

Internrekryteringens roll i den interna drivkraften

- En kvalitativ studie om internrekrytering och dess implikationer för individuell motivation

Anna Lindegren, 23371 och Anna Nelson, 23462

The concept of internal recruitment is of growing importance and interest to organizations in society, in particular companies operating in the private sector. Annual reports tell a story about internal recruitment as a phenomenon that contributes to an organizational culture, personal growth and something that facilitates succession planning. An area within the field of internal recruitment that is fairly unexplored is the implications it might have for individual motivation among employees. The field of motivation has been a popular subject of research for a long time and is considered to be an important factor in an organizational context. For this reason we find it interesting to look beyond how internal recruitment might affect the organizational parts of a company and instead focus on a possible link between internal recruitment and individual motivation among employees.

By conducting qualitative interviews with employees present in three different companies working with internal recruitment we aim to give answer to what the implications of internal recruitment might have on individual motivation. The theoretical framework we use in our analysis is based on the ERG-theory developed by C.P. Alderfer. The ERG-theory argues that motivation is based on the three different needs that an individual strives to meet; 'existence', 'relatedness' and 'growth'. The result of the study shows that the internal recruitment has a significant impact on the needs that lay the foundation for motivation, especially the needs of 'relatedness' and 'growth'. The collected empirical data revealed the importance of transparency in the internal recruitment process and the analysis implied possible internal conflicts between the different needs and story telling as a way to emphasize the opportunities present within the companies.

Keywords: *internal recruitment, recruitment, employee motivation, individual motivation*

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Einarsson; tack för värdefulla kommentarer och för att du har tagit dig tiden att svara på de frågor vi har haft. Vi vill även tacka Niklas Samuelsson, Jakob Lyckenvik, Maria Träisk, Sanna Westerberg, Simon Linderöth och Gabriel Tekka för givande diskussioner och upplysande synpunkter vid handledningsmötena.

Ett stort tack vill vi också rikta till fallföretagen IKEA, Nordea och King Food AB (Burger King). Vidare vill vi tacka samtliga intervjurespondenter för trevligt bemötande och för att de har tagit sig tiden att ställa upp på intervjuer.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Syfte	1
1.2.1 Forskningsfråga	2
2. Teoretisk referensram	3
2.1 Tidigare forskning	3
2.1.1 Internrekrytering	3
2.1.2 Motivation	4
2.2 Analytiskt ramverk	5
2.2.1 Motivation och ERG-teorin	5
2.2.2. Analysmodell	8
3. Forskningsmetod	9
3.1 Val av metod	9
3.1.1 Tvärsektionell design	9
3.1.2 Abduktiv metod	9
3.1.3 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer och sekundärdata	9
3.2 Urval	10
3.2.1 Val av fallföretag	10
3.2.1.1 IKEA	10
3.2.1.2 Nordea	11
3.2.1.3 Burger King - King Food AB	11
3.2.2 Val av intervjurespondenter	11
3.3 Avgränsning	12
3.4 Kvalitetsdiskussion	13
4. Empiri	15
4.1 Internrekrytering	15
4.1.1 Internt förspåring	15
4.1.2 Betydelse av nätverk	16
4.1.3 Internutbildning	16
4.2 Existence	17
4.2.1 Arbetsförhållanden och arbetsförmåner	17
4.2.2 Externa rekryteringar och konkurrens	17
4.3 Relatedness	18
4.3.1 Öppenhet	18
4.3.2 Ärlighet	19
4.3.3 Tillsammansskap	19
4.3.4 Relation till överordnad	20
4.3.5 Nöjesrelaterade aktiviteter	20
4.4 Growth	21
4.4.1 Eget ansvar och självförverkligande	21
4.4.2 Möjligheter	22
4.4.3 Dialog och återkoppling	23
5. Analys	24
5.1. Möjligheter till internrekrytering	24
5.1.1 Delslutsats	25
5.2 Individuella behov	26
5.2.1. Existence	26
5.2.2 Relatedness	27
5.2.3 Growth	28
5.2.4 Delslutsats	29
5.3 Transparens	30
5.3.1 Delslutsats	31
6. Slutsats	31
6.1 Förslag till vidare forskning	33
7. Referenslista	34
7.1 Tryckta källor	34
7.2 Elektroniska källor	36
7.3 Muntliga källor	37
8. Bilagor	39
8.1 Intervjumall	39

”Så för mig, personligen, känns det väldigt viktigt att det finns
alla möjligheter”

1. Inledning

1.1 Introduktion

Internrekrytering är ett känt fenomen som funnits i olika former inom både den privata och offentliga sektorn under en längre tid. Förekomsten av internrekrytering är vanligare inom den privata sektorn än i den offentliga sektorn. I genomsnitt blev 69 000 personer i åldern 15-74 år internrekryterade i Sverige per kvartal under år 2016. I samma åldersspann blev i genomsnitt 362 000 personer per kvartal externrekryterade under samma år (Sandberg & Öhrström 2017). Den procentuella andelen som internrekryteras är således stor och intresset för denna form av rekrytering växer stadigt. Många större företag inom den privata sektorn presenterar i sina årsredovisningar att deras väletablerade internrekrytering bidrar till en stark företagskultur och underlättar successionsplaneringen inom deras respektive verksamhet (Getinge Group 2016; SAS 2015; Tele2 2016). Unionen har även i sin rapport "*Framgångsrika företag sätter kunder och anställda i fokus*" (2011) betonat internrekryteringens vikt i relation till personlig utveckling. Internrekrytering har också kopplats till underlättandet av HR-avdelningars arbete när det gäller att hitta passande kandidater som har lätt att anpassa sig till organisationen. Detta då medarbetarna då redan är vana med organisationens seder och vanor (Chui 2010).

Motivation i sig är också ett ämne som fått mycket uppmärksamhet inom olika forskningsområden (Bauer, Orvis et al; Stenius, Hankonen et al; Veroff). Ett område av internrekrytering som är relativt obeforskat är implikationerna det kan ha för just motivationen hos de anställda. Vi finner det således intressant att gå bortom fördelarna som internrekryteringen kan ha för de organisatoriska delarna av en verksamhet och istället titta närmare på kopplingen mellan internrekrytering och motivation bland medarbetarna. Inom ramen för denna studie kommer vi följaktligen att undersöka vilka implikationer internrekrytering har för den individuella motivationen med hjälp av en av många motivationsteorier.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att skapa en generell förståelse för vilka implikationer internrekrytering kan ha för den individuella motivationen hos anställda. Genom att undersöka detta hoppas vi kunna bidra till den forskning som redan existerar kring internrekrytering och fylla en del av den kunskapslucka som finns kring kopplingen mellan internrekrytering och motivation.

1.2.1 Forskningsfråga

Följande forskningsfråga kommer med bakgrund i syftet utgöra grunden för studien:

“Hur kan möjligheten till internrekrytering påverka anställdas individuella motivation i större organisationer?”

2. Teoretisk referensram

I nedanstående kapitel presenteras genomförd litteraturstudie och det analytiska ramverk som används. Den genomförda litteraturstudien har legat till grund för skapandet och valet av analytiskt ramverk.

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Internrekrytering

Forskningsplattformen gällande hur internrekrytering kan kopplas till motivation är relativt liten. Mycket forskning har gjorts kring hur rekrytering i allmänhet kan göras effektivt (Bergmann 2016; Lefferts 1992; Michelle Neely Martinez 2002), men enligt vår kännedom har ännu inte internrekrytering som en underkategori till rekrytering undersökts i en så pass specifik organisationsaspekt som i samband med motivation. Istället har mycket av den forskning som finns inom ämnet rekrytering gjort jämförelser mellan intern- respektive externrekrytering, utan att koppla dessa till specifika organisationsföreteelser (Bayo-Moriones & Ortín-Ángel 2006; Chan 1996; Devaro, Morita 2013).

Den teoribildning som jämför intern- och externrekrytering belyser att det finns både för- och nackdelar med de två rekryteringsformerna, men är splittrad gällande vilken rekryteringsform som är att föredra. Forskningsfältet har främst definierat internrekryteringens fördelar till att det skänker företaget större kontroll över rekryteringsprocessen och att det skapar en mer effektiv process (Craig; Duggan, Croy; Klaff 2004), medan en av de främsta fördelarna som nämns i samband med externrekrytering är att det ger en större mängd kandidater (Caudill; Duggan, Croy; Mencken, Winfield 1998). Studiens syfte är inte att fortsätta på forskningsspåret som syftar till att undersöka skillnader, likheter, för- och nackdelar med intern- respektive externrekrytering, utan vill som tidigare nämnt undersöka vilka implikationer möjligheten till internrekrytering kan ha på anställdas individuella motivation.

Forskningen kring hur internrekrytering kan kopplas till motivation är relativt liten. En forskningsplattform som i mångt och mycket liknar internrekryteringens påverkan på motivation är befordringars påverkan på motivationen. Den skillnad vi ser mellan internrekrytering och befordran är att befordran endast syftar på en vertikal förflyttning inom företaget, medan

internrekrytering syftar till både vertikal och horisontell förflyttning inom företaget. Tidigare forskning på beföringssystem har visat på en positiv korrelation mellan beföring och individuell motivation (Allen 1997; Marco Van Herpen & Mirjam Van Praag et al; Kiyoshi, Takahashi).

2.1.2 Motivation

Läran om motivation är ett i samtiden populärt diskussionsämne, men har under en lång tid också varit ett välbeforskat område. Paraplybenämningen motivation innefattar många teorigrenar som både motsäger och kompletterar varandra.

De teman som vi har identifierat inom de tidigare forskningsfälten är styrningsmotivation, omgivningsmotivation och behovsmotivation. Inom styrningsmotivation diskuteras hur motivation kan skapas och styras, till exempel med hjälp av ledarskap (Eliophotou-Menon, Ioannou 2016; Kark, Van Dijk 2007; Lavanya, Kalliath 2015) och inom omgivningsmotivation diskuteras vad omgivningen kan ha för implikationer för motivationen, till exempel olika typer av organisationsklimat (Castro, Martins 2010; Edge 1974; Mahal 2009). Ytterligare ett viktigt perspektiv inom ämnet är behovsteori. Teorisamlingen kring behovsmotivation fokuserar på att motivation nås genom att individer blir motiverade utifrån deras strävan att tillfredsställa vissa behov (Arnolds, Boshoff 2002).

Behovsteorin kommer utgöra grunden för denna studie då frågeställningen syftar till att undersöka vilka implikationer möjligheterna till internrekrytering kan ha för den individuella motivationen. Detta till skillnad från på vilket sätt man kan styra motivationen eller hur omgivningen direkt påverkar denna. Intresset är därmed att undersöka vilka behov som kan komma att påverkas av möjligheterna till internrekrytering. Det finns många kända namn inom behovsteorin och med dem även många kategoriseringar på hur behoven ser ut och hur dessa är definierade (Alderfer 1969; Herzberg, Mausner et al. 1959; Maslow 2013). Ett känt namn inom ämnet är Herzberg som identifierar två typer av behov som påverkar motivationen med varierande styrka (Herzberg, Mausner et al. 1959). Maslow och Alderfer är två andra forskare som istället kategoriserar behoven i flera klasser (Alderfer 1969; Maslow 2013). Maslow är en av de mest kända forskarna inom behovs- och motivationsteori, men också en av de mest kritiserade.

Maslows behovsteorier har fått mycket kritik för flertalet teorikomponenter. De som har forskat närmare kring Maslow har funnit ett svagt empiriskt stöd för en strikt hierarkisk behovstillfredsställelse. Nämnad forskning har heller inte funnit stöd för att det inte finns någon vilja att ytterligare tillfredsställa ett redan tillfredsställt behov (Alderfer 1969; Arnolds, Boshoff 2002; Berl, Williamson et al. 1984; Hall, Nougaim 1968). Mycket av den kritik som har framförts mot Maslow har forskaren Clayton P. Alderfer tagit till sig och utifrån detta vidareutvecklat en mer nyanserad behovsteori, som även påvisats vara mer empiriskt relevant (Alderfer 1969; Arnolds, Boshoff 2002). Alderfers behovsteori är inte hierarkisk utan antar snarare att behovens tillfredsställelse korrelerar. Då Alderfer har utformat en teori som i samtida forskning har empiriskt stöd inom behovsmotivationsteori har denna teori valts till att lägga grunden för det analytiska ramverket.

