



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Mikaela Hutzelmann - Persson 870623

Isabella Nessmar 900708

Louise Slettengren 880611

Handledare:
Christer Eldh
Michael Johansson

Kandidatuppsats
VT2012

Från barberarsalong till uppstickarbank
- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

SAMMANFATTNING

Titel: Från barberarsalong till uppstickarbank

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMK01, Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2012

Seminariedatum: 29 maj 2012

Författare: Mikaela Hutzelmann - Persson, Isabella Nessmar, Louise Slettengren

Handledare: Christer Eldh, Michael Johansson

Nyckelord: Personalpolitik, organisationsförändring

Syfte: Syftet med denna uppsats är att, genom en fallstudie gjord på ett mellanstort bolag, undersöka hur personalpolitiken påverkas av de förändringar som sker i organisationen. Uppsatsen behandlar två stycken huvudområden; *personalpolitik* och *organisationsförändring*. Ambitionen är även att uppsatsen ska utmynna i förslag på framtida forskning inom ämnet.

Metod: Fallstudie - abduktivt arbetssätt och kvalitativa djupintervjuer.

Slutsatser: Generellt sett har fallstudiens resultat uppvisat att personalpolitiken i regel påverkas i negativ riktning då en organisationsförändring pågår. Genomsyras inte organisationen av den rådande personalpolitiken ökar risken att medarbetarna inte prioriteras i förändringsarbetet vilket kan få allvarliga konsekvenser. Resultatet av en organisationsförändring, där medarbetarna utgör ett motstånd, blir i regel sämre då deras humankapital är en viktig resurs i förändringsarbetet. För att skapa en förståelse bland medarbetarna är information rörande organisationsförändringen A och O. Detta för att de ska känna sig delaktiga samt att de har rättigheten att vara med och påverka.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Vi vill tacka...

... samtliga respondenter från ForexBank för deras deltagande i vår fallstudie. Deras positiva bemötande har bidragit till många nya kunskaper samt en fantastiskt lärorik dag på huvudkontoret. Ett extra stort tack vill vi rikta till ledningens kontaktperson som tidsplanerade och möjliggjorde alla intervjuer. Slutligen vill vi även tacka våra handledare Christer Eldh och Michael Johansson, med ett speciellt tack till Michael för stort tålamod och snabba svar på våra miljontals frågor.

Helsingborg, maj 2012.

Mikaela Hutzelmann - Persson, Isabella Nessmar & Louise Slettengren.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Innehållsförteckning

1 Rom byggdes inte på en dag... - en prolog.....	6
1.1 Inledning	7
1.2 Syfte	8
1.2.1 Hypotes	8
1.3 Frågeställning.....	8
1.4 Inledning	8
2 METOD	9
2.1 Studieobjekt.....	9
2.2 Tillvägagångssätt.....	10
2.2.1 Teoretisk insamling - att sluta cirkeln.....	10
2.2.2 Urval - presentation av respondenterna	11
2.2.3 Kvalitativ metod - resan genom ForexBank	12
2.3 Tillförlitlighet	13
3 TEORI	14
3.1 Organisationsförändring.....	14
3.1.1 Medarbetarnas roll	15
3.1.2 Information är A och O.....	16
3.2 Personalpolitik	17
3.2.1 Delar av personalpolitiken	18
3.2.2 Introduktion	18
3.2.3 Utvecklingssamtal	20
3.2.4 Feedback	20
3.2.5 Mentorskap	21
3.2.6 Prestationslön.....	22
3.2.7 Personalutveckling	23
3.2.8 Företagskultur	23
3.2.9 Delegering.....	24
4 EMPIRISK ANALYS.....	25
4.1 Organisationsförändring - succé eller magplask?	25
4.1.1 Medarbetarnas roll - konstruktiv eller stridande?	28
4.1.2 Information - rak, ärlig och snabb?.....	29
4.2 Personalpolitik - en självklarhet?.....	31
4.2.1 Delar av personalpolitiken -	32
4.2.2 Introduktion - byggs kompetens från grunden?	32
4.2.3 Utvecklingssamtal - karriärinriktat eller bara kallprat?	34
4.2.4 Feedback - på daglig basis?	35
4.2.5 Mentorskap - existerande eller ej?.....	36
4.2.6 Prestationslön - lönar det sig?	37
4.2.7 Personalutveckling - finns möjligheten?	39
4.2.8 Företagskultur - är gult fult?.....	40
4.2.9 Delegering - hur sker arbetsfördelningen?	41
5 DISKUSSION.....	42
5.1 Hur upplever ledningen, mellancheferna och medarbetarna den <i>organisationsförändring</i> som pågår i företaget?.....	42
5.2 Hur ser ledningen, mellancheferna och medarbetarna på <i>personalpolitiken</i> i företaget? ..	43
5.3 Hypotes - förkastas eller besannas?	44
5.4 Förslag till framtida forskning	44

