Svenska bankers syn på personalomsättning

Påverkar den kundnöjdheten?

Företagsekonomi 15 hp

Halmstad 2018-08-06
Jesper Olofsson och Joacim Westman
ABSTRACT

Title: Swedish banks’ perspective on employee turnover: Does it effect customer satisfaction?

Level: Bachelor Thesis in Business Economics, 15 credits.

Authors: Jesper Olofsson & Joacim Westman

Advisor: Eva Berggren

Background: The labor intense service sector in Sweden has grown rapidly the last century and employees are becoming increasingly important in organizations, which makes it important to retain them. Additionally, employee turnover is one of the most debated topics the last century as it leads to increasing costs and other negative effects for organizations. Despite the advanced technology in banking, customer satisfaction is at an all-time low since the Swedish financial crisis in 1990-1994. It is therefore interesting to research Swedish banks’ perspective on employee turnover and how their employee turnover effects customer satisfaction.

Problem: What is Swedish banks’ perspective on employee turnover, and what effect do their employee turnover have on customer satisfaction?

Purpose: The purpose of this study is to describe and develop an in-depth understanding of Swedish banks’ employe turnover. Furthermore, the purpose is to analyze what effect Swedish bank’s employee turnover could have on customer satisfaction.

Methodology:
A qualitative method has been used in order to get in-depth data. The data has been collected through three interviews on major Swedish banks and three interviews on minor Swedish banks.

Results:
- Significant differences in banks’ perspectives on employee turnover, especially between major and minor banks, where major banks have a more negative perspective of employee turnover than minor banks do.

- There is an interesting paradox between bank’s size, perspective on favorable employee turnover, and how the banks can handle employee turnover.

- There is no causality between employee turnover and customer satisfaction, but there are indications that there might be a relationship.

Keywords: employee turnover, banks, customer satisfaction, call center
SAMMANFATTNING

Uppsaltsens titel: Svenska bankers syn på personalomsättning: Påverkar den kundnöjdheten?

Uppsaltskurs: Kandidatuppsats inom företagsekonomi, 15 HP.

Författare: Jesper Olofsson & Joacim Westman

Handledare: Eva Berggren


Problemfrågeställning: Vad har svenska banker för syn på personalomsättning och vilken påverkan har deras personalomsättning på kundnöjdhet?

Syfte: Syftet med studien är att beskriva samt skapa en fördjupad förståelse för svenska bankers syn på personalomsättning. Vidare är syftet att analysera vilken påverkan bankernas personalomsättning kan ha på kundnöjdhet.

Metod: För att få en djupgående data har en kvalitativ metod använts. Empirin insamlades via tre intervjuer på större banker samt tre intervjuer på mindre banker.

Resultat:

- Väsentliga skillnader i bankernas syn på personalomsättning, framförallt skiljer det sig mellan större och mindre bank, där större banker har en mer negativ syn på personalomsättning.

- Det råder en intressant paradox mellan bankernas storlek, syn på gynnsam personalomsättning och hur de kan hantera personalomsättning.

- Inget kausalt samband mellan personalomsättning och kundnöjdhet, men det finns indikationer att det finns ett samband.

Nyttelord: Personalomsättning, banker, kundnöjdhet, kundcenter
## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning ................................................................................................................................. 1
   1.1 Problembakgrund ............................................................................................................. 1
   1.2 Problemdiskussion ......................................................................................................... 3
   1.3 Problemfrågeställning ................................................................................................. 4
   1.4 Syfte ............................................................................................................................ 4
   1.5 Centrala begrepp ........................................................................................................... 5
   1.6 Dispositionsmall ......................................................................................................... 6

2 Teoretisk referensram ............................................................................................................. 7
   2.1 Banksektorn ................................................................................................................... 7
   2.2 Personalomsättning ...................................................................................................... 7
      2.2.1 Olika typer av personalomsättning ........................................................................... 8
      2.2.2 Orsaker till personalomsättning ............................................................................. 10
      2.2.3 Effekter av personalomsättning ............................................................................ 11
         2.2.3.1 Negativa effekter av personalomsättning ............................................................ 12
         2.2.3.2 Positiva effekter av personalomsättning ............................................................ 14
      2.2.4 Personalomsättning & kundnöjdhet ........................................................................ 16
   2.3 Service-Profit Chain ...................................................................................................... 19
   2.4 Teorimodell .................................................................................................................. 20

3 Metod .................................................................................................................................... 21
   3.1 Val av ämne .................................................................................................................... 21
   3.2 Vetenskapligt förhållningssätt ...................................................................................... 21
   3.3 Val av forskningsansats ............................................................................................... 22
   3.4 Datainsamling ............................................................................................................... 22
      3.4.1 Urval och val av respondenter ................................................................................. 22
      3.4.2 Primärdata .............................................................................................................. 23
      3.4.3 Sekundärdata .......................................................................................................... 24
   3.5 Operationalisering ....................................................................................................... 25
      3.5.1 Personalomsättning ............................................................................................... 25
      3.5.2 Orsaker .................................................................................................................. 26
      3.5.3 Effekter .................................................................................................................. 26
      3.5.4 Kundnöjdhet ......................................................................................................... 26
   3.6 Analysmetod ............................................................................................................... 27
   3.7 Validitet & reliabilitet ................................................................................................. 27
3.8 Etiska överväganden .............................................................................. 28
4 Empiri .............................................................................................................. 30
  4.1 Presentation av bankerna.............................................................................. 30
  4.2 Presentation av respondenterna ................................................................. 30
  4.3 Personalomsättning ................................................................................ 31
  4.4 Orsaker ....................................................................................................... 34
  4.5 Effekter ....................................................................................................... 36
  4.6 Kundnöjdhet ............................................................................................. 39
5 Analys .................................................................................................................. 45
  5.1 Personalomsättning ................................................................................ 45
  5.2 Orsaker ....................................................................................................... 47
  5.3 Effekter ....................................................................................................... 48
  5.4 Kundnöjdhet ............................................................................................. 51
6 Slutsats .............................................................................................................. 55
  6.1 Slutsatser ................................................................................................. 55
  6.2 Studiens bidrag .......................................................................................... 56
  6.3 Förslag till vidare forskning ...................................................................... 57
7 Referenslista ..................................................................................................... 58
8 Bilagor ............................................................................................................... 64
  8.1 Intervjuguide ............................................................................................. 64

FIGURFÖRTECKNING

Figur I – Studiens disposition ........................................................................ 6
Figur II – Uppdelning av personalomsättning ................................................ 8
Figur III – Service-Profit Chain ..................................................................... 20
Figur IV – Teorimodell .................................................................................. 20
Figur V – Respondentöverblick ..................................................................... 23
Figur VI – Översikt respondenter ................................................................ 31
1 INLEDNING

I uppsatsens första kapitel diskuteras det praktiska- respektive det teoretiska problemet vilket leder fram till identifiering av forskningsgapet. Därefter följer problemfrågeställningen, syftet, de centrala begreppen samt studiens fortsatta disposition.

1.1 PROBLEMBAKGRUND

Tjänstesektorn i Sverige har växt kraftigt det senaste århundradet och fått en större betydelse när ekonomin skiftat från jordbruk och produktion till tjänsteproduktion. År 2011 stod tjänsteproduktion för 70% av Sveriges BNP och sysselsatte drygt 69% av arbetskraften (Statistiska Centralbyrån, 2012). Även om teknologins utveckling och tillgången till internet har lett till en ökad användning av självservice, exempelvis internetbank, är tjänstesektorn fortsatt arbetsintensiv där de anställda spelar en nyckelroll (Cleveland, 2006). Kunder är fortfarande i behov av assistans och skiftet till webbaserade servicetjänster har bara förändrat vilken typ av förfrågningar som organisationer får från sina kunder. Behovet av en mänsklig kontakt och service är inte något som verkar minska (ibid.).