2.2 Analytiskt ramverk

Nedan beskrivs det analytiska ramverk som har legat till grund för analysen av utvunnen empiri. I huvudsak rymmer det analytiska ramverket motivationsteori då forskningsfrågan syftar till att besvara hur internrekrytering som fenomen kan påverka den individuella motivationen. Den motivationsteori som legat till grund för analysen är ERG-teorin utvecklad av Clayton P. Alderfer. Teorin valdes då behovsteorin var den forskningsgren som ansågs ligga mest i linje med uppsatsens frågeställning. Inom behovsmotivation ansågs ERG-teorin vara välgrundad med empiriskt stöd, den har dessutom varit välciterad och bidragit till en mängd ytterligare forskning (Badi; Belak, Dvorski; Chang, Yuan; Liu; Yang, Hwang et al.).

2.2.1 Motivation och ERG-teorin

Clayton P. Alderfer vidareutvecklade 1969 Maslows teoribildning och tankar kring behovsteori. En stor skillnad mellan Alderfers och Maslows teorier är att förstnämnda teori inte kräver tillfredsställelse i de lägre behoven för att vidare kunna nå och uppfylla de högre behoven. Alderfers ERG-teori antar att människan strävar efter att möta tre behov, 'existence', 'relatedness' och 'growth' och att nämnda behov fungerar som fundamentala delar inom motivation (Alderfer 1969). Då ERG-teorin kommer att användas som studiens främsta analytiska verktyg kommer således Alderfers definition av motivation att användas; "De grundläggande elementen i motivation är att människan söker att tillfredsställa sina behov i den individuella mån han kräver" (Alderfer 1969).

‘Existence’

Under denna kategori ryms alla former av materiella och fysiologiska behov. Hunger och törst representerar brister i uppfyllandet av behovet, medan lön, arbetsförmåner och fysiska arbetsförhållanden är typer av behov under denna behovskategori. När det finns begränsade resurser antar teorin att det skapas ett nollsummespel där den enas vinst är den andras förlust. Om det exempelvis enbart är en individ som kan få högre lön, så skapar det en ökad ’existence’ för denne men lägre ’existence’ för övriga som inte får högre lön. I vilken mån ’existence’-behovet är uppfyllt beror då till viss del på vad andra i samma situation får. Jämförelsen med andra människor behöver inte ske med människor du känner eller vet om (Alderfer 1969).

‘Relatedness’

Under denna kategori ryms alla behov som involverar relationer med människor i individens närhet, det kan vara familj, chefer, kollegor, underordnade, vänner och fiender. Uppfyllandet av detta behov beror på en process av delande eller ömsesidighet. Idén bygger på att människor uppfyller behovet av ’relatedness’ genom att ömsesidigt dela tankar och känslor. Utbytet av acceptans, bekräftelse, förståelse och inflytande är delar av processen i uppfyllandet av behovet. Det är inte heller nödvändigt att den formella makten är lika mellan två människor för att uppfyllandet av behovet ska vara möjligt. Den viktigaste aspekten för uppfyllandet handlar om viljan hos båda, eller alla delaktiga personer, att dela sina tankar och känslor i en så hög grad som möjligt samtidigt som man gör det möjligt för andra att göra det. Uppfyllandet av behovet behöver nödvändigtvis inte härstamma från en positiv relation till den andra, utbytet av ilska och fientlighet är en viktig aspekt av en meningsfull interpersonell relation. Faktorer som gör att behovet inte uppfylls handlar således inte om ilska, utan om en distans till eller avsaknad av samhörighet. Genuinitet är en viktig del i kategorin ’relatedness’ (Alderfer 1969).

‘Growth’

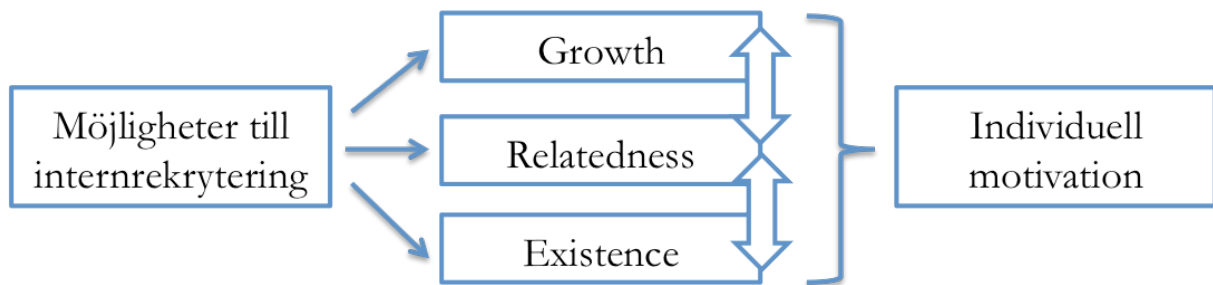
Under denna kategori ryms alla behov som involverar en individs process i skapandet av kreativa eller produktiva effekter för sig själv eller sin omgivning. Uppfyllandet av behovet kommer från att en person kan engagera sig i problem som kräver att denne använder sin fulla kapacitet eller ett utvecklande av ytterligare kapaciteter. En person känner en större känsla av helhet och fullständighet om denne får möjlighet att uppfylla detta behov. Graden av uppfyllande beror således på om en person kan hitta möjligheter som gör att man kan vara det man till fullo är och bli det man kan (Alderfer 1969).

Det finns sju större påståenden inom ERG-teorin som lyder som följande:

1. Ju mindre 'existence'-behov är tillfredsställda, ju mer kommer de önskas.
2. Ju mindre 'relatedness'-behov är tillfredsställda, ju mer kommer 'existence'-behov önskas.
3. Ju mer 'existence'-behov är tillfredsställda, ju mer kommer 'relatedness'-behov önskas.
4. Ju mindre 'relatedness'-behov är tillfredsställda, ju mer kommer de önskas
5. Ju mindre 'growth'-behov är tillfredsställda, ju mer kommer 'relatedness'-behov önskas.
6. Ju mer 'relatedness'-behov är tillfredsställda, ju mer kommer 'growth'-behov önskas.
7. Ju mer 'growth'-behov är tillfredsställda, ju mer kommer de önskas.

ERG-teorin antar en 'frustration regression' som innebär att människor tenderar att eftertrakta mer konkreta mål som en följd av att inte kunna nå mer differentierade, mindre konkreta mål. Således förväntas en person eftertrakta 'existence'-behov mer när 'relatedness'-behov inte är tillfredsställda då man använder 'existence'-behov som en enklare, mer konkret väg för att skapa en samhörighet med andra människor. Man söker 'relatedness'-behov när man är otillfredsställd med sina 'growth'-behov eftersom man söker efter möjligheter som innebär mer klarhet och stöd i jakten på att utveckla sig själv. Påstående två och fem är således baserade på idén att när en person inte är nöjd med uppfyllandet av mindre konkreta, mer osäkra mål, återgår man till behov som på något sätt är mer konkreta och mindre osäkra till deras mål. ERG-teorin antar ytterligare en 'satisfaction progression', liknande ett antagande som finns i Maslows behovstrappa. Detta baseras på att ju mer konkreta behov som en individ tillfredsställer, desto mer energi har denne att lägga på mindre konkreta och mer personliga aspekter av livet (Alderfer 1969).

2.2.2. *Analysmodell*



Figuren ovan är en visuell presentation av den analysmodell som används för att på ett strukturerat sätt kunna analysera empirin. Analysmodellen består av tre delar; möjligheter till internrekrytering, individuella behov och individuell motivation. För att kunna besvara forskningsfrågan om hur möjligheten till internrekrytering kan påverka den individuella motivationen hos de anställda är det viktigt att förstå hur möjligheterna kan uppfylla de behov som i denna studie och dess analytiska ramverk utgör grunden och definitionen för en individs motivation.

3. Forskningsmetod

I nedanstående kapitel beskrivs forskningsmetoden som har legat till grund för uppsatsens utförande. Forskningsmetoden har valts för att på ett lämpligt sätt kunna besvara studiens forskningsfråga. Kapitlet utgörs av val av metod, urval, avgränsning och slutligen en kvalitetsdiskussion.

3.1 Val av metod

3.1.1 Tvärsektionell design

Valet av en tvärsnittsdesign grundar sig i studiens syfte att studera en generell företeelse oberoende av de unika kontexter som respektive företag är verksamt inom (Bell, Bryman 2013). Undersökningen av tre större organisationer inom den privata sektorn, som valts ut genom ett teoretiskt urval (Glaser, Strauss 1967), kan förhoppningsvis ge ett visst generellt förklaringsvärde genom en tvärsektionell design av studien.

3.1.2 Abduktiv metod

I huvudsak har studien utgått från en metod som kan liknas vid den deduktiva metoden. Detta då vi utgått från en huvudteori när vi planerat inhämtningen av det empiriska materialet. Efter en initial insamling av empirin drogs dock ytterligare teoretiska slutsatser vilket förstärkte den ursprungliga teorin, något som kan liknas vid en induktiv metod. Även om metoden huvudsakligen har varit deduktiv så finns det vissa inslag av en induktiv metod vilket kan göra att kombinationen av de två metoderna, abduktion, kan beskriva studiens metod. Detta förstärks ytterligare av att teman som stämmer överens med den insamlade empirin togs fram (Bell, Bryman 2013).

3.1.3 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer och sekundärdata

I vårt försök att besvara vår forskningsfråga har vi valt att samla in empiri bestående av huvudsakligen intervjuer, men till viss del även sekundärdata. Den sekundära datan består främst av årsredovisningar och webbsidor som använts vid beskrivandet av de olika fallföretagen. Gällande den primära datan har vi valt att hålla kvalitativa intervjuer i form av semistrukturerade intervjuer. Detta innebär att vi utgått från en standardiserad intervjumall (se bilaga 1) för samtliga respondenter, men att det har funnits utrymme för oss att ändra ordningsföljd eller ställa uppföljningsfrågor om vi finner något som skulle kunna ge ytterligare

förklaringsvärde vid fördjupning (Bell, Bryman 2013). Som en följd av intervjuernas semistrukturerade form justerades intervjumallen lite efter intervjurespondenten i fråga, detta innebar att vissa frågor kunde förbises eller läggas till efter relevans.

Samtliga intervjuer har efter godkännande av intervjupersonerna spelats in och sedan transkriberats. Inspelningarna har gjorts för att kunna fokusera mer på innehåll och eventuella följdfrågor under samtalets gång. Transkriberingarna har gjorts för att lättare kunna samla in och strukturera empirin under empiriavsnittet.

Av sammanlagt tolv intervjuer utfördes fyra intervjuer över telefon. De övriga åtta intervjuerna ägde rum i Stockholmsområdet i person.

3.2 Urval

3.2.1 Val av fallföretag

Ett antal större organisationer som arbetar med internrekrytering, med minst 1 000 anställda, kontaktades i uppstarten av studien. Målet var att få tillgång till minst tre organisationer för att studien skulle kunna nå en viss generaliserbarhet. Vi valde att kontakta organisationer verksamma inom den privata sektorn då internrekrytering som tidigare nämnt är vanligare där än i den offentliga sektorn. Svar uteblev helt från vissa av de kontaktade företagen medan andra valde att avstå av olika anledningar, ofta på grund av tidsbrist eller omorganisation. De tre företag som gav positiva svar, i den mening att de ville ställa upp, blev slutligen företagen IKEA, Nordea och King Food AB. De tre valda fallföretagen är alla större organisationer verksamma inom olika branscher och välkända på den svenska marknaden. Nedan presenteras en kort beskrivning av respektive företag.