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

6 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	45
6.1 Vilka kunskaper bär vi med oss från fallstudien i ForexBank?	45
7 ... och det gjorde inte ForexBank heller - en epilog.....	47
8 KÄLLFÖRTECKNING	48
8.1 Artiklar	48
8.2 Litteratur - Teori.....	49
8.3 Litteratur - Metod.....	50
8.4 Muntliga källor.....	51
8.5 Internetlänkar	51
Bilaga 1. Intervjuguide.....	52
Bilaga 2. Fullständig lista över använda sökord	55

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

1 Rom byggdes inte på en dag... - en prolog

Aret är 1927 då barberaren står i sin barberarsalong och blickar ut över folkmassan på Stockholms Centralstation. Han noterar att centralstationen, även denna dag, är fylld av villrådiga turister med fel valuta på fickan. Barberaren bakom kniven, den legendariske Gyllenspets, är ägare till Hufvudstadens mest välrenommerade barberarsalong och män reser långa vägar för att få känna hans blad mot sin kind. Han masserar in, det för hand, vispade löddret i ansiktet på dagens kund och låter sedan rakkniven dansa över herrens kinder i perfektion och medan han arbetar med stadig hand maler tankarna och en ny affärsidé börjar sakta ta form. Idén som föddes i huvudet på Gyllenspets ledde till att han övergav yrket som barberare, till många mäns förtret, för att istället inhysa ett litet växlingskontor där de resenärer som rest långväga kunde alternera sin valuta mot svenska riksdaler. Gyllenspets växelkontor drevs i närmare trettio år av Statens Järnvägar.

Aret 1965 så erbjöds resebyråmannen Rolf Friberg att överta växlingsverksamheten från Statens Järnvägar. Friberg såg detta som en god möjlighet att kunna ge en extraordinär service till sina vägfäranden. Möjligheten att växla valuta i samband med bokning av resa uppskattas av många kunder och konceptet gör succé. Rolf Friberg blev senare även styrelseordförande i den organisation som sakteliga växte fram - Forex. Fram till 1990-talets början var Forex den enda organisation som saknade bankrörelse men som trots det hade beskaffenhet från Sveriges Riksbank att hand med och växla valuta.

I dag är årtalet 2012 och återigen genomgår Forex stora organisationsförändringar, vilka påbörjades i början av 2000-talet då Forex blev godkända att även driva bankverksamhet. Från att år 1927 börjat som en barberarsalong på Stockholms Centralstation till att idag omsätta omkring 40 miljarder kronor om året på de 110 bankbutikerna placerade i hela Norden. Snart har hundra år gått sedan resan påbörjades och organisationen har under dessa år kantats av förändring efter förändring. Frågan är - hur påverkas organisationen och dess personalpolitik av dessa stora förändringar?

*Detta är en fiktiv berättelse uppbyggd av oss författare. Det empiriska materialet är hämtat från ForexBanks hemsida. (ForexBank, 2012)

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

1.1 Inledning

”Det finns en felaktig uppfattning i vårt samhälle att man ska vara så himla förändringsbenägen och man ska älska förändringar. Men det är emot den mänskliga naturen för vi vill ha det som det alltid har varit.” (Agneta Rudin, Chef Retail Sverige.)

