörde även respondenterna den stora friheten under ansvar som något positivt, vilket styrker Abukhait och Pillais (2017) resonemang om att ansvarstagande är särskilt kopplat till arbetsnöjdhet. Respondenterna förde även resonemang om att det var stor flexibilitet vilket uppskattades.

5.2.4 Ledarskap

F1s upplevelse av ledarskap

Ett gott ledarskap påstås av Armstrong (2012) utgöra en grundläggande faktor för att en person ska uppleva arbetsnöjdhet. Rättvisa arbetsförhållanden och en involverande företagsledning innefattande motivation, mål och belöningar anses vara en del av detta (Abukhait & Pillai, 2017; Hein, 2012; Latham & Locke, 2002; Latham & Locke, 2006). Ett gott ledarskap framträdde från respondenternas svar. Det goda ledarskapet i förhållande till arbetsnöjdhet påtalades ofta hos respondenterna vilka hävdade att ledningen ständigt överraskade positivt. Respondenterna talade också om motiverande och stöttande chefer samt kollegor vilket de ansåg som en stor bidragande faktor till en hög arbetsnöjdhet. Detta är i likhet med vad Flach (2006) beskriver som påverkansfaktorer för en högre arbetsnöjdhet.

Enligt Abbasi och Hollman (2000) är ett ledarskap som bemöter de anställdas förväntningar och deras behov samt krav något positivt för personalomsättningen på arbetsplatsen. Respondenterna i F1 talade om chefens förmåga att förstå och motivera de anställda och att detta var något de ansåg som bra med arbetsplatsen. Detta stämmer överens med vad Stovel och Bontis (2002) påvisar som viktigt för en lägre personalomsättning.

F2s upplevelse av ledarskap

Majoriteten av respondenterna i F2 upplevde ledarskapet som bristfälligt och att detta var en orsak till försämrad trivsel. Ongori (2007) menar att instabilitet från ledningen visat sig vara en stor faktor till hög personalomsättning. Enligt Davies (2008) är de

anställdas arbetsnöjdhet det största bidraget till ett företags employer branding vilket påvisar att F2 bör se över ledarskapets fokus och prioriteringar. Ambler och Barrow (1996) samt Barrow och Mosley (2005) menar att ett bra verktyg för detta är att använda sig av interna mätsystem gällande de anställdas arbetsnöjdhet. Respondenter i F2 uttryckte en önskan om mer uppföljning kring de interna undersökningarna vilket hade frambringat vilka behov samt önskemål de anställda har och som borde arbetas vidare med (Ambler & Barrow, 1996; Babakus et al., 2003; Burke, 1995; Van Riel & Balmer, 1997).

Respondenterna hävdade även att ledarskapet var bristfälligt gällande de anställdas välmående. Enligt studier kan detta förebyggas genom god kommunikation mellan chef och anställda (Abbasi & Hollman, 2000). Barrow och Mosley (2005) menar att detta kan leda till att de anställda upplever ett gott beteende och omtänksamhet från ledningens sida, vilket påtalades vara en stor brist i ledarskapet enligt respondenterna i F2.

Likheter och olikheter av F1 och F2s upplevelser gällande arbetsnöjdhet

Resultatet visade att respondenterna i både F1 och F2 upplevde arbetsnöjdhet där de påtalade sammanhållningen på kontoren som en stark bidragande faktor till detta. Sammanhållning är något som även studier lyfter upp som en viktig aspekt för att uppleva arbetsnöjdhet (Flach, 2006; Clark 1996).

Arbetsuppgifterna ansågs tillfredsställande från respondenter i både F1 och F2. Arbetsmiljön var en aspekt respondenterna i F1 påtalade och som kunde förbättras för att öka trivseln och arbetsnöjdheten. Detta är något forskare menar har en stark påverkan på arbetsnöjdhet (De Croon et al., 2005). Studier visar att om en persons tillfredsställelse med arbetsmiljön är högre, är även dennes arbetsnöjdhet högre (Hongisto et al., 2016; Kim & de Dear, 2013; Veitch et al., 2007).