3.2.1.1 IKEA

“Du kan själv staka ut din karriärväg utifrån din utvecklingsplan och dina mål. Vi tror att alla medarbetare har möjlighet att utvecklas. När du växer, växer också IKEA.”(IKEA)

IKEA är en svensk koncern verksam inom heminredningsindustrin. IKEA:s koncept och affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt kan köpa dem (IKEA). I slutet av år 2016 fanns det 340 varuhus i 28 länder, varav 20 av dessa fanns i Sverige (IKEA). I Sverige fanns det 2015 cirka

13 565 medarbetare på IKEA (IKEA Sverige 2016). På IKEA:s hemsida finns ingen information om antalet årligen internrekryterade.

3.2.1.2 Nordea

“Och om du investerar i dig själv för att visa att du är redo att utvecklas och växa så kan du räkna med oss: vi växer tillsammans.” (Nordea)

Nordea är ett svenskgrundat företag verksamt inom banksektorn som arbetar med personal banking, commercial och business banking, wholesale banking och wealth management (Nordea). Bankens affärsidé är att alltid sträva efter att skapa positiva kundupplevelser och göra det möjligt för kunden att uppfylla sina mål och drömmar (Nordea). Under slutet av år 2014 var företaget verksamt i 16 länder och hade cirka 700 kontor i dessa (Nordea). Nordea hade 2017 31 596 anställda (Nordea 2017). På Nordeas hemsida finns ingen information om antalet årligen internrekryterade.

3.2.1.3 Burger King - King Food AB

“Många av våra restaurangchefer börjar sin karriär som medarbetare i restaurangen och det samma gäller flera av de som idag jobbar på huvudkontoret.” (Burger King)

Burger King AB är ett amerikanskt grundat företag verksamt inom snabbmatsindustrin. Burger Kings affärsidé är att servera god, prisvärd mat av högsta kvalitet. År 1976 slog Burger King upp portarna i Sverige. Idag är företaget verksamt i 86 länder med mer än 12 000 restauranger där det sammanlagt finns cirka 400 000 medarbetare (Burger King). Burger King är en franchisegivare där King Food AB är masterfranchisetagare i Sverige, Norge och Danmark¹ (UMO). På Burger King Sveriges hemsida finns ingen information om antalet årligen internrekryterade.

3.2.2 Val av intervjurespondenter

Studiens huvudsakliga empiri består av 12 individuella intervjuer, med fyra personer från respektive företag. Samma antal har intervjuats på respektive företag för att ge de tre företagen lika mycket utrymme inom ramen för studien. Målet har varit att intervjua individer med liknande roller inom respektive företag för en större chans att få en generell förståelse.

¹ Då King Food AB är masterfranchisetagare av Burger King i Sverige kommer fortsättningsvis King Food AB refereras till som Burger King då det är restaurangverksamheten som har analyserats.

Det har varit av intresse att studera hur anställda som internrekryterats inom organisationen har upplevt att det påverkat deras behov, samtliga av de tolv intervjurespondenterna har själva internrekryterats. Att intervjua högre uppsatta HR-, rekryterings- och utbildningschefer har gjorts för att få en djuplodande bild och ge vidare förklarande information och förståelse för hur de har arbetat med internrekrytering. Se tabell nedan för en sammanställning av intervjurespondenterna.

Namn	Företag	Titel	Antal verksamma år inom företaget	Datum och plats för intervju
Lars-Erik Fridolfsson	IKEA	Talent Manager Retail	16 år	Telefonintervju, 15 mars 2017
Jimmy Gröhn	IKEA	Staff Planning Specialist	13 år	Stockholm, 29 mars 2017
Carl Stigmar	IKEA	Tillförordnad personalchef	9 år	Stockholm, 29 mars 2017
Anna Westberg	IKEA	HR Business Partner	4 år	Stockholm, 29 mars 2017
Erika Klavint	Nordea	IT User Administration	9 år	Telefonintervju, 31 mars 2017
Pontus Larsson	Nordea	Kontorschef	8 år	Stockholm, 24 mars 2017
Hedvig Petrén	Nordea	Talent Acquisition Nordic	16 år	Stockholm, 5 april 2017
Cecilia Westberg	Nordea	People Business Partner	17 år	Stockholm, 22 mars 2017
Vikky Eide	Burger King	HR-chef Norden	3 år	Telefonintervju, 30 mars 2017
Isabella Engström	Burger King	New Store Opening Manager	7 år	Telefonintervju, 3 april 2017
Malin Forstenius	Burger King	Training Manager	20 år	Stockholm, 21 mars 2017
Matilda Sandgren	Burger King	Biträdande restaurangchef	5 år	Stockholm, 21 mars 2017

3.3 Avgränsning

En central avgränsning som görs i studien är att fokus ligger på att undersöka vilka slags implikationer internrekrytering kan ha för den individuella motivationen hos anställda. Således fokuserar studien inte på att undersöka utformningen av internrekryteringen eller hur den går till. Detta kan ha förklaringsvärde i och med den teori som valts att utgå ifrån, men det utgör inte ett forskningsämne för studien i sig.

Inom ramen för studien har en avgränsning också gjorts till att enbart titta på den individuella motivationen hos anställda, vi har därför valt att exempelvis inte titta djupare på huruvida

internrekryteringens implikationer skiljer sig mellan olika hierarkiska nivåer, funktioner eller geografiska platser inom företagen.

Vi har valt att inte ta hänsyn till kön och ålder hos intervjurespondenterna då vi inte tycker att det ger något förklaringsvärde till forskningsfrågan vi syftar att svara på. Frågan handlar om hur möjligheten till internrekrytering påverkar den individuella motivationen hos de anställda, oberoende av nämnda faktorer. Inom ramen för denna studie har heller ingen hänsyn tagits till faktorer som kan skapa motivation utöver de som Alderfer i sin ERG-teorin talar om.

Studiens fokus ligger på att generellt beskriva vilka implikationer möjligheterna till internrekrytering har för större organisationer inom den privata sektorn, vi har därför inte fokuserat på att justera för företags- eller branschspecifika faktorer. Huruvida implikationerna för motivationen som internrekrytering skapar skiljer sig mellan de valda företagen och branscherna är inte något som ligger inom ramen för denna studie.

Trots att samtliga av de tre valda fallföretagen har en multinationell verksamhet har vi valt att avgränsa oss till att enbart titta på den svenska marknaden. Detta beror på en avsaknad av tillgång, men också på grund av tids- och resursbrister. Värt att notera är dock att internrekryteringen kan ha liknande implikationer för motivationen även i andra länder där företagen är verksamma.

Internrekrytering är inom ramen för denna studie definierad i enlighet med Statistiska Centralbyråns definition "*med internrekrytering avses internt arbetsbyte, det vill säga byte av arbetsuppgifter eller arbetsplats hos samma arbetsgivare*" (Sandberg, Öhrström 2017). Detta innebär att en internrekrytering även kan ske över olika geografiska platser.

3.4 Kvalitetsdiskussion

Samtliga intervjurespondenter har arbetat inom respektive företag under en längre tid och själva varit delaktiga i en process där de rekryterats internt, detta kan göra att de medvetet eller omedvetet har en vinklad bild av hur internrekrytering generellt sett påverkar motivationen. Anledningen till varför vi valt att inte intervjua personer som just kommit in i företaget är att vi ser förklaringsvärde i att de valda intervjurespondenter själva har internrekryterats och har en

djupare förståelse för företaget i enlighet med de faktorer som blir relevanta när vi undersöker motivation utifrån den valda teorin.

En av studiens svagheter är att ERG-teorin bygger på att motivation är beroende av tillfredsställelse av olika behov. Hur dessa behov uppfylls är något som är mycket individuellt och skiljer sig från person till person. Syftet med uppsatsen är dock att undersöka vilka aspekter av den individuella motivationen som kan komma att påverkas av möjligheten till internrekrytering, och inte exakt i vilken individuell grad detta sker. Den insamlade empirin grundar sig enbart i 12 intervjuer, vilket gör att det av den anledningen är svårt att komma fram till en fullt generell slutsats över hur behoven uppfylls av internrekrytering.

Vi är medvetna om att intervjurespondenterna retroaktivt beskriver sina upplevelser vilket kan göra att vissa delar uteblir på grund av glömska eller urval av personerna själva. Dessutom befinner sig respondenterna i en intervjusituation vilket kan göra att de medvetet eller omedvetet anpassar sina svar, exempelvis efter vad de tror att studien vill påvisa eller vad de respektive företagen vill att de ska svara.

Åtta av tolv intervjuer har gjorts i person, medan resterande har hållits över telefon. Vi har under studiens gång varit medvetna om de svagheter som kan finnas med att hålla telefonintervjuer. I denna studie handlar det främst om att det lättare kan ha skett missuppfattningar på grund av störningar i kommunikationen. Det som dock kan ses som positivt med telefonintervjuer är att respondenterna inte påverkas av faktorer eller egenskaper hos intervjuarna. Detta kan annars kan göra att de svarar i linje med vad de tror att intervjuarna vill höra (Bell, Bryman 2013).

4. Empiri

Nedan presenteras den empiri som samlats in genom intervjuer inom ramen för denna studie och som utgjort grunden för analysen som sedan följer. Empirin är sammanställd tematiskt utifrån de teman som erhållits i de kvalitativa intervjuerna och som också återfinns i intervjumallen och det analytiska ramverket. Empirin har samlats in med syfte att skapa underlag för besvarandet av forskningsfrågan.

4.1 Internrekrytering

“En internrekrytering är också en riktig rekrytering för oss ju. Det är ju inte liksom bara såhär “tjena tjena” på en kafferast sådär...”

Lars-Erik på IKEA

4.1.1 Internt försprång

Samtliga intervjurespondenter beskriver initialt att alla ska ha möjlighet att söka samtliga tjänster, och att vissa tjänster bara tillsätts internt. Internrekryteringen sker via olika intranät hos respektive företag, “Open IKEA” på IKEA, “Happier” på Burger King och på Nordeas variant av intranät. Först när det inte går att hitta en lämplig kandidat internt så söker man sig externt. Cecilia Westberg på Nordea beskriver “*Alla lediga tjänster ska läggas ut på vårt intranät, så att det är en öppen arbetsmarknad för samtliga som jobbar här*” och tillägger lite senare “*Det är väl egentligen det viktigaste, att alla ska ha möjligheten att söka*”. Malin Forstenius på Burger King beskriver att det finns ett intranät där samtliga tjänster ska läggas upp, men berättar också att de flesta tjänster ligger uppe på företagets hemsida där både interna och externa kan söka till en tjänst. Carl Stigmar på IKEA berättar hur de först tittar på vilka människor som redan finns inom organisationen, “*... vilka talanger har vi, vilka har uttryckt att de vill utomlands och växa och få nya uppdrag och så vidare, att vi alltid börjar internt, så gör vi på den stora skalan men också på de högre positionerna men också i vardagen här i varuhuset, innan vi tar in externa så uthyrer vi alltid tjänsterna internt och går igenom processerna internt...*”.

Samtliga intervjurespondenter beskriver även att internrekryteringen ska präglas av transparens. Som tidigare nämnt ska alla tjänster läggas ut och alla ska ha möjlighet att söka. Processen beskrivs även av majoriteten av intervjurespondenterna som mycket öppen och till stor del faktabaserad. Feedback ska tydligt ges ut så att den internt sökande ska känna förståelse för processen, oavsett om denne går vidare i processen eller inte.

4.1.2 Betydelse av nätverk

Även om majoriteten av de intervjuade menar att alla ska ha samma chans vittnar vissa av intervjurespondenterna att man kan gynnas av att känna rätt personer. Pontus Larsson på Nordea beskriver hur han hade tur som hade en chef som i början av hans karriär kunde rekommendera honom till ett vikariat på ett annat kontor, han säger *“... så jag skulle väl säga att det är både att man själv har varit motiverad och liksom ja, gjort bra arbete helt enkelt, och då att någon har tagit med sig en och stöttat en och sen har man väl också haft, har jag haft förmånen att ha haft samma chef under en längre period, så han vet ju var jag vill någonstans och vad jag ville från grunden...”*. Även Erika Klavint på Nordea hade mycket stöd från sin chef och blev inofficiellt internrekryterad när hennes chef tog henne med sig till en högre roll. Erika beskriver att internrekryteringen på Nordea kan ta sig uttryck på tre olika sätt; *“..om jag ska hårdra generellt så tror jag att det finns alla de här tre varianterna som pågår runt om i bankerna, att man antingen följer med någon annan som man känner eller att det blir en omorganisation så att allting kastas upp och som man ser vad det är som trillar ned igen, och den mer klassiska att man utlyser en tjänst”*. Även Jimmy Gröhn på IKEA berättar om att han blev rekommenderad för en tjänst, *“... så i den tjänsten var det ingen ansökan och så, utan då var det samma sak, liksom men okej, ‘kan du rekommendera någon?’”*. Flera av de intervjuade framhåller också att man vid internrekrytering får chansen att behålla samma nätverk.

