

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN
SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN

ATTRAKTIONSKRAFT VID REKRYTERING
AV TJÄNSTEMÄN

En jämförande studie av rekryteringsprocessen i tre företag

Anna-Maria Ericsson och Annika Wedebrand

Examensarbete 10 poäng
Programmet för personal och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2004
Handledare: Tomas Berglund, Lisbeth Hedelin

Förord

Stor möda har enligt Ericsson (2004) lagts ned på att analysera undervisning och vi har en del att lära av historien. Inte minst då det gäller pedagogik. Redan på 1600-talet uppställde Wolfgang Ratke (1671-1635) och efter honom Johann Amos Comenius (1592-1670) några grundläggande undervisningsprinciper:

Man måste börja med verkligheten och åskådligt utgå från tingen själva.

Man måste följa naturens lagar.

Man bör gå från det bekanta till det obekanta.

Man bör gå från det allmänna till det specifika.

Man bör gå från översikt till detaljer.

Man bör gå från det konkreta till det abstrakta.

Man bör gå från det lättare till det svårare

Undervisningen måste anpassas till elevernas ålder, mognad och intressen.

(Landqvist, 1952, s.81; Sjöstrand, 1956, s. 114-121)

Under vårt arbete har vi haft kontakt med vår uppdragsgivare Irene Nettéus, tack för ditt sprudlande humör.

Vår handledare på psykologiska institutionen Lisbeth Hedelin samt vår handledare på sociologiska institutionen Thomas Berglund har var och en på sitt sätt ledsagat oss genom alla pedagogikens faser.

Vi två som läst de olika ämnesinriktningarna psykologi och sociologi har från början haft var sin ämnesmässig inkörspport till vårt uppsatsämne. Vi vill på detta sätt varmt tacka våra handledare för det engagemang men framför allt det diskussionsunderlag som ni givit oss när ni tyckt och påpekat saker, titt som tätt har ni tyckt etthundraåttio grader åt olika håll. Detta har bidragit starkt till att föra vår tanke vidare och på så sätt berika vår understundom nästan smärtsamma lärprocess.

Tack samtliga informanter och respondenter i detta arbete, för att ni varit så tillmötesgående ifråga om information och tid, utan er hade det inte blivit något arbete.

Tack också våra nära och kära med en önskan om att detta arbete på något sätt i framtiden också skall komma er till nytta.

C-uppsats i samarbete mellan Psykologiska- och Sociologiska Institutionen.

ABSTRACT

Titel

Attraktionskraft vid rekrytering av tjänstemän. En jämförande studie av rekryteringsprocessen i tre företag.

Författare

Anna-Maria Ericsson & Annika Wedebrand

År

2004

Studien är genomförd på uppdrag av Nordic Insurance & Benefits AB. Den är avsedd att bidra till kunskap vid utveckling av ett system som ska kunna ge såväl arbetsgivare som arbetstagare, överblick samt förenkla administration, av varje medarbetares individuella belönings-system. Kunniga och engagerade medarbetare är för många företag det allra viktigaste konkurrensmedlet och det blir alltmer betydelsefullt att attrahera, motivera och behålla dessa personer. Syftet med studien var därför att undersöka vilka förutsättningar som är viktiga för att ett företag i en rekryteringsprocess skall attrahera dessa medarbetare. Vi undersökte också hur företagskulturen användes och uppfattades vid rekryteringen samt hur den bild som fördes fram i platsannonser och vid intervjuer, överensstämde med verkligheten.

I genomförandet har vi använt oss av kvalitativ metod innefattande tolv intervjuer, litteraturfördjupning och dokumentanalys. Respondenterna är tjänstemän och studien genomfördes på tre företag inom tillverkningsindustri, bankväsende samt transport och logistik. Den teoretiska referensramen utgjordes av omvärldsfaktorer och organisatoriska förutsättningar.

Resultatet visade att möjligheter till *karriär*, *balans* mellan arbetsliv och privatliv, *trygghet* och *arbetets karaktär* var attraherande. Det var också betydelsefullt att bilden som fördes ut i rekryteringsprocessen, där företagskulturen hade en central roll, *överensstämde* med individens upplevelse av det nya arbetet, för att detta skulle leda till en positiv upplevelse och verka attraherande.

Innehållsförteckning

Beskrivning av uppdragsgivare och uppdrag.....	4
Teoretisk referensram.....	5
<i>Omvärldsfaktorer som har betydelse för vad individen attraheras av i en rekryteringsprocess.....</i>	5
<i>Det postindustriella samhället.....</i>	5
<i>Postindustriella värderingar av arbete.....</i>	6
<i>Arbete och arbetsmarknad i det postindustriella samhället.....</i>	6
<i>Postindustriella samhällets påverkan på familjesituationen.....</i>	6
<i>Förutsättningar i organisationen som påverkar vad individen attraheras av.....</i>	7
<i>Organisationskultur som styrmedel.....</i>	7
<i>Företagsfilosofi, organisationskulturen som skrivet dokument.....</i>	8
<i>Belöningsystemet påverkar hur attraktivt företaget är för individen.....</i>	8
<i>Organisationens påverkan på individens motivation.....</i>	9
<i>Organisationens personalpolitik som attraktionsmedel i rekryteringsprocessen.....</i>	11
Syfte och målsättning	11
Problemformulering.....	11
Frågeställningar.....	11
Metod.....	11
<i>Undersökningsgrupper och urval.....</i>	12
<i>Val av metod.....</i>	12
<i>Instrument.....</i>	12
<i>Tillvägagångssätt.....</i>	13
<i>Etiska överväganden.....</i>	14
<i>Kodning och analysförfarande.....</i>	14
Resultat.....	15
<i>Banken.....</i>	15
<i>Resultat från respondentintervjuer.....</i>	16
<i>Transport och logistikföretaget.....</i>	18
<i>Resultat från respondentintervjuer.....</i>	19
<i>Industriföretaget.....</i>	21
<i>Resultat från respondentintervjuer.....</i>	22
Diskussion.....	24
<i>Karriär som attraktionskraft.....</i>	24
<i>Balans i livet som attraktionskraft.....</i>	25
<i>Motivation och arbetstillfredsställelse som attraktionskraft.....</i>	25
<i>Trygghet som attraktionskraft.....</i>	26
<i>Företagskultur som attraktionskraft.....</i>	26
<i>Överensstämmelse mellan bild och verklighet.....</i>	27
Slutord.....	28
Referenser.....	29
<i>Bilaga 1.....</i>	31
<i>Bilaga 2.....</i>	32
<i>Bilaga 3.....</i>	33

ATTRAKTIONSKRAFT VID REKRYTERING AV TJÄNSTEMÄN

En jämförande studie av rekryteringsprocessen i tre företag

Anna-Maria Ericsson och Annika Wedebrand

Sammanfattning. Syftet var att undersöka vilka förutsättningar som har betydelse när företag i en rekryteringsprocess skall attrahera medarbetare. Vi undersökte hur företagskulturen användes och uppfattades vid rekryteringen samt hur den bild som fördes fram i platsannonser och vid intervjuer, överensstämde med verkligheten. Kvalitativa intervjuer, litteraturfördjupning och dokumentanalys utfördes. Studien genomfördes på tre företag inom tillverkningsindustri, bankväsende samt transport och logistik. Den teoretiska referensramen utgjordes av omvärldsfaktorer och organisatoriska förutsättningar. Resultatet visade att möjligheter till *karriär*, *balans* mellan arbetsliv och privatliv, *trygghet* och *arbetets karaktär* var attraherande. Det var också betydelsefullt att bilden som fördes ut vid rekryteringsprocessen, där företagskulturen hade en central roll, överensstämde med individens upplevelse av arbetet för att detta skulle leda till en positiv upplevelse och verka attraherande.

Under senare år har en förskjutning i näringslivet skett från industriproduktion till tjänsteproduktion. Produktionen av varor flyttas i stor utsträckning till länder med billigare arbetskraft. Man spår därför att tillväxten i Sverige kommer att ske genom produktion av tjänster. I Västsverige ökar enligt Genborg (GP, 2004-05-12) andelen tjänsteproducerande företag, och det innebär kontinuerligt ett ökat behov av kunskapsintensiva medarbetare. Många arbetsgivare vet idag att den informationsbaserade kunskapsdrivna och serviceintensiva ekonomin kräver medarbetare som, enligt Bartlett och Ghoshal (2004), är kompetenta, uppdaterade och motiverade. Företag har idag börjat se sitt intellektuella kapital som en värdefull tillgång och det blir därför allt viktigare att attrahera och motivera dessa medarbetare. Kompetensförlust kan bli dyrbart, eftersom den tar lång tid att återskapa, därmed blir det också allt viktigare att försöka behålla dessa medarbetare. Det är därför väsentligt att ta reda på, och därigenom identifiera, vilka aspekter dessa människor tar hänsyn till vid en rekrytering. Belöning påverkar prestationer och resultat och skall fungera motiverande, vilket enligt Beer (refererad i Lagace, 2003), inte är helt enkelt, då begreppet är mycket komplext. Belöning kan också vara beroende av förändringar i omvärlden och betydelsen av dem kan växla under en livstid.

Beskrivning av uppdragsgivare och uppdrag

Vår uppdragsgivare är Nordic Insurance & Benefits AB, där vår kontaktperson heter Irene Nettéus. Detta företag bistår andra företag som försäkringsmäklare och är också konsulter vid utformningen av personalstödsystem. Syftet med dessa system är att företag skall kunna visualisera, men också administrera, varje medarbetares individuella avtal med sin arbetsgivare på ett informativt och pedagogiskt sätt. Detta innebär att medarbetaren via företagets intranät kan se sitt individuella avtal, där det skall finnas detaljerad information om avtalets samtliga delar. Ett anställningsavtal kan idag se ut på många olika sätt och har ofta inom tjänstesektorn en individuell prägel. Det kan vara komplext och innehålla delar såsom individuell lön, bonussystem, försäkringar och pensionslösningar. Men även andra typer av förmåner kan ingå såsom friskvård, ekonomisk kompensation vid föräldra- och sjukledighet samt enklare delar som fritt kaffe eller subventionerade semesterstugor.

Systemet skall ge möjlighet att förenkla hanteringen av förändrade anställningsvillkor samt utgöra dokumentation för att skapa kontroll över företagets förmånshantering. Kunniga och engagerade medarbetare är för många företag det allra viktigaste konkurrensmedlet. Arbetsgivaren kan här visa hur denne konkurrerar om kunniga medarbetare. En fråga som enligt vår uppdragsgivare, allt oftare ställs på företag, är hur man skall lyckas rekrytera och behålla de bästa medarbetarna. Ofta sätts lönen i fokus, men många gånger är det andra faktorer som är avgörande för personalens trivsel. För att ge bidrag till kunskap inom detta område, ställer vi frågan teoretiskt och empiriskt: Hur attraheras medarbetare i ett tjänste-producerande företag?

Teoretisk referensram

Utifrån aktuell forskning har ett antal faktorer valts ut, vilka antas ha en betydelse för vad individen attraheras av i en rekryteringsprocess. Dessa är indelade i två nivåer, en samhällelig och en organisatorisk. Den samhällelige nivån utgår från det *postindustriella samhället* med dess värderingar och förutsättningar för individen. Organisationsnivån utgår från *företagskulturen* som påverkar dess medarbetare. Dessa två nivåer samverkar och har betydelse för vad *individen* attraheras av i anställningsprocessen och för om företagen kan behålla sina medarbetare. Hur organisationen svarar upp mot samhällelige förändringar får stor betydelse för i vilken grad den attraherar nya medarbetare.

Omvärldsfaktorer som har betydelse för vad individen attraheras av i en rekryteringsprocess

Samhällsutvecklingen sker kontinuerligt och därmed förändras förutsättningarna för hur individen lever och arbetar. Arbetsmarknaden förändras och anställningsvillkoren blir mer flexibla, vilket medför att andra egenskaper och kunskaper kan efterfrågas hos individen. Inställningen till arbete förändras, genom att arbetstagaren ofta eftersöker fler värden i arbetet än enbart försörjning. Dessa faktorer påverkar sannolikt vad individen attraheras av i en rekryteringsprocess.