För att möta kundernas behov har många organisationer i tjänstesektorn etablerat kundcenter (Feinberg, Hokama, Kadam & Kim, 2002). Etablering av kundcenter kan spara in på kostnader såväl som öka kundnöjdhet samt kundernas åtkomst till företaget (Anton, 2000; Bennington, Cummane & Conn, 2000; Feinberg et. al., 2002). Av Fortune 500-företag hade 98% ett eller fler kundcenter redan år 2002, och 70% av kundkontakten i dessa företag skedde i kundcenter (Feinberg et al., 2002). Samtidigt som kundkontakten ökar via kundcenter, menar Jacobsen & Thorsvik (2014) att en allt större del av det värdeskapande som sker i organisationer är beroende av den kompetens de anställda besitter. Eftersom organisationer är beroende av sina anställda är det viktigt att anställa och behålla rätt personal, därför får personalfrågor ofta ett stort fokus.
Inom HRM1-perspektivet är personalomsättning ett av de mest debatterade ämnena det senaste århundradet. Personalomsättning skapar kostnader och andra negativa konsekvenser för en organisation, vilket har skapat ett stort intresse att studera detta fenomen (e.g. Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979; Staw, 1980). Bland konsekvenserna nämns rekryteringskostnader och driftstörningar som negativa, men å andra sidan kan personalomsättning inbringa innovation, öka organisationens resultat eller stärka dess kultur (Staw 1980). Detta ser vi tydligt i exempelvis en av storbankernas årsredovisning från 2016 där detta citat återfinns:

*Handelsbankens starka företagskultur och värderingar har en avgörande betydelse för bankens framgång. Intern rörlighet sprider arbetssätt, erfarenhetsutbyte och kultur i alla delar i banken. Därmed är intern rekrytering och långvarig anställning viktigt för banken (Svenska Handelsbanken AB, 2016).*

Inom tjänstesektorn är personalomsättning ett anmärkningsvärt problem eftersom, som tidigare nämnts, tillhandahållandet av tjänster kräver duktiga medarbetare och en förlust av dessa kan få allvarligare konsekvenser än inom traditionell industri (Dalton & Todor, 1979). Samtidigt finns ett allt större fokus i att utveckla och upprätthålla varaktiga och lönsamma kundrelationer inom sektorn för finansiella tjänster. Det är därför rimligt att anta att vi under de närmaste åren kommer märka en ökad efterfrågan på kvalificerade medarbetare som är duktiga på att bemöta kunder (PwC, u.å). Kvalitet och kompetens hos medarbetarna blir därför särskilt kritiskt när det gäller att skapa kundnöjdhet, utveckla möjligheter för ökad mer- och korsförsäljning samt hantera kundklagomål (ibid.).


---

1 Human Resource Management, på svenska personalhantering
1.2 PROBLEMDISKUSSION


Viss forskning har även utförts för att undersöka personalomsättningens effekter på kundernas uppfattning av tjänstekvalitet, och därmed kundnöjdhet (Hausknecht, Trevor & Howard, 2009). Studien indikerar att en viss typ av personalomsättning, den frivilliga, leder till att kunder upplever en försämrad servicekvalitet, vilket i sin tur leder till en försämrad kundnöjdhet. Forskarna lyfter även fram en viktig aspekt i att effekterna av personalomsättning varierar kraftigt beroende av kontexten, exempelvis antalet anställda eller grad av öfarna arbetare på arbetsplatsen (ibid.)


Det faktum att kundcenter ökar i betydelse, samtidigt som att de har en relativt hög personalomsättning, gör det intressant att studera vilka effekter personalomsättning har på kundnöjdhet. Dessutom är kundnöjdheten inom banksektorn på de lägsta nivåerna sedan finanskrisen på 90-talet, samtidigt som det finns motsägelser gällande huruvida personalomsättningen har en påverkan på kundnöjdhet eller ej. Detta i kombination med att tidigare studier utförts dels i andra branscher, men även i andra länder än Sverige, gör att vi identifierar en forskningslucka.

1.3 PROBLEMFRÅGESTÄLLNING

Vad har svenska banker för syn på personalomsättning och vilken påverkan har personalomsättning på kundnöjdhet?

1.4 SYFTE

Syftet med studien är att beskriva samt skapa en fördjupad förståelse för svenska bankers syn på personalomsättning. Vidare är syftet att analysera vilken påverkan bankernas personalomsättning kan ha på kundnöjdhet.
1.5 CENTRALA BEGREPP


1.6 Disposition

- **Inledning**: I inledningen presenteras studiens problembakgrund där tidigare forskning presenteras. Här presenteras även studiens problemfrågeställning och syfte.

- **Teoretisk referensram**: Den teoretiska referensramen behandlar de teorier som ligger till grund för studien. Den är uppdelad i tre huvudsakliga teman; banksektorn, personalomsättning och service-profit chain.

- **Metod**: Metodkapitlet behandlar studiens tillvägagångssätt, metodval, vetenskapligt förhållningssätt, datainsamling, operationalisering, analysmetod samt validitet och reliabilitet.

- **Empiri**: Empirikapitlet innehåller data insamlad ifrån kvalitativa intervjuer, både besöksintervjuer och telefonintervjuer. Datan är strukturerad i enlighet med strukturen från den teoretiska referensramen.

- **Analys**: I detta avsnitt analyserar den insamlade datan med teorin efter de begrepp och teman som är presenterade i empirin och den teoretiska referensramen.

- **Slutsats**: I detta kapitel sammanfattas studien och resultat presenteras. Även förslag på fortsatt forskning presenteras här.

Figuur I: Studiens disposition
2 TEORETISK REFERENSRAM

I den teoretiska referensramen kommer först en kort presentation av banksektorn. Detta åtföljs av ett kapitel där olika aspekter av personalomsättning diskuteras; de olika typerna av personalomsättning, vilka effekter detta medför, samt hur det kan påverka kundnöjdhet. Avslutningsvis presenteras teorimodellen som ligger till grund för hur empirin ska analyseras.

2.1 BANKSEKTORN


2.2 PERSONALOMSÄTTNING


2.2.1 **OLIKA TYPER AV PERSONALOMSÄTTNING**


![Figur II - Uppdelning av personalomsättning](image)

Den första nivån av personalomsättning kategoriseras enligt Abelson (1987) som *frivillig* eller *ofrivillig*. Den ofrivilliga personalomsättningen är den som ligger inom
organisationens kontroll, exempelvis avsked och nedskärningar, medan den frivilliga avser personal som medvetet lämnar en organisation för en annan, exempelvis för en högre lön eller bättre arbetsförhållande (Dess & Shaw, 2001). Akademiker tenderar att fokusera på den frivilliga personalomsättningen då den generellt uppfattas som mer problematisk för organisationen. Det underliggande antagandet är att en anställd som lämnar frivilligt medför större problem för en organisation än om en underpresterande anställd blir avskedad eller tvingas lämna på grund av nedskärningar i budget (ibid.).


exempelvis vara flytt till annan ort på grund av make eller maka, karriärsval, pension, dödsfall och graviditet (Dalton et al., 1981).

Enligt författarna ligger det ytterst lite eller inget intresse i att diskutera den funktionella personalomsättningen i termer av undvikbar eller oundviklig, eftersom organisationen syftar till att bli av med dessa individer oavsett. Teorin har däremot ett värde i att den medvetandegör organisationen om att den kan påverka storleken på sin dysfunktionella personalomsättning genom att beakta och reagera på de orsaker som anställda anger som skäl till varför de slutar (ibid.).

2.2.2 ORSAKER TILL PERSONALOMSÄTTNING


Tidigare litteratur har etablerat vilken roll HRM spelar i att reducera personalomsättning, där en aktiv HR-policy leder till färre uppsägningar (Batt, 2002). Ledarinskapsförmåga hos arbetsledare är en faktor som påverkar arbetsmiljö, arbetsstillfredsställelse och i sin tur
personalomsättning (Jones et al., 1996). Även arbetets karaktär har nämnts som en faktor som can ha effekt på arbetstillförlitlighet. Hackman & Oldham (1975) nämner arbetsvariation, betydelse av arbetet, autonomitet och feedback som delar av arbetets karaktär som antingen kan höja eller sänka arbetstillförlitlighet.


2.2.3 EFFEKTER AV PERSONALOMSÄTTNING

att mer uppmärksamhet bör riktas mot att förstå effekterna, inte bara orsakerna, av personalomsättning.

2.2.3.1 NEGATIVA EFFEKTER AV PERSONALOMSÄTTNING


Antagandet om att personalomsättning medför kostnader och störningar på verksamheten är ofta baserade på en teori som kallas Humankapitalteorin, vilken argumenterar för att källan till en organisations produktivitet är baserad på skickligheten och kunskapen hos deras anställda (Kwon & Rupp, 2013). Personalomsättning skapar negativa effekter och kostnader genom att ta ifrån organisationen dess kunskap och skicklighet, vilket tvingar dem att hitta och träna ny personal för att ersätta föregående. En annan bild av de negativa effekterna kommer från teorin om socialt kapital, vilken säger att en stor del av organisationens värde baseras på nätverket av sociala relationer inuti densamma (ibid.). Sociala interaktioner mellan anställda anses värdefull och detta värde minskar när
långvariga relationer försvinner. Som tidigare nämnts har personalomsättning negativa effekter på arbetstillförlitsställelsen för de som är kvar i organisationen och detta kan delvis bero på förlusten av en sociala relation, exempelvis vänskap med en kollega (Sheehan, 1995).