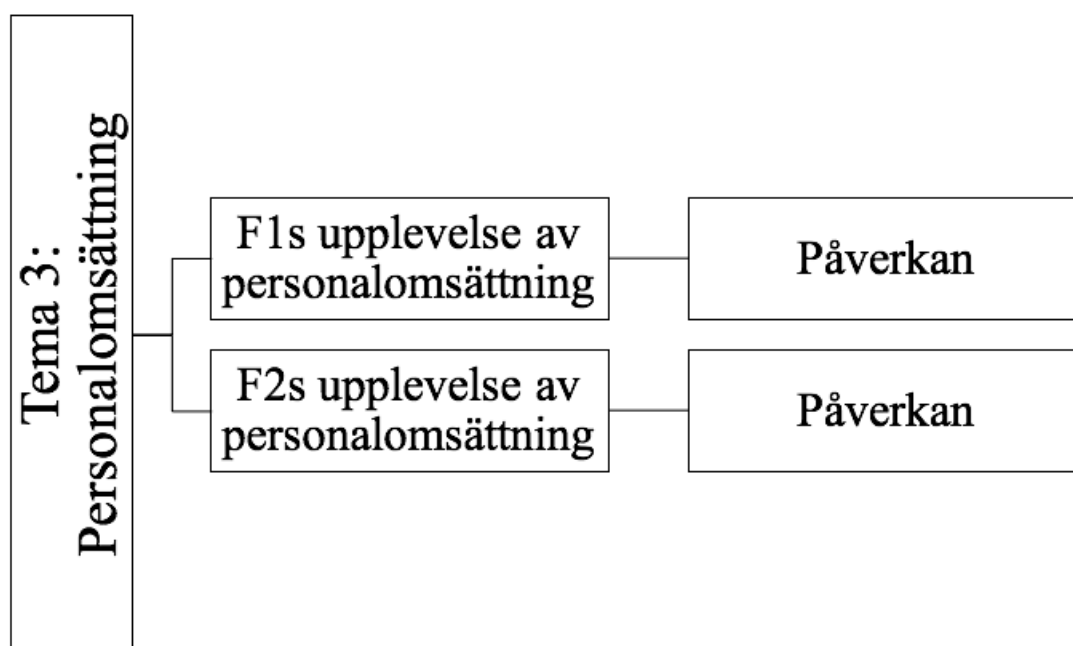
Respondenterna från de båda franchisekontoren ansåg de interna mätsystemen gällande arbetsnöjdhet som tillämpades gynnsamma och att dessa hade en central roll för hur företaget kunde få kännedom om huruvida de anställda trivdes. Detta påvisar studier där Van Riel och Balmer (1997) samt Barrow och Mosley (2005) förespråkar interna mätsystem som effektiva verktyg för att undersöka arbetsnöjdhet och se hur de anställda

trivs. Resultaten visade dock att respondenter ur både F1 och F2 önskade mer uppföljning av dessa. Även detta påvisas i studier där uppföljningen av de interna mätsystemen anses bristfällig och anses behöver förbättras (Ambler & Barrow, 1996).

Det framkom av resultatet att respondenterna i F2 hade önskan om ett tydligare ledarskap med bättre kommunikation, vilket en respondent i F1 också upplevde. Detta talas det även om i studier där forskare hävdar att de anställdas välmående kan öka genom en god kommunikation mellan chef och anställd (Abbasi & Hollman, 2000).

5.3 Personalomsättning

Utifrån de genomförda intervjuerna som ligger till grund för undersökningen samt med hjälp av den tematiska analysen har ett undertema funnits till tema 3 personalomsättning. Detta undertema är; påverkan.



Figur 6. Underteman tillhörande tema 3; personalomsättning. (Egen).

5.3.1 Påverkan

F1s upplevelse av påverkan

Vid frågan om vad respondenterna i F1 tyckte om den rådande personalomsättningen på arbetsplatsen svarade samtliga att den var positiv. Forskare (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001) hävdar att anställda är mer benägna att stanna kvar i företag

där de upplever en arbetsnöjdhet vilket respondenterna i F1 bekräftar. Respondenterna talade om personalomsättningen som positiv i den mening att den var låg och att det därav genererades en stark sammanhållning och gemenskap på arbetsplatsen. Detta styrks av Darmon (2008) samt Tziner och Birati (1996) vilka hävdar att personalomsättningen kan försämra sammanhållningen och socialiseringen på arbetsplatsen om det är någon omtyckt person som slutar.

Samtliga respondenter spekulerade om att en högre personalomsättning skulle ha en negativ påverkan, vilket överensstämmer med vad Darmon (2008) säger om detta. Darmon (2008) menar att förändringar i personalstyrkan kan ha effekter på gruppdynamiken, sammanhållningen och de anställdas engagemang i arbetet. I likhet med Darmons (2008) resonemang påtalades just en förändrad gruppdynamik och en försämrade sammanhållning av majoriteten av respondenterna. Respondenterna i F1 känner en tillfredsställelse och engagemang för sitt arbete samt en trygghet på sin arbetsplats. Dessa faktorer stämmer överens med vad studier (Davis et al., 2000; Fields et al., 2005; Griffeth et al., 2000; Jaramillo et al., 2006) hävdar som anledningar till en lägre personalomsättning.

En av respondenterna spekulerade i att högre personalomsättningen kunde vara positiv i den mening att det kommer in nya medarbetare. Detta stämmer väl överens med flera forskares (DeConinck & Johnson, 2009; Tziner & Birati, 1996) resonemang vilka menar att nya medarbetare kan innebära effektivitet, högre resultat samt ökad sammanhållning.