Det postindustriella samhället

Det har under de senaste decennierna enligt Castells (1996), uppstått en ekonomi som är gränsöverskridande och som samspelar globalt. Denna ekonomi kallar han informationell och global. *Informationell* därför att alla dess enheter i form av företag, regioner eller nationer är beroende av att generera och behandla samt tillämpa kunskapsbaserad information. *Global* därför att kapital, arbete, råvaror, företagsledning, information, teknik och marknader är organiserade i olika utsträckning i global skala. Giddens (1997) beskriver globaliseringen som en omvärld som exempelvis ett land som Sverige utvecklas och förändras i, men den sociala politiska och ekonomiska kontakten över gränserna påverkar ödet för dem som lever i landet och beroendet mellan världens samhällen ökar.

Till följd av omstruktureringar på arbetsmarknaden påverkas arbetskraftens villkor. Globaliseringen ökar, enligt Lundqvist (2001), konkurrensen, vilket höjer trycket mot att ytterligare sänka kostnader, förkorta ledtider och höja kvalitet. Arbetskraftens ökade rörlighet och företagets behov av kunskap för att främja tillväxten i det enskilda företaget ökar värdet av att attrahera, motivera och behålla arbetskraft som innehar eftersökt kompetens då

kompetensen ägs av medarbetaren själv och inte av företaget (Ax, Johansson, & Kullvén, 2002).

Postindustriella värderingar av arbete. Arbetsmarknaden är idag flexibel och de flesta människorna byter idag arbete under sin livstid. Individen utvecklar då inte någon stabil identitet kring arbetet. Bauman (refererad till i Berglund, 2001, s. 73) hävdar också att ”dagens arbete bedöms utefter sitt estetiska värde för arbetstagaren”. Han skiljer alltså på två sorters arbeten med olika karaktär där den ena sorten är intressanta arbeten som passar in i konsumtionssamhället medan den andra sorten är tråkiga och otillfredsställande. Arbetstagare som innehar ett tillfredsställande eller bra arbete är inte där av plikt eller av etiska skäl. Man är trogen sin arbetsgivare endast så länge arbetet är just tillfredsställande. Berglund (2001) skiljer på fyra olika inställningar till arbete nämligen den *solidariska* och den *byråkratiska* där skillnaden mellan de båda är målsättningen med arbetet, där den solidariska strävar efter arbetslönen och där den byråkratiska inställningen strävar efter karriär. De två återstående begreppen är den *instrumentella* och den *individualistiska* attityden till arbete där individen inte är ”normativt bunden till arbetets kollektiva sammanhang och kan bedöma de gällande handlingsnormerna utifrån sina privata målsättningar såsom de mest passande och effektiva” (s.77). Med detta menas att betydelsen av arbetets bidrag i samhället förändrats och att arbetstagaren utgår ifrån faktorer av mer privat karaktär när denne väljer arbete. Skillnaden mellan de båda begreppen är också här att individen som har den instrumentella attityden arbetar för lönen medan en individ med en individualistisk attityd arbetar och strävar efter andra värden såsom karriär, autonomi och arbetstillfredsställelse. Yttre och inre faktorer såsom lön, attityden till arbete, och karriärmöjlighet påverkar därför sannolikt också hur man som arbetssökande väljer att söka ett nytt arbete och vad man lockas av i en rekryteringsprocess.

Arbete och arbetsmarknad i det postindustriella samhället. Det har skett en extraordinär ökning av krav på flexibilitet och anpassningsförmåga hos såväl arbetstagare som arbetsgivare, på grund av informationssamhällets intåg. Denna ökning har ställt arbetets stälhet i form av arbetsrättsliga regler, mot kapitalets rörlighet, som till exempel förflyttning av produktion över landsgränser (Castells, 1999). Då aktiviteten övergår från varuproduktion till tjänsteförsörjning, ökar både antalet och vikten av arbeten med högt informations- och kunskapsinnehåll. Denna förändring kräver, som tidigare nämnts, en kunskapsmässig anpassning av arbetstagarna. Det krävs också en numerisk flexibilitet då företagen måste anpassa sin produktion till tillfälliga förändringar i efterfrågan av varor och tjänster. Flexibilitet i anställningsförhållanden såsom inhyrd arbetskraft ökar, och flexibilitet i arbetstid ökar, men även olika typer av temporära anställningsformer såsom tillfällighets- och projektanställningar (Castells, 1999). Tiden behandlas som en resurs och behovet av arbetskraft måste därför kunna regleras. I de högt industrialiserade länderna arbetar idag en tredjedel av arbetsstyrkan heltid under regelbundna förhållanden (Lundqvist, 2001). Då det inte längre är lika vanligt att individens behov styr anställningsformen, kan anställningstrygghet vara något som attraherar arbetskraft.

Det postindustriella samhällets påverkan på familjesituationen. En välfärdsregim kan definieras som den kombinerade vägen av hur välfärd produceras och allokeras mellan stat, marknad och familj. Beck (1992) menar att samhället idag kan kallas för ett risksamhälle vilket innebär att man märker av de sidoeffekter som industrisamhället producerar. Dessa leder till ökade osäkerheter och gör individens livssituation mer otrygg. Enligt Esping-Andersen (1999) utgör arbetslöshet en primär osäkerhetsfaktor för individen då den berör överlevnaden hos människan, men också brist på barnomsorg och starkt försämrad tillgång

till sjukvård skulle kunna ses som osäkerheter. I Sverige har man enligt lagt ansvaret för social service såsom barnomsorg, skola med mera, utanför familjen där stat och kommun ansvarar för att alla genom sina skattemedel har tillgång till samma service. En solidaritetstanke har historiskt sett genomsyrat det svenska samhället och ansvaret för vård, skola och omsorg har lagts ut från familjen, vilket bidragit till att kvinnor i Sverige har ett mycket högt arbetsdeltagande genom hela livet.

När två personer försörjer hushållet har normen ändrats, familjen som institution har ändrats och samhället har ändrats. I de flesta länder har skilsmässor dubblerats under de senaste decennierna enligt Wagner (1996; refererad till i Esping-Andersen, 1999) och Sverige har en mycket hög skilsmässofrekvens internationellt sett. När staten absorberar riskerna belastar de varken arbetsgivarna eller familjen. Alltsedan 1990 har det skett kraftiga nedskärningar inom den offentliga sektorn. På grund av detta uppstår en förändring i vem som tar hand om riskerna. Här uppkommer ett ansvar där arbetsgivaren kan erbjuda trygghet i form av företagshälsovård, privata sjukförsäkringar och erbjuda individuella lösningar för sina medarbetare där det också finns utrymme att ta hänsyn till olika skeden i livet. Här finns ett utrymme för arbetsgivaren vad gäller ansvarstagandet, och hur detta förvaltas kan bli avgörande vid en rekrytering då det gäller att attrahera, engagera och senare motivera medarbetare.

Förutsättningar i organisationen som påverkar vad individen attraheras av

Företagen har stora möjligheter att göra sig till en attraktiv arbetsgivare. Kulturen är ett framgångsrikt verktyg för att skapa tillhörighet och styra sina medarbetare. Genom att medvetet förmedla de kulturella värderingar företaget står för, kan lojalitet, engagemang och handlingskraft genereras i organisationen.

Organisationskultur som styrmedel

Det finns många olika definitioner av begreppet organisationskultur. Definitionerna tar sin utgångspunkt i olika vetenskapliga skolor, bland annat i sociologin, psykologin och antropologin. Mest refererad till i organisationskulturen är emellertid Schein (1985 s. 77), som definierar begreppet enligt nedan:

”Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna på i förhållande till föreliggande problem.”

Utbredningen av kunskapsintensiva företag med ett stort antal högt kvalificerade medarbetare vars lojalitet och engagemang måste säkras, har bidragit till att man fått en större förståelse för vikten av företagskultur. Denna utveckling gör att styrning genom föreställningar och kontroll av de anställdas inställning har blivit alltmer betydelsefullt. Genom förmedling av företagets kultur kunde man bygga gemenskap och organisationsidentitet för att främja medarbetarnas engagemang och motivation i arbetet vilket ansågs vara en viktig faktor bakom framgång. Kunskap har blivit en avgörande faktor bakom viktiga fördelar och framgångar för företagen och kunskapsfrågor hänger nära samman med företagskulturen (Alvesson, 2001, Granberg, 1998). Det är därför av stor betydelse att kulturen används i och präglar rekryteringsförfarandet samt att signalerna redan i

platsannonserna är tydliga och överensstämmande med företagskulturen för att medarbetaren skall ha lättare att knyta an.

Företagsfilosofi, organisationskulturen som skrivet dokument. Gemensamma värderingar samlas ibland under begreppet ”policy”. En policy är organisationens ideologiska idealbild och dess normativa åsikter om hur saker och ting bör vara. Arvonen (1989) använder uttrycket ”vision” och menar att ett av visionens syften är att skapa mening för den enskilda personen och presenterar (s. 138) följande betydelsefulla element:

- alla skall kunna känna visionen som sin egen
- skall vara barriärbrytande, det vill säga ge nya utmaningar
- skall ge en mental bild av framtiden
- förmedla verksamhetens innersta mening
- skall vädja snarare till hjärtat än till hjärnan
- stå för mening och färdriktning
- skall entusiasmera och engagera
- skall ha ett attraktivt emotionellt innehåll
- skall kunna vitaliseras på ett pedagogiskt sätt
- skall kunna kopplas ihop organisationens och individens behov

Värderingar utgör själva kärnan i organisationskulturen och dessa uttrycks genom den filosofi som organisationen lägger som grund för sin verksamhet. Dessa värderingar bör genomsyra hela företaget och ha en djup förankring inom organisationen för att verka motiverande på dess medarbetare. I regel kan man anta att det föreligger nära samband mellan de värderingar man uttrycker och de grundläggande antaganden man gör. Argyris och Schön (1978) menar dock att det ofta råder bristande överensstämmelse mellan ord och handling. De framhåller att organisationer ofta formulerar vackra ord i dokument och att dessa värderingar förmedlas till de anställda såsom den rätta kulturen. Bang (1994) framhåller att om organisationens värderingar skall verka främjande på dess medarbetare måste de främst komma till uttryck genom konkreta handlingar och beteenden. Därför är det av stor vikt att den bild av företaget som förs ut genom platsannonser och vid intervjuer, är överensstämmande och speglar det vardagliga arbetets kultur.

Belöningsystemet påverkar hur attraktivt företaget är för individen. Intresset för individens arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse har utvecklats då man sett tydliga samband med prestation. Från organisationens sida har målet alltid varit att få de anställda att prestera maximalt. Frågan har varit vilka förhållanden som skapar ett positivt beteende, vilket i sin tur bidrar till optimal prestation. Genom att skapa känslan av tillhörighet kan medarbetarna knytas känslomässigt till organisationen och på så vis internalisera dess värderingar och känna samhörighet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Tidigare forskning (Hackman & Oldham, 1980) kring kvalitet i arbetslivet baserades huvudsakligen på inre belöningar, som vi behandlar under nästa rubrik, såsom arbetsutformningens betydelse för individens arbetstillfredsställelse. Idag kan man se ett förnyat intresse för *yttre belöning* för att öka individens prestation (Cummings & Worley, 2001). De flesta organisationer har utvecklat olika typer av belöningsystem, det vill säga belöningsystem vars syfte är att öka de anställdas prestationer. Belöningsystemet innebär ett slags bytesförhållande mellan organisationen och dess anställda, där det rätta beteendet utmynnar i någon typ av belöning, medan belöningen uteblir vid felaktigt beteende. Dessa system ger mycket information om vilka förstärkningsmekanismer organisationen använder och vilka egenskaper och handlingsmönster organisationen uppskattar hos de anställda och bidrar till att upprätthålla organisationskulturen. Cummings och Worley (2001) menar att det är betydelsefullt att före-

tagets belöningsystem är känt ute i organisationen och att de anställda vet vilket beteende som belönas för att verka motiverande. Vidare påtalar de vikten av att belöningsystemet skall vara kongruent med organisationens övriga system och dess företagsfilosofi.

Belöning är ett mycket komplext begrepp, och man kan skilja mellan reella och symboliska belöningar. Reella belöningar, även kallad yttre belöning, innebär lön av olika slag, fri bil, försäkringar, tjänstepension etcetera. Lika viktiga som reella belöningar är de symboliska belöningarna, även kallad inre belöning, det vill säga olika slags uppmärksamhet såsom feedback, vid utförd prestation. Karriärmöjligheter är en typ av belöning som har både en reell och en symbolisk sida, då man får både högre status och högre lön. Karriärstegar är en vanlig form av belöning och dessa har två dimensioner: avancemangets frekvens och storlek. Vilken typ av belöning som individens har behov av är relaterat till faktorer i omvärlden och beroende av i vilken livssituation denne befinner sig i. Arbetsgivare som kan erbjuda många olika typer av belöningar och möta upp mot osäkerheter i samhället kan ses som attraktiva i en rekryteringsprocess.