Att enbart studera personalomsättningens negativa effekter på prestationssförmågan ger inte en tillräckligt bred förståelse över ett komplext fenomen. Forskning tyder på att personalomsättning även kan ha diverse positiva effekter.

2.2.3.2 POSITIVA EFFEKTER AV PERSONALOMSÄTTNING

“It may be far less expensive to cope with turnover than prevent it”
- Dalton & Todor (1979 s.226)

Staw (1980) baserar argumentet att personalomsättning kan öka produktivitet på att det ofta förbises att nyanställda, efter sin uppläning, inte bara kan nå samma prestationsnivå som personalen de ersätter, utan en högre. Han nämner att i speciellt arbetsmiljöer med hög stress, jobb som är fysiskt krävande eller arbeten där ny teknologi används kan en ny, motiverad, entusiastisk och mer modernt integrerad anställd troligtvis prestera bättre än den mer seniora personalen denne ersätter (ibid.).

personalomsättning då avgången av en anställd snarare kan ha en positiv inverkan på de kvarvarande medarbetarna (ibid.)


2.2.4 PERSONALOMSÄTTNING & KUNDNÖJDHET

Hausknecht et al. (2009) påpekar att även om tjänstebranschen utgör en betydande del av ekonomierna i västvärlden, finns det ytterst lite forskning som fokuserar på konsekvenserna av servicekvaliteten hos organisationen i branschen. Enligt forskarna är
kundnöjdhet och kunders uppfattning av servicekvalitet viktiga indikatorer som förklarar kundretention, försäljningsvolym och lönsamhet (ibid.). Det är därför viktigt att förstå och testa hur personalomsättning påverkar dem.


personalomsättning. Det kan också antas att personer som arbetar för en organisation som presterar dåligt har sämre motivation, och därmed är mindre nöjda med sitt arbete, är mer benägna att byta arbete om tillfället ges.


Kundnöjdhet är relaterat till subjektiva bedömningar av kunder medan servicekvaliteten relaterar till organisationens interna standarder (Ossel, 1998). I vissa situationer kan regleringar av tjänster motarbeta kundnöjdhet. En organisation kan ha interna processer och riktlinjer som är baserade på lagar och regleringar, exempelvis sekretess i banksektorn, vilket ibland hindrar de anställda från att göra vad kunderna ber om som i sin tur leder till lägre kundnöjdhet. I det fallet kan inte bank tjänstemannen uppfylla kundens krav, och därmed tillfredsställa kunden, utan att bryta banksekretessen (ibid.).

2.3 SERVICE-PROFIT CHAIN


Vidare menar Heskett et al. (1994) att även om specifika faktorer i kedjan är viktiga, är länken mellan faktorerna minst lika viktiga. Genom att titta närmare på varje länk kan förklaring ges hur Service-Profit Chain fungerar i helhet samtidigt som de understryker att kedjan är cirkulär. Länkarna påverkas av föregående faktor, men även indirekt genom andra faktorer, d.v.s. länkarna är sammankopplade och beroende av varandra. Heskett et al. (1994) påpekar att i de flesta arbeten är den sanna kostnaden av personalomsättning de facto produktivitetsförlust och minskad kundnöjdhet.
2.4 TEORIMODELL

3 METOD

I detta tredje kapitel beskrivs hur vi resonerade när vi valde ämnet. Dessutom beskrivs studiens tillvägagångssätt och genomförande, dels i hur val av respondenter gick tillväga, men även hur intervjufrågorna utformades. Avslutningsvis diskuteras studiens validitet och reliabilitet, följt av de etiska aspekter vi fått överväga.

3.1 VAL AV ÄMNE

Vid val av ämne utgick vi från personliga intressen och kunskaper från tidigare kurser. Vi anser att personalomsättning är intressant och att det dessutom ligger i tiden. Vi var därför intresserade av att undersöka fenomenet närmare. Vid ett första utkast beslutade vi oss för att undersöka personalomsättningens påverkan på kundnöjdhet i en kunskapsintensiv bransch. En av författarna har insyn i bankväsendet i och med att han arbetar på en svensk storbank och har där upplevt personalomsättning i egen person. Vid Svenskt Kvalitetsindex publicering av kundnöjdhet i bankbranschen gjordes ett utskick från denna storbank till samtliga medarbetare, det var då vi som författare av denna studie blev påminda om det bristande förtroendet för de svenska bankerna och ville undersöka detta ytterligare. Eftersom vi redan hade riktat in vår studie mot personalomsättning föll det sig, efter dialog med handledare och examinator, som ett naturligt val att undersöka om personalomsättning kan ha en påverkan på kundnöjdhet i bankbranschen.

3.2 VETENSKAPLIGT FORHÄLLNINGSSÄTT

Studien baseras på att tolka respondenternas svar med ett kunskapsbildande syfte, vi utgår därför från ett interpretativt synsätt med en hermeneutisk grund. Eftersom det finns en risk att respondenterna inte berättar hela sanningen, kan vi med det interpretativa synsättet anta att det är respondenternas tolkningar som ger mening åt problemen och att det inte finns några givna sanningar. Detta ger oss som författare en större frihet då studiens innehåll påverkats av både våra och respondenternas tolkningar av omvärlden, vilket gör det lämpligt att besvara problemfrågeställningen (Bryman, 2016).
3.3 VAL AV FORSKNINGSANSATS


3.4 DATAINSAMLING

*Den data som samlats in kan delas in två olika typer av data, primärdatal och sekundärdatal. Följande avsnitt behandlar respektive typ av data samt vattn tillvägagångssätt för insamlandet av dessa.*

3.4.1 URVAL OCH VAL AV RESPONDENTER

finns en begränsad budget i form av tid och kostnad (Denscombe, 2014). Vi som författare har vår bas i Halmstad och därför har banker vars kundcenter med geografisk närhet till Halmstad kontaktats.

Val av respondenter har gjorts utifrån respektive respondents förväntade kunskap gällande personalomsättning. Vidare är samtliga respondenters syn på personalomsättning från ett ledningsperspektiv. Val av respondenter presenteras i nedanstående tabell.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ORGANISATION</th>
<th>RESPONDENT</th>
<th>REGION</th>
<th>INTERVJUTYP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Större bank</td>
<td>HR-specialist</td>
<td>Södra Sverige</td>
<td>Telefonintervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Mindre bank</td>
<td>Personalchef</td>
<td>Södra Sverige</td>
<td>Besöksintervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Mindre bank</td>
<td>Personalassistent</td>
<td>Södra Sverige</td>
<td>Besöksintervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Större bank</td>
<td>Chef Kundcenter</td>
<td>Södra Sverige</td>
<td>Telefonintervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Mindre bank</td>
<td>HR-chef</td>
<td>Södra Sverige</td>
<td>Besöksintervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Större bank</td>
<td>Chef Telefonbanken</td>
<td>Södra Sverige</td>
<td>Telefonintervju</td>
</tr>
</tbody>
</table>

_Figur V: Respondentöversikt_

### 3.4.2 Primärdata

Inom den kvantitativa forskningen används oftast strukturerade intervjuer, medan den kvalitativa forskningen antingen innehåller semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer (Bryman, 2016). Eftersom vår studie är kvalitativ valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Detta för att intervjuformen gör det möjligt respondenten att tala och associera fritt, samtidigt som den öppnar för att ställa följdfrågor som anknyter till det respondenten berättat (ibid.)


3.4.3 Sekundärdatal


Vissa artiklar som berör personalomsättning är mer än 30 år gamla artiklar, men då de anses vara något av pionjärer inom området är de relevanta för studien och har vi därmed
valt att inkludera dem. För att styrka teorierna och få nya infallsvinklar har dessa understömts med modernare artiklar och forskning.

3.5 Operationalisering

För att skapa en fördjupad förståelse för svenska bankers syn på personalomsättning och dess påverkan på kundnöjdhet har en semistrukturerad intervjuguide utformats. Intervjuguiden har utformats efter den teoretiska referensramen som återfinns i studiens teorikapitel. För att underlätta analysen får en intervjuguide gärna vara uppdelade efter de olika teman som återges i den teoretiska referensramen (Kvale & Brinkmann, 2009). Studiens intervjuguide är därför uppdelad i fyra olika teman som återges i den teoretiska referensramen; personalomsättning, orsaker till personalomsättning, effekter av personalomsättning och kundnöjdhet. För att uppfylla studiens syfte är intervjuguiden utformad så att den ska innehålla minst en fråga om varje tema. Nedan presenteras hur intervjufrågorna är härledda med hjälp av den teoretiska referensramen.