F2s upplevelse av påverkan

Respondenterna i F2 uttryckte en önskan om en lägre personalomsättning. Det rådde delade meningar om huruvida personalomsättningen påverkade arbetsnöjdheten. Forskare menar att en anledning till personalomsättning kan vara att de anställda inte upplever arbetsnöjdhet (Fields et al. 2005; Griffeth et al., 2000; Jaramillo et al. 2006). Majoriteten av respondenterna ansåg att personalomsättningen hade en negativ påverkan på arbetsnöjdheten, medan det även framträdde att personalomsättning inte påverkade arbetsnöjdhet, utan att det var något man fick acceptera. Detta är i likhet med vad DeConinck och Johnson (2009) samt Tziner och Birati (1996) hävdar om att personalomsättning inte nödvändigtvis måste anses negativt. DeConinck och Johnson

(2009) samt Tziner och Birati (1996) menar dock att detta resonemang främst berör medarbetare med sämre prestationer, vilket denna respondent inte berörde. En av respondenterna uttryckte att personalomsättning innebar nya kollegor vilket bidrog till upplevd arbetsnöjdhet.

Respondenterna var överens om att en lägre personalomsättning skulle påverka dem positivt. På frågan hur en lägre personalomsättning skulle påverkat deras arbetsnöjdhet spekulerade respondenterna att en trygghet och balans skulle infinna sig vilket skulle leda till högre arbetsnöjdhet. Detta stärks av Darmons (2008) resonemang om att personalomsättning kan rubba gruppens sammanhållning vilket kan leda till en negativ påverkan. För att förhindra personalomsättning menar Collins och Stevens (2002) samt Mandhanya och Shan (2010) att employer branding kan ses som ett redskap till rekryteringsprocessen då det främjar och profilerar företaget till potentiella medarbetare. Av analysen framkom det att respondenterna i F2 ansåg att företagets interna samt externa varumärke inom employer branding inte var kompatibelt vilket påvisar att det finns aspekter att arbeta med inom employer branding.

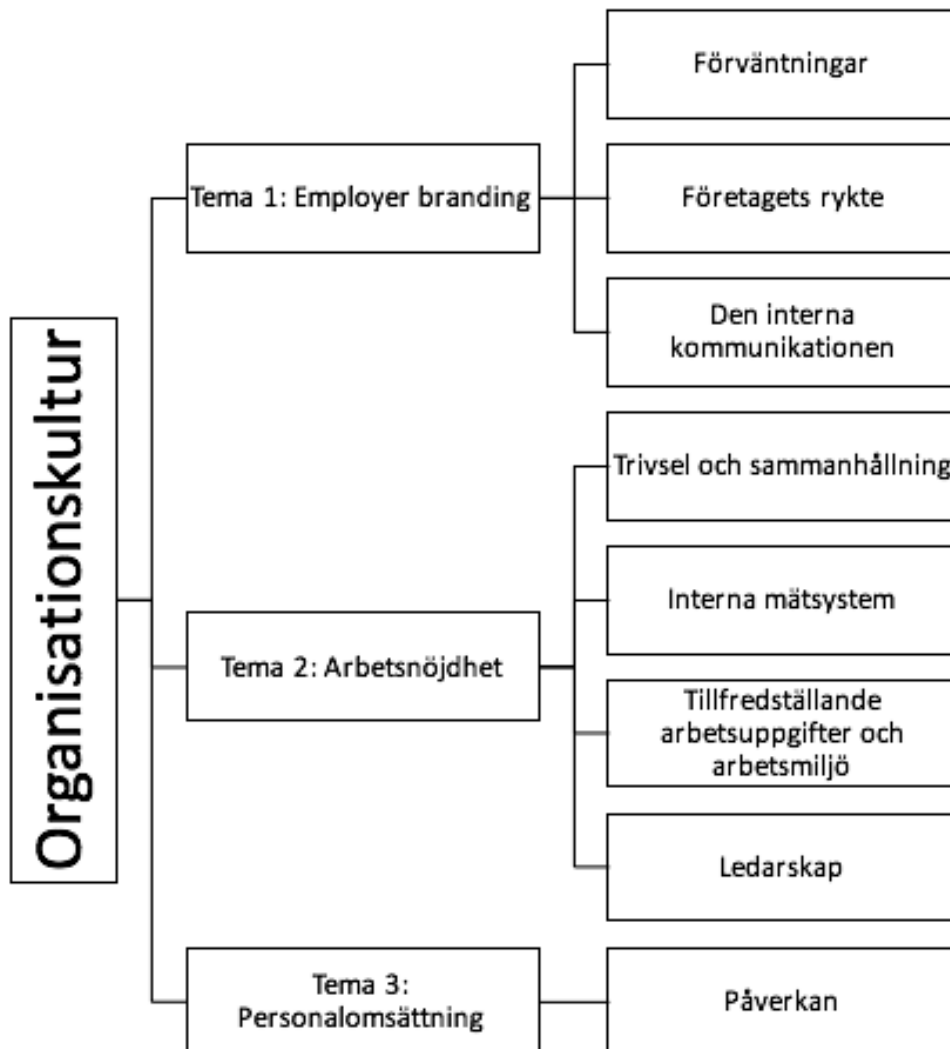
Likheter och olikheter av F1 och F2s upplevelser gällande personalomsättning