Organisationens påverkan på individens motivation. Inom området tjänsteproduktion, ökar kravet på personligt initiativ och självständighet. Där ställs ofta särskilda krav på individuell motivation. Då tjänsteproduktion har blivit alltmer betydelsefullt i samhället ökar intresset för hur man motiverar individen i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Tanken bakom att använda belöningsystem är att människor sporras att prestera något extra och i förväntansteorierna antas att hög prestation uppstår när en person ser att det är möjligt att uppnå något man starkt önskat sig. Förväntansteorierna hävdar att människor är motiverade att arbeta om de förväntar sig att få de saker de vill ha från sitt arbete. Människor ses som rationella, logiska och kognitiva varelser som, innan de utför arbetet, tänker på vad de måste göra för att erhålla belöningar och hur mycket belöningen betyder för dem. Förväntansteorierna specificerar att motivationen är enligt Furnham (1997), resultatet av tre olika kognitiva föreställningar människor har:

- Förväntan – föreställningen att ens ansträngning kommer att resultera i en prestation
- Instrumentallitet – föreställningen att ens prestation kommer att belönas
- Valens – det uppfattade värdet av belöningen för mottagaren

Carl le Grand (1997) påtalar det problematiska i det direkta orsakssambandet mellan belöning, arbetsinsats och prestation. En belöning som upplevs för liten i förhållande till arbetsinsats kan få två möjliga reaktioner: antingen reducerar man sin arbetsinsats för att återställa balansen eller också vill man inte längre vara med och lämnar företaget

Yttre belöningar som vi nämnt ovan, samverkar med inre belöningar och utgör en drivkraft hos individen för att skapa engagemang och prestation. *Inre belöningar* är sådana som individen ger sig själv och hänger samman med själva arbetet, och innebär positiva känslor knutna till insats eller uppnådda resultat i arbetet. Bono, Judge, Patton och Thoresen (2001), har genomfört en kvalitativ samt en kvantitativ undersökning i syfte att ta reda på förhållandet mellan arbetstillfredsställelse och prestation. Resultatet visade att begreppen påverkar varandra på olika sätt men uppvisade en svag korrelation. Effekten påverkades av någon utomstående variabel såsom grad av autonomi, belöning, feedback men även av individens personliga egenskaper. Hackman och Oldham (1980) har utvecklat en av de mest inflytelserika teorierna om vilka förhållanden som skapar hög prestation hos de anställda. Teorin är avsedd att användas för att diagnosticera existerande arbetssituationer med hänsyn till de anställdas trivsel och motivation. Prestation och arbetstillfredsställelse är beroende

av att man uppnår vissa psykologiska tillstånd, vilka är beroende dels av arbetsuppgiftens egenskaper, men även av hur organisationsstrukturen är utformad. Tre psykologiska tillstånd måste vara uppfyllda för att främja de anställdas motivation i arbetet:

- Känslan av att ha meningsfulla arbetsuppgifter
- Känslan av att vara personligt ansvarig för arbetsresultatet
- Möjlighet till feedback på arbetsinsats

Om de anställda befinner sig i ett sådant psykologiskt tillstånd kommer det att leda till hög inre motivation, hög prestation och arbetstrivsel. Följande fem egenskaper hos arbetsuppgifterna tycks främja ett gynnsamt psykologiskt tillstånd: Variation i kunskap och färdigheter, att arbetsuppgiften utgör en meningsfull helhet, arbetsuppgiftens betydelse för andra i och utanför organisationen. Detta är egenskaper i arbetet som antas skapa en känsla av att ha ett meningsfullt arbete. Den fjärde egenskapen, autonomi, att individen själv kan påverka hur arbetet skall organiseras är centralt då det gäller att känna ett personligt ansvar för arbetsresultatet. Arbetsuppgiftens femte aspekt handlar om feedback på arbetsresultat. Modellen tar hänsyn till att även om arbetsuppgifterna utformas så att de främjar ett gynnsamt psykologiskt tillstånd, påverkas effekten slutligen av individens personliga egenskaper (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Hall (1990) för liknande tankegångar när han hävdar att kärnan i engagemang i arbetet är att garantera individen personligt inflytande. För att kunna förstärka kapaciteten hos individen måste denne få bekräftelse på att det verkligen går att påverka arbetsprocessen. Ett exempel på autonomins betydelse för individen kan man få i två kvantitativa undersökningar gjorda i sex länder (refererad till i Berglund, 2001, s. 196), där man i Sverige jämförelsevis värderar detta högst av alla deltagande länder.

Psykologisk ”empowerment” (eller överförande av makt) beskriver hur inneboende motivation och självförtroende hos människor påverkas av ledarskapet, bland annat genom delegering av arbetsuppgifter, vilket påverkar prestationen i ett autonomiserat arbete. Även arbetets karaktär och organisationsstrukturen samt att individens egna värderingar överensstämmer med organisationens har betydelse för att uppnå ”empowerment”, eller överförandet av makt. Ledarens egenskaper och agerande påverkar medarbetarens ”empowerment,” men förklarar den inte i sin helhet. Ledarens egenskaper och agerande, förklarar inte heller hur eller när medarbetaren känner ”empowerment”. Ett alternativt sätt att se på saken är, enligt Yukl (2002), att studera medarbetarens uppfattningar av arbets-situationen i relation till behov och värderingar. Fyra punkter är, enligt Spreizers studie (refererad till i Yukl, 2002), viktiga för psykologisk ”empowerment”. Dessa kan definieras som *meningsfullhet*, att *inhållet* och följderna av arbetet är överensstämmande med personens värden och ideal, *Självbestämmande*, att personen har möjlighet att bestämma hur och när arbetet blir gjort, *Självförtroende*, personen har hög tillförsikt att han/hon kan utföra arbetet effektivt och *Påverkan*, personen känner att det är tänkbart att ha betydande inverkan på arbete och arbetsmiljö. ”Det rätta sinnestillståndet” är, enligt Argyris (1971), en individs potentiella energi. Den är en upplevelse av graden av självkänsla, ju starkare självkänsla, desto större potentiell energi, vilket är betydelsefullt om organisationen vill skapa handlingskraftiga medarbetare som vill ta ansvar och vågar fatta beslut. Dessa värden eftersöks av kunskapsmänniskor och gynnar deras prestation. Därför är det betydelsefullt för företag att skapa dessa förutsättningar, eftersom de kan leda till ökad handlingsförmåga och därmed ökad konkurrenskraft.

Organisationens personalpolitik som attraktionsmedel i rekryteringsprocessen. Under det senaste decenniet har det vuxit fram en skolriktning som handlar om hur organisationer kan utforma sin personalpolitik för att skapa hög prestation, stark tillhörighet och positivt beteende. Den benämns ”*High commitment work practices*” och bygger på vissa organisatoriska förhållanden som återkommer i flera studier. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är de mest centrala punkterna;

- Decentralisering av makten till de anställda samt delaktighet i beslutsprocesser.
- Ge individen arbete med hög motivationspotential genom anpassning till dennes önsknings och färdigheter.
- Flexibla arbetsarrangemang för att på bästa sätt kombinera arbetsliv och privatliv samt trygghet och möjligheter till karriär inom organisationen.
- Många olika belöningsystem samtidigt och att dessa skall vara anpassade till individens önsknings och livssituation.
- Tydlig och riklig kommunikation kring vilka mål som gäller samt feedback på uppnådda resultat i förhållande till dessa.

När denna typ av personalpolitik används finns tecken på att den omfattar åtgärder som leder till goda resultat för organisationen, i form av bättre kvalitet, högre produktivitet och bättre konkurrenskraft. Eftersom individen påverkas av kulturen i de sociala grupper utanför arbetet, påverkar detta i varierande grad hans värderingar och normer och har inflytande på utvecklingen av såväl psykologiska som materiella behov. Alla dessa förhållanden tar individen med sig in i organisationen och därför kan det finnas betydande skillnader mellan anställda när det gäller att utforma arbetssituationer som främjar motivation och arbetstillfredsställelse. Förhållanden i samhället har också betydelse för hur de anställda värderar de förmåner som organisationen kan erbjuda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Utbredningen av kunskapsintensiva företag har bidragit till att medarbetarnas humankapital har blivit ett alltmer betydelsefullt konkurrensmedel. Organisationer kämpar i högre grad än förr om de bästa personerna, med rätt kompetens och kunskaper och färdigheter som företagen har behov av.

Syfte och målsättning

Syftet med vår undersökning var att studera vilka förutsättningar som har stor betydelse för att företag i en rekryteringsprocess skall attrahera medarbetare. Vi avsåg även att undersöka hur företagskulturen används och uppfattas vid rekryteringen samt hur den bild som förts fram i platsannonser och vid intervjutillfällen stämmer överens med verkligheten när personen varit anställd en tid. Detta avsågs utgöra ett bidrag, såväl teoretiskt som empiriskt, vid utvecklandet av de ovan beskrivna personalstödsystem där man har för avsikt att presentera företagets totala erbjudande till de anställda.

Problemformulering

Vad var viktigt för att företag i en rekryteringsprocess skall attrahera medarbetare?

Frågeställningar

Vilka förutsättningar kunde belysa vad som är viktigt för att företag i en rekryteringsprocess skall attrahera medarbetare?

Vilka förutsättningar lyfte individen själv fram som viktiga vid rekryteringsprocessen?

Överrensstämde individens upplevelse av det nya arbetet med bilden som förts fram i platsannonser och vid intervjutillfällen när personen varit anställd en tid?

Metod

Undersökningsgrupper och urval

Totalt genomfördes 12 intervjuer i tre olika företag. Vi valde att genomföra undersökningen i tre företag inom olika områden: bank, transport och logistik och tillverkningsindustri. Detta för att få en bred uppfattning kring ämnet, men även för att se om det finns aspekter som skiljer eller förenar dem och vad detta i så fall skulle bero på. Samtliga har varit tjänstemän med olika befattningar, någon deltagare innehade en högre chefsposition. Flertalet av deltagarna hade någon form av akademisk examen. Urvalet av deltagande företag gjordes av vår kontaktperson hos vår uppdragsgivare. Detta skedde utifrån våra önskemål om variation av branschtillhörighet men var även beroende av det faktum att man faktiskt hade rekryterat tjänstemän under det senaste året. Urvalet av intervjupersoner har gjorts utifrån anställningstiden, då det var betydelsefullt att dessa tjänstemän var relativt nyanställda för att bättre minnas rekryteringsförfarandet. Dock efterfrågade vi en möjlig variation i fråga om kön och ålder. Vi instruerade våra kontaktpersoner på respektive företag om våra urvalskriterier och de hjälpte oss sedan att välja ut lämpliga intervjupersoner. Anställningstiden på deltagarna varierade mellan tre månader och upp till drygt ett år. Deltagarna bestod av 7 män och 5 kvinnor i åldersgruppen 25 år till 44 år.

Val av metod

Under arbetets gång har vi vägt olika metoder (Holme & Solvang, 1997) i förhållande till vårt syfte och våra frågeställningar samt deras lämplighet för vår studie mot varandra. Det centrala i vår studie är att nå en ökad kunskap om, och en djupare förståelse av individens personliga förväntningar och upplevelser av rekryteringsprocessen samt vilka förutsättningar som är viktiga då ett företag enligt sina kulturella värderingar vill attrahera tjänstemän. Vidare ligger vår fokus på innebörd och sammanhang, vilket kräver en datainsamlingsmetod som är sensitiv för mening och betydelse. Det fenomen vi avser att studera är komplext och kan inte fångas med hjälp av ett fåtal indikationer såsom genom en enkätundersökning. Då den kvalitativa metoden är flexibel och ger djupare bakgrund och en ökad förståelse av det som studeras anser vi därför att den, utifrån förutsättningarna som ges, är den mest lämpade metoden. (Flick, 2002; Holme & Solvang, 1997; Repstad, 1999). Svagheter ligger i att metoden inte erbjuder någon statistisk representativitet och generaliserbarhet. Syftet med vår studie är dock att erhålla en djup förståelse av det fenomen vi undersöker och hur det upplevs, och det centrala är inte den representativa generaliserbarheten. Också detta får stå som ett argument för varför vi valt att använda oss av kvalitativ metod framför andra datainsamlingsmetoder. Vidare erbjuder den kvalitativa intervjun, i jämförelse med den kvantitativa metoden, även möjlighet att ställa fler och mer komplexa frågor samt möjlighet för respondenten att ställa frågor om det han/hon inte förstår.