4.1.3 Internutbildning

Majoriteten av intervjurespondenterna beskriver internutbildning som vital för att internrekryteringen ska fungera. För att de anställda ska kunna klättra på karriärstegen behövs diverse utbildningar för att kunna hantera de nya arbetsuppgifterna som kommer med nya roller. De utbildningarna som är vitala för internrekryteringen är obligatoriska. På samtliga fallföretag arbetar man med olika typer av ledarskapsutbildningar. Utöver dessa finns även obligatoriska utbildningar som skiftar beroende på bransch. På Burger King berättar Malin Forstenius om matsäkerhetsutbildningar, på Nordea berättar Erika Klavint om penningtvättsutbildningar och på IKEA berättas det om sortimentsutbildningar. Utöver dessa obligatoriska utbildningar finns även på både Nordea och IKEA ett visst sortiment av valbara kurser utifrån medarbetarens intresse och utvecklingsplan, medan detta utbud inte nämns på Burger King.

4.2 Existence

Behovet av 'existence' rymmer de materiella och fysiologiska behov en människa har, exempelvis kan detta inom ramen för denna studie utgöras av arbetsförhållanden och lön.

4.2.1 *Arbetsförhållanden och arbetsförmåner*

Samtliga av intervjurespondenterna beskriver arbetsförhållandena på sina respektive arbetsplatser som bra. Det finns ingen som angett att något av företagen brister i tillfredsställelsen av materiella eller fysiologiska behov. På IKEA och Burger King, där arbetet innefattar fysiskt arbete, finns en viss systematisk arbetsrotation i de jobb som är ergonomiskt ansträngande.

Lars-Erik Fridolfsson lyfter fram att IKEA ligger på medianen när det kommer till löner, men säger också att “... varenda IKEA-anställd har numera bonus och varenda IKEA-anställd har en pensionsavsättning och sen har vi ju mycket av det här med friskvårdsbidrag och sådant som andra har också”. Han beskriver vidare hur IKEA har gått bort från behovsanställda och skapat bättre kontrakt för samtliga medarbetare. Vad rör bonusar berättar han “... jobbar man på IKEA och IKEA går bra så ska varenda en få lite extra i plånboken”. Sammanfattningsvis säger han “... vi lever som vi lär mycket bättre nu”.

Majoriteten av de intervjuade menar att arbetsförmånerna på arbetsplatserna inte beror på den formella positionen den anställda har, även om Cecilia Westberg på Nordea berättar om en individuell lönesättning. Carl Stigmar på IKEA framhåller att arbetsförmåner är lika på hans arbetsplats, givet att man jobbat en viss tidsperiod, “det är ju en del i vår personalidé, att det inte ska spela någon roll var du jobbar”.

4.2.2 *Externa rekryteringar och konkurrens*

När intervjurespondenterna får frågan om det kan finnas negativa inställningar till personer som rekryteras externt till en högre position inom företagen är svaren blandade. Cecilia Westberg på Nordea menar att det kan komma reaktioner från medarbetare om inte tjänsten först utannonserats på interna kanaler, “... då kan det ju bli diskussioner, varför kunde inte alla få söka den här? Men har man haft en öppen process och man har varit med och tycker man får en liksom okej återkoppling, så man nog uppleva, ja men jag förstår varför det blev någon annan än mig”. Hon fortsätter sedan med att säga att det nog kan skilja sig från individ till individ och “Sen kan man nog reagera, framförallt om det är högt upp i organisationen, hade vi verkligen ingen annan internt ibland alla oss som kunde ta det där jobbet”. Malin Forstenius på Burger King framhäver att det inte är något problem som finns inom organisationen just nu även om det kan kännas nedslående för en individ, “... om det finns en biträdande restaurangchef någonstans som står och stampar och väntar på att bli restaurangchef, så kommer det in

en extern, det är klart den personen kan ha tyckt att det har varit trist. Men just nu, det finns så många lediga platser, så det är liksom inget, just nu är det inget problem”.

Majoriteten av de intervjuade som märkt av konkurrens om olika tjänster framhäver den som en positiv konkurrens. Cecilia Westberg på Nordea säger att de försöker ha en faktabaserad rekrytering och jobba med återkoppling, vilket hon upplever bidrar till att medarbetarna får en bättre förståelse för varför en viss person blir vald. Även Anna Westberg på IKEA framhåller att medarbetarna i och med en bra återkoppling i rekryteringsprocessen känner att ansökningen ändå ger något. Vad gäller konkurrens säger Malin Forstenius på Burger King att *“Ja men det tror jag att det kan bli. Men som sagt väldigt lite nu då, för det är ju i princip alla som får möjligheten att visa vad de går för”*.

4.3 Relatedness

Behovet av “relatedness” rymmer de behov som involverar relationer med människor i individens närhet, huruvida behovet tillfredsställs beror på delande och ömsesidighet med andra människor.

4.3.1 Öppenhet

Ett genomgående tema i de hållna intervjuerna är att det framhävs att det på alla fallföretag är högt i tak och en öppen stämning. Denna öppna stämning beskrivs dock som skiftande. Två av intervjupersonerna på IKEA, Carl Stigmar och Anna Westberg, nämner att det förväntas att man ska vara sig själv. Anna berättar *“Grunden i motivation tror jag är att vara sig själv”* och *“Jag upplever att här så får man komma till jobbet varje dag och vara sig själv, och att det egentligen är förväntan ända från rekrytering, att vi rekryterar dig för att du är du, du ska inte förstålla dig eller så, alla behövs”*. Carl förstärker denna känsla med *“... så förväntas även vi som är chefer eller sitter i ledningsgruppen eller varuhusbefen bemöta medarbetare med att man ska vara sig själv”*. Både Jimmy Gröhn på IKEA och Pontus Larsson på Nordea nämner dock att det ibland kan vara för högt i tak på arbetsplatsen. Erika Klavint på Nordea beskriver stämningen på företaget som *“Jag skulle nog beskriva den som lite skiftande, den har varit ganska rigid traditionell bank som man kanske visualiserar sig som lite tråkig nästan, men det har hänt otroligt mycket senaste året med ny VD som har dragit igång massa initiativ som börjar luckra upp det här. Det är ingenting som händer över en natt, men jag tycker att det definitivt rör sig i rätt riktning, och det blir öppnare och öppnare och ärligare och ärligare för varje dag, så det tycker jag definitivt är på rätt väg, även om vi inte är helt framme än”*. Matilda Sandgren på fallföretaget Burger King framhäver att företaget har högt i tak, trots att man inte aktivt arbetar med detta, utan att det faller sig naturligt som en *“Burger King-känsla”*; *“Jag vet inte exakt om vi arbetar aktivt, jag tror det är liksom en Burger King-känsla”*. Anna

Westberg på IKEA berättar även att man i början av varje vecka ofta har ett incheckningsmöte där man får prata om vad som är “top of mind” i sitt liv, både positiva och negativa saker, och att det är viktigt att man får berätta om sina känslor för sina kollegor. Av Anna får vi även höra att IKEA har organisatoriska stödfunktioner, i form av exempelvis rehab-samtal, om det är så att en medarbetare mår dåligt; allt för att man ska kunna vara öppen med sin sinnesstämning och kunna få hjälp med den.

4.3.2 Ärlighet

Ärlighet är ytterligare ett tema som tagits upp under intervjuerna. På fallföretaget IKEA framhåller både Lars-Erik Fridolfsson och Carl Stigmar ärlighet. Carl beskriver det som att fallföretaget satsar på människor med en ärlig inställning; *“Vår personalidé, den säger jättetydligt att vi ska ge enkla och ärliga människor möjlighet att utvecklas”*, medan Lars-Erik säger att målet är att kommunikationen mellan överordnad och underordnad ska hållas öppen; *“Var ärlig”*.

4.3.3 Tillsammansskap

Samarbetet beskrivs skiftande bland intervjupersonerna. Malin Forstenius på Burger King beskriver samarbete som en överlevnadsinstinkt och något nödvändigt, *“Det är ju mer en överlevnadsinstinkt skulle jag säga mer än en uppmaning, men absolut, det är nödvändigt”*. “Tillsammans” är ett uttryck som är väldigt återkommande för intervjupersonerna på respektive fallföretag. Pontus Larsson och Cecilia Westberg på Nordea, Carl Stigmar och Lars-Erik Fridolfsson på IKEA och Malin Forstenius på Burger King tar alla upp att det arbetet som ska göras görs tillsammans för att skapa större mervärde för både medarbetare och slutkund. Malin kopplar “tillsammans”-andan till stark sammanhållning; *“Det gör att man står i ur och skur, och har både bra dagar och dåliga dagar tillsammans, och det gör att sammanhållningen blir extremt påtaglig”*. Carl berättar att man till och med mäts upp på nyckelvärderingen “tillsammans”; *“Det är någonting vi mäts upp på, i våra medarbetarundersökningar och så vidare, hur vi upplever det”*. Även Lars-Erik framhäver betydelsen av tillsammansskap; *“En utav våra värderingar ‘togetherness’, tillsammans då, att känslan av att vi är en familj i den goda andan att känslan ‘fan vi är ihop om det här’”*. Anna Westberg på IKEA ger ytterligare perspektiv på detta och säger att tillsammansskapet kanske redan börjar i rekryteringen; *“Vi rekryteras in på grund av vilka värderingar vi har och vad vi vill ha för kultur och sådär på sitt jobb, det gör att de flesta man möter här har någonstans samma bas och grund att vi ser på människor lite på liknande sätt och vi har samma värderingar, och det gör att man tycker väldigt mycket om sina kollegor”*. Samtliga intervjurespondenter nämner även “tillsammansskap” som en potentiell svaghet i och med att det ibland krävs friskt blod för att skapa ett mer nyanserat tanke- och arbetssätt.

Anna Westberg på Nordea och Malin Forstenius på Burger King nämner även att det är lätt att bygga relationer inom respektive fallföretag. Erika Klavint på Nordea nämner även att man via intranätet har fått allt lättare att bygga sig ett starkt nätverk, då intranätet underlättar relationsbyggandet.

4.3.4 *Relation till överordnad*

Att ha stöd och att bli sedd av sin överordnade är något som många av intervjupersonerna bekräftar som mycket viktigt både ur karriäristiska men även emotionella perspektiv. Ur intervjuerna framgår det att samtliga fallföretag arbetar aktivt med att skapa starkare relationer mellan medarbetare och chef genom att anordna kontinuerliga utvecklingssamtal ett visst antal gånger per år. Pontus Larsson på Nordea och Carl Stigmar på IKEA beskriver dessa utvecklingssamtal som medarbetsstyrda och att det är medarbetaren som styr samtalet i den riktning som denna vill. På fallföretaget IKEA berättar även Anna Westberg att chefer maximalt har 15 underordnande under sig, vilket på så sätt bidrar till nära relationer. På IKEA beskrivs mötena som mindre strukturerade, och att mötena kan ha olika upplägg beroende på chef och medarbetare. Jimmy Gröhn på IKEA beskriver att en gemensam faktor för alla chefer på IKEA är att varje ny chef håller ett "lära känna-möte" med sina nya medarbetare för att skapa en bättre relation med dem. Samtliga intervjurespondenter nämner att dessa utvecklingssamtal också är till för att medarbetarna ska få en överblick över de möjligheter som finns framöver. Utöver detta berättar även Lars-Erik på samma företag att man arbetar med ett öppet kontorslandskap där chefer och medarbetare sitter i samma rum. På fallföretaget Nordea arbetar man också med att förbättra relationen mellan cheferna och medarbetare, Cecilia Westberg berättar; *"... då har vi jobbat mycket med att vår ledning ska komma närmare medarbetare, att vi har bjudit in till, vad man kallar för coffee corners, där medarbetare kan komma och träffa vår högsta ledning, som vi kan ha tyckt har varit lite långt borta från oss"*. Att chefer kommer närmare sina medarbetare verkar även skapa viss problematik. Cecilia Westberg, Pontus Larsson och Erika Klavint på Nordea tar alla upp problematiken kring att vissa chefer ibland, istället för att stötta, begränsar genom att vilja behålla sina duktiga medarbetare istället för att hjälpa dessa individer vidare i deras karriär.