3.5.1 Personalomsättning


Hur ser personalomsättningen ut hos er i kundcentret?

&

I vilken grad är personalomsättningen inom eller utom er kontroll?
3.5.2 ORSAKER

Det andra temat bygger på teorikapitlet *Orsaker till personalomsättning*. Då det finns en mängd olika orsaker till personalomsättning avser frågorna inom detta tema att skapa förståelse för vilka orsaker som bidrar till personalomsättning i kundcenter (Hackman & Oldham, 1975; McBey & Karakowski, 2001). Nedanstående frågor avser därför att nyansera bankernas syn på de olika orsakerna som leder till personalomsättning i deras kundcenter Dalton et al. (1981).

*Genomför ni avgångsintervjuer och vad är er syn på dessa?*

&

*Vad anser ni vara största orsaken till personalomsättning hos er?*

3.5.3 EFFEKTER

Det tredje temat bygger på kapitlet *Effekter av personalomsättning*. Då forskare överlag är eniga om att personalomsättning kan medföra såväl positiva som negativa effekter är vi intresserade av att veta om respondenternas åsikter stämmer överens med forskarnas (e.g. Cascio, 1991; Mowday, 1984; Staw, 1980; Tziner & Birati, 1996). Vidare är frågorna ytterst generella för att inte riskera leda respondenten då vi ämnar att skönja bankers syn på effekterna.

*Vilka negativa effekter har personalomsättningen i er organisation?*

&

*Vilka positiva effekter har personalomsättningen i er organisation?*

3.5.4 KUNDNÖJDHET


*Hur tror du personalomsättning påverkar kundnöjdhet?*
3.6 ANALYSMETOD


3.7 VALIDITET & RELIABILITET


Reliabilitet reflektar studiens tillförlitlighet och trovärdighet (Jacobsen, 2002). Även reliabiliteten kan delas upp i extern och intern reliabilitet. Den interna reliabiliteten behöver inte beaktas enligt Bryman (2016) då den handlar om när ett större forskarlag inte kommer överens om hur de ska koda empirin. Då vi endast är två forskare samt att vi inte haft några oenigheter gällande kodningen bortser vi från intern reliabilitet i vår

3.8 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Etiska överväganden är viktiga då en undersökning i regel innebär att vi som forskare gör intrång på enskilda individers privatsfär (Jacobsen, 2002). Även om det inte finns några definitiva svar på hur vi som forskare bör gå tillväga, så har vi tagit hjälp av de tre grundkrav som Jacobsen anser bör uppfyllas. Dessa tre krav är informerat samtycke, krav på privatliv och krav att bli korrekt återgiven. Informerat samtycke innebär enligt Jacobsen (2002) att respondenten själv medvetet valt att medverka i studien, detta uppfylls i vår studie då vi skickat ut mail och frågat om de skulle vara intresserade av att medverka. I samma mail har dessutom information om studiens syfte klargjorts för att respondenten ska kunna ta del av vilka eventuella fördelar och nackdelar studien kan medföra.


Det sista kravet, krav att bli korrekt återgiven, innebär att vi som forskare i så stor utsträckning som möjligt ska försöka återge resultatet i sitt fulla och rätta sammanhang. Exempelvis kan citat som är tagna ur sitt sammanhang få en helt annan betydelse än om de sätts in i den kontext de har sitt ursprung i (ibid.). Det är dock svårt att redovisa ett
resultat i dess fulla sammanhang då detta i praktiken hade gjort en anonymisering omöjlig. För att minska risken för att citat tas ur sitt rätta sammanhang har svaren presenterats inom sitt specifika tema i empirikapitlet samtidigt som det ej använts för att argumentera för något som respondenten helt klart inte har menat ursprungligen.
4 EMPIRI

I det fjärde kapitlet presenteras studiens empiriska material. Efter en kortare presentation av bankerna och respondenterna följer respondenternas svar i enlighet med de teman vi byggt vår teorimodell på. Det empiriska materialet ligger till grund för studiens analys och slutsats.

4.1 PRESENTATION AV BANKERNA


4.2 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA

Även respondenterna är anonyma i studien. Respondenterna kommer därför inte nämnas vid namn, kön eller arbetsplats, vi kommer i studien kalla dem för R1-R6. Respondenterna är verksamma på de banker som presenterats i föregående avsnitt och gemensamt för dem är att de är i en ledande position med insyn i bankens personalomsättning och kundnöjdhet.

- **R1** arbetar med HR på B1 där hen har hand om bl.a. rekrytering, lön, arbetsrättsliga utredningar och kompetensutveckling. Intervjun ägde rum den 19 april 2018.
• R5 är HR-chef på B3 och har arbetat där i 2 år. Intervjun ägde rum den 2 maj 2018.
• R6 är chef för arbetsledningen på B4:s kundcenter och har flera års erfarenhet i banken. Intervjun ägde rum den 9 maj 2018.

**Figur VI: Översikt av respondenter**

### 4.3 PERSONALOMSÄTTNING

R1 definierar personalomsättning som ett hål som uppstår av de som lämnar organisationen och som måste fyllas. Detta hål måste fyllas oavsett vilken anledning man lämnar för. R2, R3 och R5 har en snarlik definition och menar att personalomsättning är antalet som slutar genom ett snitt. R4 å andra sidan menar att uttrycket personalomsättning består av flera olika parametrar.

"Man väljer att lämna oss av olika anledningar och för mig innehåller personalomsättning ett antal olika parametrar, vissa kan vi påverka och andra kan vi inte" (R4, personlig kommunikation, 27 april 2018).

R6 har en lite annorlunda definition på personalomsättning och menar att det inte bara är omsättning på medarbetare som slutar, utan även de som byter tjänst inom banken, eller exempelvis går på tjänstledighet.

inte lämna ut exakta siffror men uttryckte att personalomsättningen är väldigt hög, högre än den någonsin varit, och att den är högre i B4:s kundcenter än vad den är i koncernen.

R2 säger att de sedan starten i mitten på 00-talet inte haft någon personalomsättning alls att tala om i sitt kundcenter. R3 menar att de som slutat i B2:s kundcenter endast är de som gått i pension och således utanför deras kontroll. Kundcentret i B2 är relativt litet med endast sex anställda och enligt R2 har B2 för avsikt att öka personalstyrkan då avdelningen är viktig. Även i B3 har de, bortsett från pensioneringar, en obeväntlig personalomsättning enligt R5. Vidare påpekar R5 att de i B3 alternerar rådgivare mellan kundcenter och kontor och är således inte bundna till kundcentret. B3 har därför svårigheter att mäta personalomsättningen i kundcentret enligt R5.

Uppfattningen huruvida personalomsättningen i B1 är inom eller utom deras kontroll skiljer sig mellan R1 och R4. R1 anser att personalomsättningen till störst del är inom deras kontroll och att det helt enkelt är en resursfråga när det kommer till exempelvis lön och karriärmöjligheter.

"Vi äger såklart våra möjligheter till utbildningstakt, det är en resursfråga" (R1, personlig kommunikation, 19 april 2018).

R1 påpekar att även om det absolut ligger inom B1:s möjlighet att påverka personalomsättningen, är det ur deras perspektiv ej realistiskt resursmässigt. R4 däremot uppfattar att personalomsättningen till störst del är utom deras kontroll, men är inne på samma spår som R1 och säger att den del av personalomsättningen som är inom organisationens kontroll bör de kunna ha viss påverkan på.

"Man kan köpa någon kvar lönomässigt, men jag tror att det är kortsiktigt. Jag önskar dock att vi kunde behållit en lite större andel lite längre, för det kostar väldigt mycket att lära upp folk" (R4, personlig kommunikation, 27 april 2018).

Däremot är både R1 och R4 samstämmiga när det gäller den del som är utom kontroll. R4 säger att livet har sin gång och att den del av personalomsättningen som är utom deras kontroll är ganska ointressant och inte särskilt problematisk. R1 säger att den del av
personalsättningen som är utom kontroll är relativt liten samtidigt som de är väl förberedda på den, vilket gör att den inte medför några större problem.

I B3 anser R5 att personalsättningen är inom deras kontroll då de enkelt kan planera efter den. R5 säger att det endast är två medarbetare som har lämnat av andra skäl än pension sedan R5 började på B3. I B4 menar R6 att personalsättningen är både inom och utom deras kontroll. B4 planerar och prognosticerar väldigt väl vilket gör att personalsättningen till störst del är inom kontroll enligt R6.

R2 belyser att personalsättningen inte bara är låg i kundcentret, utan även i hela B2, och att de därför pratar om personalsättning som något positivt.

