

Förväntningar: Hur de Påverkar Motivationen hos Nyanställda

– en fältstudie inom det snabbväxande företaget Klarna

Författare: Christoffer Hansson
Handledare: Lasse Lychnell
Framläggning: 2013-11-06

Abstract

This paper aims at shedding light on the effects of a broken psychological contract in terms of job satisfaction. In a qualitative field study, the author researches seven newly recruited employees about their expectations when starting their jobs at the rapidly growing, Swedish company Klarna. Using Herzbergs two-factor model of hygiene and motivation factors as well as modern motivation theory, i.e. self-determination theory, the study answers questions as to what makes a candidate choose a company and what factors motivates as well as demotivates the recruit at the job, in the onboarding phase. The result is an attempt to describe what makes a recruitment process successful.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Innehållsförteckning.....	2
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.1.1 Rekryteringsprocessen.....	5
1.1.2 Historien om Klarna.....	6
1.1.3 Varför Klarna?	7
1.1.5 Förutsättningar	8
1.2 Syfte & Frågeställning	8
1.2.1 Syfte	8
1.2.2 Resultatet från studien	9
1.2.3 Frågeställning	9
1.2.4 Avgränsning.....	10
2. Metod	10
2.1 Forskningsmetod.....	10
2.2 Ansats	11
2.3 Uppsatsens begränsning av urval	12
2.3.1 Begränsningar	12
2.3.1 Val av studieobjekt	13
2.4 Datainsamlingsmetod	13
2.4.1 Val av intervjuobjekt.....	13
2.5 Studiens genomförande	14
2.5.1 Intervjuerna.....	14
2.5.2 Intervjuobjekten.....	14
2.6 Studiens trovärdighet och äkthet	15
2.6.1 Ramverket.....	15
2.6.2 Trovärdighet	15
2.6.3 Äkthet.....	16
2.7 Definitioner och begrepp.....	16
2.7.1 Det Psykologiska Kontraktet.....	16
2.7.2 Realistic Job Preview, RJP	17
2.7.3 Arbetstrivsel.....	17

3 Teori	18
3.1 Teoretisk utgångspunkt	18
3.1.1 Rekryteringsprocessen.....	18
3.1.2 Employer Branding	19
3.2 Primär teori: Herzbergs Tvåfaktormodell.....	19
3.2.1 Introduktion	19
3.2.2 Hygienfaktorer	20
3.2.3 Motivationsfaktorer	22
3.3 Sekundärteori.....	23
3.3.1 Vad är motivation?	23
3.3.2 Det Psykologiska Kontraktet och dess effekt när det överträds	24
3.3.4 Effekter av hög arbetstrivsel och arbetsotrivsel	25
3.3.5 Realistic Job Preview, RJP	26
4. Empiri.....	27
4.1 Branschbeskrivning.....	27
4.2 Rekryteringsprocessen	28
4.2.1 Innan intervjuerna – Employer Branding	28
4.2.2 Sourcing.....	29
4.2.3 Screening and Selection	29
4.2.3 Onboarding.....	30
4.2.4 Uppfattningen av rekryteringsprocessen.....	31
4.2.5 Peer reviews.....	31
4.3 Förväntningar och utfall	32
4.3.1 Företaget och Organisationen	32
4.3.2 Kulturen	34
4.3.4 Arbetsbelastning	36
4.3.3 Anställningen	37
4.3.5 Sammanfattning	38
5. Analys	39
5.1 Introduktion till analysen.....	39
5.2 Teoretisk analys.....	39
5.2.1 Inledande analys.....	39
5.2.1 Hygienfaktorer	40
5.2.2 Motivationsfaktorer	43

5.2.3 Sammanfattning	45
5.3 Utökad Analys och Problematisering	45
5.3.1 Introduktion	45
5.3.2 Positiva effekter som följd av mötta förväntningar	45
5.3.2 Ett brutet kontrakt	46
5.3.4 Varför ser det ut som så?	49
6. Slutsatser & Diskussion.....	50
6.1 Slutsatser	50
6.1.1 Klarnas rekryteringsprocess.....	50
6.1.2 En lyckad rekrytering.....	51
6.2 Diskussion.....	52
6.2.1 Studiens omfattning.....	52
6.2.2 Teoretisk utgångspunkt	52
6.3 Förslag till fortsatt forskning	52
7. Slutord	53
7.1 Mina rekommendationer.....	53
7.2 Ett stort tack.....	54
8. Källförteckning.....	55
8.2 Intervjuerna	55
8.2 Litterära källor	55
9. Appendix	60
9.1 Stödfrågor för intervjuerna med kandidaterna.....	60

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Rekryteringsprocessen

Varje år ”kostar felrekrytering och dålig personalutveckling svenska företag och organisationer långt över tio miljarder kronor varje år.”¹ hävdar en studie gjord av SHL, ”the global leader in talent measurement”². Enligt Poolias rekryteringsexpert Fredrika Schartau är trenden för antalet felrekryteringar på uppåtående; ”Antalet mindre lyckade rekryteringar har ökat från 10 till 15 % de senaste tre åren, samtidigt har de mycket lyckade minskat från 47 till 35 %”³. Studien genomförd av CFI Group visar också på att en ”misslyckad rekrytering kostar företaget mellan 500 000 och 1,5 miljoner kronor, främst i form av underprestation”⁴. Med dessa siffror som stöd är frågan hur vi kan förbättra rekryteringsprocesser för att minska felrekryteringar väldigt relevant.

Rekryteringprocessen är en lång process från att söka kandidater till att introducera dem i företaget. Enligt Delong & St Clair uppskattas kostnaden för att rekrytera någon till en tredjedels årslön.⁵ Det finns flera sätt att förbättra rekryteringsprocessen. Studier visar på att man dels kan förbättra frågorna i intervjuunderlaget, förbättra screening-arbetet, införa tester av olika slag såsom intelligens- och personlighetstester. Generellt sett ju mer vi vet om individen desto bättre; detta enligt rationella beslutsteorier. En relativt ny utveckling börjar dock ta fart som inkluderar kandidatens förväntningar i rekryteringsprocessen. Det är dessa förväntningar och deras påverkan som denna fältstudie avser att undersöka. Forskning visar att ”omsättningen på medarbetare typiskt sett är 25 % per år, och varje uppsägning kostar företag \$4 000 till \$8 000 i utbildnings- och rekryteringskostnader”⁶. Det är därför även viktigt för företag att titta på vad de kan göra för att motivera nyanställda så att de verkligen kommer in i företaget och stannar.

¹ DN.se, *Felrekrytering kan bli dyrt*

² SHL.com

³ Poolia.se (2011-10-24), *Antalet misslyckade rekryteringar pekar uppåt*

⁴ IBID

⁵ Delong & St Clair, 1990

⁶ Roth & Roth, 1995

De explicita delarna i en anställningsförhandling är ganska uppenbara: lön, arbetstid etc. Under de senaste två decennierna har dock forskning visat på att de implicita delarna, det som ligger utanför anställningskontraktets innehåll, är de som påverkar mest. Turnley & Feldman rapporterar att "majoriteten respondenter (52 procent) i denna studie upplevde någon grad av överträdelse kring det psykologiska kontraktet".⁷ Kortfattat anser sig ca 50% av nyanställda känna sig lurade i mindre, eller större, utsträckning.

Rekryteringsprocessen är unik i dess form då både företaget och den anställda är motiverade till att försköna sina respektive presentationer av sig själva. Den anställda vill bli utvald och tenderar därför att vara mer tillmötesgående än vad man faktiskt anser sig vara. Företaget, i de flesta fall, söker de bästa medarbetarna varför det också tenderar att försköna sitt erbjudande och organisationen som sådan. Detta ligger till grund för en process som ofta leder till problem vilket vi fått läsa om ovan. Det är denna problematik som ligger till grund för min uppsats.

1.1.2 Historien om Klarna

I december 2011 reste Klarna ytterligare 155 miljoner dollar. Med denna investering är företaget i närheten av en värdering om 1 miljard dollar. Sedan starten 2005 när de tre grundarna Sebastian Siemiatkowski, Victor Jacobsson och Niklas Adalberth blev antagna till Handelshögskolan i Stockholms inkubator, SSE Business Lab, har mycket hänt. Den inledande investeringen från affärsängeln Jane Walerud har sedan lett till en fantastisk utveckling där några av världens främsta namn inom riskkapitalbranschen har investerat i företaget. Så här skrev TechCrunch om företaget i maj 2010.

*Klarna, one of the biggest providers in Europe of in-store credit and invoice based payment solutions for the e-commerce sector, has secured funding from Sequoia Capital, which famously also backed Google Mike Moritz, Sequoia Capital Partner and former board member of PayPal, Google and Yahoo, will join the Klarna board. This is significant as this is the first time ever that Moritz has joined a European company's board.*⁸

⁷ Turnley & Feldman, 2000

⁸ TechCrunch.com (2010-05-05), *Moritz joins first Euro board as Sequoia backs Klarnas payments platform*

Företaget har sedan starten vuxit till att bli en organisation med över 700 anställda och närvaro i hela sex länder. Med 14 000 anslutna webbutiker och över sex miljoner registrerade kunder är de konstant bevakade av media och får kontinuerligt utmärkelser för deras prestationer; t.ex *Most Valuable Startups Europe 2011*⁹ av Business Insider, *Startup 100* i The Telegraph, 2 plats *Best International Startup* i TechCrunchs tävling *Crunchies 2011*.

Denna uppsats handlar om företagets rekryteringsprocess, en del av deras HR-arbete som de av media blivit uppmärksammade för. Klarna var en av finalisterna i tävlingen "HR innovator of the year 2010"¹⁰ som organiserades av HRbloggen.se.

1.1.3 Varför Klarna?

Det hela började efter sommaren 2007 då jag fick jobb på Kaupthing Bank. Med kontor på Stureplan var Kaupthing, då, ett mycket framgångsrikt företag så jag förväntade mig en ambitiös organisation där eget ansvar och initiativförmåga skulle belönas. När jag sedan kom in på backoffice-avdelningen möttes jag av raka motsatsen. Gruppen jag fick jobba i andades trötthet och nya initiativ sköts ned med anledningen "det behövs inte". Mina förväntningar var helt skilda från verkligheten. Efter ett par månader sa jag därför upp mig.

Sedan, under sommaren 2008 fick jag anställning som konsult inom Klarna där jag fick jobba med ett affärsutvecklingsprojekt. Det var då jag fick upp ögonen för rekryteringsprocessens påverkan på mina förväntningar och jag började därefter tänka mycket på hur man kan förbättra arbetet. Klarnas ansökningsprocess fungerade som så att man ansökte online, som vanligt, men med ett kompletterande intelligenstest varefter en anställningsintervju genomfördes. Efter denna rekryteringsprocess blev jag konfunderad på varför företagen inte var mer intresserade av mitt intresse för företaget och med anställningen. Varför ville de inte veta vad mitt mål med anställningen var? Med hög ambition ville jag utvecklas och få mer ansvar; jag ville klättra uppåt i organisationen. Under sommaren fick vi ingen information huruvida fortsatt deltidsanställning var möjligt eller inte. Min förväntning var kort och gott att det var ett *summer internship*. Dock trodde jag det möjligtvis gick att fortsatt få arbeta inom företaget. Men, jag visste inte varför jag

⁹ BusinessInsider.com, *Klarna just raised \$155 million to minimize fraud when shopping online*

¹⁰ HRbloggen.se (2011-03-16), *Kulturen håller samman snabbväxande Klarna*

tog ett annat jobb istället fram mot slutet av sommaren. Denna osäkerhet likväl som skillnaderna mellan mina förväntningar, innan anställning, och verkligheten, när jag väl började, gav mig ett ännu större intresse för rekryteringsarbetet. När denna uppsats sedan kom på tal fann jag det intressant att se hur Klarna hanterar jobbkandidaternas förväntningar på företaget och, mer specifikt, den position de söker.

1.1.5 Förutsättningar

En förutsättning för studien och något vi måste bejaka är att företaget Klarna växer otroligt fort, både finansiellt, geografiskt men också i antal anställda. Detta ger grund för en omtumlande organisation som hela tiden brottas med nya roller och projekt, samt en hel del nyanställda som ska introduceras och utbildas. Den entreprenöriella kulturen tillsammans med den snabbväxande organisationen ligger till grund för studien och mitt intresse i dess resultat.

1.2 Syfte & Frågeställning

1.2.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka eventuella kopplingar mellan en jobbkandidats ingående förväntningar vid anställningens början hos Klarna, samt hur dessa förväntningar kan komma att påverka den nyrekryterades arbetstrivseln på företaget. Målet med studien är att belysa problemområden som uppstår på grund av eventuella diskrepanser mellan förväntningar och upplevd verklighet. Jag hoppas sedan att med studien presentera en praktisk diskurs som kan hjälpa läsaren att förstå, reflektera över och värdera de problem som uppstår på grund av för högt uppsatta eller felaktiga förväntningar på företaget och dess organisation.

Klarna är ett snabbväxande företag där organisationen utvecklas snabbt. Detta påverkar de anställda genom att det som sagts och utlovats under intervjun snabbt kan komma att förändras. Det som inte ingår i det formella anställningskontraktet är del i det som kallas för det *psykologiska kontraktet*, vilket kortfattat kan ses som residualen av det som diskuterats och utlovats under rekryteringsprocessen.¹¹ Om förväntningarna motsvaras eller inte påverkar bl.a. arbetstrivseln, och därmed arbetsprestationer.¹² En minsta

¹¹ Boddy, 2000

¹² Phillips, 1998

förväntning som inte bemöts kan därför få oanade konsekvenser. Med hjälp av motivationsteorier önskar jag undersöka dessa diskrepansers påverkan på arbetstrivseln.

1.2.2 Resultatet från studien

Med studien hoppas jag kunna bidra till diskursen om rekryteringsarbete med vilka faktorer som ligger till grund för en *lyckad rekrytering*. Enligt den s.k. *Happy-productive worker hypothesis* så antas en gladare anställd som trivs på arbetsplatsen vara mer produktiv. Kopplingen mellan förväntningar och de faktorer som påverkar arbetstrivsel är därför av betydelse. Hypotesen för studien är således att förväntningar på olika trivselfaktorer påverkar den anställda, och det i varierande utsträckning. Resultatet av studien hoppas jag ska hjälpa HR-avdelningar med att utveckla rekryteringsprocessen för att på ett bättre sätt attrahera, screena och introducera den nyanställda i företaget. I Slutsatsen kommer jag sedan att diskutera potentiella förbättringar till Klarnas rekryteringsprocess samt ge förslag på framtida studier.

1.2.3 Frågeställning

Det är nästintill krig idag mellan företag kring vem som kan attrahera den bästa arbetskraften. Företag som Google, Apple och Facebook strävar efter att skapa en så trivsam miljö som möjligt för sina anställda. Gratis frukost, lunch, middag, fritids på arbetsplatsen och massage etc är bara några få av de förmåner som tillhandahålls på några av världens mest innovativa och framgångsrika företag.¹³ Å andra sidan erbjuder inte Apple några särskilt extravaganta förmåner. Varför, kan man undra.

I dagens näringsliv är motivationsforskning ett mycket hett ämne. Daniel Pink, författaren av boken *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, var t.ex. en av världens mest influentiella ledarskapsgurus år 2012 enligt Harvard Business Review.¹⁴ Det gäller inte bara att rekrytera den bästa arbetskraften utan också hålla den kvar. Vad som motiverar oss samt gör att vi mår bra och presterar på en hög nivå är därför en viktig kunskap för företag. Kopplingen mellan motivationsforskning och rekryteringsprocessen anser jag därför vara ett intressant ämne att studera i relation till hur det psykologiska kontraktet skapas och påverkas genom processen. Min frågeställning är således:

¹³ USA Today, 2012-05-07

¹⁴ Harvard Business Review, 2011

Vad för faktorer kännetecknar en lyckad rekrytering och hur påverkar det psykologiska kontraktet dessa faktorer?