Instrument

Vi använde oss av en öppen strukturerad respondentintervju (Flick, 2002; Holme & Solvang, 1997; Repstad, 1999). Vi har haft ambitionen att de uppgifter som kommer fram

under samtalet skall vara ett resultat av intervjupersonernas egna uppfattningar och upplevelser. Då syftet med vår undersökning även var att undersöka hur företagens kultur används och uppfattas i rekryteringsprocessen har vi utgått från respektive företags policydokument, men även av platsannonserna från respektive tjänst. Utifrån vår teoretiska referensram och beskrivna dokument har vi formulerat en rad öppna, numrerade frågor, vilka utgjorde vår intervjuguide (se Bilaga 3). Denna var indelad i tre områden, där *den första* handlade om *platsannonserna*. Där behandlades frågor kring varför man sökte tjänsten och vad som lockade i annonsen. *Den andra delen* i intervjuguiden handlade om *intervjutillfällena*. Här uttrycktes frågor om varför man blev erbjuden tjänsten, varför man tackade ja och vad man tog ställning till vid detta beslut och vilka förväntningar man byggt upp inför sitt nya arbete genom platsannons och vid intervjuer. *Det sista frågeområdet* handlade om *hur det blev sedan*, det vill säga om förväntningarna har infriats och om man upplevde att arbetet blivit som man utlovat i platsannonserna och vid intervjuerna. Frågorna avhandlades inte alltid i samma ordning, men alla respondenter erhöll samtliga frågor. Efter att ha genomfört de fyra första intervjuerna i ett av företagen, modifierades vår intervjuguide något. Någon fråga förtydligades för att skapa en bättre förståelse för respondenten. Intervjuguiden utökades även med en fråga om inre respektive yttre belöningars betydelse för respondenternas livssituation. Detta för att bättre knyta an till vårt uppdrag men även för att kunna se vilken betydelse samhället och familjesituationen hade för vad individen attraherades av i rekryteringsprocessen.

Tillvägagångssätt

Vår undersökning inleddes med en genomgång av den forskning som skett och publicerats inom studiens problemområde (Backman, 1998). Genom vår litteraturgenomgång erhöll vi en teoretisk förståelse för vilka förutsättningar som är viktiga när ett företag skall attrahera nya medarbetare i samklang med sina kulturella värderingar samt skapa en positiv upplevelse för den nyanställde som motsvarar dennes förväntningar. Vår uppdragsgivare har tillhandahållit olika företag, samt en kontaktperson på företaget. Kontaktpersonerna fick ett informationsbrev (Bilaga 1) om vad studien skulle komma att innebära och vad som krävdes av deltagarna i form av anställningstid och kompetens samt data inför intervjuerna. Denna kontaktperson hjälpte oss sedan att välja ut lämpliga intervjupersoner varefter vi via e-mail och telefonkontakt bokade in intervjuerna.

Vi genomförde sedan en informantintervju med kontaktpersonen på respektive företag för att få en överblick över fältet (vilket förespråkas av Repstad, 1999). Vi såg behovet av ett praktiskt perspektiv och behövde ytterligare hjälp att hitta de faktorer som vi borde koncentrera oss på i den empiriska undersökningen. Vi mottog informationsmaterial i form av policydokument och olika utdrag från intranät, broschyrer, dvd-film med information om respektive företags verksamhet och detta ligger till grund för vår dokumentanalys. Informantintervjuerna bestod av en diskussion kring företagsfilosofi, rekryteringsprocess och personalerbjudande. Informantintervjuer samt analys av ovanstående beskrivna dokument användes tillsammans som källor, för att uppgifterna skulle vara relevanta, då fler källor skapar en större trovärdighet (Thurén, 1997). Denna teoretiska och praktiska förståelse har påverkat vårt val av teorier, legat till grund för utformningen av vår intervjuguide (Bilaga 3) samt funnits med som bakgrund i vår analys av det empiriska materialet.

Samtliga intervjuer genomfördes i konferensrum på intervjupersonernas arbetsplats. Efter godkännande från intervjupersonerna har bandspelare i samtliga fall använts. Tiden för

intervjuerna har varierat mellan 30 och 60 minuter. Innan varje intervju påbörjades inleddes samtalet med en kort presentation av oss själva, studiens bakgrund, syfte och upplägg (se Bilaga 2). Under presentationen tog vi även hänsyn till vissa etiska aspekter som vi har för avsikt att redogöra för längre fram. Vi har valt att utföra intervjuerna båda två, där en av oss fungerat som intervjuare och den andre som bisittare. Detta för att kunna föra anteckningar, underlätta diskussion och analys längre fram och för att vi sedan tidigare vet att människor uppfattar olika saker och ser skilda aspekter samt för att som Hogg och Vaughan (2002) menar kunna utnyttja det transaktiva minnet (flera individer kan utnyttja sitt minne och sammanlagt minns de mer). Detta innebär att två eller flera personer drar fördel av varandras minne för att minnas bättre tillsammans. Vi har sedan transkriberat de tolv intervjuerna ordagrant, för att skapa en kronologisk ordning utifrån vår intervjuguide men även för att se till att viktiga kommentarer som faller utanför schemat men är relevanta kommer med (Repstad, 1999). Intervjuerna skrevs sedan ut och företagen analyserades var för sig.

Det faktum att vi varit två personer under resans gång tror vi har bidragit till att vi inte låst oss fast vid ett synsätt. Genom diskussion, våra olika ämnesinriktningar och olika förmågor att uppfatta saker och ting hoppas vi ha erhållit ett bredare och i viss mån nutidsinriktat perspektiv på det vi avsett studera.

Etiska överväganden

Vi har i arbetet med vår studie följt Humanistisk- samhällsvetenskapliga forskningsrådets forskningsetiska principer (2004). Detta innebär att vi informerade deltagarna om undersökningens bakgrund, syfte och varför vi vänt oss till just dem. Alla som deltagit i undersökningen har haft rätt att själva bestämma över sin medverkan. De har även haft rätt att bestämma hur länge och på vilka villkor de skall delta. Respondenterna har också haft möjlighet att avbryta sin medverkan utan negativa följder, det är dock ingen av dem som valt att utnyttja den möjligheten. Vidare har respondenterna informerats om att det endast är två författare som skall ta del av de uppgifter som framkommit under samtalet, i dess ursprungliga form. Det material som använts i uppsatsen har skrivits om och ihop; allt som varit personligt och kunnat identifiera någon har tagits bort. Allt som sagts har behandlats konfidentiellt och alla har erbjudits möjlighet att vara anonyma. Då vi valde att presentera företagen var för sig ökade risken för igenkännande. Då respondenternas utsagor blandades i resultatpresentationen och då bakgrundsvariabler såsom, kön, ålder, företag eller befattning inte förekommer i resultatpresentationen, torde vetenskapen inte behöva stå tillbaka på bekostnad av anonymiteten.

Intervjupersonerna har även fått information om att den färdiga rapporten kommer att vara en offentlig handling och att den kommer att finnas tillgänglig på Sociologiska institutionen samt hos uppdragsgivaren, och att vi kommer att skicka ett exemplar av den färdiga produkten till kontaktpersonen på respektive företag.

Kodning och analysförfarande

Vi har valt att presentera företagen var för sig i resultatet. Fördelen med detta var att varje företag framträder mer tydligt vilket var betydelsefullt när vi utgår från flera dokument och att företagen skiljer sig åt vad gäller kultur och användning av dessa dokument. Då avsikten var att göra en jämförelse mellan de olika företagen i användningen av dessa dokument, har vi analyserat respektive företags policydokument samt platsannonser. Avsikten med denna dokumentanalys var att få en nödvändig bakgrund och sammanhang för vår undersökning

men även ge dessa dokument likvärdig status som källa, som respondentintervjuer och informantintervjuer (Repstad, 1999; Thurén, 1997). Resultaten från analysen ligger sedan till grund för den inledande delen i resultatavsnittet, där respektive företag presenteras med en beskrivning av organisation, företagsfilosofi, rekryteringsprocess och personalerbjudande.

Vår analys har utgått från rubrikerna *platsannonser*, *intervjutillfällen* och *hur upplevelsen av det nya arbetet blev*. Dessa rubriker ingår i rekryteringsprocessen och överensstämmer med intervjuguidens rubriker. Vid analysen behandlades företagen var för sig. Respondenternas svar lästes noggrant igenom, och de svar som vi ansåg intressanta sorterades och markerades med färg. Därefter markerades de svar som hamnat på fel ställe med numret på rätt intervjufråga, så att svaren hamnade under såväl rätt rubrik som korrekt fråga. Materialet korrekturlästes av en oberoende part, för att ytterligare kontrollera att svaren sorterats korrekt enligt rubriker och frågor i intervjuguiden. Vi samlade de svar som överrensstämde på varje fråga och redovisade dessa, men också enskilda svar och svar med innehåll av ny kunskap. Vid redovisningen belystes vissa svar med citat för att tydliggöra andemeningen i informationen.

I diskussionsavsnittet har vi granskat intervju svarens betydelse i förhållande till vår teoretiska ram, men även utifrån dokumentanalysen, för att skapa en kvalitativ förståelse.

Resultat

I detta avsnitt kommer vi att presentera resultatet från de 12 intervjuer som vi genomfört, fyra vid vart och ett av tre företag. Dessa tre företag kommer att redovisas var för sig, där vi inleder med en presentation av företaget, företagsfilosofi, rekryteringsprocess samt personalerbjudande. Detta är baserat på information från informantintervjuer, platsannonser, policydokument samt från broschyrer och utdrag från företagets intranät. Resultaten från respondentintervjuerna kommer att redovisas utifrån vår intervjuguide och ha samma ordningsföljd som berörda frågeområden i denna. Områdena är *platsannonser*, *intervjuer* och *hur blev upplevelsen av det nya arbetet*, därmed avser vi att följa den röda tråden i rekryteringsprocessen.

Banken

Banken är en av Nordens största bankkoncerner med cirka 15 400 anställda, varav 9 500 personer i Sverige. Affärsidén är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner och företag genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. Bankens styrka är förankringen i ett stort antal lokala banker och möjligheten att nå banken via telefon och Internet. Banken har filialer i New York, London, Oslo, Tokyo samt Shanghai. Man har även samarbetspartners i de nordiska länderna och i Baltikum. Banken är marknadsledande när det gäller hushållslån, fondsparande och privat pensionssparande.

Företagsfilosofi

Banken har utarbetat en medarbetaridé vilken utgår från dess vision, mission, affärsidé och värderingar. Medarbetaridén är indelad i fyra delar som handlar om att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla bankens medarbetare. Banken söker medarbetare som har olika bakgrund och erfarenhet, vill utvecklas, och som tar ansvar. Banken erbjuder möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling, ansvar och befogenhet byggt på delaktighet. Banken

söker medarbetare som vill ha balans i livet, därför att harmoniska människor gör bättre affärer och skapar lönsamhet. De uppmuntrar till utveckling och engagemang i arbetet genom att vara flexibla beträffande arbetstider och erbjuda förmåner, villkor och utvecklingsmöjligheter som är anpassade till livets olika skeden.

Banken befinner sig just nu i ett omfattande förändringsarbete där man intar en mer aktiv hållning jämfört med traditionellt bankarbete. Man vill aktivt utveckla ett mer kundfokuserat och säljriktat arbete. Förändringsarbetet är målinriktat och personalen ges verktyg i form av kompetensutveckling och stöd för att nå resultat.

Rekryteringsprocess

Rekryteringen sker oftast internt genom *platsannonser* i interntidningar och på intranätet. Man utgår från en rekryteringspolicy där fyra kompetenser skall vara tillgodosedda. Dessa fyra är yrkeskompetens, affärsmässighet, social kompetens och personlighet. Banken har tydliga riktlinjer beträffande platsannonsernas utformning och dessa skall vara enhetliga, kommunikativa och imageskapande. De skall även utrymmesmässigt stå i paritet till grad av befattning. Internannonsringen skall ses som ett led i att ge möjligheter till utveckling för medarbetare och för att stimulera ökad rörlighet inom banken. *Intervjuförfarandet* innebär att den sökande genomgår två intervjuer, ett PAT-test och återkoppling på detta. Testet är ett personlighetstest och lyfter fram individens egenskaper, förhållningssätt och intressen.