"Jag tycker det är bra med personalsättning. Vi har inte haft någon personalsättning att tala om alls i banken. För några år sedan blev det oro när en sa upp sig av annan anledning än pension" (R2, personlig kommunikation, 25 april 2018).

Fortsättningsvis säger R2 att det inte skadar att ha lite personalsättning och att de därför har ett mål att ligga på mellan 5-10% i personalsättning, dock under förutsättning att det inte är fel individer som slutar. R2 säger också att de i B2 uppmanar till en intern rörlighet. R3 berättar att eftersom de har alla interna funktioner i banken finns det möjlighet att göra karriär i B2. R3 säger även att de anställda som har lämnat för en annan bank inte har gjort detta inom orten.

R3 säger att det finns personal som jobbat hela sitt liv i B2 och att dessa endast har ett par år kvar innan sin pension. Hen menar att dessa individer kanske inte längre orkar uppdatera sig samtidigt som de söker inte heller sig vidare inom eller utom banken. R3 understryker att det är viktigt även för dessa att vara motiverade då de i genomsnitt har 3-4 nya lagar varje år som de måste uppdatera sig mot. För att lösa problematiken med motivationen söker de lösningar för dessa individer internt då de besitter en stor mängd kompetens.

R4:s generella uppfattning är att B1 har en högre personalsättning i sina kundcenter än på kontor, detta då hen varit chef för ett kontor tidigare och där upplevt en lägre personalsättning. R4 menar också att många har en syn på jobbet i kundcenter som ett
slags instegsjobb i banken, men även i arbetslivet. R1 säger att det lättaste sättet att komma in i banken är via kundcentret och utvecklar att det inte är någon uttalad strategi att kundcenter ska agera sprängbräda in i banken, men att det naturligt blir så. Detta är något som även R6 nämner, då de i B4 är stolta över att de föder talanger som tar steget vidare i arbetslivet. Att kundcenter leder till en intern personalomsättning i banken, där anställda exempelvis rör sig mellan kundcenter och kontor, är enligt R4 jättebra. R4 menar att individer får lära sig nya saker och jobba med nya medarbetare, vilket är nyttigt.


### 4.4 Orsaker

R4 är osäker på om avgångsintervjuer genomförs på kundcentret, men utgår från detta då det är standard att utföra avslutssamtal i B1.

"Vi har avslutssamtal i banken som standard och det rapporteras in vidare till HR. Vi berör inte orsaker till varför man slutar särskilt mycket, utan mer upplevelsen av banken som arbetsgivare den tid man varit där" (R4, personlig kommunikation, 27 april 2018).

R2 och R3 berättar att det genomförs avgångsintervjuer i B2, men att dessa utförs ytterst sällan då personalomsättningen i B2 oftast utgörs av pensionsavgångar. Även i B3 utgörs personalomsättningen till största del av pensionsavgångar, men enligt R5 har de en ambition att utföra avgångsintervjuer på samtliga medarbetare som slutar. Även om orsakerna till avgång oftast är givna för B3 vill de ändå ta reda på hur medarbetaren har upplevt banken som arbetsgivare och vad de i B3 hade kunnat göra annorlunda. I B4 där personalomsättningen är hög utförs avgångsintervjuer enligt R6. Avgångsintervjuer som utförs undersöker orsaker till avgång och hur B4 uppfattats som arbetsgivare.
I B1 menar både R1 och R4 att den största orsaken till personalomsättning oklar, det handlar snarare om en mängd olika faktorer. R1 säger att de utfört undersökningar och att dessa pekat på exempelvis begränsade karriärmöjligheter, låga loner, långsamt utvecklingstakt och arbetstider. Gällande den sista faktorn understryker R1 att ett kundcenter är en speciell miljö med exempelvis arbetstid dygnet runt, alla dagar i veckan. R1 menar att denna livsstil inte passar alla och att folk är i olika skeden i livet vilket gör att oregelbundna tider kan bli svårt att förhålla sig till. R4 säger att B1 dessutom har väldigt många yngre anställda som arbetat som inhoppare under sin studietid, men inser att det inte är riktigt att detta de utbildat sig till. R4 säger också att de i B1 lägger mycket kraft och tid på att utbilda folk, vilket gör dessa individer attraktiva hos konkurrenter. Även i B4 handlar det om flera orsaker. R6 är inne på samma spår som R1 och nämner bland annat arbetstiderna, lönen och avsaknaden av frihet i schemat som de största orsakerna till varför medarbetare väljer att lämna B4. Dessutom har de en stor studentpool som arbetar extra, där en del väljer att inte fortsätta i banken efter studierna.


R1 har en annan syn på kundbeteende och menar menar att det helt beror på vilka kontaktvägar kunderna använder, där vissa kanaler leder till mindre belastning på medarbetarna i kundcentret, exempelvis digitala lösningar.
“Är vi en populär kontakt in i banken och vi inte är fullt beredda på det och vi inte har resurser att bemanna fullt ut får det en påverkan på våra medarbetare” (R1, personlig kommunikation, 19 april 2018).

Vidare säger R1 att B1:s affärsverksamhet är genererat från kund och att de försöker anpassa sig och sina medarbetare därefter, men att inte alla medarbetare alltid vill följa med på resan och vad den innebär.

I B2 menar både R2 och R3 att kundbeteenden skulle kunna påverka personalomsättning, men att deras anställda måste kunna hantera arga och ibland även aggressiva kunder som exempelvis fått avslag på lån eller blivit spärrade från banken.

I B3 är R5 av liknande åsikt som R1. Kundbeteendet kan påverka personalomsättning beroende på vilka vägar kunderna tar in i banken. R5 säger att om kunderna i större utsträckning använder sig av en digital lösning kan det resultera i att B3 slutar ersättningsrekrutera.

4.5 EFEKTER

I B2 där de talar positivt om personalomsättning menar R2 att smittoeffekten, d.v.s. att anställda blir påverkade av kollegor som säger upp sig, kan vara både positivt och negativt.


menar även att om det för kunderna är tydligt att man vantrivs på jobbet är detta negativt för både kund och bank.

R5 nämner att negativa effekter av personalomsättning framförallt är att kompetens försvinner, där det tar lång tid att ersätta denna kompetens. Dessutom tror R5 att kunder kan bli negativt påverkade om många av de gamla trogna handläggarna slutar. Detta hände för något år sedan då 11 av de mest trogna gick i pension.

“Vi märkte absolut av det då mycket bankkunskap försvann ut genom dörren på en och samma gång. Vi hade förstärkt upp i en hel del roller i god tid, men det är klart att det fortfarande märks på vissa ställen märks av att vi inte har samma rutin. Man har samma, eller kanske till och med högre utbildningsnivå, men det tar ett tag att jobba sig in i erfarenhet” (R5, personlig kommunikation 2 maj 2018).


“Det kan dra igång tankar hos medarbetare som faktiskt är nöjda som kan vara onödigt” (R1, personlig kommunikation, 19 april 2018).

R4 menar att den samlade kompetensen minskar om kompetenta medarbetare som de har satsat utbildningstid och pengar på försvinner. R4 beskriver det som en lång startsträcka för nyanställda att komma upp i samma kompetens som en mer erfaren medarbetare samt erhålla de licenser som krävs. Dessutom går det åt mycket tid till att ersättningsrekrytera, både i rekrytering, men även under uppläring, vilket är förenat med en stor kostnad. Samtidigt påpekar R4 att denna typ av personalomsättning minskar möjligheten till bra service till kunderna.

I B4 uppfattar R6 personalomsättning som en utmaning i kompetens då en del av kompetensen är kopplad till erfarenhet. R6 berättar att även om de planerar för att lösa
bemanningen till 100% så är det en utmaning. R6 påpekar också att de licensieringskrav som finns i bankbranschen leder till en diger utbildning med lång startsträcka och som medför kostnader. De medarbetare som är kvar i organisationen och lär upp nya medarbetare har dock ingen större press på sig enligt R6.

Av de positiva effekterna av personalomsättning i B1 lyfter R1 fram att det är en bekräftelse på att de i kundcentret gör ett bra jobb med att utbilda sin personal.

"Vi får ju ett kvitto på att vi har väldigt duktiga medarbetare i och med att de är så populära på andra ställen. Hade vi inte gjort ett bra jobb hos oss, så hade ju inte våra medarbetare varit aktuella att gå ut i kontorsrörelsen eller till andra enheter inom banken. Så det är ju också ett kvitto på att vi för bankens räkning gör en bra rekrytering och en bra utbildning av våra medarbetare, och att det finns möjligheter inom banken att utveckla sig vidare" (R1, personlig kommunikation, 19 april 2018).