1.2.4 Avgränsning

Denna studie kommer inte att undersöka, ej heller försöka mäta, om det finns en korrelation mellan arbetstrivsel och förväntningar. Uppsatsen har som mål att belysa de problemområden vilka uppstår när diskrepanser uppkommer mellan förväntningar från rekryteringsprocessen, d.v.s. det psykologiska kontraktet, och det kandidaten upplever på arbetsplatsen. Studien kommer dessutom endast att fokusera på de anställdas förväntningar på företaget och organisationen, inte det omvända, alltså företagets förväntningar på de nyanställda.

Fältstudien har gjorts på företaget Klarna, ett mellanstort svenskt företag som befinner sig i en stark tillväxtfas. Således är vi också, delvis, avgränsade till *SMEs i stark tillväxt* även om samma effekter av diskrepanser mellan förväntningar och upplevd verklighet bör anses vara generiska. Motivationsfaktorer som sådana är inte beroende av företagets storlek eller situation men det och bolagets varumärke påverkar vad den nyanställda förväntar sig av en anställning på företaget.

2. Metod

2.1 Forskningsmetod

Uppsatsen syfte är att göra en empirisk undersökning om förväntningars påverkan på arbetstrivsel. Då det inte finns tillgänglig data för arbetstrivseln på Klarna, samt svårigheterna med att koppla sådan data till förväntningar, är det enda som varit möjligt att själv införskaffa empiri genom intervjuer. Det uppsatsen på så sätt åtar sig att göra är att "fastställa betydelsen av ett fenomen från deltagarnas perspektiv"¹⁵. Därför används en kvalitativ metod för studien. En kvalitativ metod möjliggör också en djupare förståelse av den empiri som införskaffas.¹⁶ Detta ger möjlighet till att studera det komplexa fenomen

¹⁵ Creswell, 2009

¹⁶ IBID

som förväntningar är i samband med dess påverkan på arbetstrivseln. Metoden tillåter även en mottaglighet av empirins mångtydighet.¹⁷

Intervjuer ger alltid en subjektiv bild; en bild från deltagarnas perspektiv. Därför kommer vi inte att hantera mätbara data i studien och måste därför kontinuerligt använda oss av ett reflekterande förhållningssätt till det som sägs under intervjuerna för att på så sätt kritiskt granska empirin.¹⁸ Den insamlade empirin kommer sedan att analyseras tematiskt. Till sist kommer uppsatsen att bekräfta resultaten med hjälp av tidigare studier vilket är viktigt enligt Hansson¹⁹. Skulle resultaten i stor utsträckning inte stämma överens med tidigare forskning bör man istället upprepa de studierna för att säkra deras validitet.²⁰

2.2 Ansats

Med studien ämnar jag belysa kopplingen mellan förväntningar och trivsel på arbetsplatsen. Då studiens omfattning är begränsad av tid så har det inte varit möjligt att genomföra intervjuer under flera tillfällen för att på så sätt bättre försöka mäta och undersöka förväntningarna. Alla intervjuer har på så sätt genomförts under ett tillfälle där intervjuobjekten har ombetts berätta om deras förväntningar retrospektivt. Den subjektiva bedömningen av vad personen då, vid anställningens början, förväntade sig är inte ultimat men är under förutsättningarna det som gick att tillgå. Med grund i detta förfarande används en abduktiv ansats i uppsatsen vilket möjliggör att ge empirin stöd av teori under studiens genomförande. Den abduktiva ansatsen möjliggör även studiens syfte att undersöka arbetstrivseln idag utifrån de förväntningar som fanns vid anställningens början; detta enligt den s.k. *abduktiva slutledningsformen*.²¹

Syftet med att göra en fallstudie inom Klarna är att kunna visa på en praktisk användbarhet av hur förväntningar påverkar trivseln på arbetsplatsen. Det är i denna slutsats vi finner problemområdena när verkligheten inte överensstämmer med förväntningarna. Problemområdena definieras med stöd i Herzbergs tvåfaktormodell (hygien- och motivationsfaktorer). Med hjälp av denna modell söker vi diskrepanser mellan

¹⁷ Alvesson & Skoldberg, 1994

¹⁸ IBID

¹⁹ Hansson, 2007

²⁰ IBID

²¹ Pierce, 1990, sid. 237

förväntningar och verklighet så att en faktor påverkas negativt. Negativ påverkan leder sedan till sämre arbetstrivsel och därmed lägre produktivitet som jag visat på ovan.

Då vi inte söker en absolut sanning med uppsatsen utan letar efter en tolkning som kan leda till bättre HR-arbete används en hermeneutisk forskningsmetod. Denna metod används för att kontinuerligt genom studien systematiskt tolka och förstå ämnet med hjälp av en kombination av empiri och teori. Genom denna process växer förståelsen fram diskret, vilket kallas för den *hermeneutiska spiralen*.²² Kunskapen växer fram och varefter nya tolkningar framkommer. Resultatet måste sedan bli att denna kunskap kan anses ha nått vetenskaplig höjd. I samband med detta bör det påpekas att jag inte kan utesluta mina egna erfarenheter i denna utveckling, men i de fall som dessa kan inverka på uppsatsens resultat kommer jag att belysa detta. Hermeneutiken, bör nämnas, gör inte skillnad på objektiva fakta och värdeomdömen vilket anses som positivt då våra resultat inte bör tolkas som sanning utan endast en belysning av möjliga problem som kan uppkomma när kandidaten fått med sig förväntningar in på arbetsplatsen som skiljer sig mot vad som upplevs.

2.3 Uppsatsens begränsning av urval

2.3.1 Begränsningar

Enligt kriterierna för studien och arbetets omfattning anses tidsperioden inte ha varit tillräckligt för att intervjua varje kandidat två eller flera gånger för att på så sätt få ett bättre resultat av vilka förväntningar som faktiskt fanns vid anställningens start jämfört med de som i mina intervjuer uppgavs. Det kan dock diskuteras huruvida ingående förväntningar eller upplevda förväntningar är de mest påverkande för arbetstrivseln. Rousseau (1995) hävdar nämligen att ett psykologiskt kontrakt är "*dynamiskt*, vilket betyder att det förändras över tid"²³. På så sätt behöver vi inte lägga vikt vid huruvida respondenternas svar faktiskt är förväntningarna vid påbörjad anställning eller om de har förändrats över tid. Upplevelsen "idag" är det som påverkar deras fortsatta arbetsprestation och trivsel på arbetsplatsen.

²² Lundahl & Skärvad, 1999

²³ Rousseau, 1995

2.3.1 Val av studieobjekt

Valet av Klarna som studieobjekt togs på grund av deras framstående HR-arbete samt det faktum att det är ett företag i en omfattande tillväxtfas. Min erfarenhet har varit att företagets HR-avdelning alltid har haft fokus på nyrekrytering och hela tiden arbetat under stress för att kunna tillgodose organisationens krav på ny arbetskraft. Detta, tänkte jag, kan leda till antingen minskade krav på kompetens för att på så sätt tillfredsställa behovet av arbetskraft eller att avdelningen är under sådan press att rekryteringsprocessen undermineras på grund av tidsbrist, samt att det kontinuerliga HR-arbetet för organisationen nedprioriteras. Jag såg därför ett värde i att undersöka ett område som jag funnit problem med vid några av mina tidigare anställningar i ett företag som dagligen brottas med problem som rör nyrekrytering och i förlängningen en hårt pressad HR-avdelning.

2.4 Datainsamlingsmetod

2.4.1 Val av intervjuobjekt

I och med valet av en kvalitativ studie krävdes en direktkontakt med intervjuobjekten.²⁴ Syftet med studien är som tidigare nämnts att belysa rekryteringsprocessens del i skapandet av det psykologiska kontraktet mellan en blivande anställd och företaget. På så sätt har det varit kritiskt att intervjuobjekten anställts tämligen nyligen för att minska andra faktorer påverkan på det psykologiska kontraktet. Att undersöka en kandidats förväntningar som aldrig fått uppleva Klarna som företag ger inga resulterande diskrepanser att analysera. Det är kopplingen mellan förväntningar och huruvida dessa förväntningar infrias eller inte som påverkar arbetstrivseln. Således är det viktigt att inhämta empiri från personer som är anställda på Klarna men vars förväntningar inte har förändrats alltför mycket sedan anställningen. Nyanställda som arbetat på företaget några månader bör därför ha en känsla för vad som förväntades men kan också ta ställning till om dessa förväntningar stämmer överens med det som upplevts på arbetsplatsen vilket är de eventuella diskrepanserna detta arbete syftar till att analysera.

För att fullt förstå sig på de faktorer som under rekryteringsprocessen är med och skapar det psykologiska kontraktet har det även varit nödvändigt att studera

²⁴ Lundahl & Skärvad, 1999

rekryteringsprocessen i sig men också de system som företaget explicit erbjuder men som nödvändigtvis inte står med i det formella anställningskontraktet. Det psykologiska kontraktet utgörs av såväl explicita som implicita förväntningar.

2.5 Studiens genomförande

2.5.1 Intervjuerna

För studien har nio intervjuer genomförts. När det kommer till sex av intervjuobjekten, *kandidaterna*, så var de alla nyanställda med två till fyra månaders anställning på företaget. De valdes ut slumpartat från en lista om nio namn som erhöles från HR-avdelningen med viss vikt lagd på att täcka in flera avdelningar för att kunna belysa problem från flera enheter och personer med olika erfarenheter. Det bör noteras att listan är begränsad i dess omfång men resultaten är inte beroende av slumpen.

För att få fram så ärliga svar som möjligt rörande deras anställning, de negativa erfarenheter som kandidaterna eventuellt stött på, samt deras upplevda trivsel på arbetsplatsen så erbjöds anonymitet. Det faktum att uppsatsen har som syfte att belysa problem som uppkommer inom organisationen vilket, hävdade jag, var positivt för företaget som helhet erbjöds också som argument för att få intervjuobjekten att varaså ärliga som möjligt i sina redogörelser.

Intervjuerna genomfördes med en semistrukturerad teknik där det underlag som användes finns att tillgå i Appendix 1. Samtalen med HR-avdelningen och företagets Chief Cultural Officer, CCO, var undersökande intervjuer där intervjuobjekten fick berätta om deras arbete. Alla intervjuer pågick i mellan 45 minuter till drygt en timme. De spelades in och har sedan transkriberats. Empirin har sedan analyserats och strukturerats upp varpå materialet utvärderats genom tematisk analys.

2.5.2 Intervjuobjekten

Den första intervjun, IO1 (Intervjuobjekt nummer ett), hölls med Klarnas HR-chef, Susanna Edler. Hon informerade om Klarnas rekryteringsstrategi, processen samt hur de ser på HR-avdelningens ansvar i anställningsprocessen. Utefter informationen från denna intervju kunde mer detaljerade och tydligare frågor ställas till de följande intervjuerna med de nyrekryterade personerna.

Intervjuerna med de nyrekryterade, Intervju 2-7, genomfördes med personer från olika avdelningar och med olika bakgrunder. Majoriteten av de intervjuade har en utbildning från ett större universitet. Deras positioner skiljer sig dock från att vara trainee till en fast tjänst inom ekonomiavdelningen. Ett intervjuobjekt hade dock ingen högre utbildning och arbetade på en tjänst med lägre utbildningskrav.

För att bilda en helhet och en förståelse av den information som uppkom via intervjuerna genomfördes en uppföljande intervju med HR-chefen Susanna och denna gång med en av hennes kollegor Lisa Stål, refererad till som IO8. Vissa frågor rörde sig inte specifikt om HR utan till kultur och företaget i sin helhet. Därför genomfördes också en intervju med Martin Grauers som är företagets CCO, (IO9).

2.6 Studiens trovärdighet och äkthet

2.6.1 Ramverket

Inom forskningen brukar en studies karaktär styrkas med dess validitet och reliabilitet. Validitet syftar till hur vi samlar in och mäter data medan reliabilitet granskar författarens tillförlitlighet. I en kvalitativ studie, eftersom vi inte insamlar eller mäter kvantitativ data, brukar vi istället använda oss av termerna *trovärdighet* och *äkthet* för att styrka uppsatsens beskaffenhet.²⁵ Trovärdighet, enligt Bryman, innefattar delarna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera.

2.6.2 Trovärdighet

För att styrka studiens *tillförlitlighet* kommer empirin att kontinuerligt referera till de intervjuer som gjorts samt att datum för intervjuens genomförande finns att tillgå i referenslistan. I och med att intervjuerna genomfördes på ett och samma företag är det också enkelt att granska uppsatsen tillförlitlighet. Kontaktinformationen till kontaktpersonen på Klarna som har hjälpt till med organisationen av de övriga intervjuerna är också bifogade. De citat som genom uppsatsen används bör också ses som ett tecken på studiens *överförbarhet*. På grund av given anonymitet kan kandidaterna inte ge accept på

²⁵ Bryman, 2002

de referenser som ges genom studien. I och med att alla intervjuer har spelats in finns det dock skäl att anse empirin som *pålitlig*. Under uppsatsens författande har jag kontinuerligt haft i åtanke mina egna erfarenheter och försökt att förhålla mig objektiv till det som nämnts under intervjuerna. I de fall då mina erfarenheter eller egna åsikter används har jag valt att tydligt nämna detta. Genom analysen har jag förhållit mig till en vetenskaplig diskussion och i den mån jag kunnat exkludera mina egna tankar och åsikter. Detta förhållningssätt till empiri och analys bör ge dig som läsare möjlighet att kunna *styrka och konfirmera* resultaten i uppsatsen.

2.6.3 Äkthet

Under intervjuerna med kandidaterna har vikt alltid lagts i att försöka utröna och bekräfta att påstådda förväntningarna faktiskt fanns och skapades genom rekryteringsprocessen snarare än att vara kandidatens subjektiva slutsatser om anledningarna bakom deras känslor. Detta betyder att exempel eller faktiska händelser har söks för att påvisa en påstådd förväntan.

2.7 Definitioner och begrepp

2.7.1 Det Psykologiska Kontraktet

Innan vi går vidare är det några begrepp som bör klargöras. Inom fältet för det *psykologiska kontraktet* finns det ingen accepterad definition vilket gör att det finns en stor kontrovers inom skaran forskare. En av de mest framstående, och den vi kommer använda är Denise Rousseaus att "psykologiska kontrakt är en individs övertygelse rörande ömsesidiga skyldigheter"²⁶. Anderson och Schalk²⁷ utvecklar detta med att säga att Rousseaus definition inte i sig självt inkluderar organisationen som en enhet utan menar att det är i två individers unilaterala relation där kontraktet uppstår varefter en kandidats relationer med flera personer inom företaget skapar en organisation. På så sätt menar de att det psykologiska kontraktet är en "subjektiv, individuell uppfattning om den anställdas skyldigheter mot organisationen tillika arbetsgivarens skyldigheter mot den anställda"²⁸. Boddy förtydligar detta genom att säga att ett psykologisk kontrakt är "den informella överenskommelsen som sträcker sig bortom det formella skriftliga dokumentet

²⁶ Rousseau, 1990

²⁷ Anderson & Schalk, 1998

²⁸ IBID

för att inkludera de delar som kan ha skrivits ned, eller inte, talats om eller antytts snarare än tydligt bestämts”²⁹.