Personalerbjudande

Belöningsystemet består av lön, förmånliga lån, tjänstepension samt tillgång till företagshälsovård. Banken kompenserar inkomstbortfall upp till 90 % av lönen vid föräldraledighet och sjukdom samt ger visst ekonomiskt stöd vid arbetsrelaterade studier. Vissa tjänster ger möjlighet till flexibel arbetstid. Banken har utarbetat en plan för karriärvägar där bankens 23 yrkesroller finns beskrivna. Medarbetarna kan via intranätet gå in och se vilken kompetens dessa roller kräver och genom test kontrollera sin egen status. En ytterligare karriärmöjlighet som banken erbjuder är att medarbetaren kan byta såväl kontor som ort.

Resultat från respondentintervjuer

Platsannons

Anledningen till att respondenterna sökte tjänsten varierade. Samtliga respondenter har tidigare arbetat inom bankväsendet, två inom denna bank och två kommer från andra banker. För ett par av dem var den utannonserade tjänsten väldigt lik deras tidigare arbeten och de visste därför vad tjänsten innebar. Den trygghet och kontinuitet som banken erbjuder i kombination med signalerna i platsannonserna om förändring mot affärsmässighet, kundfokus och växande, var lockande för de sökande.

Det som var extra tilltalande i annonsen var en tydlig beskrivning av yrkesprofilen. Någon lockades av att annonsen förmedlade en uttalad karriärväg och beskrev det: *"här finns uttalad karriär och utvecklingsplan ... att jobbar du som detta denna tid, så får du detta jobb efteråt..."*

Någon lockades av annonsens offensiva budskap och tyckte att detta överensstämde med dennes personlighet och beskrev det:

”Det stod i annonsen vilka kvalifikationer, det stod att man skall vara aktiv, att man skulle vara engagerad, att man skulle tycka att det var roligt att göra affärer och jag identifierade allt det med att det stämmer med mig... det här perspektivet med kunden i centrum, kundens behov, det kände jag utifrån det här.”

De sökande ansåg i stort att annonsen sände ut positiva signaler. Formuleringar kring arbetets karaktär med utlovat eget inflytande, självständighet och ansvar var tilltalande. Även beskrivningar om starkt kompetensinnehåll, affärsmässighet och kvalitet var lockande. En negativ signal var banken som varumärke, som alltför trygg och stabil, vilket uttrycktes:

”När jag såg annonsen så fanns det mest positiva signaler, men det som var det negativa, alltså jag vet ju sedan många år tillbaka vad bank står för och där fanns för mig en liten varningsklocka, att låter det här bättre än vad det kommer att bli?”

Intervjuerna

Orsakerna till att man blev erbjuden tjänsten berodde enligt de sökande på en kombination av rätt kompetens, yrkesmässig erfarenhet, ålder och personliga egenskaper. Några påtalade betydelsen av personliga relationer och ömsesidigt förtroende i förhållande till närmsta chef.

Den tröga arbetsmarknaden för ekonomer var en bakgrundsfaktor när man tackade ja till tjänsten. Fördelningen av arbetsuppgifter på kontoren beskrevs som centraliserade där alla har renodlade yrkesroller. Här blev den egna yrkesrollens framställan som en strategisk funktion, avgörande för beslutet att tacka ja till tjänsten. För någon blev upplevelsen av överensstämmelse mellan annons och intervjuer vad gäller arbetsinnehåll övertygande och beskrev det på följande vis:

”Det kändes ganska övertygande om att det här var en seriös rekrytering... det är inte alltid verkligheten är detsamma som i annonsen, det tycker jag att jag har sprungit på, där det många gånger inte alls överensstämmer, vilket är tragiskt.”

För någon påverkade familjesituationen beslutet om att byta arbete. Trygghet var lockande och bankens erbjudande om flexibla arbetstider samt ekonomisk kompensation vid föräldraledighet, ingav känslan av att det gick att kombinera arbetsliv och privatliv.

På frågan om det var något som var speciellt intressant och lockande varierade svaren. Flera av personerna tilltalades särskilt av de karriärmöjligheter banken erbjuder. Bankens nya profil som resultatnriktad med fokus på kundernas behov, tilltalar flera av personerna. Förmånerna inom banken, såsom ränteförmåner, tilläggstjänstepension, skydd vid föräldraledighet och sjukdom upplevs som trygg och respondenterna menar att detta kompenserar lönenivån inom bankväsendet.

Förväntningar på den nya tjänsten var många. Några förväntade sig mycket arbete, men att detta också skulle leda till belöning i form av nya steg i karriären. Någon kände stundens allvar i att prestera och att leva upp till högt ställda krav från banken, att visa resultat och att leverera. En annan kände att man kunde tillföra banken sin kompetens och erfarenhet.

Hur blev upplevelsen av det nya arbetet?

Alla är nöjda med sitt arbete, men tycker på olika sätt att deras förväntningar har infriats. För en av personerna blev inte starten på det nya arbetet som förväntat, i förhållande till vad som beskrivits i annons och vid intervjuerna. Då personen såg fram emot den förändring och utveckling som utlovats i banken, blev denne besviken när ingenting hände. Bytet av chef på bankkontoret blev avgörande då detta ledde till att de fick arbeta med det utlovade helhetsperspektivet gentemot kunderna och respondenten berättar: *"... detta bidrar till att jag känner mig nöjd och annars hade jag inte varit kvar nu..."*

En annan tycker att arbetet blivit snarlikt det som utlovades vid anställningsförfarandet och har fått bekräftelse på detta genom att denne redan gått vidare som utlovat. Någon tycker arbetet med att lära sig den nya yrkesrollen tar längre tid än förväntat och uttrycker en viss besvikelse och frustration. Någon anser att banken har levt väl upp till det som utlovats i annonsen. Detta beror på ledarskapet som fortsätter på den väg som redan stakats ut i annons och vid intervjuer och förklarar: *"Jag har en chef som lever upp till den biten själv, står mycket bakom de här kvalifikationerna och värderingarna och kan styra organisationen mot uppsatta mål."*

Företagskulturen som är på väg att förändras mot mer resultatnriktat arbete och kundfokusering, upplevs som positiv av respondenterna. De har dock märkt av en motsättning, då de äldre medarbetarna har svårare att ställa om till det nya. Kulturen beskrivs som "öppen med rak kommunikation", där den nya tekniken har gett möjlighet till riklig information genom ett välutvecklat intranät. Någon anser att det är den vardagliga kulturen som styr det egna arbetet och att den övergripande policyn är mer korrekt formulerad för att passa alla. Mycket av den övergripande policyn stämmer dock väl med det dagliga. Genom bland annat kursdagar till bankens alla medarbetare, arbetar man aktivt för att den nya förändringen skall bli väl förankrad och någon beskriver: *"... alla är med på varför man gör detta, så det har varit väldigt väl förankrat, det är väldigt aktivt."*

Möjligheter till karriär inom banken är det som motiverar flera av de sökande, vilka också har klart utstakade mål i sikte. Man uppskattar förändringarna och möjligheten till påverkan av det egna arbetet. Alla känner motivation genom återkoppling på arbetsprestation från kunder och chefer, men framhåller sina individuella mål och feedback på dessa som viktiga, vilket beskrivs: *"Vi sätter ju personliga mål, jag och min chef, och dem stämmer vi av en gång i månaden och där är belöningen att man nått målet."*

I sin nuvarande livssituation framhåller flertalet olika typer av inre belöning som viktigare än ekonomisk kompensation. Flexibel arbetstid och möjlighet till ledighet vid behov, gör det möjligt att kombinera arbete och familj. Respondenterna värderar sin fritid högt och betonar balansen mellan arbetsliv och privatliv som betydelsefull. Någon anser dock att ekonomisk kompensation ger möjlighet till en bättre fritid. En annan känner stark drivkraft av återkoppling på sina personliga mål och feedback på ett gott arbete.

Transport och logistikföretaget

Företaget är ett av världens största inom sitt område och sysselsätter cirka 60 000 människor varav cirka 180 personer finns på det nordiska huvudkontoret i Göteborg. Deras huvudsakliga kunder finns bland världens ledande företag inom både import- och exportindustrin. Linjetrafiken bedrivs från Nordeuropa till/från Fjärran Östern, Nord-Sydamerika, Mellanöstern, Afrika, Australien samt även inom Europa.

Företagsfilosofi

De har en *vision* om att de vill skapa möjligheter i den globala handeln för sina kunder, sig själva och människor i stort. Detta vill man uppnå genom att skapa förståelse för kundens verksamhet, erbjuda helhetslösningar samt vara kostnadseffektiva och affärsmässiga. Vidare vill man erbjuda medarbetarna personlig utveckling genom att vara en motiverande arbetsplats. Detta policydokument finns att läsa på företagets intranät.

Rekryteringsprocess

I *platsannonserna* efterfrågar man personer med specificerad kompetens i form av akademisk bakgrund, språkkunskaper och erfarenhet. Man eftersöker även mer personliga egenskaper som uttrycks i ord som: målmedveten, utåtriktad, stresstålig, samarbetsvillig samt logisk och analytisk. *Intervjuförfarandet* inleds med en inledande intervju med en representant från personalavdelningen. Därefter genomgår man ett logiskt/analytiskt test samt ett personlighetstest, Predictive Index, vilket mäter faktorer som speglar personens drivande förmåga samt grad av otålighet. Den sökande får respons på testresultaten. Den andra intervjun sker tillsammans med närmast berörd chef. Anställningsformerna är provanställningar som övergår till tillsvidareanställning samt projektanställning vid behov.

Personalerbjudande

Förutom lön, innehåller det olycksfallsförsäkring, tjänstepension samt karriärmöjligheter inom koncernen. Personalen har tillgång till företagshälsovård, friskvård samt semesterstugor. Viss kompetensutveckling erbjuds i form av certifiering och uppgradering inom tjänsten. Man har utvecklingssamtal två gånger per år där man får respons på sitt arbete i form av poängsättning i en skala mellan 1-100. Företaget erbjuder stora möjligheter vad det gäller karriärvägar både i som utom Sverige. Den anställde uppmuntras att byta tjänst inom koncernen och har den anställde befunnit sig på sin nuvarande position under minst två år har inte närmaste chef rätt att invända emot förflyttningen.

Resultat från respondentintervjuer

Platsannonserna

Anledningen till att man sökte tjänsten varierade. Två personer kände till företaget sedan tidigare och tyckte att det verkade intressant på grund av sin storlek och internationella förankring. Dessutom var deras kompetens helt rätt för tjänsten vilket speglas av detta citat: ”Då dök det här upp och det stod mitt namn på...”

Andra anledningar till att man sökte tjänsten var enligt en av de sökande att arbetsmarknaden var mycket trög. Tjänsten beskrevs som den första intressanta, inom dennes kompetensområde, som utannonserades. Personen hade dessutom en speciell spetskompetens som eftersöktes, vilket man trodde skulle medföra en bättre möjlighet till att få tjänsten. Den fjärde personen tyckte att annonsen tilltalade personligheten.

Det som var särskilt lockande i annonsen var själva formuleringen kring beskrivningen av arbetsinnehållet, såsom analytiska inslag samt personligt ansvar, och man sade: ”Jag kände att nu får man chansen att visa lite vad man går för... jag vill hellre vara med och bestämma själv.”