Liksom detta citat antyder, råder det höga krav på förändring i samhället. Detta gäller även organisationer, följer de inte med i samhällets ständiga utveckling så dör småningom organisationens funktion ut (Bolman & Deal; 2005:119; Granberg, 2011:744). Vissa organisationsförändringar är oundvikliga då de sker automatiskt som en följd av samhällets svängningar, men det finns även de organisationsförändringar som sker planerat (Schuler, 2002:267; Van de Ven & Sun, 2011:58). Organisationer fusionerar, expanderar och förändras för att möta dessa svängningar och på så vis behålla sin konkurrenskraft på marknaden. Vid en organisationsförändring påverkas även medarbetarnas, i vanliga fall, trygga miljö då den blir annorlunda och det kan då uppstå tumult inom organisationen. Det är därför viktigt att som ledare av förändringen vara uppmärksam på detta, är medarbetarna inte med på hur organisationsförändringen kommer arta sig, så kommer organisationsförändringen att misslyckas (Schuler, 2002: 258). Det är betydande för förändringen att medarbetarna är positivt inställda, annars genomlöper processen inte så smidigt som önskas. För att medarbetarna inte ska förbises bör organisationen arbeta efter en väl uttalad personalpolitik vilken sammanfattar de mål, riktlinjer och värderingar rörande det personaladministrativa arbetet. Liksom med organisationsförändringar så skiljer sig även personalpolitiken åt i olika organisationer. För att skapa en väl fungerande personalpolitik krävs det att personalpolitiken har en tydlig anknytning till de mål och värderingar som satts upp i organisationen samt att den beaktar förhållandet mellan omvärld, organisation och personal. (Cox et al., 1970: 40-42)

Vid en granskning av sedan tidigare genomförd forskning kring organisationsförändringar återfinns många studier kring området organisationsförändring och dess påverkan på personalen. Däremot tycks området kring organisationsförändring och personalpolitik vara relativt utforskat. Forskningen som rör organisationsförändring och medarbetare fokuserar i synnerhet på de mjuka aspekterna, det vill säga personalens känslor och reaktioner kring förändringen. De metoder som tidigare använts vid undersökning av organisationsförändringens påverkan på medarbetarna är i synnerhet surveystudier och longitudinella studier där enkäter och frågeformulär använts vid insamling av det empiriska

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

materialet. (Bovey & Hede, 2001; Morgan & Zeffane, 2003; Schuler, 2002; Terry & Callan, 1997; Tiong, 2004; Wanberg & Banas, 2000)

Liksom ForexBanks historia antyder så har de även påverkats av samhällets krav på utveckling vilket idag har lett till att de befinner sig i ett kontinuerligt stadium av förändring då organisationen expanderar i snabb takt. Resan från barberarsalong till vad som i dagsläget är en valutabank har inneburit flertalet stora förändringar, därav väcks en undran kring hur organisationens personalpolitik förhåller sig.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att, genom en fallstudie gjord på ett mellanstort bolag, undersöka hur personalpolitiken påverkas av de förändringar som sker i organisationen. Uppsatsen behandlar två stycken huvudområden; *personalpolitik* och *organisationsförändring*. Ambitionen är även att uppsatsen ska utmytna i förslag på framtida forskning inom ämnet.

1.2.1 Hypotes

Utifrån det ovan presenterande syftet ställs hypotesen att personalpolitiken hamnar i skymundan när en organisationsförändring pågår.

1.3 Frågeställning

För att besvara uppsatsens syfte utgår undersökningen från följande frågeställningar

- Hur upplever ledningen, mellancheferna och medarbetarna den *organisationsförändring* som pågår i företaget?
- Hur ser ledningen, mellancheferna och medarbetare på *personalpolitiken* i företaget?

1.4 Disposition

Kapitel 1 - Inledning: Förklarar uppsatsens syfte samt presenterar de frågeställningar och den hypotes som undersöks. Vidare så inviger den läsaren i det ämnesområde som uppsatsen behandlar.