Respondenterna från både F1 och F2 var överens om att personalomsättning hade en påverkan på arbetsnöjdhet. Från respondenterna i F1 framkom detta genom spekulationer om huruvida en högre personalomsättning kunde påverka arbetsnöjdheten negativt hos de anställda. Studier hävdar att en högre personalomsättning kan ha negativa effekter på arbetsnöjdheten gällande de sociala aspekterna på en arbetsplats (Darmon, 2008; Lowe & Gordon, 2002). Även att anställda är mer benägna att stanna kvar i ett företag där de känner en högre arbetsnöjdhet (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001).

Även i F2 framkom det att personalomsättningen ansågs ha en påverkan på arbetsnöjdheten. De anställda i F2 sa sig uppleva en högre arbetsnöjdhet om personalomsättningen skulle varit lägre. Detta anses även enligt studier där flertalet forskare (Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001) menar att personer med högre arbetsnöjdhet mer troligt stannar kvar på en arbetsplats vilket i sig innebär en lägre personalomsättning.

5.4 Sammanfattning av analys

Utifrån ovanstående analys där underteman identifierades till studiens tre huvudteman sammanställdes en figur (se figur 7). Avsikten med figuren var att skapa en syntes som tydliggör vad som framkommit av analysen.



Figur 7. Slutlig modell av studien. (Egen.)

6.0 Diskussion

I följande kapitel diskuteras analysen och studiens forskningsfrågor diskuteras och besvaras. Slutligen presenteras studiens bidrag, förslag till vidare forskning och slutsats. Som tidigare nämnts refereras franchisekontoren till F1 och F2.

6.1 Diskussion av forskningsfrågor

Syftet med denna studie var, som tidigare nämnt, att öka förståelsen för om och hur de anställdas arbetsnöjdhet påverkas av personalomsättning i franchiseföretag. För att genomföra studien tillämpades tolv semistrukturerade intervjuer fördelade på ett franchisekontor med lägre personalomsättning respektive ett franchisekontor med högre personalomsättning. Resultaten påvisade att flertalet faktorer gällande arbetsnöjdhet påverkades av personalomsättning. I diskussionen refereras franchisekontoren som tidigare nämnts till F1 och F2.

En av forskningsfrågorna som låg till grund för denna studie var hur de anställda upplevde att franchiseföretaget arbetade med employer branding. Resultaten visade att både F1 och F2 upplevde employer branding. Dock visade resultatet att respondenterna i F2 upplevde ett mindre starkt employer branding i jämförelse med respondenterna i F1. Att ett starkare employer branding framkom av resultatet i F1 stämmer väl in med Ambler och Barrows (1996) resonemang om en lägre personalomsättning som följd av ett starkt employer branding.

Av resultatet framkom dock att respondenterna i F2 upplevde ett svagare employer branding då respondenterna inte ansåg det interna och externa varumärket kompatibelt vilket Aldousari et al. (2017) lyfter fram som en negativ aspekt för employer branding. Att respondenterna inte upplevde dessa kompatibla med varandra visade resultatet för F2 genom att de externt presenterade förväntningarna om företaget inte stämde överens med hur det var i praktiken. Av resultatet framkom det att den interna kommunikationen inom F2 var bristande, där respondenterna upplevde bristfällig kommunikation från ledningen vilket styrks av Ongoris (2007) resonemang om att instabilitet i ledningen kan vara en stor faktor till högre personalomsättning. Resultatet visade även att respondenterna i F2 upplevde ett otydligt ledarskap vilket utspelade sig i bristfällig information samt en önskan om öppen kommunikation på arbetsplatsen.

En annan forskningsfråga som studerades var hur de anställda upplevde personalomsättningen på arbetsplatsen. Resultatet som studien erhöll visade att respondenterna i F1 respektive F2 upplevde deras personalomsättning på olika sätt. Resultatet visade att respondenterna i F1 upplevde deras personalomsättning positivt vilket samtliga respondenter var överens om. Resultatet i F2 visade att majoriteten av respondenterna upplevde den rådande personalomsättningen negativt där de uttryckte en önskan om en lägre personalomsättning. Resonemang gällande personalomsättningen fördes av respondenterna i F2 som menade att detta skapade en oro vilket de ansåg påverkade arbetsnöjdhet negativt. Detta stämmer överens med Darmon (2008) som beskriver att personalomsättning kan medverka till att de sociala förhållandena förändras negativt på arbetsplatsen.