2.7.2 Realistic Job Preview, RJP

Inom fältet används också *Realistic Job Preview* som term. Då motsvarande term ej finns på svenska kommer vi framöver att använda den vanligt förekommande förkortningen RJP; detta för att inte förlora den kontext och kunskap som finns och byggs upp om ämnet genom uppsatsen. En enad definition finns inte heller här. RJP kommer i uppsatsen inte användas som grundsten varför vi kan använda en mer generell och vid definition: ”RJP inkluderar alla metoder som syftar till att ge kandidaten en balancerad bild av det jobb som de söker.”³⁰ (förf. översättning). Således syftar RJP till att ge kandidaten insyn i företaget och dess organisation för att balansera hennes förväntningar med vad som kommer att erbjudas.

2.7.3 Arbetstrivsel

Den sista termen vi bör definiera är *arbetstrivsel* (eng. *job satisfaction*). Det finns många sätt att mäta arbetstrivsel på men som Freeman skriver så är det en subjektiv variabel där man oftast mäter ”vad personer säger” istället för ”vad personer gör”.³¹ Således är det svårt att definitivt använda arbetstrivsel som en variabel i modeller. Locke definierar arbetstrivsel som det ”behagliga, känslomässiga tillstånd när ens jobb resulterar i att kunna åstadkomma eller facilitera möjligheten att uppnå ens jobbvärderingar”³². Det är relationen mellan vad man vill ha ut av sitt jobb jämfört med vad man anser sig få ut av av jobbet eller vad det innefattar.³³ På så sätt fungerar denna definition väl med RJP och det psykologiska kontraktet. Genom logiskt tänkande kan vi sedan nyttja *the happy-productive worker hypothesis*, d.v.s. att en anställd som trivs presterar bättre än en som inte trivs.³⁴ Denna hypotes verifieras delvis av Taris & Schreurs som säger, ”vi fann i flertalet fall att organisationens prestationer var relaterad till nivån av de anställdas ’trivsel’ (eng. well-being)” men de fortsätter med ”Genomsnittliga nivåer av de traditionella indikatorerna för

²⁹ Boddy, 2000; sid. 11

³⁰ Roth & Roth, 1995

³¹ Freeman, 1978

³² Locke, 1969

³³ IBID

³⁴ Stahl, 2004

anställdas 'glädje' (eng. happiness) ... var positivt relaterat till kundnöjdhet men inte (inte ens negativt) till produktivitet"³⁵. Med andra ord så beror kopplingen mellan trivsel på arbetsplatsen och produktivitet mycket på vad exakt det är vi mäter. Vi utgår dock från och gör antagandet att högre arbetstrivsel leder till mer produktiva anställda.

3 Teori

3.1 Teoretisk utgångspunkt

3.1.1 Rekryteringsprocessen

När en organisation möts av behovet att införskaffa mer personal för att hantera en ökad arbetsbörda sker detta genom att rekrytera ny personal. Rekrytering är de "åtgärder som syftar till att tillgodose [det] behovet av personal"³⁶. Dessa åtgärder sker i ett antal steg: (1) jobbanalysen; (2) sökandet; (3) utvärderingen och valet; samt (4) introduktionen (eng. *onboarding*). Denna process kallas för *rekryteringsprocessen* som Taylor & Bergmann, med inspiration från Heneman, Schwab, Fossum & Dyers³⁷, definierar som "processen att söka och försöka attrahera individer från den externa arbetsmarknaden som är kapabla av och intresserade av att fylla arbetspositioner"³⁸. Genom processen påverkas kandidaterna och den som får jobbet fortsätter att påverkas även genom introduktionsprocessen. Rynes, Heneman & Schwab visar att denna påverkan på kandidaternas attityd och beteende är signifikant, både till det bättre och sämre.³⁹ Deras hypotes är att det inte bara är lönen, arbetsbeskrivningen och kollegorna som påverkar en kandidats reaktioner utan influenserna kommer från flera håll. Boddy beskriver detta fenomen såhär:

*Det är inte vad som redan har förhandlats om i ett vanligt anställningskontrakt som orsakar problem på arbetsplatsen; det är oftast vad som **inte** har diskuterats"*⁴⁰

Det är denna påverkan från saker som inte har förhandlats om, eller diskuterats i tillräcklig utsträckning, som detta arbete handlar om.

³⁵ Taris & Schreurs, 2009; sid. 132

³⁶ Granberg, 1994

³⁷ Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1983

³⁸ Taylor & Bergmann, 1987, sid 261

³⁹ Rynes, Heneman, & Schwab, 1983

⁴⁰ Boddy, 2000

3.1.2 Employer Branding

Redan innan en kandidat får kontakt med företaget börjar förväntningar skapas hos kandidaten; detta via det arbete som de flesta företag genomför vilket går under termen *employer branding* (översättning obrukbar). Arbetsgivarens varumärke (eng. employer brand) syftar till en organisations rykte som arbetsgivare.⁴¹ Employer branding är sedan den affärsprocess företag arbetar med för att skapa och påverka uppfattningarna om företaget hos potentiella kandidater.⁴² Som exempel kan ett företags hemsidas utformning påverka kandidatens uppfattning om företaget.⁴³ Boddy menar på att de ”grundläggande förväntningarna rörande vad en organisation erbjuder och vad de efterfrågar i gengäld påbörjas i rekryteringsprocessen. Karriärsbroschyrer, jobbbannonser och headhunterns telefonsamtal är alla menade att fresta ... potentiella kandidater”⁴⁴. Sammanfattningsvis kan vi säga att kandidaten för med sig förväntningar in i rekryteringsprocessen både från företagets arbete med employer branding men också via annan, tidigare kontakt med företaget och dess varumärke.

3.2 Primär teori: Herzbergs Tvåfaktormodell

3.2.1 Introduktion

Sedan kapitalismens födelse har företag, ägare och chefer undrat, ”Hur får jag en anställd att göra det jag vill att han ska göra?”. Det är här motivation kommer in och över tid har det blivit en alltmer viktig fråga i vårt samhälle, både för ökad produktivitet och invånarnas livsglädje. Under en period var KITA⁴⁵ (Kick In The Ass) den vanliga rutinen. 1968 publicerade Harvard Business Review, HBR, en artikel av Herzberg kallad ”One more time: How do you motivate employees?” som kom att bli en av deras genom tiderna mest sålda. I denna beskriver han de tre olika typerna av KITA: (1) Negativ fysisk KITA; (2) Negativ psykologisk KITA; och (3) Positiv KITA. Som exempel är *Negativ fysisk KITA* att bli tvingad genom hot om att bli slagen eller liknande, *Negativ psykologisk KITA* att bli psykologiskt attackerad vilket innebär flera *fördelar* som att en anställd inte får några fysiska men, och slutligen *Positiv KITA* vilket innebär att motivera genom att erbjuda en belöning såsom en bonus eller högre status.

⁴¹ Barrow & Mosley, 2005

⁴² Lloyd, 2002

⁴³ Williamson, Lepak, & King, 2003

⁴⁴ Boddy, 2000

⁴⁵ Herzberg, One more time: How do you motivate employees?, 1968

Herzberg skriver dock att "den överväldigande uppfattningen jag får från personer i ledande befattningar är att 'ja, det är motivation'". Men, vem är det då som är motiverad? Han fortsätter att beskriva motivation med följande analogi:

Jag har en ettårig schnauzer. När den var en liten valp och jag ville att den skulle flytta på sig så sparkade jag den i baken [negativ fysisk KITA] och den rörde sig. Nu när jag har slutfört hans lydsträning så håller jag upp en kaka [positiv KITA] när jag vill att hunden ska röra på sig. I denna situation, vem är motiverad; jag eller hunden? Hunden vill ha en kaka men det är jag som vill att den ska röra på sig. Igen, jag är den som är motiverad och hunden den som rör sig.⁴⁶

Sammanfattningsvis menar Herzberg att det är "gränslöst värre att bli förförd än att bli våldtagen" (i brist på bättre ord, orden innehar inte en sexuell betydelse här); du 'sparkar' då dig själv än blir sparkad av organisationen vilket är anledningen till att det är så populärt med belöningar. Problemet med detta är att nästa gång du vill att hunden ska röra på sig, vad måste du då göra? Jo, belöna den.

Motivation, hävdar Herzberg, är när "den anställde har en egen generator.... Han behöver ingen stimulation utifrån. Han *vill* göra det"⁴⁷. I boken *The Motivation to Work*⁴⁸ beskrivs den välkända *tvåfaktormodellen* (eng. Dual Factor Theory) som presenterar koncepten hygien- och motivationsfaktorer ämnade att belysa hur man installerar en *motivationsgenerator* i varje enskild arbetare.

3.2.2 Hygienfaktorer

Innan vi går in på hygienfaktorerna måste vi först beskriva en central insikt som Herzberg et al fann, nämligen att de faktorer som orsakar arbetstrivsel oftast inte är desamma som de orsakar *job dissatisfaction*,⁴⁹ vanligtvis översatt till "arbetsotrivsel" även om Svenska Akademiens⁵⁰ ordlista inte innefattar det ordet. Nedanstående graf visar på hur

⁴⁶ IBID, sid 54

⁴⁷ Herzberg, 1968

⁴⁸ Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959

⁴⁹ IBID

⁵⁰ Svenska Akademien, 2006

hygienfaktorer är de som generellt sett orsakar arbetsotrivsel medan de som skapar arbetstrivsel är de s.k. motivationsfaktorerna. Med andra ord är arbetstrivsel och arbetsotrivsel inte motsatser till varandra utan utgör ett semantiskt problem i diskursen kring motivation och arbetstrivsel.

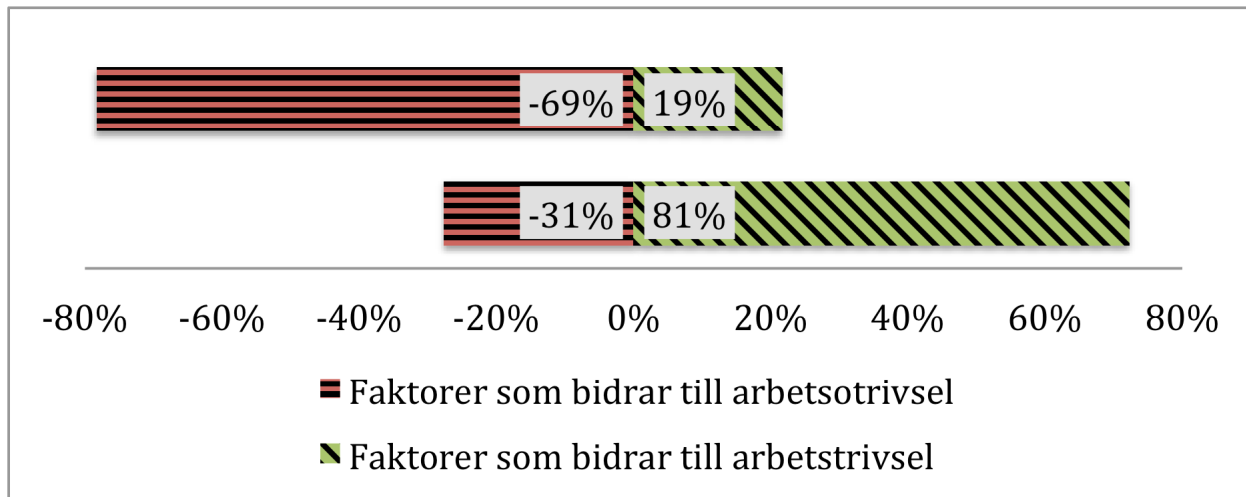


Diagram 1: Sammanställning av svar från 1 685 anställda. Diagrammet visar svarsfrekvensen av faktorer som orsakat en känsla av *extrem arbetsotrivsel* (rött) eller *extrem arbetstrivsel* (grönt).

Hygienfaktorerna är i fallande ordning från mest betydande till minst betydande (mest betydande = vanligaste orsak i de fall då *extrem arbetsotrivsel* förekommer):

1. företagspolicyer och administration
2. nivå av kontroll i arbetet
3. relationen till ens chef
4. arbetsvillkor
5. lön
6. relationen emellan kollegor
7. privatliv
8. relation till underordnade
9. status
10. arbetstrygghet.⁵¹

Dessa faktorer menar han finns att hitta i arbetetmiljön (eng. *job environment*) medan motivationsfaktorerna går att finna i arbetets omfattning, dvs. jobbinnehållet (eng. *job*

⁵¹ Herzberg, One more time: How do you motivate employess?, 1968

content). Det som orskar arbetsotrivsel är på så sätt faktorer från omgivningen medan arbetstrivsel uppstår invärtes. Teorin grundar sig i biologin om att människor har två behov, dels arbetar vi för att undvika smärta och utöver det är vi motiverade av att växa psykologiskt.

I tvåfaktormodellen är t.ex. lön en hygienfaktor, d.v.s. inte en motiverande faktor. Rynes, Gerhart & Minette menar dock på att lön är en viktig motivationsfaktor och att personer som hävdar något annat går emot "den volym av bevis, baserat på hundratals studier, som exemplifieras" i deras artikel.⁵² Pengar, hävdar Locke, Feren, McCaleb, Shaw & Denny, "är det avgörande incitamentet ... inget annat incitament eller motiverande teknik kommer ens nära pengar med respekt till dess instrumentala värde".⁵³ Även om det kan diskuteras, samt att ny teori vill hävda, att lön är en motivator så kommer vi i detta arbete behandla lön som en hygienfaktor. Avsnittet nedan kommer ytterligare behandla motivation och varför vi behandlar lön som en hygienfaktor.

3.2.3 Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorerna är istället, i fallande ordning från mest betydande till minst betydande i skapandet av *extrema trivsel*:

1. prestation
2. erkännande
3. arbetet själv
4. ansvar
5. avancemang
6. personlig utveckling.⁵⁴

Det viktigaste är att vi tycker om våra arbetsuppgifter, d.v.s. att vi finner glädje och det vi arbetar med intressant. Dessutom är det mycket viktigt att vi har möjlighet att prestera och lyckas i det vi gör samt att vi vill få ett erkännande när vi gör någonting bra. Mindre viktigt men ändå påverkande faktorer för *extrem trivsel* på arbetsplatsen är att vi vill känna att vi

⁵² Rynes, Gerhart, & Minette, The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between what people say and what they do, 2004

⁵³ Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980, sid 379

⁵⁴ Herzberg, F., *One more time: How do you motivate employees?*, 1968

växer som personer, har en chans till att avancera i organisationen samt att vi får ta ansvar i arbetet.

3.3 Sekundärteori

3.3.1 Vad är motivation?

Enligt Herzberg är det endast via motivationsfaktorerna som företag kan motivera sina anställda till bättre arbete. Men, vad menar han då med motivation och varför varför anser vi t.ex. lön vara en hygienfaktor? Rynes et al hävdar att lön är en viktig motivationsfaktor och flera andra, vilka nämnts ovan, har bekräftat detta. Motivation, enligt Herzbergs definition, diskuteras mer i detalj av Ryan & Deci som beskriver tre olika typer: amotivation samt *extrinsic* och *intrinsic motivation*.⁵⁵

Amotivation är helt enkelt ett läge när det finns brist på motivation, t.ex. om en anställd genomför en uppgift motvilligt, ofta under hot. Extrinsic motivation är ett resultat från omgivningens påverkan, likt Herzbergs hygienfaktorer. Ryan & Deci visar på fyra typer av extrinsic motivation. *External regulation* (externa bestämmelser) är den sämsta typen och menar på att vi gör saker för att vi vill vara tillmötesgående eller på grund av negativa eller positiva KITA. Notera att monetär ersättning faller under denna kategori. Typ nummer två är *introjected motivation* och är när vi tar en extern motivator och internaliserar den, d.v.s. att vi omedvetet inkorporerar uppgiften som något vi bör göra genom självkontroll eller att vi motiverar oss med egna KITA. Den tredje och näst bästa utvärtes motivatorn är *identified regulation* vilket är när vi kan identifiera oss själva med resultatet av att genomföra en uppgift som då har ett värde för oss personligen eller som vi medvetet värderar. Till sist har vi *integrated regulation* vilket är när målet för uppgiften är något vi har en personlig förbindelse till eller är förenat med vår självbild. Är du volontär för en välgörenhetsorganisation och får i jobbet möjlighet att arbeta med att hjälpa denna organisation så finns det en tydlig relation mellan din självbild – du vill ses som en hjälpsam person – och det arbete du fått som uppgift.