4.3.5 *Nöjesrelaterade aktiviteter*

Enligt samtliga intervjurespondenter anordnas nöjesrelaterade aktiviteter på företagsnivå minst en gång per år på de olika fallföretagen. Majoriteten av intervjurespondenternas uppfattning är dock att de flesta nöjesrelaterade aktiviteter sker spontant och att mycket av anordnandet av dessa ligger på enhets- och avdelningscheferna. Pontus Larsson på Nordea beskriver även att frekvensen av dessa nöjesrelaterade aktiviteter skiftar mycket beroende på chefs ledarstil, och att vissa enheter på grund av detta har mycket färre aktiviteter än andra. Majoriteten av

intervjurespondenterna nämner även att tävlingar är en aktivitet som företagen satsar på. Dessa tävlingar kan vara arbetsrelaterade tävlingar såsom säljtävlingar, men även mer nöjesrelaterade tävlingar.

4.4 Growth

Behovet av 'growth' rymmer de behov som involverar en individs process att skapa kreativa eller produktiva effekter för sig själv eller sin omgivning. Tillfredsställelse nås när individen får använda sin fulla kapacitet eller utveckla ytterligare kapaciteter.

4.4.1 *Eget ansvar och självförverkligande*

Lars-Erik Fridolfsson på IKEA menar att även om det finns en hierarkisk struktur i ett varuhus så är sättet de jobbar på inom den strukturen platt, "... varuhusen skulle kunna säga till medarbetarna på lagret liksom att, jag skiter i hur ni organiserar det, liksom, ni är ju här ute varje dag, ni fattar väl bäst hur vi ska ta emot lastbilarna så det lägger inte jag mig i utan kör ni". Majoriteten av de tillfrågade menar att den enskilda medarbetaren har ett stort ansvar i att själv utvecklas. Cecilia Westberg på Nordea säger "Så mycket ligger ju hos den enskilda individen, det är uttalat, att man har själv ett ansvar för att säkerställa att man utvecklar sig och tar till sig kunskap, men du ska ju få förutsättningar från din chef, via dialog. Men eftersom det också kan vara ett stort spann mellan det jag gör idag till en annan del av banken kan det också vara att man försöker hitta, ja vem kan jag ta kontakt med". Lars-Erik på IKEA framhäver också individens ansvar genom att säga "Det enda som inte är okej är att stå still på IKEA, för att, säger man att man inte vill utvecklas då funkar man inte på IKEA, utan då är man inte på rätt ställe. För att vi vill ha folk som ständigt är i rörelse i form utav att vilja utvecklas". Carl Stigmar på IKEA förstärker det ytterligare när han säger "Det är en väldigt stor del av IKEA-kulturen, du förväntas hela tiden räcka upp handen och utforska möjligheterna. Men, det är en utmaning också och det är ibland svårt att synliggöra alla möjligheter som finns". Han berättar även att det kräver en del egen insats, som medarbetare måste man själv gå in på intranäten och aktivt prata med sin chef.

Även om de intervjuade på Nordea berättar om individens eget ansvar framhäver de också chefernas ansvar i att motivera de anställda. Erika Klavint säger "Alla som jobbar som chefer har ju ett ansvar att hålla sina medarbetare motiverade och det kan man göra på olika sätt. Och ibland är man väldigt begränsad av de regler som finns, man kan ju liksom inte bara, 'nej men okej vi slänger på lite extra på din lön här'". Pontus Larsson på Nordea berättar "... det blir ju kontorschefens ansvar på något sätt att se till att man är motiverad..." även om han också framhåller att det ligger hos den egna individen. Jimmy Gröhn på IKEA berättar att det var hans chef som uppmanade honom att läsa en annons som

chefen trodde Jimmy skulle passa för, *“då kanske det behövs någon utifrån som bara: jo men vi ser ändå att du har det där, du tycker om det här lugna kundsamtalet och liksom, du skulle funka där”*.

Många intervjurespondenter beskriver att en motivationsutmaning är att vissa inte vill utvecklas vidare, utan är nöjda med den position där de befinner sig. Att kunna hjälpa dessa att hitta ett utvecklingssätt som passar dem är därför knepigare än att utveckla de som är engagerade och villiga.

Malin Forstenius på Burger King menar att det handlar mycket om att medarbetare kan visa intresse men att det också kan vara så att högre chefer visar intresse för medarbetare uppifrån. Hon säger också, *“... vi öppnar så mycket så att vi, vi drar ju upp folk innan de binner fråga i princip. Det går så fort. Och det är så mycket människor som ska upp i organisationen på så kort tid, så att det är ju snarare ett omvänt problem, att vi inte binner låta folk mogna innan vi ska kasta in dem i nya roller, faktiskt”*. Malin fortsätter med att beskriva att det inte alltid är så att medarbetare vill klättra, *“... är du liksom 15 år och bara vill tjäna några hundralappar i månaden extra, så är det väl kanske ingen motivationsfaktor för just dem”*.

4.4.2 Möjligheter

Samtliga intervjurespondenter berättar att det finns stora möjligheter att växa inom företaget, även om olika intervjurespondenter lyfter fram olika möjligheter som kan ge upphov till utveckling. Lars-Erik Fridolfsson på IKEA pratar om *“... förmågan, eller möjligheten att ändra mellan funktioner, enheter, länder och att man kan också, jag tycker det är viktigt, vi är ganska fria i att bygga vår karriär...”* medan både Erika Klavint och Pontus Larsson på Nordea framhäver storleken på företaget som en stor möjlighet. Pontus säger *“Det finns liksom allt möjligt att växa inom”* och Erika säger *“... jag vill jobba med människor som chef och på olika nivåer, och då kräver det ett stort företag som har många nivåer men också väljer att fokusera på de talanger som de har så att säga. Så för mig, personligen är det väldigt viktigt och motiverande att det finns alla möjligheter liksom. Oavsett var du kommer ifrån i banken, så finns det alltid någonting man kan göra eftersom det är ett så stort företag”*. Malin Forstenius berättar istället att Burger King är i en expansionsfas som gör att det finns stora möjligheter till att klättra internt snabbt och att det finns många lediga tjänster, *“Vi måste identifiera folk fort, och vi måste utveckla dem så fort det bara går. Så just nu är det ju ett jättefokus på det”*.

Möjligheterna att växa inom respektive företag är ofta något som medarbetarna får höra om tidigt i karriären. Majoriteten av intervjurespondenterna berättar att de redan under arbetsintervjun får höra om de karriärvägar som finns och om medarbetare som har tagit sig från botten till toppen på företagen. Anna Westberg berättar om anställningsprocessen på IKEA, *“... vi kan ju vara 7-8*

stycken gulklädda personer som möter dem och då berättar vi alltid våran IKEA-resa” och berättar vidare att ”vi berättar om vilka länder vi finns i och hur många medarbetare globalt och sådär”. Erika Klavint på Nordea beskriver även hon anställningsprocessen på företaget, ”... där är man väldigt öppen med det, att man lär sig väldigt mycket där och skapar många kontakter runt om i banken. Det är en språngbräda vidare för de som vill”. Malin Forstenius på Burger King beskriver också att de möjligheter som finns inom företaget är något som diskuteras redan under anställningsintervjuerna, “Redan på intervjun pratar vi om det. Vi kör ju mycket gruppintervjuer, och då är det liksom ett tema. Man kan gå hur långt som helst”.

Under anställningens gång fortsätter utvecklingsmöjligheterna att förmedlas till medarbetarna. Carl Stigmar på IKEA berättar att “... förväntan är att vi ska ge möjlighet till utveckling, både att det är personlig utveckling och professionell utveckling” när han talar om en temavecka IKEA anordnar, med fokus på medarbetarnas möjligheter.

Intervjurespondenterna har under intervjuernas gång framhållit att möjligheterna till internrekrytering är stora, samtidigt som ingen av dem har kunnat svara på hur många till antalet som har internrekryterats årligen.

4.4.3 Dialog och återkoppling

Samtliga fallföretag arbetar med utvecklingssamtal av olika slag, med olika regelbundenhet. Företagen har en utvecklingsplan för individens framtid där olika mål är satta.

Cecilia Westberg på Nordea beskriver att de jobbar mycket med “feedback, tydlighet, alltså sätta mål, utvärdera, ha en dialog om hur man skapar förutsättningar, vi har coachsamtal som vi kallar det för som vi har löpande med våra medarbetare, alltså chefsmedarbetare”. Erika Klavint på samma företag beskriver att de har medarbetarsamtal en gång om året och att det då handlar mycket om vad man vill med framtiden och att det finns ett ansvar att som chef då uppmuntra, coacha och sätta upp mål som gör att individen blir stöttad i den riktning denne vill ta. Pontus Larsson på Nordea säger att huruvida man är bra på att jobba med återkoppling skiljer sig från kontorschef till kontorschef, men tycker att det visar på motivation från medarbetare om de själva frågar efter återkoppling. Även Malin Forstenius på Burger King säger att de arbetar med utvecklingssamtal, de ska ske på en årlig basis men hon medger att det kan skilja sig åt mellan olika restaurangchefer. Anna Westberg på IKEA beskriver att de har både utvecklingssamtal och prestationsutvärdering och att det däremellan finns olika typer av uppföljningar som ser annorlunda ut beroende på var man jobbar. Jimmy Gröhn på samma företag beskriver att dessa samtal också är en chans att ta reda på vad det är en medarbetare brinner för och vad denne vill utvecklas inom.

5. Analys

Nedan presenteras analysen av den tidigare presenterade empirin bestående av kvalitativa intervjuer. Analysen har gjorts med grund i det analytiska ramverket och analysmodellen som där presenterades. Detta har gjorts med syfte att besvara forskningsfrågan om hur möjligheten till internrekrytering kan påverka anställdas individuella motivation i större organisationer.

5.1. Möjligheter till internrekrytering

Samtliga intervjurespondenter berättar att möjligheten till internrekrytering är viktig för deras individuella motivation. Vidare berättar de att deras respektive företag arbetar mycket med internrekrytering och att det är många som kontinuerligt blir internrekryterade. Trots detta vet ingen av intervjurespondenterna hur många som internrekryteras årligen.

Trots att ingen av respondenterna verkar ha något egentligt sifferbaserat stöd för hur mycket företagen internrekryterar verkar det finnas en illusion om att det är många som blir internrekryterade på respektive företag. Intervjurespondenter har sagt att de inte vet hur många som blir internrekryterade, men att man med säkerhet vet att det är väldigt många. Illusionen om att många internrekryteras har i empirin verkat styrkas av en slags storytelling, som samtliga företag har arbetat med i olika utsträckning.

Det framgår i empirin att företagen redan under anställningsintervjun arbetar med att berätta om vilken utvecklingspotential som finns inom företaget och hur långt man som individ kan nå. Under intervjuerna får de nya medarbetarna höra att det finns många olika karriärvägar på de stora företagen, och att många utvecklas snabbt. Företagen refererar till framstående individer inom företagen som har avancerat och haft en brant utvecklingskurva. Med denna framgångshistoria vill man troligen framhäva att allt är möjligt, trots att det inte finns konkret statistik på hur många som faktiskt går denna framgångsväg. Denna storytelling bidrar till att medarbetare på företagen tidigt bygger sig en illusion om att internrekrytering på ett företag är stort.