Studiens sista forskningsfråga var hur de anställdas ansåg att arbetsnöjdheten påverkades av personalomsättning. Studier visar vikten av att tillämpa interna mätsystem inom employer branding då det är viktigt att företag har en god uppfattning om hur de anställda trivs på arbetsplatsen (Ambler & Barrow, 1996; Babakus et al., 2003; Burke, 1995; Van Riel & Balmer, 1997). Forskare menar att anställda som upplever arbetsnöjdhet bidrar positivt till ett företags employer branding och även till en lägre personalomsättning (Allen et al., 2010; Hausknecht et al., 2009). Resultatet styrker detta och visar att samtliga respondenter i F1 upplevde den rådande låga personalomsättningen positivt för deras arbetsnöjdhet. Av resultatet för F2 framkom det att majoriteten av respondenterna ansåg att personalomsättning hade en negativ påverkan på de anställdas arbetsnöjdhet. Resultatet från F2 tyder på att personalomsättning skapade oro i gruppen, påverkade stämningen negativt och medverkade till en splittring i gruppen. Dessa faktorer var respondenterna från vardera franchisekontor överens om påverkade arbetsnöjdhet negativt.

Respondenterna från både F1 och F2 upplevde de interna undersökningarna gällande arbetsnöjdhet positivt, men uttryckte också en önskan om mer uppföljning av dessa. Detta styrks av studier som menar att utvärdering av arbetsnöjdhet är viktigt (Rust et al., 1996) då detta kan vara ett verktyg för att förhindra personalomsättning (Ambler & Barrow, 1996). Respondenterna ansåg att mer uppföljning och utvärdering av de interna undersökningar gällande arbetsnöjdhet skulle leda till ett större engagemang kring trivseln hos de anställda vilket skulle bidra positivt till arbetsnöjdhet.

Respondenterna i F1 spekulerade om att en högre personalomsättning skulle medföra en oro i gruppen vilket de ansåg skulle påverka arbetsnöjdheten negativt. Resultaten visade att respondenterna i F1 ansåg att en högre personalomsättning även skulle innebära en minskad trygghet, sämre sammanhållning i gruppen och att arbetet skulle bli lidande. Detta styrks av studier som säger att en högre arbetsnöjdhet är starkt kopplad till högre prestationer hos de anställda (Ingram & Lee, 1990; Jaramillo et al., 2005; Pettijohn et al., 2007).

Utifrån diskussionen anses det finnas tydliga kopplingar mellan teorins huvudteman employer branding, arbetsnöjdhet och personalomsättning. Av resultatet framkom det att högre personalomsättning har hittats i det företag med ett svagare employer branding där det påvisats att arbetsnöjdhet har påverkats negativt av detta. Resultatet visar att företag med starkt employer branding också har anställda som upplever mer arbetsnöjdhet. I företaget där arbetsnöjdheten visat sig vara stor har även en lägre personalomsättning funnits. Dessa psykologiska aspekter från respondenternas resonemang har möjliggjorts med hjälp av studiens kvalitativa metoddesign vilket ökat förståelsen av uppsatsens fokus.

6.2 Studiens bidrag

6.2.1 Studiens teoretiska bidrag

En kvalitativ studie valdes att utföras med anledning till att tidigare forskning inom ämnet employer branding huvudsakligen bygger på kvantitativ forskning (Agrawal & Swaroon, 2011; Babakus et al., 2003; Collins & Stevens, 2002; Davies, 2008; Ewing & Caruana, 1999; Kuşçu & Okan, 2010; Mandhanya & Shan, 2010; Sivertzen et al., 2013; Verma & Ahmad, 2016). I och med den aspekten bidrar denna studie till en annorlunda syn på ämnet och medverkar därför till att skapa en djupare förståelse vilket i framtida forskning kan vara användbart. Genom studien tillhandahålls en möjlighet att i framtida forskning kunna utveckla de resultat som framkommit ytterligare.

Resultatet denna studie erhöles är baserat på svar från tolv deltagare och deras bakomliggande tankar och åsikter. Tack vare den kvalitativa forskningsdesignen har det funnits möjlighet att erhålla dessa svar vilket har möjliggjort att vi har fått tagit del av

aspekter som inte skulle kunnat framgå vid en kvantitativ undersökning. Som nämnts i den avslutande diskussionen har studien med hjälp av en kvalitativ metod getts möjlighet att fånga in den psykologiska aspekten av ämnet genom förståelsen från respondenternas resonemang. Som beskrivits ovan har fokuset i tidigare forskning legat på att studera ämnet med en kvantitativ infallsvinkel där de personliga och psykologiska faktorerna, som uppenbarligen har en påverkan, inte kan framträda på samma sätt.