Slutligen har vi också *intrinsic motivation* vilket är när vi har ett inneboende, vissa skulle säga medfött, intresse av en uppgift vilket också ger oss glädje i sig självt när vi genomför

⁵⁵ Ryan & Deci, 2000

aktiviteten. Den "generator" som Herzberg beskriver och vill att företag ska fokusera mer på är *intrinsic motivation*; att den anställde genomför uppgiften för att han vill eller finner glädje i att genomföra den.

En av de mest inflytelserika teorierna kring motivation är idag *Self-Determination Theory*, SDT. Self-Determination Theory är en modell som bygger på en bred forskningsbas där Edward L. Deci och Richard M. Ryan är de ledande namnen. Denna modell säger istället att motivation skapas av tre grundvalar:

självbestämmande (eng. *autonomy*),

känslan av kompetens (eng. *competence*)

och social tillhörighet (eng. *relatedness*).⁵⁶ På senare tid har dessa teorier blivit allmänt kända mycket på grund av boken *Drive: The Surprising Truth of What Motivates Us* skriven av Daniel H. Pink som numera används vitt inom olika affärsområden.

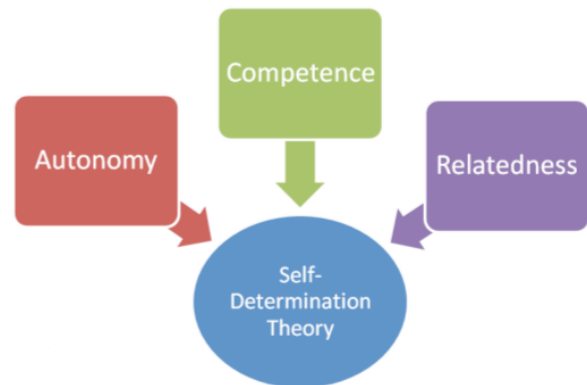


Bild 1: Christina Donnelly, Jtneill @ Wikimedia

3.3.2 Det Psykologiska Kontraktet och dess effekt när det överträds

Tidigare har vi definierat det psykologiska kontraktet som "en individs övertygelse rörande ömsesidiga skyldigheter"⁵⁷. Kontraktet skapas då mellan två parter via "en social utbytesinteraktion"⁵⁸ (eng. *a social exchange interaction*). Rousseau skriver sedan att "övertygelser blir kontraktsevenliga när individen tror att han eller hon är skyldig arbetsgivaren vissa insatser (t.ex. hårt arbete, lojalitet, uppoffringar) i gengäld mot särskilda ersättningar (t.ex. hög lön, anställningstrygghet)".⁵⁹ Cullinane & Dundon visar även på att det psykologiska kontraktet är en pågående process och ifrågasätter därför om det går att anse det psykologiska kontraktet som ett faktiskt kontrakt. Under tidens gång träffar en anställd många personer från företaget vilket ofta leder till tvetydighet samt avvikande förväntningar.⁶⁰

⁵⁶ Deci & Ryan, Handbook of self-determination research

⁵⁷ Rousseau, 1990

⁵⁸ Cullinane & Dundon, 2006

⁵⁹ Rousseau, 1990

⁶⁰ Cullinane & Dundon, 2006

Så varför är det så viktigt att företag tänker på de förväntningar som förmedlas? Turnley & Feldman hävdar att "psykologiska kontrakt numera spelar en alltmer viktig roll i att hjälpa till med att definiera och förstå nutida anställningsrelationer".⁶¹ Boddy nämner att "Det är inte vad som redan har förhandlats i det vanliga anställningsavtalet som orsakar problem på arbetsplatsen; det är ofta vad som inte har diskuterats" och beskriver problemen som att "[ö]verträdelser av explicita eller implicita förväntningar kan resultera i en förlust av en anställds engagemang för organisationen och en försämring i hans eller hennes prestation".⁶² Andra problem som kan uppstå är "reducerad arbetstrivsel, reducerat förtroende för organisationen, ökad personalomsättning, försämrade känslor av plikt mot arbetsgivaren ... och försämrade arbetsprestationer".⁶³ De allvarligaste fallen sker när "individen och organisationen skiljer sig åt på dåliga villkor och hög kostnad för arbetsgivaren".⁶⁴

3.3.4 Effekter av hög arbetstrivsel och arbetsotrivsel

Det finns flera registrerade positiva effekter med höga nivåer av arbetstrivsel. Petty, McGee & Cavender visar i sin meta-analys (N = 3 140) att korrelationen mellan arbetstrivsel och arbetsprestation är positiv och fortsätter säga att sambandet är "imponerande".⁶⁵ En modern meta-analys av 312 studier, med N om 54 417, gjord av Judge, Bono, Thoresen & Patton fann istället att korrelationen var "*moderate*" men menar på att anledningen till att relationen inte har påvisats särskilt ofta sedan 1985 i viss mån är beroende av betydelsen en missvisande artikel av Iaffaldano & Muchinsky⁶⁶ fick för diskursen.⁶⁷

En annan studie av Faragher, Cass & Cooper, efter att ha analyserat nästan 500 studier, visar att det finns ett "ofantligt starkt samband mellan arbetstrivsel och både *mental* som

⁶¹ Turnley & Feldman, 2000

⁶² Boddy, 2000

⁶³ Turnley & Feldman, 2000

⁶⁴ Boddy, 2000

⁶⁵ Petty, McGee, & Cavender, 1984

⁶⁶ Iaffaldano & Muchinsky, 1985

⁶⁷ Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001

fysisk hälsa".⁶⁸ Resultaten för mental hälsa, inkluderat utbrändhet, försämrad självkänsla, ångest och depression, stod ut lite extra med att visa upp de starkaste sambanden.

Studier, som den av Judge⁶⁹ (1993) och Carsten & Spector⁷⁰ (1987), har också kunnat visa på en koppling mellan arbetsotrivsel och *personalomsättning*. Mer i detalj visar Judge att personer som generellt sett är lyckliga med sina liv i allmänhet men otrivs på arbetet säger upp sig oftare.

3.3.5 Realistic Job Preview, RJP

I avsnitten ovan har vi diskuterat det psykologiska kontraktet och problem som kan uppstå när förväntningar skiljer sig mot verkligheten. För att minska dessa problem har forskare tagit fram en praktisk diskurs i hur företag istället kan arbeta för att öppet diskutera och informera kandidater om både fördelar och nackdelar om organisationen, avdelningen och positionen. Roth & Roth skriver att "RJPs omfattar alla metoder för att ge kandidater en balanserad bild av det jobb de överväger för anställning".⁷¹ Det kan vara ting så som broschyrer eller videos men också de personliga presentationer som informerar om både positiva och negativa aspekter om arbetet och organisationen. Resultaten av att vara öppen och ärlig genom rekryteringsprocessen, d.v.s. användningen av RJP, är "relaterat till lägre nivåer av bortfall från rekryteringsprocessen, initiala förväntningar, frivilliga uppsägningar och all personalomsättning samt till högre arbetsprestationer" visar Phillips i sin meta-analys av 40 studier, varav 26 publicerade.⁷² Hon beskriver öppenheten som en typ av vaccination kandidaten får genom den dos av organisationell verklighet som RJP erbjuder. Roth & Roth sammanfattar RJP som att "förhållningssättet skiljer sig från det traditionella, säljande tillvägagångssättet som betonar endast positiva jobbaspekter".⁷³

⁶⁸ Faragher, Cass, & Cooper, 2005

⁶⁹ Judge, 1993

⁷⁰ Carsten & Spector, 1987

⁷¹ Roth & Roth, 1995

⁷² Phillips, 1998

⁷³ Roth & Roth, 1995

4. Empiri

4.1 Branschbeskrivning

Klarna är ett företag som jobbar inom finansbranschen med det som kallas för *factoring*, d.v.s. att de köper konsumenters skulder till företag – i Klarnas fall e-handelsbolag –, och tjänar pengar på den ränta samt de avgifter som konsumenten betalar vid återbetalningen av sin skuld. Genom en smart webblösning kunde Klarna ta sig in på en annars mycket konkurrensutsatt marknad, kreditmarknaden. Ett argument för detta är att de kan hantera kreditrisken bättre p.g.a. de skalfördelar som uppstår då de skapar en aggregerad databas över landets konsumenter. De beskriver sin verksamhet på följande sätt:

*Du har säkert hört talas om kortbetalning på nätet. Vi är precis som det där kortföretaget fast ändå inte. Visst, vi erbjuder också betalsätt för dig som handlar på nätet. Däremot är den stora skillnaden att du genom Klarna alltid handlar enklare och tryggare.*⁷⁴

– Klarna.se

På Wikipedia beskrivs Klarna istället som ett IT-bolag med betalningslösningar för e-handelsbranschen.⁷⁵ Enligt Allabolag.se och SNI (Svensk Näringslivsindelning) står Klarna registrerat som *Diverse övriga finansförmedling* samt *Annan kreditgivning*.⁷⁶ Bolaget måste också anpassa sig efter lagen för kreditmarknadsbolag om bank- och finansieringsrörelse. Företaget utvecklar och förvaltar en webbtjänst men i grund och botten rör det sig om ett finansbolag.

Intervjuobjekt nummer 2 (framöver används förkortningen IO1, Andrea osv.) styrker denna branschbeskrivning och Klarnas kommunikation av företaget som ett finansbolag. Dessutom beskriver personen sin förutfattade syn på ett sådant företag som "... hög medelålder, ganska, inte så mycket nytänkande utan när man inte har varit i branschen tidigare så är det bara bankgrottefolk klädda strikt liksom"⁷⁷.

⁷⁴ Klarna.se (2010-12-18), www.klarna.se

⁷⁵ Wikipedia.se, <http://sv.wikipedia.org/wiki/Klarna>

⁷⁶ Allabolag.se, <http://www.allabolag.se/5567370431/verksamhet>

⁷⁷ Intervju 2

4.2 Rekryteringsprocessen

4.2.1 Innan intervjuerna – Employer Branding

Klarna har precis tagit fram ”ett nytt fundament för vad vi vill att en person som jobbar här ska uppleva”⁷⁸ och det företaget ska kommunicera utåt. De tre grundpelarna är: (1) personlig och professionell utveckling genom ansvar och frihet, (2) en möjlighet att vara med och påverka, samt (3) bygga engagemang från botten av organisationen genom en bra kultur, en teamkänsla.

En del bakom Klarnas varumärke som arbetsgivare är också deras framgångar. Niklas och Sebastian kommer från Uppsala så Sten som studerat på universitetet där har följt företaget sedan starten.⁷⁹ De båda grundarna har också kontakt med Uppsala Universitet genom att vara med på några av de arbetsmarknadsdagar som hålls där.

Kulturen är viktig för Klarna och det finns inom ramen för ”kultur-uniten”, Martins avdelning, vilket har en egen grupp, Office & Events, som ansvar för företagsevent och trivseln på kontoret.⁸⁰ Trivseln på Klarna bistår också företaget i rekryteringen. Sara säger sig ha påverkats av sin kompis passion för företaget; ”till slut så pratade hon bara om Klarna och då kollade jag upp företaget, fann en bra tjänst och ansökte”⁸¹. För Linda var det samma sak. Hennes man arbetade på Klarna och tyckte det var ett spännande och roligt företag.

Som verktyg för att kommunicera detta utåt menar Susanna att det är viktigt med en fräsch och uppdaterad hemsida, ”det är där vi börjar bygga en sorts relation ju”. På hemsidan presenterar de en lekfull men också spännande bild av företaget, hur mycket det växer och övrig statistik. Andrea säger att hemsidan såg bra ut och Sven säger sig tycka presentationen av företaget som entreprenöriellt, snabbväxande och ungt vara ”spännande”⁸².

⁷⁸ Intervju 9

⁷⁹ Intervju 4

⁸⁰ Intervju 9

⁸¹ Intervju 6

⁸² Intervju 7

Jobbannonserna i sig blir också en viktig del i att utmärka sig; ”Det är ju Klarna-språket som är så viktigt”⁸³. Andrea nämner just detta att hon attraherades av benämningen som ”karismatisk receptionist”. Just ordet *karismatiskt* var viktigt för henne när hon sökte igenom jobbannonser på internet.

4.2.2 Sourcing

Jobbannonserna sprids dels på hemsidan men också via AMS och jobbsajter så som Jobbjakt, Jobbdirekt och Monster.⁸⁴ Den vanliga processen där är att kandidaten får ladda upp sitt CV, betygsutdrag samt göra ett personlighets- och logiktest på företagets hemsida.⁸⁵ Företaget anser att det finns en korrelation mellan IQ och prestation. För rekryteringen av senior personal används headhuntingbolag.⁸⁶

4.2.3 Screening and Selection

Vid screeningförfarandet används sedan kompletterande tester innan kandidaten går vidare till en första intervju. Testerna skiljer sig åt för vilken tjänst som annonserats; för avdelningen *Finance* testar man numerisk förmåga medan kandidatens prioriteringsförmåga testas för jobb inom kundtjänst.⁸⁷ Det inskickade materialet i kombination med resultaten från testerna ligger sedan till grund för vilka som får möjlighet att komma till en första intervju.

I urvalsprocessen [Selection] ingår sedan tre intervjuer: den första med HR, den andra med rekryterande chef och den sista med en av grundarna. Målet med den första intervjun är att ge en bra bild av företaget genom en berättande och vänskaplig dialog men också att se om personen kommer passa in på företaget.⁸⁸ Intervjun hålls på ett lättsamt sätt för att kunna skapa en relation med kandidaten, en ”standardintervju” där Susanne vill ”ge en bild till alla” menar Sven.⁸⁹ ”När jag var på första intervjun och fick bara sådana här bra magkänslor”⁹⁰ så blev Sara än mer intresserad av företaget. Under intervjun

⁸³ Intervju 1

⁸⁴ Intervju 1

⁸⁵ Intervju 7

⁸⁶ Intervju 1

⁸⁷ Intervju 1

⁸⁸ Intervju 1

⁸⁹ Intervju 7

⁹⁰ Intervju 6

kommuniceras även saker såsom karriärvägar och förmåner.⁹¹ HR säger sig också försöka beskriva "lite hur känslan är, men givetvis i positiva ordalag för det handlar fortfarande om att sälja in tjänsten och sälja in Klarna"⁹² när det kommer till de inte alltför positiva delarna med företaget.

Intervju två med rekryterande chef är sedan "svårare och tuffare, man ska känna att man får jobba hårdare"⁹³. Man går då också in på detaljer om rollen såsom lön samt vad kandidaten kan komma att få arbeta med men testar samtidigt av vissa kompetenser genom problem- och case-övningar.⁹⁴ Susanna berättar även att frågan "Vilka värderingar är viktiga för dig för att du ska trivas" ställs för att ge insyn till hur de ska "sälja in Klarna sen... Vad går kandidaten igång på?".⁹⁵

Den sista intervjun är sedan "en sista kvalitetskontroll, att det finns en kulturell passform,"⁹⁶ där en av grundarna känner av om personen kommer passa in på företaget och i dess kultur. Det är "en personlighetsfråga"⁹⁷ menar Sven men säger sig också blivit inspirerade av Viktor när han berättade om sin vision för Klarna. Grundaren har så att säga en vetorätt till kandidatens anställning men följer oftast HR och den rekryterande chefens rekommendation.