R1 fortsätter och säger att de även får in nya ögon i organisationen som ifrågasätter och ger B1 en möjlighet att utvecklas. Då arbetsyrdnaden, enligt R1, i nuläget är tuff gäller det som arbetsgivare att vara attraktiv. Detta tycker R1 är positivt då de i B1 måste ställa krav på sig själva att uppdatera och spetsa till sitt erbjudande på ett sätt som de kanske inte hade behövt göra om de inte hade så hög personalomsättning.

R4 belyser att personalomsättning medför ett generationsskifte, där det är bra att få in yngre medarbetare som är mer digitalt anpassade. Dessutom ger det B1 en möjlighet att bemanna utifrån ålder, kön och etnicitet för att spegla marknaden och deras kunder. En annan positiv effekt blir, enligt R4, att de kan få in personal som faktiskt vill vara där. När denna personal ska läras upp tar det visserligen energi och kraft av medarbetarna som ska lära upp de nya, men R4 anser att den positiva energi som kan ges av att lära upp inte ska underskattas.

I B2 där de har en positiv syn på personalomsättning säger R2 att hen tycker det är bra med personalomsättning då hen vill att deras medarbetare ska älska att göra sitt jobb. Det positiva enligt R2 är att de i B2 kan få in nytt blod och nya tankar. Även B3 anser detta vara positiva effekter. I B2 har de fått in många nya medarbetare från storbanker som,
enligt R2, för med sig mycket gott. De medarbetare som kommer från storbankerna för exempelvis med sig ett snabbare tänk då de är vana vid detta.

“Vi gör medvetet rekryteringar från andra banker bara för att få in lite annat DNA i vår verksamhet” (R2, personlig kommunikation, 25 april 2018).

En annan aspekt som R2 lyfter fram är att medarbetare från storbankerna ofta är väldigt nöjda med arbetsmiljön i B2 och utstrålar detta. Detta ger en möjlighet för de som varit anställda i B2 hela sitt arbetsliv, och inte har så mycket annat att jämföra med, att uppskatta sitt arbete än mer. R3 är av samma åsikt och tycker dessutom att personalomsättning kan skapa inspiration till de som vill prova annat i livet, men är bekväma på sin arbetsplats. Eftersom de, enligt R2, är i behov av personalomsättning har de en positiv syn på denna typ av personalomsättning och att det är bra och roligt för vederbörande som exempelvis har fått ett nytt jobb eller påbörjat studier. Även om denna personalomsättning kan skapa problem, ger R2 exempel på hur de vid ett tillfälle löste problemet genom att ta in fyra trainees.

R6 är positiv till att få in nya medarbetare som är väldigt hungriga och engagerade och menar att dessa personer har en stark vilja att lära sig och leverera en bra kundupplevelse till deras kunder. Vidare menar R6 att de får in nya ögon i organisationen som utmanar och ifrågasätter de processer som finns, vilket i sin tur leder till att B4 ständigt kan göra små förbättringar på allting som de gör. Dessutom påpekar R6 att även om nya medarbetare tar längre tid på sig betyder inte det att de levererar en sämre kvalitet, men att det beror på hur man definierar kvalitet.

4.6 KUNDNÖJDHET
väntetiden överstiger två minuter. R4 påpekar att behov av bra service är särskilt viktigt när fel har uppstått från deras sida eller om kunden är missnöjd med ett beslut.

R1 tror inte kundnöjdhet skiljer sig mellan kundcenter och kontor, kunderna är generellt sett nöjda med mötet oavsett om det är i kundcenter eller kontor. R4 är av samma åsikt men säger att kunders preferenser skiljer sig åt, men ett trevligt bemötande är det absolut viktigaste för att göra en kund nöjd. I B2 har man sett ett enormt flöde av kunder från storbankerna de senaste åren, detta menar R2 beror på att kunderna fortfarande vill träffa banken fysiskt vilket de erbjuder i högre grad än större banker.


B2 mäter dock inte kundnöjdheten i deras kundcenter separat från kontoren, utan de ser enligt R3 sitt kundcenter som en enhet som arbetar för hela banken. Kundcentret har inga egna kunder, utan hjälper alla kontoren för att rådgivarna ska ha tid över till de mer kvalitativa kundmötena. Samma gäller i B3 där de endast jämför kundnöjdhet mellan privatkunder och företagskunder. Dock tror R5 att en stor anledning till att de i B3 och andra mindre banker har så hög kundnöjdhet beror på att deras kontor fortfarande tar emot kontanter och att detta är något som kunderna värdesätter.

R6 menar precis som R1 att kundnöjdheten inte skiljer sig mellan kundcenter och kontor, men tror att kunder förväntar sig olika saker och att det är detta som skiljer sig mellan kundcenter och kontor. R6 menar att kundnöjdheten är densamma oavsett om mötet skett per telefon, via internetbanken eller via kontor, och att den snarare beror på bemötandet. Ett dåligt bemötande medför därför minskad kundnöjdhet oavsett vilken kanal kunden tagit sig in genom enligt R6.

Huruvida personalomsättning kan påverka kundnöjdhet tycker R1 att rutinen hos de anställda är det som kan ha störst påverkan.
"Det tar mer tid, energi och kraft från alla inblandade när du har en ny medarbetare för de behöver göra sin utvecklingsresa och det kan påverka kund för att det tar längre tid och man får inte rätt svar med en gång, eller i vissa fall fel svar" (R1, personlig kommunikation, 19 april 2018).


R2 och R3 menar att kunden kan uppleva en hög personalomsättning som negativt, men att de i B2 inte råkar ut för detta med tanke på sin låga personalomsättning. R2 säger att om en kund exempelvis måste byta rådgivare hela tiden är detta negativt. R3 säger att även om det händer att deras kunder får byta rådgivare så har det sällan lett till att de lämnar dem. Vidare menar R3 att personalomsättning även kan vara positivt då en kund får möjlighet att träffa en ny rådgivare. I B3 tycker R5 likadant som de gör i B2, men tillägger att det viktigaste att kunderna får hjälp snabbt än att de får hjälp av en speciell rådgivare.

Om det finns ett omvänt samband, d.v.s. huruvida kundnöjdhet påverkar personalomsättning, tror R4 i så fall att detta är ett indirekt samband. Det skulle exempelvis kunna vara om arbetsdagen blir behagligare p.g.a. nöjdare kunder och att detta medför att anställda stannar längre. R3 indikerar att deras kunder kan vara aggressiva, speciellt de som fått avslag på lån eller blivit nekade i andra ärenden. R2 håller med och säger att det kan bli jobbigt att komma till jobbet om medarbetare har jobbgiga samtal. De
anställda i B2 måste därför kunna handskas med arga kunder, dock är det vad R3 erfarar ingen som slutat på grund av det.

R5 talar om hur B3 som varumärke kan påverka arbetstillfredsställelsen och i sin tur personalomsättningen. Om en medarbetare hela tiden måste försvara B3 inför familj och vänner skulle det kunna påverka denne negativt enligt R5. På samma sätt kan en medarbetare känna stolthet över sin arbetsplats om personer uttrycker sig positivt om B3.


Eftersom B1 har en relativt hög personalomsättning finns där en stor blandning erfarenhet hos medarbetarna. De som har mindre erfarenhet behöver enligt R1 inte nödvändigtvis leverera sämre än de som arbetat där längre.

“Nya medarbetare är lite mer motiverade och entusiastiska vilket gör att de kanske kan ge en annan aspekt till kundmötet, vilket erfarna medarbetare kanske inte ger. Man levererar på engagemang på ett annat sätt” (R1, personlig kommunikation, 19 april 2018).

engagemang och servicenivå. Av samma anledning menar R6 att det är fel att mäta kundnöjdhet över en kort tidsperiod.

I B4 har medarbetarna generellt en bra kundnöjdhet på det enskilda mötet, men förtroendet för branschen är lågt. Detta tror R6 beror på att bankbranschen är en sådan bransch som det är enkelt att tycka till om och många har en åsikt. Det sticker lite i ögonen på folk när det pratas om exempelvis marginaler och vinster. Dessutom menar R6 att om en bank är ute i ett massmediabrus är det lätt att andra banker också hamnar där, detta tror R6 påverkar branschens kundnöjdhet negativt.

R2 menar att kunder som kommer till B2 från större banker saknar det fysiska mötet, vilket de i B2 fortfarande erbjuder i större grad. Både R2 och R3 menar att även yngre kunder fortfarande vill träffas fysiskt och att deras organisation möter dessa behov, något som R2 och R3 tror gynnar kundnöjdenheten. R5 är inne på samma spår och menar att den personliga kontakten och tillgänglighet i form av bättre öppettider i förhållande till de större bankerna gör att kundnöjdenheten är högre hos B3 och vissa andra mindre banker än hos större banker.