Denna studie skapar således en större förståelse för hur personalomsättning påverkar arbetsnöjdhet och vilken påverkan detta har på de anställda. Studiens huvudsakliga bidrag anser vi är resultatet som framkommit av respondenterna i F2, alltså det företag som hade en högre personalomsättning vilket har beskrivit deras samband mellan påverkan på arbetsnöjdhet, personalomsättning och employer branding oerhört tydligt och beskrivande. Tack vare studiens urval av ett franchisekontor med lägre respektive högre personalomsättning har mönster kunnat urskiljas från både F1 och F2, vilket visar hur relationen mellan personalomsättning och arbetsnöjdhet ter sig.

Eftersom denna studie avgränsas inom en kontext, franchiseföretag, och på en subgrupp, de två franchisekontoren, finns möjlighet för studien att i framtiden jämföra element som framkommer inom annan subgrupp eller kontext. I framtida studier skulle dessa resultat kunna jämföras med denna studies resultat.

6.2.2 Studiens praktiska bidrag

Studie ger tydliga incitament om att de anställdas arbetsnöjdhet påverkas negativt av personalomsättning vilket påvisar relevansen över att arbetsnöjdhet är viktigt i ett företag. Ett företag som är medvetet och mån om de anställdas arbetsnöjdhet anser vi har möjlighet att kunna påverka detta ytterligare.

Studier lyfter fram interna mätsystem som tillämpas inom employer branding som en aspekt för att kunna undersöka och kontrollera arbetsnöjdhet (Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005; Van Riel & Balmer, 1997). Som rekommendation kan företag rent praktiskt använda sig av interna undersökningar såsom utvecklingssamtal eller liknande för att kontrollera hur de anställda trivs och hur de mår, för att på så sätt kunna förhindra eventuell personalomsättning.

6.3 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning är att utföra samma studie men i större omfattning. Medvetenhet finns om att denna studie, vilken har undersökt två företag, utgör ett litet underlag i ett stort sammanhang. Därför önskar vi att se en vidare forskning där fler resultat bearbetas vilket vi tror utgör en mer generaliserbar forskning.

Eftersom denna studie använt sig av en kvalitativ forskningsmetod föreslår vi att liknande studie genomförs med en kvantitativ forskningsmetod, genom exempelvis enkätundersökning för att slutsatser från denna studien ska kunna generaliseras.

Ett ytterligare förslag som tidigare nämnts är att i framtida forskning utföra liknande undersökning inom en annan kontext. Detta för att se om det skiljer sig från denna studie vilken är inom kontexten franchiseföretag där säljbranschen valdes som visats ha hög personalomsättning i jämförelse med andra branscher (Richardsson, 1999). Hur påverkas arbetsnöjdhet i en bransch med mindre uttalad personalomsättning? Skiljer det sig från vad som framkommit i denna studie?

6.4 Slutsats

Utifrån syftet visade resultatet att personalomsättning påverkade flertalet faktorer gällande arbetsnöjdhet. Resultatet visade att personalomsättning påverkade arbetsnöjdhet negativt där faktorer såsom trygghet, gruppdynamik, sammanhållning och prestationer påverkades av personalomsättning. Det framkom av resultatet att dessa faktorer hade en negativ påverkan på arbetsnöjdhet hos de anställda och att de anställda i F1 upplevde en större arbetsnöjdhet i jämförelse till F2.

Av resultatet framgick det också att employer branding hade en stor roll för hur personalomsättningen såg ut i de båda franchisekontoren. Resultatet visade att företaget som upplevde ett starkare employer branding var F1. En annan aspekt som framkom av resultatet var att ett tydligt ledarskap visade sig vara en stor faktor för hur både personalomsättning samt arbetsnöjdhet upplevdes.

Källförteckning

Vetenskapliga artiklar:

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), pp. 333–342.
- Abdullah, F., Mohd, R., Nagarajah, L., & Voon Boo, H. (2008). Measuring and managing franchisee satisfaction: a study of academic franchising. *Journal of Modelling in Management*, 3(2), pp. 182–199.
- Abukhait, R., & Pillai, R. (2017). Discussion paper on the key motivational factors impacting innovative climate. *International Journal Business Innovation and Research*, 13(4), pp. 92–111.
- Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal Vol. 16(2)*, pp.105–123.
- Agrawal, R. K., & Swaroon, P. (2011). Building employer brand image through early recruitment practices: a study in Indian context. *Asia Pacific Business review*, 7, pp. 160–169.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal Of Transnational Management*, 22(3), pp. 153–170.
- Alexander, J., Bloom, J., & Nuchols, B. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: an organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33(4), pp. 505–520.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), pp. 48–64.

- Ambler, T., & Barrow, S. J. (1996). The employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Academy of Marketing Science*, 31(3), pp. 272–287.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), pp. 501–517.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 248–291.
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2018). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151–172.
- Blatter, M., Muehleemann, S., & Schenker, S. (2012). The costs of hiring skills workers. *European Economic Review*, 56, pp. 20–35.
- Boles, J. S., Dudley, G. W., Onyemah, V., Rouziès, D., & Weeks, W. A. (2012). Sales force turnover and retention: A research agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), pp. 131–140.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trustbuilding processes and outcomes in sales manager–salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), pp. 189–200.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77–101.