4.2.3 Onboarding

Introduktionen på företaget är sedan mindre utarbetad; den nyanställda tar sin roll och ansvarar i mångt och mycket själv för sin framgång med viss ledning och stöd från sin chef.⁹⁸ Detta är dock något som Martin och hans kollegor håller på att se över; "Vi försöker ... stanna upp och reflektera över hur vi uppfattas och hur vi vill att upplevelsen ska vara att börja på Klarna"⁹⁹. På IT-avdelningen finns det ett *buddysystem* där den nyanställda får

⁹¹ Intervju 7

⁹² Intervju 8

⁹³ Intervju 1

⁹⁴ Intervju 7

⁹⁵ Intervju 1

⁹⁶ Intervju 9

⁹⁷ Intervju 7

⁹⁸ Intervju 9

⁹⁹ Intervju 9

en mentor/coach som denna kan fråga vid tillfälle.¹⁰⁰ Ett liknande system är också på gång för hela företaget.¹⁰¹ Klarna arbetar också med en mer gedigen process för talent management där det finns ”tankar på en sorts leadership academy”.¹⁰²

4.2.4 Uppfattningen av rekryteringsprocessen

Generellt sett är rekryteringsprocessen väldigt snabb. För Sten tog det två veckor från kontakt till att bli anställd.¹⁰³ Även Sven kommenterar på dess snabbhet i positivt ordalag när han nämner att de tre intervjutillfällena genomfördes över två veckor.¹⁰⁴ Utöver den snabba processen säger Andrea att ”Personerna i receptionen var väldigt trevliga. De skrattade med någon anställd så man kände värmen redan när man kom in”.¹⁰⁵ Det var ”skönt att komma till ett sådant företag efter att ha suttit på jättestela konsultfirmor där allt ska vara perfekt”¹⁰⁶ sa Sara om första mötet med Klarna när intervjun hölls i SEB, ett grupprum inrett med gräsmatta och utemöbler. Resultatet blev att ”jag vågade släppa fram mig själv lite mer och inte ha colgatesmilet och liksom sitta rak i ryggen utan vara mig själv”¹⁰⁷. Sten refererar till sin första intervju som ”trevlig stämning, bra och relevanta frågor” men att han saknade information om vad de faktiskt gör.¹⁰⁸

4.2.5 Peer reviews

Klarna har inte någon utarbetad policy eller process att kandidaterna ska få träffa någon annan inom företaget annat än inom ramen för de tre intervjuerna.¹⁰⁹ I ett par av fallen har detta ändå hänt på ett eller annat sätt. Sven fick möjligheten att via sin storebrors kompis, som är anställd på Klarna, ställa frågor om företaget. Han kunde därmed få en personlig rekommendation och bekräftelse på att Klarna var ”ett ungt och spännande företag” som marknadsföringen sa.¹¹⁰ En liknande situation befann sig även Linda i som också fick en personlig rekommendation att börja på Klarna. Dessutom fick Linda chansen att träffa en

¹⁰⁰ Intervju 8

¹⁰¹ Intervju 8

¹⁰² Intervju 8

¹⁰³ Intervju 4

¹⁰⁴ Intervju 7

¹⁰⁵ Intervju 2

¹⁰⁶ Intervju 6

¹⁰⁷ Intervju 6

¹⁰⁸ Intervju 4

¹⁰⁹ Intervju 8

¹¹⁰ Intervju 7

person från avdelningen när rekryterande chef var tvungen att gå från mötet. ”Det var hjälpsamt” och händelsen bidrog till hennes positiva inställning till avdelningen; ”vi är lika på så sätt att vi gillar samma saker”.¹¹¹ Att vissa chefer håller intervjuer tillsammans med någon på avdelningen sker dock på deras initiativ.¹¹² Men, ”[j]ag har faktiskt gjort det på flera positioner själv när vi rekryterat, exempelvis att man fått möjlighet att prata över telefon med någon som jobbar hos mig” säger Martin Grauers om sina rekryteringar och fortsätter ”det är nog just i samtalet som mycket kommer igenom av de här frågorna som man kanske inte vill ställa vid ett intervjutillfälle”.¹¹³

4.3 Förväntningar och utfall

4.3.1 Företaget och Organisationen

Klarna har och försöker bygga en image av att det är ett ungt entreprenörsföretag. Samtidigt ställer företaget höga krav på de som anställs och flera av de intervjuade sade sig även söka till stora, kända konsultbolag. Att Klarna är ett kompetent företag med många duktiga och drivna människor stärks av citatet ”Det som är bra är att alla är jävligt kompetenta av de som jobbar här.”¹¹⁴ Sten uppskattar också att alla är trevliga och ödmjuka. Den öppna kulturen och Klarnas fokus på det sociala märks också på Linda kommentar ”Det var hjälpsamt... [att] man känner sig bekväm med dem... och det är väldigt viktigt.” Under intervju 2 fick dock Linda möjlighet att prata med en kollega utan chefens närvaro.

En del i Klarnas erbjudande till sina anställda är möjligheten till snabb utveckling och avancemang som resultat av sin snabba tillväxt något som Sten beskriver som ”Det pratades mest om att alla är väldigt drivna och visar man framfötterna så kan man stiga i graderna väldigt fort”¹¹⁵. Detta tilltalades Niklas av medan Sten istället attraherades av tjänstens unika utformning i att det skulle vara mycket projektarbeten och ”i princip inget rutinarbete alls”¹¹⁶. De varierande uppgifterna påverkade också Sven positivt i att det skulle ge möjlighet till att lära sig mycket och utvecklas; ”Föräldrarna ... är nog lite

¹¹¹ Intervju 5

¹¹² Intervju 8

¹¹³ Intervju 9

¹¹⁴ Intervju 4

¹¹⁵ Intervju 4

¹¹⁶ Intervju 4

chockade över de saker man ändå är med i efter bara en månads tid". Andrea fick istället en negativ uppfattning av detta då rollen snabbt utvecklades. Rollen som hade kommunicerats och förhandlats om förändrades snabbt och ansvaret ökade; "Så det har ju blivit enormt mycket mer att göra"¹¹⁷. Det som inte följde med i detta var lönen som därför inte kom att motsvara de faktiska arbetsuppgifterna.

Klarna ser sig också som en platt organisation och värdesätter det faktum att genomsnittsåldern är så låg. De säljer in företaget på att man får mycket eget ansvar och därmed en chans att utvecklas snabbt som person. Vi "[får] jobba med mycket eget ansvar" sa Niklas under vårt samtal vilket var något som överträffade förväntningarna. Sten har samma inställning och hävdar att "Det säger ju nästan alla i princip, alla företag, men här var det verkligen så"¹¹⁸. "[T]rots att man är ny"¹¹⁹, sa Linda så får man mycket ansvar och inte bara för små saker utan stora. Även "Utsträckningen i den mån jag är fri att ta egna beslut" är positivt och över förväntan.¹²⁰ Sven säger sig tycka att "det är väldigt kul att det är en så platt organisation".¹²¹

Även om de värderingar som gör företaget intressant för många så skapar de också vissa problem. Företaget anses vara ostrukturerat på många håll vilket bland annat refereras till som "lite farligt"¹²². Andrea anser att det är dålig kommunikation och refererar till organisationen som "ouppstyrd"¹²³ samtidigt som Sven känner en avsaknad på transparens och vad som sker inom företaget. Sten som inledningsvis tyckte att möjligheten att utveckla sin roll lät intressant anser nu att det också kan skapa vissa problem då det pågår så många projekt samtidigt.¹²⁴ Linda säger att "Eftersom alla är så upptagna så är det lätt att förvirra sig någonstans mittemellan" samtidigt som det finns en avsaknad på feedback och uppföljning.¹²⁵

¹¹⁷ Intervju 2

¹¹⁸ Intervju 4

¹¹⁹ Intervju 5

¹²⁰ Intervju 5

¹²¹ Intervju 7

¹²² Intervju 3

¹²³ Intervju 2

¹²⁴ Intervju 4

¹²⁵ Intervju 5

En lösning på problemet som nämns återkommande genom intervjuerna är att "seniora personer skulle kunna bidra med är mer och bättre struktur"¹²⁶. Det skapar "[p]roblem att man inte har någon att vända sig till" säger Niklas vilket även Sten säger sig känna av, nämligen att man saknar någon vid lite mer avgörande beslut. Man "saknar någon att bolla idéer med"¹²⁷. Exempelvis är ett intervjuobjekts chef yngre än han själv vilket också nämns av Niklas; de chefer som finns "lider också brist på erfarenhet och det kan jag sakna"¹²⁸. Men, Sten anser sig också känna av en större vilja att dela kunskap och hjälpa varandra på grund av denna brist. Detta kommer lite som en chock för de flesta för att man inte hade förväntat sig att sakna just det. Problemet är dock lite kopplat till vilken avdelning det rör sig om. Ett intervjuobjekt känner inte denna avsaknad på senioritet eller någon att prata med. Avdelningen skiljer sig dock i att den generellt sett har en högre genomsnittsålder. HR-avdelningen är insatt i detta problem och nämner att "Vi har avdelningar där ingen är över 30. Det är klart att det kan bli problem med det"¹²⁹. Det är delvis av denna anledning som företaget nu arbetar med att lansera ett mentorprogram. Ett mentorprogram finns på IT-avdelningen där alla nyanställda får en mentor, någon som kan svara på frågor när det behövs. Dessutom nämns att det varit svårt att få tag på och "locka till oss seniora personer för bolaget har inte varit så känt"¹³⁰ men att det är på väg att ändras i och med att Klarna växer så mycket och snabbt.

4.3.2 Kulturen

Kulturen är något som Klarna värderar väldigt högt. Till exempel har de, vilket få andra företag har, en chief cultural officer, CCO, med ansvar för just kulturen på företaget. Inom gruppen ingår 1) HR som ansvarar för all rekrytering, 2) Operational Excellence som är ett organisationsstöd, 3) Office & Events som arbetar med det sociala såsom att anordna evenemang och fredagsfika samt 4) IT operations som hanterar IT-infrastrukturen, d.v.s. se till att alla ska kunna arbeta effektivt. Klarna vill fortsätta att driva företaget på entreprenöriellt sätt och bevara entreprenörskapsandan samtidigt som det sociala är väldigt viktigt för dem; "Sen på tredje plats så kommer vår teamkänsla, det vill säga att det

¹²⁶ Intervju 7

¹²⁷ Intervju 3

¹²⁸ Intervju 3

¹²⁹ Intervju 8

¹³⁰ Intervju 9

ändå är människor som tycker det är roligt att jobba tillsammans ... och ha kul”¹³¹. Sven anser att det ”känns bra” men att det är svårt att uttala sig om på grund av bristen av erfarenhet från tidigare företag men refererar till en ”stark företagskultur” trots detta.¹³² ”[V]ad jag verkligen tycker om är attityden man får från alla och det är positivt” berättar Linda.¹³³ Generellt sett är alla positiva till kulturen och det sociala men när man dyker lite djupare så lyser vissa andra mer negativa delar igenom.

Klarna har en hög ambitionsnivå och detta känns av. Niklas säger att ”[Min chef] sa att han var tuff” och önskar att detta hade diskuterats mer då det känns som att de testat en vilket är dåligt, ”mycket mer negativt än vad jag trodde det skulle vara”.¹³⁴ Sven känner samtidigt en stress över att Klarna har höga förväntningar på ”oerfarna studenter” vilket anses vara negativt; det ”skulle behövas mer coachning”.¹³⁵ Sven fortsätter dock med att säga att det ”ligger i kulturen att man ska klara sig själv” och att tillväxten gör jobbet spännande. Martin Grauers syn på kulturen är att det är unga människor med höga ambitioner som Klarna rekryterar och menar på att dessa vill jobba mycket och ofta har en stark social koppling till jobbet.¹³⁶ Denna starka entreprenörskultur skapar dock en känsla av att fenomenet facetime existerar. På frågan om det existerar svarar Sten, ”Ja, jag tror delvis att det är så, facetime, att man måste göra sin tid, faktiskt” och menar på att det finns ett grupptryck i att sitta kvar länge.¹³⁷ ”I början så kände jag väldigt mycket att det är mycket facetime, men nu är det mer att de testat en” hävdar Niklas. Detta är dock något som Klarna jobbar på att motverka genom att utveckla ”tydliga kriterier för utvärdering”¹³⁸ vilket Martin anser vara problemet i organisationer med facetime. Men, Martin menar också på att uppfattningen om att facetime existerar grundar sig i en hög arbetsbelastning; ”vår stora flaskhals vad gäller arbetsbelastningen ... är ju att vi har så höga krav på de som börjar här så vi kan inte attrahera talang i den takten vi skulle vilja”.¹³⁹

¹³¹ Intervju 9

¹³² Intervju 7

¹³³ Intervju 5

¹³⁴ Intervju 3

¹³⁵ Intervju 7

¹³⁶ Intervju 9

¹³⁷ Intervju 4

¹³⁸ Intervju 9

¹³⁹ Intervju 9

4.3.4 Arbetsbelastning

Klarna startades av tre unga, ambitiösa personer som alla gick på Handelshögskolan i Stockholm. De jobbade och fortsätter att jobba mycket för att nå vidare framgång med Klarna. Det finns en entreprenörskapskultur och många som var med tidigt i Klarnas utveckling är numera högt uppsatta chefer inom företaget. Detta skapar en organisation som värdesätter ett högt tempo och mycket arbete. ”Vi förväntar oss väldigt mycket av våra medarbetare”¹⁴⁰ säger Susanna men nämner även att de är tydliga med att kommunicera detta under rekryteringsprocessen.

Här finns det en viss diskrepans i vad som faktiskt uppfattas av kandidaterna. Sten säger sig ha hört att de under rekryteringsprocessen sagt att det ”är ingen som förväntar sig att du ska jobba övertid, bara att du gör klart ditt projekt”.¹⁴¹ Men, Sten förväntade sig samtidigt att behöva ”jobba betydligt mer än vad som föregick under intervjuerna” och påpekar samtidigt att det finns en dubbelmoral när Klarna säger sig vara mån om att deras anställda ska ta tillvara på sin fritid.¹⁴² Även Sven säger sig ha haft en liknande inställning och att det inte kom som en chock att inte jobba 8-17; ”Du ska visa att du klarar av att vara kvar”.¹⁴³ Niklas säger sig ”påverkas rätt mycket” av den höga arbetsbelastningen men trivs samtidigt bra.¹⁴⁴ HR-avdelningen är medveten om de långa dagarna för många av de anställda men hänvisar till det som att ”det ligger ju i det här drivet vi vill att alla ska ha... Det är mer en attitydfråga.”¹⁴⁵ Men, Niklas säger att det påverkar ens fritid och sociala liv negativt och anser att det borde ha preciserats mer under rekryteringsprocessen; ”däremot så hade jag nog tänkt till en extra gång”.¹⁴⁶ Som ett bevis på detta så hänvisar Niklas till att ”en tjej som kom in efter mig har redan gått” efter bara två månader.¹⁴⁷ Niklas säger sig också ha förväntningar på sig att ta med jobbet hem och vara anträffningsbar medan Sten säger sig inte kunna ta med jobbet hem för att de inte har bärbara datorer. Samtidigt

¹⁴⁰ Intervju 8

¹⁴¹ Intervju 4

¹⁴² Intervju 4

¹⁴³ Intervju 7

¹⁴⁴ Intervju 3

¹⁴⁵ Intervju 8

¹⁴⁶ Intervju 3

¹⁴⁷ Intervju 3

verkar andra trivas under dessa förhållanden; ”jag gillar press och stress”¹⁴⁸ säger Linda medan IO9 lyfter upp möjligheterna att utvecklas snabbt om man gör sitt jobb.