Intervjuerna

Anledningen till varför man blev erbjuden tjänsten berodde på olika saker. En person trodde att det, förutom rätt kompetens, berodde på att man fått väldigt hög poäng på det logisk/analytiska testet samt fördelen att personen snabbt kunde börja på företaget. Huvudsakligen trodde man ändå att det berodde på att man vid intervjuerna etablerade en personlig relation med berörd chef och man upplevde då att personkemin överensstämde vilket beskrivs av respondenterna som: *"Det kändes inte som en intervju utan som ett behagligt samtal och den känslan fick jag här också – att det flöt på..."*

En annan påvisar samma sak genom detta citat: *"Det hade lite betydelse att jag talade med honom på hans modersmål..."*

Att man tackade ja till arbetet berodde för två av personerna på att arbetet i sig var väldigt intressant och att man ville ha just ett sådant arbete med stora karriärmöjligheter. En av personerna tyckte dessutom att arbetet låg i rätt stad, då man ville hem från utlandsarbete, vilket uttrycktes så här: *"Signalerna jag fick av annonsen de stämde... det verkade vara precis ett sånt jobb jag letade efter... och det var i Göteborg och det var inte så mycket att tveka på."*

En annan person tackade ja till arbetet för att personkemin med närmste chef stämde väl överens och trodde att de personliga egenskaperna skulle passa bra in. Den fjärde personen ansåg att arbetsmarkanden ej erbjöd så stor valmöjlighet, men att jobbet stämde väl in på vad man tidigare studerat.

På frågan om det var någonting särskilt man tog ställning till vid beslutet varierade svaren. Tre personer ansåg att karriärmöjligheterna inom företaget var särskilt betydelsefulla. Den ene vägrade det gamla mot det nya och ville bredda sin kompetens. Den andre personen såg till möjligheterna att avancera inom företaget men även karriärmöjligheterna utomlands var av viss betydelse. Någon uttryckte det så här: *"Det är ju hellre dörrar som öppnas än dörrar som stängs om man säger så..."*

En annan sak som hade stor betydelse när man tog jobbet var att man kände till företaget sedan tidigare och att företaget var ett bra varumärke.

Hur blev upplevelsen av det nya arbetet?

På frågan om förväntningarna infriades i förhållande till vad som utlovades i annons och vid intervjuerna svarade man lite olika. En kände sig inkastad direkt i arbetet och saknade all form av introduktion. Denne upplevde dock att arbetets innehåll speglades ganska väl i annons och vid intervjuerna men att det innebar mer ansvar än förväntat. En av de andra har en liknande upplevelse i förhållande till vad som utlovades, och har upptäckt att uppdraget att forma en ny tjänst är större, tyngre och mer tidskrävande än man förväntat sig, vilket detta citat visar på: *"Jag hade inte satt tankar och känslor på att det skulle ta så lång tid, men jag trivs bra."*

En tredje person upplevde att det blivit ännu bättre än förväntat, på grund av möjligheter att påverka sitt eget resultat och styra sin egen dag men även för att man får beröm från chefen. Den fjärde personen ansåg att arbetet var varierande och kul, men att det inte blivit exakt som man hade trott då arbetet inneburit mindre inslag av analys än förväntat.

Företagskulturen beskrivs av flera som hierarkiskt och strikt med ordning och reda och beskriver det så här: *"Här är det strikt och gammaldags och här händer saker inte så snabbt."* Någon beskriver att det är högt i tak om man har kompetens. En annan uttrycker besvikelse över att det finns färre karriärsugna, unga akademiker än vad som framhölls vid rekryteringen men säger: *"Unga karriärsugna människor, lite SE-banken, det passar mig."*

En fjärde person upplever sitt lilla team som betydelsefullt för den egna atmosfären, men saknar överblick och kontakt med övriga på företaget vilket speglas av följande citat:

"Man känner inte så mycket att vi jobbar på Transport och logistikföretaget... det hade nog funkade lite bättre om vi hade vetat bättre vad de andra gör och om dom hade vetat vad vi gör, då hade man kunnat samarbeta lite bättre..."

På frågan om vilken betydelse kulturen har svarar ett par av dem att man upplever miljön bland karriärsugna unga människor som positiv. Man känner att det krävs ganska mycket arbete av dem men om man visar vad man går för finns det många möjligheter till karriär både inom som utom Sverige.

Ingen av personerna upplever att de kommit i kontakt med kulturen i form av skrivna dokument och att det inte är något man blir presenterad för vid anställningsförfarandet. Någon beskriver att man inte verkar arbeta aktivt med sin vision eller företagsfilosofi, men att det ibland kommer information om nya dokument via e-mail. Respondenterna har sett att det sitter något inramat dokument på väggen. En tredje tror att man måste söka informationen själv men upplevde vid intervjun att: *"Det liksom sipprade ut värderingar på något sätt..."*

De anställda känner motivation främst genom de framtida karriärmöjligheterna företaget erbjuder och framhåller dessa som viktigare än deras nuvarande arbete. Ett par framhåller att de uppskattar sitt fria arbete där man kan påverka själv och har möjlighet till flexibel arbetstid. Man värderar kontakten med kollegorna som viktig för sin arbetstrivsel. Någon känner att de uppsatta målen är motiverande, denne tycker att känslan att de faktiskt går att uppnå genom samarbete i arbetsgruppen, är tillfredsställande. En person strävar efter att genom nuvarande arbete forma sin framtida roll och att det i sig är motiverande.

Flertalet tycker att feedback på sitt arbete är viktigt för motivationen, men att man får för lite från närmste chef. Man vill bli sedd och få bekräftelse.

Möjligheten till karriär i stort är enligt flertalet väldigt viktig, de uppskattar särskilt den möjlighet som finns till att arbeta utomlands. Utvecklingsmöjligheter i det dagliga arbetet och att växa som person framhålls av två personer. Yttre belöning som träningskort är inget som framhålls men ett par säger att lönen ska motsvara arbetsinsats och kompetens. En person lägger stor vikt vid trygghet i form av tillsvidareanställning, försäkringar och företagshälsovård.

Industrieföretaget

Industrieföretaget som utvecklar, tillverkar och säljer exklusiv konsumtionsprodukt och ingår i en stor utländsk koncern. Undersökningen genomfördes på försäljningsbolaget som ansvarar för marknadsföring och försäljning på den svenska marknaden.

Företagsfilosofi

Industriföretaget har utvecklat en företagsfilosofi som består av bland annat deras vision, kultur, medarbetarskap samt hur ord skall bli till handling. Visionen är att vara världens mest efterfrågade och framgångsrika produkt inom sin bransch. Kulturen består av värderingar och grundprinciper och dessa är: respekt för individen, medverkan och engagemang, kundfokusering, processarbete med ständig förbättring, uppföljning och feedback.

Medarbetarskapet beskriver hur företaget ser på sina medarbetare och handlar om att denne skall vara aktiv, förändringsbenägen, kommunicera och ha en passion för sitt företag. Man betonar även att individen skall känna frihet att agera och ta egna initiativ samt kunna förstå det egna arbetets betydelse för helheten. Medarbetarna skall uppskatta värden som balans i livet och balans mellan arbete, fritid, familj och vänner. I företagsfilosofin säger man sig arbeta för att ord skall leda till handling genom att denna filosofi skall tillämpas vid varje aktivitet som exempelvis vid rekryteringsprocessen. I medarbetarskapet ingår även att ansvara för att hålla liv i och föra dialog om företagets värderingar.

Rekryteringsprocess

Rekryteringen sker huvudsakligen internt via annonsering och alla tjänster utannonseras. *Platsannonserna* är ganska formella och beskriver vad arbetet går ut på samt vilken kompetens som eftersöks. Mindre fokus vad gäller speciella önskemål om personlighet eller social kompetens. Ord som initiativrik, samarbetsförmåga och analytisk förmåga förekommer. De sökande genomgår oftast två eller fler *intervjuer* med berörd chef och vid behov genomförs ett personlighetstest.

Anställningsformerna är tillsvidareanställning men man använder sig ofta av projektanställning. Introduktion erbjuds till alla nyanställda och består av två delar. Första delen består av en tredagarskurs, vilken syftar till att lära känna företaget. Den andra delen av introduktionskursen är individanpassad och sker i anslutning till aktuell tjänst.

Personalerbjudande

Det består förutom lön, av möjligheten att köpa företagets produkter till rabatterade priser. Medarbetarna kan teckna förmånliga försäkringar såsom sjukförsäkring, pensionsförsäkring men även barn och hemförsäkring. Företaget kompenserar inkomstbortfall vid barnledighet och man erbjuder olika former av friskvård. Medarbetarna har tillgång till att hyra semesterbostad genom företaget. I vissa tjänster ingår tjänstebil och mobiltelefon. Det finns goda möjligheter till karriärutveckling främst genom internrekrytering och kompetensutveckling vid behov. Kvinnliga chefer erbjuds mentorer som stöd i yrkesrollen, då man vill behålla kvinnor i ledande befattningar.

Resultat från respondentintervjuer

Platsannons

För två av personerna avgjorde familjesituationen att man sökte sin nuvarande befattning. Dessa ansåg det vara av högsta prioritet att kunna kombinera arbete och familj, då tidigare arbete inneburit mycket hög belastning såsom frånvaro och en stressig arbetssituation och

uttrycker det så här: "... då var det mycket såna där brandkårsutryckningar och så för att få familjen att fungera igen så var det dags att sluta resa i alla fall."

För en tredje person var det utmaningen i själva arbetet, med ett helhetsansvar för en verksamhet med intressanta varumärken som var det som lockade. Den fjärde ville till ett säljbolag med goda utvecklingsmöjligheter och visste genom kontakter att stämningen på företaget var god.

Intervjuerna

Anledningen till att de blev erbjudna tjänsterna varierade. Flera trodde att det berodde på en kombination av rätt kompetens och bakgrund för tjänsten men även på grund av personliga rekommendationer då flera av dem redan arbetade inom bolaget. En person nämnde att dennes personlighet i kombination med erfarenheten från en liknande tjänst passade just den rollen de sökte. En fjärde person trodde att man ville förnygra personalgruppen.

På frågan om varför de tackade ja till tjänsten varierade svaren något. Ofta uppgavs att det var en kombination av olika faktorer som påverkade beslutet. Flera påpekade betydelsen av att företaget är ett känt varumärke och att man ville till ett stort företag med många utvecklingsmöjligheter.

En person sökte specifikt efter företagskulturen, då denna var känd sedan innan. Flera ville ha ett arbete där man själv kunde påverka sin arbetssituation, med eget ansvar och frihet vilket följande citat belyser: "... är van vid att man har eget ansvar för sitt arbete och inte är toppstyrd..."

En person nämnde att möjligheten att förverkliga sina idéer var kryddan som avgjorde beslutet. Medan en fjärde såg arbetet som en chans i livet.

Förväntningarna på arbetet var många. Någon ville bygga upp och utveckla bra team och varumärken. En annan förväntan gällde möjlighet att kunna uppnå balans mellan arbete och fritid. Främst ville man att arbetet skulle leda till personlig- och yrkesmässig utveckling, men man uttryckte även förväntan över att kunna påverka sin arbetssituation och få möjlighet att genomföra sina idéer, vilket uttrycks genom: "att det fanns ett utrymme för mig och mina tankar och att kanske någon lyssnade och jag fick lov att genomföra det."

Hur blev upplevelsen av det nya arbetet?

På frågan om förväntningarna infriades i förhållande till vad som utlovades i annons och vid intervjuerna svarade man lite olika. Personen som eftersökte balans i livet upplever att det faktiskt blev som han/hon ville och att arbetet blev precis så som utlovades. Alla upplevde dock att deras olika förväntningar infriats och att man var på rätt spår. Någon menade att han/hon blev inkastad i arbetet och fortfarande håller på att lära sig, men att det ofta finns någon att fråga.

Personerna motiveras på skilda sätt. Någon framhöll framgångarna i affärerna samt känslan av att göra teamet delaktigt i dessa och i uppsatta mål som en stark drivkraft i sitt arbete. En annan sade sig motiveras av att arbetet flyter och genom att man får beröm från kollegor och chefer. Flexitid och möjlighet till att förlägga visst arbete hemifrån, uppgav någon av respondenterna, ger en känsla av frihet i sitt arbete. Detta ger personen utrymme

att uppnå balans mellan arbete och fritid, vilket någon sade är mycket motiverande. Någon tyckte till och med att den känslan är viktigare än att få några tusenlappar till i lön. Känslan av balans uttrycktes av en annan svarande så här: ”*det är skönt att veta att är jag hemma på onsdag så är jag hemma, de glömmer ju bort det, men det blir inga sura miner...*”

Företagskulturen upplevs som positiv och man uppskattar friheten i sitt arbete, prestigelösheten, och att människor får befogenhet och vågar ta beslut. Man upplever delaktighet genom dialog före beslutsfattande. Vidare sade man sig uppskatta att individen synliggörs i organisationen och att bli sedd som individ snarare än som en funktion. Någon beskrev företagsfilosofin så här:

”Väldigt svensk attityd. Team, medarbetare, feedback och så vidare. Det är långt ifrån alla företag som lever upp till det, även i Sverige. Det ger varma känslor i alla fall... cheferna har fruktansvärt stort ansvar och det spelar ingen roll vad det står om du inte gör på det viset. Man kan ha ett bra klimat utan ett sådant här dokument och tvärtom. Det beror på cheferna.”