- Broström, T., & Farahvashi, V. (2012). Developing An Employer Branding Index Within The Real Estate Industry (Masteruppsats). Stockholm: Fastigheter och Byggande, KTH.
- Burke, R. (1995). Benefits of formal training courses within a professional setting. *The Journal of Management Development*, *14*(3), pp. 3–14.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, T. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, *21*(3), pp. 236–250.
- Chan, M. J., Pan, Z. D., & Lee, L. F. F. (2004). Professional aspirations and job satisfaction: Chinese journalists at a time of change in the media. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, *81*(2), pp. 254–273.
- Chapman, D., Uggerlev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *90*, pp. 928–944.
- Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *14*(2), pp. 339–352.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, *34*(2), pp. 189–217.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), pp. 1121–1133.
- Darmon, R. Y. (2008). The concept of salesperson replacement value: A sales force turnover management tool. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *28*(3), pp. 211–232.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), pp. 667–681.

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp. 321–340.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), pp. 563–576.

DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader–member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), pp. 21–34.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), pp. 333–351.

De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P., & Frings-Dresen, M. (2005) The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), pp. 119–134.

Deeter-Schmelz, D. R., Goebel, D. J., & Kennedy, K. N. (2008). What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(1), pp. 7–20.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), pp. 450–467.

Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), pp. 17–29.

Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., & Blum, T. C. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), pp. 63–82.

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), pp. 401–409.

Gable, M., Hollon, C., & Dangelo, F. (1992). Increasing the utility of the application blank: relationship between job application information and subsequent performance and turnover of salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(3), pp. 39–55.

Gill, S., Nathans, L. L., Seidel, A. J., & Greenberg, M. T. (2017). Early Head Start start-up planning: Implications for staff support, job satisfaction, burnout, and turnover. *Journal of Community Psychology*, 45(4), pp. 443–458.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), pp. 463–488.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163–194), pp. 105–117.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), pp. 269–288.

Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R., & Koskela, H. (2016). Refurbishment of an open-plan office – Environmental and job satisfaction. *Journal of environmental psychology*, 45, pp. 176–191.

- Humburg, M., & van der Velden, R. (2015). Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review*, 49, pp. 24–41.
- Ingram, T. N., & Lee, K. S. (1990). Sales force commitment and turnover. *Industrial Marketing Management*, 19(2), pp. 149–154.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), pp. 705–714.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), pp. 271–282.
- Kavaliauskė, M., & Vaiginienė, E. (2011). Franchise business development model: Theoretical considerations. *Verslas: teorija ir praktika*, (4), pp. 323–331.
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, (36), pp. 18–26.
- Kuşçu, A., & Okan, E. (2010). An Exploratory Study On The Dimensions Of Employer Branding. *Temmuz*, pp. 119–130.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), pp. 705–715.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), pp. 332–340.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56, pp. 75–101.

Lowe, B. & Gordon, J. (2002). Employee retention: approaches for achieving performance objectives. *Journal of American Academy of Business*, 1(2), pp. 201–205.

Lynch, J. G. (1982). On the external validity of experiments in consumer research. *Journal of consumer Research*, 9(3), pp. 225–239.

Mandhanya, Y., & Shan, M. (2010). Employer branding – a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), pp. 43–48.

Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), pp. 4–27.

Maurya, K., & Agarwal, M. (2015). Employer Branding Internally: Strategy Toward Increasing Organizational Competitiveness And Talent Retention. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 2(5), pp. 01–07.

Miles, J. S., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2), pp. 65–87.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160–175.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Brand Management*, 17(3), pp. 181–196.

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), pp. 123–134.

Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), pp. 19–26.

Myrden, S. E., & Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), pp. 267–281.

Neely, A. (2008). Does the balance scorecard work: an empirical investigation. (Magisteruppsats). London: UK and Advanced Institute of Management Research, Cranfield University.

Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The link between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9, pp. 185–191.

O'Meara, K., Bennett, J. C., & Neihaus, E. (2016). Left Unsaid: The Role of Work Expectations and Psychological Contracts in Faculty Careers and Departure. *The Review of Higher Education*, 39(2), pp. 269–297.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, pp. 049–054.

Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), pp. 388–403.

Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (2007). Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. *Journal of marketing research*, 44(2), pp. 185–199.

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5), pp. 1189–1208.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), pp. 75–88.