4.3.3 Anställningen

I Klarnas medarbetarerbjudande ingår en marknadsmässig lön och flera förmåner. Martin Grauers berättar hur ett konsultbolag har anlåtats för att se över Klarnas lönenivåer. Det konsultbolaget fann var att lönerna var i paritet med en normal ingångslön för en nyexad inom Stockholmsregionen.¹⁴⁹ Detta till trots är de nyrekryterade inte lika nöjda. ”Lönen var okej” säger Niklas och fortsätter ”Sen, i relation till hur mycket man jobbar, så blir den inte så bra längre men från början var jag nöjd”.¹⁵⁰ Sten anser den vara ”hyfsad” för en provanställning men nämner också att anställningen saknar övertidsersättning.¹⁵¹ Anställda på Klarna är så kallade förtroendeanställda och med det avgör man själv hur mycket man jobbar.¹⁵² Den generella synen på lönen är att den är okej med viss tendens att vara låg i förhållande till konkurrerande arbetsgivare. Linda tycker dock att lönen är bra och ”enligt mina förväntningar”.¹⁵³ Den förhållandevis generella lönenivån verkar dock vara förväntad då Klarna är ett ungt företag som samtidigt erbjuder andra viktiga delar i en anställning vilka tidigare diskuterats; ”Jag misstänkte att lönenivåerna skulle vara lägre här men det hade jag liksom med i beräkningen”¹⁵⁴. Det som enligt Niklas känns lite tungt är att lönen verkar som en symbol för det värde man skapar och menar på att i relation till ens vänner som tjänar mer på en managementkonsultbyrå så känns lönen dålig även om den känns okej objektivt sett.¹⁵⁵ Löneutvecklingen är heller ingenting som diskuteras under rekryteringsprocessen utan ”endast löneanspråk just nu”¹⁵⁶ under rekryteringsprocessen.

Alla nyrekryterade förutom några få seniora rekryteringar anställs under en provanställning. Klarna ser provanställningen som den enda möjligheten att utvärdera kandidaten utan att ta en stor risk. ”[D]et är enda sättet i svensk arbetsrätt där man har en

¹⁴⁸ Intervju 5

¹⁴⁹ Intervju 9

¹⁵⁰ Intervju 3

¹⁵¹ Intervju 4

¹⁵² Intervju 8

¹⁵³ Intervju 5

¹⁵⁴ Intervju 4

¹⁵⁵ Intervju 3

¹⁵⁶ Intervju 4

chans som arbetsgivare att testa” kandidaten menar Susanna som också anser att alla företag borde göra det.¹⁵⁷ Målet är dock att alla provanställning ska leda till tillsvidareanställning. ”Nollvisionen där är ganska tydlig” fortsätter Susanna och hänvisar till det faktum att man inte tjänar någonting på att gallra ut folk; ”Det förlorar vi bara employer branding på”.¹⁵⁸ Provanställningen är dock något som ger en ytterligare stresskänsla. Sten säger sig tycka det är svårt att veta ”om de är nöjda med en eller inte” samt att ”Det är svårt att veta vad som är en bra insats”.¹⁵⁹

Då Klarna inte förlitar sig på tydliga arbetsbeskrivningar och kommunicerar detta under rekryteringsprocessen så uppstår en del misskommunikation som påverkar uppfattningen av företaget. I ett fall har det insinuerats att Sven ska få arbeta på ett visst sätt och följa med på ett antal resor. ”Så har det inte blivit tyvärr” sa Sven med en viss nedstämd ton.

Utöver lön erbjuder Klarna även friskvårdsbidrag, pension, gratis frukost och middag samt taxi hem om man jobbar över; ”Klarnas förmåner är väldigt lika en konsultfirmas”¹⁶⁰. Även om Klarna har ett välutvecklat medarbetarerbjudande så verkar det ändå som att det inte kommuniceras under rekryteringsprocessen. ”Förmåner togs inte upp” säger Sten och i flera andra intervjuer var detta inget som togs upp. Löneanspråk frågades det efter och i några fall nämndes pension som förmån.

4.3.5 Sammanfattning

Generellt sett är alla nöjda eller till och med mycket nöjda över Klarna som arbetsgivare även om det finns ett antal negativa sidor som beskrivits ovan. I mångt och mycket så uppskattar man ens kollegor och det sociala engagemanget på företaget. Under intervjuerna har flera kommentarer uppkommit som styrker detta, till exempel sa Linda att ”Mina kollegor är fantastiska”. Kollegorna i den sociala kontexten är inte det enda man uppskattar utan även höjden på kompetens och drivet är något som uppskattas. Även om flera förmåner inte diskuterats under intervjun så uppskattas förmåner som frukost, middag och taxi.

¹⁵⁷ Intervju 8

¹⁵⁸ Intervju 8

¹⁵⁹ Intervju 4

¹⁶⁰ Intervju 6

Bland det negativa som uppkommit under intervjuerna är den höga arbetsbelastningen och höga förväntningar vilket av flera nyrekryterade känns som en testande miljö och ökar känslan av stress. Klarna ställer höga krav och det "ska vara svårt att stanna kvar" menar Sven trots att HR pratat om en nollvision i personer som inte uppnår förväntningarna. De flesta intervjuade har haft förväntningar om att arbeta mycket vilket kommit att införlivas.

5. Analys

5.1 Introduktion till analysen

Klarna är en av de starkast lysande stjärnorna inom den svenska startupsfären. Deras enorma tillväxt, världskända investerare och geografiska expansion har inte bara fått samhället att se företaget som lite av ett under utan även låtit företaget utvecklas från ett startupbolag till en finansiell institution som numer har något av en monopolställning på den skandinaviska marknaden för betalning med faktura på webben. Detta likväl som andra, i vissa fall nytänkande, initiativ såsom deras CCO och fokus på kulturen påverkar deras organisation starkt.

I den följande analysen kommer vi inledningsvis titta på nuläget, d.v.s. vad som påverkat och fortsätter att påverka Klarnas nyanställda samt deras inställning till arbetssituationen. Trivs de inom Klarna eller inte? För denna teoretiska analys utgår jag från Herzbergs tvåfaktormodell för att på så sätt förstå vad som medverkar i att orsaka arbetsotrivsel respektive arbetstrivsel.

Efter detta följer en problematiserande analys där jag ämnar förklara och reda ut anledningarna till varför de nyanställda känner som de gör. Mer specifikt kommer denna del analysera kopplingen mellan de förväntningarna som skapats under rekryteringsprocessen och arbetssituationen. Notera dock att intervjuerna som gjorts är med relativt nyanställda. Teoretiskt sett genomgår de fortfarande deras avslutande steg i rekryteringsprocessen, *onboarding*.

5.2 Teoretisk analys

5.2.1 Inledande analys

Generellt sett anser intervjuobjekten att Klarna är ett mycket bra företag att jobba för. I detalj utmärker sig företagets fokus på kulturen, att alla ska ha roligt på jobbet och trivas

med varandra. Som Sara uttrycker det; "Det är som att jobba med 300 kompisar". Detta styrks också av att företaget har rekryterat en Chief Cultural Officer under vilket två anställda jobbar heltid i gruppen *Office and Events*. Kulturen medverkar också i strategin för att behålla entreprenörskänslan vilket märks av i att Klarna ställer höga krav på deras anställda. Som anställd på Klarna förväntas man jobba mer än 40 timmar, ta mycket ansvar och leverera på sina mål och de krav som ställs. HR-avdelningen medverkar också till att bevara detta då de säger sig "[s]äkerställa att det är en Klarna-person"¹⁶¹ som anställs. Med detta som grund ska vi nu dyka djupare in i Herzbergs modell för vad som motiverar personer på arbetsplatsen.

5.2.1 Hygienfaktorer

Den av Herzberg mest påverkande faktorn för arbetsotrivsel är *företagspolicyer och administration*. I intervjuerna har policys knappts nämnts. Det enda fallet av policys är den emot *facetime* vilket är något som upplevs på arbetsplatsen. Således är resultatet av detta inte att det är policyn de upplever negativt utan det faktum att policyn inte eftersträvas eller levs upp till. Vad gäller administration så finns det tecken som visar på negativa känslor även om dessa är relativt små. Dåliga strukturer för arbetet samt svårigheter i att kommunicera leder i vissa fall till ökad arbetsbörda inom vissa arbetsroller. Detta orsakar ett visst missnöje hos de som påverkas av detta.

Herzbergs andra punkt är nivån på *kontrollen i arbetet*. Det märks att de nyanställda har tilltalats av att jobba för ett entreprenörsföretag men vad de inte har reflekterat över är hur det påverkar organisationen. I mångt och mycket är kontrollen över ens arbete stort och man är till viss del fri att välja och utveckla sina egna arbetsuppgifter. Men, kontrollen försämras av att Klarna är ett ungt företag med brist på senioritet. När en anställd känner sig osäker på något så finns det få personer med erfarenhet att bolla idéer med, personer som man känner förtroende för. I vissa fall är chefen yngre än en själv samt utan högre utbildning och större erfarenhet från något annat företag. Detta får flera av de intervjuade att känna en brist på kontroll i arbetet. Även kopplat till *facetime* är att det verkar finnas en osäkerhet kring vad det innebär att leverera och prestera vilket även Martin nämner. Med otydliga mål skapas en viss otrygghet som inverkar negativt.

¹⁶¹ Intervju 8

Avsaknaden på senioritet påverkar också nästa faktor, *relationen till ens chef*. Som vi nämnt innan är kulturen på Klarna väldigt bra och så även relationen till ens chef, mestadels. De flesta inom företaget är unga vilket verkar bidra till en hög sammanhållning. Men, bristen på senioritet påverkar ibland tillförligligheten till sin chef som ofta innehar sin första chefstjänst med personalansvar. Denna faktor skapar en kontrovers mellan det sociala och professionella. Med rätt person, en person som trivs med och kan hantera osäkerhet – i korta drag en entreprenör – så mitigeras denna faktor.

Vad gäller *arbetsvillkoren* så finns det även här en viss tvetydighet. De indirekta krav som ställs är att arbeta mer än de 40 h per vecka som kontraktet säger. Flera av intervjuobjekten säger sig vara okej med att jobba mer, ofta på grund av att deras alternativ ställer liknande krav. I ett par av fallen har intervjuobjekten också sökt tjänster på konsultbyråer kända för att kräva långa arbetstider. I ett annat fall så var långa arbetstider en del i personens kultur och integrerad i personligheten. På så sätt var hög arbetsbelastning planerad för de flesta och kanske till och med eftertraktad.

Debatterad, men av uppsatsen konkretiserad som hygienfaktor, är *lönen* inklusive förmåner. Även här påverkar alternativa arbetsplatser. Av de som även kandiderat för konsultbyråer och företag med högre status i samhället så erbjuder dessa ofta högre lön än vad Klarna erbjudit. I dessa fall påverkar detta negativt, men ofta vägs detta upp av motivationsfaktorer samt av det faktum att Klarna håller den sociala aspekten väldigt högt vilket kan konkretiseras med citatet:

*Det hon påverkade mig mest med var att när hon pratade om Klarna så var hon så himla passionerad i det och det liksom lyste om henne att hon älskade det här stället.*¹⁶²

Vad gäller förmånerna så är det inte något som varken Klarna eller de rekryterade lägger så mycket vikt vid. Det är snarare resultatet av att bjuda på frukost, friskvårdsbidraget etc som påverkar, d.v.s. den sociala aspekten av att detta genomförs.

¹⁶² Intervju 6

En bra *relation emellan kollegor* är en grundstomme i Klarnas strategi vilket märks av genom att det ligger ett stort fokus i rekryteringsprocessen på att hitta en *Klarna-person*. Den avslutande intervjun med en av grundarna har också som huvudsaklig uppgift att stämma av detta ytterligare en gång. Även om Herzberg inte ser detta som en motivationsfaktor så visar forskning inom ramen för SDT att känslan av tillhörighet är en motiverande faktor. Inom Klarna märker man av detta då, bland annat, flera personer har rekryterats via Klarna-anställdas nätverk efter att de gett en så positiv bild av företaget i samtal med vänner och bekanta.

Den sociala aspekten väger också in i nästa punkt på Herzbergs lista över hygienfaktorer, *privatliv*. Som tidigare nämnts är Klarna ett ungt företag med många anställda som har höga ambitioner. Många förväntar sig i mångt och mycket och vill jobba långa arbetsdagar; varför kommer att diskuteras lite senare. De har också ett civilstatus som tillåter dem att arbeta långa dagar då ingen av intervjuobjekten har barn. Detta betyder att många spenderar större delen av sin vakna stund på jobbet. Här medverkar den starka kulturen och relationen till kollegorna att ändå upplevas positivt, generellt sett, men det insinueras i enstaka fall att jobbet går ut och påverkar ens privatliv negativt.

Då ingen av de intervjuade har haft en chefstjänst så finns det ingen empiri som stödjer en analys av punkten *relationen till underordnade*.

Nästa hygienfaktor är därmed *status*. Det kan diskuteras vad samhället anser om att jobba i ett entreprenöriellt, snabbväxande bolag men det är inte syftet med denna uppsats. Intervjuobjekten verkar dock vara överens om att det tillför något att jobba för ett företag som Klarna, ett företag som inte bara växer men som också har en så fantastisk kultur som flera verkar uppskatta att vara en del av. Det hjälper också att företaget syns i TV och media då det verkar inge en känsla av stolthet men också att det är ett företag som folk alltmer börjar få kännedom av.

Sista hygienfaktorn är *arbetstrygghet*. De flesta av intervjuobjekten har en högre utbildning bakom sig och en relativt hög ambitionsnivå. Det bidrar till att göra dem självsäkra att klara av de höga krav som ställs av Klarna. Men, det finns en osäkerhet som skiner igenom

under intervjuerna som kan härledas till vad som ovan diskuterats: cheferna är ofta juniora, det saknas strukturer för uppföljning samt att bristen på senioritet ibland skapar en osäkerhet i utförandet av ens arbetsuppgifter. Det finns också en otydlighet kring prestationen; man vet helt enkelt inte om man presterar tillräckligt bra eller inte. För Klarna kan denna osäkerhet så klart bidra till att motivera de nyanställda – genom KITA – till att prestera mer men det finns en tendens att detta bidrar till ökad stress och uppfattad press.

5.2.2 Motivationsfaktorer

När vi nu diskuterat och synat Klarna med hjälp av Herzbergs hygienfaktorer ska vi fortsätta med att titta på modellens motivationsfaktorer där den viktigaste är möjligheten till *prestation*. För många roller i dagens kunskapssamhälle är det svårt att värdera prestation då målen ofta är abstrakta. Det märks tydligt att de nyanställda *vill* prestera men vet inte om de faktiskt levererar. Kunskapssamhället och abstrakta mål ställer höga krav på uppföljning och kontinuerlig feedback från ens chef men då Klarna saknar tydliga strukturer för uppföljning samt har en majoritet juniora chefer skapar detta en viss osäkerhet kring deras prestation.

Vad gäller *erkännande* så upplever de nyrekryterade att de snabbt får ett stort eget ansvar vilket inverkar positivt som ett erkännande på att de är duktiga. Detta exemplifieras av Svens kommentar om hans bakantas syn på hans arbetsuppgifter:

De [föräldrarna] är nog lite chockade över dem sakerna man ändå är med i efter bara en månads tid, eller det ansvaret man måste stå för... Kompisar ser mer på siffrorna, att vi växer och att vi är med på TV... De ser det som ett spännande, ungt, växande företag.¹⁶³

Att de får medverka i spännande projekt och ta en ledande roll i att driva sina projekt är en starkt motiverande faktor.