Empirin vittnar också om att den storytelling som initialt möter de anställda finns kvar även under anställningens gång och är något som förstärker känslan av möjligheterna till internrekrytering. Detta verkar främst ha skett genom utvecklingssamtal där samtal om framtiden

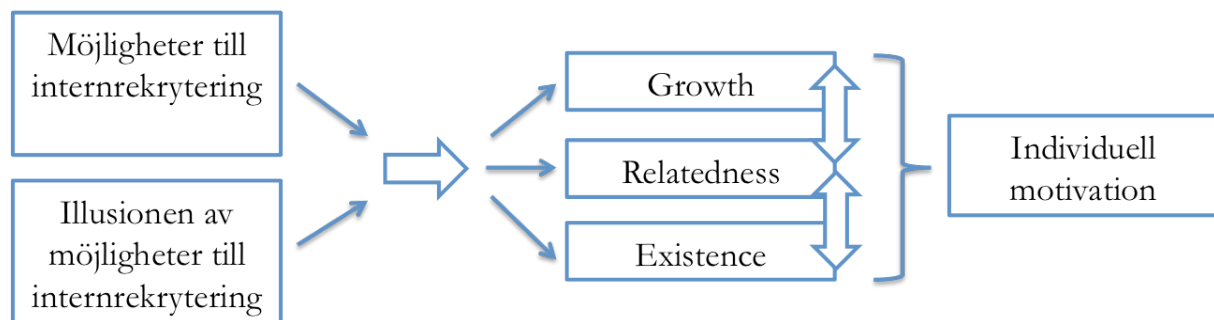
och dess möjligheter har förts. Denna storytelling kan utöver detta också ha skett via mer informella möten mellan medarbetare och ledning, där medarbetare får chans att träffa och prata med anställda som nått långt inom företaget. Empirin visar att företagen arbetar med att skapa en närmare kontakt mellan medarbetare och ledning genom att till exempel ha öppna kontorslandskap och anordna ”coffee corners”. Nedan presenteras de två sätt som storytelling har identifierats och använts på i fallföretagen.

Illusionen av möjligheter till internrekrytering	
Introducerande storytelling Redan under anställningsintervjun och introduktionen berättar företagen om den utvecklingspotential som finns inom företaget.	Förstärkande storytelling Under anställningens gång fortsätter företagen att berätta om de möjligheter som finns och individer som gjort internkarriär.

5.1.1 *Delslutsats*

I analysen av empirin har det framgått att de flesta anställda inte känner till den exakta omfattningen av internrekryteringen som sker, men att den uppfattade omfattningen byggts upp av storytelling. Denna storytelling sker både i ett initialt skede vid nyanställning men är fortsatt viktigt även under anställningens gång. Fallföretagen inom ramen för denna studie har arbetat med en introducerande och förstärkande storytelling för att skapa en starkare känsla av att företagen i fråga erbjuder många utvecklingsmöjligheter. Eventuellt kan därmed storytelling till en viss del ge liknande implikationer för den individuella motivationen hos medarbetarna som de faktiska möjligheterna till internrekrytering gör. Illusionen om att stora möjligheter finns räcker ofta för att individen ska kunna förstå hur internrekrytering kan påverka de tre behoven som lägger grunden för motivation. Värt att notera är att illusionen om en stark internrekrytering mycket väl kan stämma överens med den faktiska internrekryteringen som sker. Då vi i empirin har sett att även illusionen av internrekrytering kan komma att påverka motivationen så är även detta ett relevant fenomen som kan tänkas påverka behoven.

Nedan presenteras således en reviderad version av analysmodellen som presenterades under det analytiska ramverket.



5.2 Individuella behov

I nedanstående sektion tittar vi närmare på hur möjligheten till motivation kan påverka behoven som utgör grunden för motivation enligt den tidigare presenterade ERG-teorin. Det går inte att objektivt säga om ett behov är uppfyllt eller inte, men som nämnt i den analytiska referensramen kräver inte teorin att ett behov är uppfyllt för att en individ ska kunna gå vidare och fokusera på nästa.

I vilken grad möjligheten till internrekrytering hjälper till att uppfylla behoven och i sin tur motivationen analyseras utifrån ERG-teorins tre behov och sju påståenden som återfinns under analytiskt ramverk.

5.2.1. *Existence*

De intervjuade vittnar om bra arbetsförhållanden och arbetsförmåner. Företagen har dock en individuell lönesättning, och huruvida 'existence'-behoven tillfredsställs beror till viss del på en jämförelse med andra. Om en person får mer lön betyder det att någon annan får mindre, dock gäller detta främst när resurserna är begränsade, och även om de kan tänkas vara det i vinstdrivande privata företag har inget missnöje uttryckts över löner i de intervjuer som hållits. Individers jämförelse med vad andra tjänar kan antas minska vid en transparent process där det är tydligt varför en viss person får en tjänst och således en lönesättning som eventuellt skiljer sig åt från andra existerande tjänster. Ett fallföretag beskriver dessutom att alla anställda numera är lika inför den bonus som delas ut. Även om lönesättning och i vissa fall arbetsförmåner skiljer sig åt beroende på vilken nivå i företaget den anställda befinner sig på behöver detta inte vara något som påverkar den enskildes behov av 'existence' då det är svårt att på lägre nivåer veta om hur det ser ut på högre nivåer och således göra en jämförelse. I större organisationer verkar det

således som att detta inte påverkar behovet på samma sätt som det eventuellt skulle kunna ha gjort i mindre organisationer.

Sammantaget kan behovet av 'existence' utifrån den insamlade empirin antas vara tillräckligt tillfredsställt för att merparten av individerna på de olika företagen ska kunna se bortom nämnt behov och istället fokusera på 'relatedness' enligt påstående nummer tre. Detta påstående borde vidare hålla även om det skulle vara så att en anställd skulle internrekryteras horisontellt till en annan position, det vill säga om denne skulle byta område, geografisk plats eller avdelning, men behålla samma plats i den vertikala hierarkin. Arbetsförhållandena och arbetsförmånerna skulle sannolikt inte ändras, åtminstone inte försämrats, detta stärks också av att de flesta intervjuade berättar om att arbetsförmånerna är lika för alla oavsett var i företaget en person är verksam.

Värt att notera är att tillfredsställelsen av detta behov, liksom de andra behoven, är mycket individuellt och att det sannolikt finns individer som inte är nöjda med sin 'existence'. Utifrån empirin och intervjurespondenterna har vi skapat oss en uppfattning om att majoriteten av respondenterna är nöjda med sin 'existence', men respondenterna är inte fullt representativa för de anställda på företagen, vilket gör att vi inte kan vara säkra på samtliga anställdas tillfredsställelse i 'existence'.

5.2.2 Relatedness

I tidigare stycke gjordes ett antagande om att merparten av de anställdas 'existence'-behov är till viss del tillfredsställt, vilket enligt påstående tre resulterar i ett större begär efter utökad tillfredsställelse i behovet 'relatedness'. Samtliga intervjurespondenter ger ett samlat intryck av att respektive företag i stort har högt i tak, en 'ärlig stämning' och en tillsammansskap, vilket tyder på en hög grad av 'relatedness', då 'relatedness' bygger på närvaro och ärlighet. Värt att notera här är dock att detta är en mycket subjektiv åsikt vilket gör att vi i analysen analyserar internrekrytering utifrån både ett tillfredsställt, men också ett otillfredsställt 'relatedness'-behov.

Med ett otillfredsställt 'relatedness'-behov strävar individen enligt påstående två och fyra efter att fylla 'existence'-behovet ytterligare via en behovsregression, men också efter att finna en tillfredsställelse i 'relatedness'. En internrekrytering kan i detta fall eventuellt bidra till en högre lön, vilket kan påverka 'existence' positivt, men erbjuder också ett nytt nätverk som kan bidra till att skapa en ökning i 'relatedness'-tillfredsställelsen.

I empirin berättas det om att betydelsen av nätverk är stor, och att det är en hjälp i både karriären men också på ett personligt plan. Om individen då har ett stort och starkt nätverk i sin nuvarande position, och ett tillfredsställt 'relatedness'-behov, borde individen enligt påstående fyra och sex

önska större tillfredsställelse i båda behoven, 'growth' och 'relatedness'. I ett internrekryteringsperspektiv borde då en internrekrytering leda till ett nytt utökat kontaktnät och även en personlig utveckling i en ny företagsroll, oavsett om det handlar om att utveckla ledarskapsförmågor eller bredda sin kompetens.

Detta kan dock ställas i perspektiv med utvunnen empiri som, i respondenternas egna ordalag, beskriver att 'relatedness' kan skifta mellan olika avdelningar och kontor. På vissa kontor eller avdelningar anordnas fler avslappnade tillställningar, stämningen är öppnare och individerna står närmare varandra i jämförelse med andra kontor eller avdelningar. Då 'relatedness'-nivån verkar skilja sig mellan kontor och avdelningar kan det bidra till en rädsla att förflytta sig till en ny del i företaget genom en internrekrytering, då förflyttningen eventuellt kan ge uppbåd till en lägre 'relatedness'-nivå. Med detta resonemang kan därför en intern motstridighet observeras mellan påstående fyra och sex, där man vill ha både utökad 'relatedness' och 'growth'. Detta kan leda till att det ena behovet hindrar det andra. Ett exempel på detta är hur de anställda kan tänkas tacka nej till en befordran med rädsla i att en minskning i 'relatedness' kan uppstå på den nya positionen, medan denna rädsla kan utgöra hinder för en vidare utveckling i 'growth' som hade kunnat uppstå på den nya positionen. Ytterligare ett exempel på detta är att en internrekrytering i kombination med geografisk förflyttning kan skapa en osäkerhet hos individen om skillnad i kultur kan skapa en reducering av 'relatedness'-tillfredsställelsen. Även om man är rädd att 'relatedness' går förlorat om man flyttar sig inom företaget är det en rädsla som ser likadan ut om man skulle söka sig till andra organisationer utanför det nuvarande företaget, det är inte något som är specifikt för internrekrytering.

Ett öppet och transparent företag med stor insyn i företagets samtliga avdelningar kan sannolikt minska individens rädsla kring osäkerheten hur det framtida nätverket kan komma att påverka 'relatedness'. Beroende på företagsstrukturen verkar det därför som att möjligheten till internrekrytering kan påverka den individuella motivationen på olika sätt.

5.2.3 Growth

Utifrån den insamlade empirin har vi observerat att en möjlighet till internrekrytering kan påverka 'growth' positivt. Samtliga respondenter har sett internrekryteringen som en chans att utvecklas vidare inom företaget och på det sättet hitta nya utmaningar och förverkliga sig själva. En respondent utvecklade även detta påstående genom att säga att det är viktigt att ha en chans att bredda sin kompetens och att internrekryteringen bidrar till detta. Även internutbildningar kan hjälpa till att fylla behovet av 'growth' genom en breddning av kompetens och är något som i sig ofta skapar förutsättningar för att lättare gå igenom en internrekrytering.

Påstående sju belyser dock en viss problematik i människans behovsmotivation; att en individ vid tillräcklig tillfredsställelse i 'growth'-behovet bara kommer att önska mer 'growth'. Detta resulterar i att en individ kontinuerligt måste ställas inför nya personliga utmaningar, och att en internrekrytering inte räcker till för att hålla en individs motivation uppe under en längre tid. Detta medför att en individ behöver långsiktig och kontinuerlig tillfredsställelse i sitt 'growth'-behov för att fortsätta bli motiverad. Många respondenter har nämnt att stora företag innebär en fördel på detta plan; det finns stora möjligheter att utvecklas vidare både vertikalt och horisontellt.

Det kan också finnas en viss tvetydighet i huruvida en internrekrytering innebär att individen får möjlighet att använda sina fulla förmågor och förverkliga sig själva, men det är ett antagande som görs med grund i empirin och att ens kompetens breddas på något plan oavsett om en individ rör sig horisontellt eller vertikalt inom företaget.