Huruvida bankerna arbetar aktivt med Service-Profit Chain eller liknande modeller skiljer sig. I B1 menar R1 att slutprodukten är nöjda kunder, men för att nå dit krävs nöjda medarbetare. Även R4 säger att nöjda kunder är bankens mål. I B3 är de mer familjära med modellen, men har utformat den något annorlunda.

"Jag ser det som en cirkel där det ena leder till det andra. Det har vi illustrerat i vår vision, nöjda kunder ger lönsamhet. Det går inte bara åt ena hållet, det är ett kretslopp och det hänger ihop. Vi arbetar definitivt utefter modellen, men inte med det namnet”
(R5, personlig kommunikation 2 maj 2018).

R6 säger att de i B4 inte jobbar specifikt enligt modellen eller kretsloppet, men att komponenterna i sig är något de jobbar med.

R3 tycker modellen är otroligt logisk och berättar att de i B2 de senaste åren haft en stor volymtillväxt och resultatökning, något som enligt R3 hänger samman med deras höga kundnöjdhet och den höga arbetstillfredsställelsen hos B2. Den höga kundnöjdenheten
5 ANALYS

I det femte kapitlet kommer studiens analys presenteras. I detta avsnitt kommer den empiriska datainsamlingen jämföras med den teoretiska datainsamlingen för att påtala likheter och skillnader.

5.1 PERSONALOMSÄTTNING

Merparten av bankerna definierar ordet personalomsättning i likhet med Snell & Bohlander (2007), vilka beskriver personalomsättning som antalet anställda som lämnat under en period dividerat med ett genomsnitt av antalet anställda under samma period. Dock tycker en av de större bankerna lite annorlunda och beskriver det som ett hål som måste fyllas. Detta är en mer negativ beskrivning av personalomsättning, vilket skulle kunna bero på att de större bankerna är utsatta för en högre personalomsättning än de mindre bankerna.

Personalomsättning mellan bankerna skiljer sig både i storlek och karaktär, framförallt identifieras en stor skillnad mellan större och mindre banker. I de större bankerna är personalomsättningen högre än i de mindre bankerna. En av det större bankerna har ingen exakt siffra på personalomsättningen i deras kundcenter men påpekar att den är högre än någonsin, den andra stora banken har inte heller någon exakt siffra men estimerar personalomsättningen i kundcentret till 20%. I de mindre bankerna finns det i princip ingen personalomsättning utöver de som går i pension. I enlighet med Lee et al. (1999) lyfter en av de större bankerna fram att deras personalomsättning varierar kraftigt beroende på vilken geografisk plats deras kundcenter har. Den större banken säger att deras personalomsättningen är högre i regioner med högre konkurrens och där arbetsmarknadens rörlighet underlättar för individer att byta jobb. Således skulle det faktum att de mindre bankerna är verksamma på mindre tätorter med lägre konkurrens och rörlighet på arbetsmarknaden kunna motivera deras exceptionellt låga personalomsättning.

Bland bankerna finns det stora skillnader i genomsnittlig anställningslängd, där de mindre bankerna har en betydligt längre genomsnittlig anställningslängd än de större bankerna.
Bankerna är dock tveksamma till om medarbetarnas rutin har en stor påverkan på kundnöjdhet, där bland annat en av de större bankerna menar att medarbetare som saknar rutin levererar genom engagemang. Att det inte nödvändigtvis finns några skillnader i hur väl de olika bankerna prestarar baserat på hur länge personalstyrkan i genomsnitt har arbetat är något som styrks av Staws (1980) studier på anställningslängd i relation till effektivitet. Enligt Service-Profit Chain bör lojala medarbetare leda till högre upplevd servicekvalitet och resultera i en ökad kundnöjdhet, vilket stämmer i fallet med de mindre bankerna då de har lojala medarbetare och en betydligt högre kundnöjdhet än de större bankerna. Dock anser ingen av av de större bankerna att detta ska ha någon betydelse. Det kan därför tänkas finnas en viss sanning i båda teorierna, men det är svårt och oklart i vilken utsträckning rutin påverkar kundnöjdhet.


innebär. Bankerna menar generellt att den personalomsättning de har information om är den som är inom kontroll då de kan åtgärda den.

5.2 ORSAKER

Samtliga banker har som mål att genomföra avgångsintervjuer på de medarbetare som slutat där de undersöker hur de har uppfattats som arbetsgivare. I en av de större bankerna skiljer sig motivet något då de även undersöker orsakerna till varför medarbetare valt att lämna. Dalton et al. (1981) är ytterst kritiska till avgångsintervjuer där orsaker till varför medarbetare lämnar försöker kartläggas då de menar att det finns all anledning att misstänka att anställda inte erkänner de verkliga skälen till varför de slutar för att inte “bränna sina skepp”.

De större och de mindre bankernas syn på orsakerna till personalomsättningen skiljer sig. I de mindre bankerna är personalomsättningen låg och den absoluta lejonparten utgörs av pensionsavgångar, vilket också är anledningen till varför så få avgångsintervjuer utförs. I de större bankerna anser de att deras personalomsättning beror på en mängd olika orsaker och kan inte peka på en särskild orsak. Det finns likheter mellan de båda större bankerna i vad de beskriver är orsaker till personalomsättningen; låga löner, begränsade karriärmöjligheter, långsam utvecklingstakt, arbetstider och frihet i schemat. Speciellt arbetstider och frihet i schemat är något som skiljer sig mellan de större och de mindre bankerna. De mindre bankerna har begränsade öppettider och mer traditionella scheman där medarbetarna jobbar dagtid, medan de större bankerna har verksamheter som drivs dygnnet rund och där oregelbundna scheman är vardag för de flesta medarbetarna. Orsakerna som beskrivs i de större bankerna återfinns i olika delar av den teoretiska referensramen där bland annat Hackman & Oldham (1975) listar arbetsvariation och betydelsen av arbetet som orsaker som påverkar arbetstillsfredsställelsen. Samtliga orsaker som nämns av de större bankerna återfinns även i modellen Service-Profit Chain av Heskett et al. (1994) där de klassificeras som intern verksamhet, vilket är något organisationerna enligt teorin bör kunna påverka.

Kundbeteendet nämns inte som en av de större orsakerna till personalomsättning i någon av bankerna, och i en av de större bankerna anses den inte ha någon påverkan alls. McBey & Karakowsky (2001) är precis som denna större bank kritiska till att kundbeteenden

5.3 Effekter

De båda större bankerna beskriver en problematik kring personalomsättning i form av att det är en lång startsträcka innan de nyanställda kommer upp i samma kompetens som de som lämnat. Enligt bankerna är detta förenat med en stor kostnad på samma sätt som Tziner & Birati (1996) beskriver problematiken, då nya medarbetare arbetar långsammare


Till skillnad från den större banken har den mindre banken som tidigare nämnt även en positiv syn på smittoeffekten. Den mindre banken menar att om de anställda inte älskar sitt jobb eller är för bekväma, kan en medarbetare som lämnar inspirera denne till att själv vilja prova något nytt. På så vis blir den mindre banken av medarbetare som inte trivs på jobbet vilket skapar möjlighet att befordra internt. Synen de har stämmer in på de positiva effekter som Staw (1980) beskriver där en medarbetare som lämnar kan öppna
upp positioner för intern befordran, vilket i sin tur ökar karriärmöjligheterna bland de kvarvarande medarbetarna.


Till skillnad från de övriga bankerna har de i en av de större bankerna en bredare syn på vilka positiva effekter personalomsättningen kan ha i deras organisation. De menar att arbetsmarknaden för tillfället är tuff och enligt Lee et al. (1999) är det någonting organisationer har väldigt liten inverkan på. Den större banken anser dock att detta är positivt då den tuffa arbetsmarknaden tvingar dem som arbetsgivare att vara attraktiva, vilket ställer krav på dem att hela tiden spetsa till sitt erbjudande för att locka nya medarbetare av hög kvalitet.