Som belöning i nuvarande livssituation beskrev respondenterna olika trygghetsalternativ som viktiga. Man nämnde socialt skyddsnät i form av pensionsförsäkring och sjukförsäkring men även anställningstrygghet i form av tillsvidareanställning. Någon uttryckte detta så här:

”... Friskvård och sjukvård, både och, tror jag är viktiga för en anställd nu tyvärr, för att sjukvården håller på att bygga bort sig själva och det innebär att man skapar sig gräddfiler. Det kommer att innebära mycket när man anställer folk i framtiden.”

Respondenterna framhöll värdet av att kunna kombinera arbete och fritid. Att faktiskt kunna skilja mellan arbetstid och fritid vilket uttrycktes så här: ”... utan att behöva tillbringa fritiden med att hinna med allting, så att det blir balans mellan privatliv och arbetsliv och det tycker jag väl är en inre kvalitet på ett arbete.”

Diskussion

Det övergripande syftet med undersökningen var att studera vilka förutsättningar som är betydelsefulla för att företag i en rekryteringsprocess skall attrahera rätt medarbetare. Nedan diskuteras de förutsättningar i organisationen som individen själv lyfter fram som viktigast. De mest återkommande faktorerna i empirin var: *karriärmöjligheter, trygghet, motivation och arbetstillfredsställelse* samt möjlighet till *balans i livet*. Vi avsåg även undersöka hur *företagskulturen* med dess värderingar används och uppfattas vid rekryteringen och om individen upplevde att det fanns *överensstämmelse* mellan det nya arbetet och bilden som fördes fram i platsannonser och vid intervjutillfällen.

Karriär som attraktionskraft

En betydelsefull attraktionskraft i rekryteringsprocessen, som alla förhåller sig till, är karriärmöjligheterna på respektive företag. Denna attraktionskraft beskrevs som långt mer betydelsefull än vad vi tidigare värderat den till. Karriär ses som en möjlighet till personlig utveckling men även en motivationsfaktor i det dagliga arbetet. Detta får stöd i Berglunds (2001) resonemang om den individualistiska attityden till arbete. Medarbetare med högre utbildning har i regel högre förväntningar vad gäller karriär och då man tillbringar mycket tid på sitt arbete vill man ha stimulans och bekräftelse på sin arbetsprestation.

Bankens tydliga karriärsystem är en stark attraktionsfaktor för dess medarbetare. Dock kan detta inrutade system verka lite förutsägbart vilket kanske inte attraherar de medarbetare som eftersöks i den nya kulturen.

Som medarbetare på Transport och logistikföretaget är karriärmöjligheterna en så starkt drivkraft att denne nästan hellre ser fram emot vad som komma skall än till sitt nuvarande arbete. Det kan medföra en risk för stor personalomsättning, vilket kan leda till kompetensförlust och brist på kontinuitet i kontakter till kollegor och kunder.

På Industriföretaget berättar man om de utvecklingsmöjligheter som ett stort företag erbjuder och beskriver hellre möjligheter till personlig- och yrkesmässig utveckling än använder ordet karriär. Karriärvägarna består främst i dess framgångsrika internrekrytering, vilken bedrivs av företagets egen personalutvecklingskommitté. Detta arbetsätt ger förutsättningar för människor att kunna ta ansvar för sig själva och sin utveckling. Men det är avhängigt huruvida företagets belöningsystem är känt ute i organisationen och att de anställda vet vilket beteende som belönas, vilket framhålls av Cummings och Worley (2001).

Balans i livet som attraktionskraft

En betydelsefull faktor som attraherade respondenterna var möjligheten till balans i livet, att kunna kombinera arbetsliv och privatliv på ett optimalt sätt. Detta var attraherande även för dem som inte hade familj, då man värderade sin fritid högt och ville göra denna meningsfull och det uttrycktes: "... utan att behöva tillbringa fritiden med att hinna med allting, så att det blir balans mellan privatliv och arbetsliv och det tycker jag väl är en inre kvalitet på ett arbete".

Här ses tydliga samband till hur samhället påverkar familjesituationen men även till hur individen ser på sitt arbete. Familjesituationen i Sverige, har enligt Esping-Andersen (1999), ändrats då både kvinnor som män arbetar. Många ser dessutom inte sitt arbete endast som en inkomstkälla, utan har som Berglund (2001) beskriver, en individualistisk attityd till detta, man eftersöker därmed också värden som karriär och arbetstillfredsställelse. Viljan till att balansera ett stimulerande arbetsliv med ett innehållsrikt privatliv, leder därför till att många av respondenterna ser möjligheten till att kunna göra detta, som attraktivt vid en rekrytering. Företag som kan möta upp behovet på ett konstruktivt sätt och erbjuder denna möjlighet, blir därför attraktiva som arbetsgivare. Banken har som argument i sin medarbetaridé att harmoniska medarbetare gör bättre affärer. Även Transport och logistikföretaget vill skapa lönsamhet, men då med en annan typ av medarbetare, vilket speglar ett annat sätt att se på medarbetarna.

Motivation och arbetstillfredsställelse som attraktionskraft

En mycket betydelsefull förutsättning, som genomgående lyftes fram av respondenterna, var *arbetets karaktär*, där man eftersökte ett självständigt arbete med möjlighet att själv påverka hur man organiserade sin arbetsdag. De ville ha ett varierande arbete med möjlighet till återkoppling på arbetsprestation. Det var också viktigt att se det egna arbetets betydelse för helheten, vilket Industriföretaget tagit fasta på med sin tre dagars introduktionskurs. Detta sammantaget är särskilt betydelsefullt för individens motivation, arbetstillfredsställelse och prestation, vilket framhålls av Hackman och Oldham (1980) men även av Berglund (2001) som med sin undersökning påvisar autonomins stora betydelse för svenska arbetsförhållanden. Även Hall (1990) och Jacobsen och Thorsvik (2002) för liknande

resonemang om dessa förutsättningar betydelse för individens engagemang. Industrieföretagets medarbetare kände delaktighet, hade befogenhet och vågade fatta beslut, vilket gick hand i hand med deras företagsfilosofi. Dessa tankar får stöd i teorin om ”empowerment” (Yukl, 2002), och ger företaget handlingskraftiga medarbetare som konkurrensmedel.

Trygghet som attraktionskraft

Ytterligare en viktig förutsättning för respondenterna var trygghet i olika former. De eftersökte anställningstrygghet i form av tillsvidareanställning både för att attraheras vid en anställningsprocess men även för att känna motivation i sitt arbete. Castells (1999) och Lundqvist (2001) påtalar att arbetsmarknadens villkor har blivit mer osäkra beträffande anställningsformer. Esping-Andersen (1999) och Beck (1992) resonerar om industrisamhällets sidoeffekter, där de bland annat nämner arbetslösheten som en osäkerhet. Sammantaget kan känslan av osäkerhet i samhället, där individen inte kan garanteras inkomst eller anställningstrygghet, bidra till att respondenterna upplever att anställningstrygghet är attraherande vid en rekryteringsprocess.

Respondenterna sökte på olika sätt efter trygghet i arbetslivet. De ville ha trygga arbetsgivare som erbjöd kontinuitet hos verksamheten, för att garantera långsiktighet och stabilitet i anställningen. Det efterfrågades även olika trygghetsalternativ i belöningsystemet som exempelvis sjukförsäkring och pensionsförsäkring. Företagen har noterat att det finns ett utrymme att fylla gentemot sina medarbetare genom att möta upp samhällets osäkerhet och ge stöd i form av personalerbjudanden som täcker upp olika behov under livets alla skeden och detta upplevdes som attraktivt. Omvärldsfaktorerna påverkade såväl företagets belönings-system som attraktionskraften till medarbetarna.

Företagskultur som attraktionskraft

Kulturen som attraktionskraft är mycket betydande och medarbetarna tilltalades av de signaler som företagen sände ut vid annonser och intervjuer. Banken använde sig mycket medvetet av sin kultur redan i annonsen och den präglar språket och förmedlar vilken typ av medarbetare man söker. Vi ser tydligt hur man utgår från sitt policydokument och att den får stor genomslagskraft på de sökande som attraheras av beskrivning av förändring, kompetens och personliga egenskaper. Medarbetarna lockades av den kulturförändring banken genomgår och därför är det betydelsefullt att det implementeringsarbete som påbörjats verkligen fortskrider genom konkreta handlingar för att som Bang (1994) beskriver det, främja ett positivt beteende hos medarbetarna.

Industrieföretagets företagsfilosofi präglas av många vackra ord om individ, engagemang, medarbetarskap och eget ansvar. Detta har ett tydligt emotionellt budskap och talar tydligt till hjärtat snarare än hjärnan, vilket av Arvonen (1989) beskrivs som viktigt för att skapa mening för den enskilde. Även om alla medarbetare inte har sett företagsfilosofin som dokument, präglar den deras vardag. De uppskattar och motiveras av det beskrivna förhållningssättet mellan företaget och dess medarbetare. Respondenternas språk vid intervjutillfället tydde på att ord har blivit till handling, och att man också lyckats med att lägga över del i ansvaret till medarbetarna, när det gäller att hålla liv i, och att föra ut företagets värderingar.

Transport och logistikföretaget eftersökte unga, karriärsugna medarbetare och företagskulturen beskrevs som hierarkisk. Detta behöver inte ses som någonting negativt, då stegen i karriären blir tydliga. Transportföretaget beskriver i sin policy att de skall vara en motiverande arbetsplats för sina anställda. Då alla respondenterna motiveras av de karriärmöjligheter företaget erbjuder, kan vi se att man faktiskt rekryterar rätt typ av medarbetare samt lever upp till sin policy. Transportföretaget använder sig däremot inte aktivt av sin policy vid anställningsförfarandet och ingen av de sökande har kommit i kontakt med kulturen via något dokument. Här finns en möjlighet för dem att använda sina värderingar för att locka medarbetare och skapa lojalitet i företaget. Många företag formulerar korrekta dokument men dessa värderingar måste också förmedlas till de anställda genom konkreta handlingar och vardagligt beteende för att främja deras motivation. Att aktivt använda kulturen som styrmedel, för att skapa engagemang och tillhörighet hos de anställda, är enligt Alvesson (2001) och Granberg (1998), ett framgångsrikt verktyg. Därför är det betydelsefullt att redan i rekryteringsprocessen sända ut rätt signaler och att dessa sedan överensstämmer med den vardagliga kulturen vilket också påvisas av Argyris och Schön (1978).

Överensstämmelse mellan bild och verklighet

Respondenterna på Banken tycker i olika grad att bilden som fördes ut vid anställningsförfarandet överensstämmer med verkligheten. Den goda överensstämmelsen mellan den beskrivna befattningen i platsannonsen och upplevelsen av hur arbetet har blivit beror delvis på att banken utgår från en rekryteringspolicy där fyra olika kompetenser och egenskaper eftersöks. Det var tydligt att respondenterna tilltalades av de delar som finns beskrivna i rekryteringspolicyen. Denna nyanserade bild av vem man eftersöker bidrar till att bilden som förs ut är förenlig med upplevelsen av det nya arbetet. Andra betydelsefulla faktorer som bidrar till att förväntningarna hos de nyanställda infrias eller inte, är förutsättningarna på respektive arbetsplats, där ledarskapet beskrivs som väldigt viktigt för upplevelsen av hur arbetet har blivit. Ledarskapet måste svara upp mot den bild som förs ut i rekryteringsprocessen, och i de fall man upplever att banken väl lever upp till det som utlovats, beror detta på att ledarskapet fortsätter på inslagen väg. Enligt förväntansteorierna (Jacobsen & Thorsvik, 2002), är människor motiverade att arbeta om de får ut det de vill ha av sitt arbete. En utlovad förändringsprocess är något som de nyanställda starkt attraherades av inledningsvis vid rekryteringen. Därför är det betydelsefullt att den fortskrider, för att detta inte skall leda till besvikelse för de nyanställda. En svårighet som visat sig, är att förändringsarbetet har kommit olika långt på såväl kontoren som hos cheferna. Detta bidrar också till besvikelse, men det är naturligt, då förändringsarbete tar olika lång tid.