I empirin framhävs även individens ansvar för att själv vilja utvecklas och därmed utnyttja de internrekryteringsmöjligheter som finns. Det finns många individer som inte vill utvecklas vidare utan trivs på sin position. Detta kan, enligt något utav påståendena ett, två, tre och fyra, tyda på att individen i fråga inte har nått sin tillräckliga tillfredsställelse i behoven 'existence' och 'relatedness', vilket resulterar i att individen prioriterar att grunda en sådan tillfredsställelse i dessa behov innan de fokuserar på att vidareutvecklas genom en internrekrytering. I detta fall är det därför inte säkert att möjligheterna till internrekrytering i sig ger upphov till motivation hos den enskilde individen.

5.2.4 Delslutsats

Den utvunna empirin, i kombination med det analytiska ramverket, tyder på att möjligheten till internrekrytering påverkar de tre behoven som utgör grunden för motivation med olika styrka. I empirin har det funnits tecken på individer med både ett tillräckligt och otillräckligt uppfyllt 'existence'-behov. Oavsett nivå på 'existence' så tyder empirin på att möjligheten till internrekrytering inte är något som i sig skulle bidra till en större tillfredsställelse i detta behov, om inte en stor löneökning ingår, och kan därför inte ses som en vital motivationsdrivande faktor i internrekrytering.

Utifrån empirin har störst påverkan av möjligheten till internrekrytering varit på behoven 'relatedness' och 'growth', samtidigt som vissa motsättningar har funnits mellan dessa. Möjligheten till internrekrytering kan ge utrymme för både utökat nätverk och personlig

utveckling, men det finns ändå en osäkerhet hos individen kring om det utökade nätverket verkligen kommer att bidra med närvarande och äkta relationer. Denna osäkerhet kan hejda individen att söka en utvecklingsmöjlighet i rädslan att detta kan bidra med en reduktion av 'relatedness'. I öppna och transparenta företag med stor insyn i samtliga avdelningar kan därför möjligheten till internrekrytering påverka den individuella motivationen mer då individen inte känner en lika stor rädsla inför vad nästa steg innebär, vilket gör att både 'relatedness' och 'growth' kan komma att öka i nämnd rekrytering. Detta lägger vikt på att även företagsstrukturen kan påverka internrekryteringsens effekt på den individuella motivationen.

Ytterligare en intern motsättning som kan finnas mellan behoven är den som pekar på att 'relatedness' i form av ett brett kontaktnät och goda relationer med sina överordnade kan vara bra då det kan hjälpa en vid en rekrytering, samtidigt som det kan innebära att en överordnad vill behålla medarbetaren i fråga på grund av både personliga och professionella anledningar. Detta kan i sin tur förhindra 'growth' för den individ som i det fallet är underordnad.

5.3 Transparens

När empirin analyserades trädde konceptet transparens flera gånger fram som en viktig faktor i rekryteringsprocessen. De intervjuade vittnar om transparens som en viktig del i internrekryteringsprocessen och kan därmed antas vara en viktig faktor som kan påverka tillfredsställelsen av de ovan nämnda behoven.

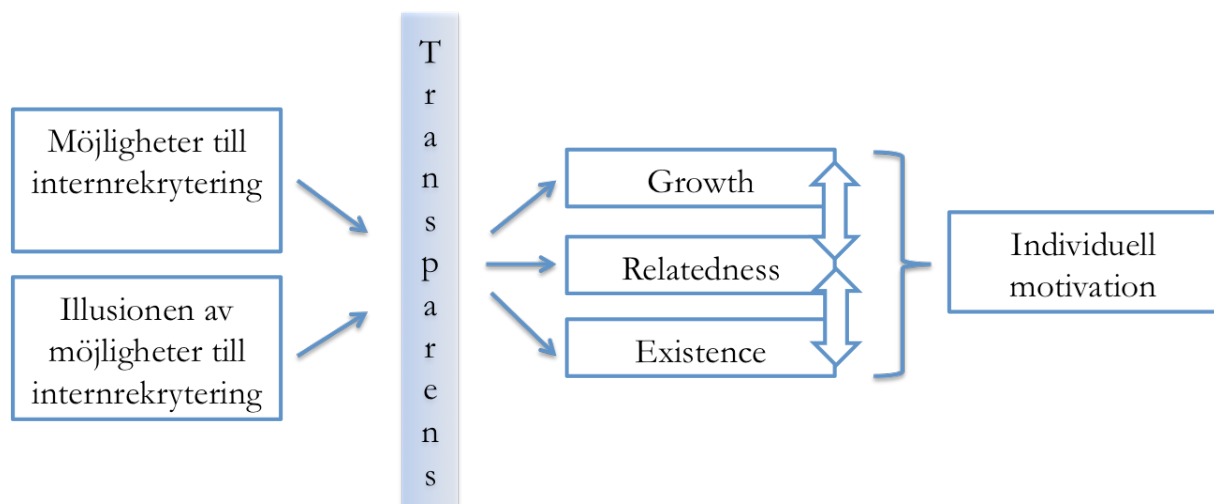
Rekryteringsprocessen ska enligt företagets regelverk vara officiell och utlysas på deras respektive intranät. Medarbetare som sökt en tjänst internt och inte går vidare i rekryteringsprocessen ska dessutom få en tydlig återkoppling på ansökan och en förklaring om varför positionen gick till någon annan. I empirin finns flera fall där individer har blivit rekryterade utan en officiell process, exempelvis då anställda har följt med sina respektive chefer eller blivit rekommenderade av någon. De intervjuade vittnar emellertid om att det inte ska gå till på det viset. Om dessa slags internrekryteringar är allmän kännedom för resten av de anställda på företaget är detta sannolikt något som kan bidra till en misstro mot rekryteringssystemet och något som verkar demotivera individer att söka sig vidare inom företaget. Istället kan det sannolikt få en oönskad bieffekt där de anställda, i sin misstro av processen, inte söker sig vidare i företaget då de tar för givet att någon ska få jobbet enbart som en följd av gynnsamma kontakter.

Intervjurespondenterna framhåller att tilltro till rekryteringsprocessen är mycket viktig även i de fall företagen externrekryterar. I de fall företagen rekryterar externt istället för internt är det viktigt för medarbetarna att känna tilltro i att rekryterarna letade inifrån först. Det missnöje som hade kunnat uppstå när ett internrekryterande företag externrekryterar försvinner när medarbetarna tror på att rekryterarna var tvungna till detta beslut.

5.3.1 *Delslutsats*

Det som gör att transparens är en viktig faktor att ta i beaktning när man tittar på hur möjligheten till internrekrytering påverkar motivationen hos de anställda är att en icke-transparent process vid internrekrytering kan vara demotiverande. Detta innebär att transparensen i den nämnda processen sannolikt kommer påverka i vilken grad som behoven överhuvudtaget kan uppfyllas. Om anställda känner att de inte rättvist kan internrekryteras kommer sökandet efter framförallt 'relatedness' och 'growth' skuggas av känslan att inte alla behandlas lika i en rekryteringsprocess och dessa behov kommer försöka uppfyllas på andra sätt än via en internrekrytering.

Nedan presenteras således ytterligare en reviderad version av analysmodellen, detta som en följd av transparensens vikt i vilken grad de individuella behoven kan påverkas och i sin tur påverka den individuella motivationen. Vi tycker att idén om hur en icke-transparent process kan demotivera de anställda är viktig att ta hänsyn till då det kan komma att påverka behoven som ryms i ERG-teorin.



6. Slutsats

För att kunna besvara forskningsfrågan har vi inom ramen för denna studie analyserat den insamlade empirin och tittat på hur möjligheterna till internrekrytering påverkar de olika behoven som utgör grunden för motivation enligt Alderfers ERG-teori. Efter att ha gjort detta har vi nått insikter som kommer lägga grunden för nedanstående slutsats och besvarandet av forskningsfrågan.

Följande forskningsfråga utgjorde grunden för studien:

“Hur kan möjligheten till internrekrytering påverka anställdas individuella motivation i större organisationer?”

Sättet som behoven, som utgör grunden för motivation, påverkas eller uppfylls är något subjektivt för varje individ, vilket gör det svårt att dra en generell slutsats om hur internrekrytering påverkar motivationen hos den enskilda individen. Det går dock att tala om vilka implikationer de olika möjligheterna till internrekrytering kan ha. Något som empirin och analysen har indikerat är att det inte enbart är de faktiska möjligheterna till internrekrytering som kan skapa motivation, utan även att illusionen av att dessa möjligheter finns kan ha liknande effekt. I empirin har det framkommit att denna illusion av möjligheter kan skapas med hjälp utav storytelling. Gällande behoven så ser vi, med grund i empirin, att majoriteten av de anställda verkar vara tillfreds med sin ‘existence’. Detta medför att det framförallt är i behoven ‘relatedness’ och ‘growth’ som internrekrytering blir en viktig faktor. En internrekrytering kan dock innebära en osäkerhet kring behovet ‘relatedness’ då det vid en horisontell, vertikal eller geografisk förflyttning finns en rädsla kring att nästa nätverk kan komma att påverka ‘relatedness’ nivån negativt. Denna osäkerhet kan påverkas av vilken företagsstruktur och transparens företaget i sig rymmer, vilket gör att det här finns visst utrymme att påverka hur individen blir motiverad av möjligheten till internrekrytering. Utöver detta framkommer även att en enskild möjlighet till internrekrytering inte räcker för att frambringe långsiktig motivation hos individen, utan att det är kontinuerliga utvecklingsmöjligheter som krävs för detta.

Analysen pekar även på att det ibland kan finnas interna motsättningar mellan de olika behoven, exempelvis kan en internrekrytering innebära att den anställda förlorar en del av sitt nätverk vilket

kan göra att denne inte längre är lika benägen att söka efter utvecklingsmöjligheter. Detta kan i vissa fall vara något som då förhindrar vidare utveckling för den individen. Dock behöver inte detta alltid vara fallet då ERG-teorin inte kräver att ett behov måste vara helt tillfredsställt för att man ska kunna söka sig till andra behov, även om det underlättar.

Analysen av empirin har även antytt att transparens i rekryteringsprocessen kan vara en viktig faktor för i vilken grad de olika behoven kan påverkas av möjligheten till internrekrytering. I de fall då transparens har varit bristande har detta skapat missnöje och en misstro mot rekryteringssystemet. Detta i sin tur kan göra att de anställda söker att uppfylla sina behov någon annanstans än inom internrekryteringen.

6.1 Förslag till vidare forskning

Det skulle vara intressant att vidare undersöka huruvida möjligheten till internrekrytering och dess implikationer för motivation påverkas av vilken utvecklingsfas ett företag befinner sig i och hur stort företaget i fråga är. Om vi hade haft mer tid på oss att genomföra vår studie skulle det exempelvis ha varit intressant att vidare undersöka hur Burger Kings internrekrytering påverkas av den expansionsfas som de just nu befinner sig i och hur Nordea påverkas av att flera kundtjänstkontor nu håller på att läggas ned. Detta visar sig vara något som påverkar i olika grad utifrån empirin där vissa respondenter exempelvis lyfte fram att det är viktigt för dem att jobba på ett stort företag där det finns möjligheter att växa internt.

Som nämnt i avgränsningen har vi inte valt att justera respondenternas svar för olika bransch- eller företagsspecifika faktorer. Ett förslag på framtida forskning är således att titta närmare på huruvida möjligheterna till internrekrytering och implikationerna för motivation skiljer sig åt beroende på bransch och företag.

För att nå en mer generell slutsats skulle en kvantitativ ansats kunnat tas. Genom att titta på fler företag och eventuellt gjort en enkätundersökning med flera intervjurespondenter skulle en högre generaliserbarhet kunnat nås.

7. Referenslista

7.1 Tryckta källor

ALDERFER, C.P., 1969. *An empirical test of a new theory of human needs*.

ALLEN, G., 1997. Antecedents and Outcomes of Promotion Systems. *Human resource management*, **36**(2), pp. 251-259.

ARNOLDS, C.A. and BOSHOFF, C., 2002. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, **13**(4), pp. 697-719.

BADI, K.S.A., The impact of motivation on aggregate resignation: Case study of public health sector in Oman. *African Journal of Business Management*, **8**(14), pp. 522-530.