¹⁶³ Intervju 7

Då företaget likväl som organisationen växer snabbt så kan en arbetsroll förändras mycket snabbt. I ett fall ledde detta till ett erkännande när personen fick mer ansvar och en bättre tjänst. Men, detta inverkade istället negativt då personen kände sig otillräcklig och inte var självsäker nog att anta den nya rollen. Med rätt stöd skulle detta kunna hanterats bättre men då organisationen verkar under hög stress så försvann stödet och personen. Det finns också ett externt erkännande i att organisationen växer, media skriver om företaget samt att flera världskända investmentbyråer har investerat i företaget.

Ser man till personens utveckling så refererar flera intervjuobjekt till att få lära sig mycket och snabbt. De anser sig få arbeta i projekt som de inte hade fått göra i större företag. Här bidrar företagets unga ålder och bristen på senioritet istället positivt. Dessa motiverande faktorer är i mångt och mycket integrerade i varandra; mer ansvar leder till en snabbare utvecklingskurva etc. I ett snabbväxande företag ser flera av de intervjuade personerna också fram emot att avancera snabbt i takt med att organisationen växer. Som ovan refererats till så vägs många av dessa motiverande faktorer in när de står inför valet mellan Klarna och ett annat företag.

*Jag misstänkte att lönenivåerna skulle vara lägre här men det hade jag liksom med i beräkningen.*¹⁶⁴

De intervjuade personerna är unga och detta genomsyrar också deras uttryck och värderingar. Som nyexaminerade har de, troligtvis, förhållandevis låga omkostnader privat sett vilket minskar kravet på hög lön. Det dem värderar är istället möjligheten att påverka, få ansvar och utvecklas vilket står i stark relation med SDT, jämfört med lönen som är en hygienfaktor. *Självbestämmandet* kommer från att få stort eget ansvar och grundstommen *kompetens* utvecklas i samband med att de jobbar mycket och med spännande arbetsuppgifter som resultat av det stora egna ansvaret. Avslutningsvis, och i motsägelse till Herzbergs modell, så är den *sociala tillhörigheten* viktig. Martin Grauers uttrycker det så här:

[J]ag vet ju att i många fall är det så att om dom är nyutexade vill dem jobba ganska mycket. Många av dem har en stor del av sitt sociala liv kopplat till jobbet också.

¹⁶⁴ Intervju 4

Det blir att man jobbar ganska mycket under veckorna. Många är ju här, kåkar middag, går å tränar, gör annat och kommer tillbaks lite till.

5.2.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man säga att Klarna har skapat en väldigt bra kultur som är motiverande, men där strukturella problem skapar viss osämja och negativa effekter hos de anställda. Nedan följer därför en analys av vilka faktorer som påverkas negativt utifrån de förväntningar som finns och kontinuerligt skapas av de nyanställda.

5.3 Utökad Analys och Problematisering

5.3.1 Introduktion

Utgångspunkten i detta arbete var att personer som trivs på arbetet presterar bättre; den s.k. *happy-productive worker hypothesis*. Teorin som presenterats visar på att *intrinsic motivation* är eftersträvansvärt för ett företag samt att kunna erbjuda jobb som inbjuder till motiverande arbetsuppgifter i enlighet med SDT. Det som slutligen påverkar om den anställda känner sig motiverad på arbetsplatsen är dock något som ofta ligger utanför anställningskontraktet. Här nedan presenteras inledningsvis de punkter där Klarna har nått upp till de förväntningar som ställts för att sedan titta på de exempel som orsakar negativa effekter.

5.3.2 Positiva effekter som följd av mötta förväntningar

Majoriteten av de som rekryteras till Klarna har någon form av högre utbildning. Det ligger också i Klarnas intresse att rekrytera duktiga personer med höga ambitioner för att behålla den entreprenöriella kulturen. Inom ramen för denna kultur får de anställda stort eget ansvar och vara delaktiga i projekt som de troligtvis – detta enligt deras egna analyser – inte får göra på andra företag. Att döma av svaren från de intervjuade personerna så tolkar jag också det som att Klarna också ger mer eget ansvar och större projekt än förväntat; något som verkar uppskattas.

Förtroendet för de anställda är därför något som ger ett erkännande på deras kunskap och ambition. Men, i de fall då de är osäkra och behöver råd eller stöd så saknas detta i flera fall. Denna brist på senioritet är något som kommuniceras av Klarna under

rekryteringsprocessen men där lyfts det upp som en spännande utmaning och kopplas snarare till samhörigheten och den sociala aspekten. Det verkar inte finnas några förväntningar – i brist på erfarenhet – av att detta skulle kunna skapa problem men som ändå gör det och bidrar till ett visst missnöje genom en ökad stressnivå. Som snabbväxande företag förväntar sig de nyrekryterade också att på sikt avancera snabbt. Då intervjuobjekten endast arbetat ett fåtal månader på Klarna är det för tidigt att dra slutsatser om dessa förväntningar inverkar positivt eller negativt på arbetstrivseln. Det som kan sägas är att förväntningarna fortsatt finns där.

Vi har tidigare nämnt att Klarnas anställda medverkar positivt till rekryteringsprocessen genom att berätta om Klarnas starka kultur och gemenskap. Under rekryteringsprocessen är det något som Klarna tydligt kommunicerar, att det är ett företag med en stark och positiv kultur. Linda berättar om beslutet att börja på Klarna så här:

Då sa mitt hjärta liksom Klarna. Asså, det var den här känslan i maggropen som bara, jaha, det här är bra!

Vidare refereras det till att ”Han sålde det bra!” där *han* syftar till rekryterande chef Martin Grauers. Den starka gemenskapen och positiva kulturen är något som undertecknad anser bidrar starkt till arbetstrivseln på Klarna.

Majoriteten av den information som framkommit under intervjuerna är av positiv karaktär: fantastiska kollegor, bra kultur samt intressant jobb och företag. Även om tidigare forskning visat att även ett brutet kontrakt åt det positiva hållet kan orsaka en viss missämja så finns det inget i denna studie som tyder på detta. De nyanställda trivs överlag mycket bra, förutom ett fall som visar på större otrivsel.

5.3.2 Ett brutet kontrakt

De negativa aspekter som uppkommit är facetime, hög arbetsbelastning och brist på senioritet samt ett enskilt fall som är särskilt intressant i sin helhet då det skiljer sig mot övriga intervjuobjekts recensioner.

Ett av de mest framstående problemen är att de flesta upplever att facetime existerar inom Klarna. Det kommuniceras tydligt under rekryteringsprocessen, både inom ramen för employer branding – Klarna vill ses som ett entreprenöriellt företag – men också mer konkret i utvärdering- och valprocessen. Att det ställs höga krav samt att 40 timmar inte kommer räcka till för att nå upp till dessa kommuniceras tydligt. Både HR och rekryterande chef brukar nämna att på Klarna så förväntas man jobba mer än vad som står i anställningskontraktet. Denna strävan och företagsnorm att jobba mycket inger en känsla av att facetime existerar. Det är dock inte något som har förväntats inom ett ungt företag som Klarna; man förväntas jobba för att det är mycket att göra. Upplevelsen är dock att det är många som stannar kvar på jobbet för att man förväntas jobba ”mycket”. Martin Grauers uttrycker problemet på ett mycket bra sätt genom att säga ”Facetime-kulturen får man om man inte har tydliga sätt att mäta prestation på”¹⁶⁵.

Förväntningarna som sätts av Klarna under rekryteringsprocessen är starkt relaterad till arbetstiden. Kommentaren “[V]i jobbar väldigt, väldigt mycket...” från en rekryterande chef, bland flera andra, syftar till arbetstiden och inte på prestation även om det uppkommer under intervjuerna att även prestation är viktigt. Här finns det en tvetydighet kring vad som förväntas, att jobba långa dagar jämte att prestera på en hög nivå. Det är denna tvetydighet som även under onboarding-processen verkar införlivas och förtydliga fokus på arbetstid när kotymen är att man äter middag, eventuellt går och tränar och sedan kommer tillbaks efter detta för att jobba lite till. För att reducera detta problem arbetar dock Klarna med att implementera nya strukturer för uppföljning i organisationen. Upplevelsen av att facetime existerar skapar dock en viss, uppenbar arbetsotrivsel.

Det finns också en brist på precision i vad som menas med ”mycket” eller ”mer”. I ett fall hade den rekryterade en förväntning att jobba mycket *i perioder*, något som uttrycktes så här:

*“Här jobbar vi mycket” sa dem varpå jag svarade “absolut, jag kan jobba mycket”, under vissa perioder, men för mig är det inte okej att jobba väldigt mycket jämt.*¹⁶⁶

¹⁶⁵ Intervju 9

¹⁶⁶ Intervju 3

Här finns det en tydlig särkoppling på vad som kommunicerats och vad som uppfattats; förväntningar som sedan orsakar otrivsel. I ett annat fall fick kandidaten under rekryteringsprocessen prata med en blivande kollega. Enligt RJP-teori anses detta möjliggöra för kandidaten att ställa frågor som annars hade varit svåra att ställa. Det erbjuder också kandidaten en möjlighet att se om personen man träffar är lik sig själv och kan på detta sätt minska den upplevda risken att man inte skulle trivas på arbetsplatsen. Intervjuobjekten som fick denna möjlighet trivdes också märkvärt bättre än de med mindre insikt i företaget. Större och mer omfattande insikt i företaget, i likhet med vad tidigare forskning visar på, leder till ökad arbetstrivsel.

Det sistnämnda missnöjet med Klarna är bristen på senioritet. Intressant med denna punkt är att detta lyfts upp under rekryteringsprocessen som någonting positivt. Klarna presenterar sig som "ett ungt och spännande företag"¹⁶⁷. Problematiken med detta förklaras bäst av Niklas som säger:

*Jag har aldrig varit på ett företag med så juniora personer på så seniora tjänster. I och med det så har man inte riktigt inte stött på den problematiken tidigare... Jag har inte förstått att jag kanske skulle sakna det.*¹⁶⁸

I detta ser vi ett typiskt exempel på när något presenteras på ett positivt sätt som sedan kommer att upplevas negativt. Det går endast att spekulera kring om det är problemet i sig eller den felaktiga förväntningen som gör att detta upplevs på ett negativt sätt. Hade Klarna under rekryteringsprocessen sagt att "Vi är ett ungt och spännande företag men bristen på senioritet gör att vi behöver personer som kan lösa problem på andra sätt än att fråga sin chef" så hade eventuellt detta också uppfattats som en möjlighet till att utvecklas och lära sig. Öppenhet och tydlighet hade möjligtvis låtit intervjuobjektet sökt seniort stöd utanför Klarnas väggar om företaget hade varit uppriktigt kring problematiken.

Slutligen har vi fallet som visar på andra problem inom företaget. Majoriteten av de personer som Klarna rekryterar är ambitiösa med en högre utbildning bakom sig. Men, vissa roller kräver inte detta. Intervjuobjekt 2 rekryterades till en position där den

¹⁶⁷ Intervju 7

¹⁶⁸ IBID

kommunicerade arbetstiden nätt och jämt skulle vara full arbetstid, och utan något större ansvar. Så klart stod också lönen i relation till detta, d.v.s. att den var förhållandevis låg. Personen var dock nöjd med – till och med önskade sig – denna typ av roll och såg fram emot att börja jobba på ett positivt, intressant företag. En kort period efter anställningen händer diverse saker inom gruppen vilket ledde till att den nyanställda fick axla ett större ansvar, jobba längre arbetstider och utsattes för långt mer press och stress än vad som var tänkt, och förväntat, med rollen. Denna stress märktes av under intervjuerna och känslan av otrivsel var relativt hög trots de många positiva erfarenheterna med Klarna. Den kanske största faktorn till otrivsel var dock lönen. Trots att ett nytt kontrakt skrevs under för den nya rollen förändrades inte lönen, utan den sköts upp till det tidigare planerade lönesamtalet ett halvår senare. Förväntningen om att med mer ansvar, högre stressnivå och längre arbetstider så skulle lönen förändrats, vilket antytts i rekryteringssamtalet, efterlevdes således inte. Detta faktum var den största upplevda faktorn till arbetsotrivsel som undertecknad noterade under intervjuerna.

5.3.4 Varför ser det ut som så?

I fallet om Klarna verkar det som att rekryteringsprocessen har utvecklats för att inkorporera det psykologiska kontraktet. Det vägs in och betonas att de nyanställda förväntas arbeta mycket och långa dagar men också positiva aspekter som att de kommer ha roligt med sina kollegor, lära sig mycket och, om de presterar, få utökat ansvar snabbt. Förväntningarna verkar överensstämja i stor utsträckning med hur Klarna vill porträttera sig självt, d.v.s. som ett entreprenöriellt företag som värderar kulturen högt. Generellt sett trivs de nyanställda mycket bra inom Klarna. Problem, om så av mindre karaktär, uppstår när något utöver vad som kommuniceras inte efterlevs samt när det finns en brist i tydlighet. Detta kan härledas till att det finns en bristande förståelse av det psykologiska kontraktet från vissa som har rekryterats.

Klarna använder sig till exempel inte av RJP-strategier som kollegiala intervjuer. Martin Grauers hävdar dock att han själv låter vissa kandidater prata med någon på hans avdelning över telefon eller i ett fysiskt möte. Med hjälp av institutionell teori kan man delvis förklara varför företaget inte använder sig av RJP överlag. Det är chefen som enligt normen ska rekrytera och såväl chefer som kandidater förväntar sig det. Detta ställer dock högre krav på att chefen förstår det psykologiska kontraktet. I flera fall har de nyanställda

fått missvisande eller otydliga förklaringar på vad som ska förväntas av anställningen. Det förvånar mig dessutom att Klarna inte använder sig mer av deras anställda då insyn i bolaget har påverkat flera av intervjuobjekten att både ansöka till och acceptera jobberbjudandet. Dessutom verkar de nyanställda med denna djupare insikt i bolaget trivas bättre än de som inte har haft eller fått möjlighet till att ställa öppna frågor och lära sig mer om företaget.

6. Slutsatser & Diskussion

6.1 Slutsatser

6.1.1 Klarnas rekryteringsprocess

En bra rekrytering bör anses vara en där hygienfaktorerna möts och motivationsfaktorerna optimeras. Ovan har du fått läsa om Klarnas rekryteringsprocess; vad de gör, hur de presenterar sig själva samt vad resultatet av processen har varit. Grundläggande faktorer är att Klarna är ett framgångsrikt, entreprenörsdrivet företag som växt snabbt och därmed bildat sig ett starkt varumärke utifrån ett rekryteringsperspektiv.

Utifrån HR-avdelningens presentation av vad de gör och fokuserar på att kommunicera samt vad de nyanställda upplevt under rekryteringsprocessen så bör rekryteringsprocessen och Klarnas employer branding anses vara välkoordinerad med det som kandidaten till slut får uppleva på arbetsplatsen. Allt från en snygg, modern hemsida och de nyanserade jobbbannonserna till lovorden om intressanta arbetsuppgifter, ett spännande företag med en fantastisk kultur upplevs som förväntat eller bättre än vad som förväntats. Förutom några mindre organisatoriska problem så lever Klarna väl upp till de förväntningar som skapats under intervjuerna.