5.4 KUNDNÖJDHET


Ingen av bankerna uppfattar någon skillnad i kundnöjdhet mellan kundcenter och kontor, där respondenterna är eniga i att det snarare beror på bemötandet av kunden. Bankernas syn skiljer sig därmed från Dean (2004) som menar att den kontextuella miljön som servicen erbjuds i måste beaktas och argumenterar för att exempelvis personalomsättning har en större påverkan på kundnöjdet i branscher eller verksamheter där kunder är vana vid att möta samma person flera gånger. Ett rimligt antagande är att kunder oftare möter samma rådgivare i mindre banker, oavsett om det gäller kundcenter eller kontor, något som också bekräftas av de mindre bankerna. Enligt en av de mindre bankerna kan kunder
som ringer in till deras kundcenter be efter en specifik rådgivare och i den andra mindre banken alternerar rådgivare mellan kundcenter och kontor. Även om de mindre bankerna inte anser att kundnöjdheten skiljer sig mellan kontor och kundcenter, påpekar respondenterna i båda bankerna att de upplevt ett stort inflode av kunder från större banker. Anledningen till detta är enligt en av de mindre bankerna att det är lättare att komma i kontakt med deras rådgivare på kontoret då de har mer generösa öppettider, och enligt den andra mindre banken har kontankantering en stor påverkan på kundnöjdhet.


Service-Profit Chain och dess komponenter genomsyras i samtliga banker men i olika stor utsträckning. I de större bankerna jobbar de inte efter modellen eller liknande modeller, men en av de större bankerna menar att komponenterna i sig återfinns i deras verksamhet. Den andra större banken beskriver hur nöjda kunder är bankens mål, vilket är anledningen till att kundnöjdhet är den viktigaste komponenten för dem. Dessa uppfattningar motsäger Heskett et al. (1994) beskrivning av modellen och dess funktion, vilka anser att även om specifika faktorer i kedjan är viktiga, är länken mellan faktorerna minst lika viktiga. I de mindre bankerna är de mer familjära med modellen, där en av dem nämner att deras modell är utformad som en cirkel, vilket överensstämmer med hur Heskett et al. (1994) beskriver den, att varje länk i kedjan är sammankopplade och beroende av den tidigare.

I en av de mindre bankerna är de mer djupgående i hur de arbetar i enlighet med modellen trots att de inte känner till den vid namnet Service-Profit Chain. En av respondenterna i banken säger att modellen är otroligt logisk och att den volymtillväxt och resultatökning som skett de senaste åren i högsta grad hänger samman med den höga kundnöjdhet och kundlojalitet banken har. Den andra respondenten poängterar också att deras personal i genomsnitt har arbetat i banken i 17 år, mer än dubbelt så lång tid som genomsnittet i en av de större bankerna, och att de har en väldigt stabil och erfaren personalstyrka. Även om inte respondenterna nämner komponenten servicekvalitet, leder den stabila och erfarna personalstyrkan som finns i banken till ökad servicekvalitet enligt Heskett et al. (1994). Precis som i modellen menar den mindre banken att medarbetare som får möjlighet att leverera bra service till kunder känner en hög arbetstillfredsställelse. En av respondenterna menar att detta är något som återfinns i den mindre banken då de bland annat delar ut vinster till olika föreningar i kommunen och att detta lockar till sig nya medarbetare. Samma respondent tycker att detta är viktigt då de inte utför headhunting, utan vill att personal som jobbar hos dem ska vilja vara där. Det är
tydligt att den mindre banken är måna om hur deras interna verksamhet uppfattas och att de tar vikt för detta i sin strategi genom bland annat utdelningar till lokala föreningar.
6 SLUTSATS

I det sjätte och avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som framkommit i studien, studiens bidrag och förslag till vidare forskning.

6.1 SLUTSATSER

Studiens syfte var att beskriva samt skapa en fördjupad förståelse för svenska bankers syn på personalomsättning. Vidare var syftet att analysera vilken påverkan personalomsättning kan ha på kundnöjdhet i bankerna. Med hjälp av intervjuer och insamlad teori har en kvalitativ studie genomförts för att uppfylja studiens syfte samt besvara problemfrågeställningen: Vad har svenska banker för syn på personalomsättning och vilken påverkan har deras personalomsättning på kundnöjdhet?

Studien visar att det finns väsentliga skillnader i bankernas syn på personalomsättning. Framförallt skiljer det sig mellan större och mindre bank. De större bankerna är generellt mer negativt inställda till personalomsättning då de har en hög personalomsättning, medan de mindre är mer positivt inställda till personalomsättning då de har en lägre personalomsättning.

Studien visar också att även om de större bankerna är mer negativt inställda till personalomsättning är de av åsikten att kundcentret är en del i en större verksamhet och har således en högre acceptans för personalomsättning. Den högre acceptansen av personalomsättning förklaras av de större bankernas syn på kundcentret som en grogrund för talanger eller en sprängbräda in i banken. I de mindre bankerna där de är mer positiva till personalomsättning är de däremot av insikten att personalomsättning snabbt kan få förödande konsekvenser då de inte har samma redundans i personalstyrkan som de större bankerna har. Det råder en paradox mellan vad bankerna anser är bra personalomsättning och vad de som bank kan hantera.

Dessutom påvisar studien avsevärd skillnader i bankernas syn på huruvida personalomsättning är inom eller utom deras kontroll gentemot vad teorin anser. Det kan tänkas att teorierna inte speglar det klimat som råder på arbetsmarknaden decennier
efter teoriernas uppkomst, eller att respondenterna har en annan syn på vad kontroll över personalomsättning de facto innebär. Generellt menar respondenterna att den personalomsättning de har information om är inom deras kontroll då de kan planera efter den.

En slutsats som kan dras är att bankernas och deras kundcenters geografiska plats kan vara en bidragande orsak till de exceptionellt stora skillnaderna mellan bankernas personalomsättning då de möter olika stor konkurrens och rörlighet på arbetsmarknaden. Studien visar att de större bankerna upplever en större problematik kring konkurrensmellan vid de lyfter fram bland annat lön som en orsak till personalomsättning.

Studien finner att långa startsträckor i form av upplärning och licensiering innan nyaanställden kommer igång är den mest negativa effekten av personalomsättning. Därför kan en bidragande orsak till de mindre bankernas höga kundnöjdhet vara ett resultat av att de mindre bankerna besitter en personalstyrka som i genomsnitt varit där betydligt längre än den personalstyrka som finns i de större bankerna. Den mer erfarna personalstyrkan bör resultera i både ökad produktivitet i form av mer erfarenhet och rutin och i sin tur förbättra kundrelationer och kundnöjdhet.

Dock kan studien inte uppvisa något kausalt samband för att personalomsättning påverkar kundnöjdhet, men vi finner indikationer för att det kan ha en betydelse. Det finns dock många andra faktorer som spelar större roll, bland annat upplevs det lokala engagemanget, närheten till kunderna, tillgänglighet samt kontanthantering vara viktiga faktorer till att de mindre bankerna har en väldigt hög kundnöjdhet. För de större bankerna påverkas kundnöjdheten i större utsträckning av det faktum att de är verksamma i hela landet, vilket leder till att fler människor vill tycka till om hur de sköter sin verksamhet.

6.2 STUDIENS BIDRAG
Vår studie är avsedd att belysa bankers syn på personalomsättning, men även undersöka om det finns ett samband mellan personalomsättning och kundnöjdhet i bankbranschen. Resultaten visar på att synen varierar beroende på bankernas storlek, men även i hur stor utsträckning de lider av personalomsättningens effekter. Istället för att fokusera på

6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

7 REFERENSLISTA


8 BILAGOR

8.1 INTERVJUGUIDE

INLEDANDE FRÅGA
• Berätta kort om dig själv och beskriv din roll i organisationen.

PERSONALOMSÄTTNING
• Hur skulle du definiera ordet personalomsättning?
• Hur ser personalomsättningen ut hos er i kundcentret?
• Hur lång är en genomsnittlig anställning hos er?
• I vilken grad är personalomsättningen inom eller utom er kontroll?

ORSAKER
• Genomför ni avgångsintervjuer och vad är er syn på dessa?
• Vad anser ni vara största orsaken till personalomsättning hos er?
• Påverkar kundbeteenden er personalomsättning, om ja, hur?

EFFEKTER
• Vad anser du är negativt med personalomsättning?
• Vilka negativa effekter har personalomsättningen i ert kundcenter?
• Vad anser du är positivt med personalomsättning?
• Vilka positiva effekter har personalomsättningen i ert kundcenter?

KUNDNÖJDHET
• Hur skulle du definiera vad bra service är i ett kundcenter?
• Hur skiljer sig kundnöjdhet i kundcenter gentemot kontor?
• Hur tror du personalomsättning påverkar kundnöjdhet?
• Hur tror du kundnöjdhet påverkar personalomsättning?
• Har anställda som arbetat i företaget en längre tid bättre resultat på kundserviceundersökningar än de med mindre senioritet?
• Känner ni till och arbetar ni utefter Service-Profit Chain?
Joacim Westman
910507

Jesper Olofsson
921118