Medarbetarna på Transport och logistikföretaget tyckte att den bild av kulturen, som fördes ut i anställningsprocessen, inte helt överensstämmer med verkligheten, då den senare beskrivs som hierarkisk och detaljstyrd. De är dock nöjda men ser framåt mot framtida karriär eller att arbeta med det man faktiskt anställdes för. Respondenterna upplever att arbetet med att forma nya befattningar i företaget tar längre tid än förväntat. Le Grand (1997) och Furnham (1997) för ett resonemang kring orsakssambandet mellan individens prestation och upplevd belöning, där känslan av obalans mellan dessa kan leda till ökad risk att förväntan byts till besvikelse och resultera i sämre motivation. Därför är det betydelsefullt att göra en rättvis bedömning av arbetsinsatsen vid utformningen av nya befattningar.

På Industriföretaget fick den personliga kontakten en betydande roll vid rekryteringen, medan annonsen fick en mindre betydelse. Ömsesidigt förtroende och tillhörighet öppnade

upp för dialog och bidrog till att man kände sig trygg i processen, vilket enligt Jacobsen och Thorsvik (2002), är viktigt för att känna samhörighet med företaget och dess värderingar. Detta sammantaget gjorde att bilden av arbetet som fördes fram i rekryteringsprocessen stämde väl överens med verkligheten. Bilden som förs fram där man utlovar möjlighet att kombinera arbete och familj, personligt utrymme och helhetsansvar förtydligas vid intervju-tillfället och de anställda upplever sedan att det stämmer med verkligheten. När bilden som förs ut vid rekryteringsförfarandet överensstämmer med verkligheten leder detta till en positiv upplevelse för individen och kan därför sägas vara mycket betydelsefull då det gäller att attrahera och behålla medarbetare.

Slutord

I vår studie har vi utifrån vår teori och empiri, förstått ett antal saker som är viktiga för att attrahera medarbetare till tjänsteproducerande företag. Nedan lyfts dessa punkter fram, där vissa får stöd av teorin om ”High commitment work practices” (Jacobsen & Thorsvik, 2002), vilken menar att företag genom sin personalpolitik kan skapa tillhörighet gentemot sina medarbetare och på så sätt bli en attraktiv arbetsgivare. Avsikten är att långsiktigt attrahera och behålla medarbetare som trivs och presterar bra, vilket i längden genererar högre produktivitet och bättre konkurrenskraft för företaget. De sammanfattande punkterna är:

- Kulturen är ett betydelsefullt styrmedel i kunskapsintensiva företag. Därför är det viktigt att redan i platsannonser signalera de kulturella värderingar som råder i företaget.
- Tjänstemän i kunskapsintensiva företag vill ha flexibla arbetsarrangemang för att kunna kombinera arbetsliv och privatliv samt trygghet och möjligheter till karriär. De vill ha ett meningsfullt arbete med möjlighet att själv kunna påverka sin egen situation.
- Variation i belöningsformer gör det möjligt motivera och att möta upp olika individers önsknings och livssituationer.
- Då en rekryteringsprocess syftar till att attrahera, men också behålla medarbetare, är det betydelsefullt att den bild som förs ut genom platsannonser och vid intervjuer, överensstämmer med verkligheten, för att individens förväntan inte skall resultera i besvikelse.

Även då vi inte kan göra anspråk på någon generaliserbarhet i statistisk mening, anser vi att det som framkommit i studien är betydelsefulla faktorer som bör beaktas vid en rekryteringsprocess.

Referenser

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Argyris, C. (1971). *Individen i organisationen*. Stockholm: Bonniers Boktryckeri.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Theory in practice*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonomi.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1994). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2002, April 1). *You're wasting your employees! What you can do about it*. Hemsida från Harvard Business School. Working knowledge. Hämtad 10 maj 2004 från <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml>.
- Beck, U. (1992). *Risk society: towards a new modernity*. London: Sage publications.
- Berglund, T. (2001). *Attityder till arbete i Västeuropa och USA. Teoretiska perspektiv och analyser av data från sex länder*. Göteborg: Sociologiska institutionen.
- Bono, E. J., Judge, A. T., Patton, K. G., & Thoresen, C. J. (2001). The job satisfaction-Job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Castells, M. (1999). *Nätverkssamhällets framväxt. Ekonomi, samhälle och kultur*. Göteborg: Daidalos.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Ericsson, E. (2004). *Undervisa är att lyssna. Interaktiv pedagogik*. Göteborg: Utbildningsstaden.
- Esping-Andersen, G. (1999). *Social foundations of postindustrial economics*. New York: Oxford University Press Inc.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative Research*. London: Cromwell Press.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Genborg, K. "Allt sämre lönsamhet ger oro hos småföretag i väst". Göteborgs Posten, 12 maj, 2004, ekonomi och politik, s. 40-41.
- Giddens, A. (1997). *Sociology* (third edition). Cambridge: Polity Press.
- Granberg, O. (1998). *PAOU, personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Hall, J. (1990). *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2002). *Social psychology (third edition)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Lagace, M. (2003, April 14). *Pay for performance doesn't always pay off*. Harvard business school, working knowledge. Hämtad 10 maj, 2004 från <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml>.
- Landqvist, J. (1952). *Pedagogikens historia*. Lund: Gleerups.

- le Grand, C. (1997). Lön för mödan? Arbetsmotivation och nya löneformer. I Å. Sandberg (red.), *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning* (ss. 351-377). Stockholm: SNS Förlag.
- Lundqvist, K., (2001). *Perspektiv på nätverkssamhällets framväxt: Mot en ny ekonomi och en ny arbetsvärld*. Stockholm: Vinnova.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. London: Jossey-Boss.
- Sjöstrand, W. (1956). *Pedagogikens historia. Från antiken till första världskriget*. Lund: Gleerups.
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.
- Vetenskapsrådet. (2004). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 18 maj 2004 från www.vr.se/humsam/index.asp.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5:e upplagan). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Bilaga 1

Information inför intervjuundersökning

Vi heter Anna-Maria Ericsson och Annika Wedebrand och går sista terminen på programmet för personal- och arbetslivsfrågor. Det arbete som vi utför är ett examensarbete och omfattar 10 akademiska poäng.

Vi har fått en förfrågan från Nordic Insurance om att undersöka vilka faktorer som är viktiga vid en anställningsprocess. I dagens arbetsliv är det viktigt för företag att attrahera och behålla kompetent personal. Vi avser att undersöka vad företag sänder ut för signaler i sina policydokument, platsannonser samt vad som får den anställde att tacka ja till ett arbete, kort sagt: vad som attraherar en tjänsteman i ett kunskapsintensivt företag, dels ur företagets synvinkel, men också ur individens synvinkel.

Vi kommer att genomföra ca 12 intervjuer totalt på 3-4 företag. Vi behöver därför 3-4 *intervjuer* på ditt företag. De personer som är aktuella i studien ska vara relativt nyanställda tjänstemän. Önskvärt är en variation i ålder och kön men det får ha en underordnad betydelse.

Inför intervjuerna behöver vi ha tillgång till policydokument, platsannons samt om möjligt intervjuguide till respektive tjänst.

Policydokumentet: Bör vara av HR-karaktär och innehålla vision, värderingar och ledord som är viktiga för företaget och dess personalfrågor.

Platsannons: Denna platsannons ska helst vara till respektive tjänst men kan också vara giltig för en liknande tjänst.

Intervjuguide: Då vi vid intervjutillfället kommer att ställa frågor kring anställningsintervjun vill vi om möjligt ha denna som stöd för minnet till den nu anställde medarbetaren.

Intervjuerna är tänkta att genomföras i så neutral miljö som möjligt, vi är av praktiska skäl beredda att genomföra dem på respektive arbetsplats. De kommer att ta ca 45 min.

Vi vill gärna använda bandspelare under intervjun för att underlätta för oss att komma ihåg vårt samtal och undvika missförstånd. Vi kommer att vara två som genomför intervjuerna för att kunna täcka upp eventuella missar och för att underlätta kommande sammanställning och analys. Materialet som vi erhåller kommer bara vi att ta del av i den ursprungliga formen. Det som vi kommer att använda oss av i arbetet kommer vi att formulera om så att allt som är personligt och som kan identifiera den enskilda personen kommer att tas bort. Allt som sägs under detta samtal kommer att behandlas konfidentiellt och intervju-personerna får vara anonyma. Bandet förstörs efter sammanställningen.

Det färdiga arbetet kommer att vara offentligt och kommer att finnas på Sociologiska institutionen vid Göteborgs universitet samt hos Nordic Insurance. Då vi behöver ovanstående dokument i förväg vore det bra om vi så snart som möjligt kan ses för ett kort möte.

Med vänlig hälsning Anna-Maria & Annika

Anna-Maria Ericsson

031/338 02 82, 0703/071985

fameric@hotmail.com

Annika Wedebrand

031/260503, 0703/779660

annika.wedebrand@gothnet.nu

Bilaga 2

Intervju – bakgrund och inledning

- Vi heter Anna-Maria Ericsson och Annika Wedebrand och går sjätte terminen på programmet för personal- och arbetslivsfrågor. Vi fick en förfrågan från Nordic Insurance om att undersöka vad som attraherar medarbetare i ett tjänsteföretag. Detta ska i sin tur ligga till grund för en produkt som Nordic Insurance vill utveckla, denna ska tydligt redogöra för den anställda vad som ingår i dennes personliga avtal med arbetsgivaren. Eftersom vi tyckte att uppdraget verkade intressant antog vi det.
- Syftet med vår undersökning är att studera vilka faktorer som är viktiga för att företag i en rekryteringsprocess skall attrahera medarbetare. Vi avser även att undersöka hur företagets kulturella värderingar används och uppfattas i processen samt hur upplevelsen av hela förfarandet blir för medarbetaren.
- I vårt arbete utgår vi från företagets policydokument, platsannons från det tillfälle då du rekryterades samt någon dokumentation från intervjutillfället. Vi vill veta vilka förväntningar processen skapade och hur upplevelsen sedan har blivit. Vi har valt att intervjua 12 personer på 3-4 olika företag.
- Vi kommer att spela in intervjun för att underlätta för oss att komma ihåg vårt samtal och undvika missförstånd. Materialet som vi erhåller kommer bara vi att ta del av i den ursprungliga formen. Det som vi kommer att använda oss av i arbetet kommer vi att formulera om så att allt som är personligt och som kan identifiera dig tas bort. Allt som sägs under detta samtal kommer att behandlas konfidentiellt och du får vara anonym. Bandet förstörs efter sammanställningen.
- Det färdiga arbetet kommer att vara offentligt och kommer att finnas på Sociologiska institutionen vid Göteborgs universitet samt hos Nordic Insurance. Vi skickar dig gärna ett exemplar av det färdiga arbetet om du vill.
- Du kanske undrar varför vi är två när det bara är en av oss som ställer frågorna. Vi har valt att delta två stycken för att kunna täcka upp eventuella missar och för att underlätta kommande sammanställning och analys.

Bilaga 3 Intervjuguide

Bakgrund

Beskrivning av:

1. Oss själva.
2. Undersökningens syfte.
3. Intervjun, anonymitet.

Intervju

Bakgrund:

1. Nuvarande befattning?
2. Huvudsakliga arbetsuppgifter?
3. Anställningstid i företaget?

PLATSANNONS

1. Vad var det som gjorde att du sökte tjänsten?
2. Var det något särskilt i annonsen som tilltalade dig?
3. Vilka signaler positiva/negativa sände annonsen ut?

INTERVJUTILLFÄLLEN

4. Vad var det som gjorde att du blev erbjuden tjänsten?
5. Vad var det som gjorde att du tackade ja?
6. När du bestämde dig, vad tog du ställning till?
7. Var det något som var speciellt intressant och lockande – i så fall vad?
8. Vilka förväntningar skapades genom platsannonsen och vid intervjuerna?

HUR BLEV UPPLEVELSEN AV ARBETET?

9. Hur har ditt arbete blivit i förhållande till vad som utlovades i platsannons och vid intervjuerna?
10. Hur upplever du företagskulturen?
11. Vilken betydelse har företagets kultur (värderingar, vision, policys) för dig?
12. Hur motiveras du i ditt arbete idag?
13. I din nuvarande livssituation – vilken typ av belöning är viktig för dig?