BAUER, K.N., ORVIS, K.A., ELY, K. and SURFACE, E.A., Re-examination of Motivation in Learning Contexts: Meta-analytically Investigating the Role Type of Motivation Plays in the Prediction of Key Training Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, **31**(1), pp. 33-50.

BAYO-MORIONES, A. and ORTÍN-ÁNGEL, P., 2006. Internal Promotion Versus External Recruitment in Industrial Plants in Spain. *ILR Review*, **59**(3), pp. 451-470.

BELAK, V. and DVORSKI, K., Impact of Motivators on Managerial Behavior, , Apr 2014, Centar za istrazivanje i razvoj upravljanja d.o.o., pp. 1099-1112.

BELL, E. and BRYMAN, A., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 edn. Stockholm: Liber AB.

BERGMANN, B., 2016. 6 Ways to Recruit Superstar Talent to Your New Company. *Harvard Business Review Digital Articles*, , pp. 2-5.

BERL, R.L., WILLIAMSON, N.C. and POWELL, T., 1984. Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **4**(1), pp. 33-39.

BURGER KING, a-last update, Karriär [Homepage of Burger King], [Online]. Available: <https://burgerking.se/jobbb/karriar> [05/01, 2017].

BURGER KING, b-last update, Om oss [Homepage of Burger King], [Online]. Available: <https://burgerking.se/foretaget/om-oss> [05/01, 2017].

CASTRO, M.L. and MARTINS, N., 2010. The Relationship between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, **36**(1), pp. 1-9.

CAUDILL, C., , Jul 30, 2001. Professional recruiting saves your county tax dollars. *Journal Record*, 1. ISSN 07375468.

- CHAN, W., 1996. External Recruitment Versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics*, **14**(4), pp. 555.
- CHANG, W. and YUAN, S., A SYNTHESIZED MODEL OF MARKOV CHAIN AND ERG THEORY FOR BEHAVIOR FORECAST IN COLLABORATIVE PROTOTYPING. *JITTA : Journal of Information Technology Theory and Application*, **9**(2), pp. 45-63.
- CHUI, L., 2010. The art of recruiting through internal referrals. *China Staff*, **16**(2), pp. 25-26.
- CRAIG, M., Cost Effectiveness of Retaining Top Internal Talent in Contrast to Recruiting Top Talent. *Competition Forum*, **13**(2), pp. 203-209.
- DEVARO, J. and MORITA, H., 2013. Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Labor Economics*, **31**(2), pp. 227-269.
- DUGGAN, B. and CROY, G., Should you outsource recruitment? *Supply Management*, **9**(20), pp. 26-27.
- EDGE, A., 1974. *Motivation and Organizational Climate in the Japanese Work Group*. Academy of Management.
- ELIOPHOTOU-MENON, M. and IOANNOU, A., 2016. The Link between Transformational Leadership and Teachers' Job Satisfaction, Commitment, Motivation to Learn, and Trust in the Leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, **20**(3), pp. 12-22.
- GLASER, G.B. and STRAUSS, L.A., 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine, cop.
- HALL, D.T. and NOUGAIM, K.E., 1968. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational behavior and human performance*, **3**(1), pp. 12-35.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. and SNYDERMAN BLOCH, B., 1959. *The motivation to work*. 2nd edn. New York: John Wiley & Sons.
- KARK, R. and VAN DIJK, DINA, 2007. *Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes*. *Academy of Management Review*, **32**(2), pp. 500-528.
- KIYOSHI TAKAHASHI, WASEDA UNIVERSITY, TOKYO, JAPAN, *Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees*. *Career Development International*, **11**(3), pp. 193-203.
- KLAFF, L.G., 2004. New internal hiring systems reduce cost and boost morale. *Workforce Management*, **83**(3), pp. 76-79.
- LAVANYA, T. and KALLLATH, N.A.M., 2015. *Work Motivation and Leadership Styles in relation to Organizational Citizenship Behavior*. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, , pp. 11-18.
- LEFFERTS, J., 1992. *The Last Shall Be First*. *Manager's Magazine*, **67**(11), pp. 9.

LIU, J.T., THE STUDY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN LAND AUTHORITY FROM NORTH TAIWAN. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(4), pp. 43-63.

MAHAL, P.K., 2009. *Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation*. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), pp. 38-51.

MARCO VAN HERPEN, MIRJAM VAN PRAAG and COOLS, K., *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study*. *De Economist*, 153(3), pp. 303.

MASLOW, A.H., 2013. *A Theory of Human Motivation*. Harvard.

MENCKEN, F.C. and WINFIELD, I., 1998. In Search of the "Right Stuff:" The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labor Markets. *American Journal of Economics & Sociology*, 57(2), pp. 135.

MICHELLE NEELY MARTINEZ, 2002. Recruiting here and there. *HRMagazine*, 47(9), pp. 95-100.

VEROFF, J., *Social Motivation*. *The American Behavioral Scientist (pre-1986)*, 21(5), pp. 709.

YANG, C., HWANG, M. and CHEN, Y., *An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services*. *African Journal of Business Management*, 5(19), pp. 7885-7898

7.2 Elektroniska källor

GETINGE GROUP, 2016. *Årsredovisning 2015*.
http://www.getingegroup.com/globalassets/reports/annual-reports/swe/getinge_2015_swe_low_final.pdf:
Getinge Group.

IKEA, a-last update, *About the IKEA Group* [Homepage of IKEA], [Online]. Available:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/about-the-ikea-group/ [05/01, 2017].

IKEA, b-last update, *Company Information* [Homepage of IKEA], [Online]. Available: (Källa:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about-the-ikea-group/company-information/) [05/01, 2017].

IKEA, c-last update, *Development and Possibilities* [Homepage of IKEA], [Online]. Available:
http://www.ikea.com/ms/sv_SE/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html#development-and-possibilities [05/01, 2017].

IKEA SVERIGE, 2016. *Årssammanfattning 2015*.
http://www.ikea.com/se/sv/pdf/yearly_summary/IKEA_Sverige_arsredovisning_2015.pdf: IKEA Sverige.

NORDEA, 2017. *Årsredovisning 2016*. 2017. <https://www.nordea.com/Images/37-169614/%C3%85rsredovisning%202016%20Nordea%20Bank%20AB.pdf>: Nordea.

NORDEA, a-last update, *Karriärutveckling* [Homepage of Nordea], [Online]. Available:
<https://www.nordea.com/sv/karriar/karriarutveckling/> [05/01, 2017].

NORDEA, b-last update, *Vår organisation* [Homepage of Nordea], [Online]. Available: (<https://www.nordea.com/sv/om-nordea/vilka-vi-ar/var-organisation/>) [05/01, 2017].

NORDEA, c-last update, *Våra marknader* [Homepage of Nordea], [Online]. Available: (<https://www.nordea.com/sv/om-nordea/var-vi-finns/vara-marknader/>) [05/01, 2017].

NORDEA, d-last update, *Vårt löfte* [Homepage of Nordea], [Online]. Available: <https://www.nordea.com/sv/om-nordea/vart-uppdrag/vart-lofte/> [05/01, 2017].

SANDBERG, P. and ÖHRSTRÖM, F., 23 february, 2017-last update, *Arbetsmarknadssituationen för hela befolkningen 15-74 år, AKU 2016*. Available: http://www.scb.se/contentassets/5a6d6bf5609f42b3ba5d4f02bc255dc2/am0401_2016a01_sm_am12sm1701.pdf.

SAS, 2015. *Årsredovisning 2014/2015*.

<http://www.sasgroup.net/annualreports/2015/strategi/sakra-ratt-kompetenser/>: SAS.

STENIUS, M., HANKONEN, N., RAVAJA, N. and HAUKKALA, A., *Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge*. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), pp. 181-198.

TELE2, 2016. *Årsredovisning 2015*.

http://www.tele2.com/Documents/reports/2015/TELE2_AR15_SVE.pdf: Tele2.

UMOEA, , *Burger King* [Homepage of UMOEA], [Online]. Available:

<http://www.umoerestaurants.com/en/our-brands/burger-king/> [05/01, 2017].

7.3 Muntliga källor

Fridolfsson, Lars-Erik. *Talent Manager Retail*, IKEA

Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Telefonintervju, den 15 mars 2017.

Gröhn, Jimmy. *Staff Planning Specialist*, IKEA.

Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 29 mars 2017.

Stigmar, Carl. *Tillförordnad personalchef*, IKEA.

Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 29 mars 2017.

Westberg, Anna. *HR Business Partner*, IKEA.

Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 29 mars 2017.

Klavint, Erika. *IT User Administration*, Nordea.

Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Telefonintervju, den 31 mars 2017.

Larsson, Pontus. *Kontorschef*, Nordea.

Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 24 mars 2017.

Petrén, Hedvig. *Talent Acquisition Nordic*, Nordea.

Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 5 april 2017.

Westberg, Cecilia. *People Business Partner*, Nordea.
Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 22 mars 2017.

Eide, Vikky. *HR-chef*, Burger King.
Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Telefonintervju, den 30 mars 2017.

Engström, Isabella. *New Store Opening Manager*, Burger King.
Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Telefonintervju, den 3 april 2017.

Forstenius, Malin. *Training Manager*, Burger King.
Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 21 mars 2017.

Sandgren, Matilda. *Biträdande restaurangchef*, Burger King.
Intervjuad av Anna Lindegren och Anna Nelson. Stockholm, den 21 mars 2017.

8. Bilagor

8.1 Intervjumall

Inledning

- Presentation av uppsatsförfattare samt syfte med uppsatsen och intervjun (förklara varför berörd intervjurespondent kan ge förklaringsvärde)
- Fråga om tillåtelse att spela in berörd intervju

Frågor till intervjurespondenten

- Berätta kort om dig själv och din position på [företaget].
- Hur länge har du arbetat på [företaget]?
- Vilka positioner har du haft på [företaget]? → Hur länge har du jobbat på varje position?
- Hur arbetar ni/[företaget] med motivation?
- Beskriv hur er internrekrytering går till. → Finns det någon policy för hur internrekrytering ska gå till?
- Varför väljer ni/[företaget] att arbeta med internrekrytering?
- Vilka för- och nackdelar finns med internrekrytering?
- Hur tror du möjligheten till internrekrytering påverkar de anställda ur ett motivationsperspektiv? → På vilket sätt, kan du ge några konkreta exempel?
- Tycker du att möjligheten till internrekrytering påverkar er organisationskultur? → På vilket sätt, kan du ge några konkreta exempel?

Existence

- Hur arbetar ni med [företagets] arbetsförhållanden?
- Arbetar ni aktivt med att förbättra [företagets] arbetsförhållanden?
- Får de anställda en chans att påverka sina arbetsförhållanden?
- Får de anställda inom organisationen några arbetsförmåner?
- Tycker du att arbetsförmånerna är rättvist fördelade mellan de anställda?
- Hur ser du på att personer som inte tidigare jobbat inom [företaget] anställs på en högre position?
- Hur har löneutvecklingen sett ut?
- Har ni märkt av någon konkurrens mellan de anställda?

Relatedness

- Anordnar ni regelbundna utvecklingssamtal (möten där man öppet kan samtala med chefer/kollegor)?
- Anordnas avslappnade tillställningar där anställda samlas? (till exempel kick-offs, frukostar, luncher etc.). Kan du ge ett konkret exempel på när många anställda samlas? Är det lätt att lära känna varandra inom organisationen?
- Hur arbetar ni för att skapa en öppen stämning med högt i tak bland de anställda?
- Hur kommuniceras information mellan anställda?
- Uppmanas de anställda till att samarbeta?
- Finns det många informella relationer på arbetsplatsen?

Growth

- Hur ser ni på de anställdas utveckling och deras utvecklingskurva?
- Hur ser ni på/hur arbetar ni med arbetsrotation?
- Vad är er syn på internutbildning och hur arbetar ni med det?
- Vad är ert mål med internrekrytering? Hur många rekryteras per år?
- Hur ser internrekryteringsprocessen ut? Är ansökningarna officiella/inofficiella?

Avslut

- Fråga om intervjurespondenten har några frågor.