Screening- och urvalsprocessen är också intressant men även här verkar de lyckas bra. De finner personer som vill jobba hårt och kan bidra till kulturen. Även om lönen i vissa fall är lägre än alternativen så vägs det faktum upp av flera motivationsfaktorer, samt framförallt av förväntningar om kopplade till SDT. Det finns dock tendenser av att försköna verkligheten i att presentera avsaknaden på senioritet som en möjlighet att utvecklas etc. Detta må vara självklart då både företaget och kandidaten är motiverade till detta, men en mer objektiv presentation, en bild av både det positiva *och* det negativa, av anställningen och företaget kan minska de försvårande faktorer som vissa av de anställda upplever.

Genom att ge den nyanställda sunda förväntningar på anställningen och jobbet så antas de negativa aspekter som upplevts mitigeras.

6.1.2 En lyckad rekrytering

Det intressanta här är att se på moderna motivationsteorier, SDT, och analysera Klarnas erbjudande med hjälp av dess tre grundpelare: självbestämmande, känslan av kompetens och social tillhörighet. Omedvetet eller inte så har Klarna utformat ett erbjudande som känns som framtaget utifrån dessa teorier. Den anställda erbjuds mycket ansvar, att utvecklas snabbare och delta i projekt man annars inte hade förväntats få medverka i samt kulturen som erbjuder en stark social tillhörighet. De problem som uppkommit och där de nyanställda känner sig osäkra är inom området kompetens. Bristen på senioritet orsakas av känslan att man inte har tillräcklig kunskap och att det inte finns tillräckligt enkel access för att få hjälp. Det finns också vissa tecken som visar på att de nyanställda känner sig osäkra på om de presterar eller inte. Dessa problem i motivation skriver professor Mihaly Csikszentmihalyi om där han definierar *flow* som ett tillstånd av koncentration optimalt för intrinsic motivation.¹⁶⁹ Flow uppnår vi när:

1. vår arbetsuppgift är i balans med vår kunskapsnivå;
2. vi har tydliga, mätbara mål, samt;
3. arbetsuppgiften följs upp av tydlig och omedelbar feedback.¹⁷⁰

En för svår uppgift leder till oro och ångest medan en för lätt uppgift leder till att bli uttråkad, vilket kan kopplas till avsaknaden på senioritet. Facetime har sedan bekräftats av både HR och CCO Martin Grauers där steg redan har tagits för att implementera nya metoder och processer för att mäta prestation. Facetime kan anses vara ett resultat av detta; att man hellre sitter kvar och visar att man är på plats än att förlita sig på att man gjort sitt för dagen och presterat på en hög nivå. Detta faktum samt avsaknaden på feedback om man levererar eller inte skapar också en viss osäkerhet och negativ känsla inom Klarna.

¹⁶⁹ Csikszentmihályi, 1990

¹⁷⁰ IBID

6.2 Diskussion

6.2.1 Studiens omfattning

Kanske den mest uppenbara kritiken på arbetet är studiens omfattning. Är det tillräckligt att endast intervjua sex nyanställda för att kunna utvärdera vad som utgör en lyckad rekrytering. Utgångspunkten för mitt arbete var dock inte att bidra till mer empiri kring det psykologiska kontraktets påverkan i arbetstrivsel eller arbetsotrivsel, utan snarare ge en förståelse för och insikt i hur det påverkar och koordineras med rekryteringsprocessen, därav den teoretiska utgångspunkten.

6.2.2 Teoretisk utgångspunkt

Utifrån ovan grundtes har sedan det motiverande förhållningssättet växt fram, d.v.s. att jag har velat belysa vad det är som gör att en kandidat väljer ett företag och på vilket sätt den upplevda erfarenheten sedan påverkar arbetstrivseln. Utifrån denna ståndpunkt valde jag Herzbergs tvåfaktormodell och kompletterade med moderna motivationsteorier såsom Ryan & Decis motivationsforskning, vilket är en del av SDT. Förhoppningsvis ska detta belysa det faktum att kandidaterna valde Klarna utifrån ett motivationsperspektiv; att få verka autonomt, utvecklas samt känna social tillhörighet. Lön är endast en hygienfaktor som dock ej är att förakta. Lönen är också en symbol för kompetens och erfarenhet så en för låg lön ger avkall på individens motivation om den blir för låg och inte utvecklas i takt med att ens ansvar utökas och kompetens utvecklas.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Finally, it sets out a case for retaining the psychological contract as a focus for policy and research and presents an embryonic theory built around the causes, content and consequences of the psychological contract which implies a rather different research agenda to that which has dominated the debates so far.¹⁷¹

– David E. Guest

Min förhoppning är att HR-staben tillsammans med företagsledning ska titta närmare på motivationsteori, inte bara i det dagliga arbetet utan för att det är en stor del av employer

¹⁷¹ Guest, 1999

branding och resterande del av rekryteringsprocessen. En tes kring rekrytering som i de flesta rationella beslutsprocesser är att ju fler val desto bättre resultat. I en rekryteringsprocess är det därför viktigt att kunna attrahera rätt personer och få dem till att skriva på för företaget. Diskrepansen mellan det som utlovats genom rekryteringsprocessen får så klart inte skilja sig alltför mycket men likväl som det inom företagsledning blir alltmer intressant att titta på motivationsteorier så bör även HR-avdelningar titta närmare på motivationsteoriens påverkan på kandidaterna.

Mina förslag till fortsatt forskning är således att göra större studier för varje steg i rekryteringsprocessen. Påverkar t.ex social tillhörighet att fler söker till företaget om man presenterar detta. Är hög lön kanske en mer säljande punkt i employer branding? Den summerande frågan blir således var och när i rekryteringprocessen som fokus på motivation blir viktigt och hur det påverkar kandidaterna när de tar beslut.

Detta arbete har visat att det finns starka kopplingar mellan rekryteringsprocessen i det att flera av de rekryterade har påverkats av någon i ens närhets vilja att tala gott om Klarna. Fokus på kulturen förblir sedan ett säljargument men alltmer viktigt blir strävan efter självbestämmande och att få utvecklas.

7. Slutord

7.1 Mina rekommendationer

En inledande rekommendation är att HR-avdelningen måste sprida och informera rekryterande personer om det psykologiska kontraktet. Allt det som sägs, till och med det som insinueras, påverkar våra förväntningar. Otydlighet och användningen av ord som tillåter tolkning bör undvikas. Dessutom bör säljande argument också analyseras för att titta på eventuellt negativa effekter av argumentet. Att ett företag växer och arbetsroller kan förändras snabbt tilltalar inte alla. Olika personer attraheras av olika saker, se till att använda rätt argument till rätt person och var medveten om hur förändringar kan inverka positivt eller negativt beroende på personens förväntningar.

En andra rekommendation är också att stämma av de förväntningar som kandidaten har på företaget. Aldrig har jag hört någon ställa frågan "Vad har du för förväntningar på oss, din tjänst och framtida karriär hos oss?". Att få reda på kandidatens förväntningar är minst

lika viktigt som att kommunicera sina egna, d.v.s. företagets förväntningar på den nyanställda.

Det tredje tipset är att inkludera någon form av RJP-praktiker i rekryteringsprocessen. Peer reviews, provdag eller liknande som öppnar upp och tillåter kandidaten att syna företaget med sina egna ögon är att rekommendera. Man kan ställa sig frågan om detta inte kan orsaka att kandidater försvinner ur rekryteringsprocessen. Så klart kan det det men med tanke på hur kostsam en felrekrytering kan bli så är kostnaden av att tappa en kandidat som antagligen ändå skulle sluta strax efter han/hon blivit anställd att rekommendera. Företaget Zappos erbjuder t.ex. de kandidater som de erbjuder jobb \$2 000 för att tacka nej till jobberbjudandet; detta för att kandidaten ska syna sig själv och sina värderingar för att se om det faktiskt är en *perfect match*.

7.2 Ett stort tack

Jag vill tacka Klarna för möjligheten att genomföra denna fältstudie, intervjuar deras medarbetare och skriva mitt arbete om deras rekryteringsprocesser. Under min period på Handelshögskolan i Stockholm har jag intervjuat för många företag och fått möjligheten att jobba för ett flertal arbetsgivare. Klarna var ett av dem där jag trivdes bäst och det är ett nöje att se att det har gått så bra för dem.

Med nya kunskaper, mer erfarenhet så har det varit otroligt intressant att se denna uppsats utvecklas, även om det har tagit lite längre tid än vad jag hoppats på. Men, kunskapen och insikten i SDT och motivationsteori har utvecklats mycket på senare tid. Utan denna hade jag inte fått till samma avslutning och förhoppningsvis mitt bidrag till forskningen om rekryteringsprocessens koppling till motivationsforskning.

Med vänliga hälsningar,

Christoffer Hansson

8. Källförteckning

8.2 Intervjuerna

Intervju 1, Susanna Edler, HR-chef (2010-11-18)

Intervju 2, Klara, administratör (2010-11-18)

Intervju 3, Niklas, management trainee (2010-11-18)

Intervju 4, Sten, management trainee (2010-11-18)

Intervju 5, Linda, ekonomiavdelningen (2010-11-18)

Intervju 6, Sara, anställd på avdelningen *operational excellence* (2010-11-24)

Intervju 7, Sven, anställd på ekonomiavdelningen (2010-11-24)

Intervju 8, Susanna Edler samt Lisa Stål, HR-avdelningen (2010-11-29)

Intervju 9, Martin Grauers, Chief Cultural Officer (2010-11-30)

8.2 Litterära källor

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior* , 19 (Special Issue: The Psychological Contract at Work), 637-647.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (2 uppl.). Chichester: John Wiley & Sons.

Boddy, J. (Aug 2000). Negotiating the 'psychological contract'. *Training Journal* , 10-13.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* . Malmö: Liber.

Business Insider. (12 2011). *Most Valuable Startups Europe 2011*. Hämtat från BusinessInsider.com: <http://www.businessinsider.com/most-valuable-startups-europe-2011-12#klarna-just-raised-155-million-to-minimize-fraud-when-shopping-online-3> den 07 09 2012

- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology* , 72 (3), 374-381.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. (Third Edition uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews* , 8 (2), 113-129.
- Dagens Nyheter. (u.d.). *Felrekrytering kan bli dyrt*. Hämtat från DN.se: <http://www.dn.se/ekonomi/jobbb/felrekrytering-kan-bli-dyrt> den 08 09 2012
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Delong, B., & St Clair, S. (1990). An Analysis of Recruitment Strategies in Public and Private Organizations. *Applied H.R.M. Research* , 1 (2), 43-50.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* (48), 147-160.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med* , 62 (2), 105-112.
- Freeman, R. B. (1978). Job Satisfaction as an Economic Variable. *American Economic Review* , 68 (2), 135-141.
- Granberg, O. (1994). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Borås: Natur och Kultur.
- Guest, D. E. (1999). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior* , 19 (S1), 649-664.
- Hansson, S. (den 14 08 2007). *Konsten att vara vetenskaplig*. Hämtat från KTH.se: <http://home.abe.kth.se/~soh/konstenatt.pdf> den 08 09 2012
- Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1983). *Personnel/human resource management*. Homewood, Ill: Irwin.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* , 46 (1), 53-62.
- Herzberg, F. (January–February 1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration* , 3-7.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New Brunswick, NJ: John Wiley & Sons.

HRbloggen.se. (den 16 03 2011). *Finalist 1: Kulturen håller samman snabbväxande Klarna*. Hämtat från HRbloggen.se: <http://www.hrbloggen.se/2011/03/kulturen-haller-samman-klarna.html> den 07 09 2012

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin* , 97 (2), 251-273.

Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology* , 78 (3), 395-401.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* , 127 (3), 376-407.

Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly* , 24 (10), ss. 64-66.

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* , 4 (4), 309-336.

Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. i K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, & D. Wallis, *Changes in working life* (ss. 363-388). New York: Wiley.

Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology* , 83 (2), 340-363.

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Job Performance. *Academy of Management Review* , 9 (4), 712-721.

Phillips, J. M. (1998). Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal* , 41 (6), 673-690.

Pierce, C. S. (1990). *Pragmatism och kosmologi*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.

Poolia. (den 24 10 2011). *Antalet Misslyckade Rekryteringar Ökar*. Hämtat från Poolia.se: <http://www.poolia.se/pressrum/#/pressrelease/view/antalet-misslyckade-rekryteringar-oekar-697026> den 07 09 2012

- Roth, P. G., & Roth, P. L. (1995). Reduce turnover with realistic job previews. *CPA Journal* , 65 (9), 68.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior* , 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M. (1996). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* , 55 (1), 68-78.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* , 43 (4), 381-394.
- Rynes, S. L., Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1983). Individual reactions to organizational recruiting: A Review. *Personnel Psychology* , 33 (3), 529-542.
- SHL. (u.d.). *SHL.com*. Hämtat från SHL: <http://www.shl.com> den 07 09 2012
- Stahl, M. J. (2004). *Encyclopedia of Health Care Management*. Knoxville, USA: Sage Publications, Inc.
- Svenska Akademien. (2006). *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket* (3 uppl., Vol. 13). Stockholm, Sverige: Norstedts Akademiska Förlag.
- Szold, C. (den 07 05 2012). *Perk wars: Facebook, Zynga, Google jockey for top talent*. Hämtat från USAToday.com: <http://usatoday30.usatoday.com/tech/news/story/2012-07-04/silicon-valley-perks/56021130/1> den 31 10 2013
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress* , 23 (2), 120-136.
- Taylor, S. M., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reaction at Different Stages of the Recruitment Process. *Personnel Psychology* , 40 (2), 261-285.
- TechCrunch. (den 05 05 2010). *Moritz Joins First Euro Board as Sequoia Backs Klarna's Payments Platform*. Hämtat från TechCrunch.com:

<http://techcrunch.com/2010/05/05/moritz-joins-first-euro-board-as-sequoia-backs-klarnas-payments-platform/> den 07 09 2012

The 50 Most Influential Management Gurus. (2011). Hämtat från Harvard Business Review: <http://hbr.org/web/slideshows/the-50-most-influential-management-gurus/29-pink> den 25 9 2013

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior* , 21 (1), 25-42.

Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior* , 63, 242-263.

9. Appendix

9.1 Stödfrågor för intervjuerna med kandidaterna

Intervjuobjekt: _____

Inledande frågor - "Inför intervjuerna"

- Hur kommer det sig att du valde att titta närmare på Klarna som arbetsgivare?
- Vad fick dig till att söka jobbet?
- Vad var spännande med jobbet/företaget?
- Vad såg du för negativt med företaget?
- Vad sökte du för jobb? (Livssituation? Student/förälder/karriärist)

Rekryteringsprocessen

- Hur gick rekryteringsprocessen till?
- Hur väl upplevde du att de fick en sann bild av dig?
- Hur väl upplevde du att du fick en sann bild av företaget?
- I vilket utsträckning diskuterade ni:
 - lön
 - karriärvägar
 - positionens arbetsuppgifter
 - övriga förmåner
- Var det något du känner att ni missade att gå igenom?

Nuvarande situation

- Trivs du inom företaget?
- Vad är bra / dåligt?
- Vad tycker du nu om:
 - Jobbet
 - Företaget
 - Kollegorna
- Är det något du upplevt som överstigit dina förväntningar du hade om:
 - Jobbet

- Företaget
- Kollegorna
- Är det något du upplevt som understigit dina förväntningar du hade om:
 - Jobbet
 - Företaget
 - Kollegorna

Specifika frågor om *satisfaction*

- Hur känner du att dina förväntningar har skiljt sig mot verkligheten? (positivt & negativt)
- Vad tycker du har överträffat dina förväntningar?
- Vad har du upplevt som varit sämre än dina förväntningar?

Hur känner du att detta har påverkat dig och påverkar dig idag?

- Känner du att den bild av dig själv som framgick/presenterades av dig under intervjuerna stämmer överens med verkligheten?
- I vilken utsträckning känner du att Klarna "sålde" in sig själva mot dig?