- Rahatullah, M. K., & Raeside, R. (2008). Developing a model of franchise business relationships. *Central Asia Business*, 1(1), pp. 21–33.
- Richardson, R. (1999). Measuring the impact of turnover on sales. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(4), pp. 53–66.
- Roulston, K. (2001). Data analysis and 'theorizing as ideology. *Qualitative Research*, 1(3), pp. 279–302.
- Rust, R., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: a customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(50), pp. 62–80.
- Sadikoglu, E. & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 1(127), pp. 13–26.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), pp. 511–525.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), pp. 63–75.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), pp. 473–483.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational behaviour*, 1(4), pp. 253–273.
- Stovel, M., & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? *Journal of intellectual Capital*, 3(3), pp. 303–322.

Sundström, E., Town, J. P., Brown, D. W., Forman, A., & McGee, C. (1982). Physical Enclosure, Type of Job, and Privacy in the Office. *Environment and Behavior*, 14(5), pp. 543–559.

Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), pp. 113–122.

Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), pp. 340–355.

Vardaman, J. M., Allen, D. G., Renn, R. W., & Moffitt, K. R. (2008). Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions. *Human Relations*, 61, pp. 1531–1563.

Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M. J., & Newsham, G. R. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27(3), pp. 177–189.

Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *IUP Journal Of Brand Management*, 13(1), pp. 42–56.

Wilden, R., Siegfried, G & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), pp. 56–73.

Zhou, Y., Zou, M., Williams, M., & Tabvuma, V. (2017). Is the grass greener on the other side? A longitudinal study of the impact of employer change and occupational change on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 99, pp. 66–78.

Zuber, A. (2001). A career in food service cons: high turnover. *Nations Restaurant News*, 35(21), pp. 147–148.

Litteratur:

- Allwood, C. M. (2010). *Perspektiv på kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Kogan Page Publishers.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Biggam, J. (2008). *Succeeding with your master's dissertation: A step by step handbook*. Maidenhead: McGraw Hill, Open University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.
- Creswell, J. W. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Cron, W. L., & DeCarlo, T. E. (2006). *Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases*. New York: John Wiley & Sons.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Flach, B. (2006). *Personalledning - Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hein, H. H. (2012). *Motivation - Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.

Kylén, J. A. (2004). *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.

Lantz, A. (2007). *Intervju-metodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing Qualitative Research (6th ed.)*. Thousand Oaks: Sage.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sohlberg, P., & Sohlberg, B-M. (2009). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. Malmö: Liber AB.

Starrin, B., & Svensson, P. G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Malmö: Studentlitteratur AB.

Elektroniska källor:

SBU. (2017). *Värdering och syntes av studier utförda med kvalitativ analysmetodik*.

Hämtad 2018-04-25, från

http://www.sbu.se/globalassets/ebm/metodbok/sbushandbok_kapitel08.pdf

Svenska Franchiseföreningen. (2017). *Franchisebarometern*. Hämtad 2018-04-08, från

<https://svenskfranchise.se/wp-content/uploads/2018/04/Franchisebarometern-nr-2-2017.pdf>

Bilaga 1-Intervjuguide

Kategori	Frågor	Litteratur
Bakgrundsinformation	Kön? Hur många år har du varit verksam i företaget? Vad är din arbetsroll/ befattning i företaget?	
Tema 1: Employer branding	Vad lockade dig till att börja arbeta inom företaget? Hur väl lever arbetsplatsen upp till dina förväntningar du hade innan din anställning?	(Agrawal & Swaroon, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Verma & Ahmad, 2016) (Backhaus & Tikoo, 2004; Collins & Stevens, 2002; Davies, 2008; Lievens & Highhouse, 2003; Myrden & Kelloway, 2015)

Tema 2: Arbetsnöjdhet	Hur trivs du på din arbetsplats?	(Clark, 1996; Flach, 2006; Oshagbemi, 1999)
	Vad tycker du gör din arbetsplats till en bra plats att arbeta på?	(Abukhait & Pillai, 2017; Armstrong, 2012; Hein, 2012; Latham & Locke, 2002; Latham & Locke, 2006)
	Vad tycker du är mindre bra på din arbetsplats och som kan förbättras för att öka din arbetsnöjdhet?	(Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005; Van Riel & Balmer, 1997)
	Hur tycker du att de interna undersökningar gällande arbetsnöjdheten ni har på arbetsplatsen följs upp?	(Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005; Sadikoglu & Zehir, 2010)
	Har du någon känt att du inte varit arbetsnöjd? Vad berodde det på och vad hade kunnat påverka dig till att känna dig mer arbetsnöjd?	(Ambler & Barrow, 1996; Barrow & Mosley, 2005)

Tema 3: Personalomsättning	Hur har er personalomsättning påverkat hur du känner dig arbetsnöjd?	(Alexander et al., 1994; Ongori, 2007; Zuber, 2001)
	Hur tror du att lägre/högre personalomsättning påverkat din arbetsnöjdhet?	(DeConinck & Johnson, 2009; Lowe & Gordon, 2002; Tziner & Birati, 1996)
	Hur känner du angående personalomsättningen på din arbetsplats?	(Boles et al., 2012; Oakland & Oakland, 1998; Richardsson, 1999)