Kapitel 2 - Metod: Beskriver uppsatsens tillvägagångssätt från idé till färdig slutprodukt. Läsaren får även ta del av de metoder som användes vid insamlingen av det empiriska materialet. Kapitlet diskuterar även undersökningens tillförlitlighet.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Kapitel 3 - Teori: Redogör för den tidigare forskning som har gjorts inom ämnet samt skänker läsaren en djupare förståelse för begreppen *organisationsförändring* och *personalpolitik*.

Kapitel 4 - Empirisk analys: Bearbetar det empiriska materialet samt ställer det mot de angivna teorierna. Dispositionen följer teorikapitlets, detta för att skapa en tydlig struktur i analysen.

Kapitel 5 - Diskussion: Presenterar svaret på de inledande frågeställningarna med stöd i den sedan tidigare presenterade analysdelen. Här besannas eller förkastas även hypotesen samt förslag på framtida forskning presenteras.

Kapitel 6 - Sammanfattande slutsatser: Drar slutsatser kring det uppvisade resultatet.

Kapitel 7 - Epilog

2 METOD

I detta kapitel kommer fallstudiens genomförande att klargöras. Inledningsvis presenteras studieobjektet, därefter beskrivs tillvägagångssättet följt av en redogörelse kring metodvalet. Slutligen diskuteras fallstudiens tillförlitlighet.

2.1 Studieobjekt

Undersökningen ägde rum i Stockholm på ForexBank, dels på huvudkontoret och dels ute i butikerna. ForexBank är ett medelstort företag med omkring 1200 anställda och 110 stycken bankbutiker i Norden. (ForexBank, 2012) Verksamhetens ledning består av den verkställande direktören samt nio personer från högt uppsatta poster inom organisationen. ForexBank är ett serviceföretag som erbjuder sina kunder valutaväxling och banktjänster i likhet med Exchange. Liksom den inledande historien om organisationens bakgrund antyder så är ForexBank ett företag i ständig förändring. På marknaden ses det som en uppstickare bland övriga banker då de särskiljer sig från den traditionella bankverksamheten.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

2.2 Tillvägagångssätt

Enligt Bryman (2008: 74) behandlar en fallstudie endast ett studieobjekt, valet av forskningsdesign grundades i en önskan om att göra en djupare studie i en organisation där förändring pågår. Efter att fallstudiens syfte, frågeställningar och hypotes fastställts så påbörjades en omfattande litteratursökning där fokus låg på begreppen *personalpolitik* och *organisationsförändring*. Personalpolitiken skiljer sig åt i olika organisationer det finns därför ingen färdig struktur för hur den bör utformas. (Cox et al., 1970: 39, Westerblad & Englund, 2006: 14) De områden som behandlats i den teoretiska referensramen valdes därför ut efter vad som ansågs mest relevant för fallstudien. Det insamlade teoretiska materialet utgjorde sedan grunden för den empiriska datainsamlingen. Dock gavs intervjupersonerna utrymme att till stor del tala fritt under intervjun, vilket skapade en öppenhet och flexibilitet i det empiriska materialet. Intervjuguiden (se bilaga 1) utgjorde ett underlag för intervjun men respondenterna tilläts i huvudsak att styra samtalet. När så gott som all empiri insamlats reviderades och reducerades materialet för att lyfta fram viktiga ståndpunkter som styrks av teorierna. Detta sätt att samla in material är enligt teoretikerna delvis ett deduktivt arbetssätt och delvis ett induktivt arbetssätt då vi arbetat både efter en teoretisk förankring samtidigt som empirin i efterhand omformat teorin. (Bryman, 2008: 26-28; Patel & Davidsson, 1994: 21) En sammanvävning av dessa synsätt benämns abduktion, vilket är det vanligaste synsättet att tillämpa vid en fallstudie. (Alvesson & Sköldberg, 2008: 55)

Ansatsen i denna uppsats har inte för avsikt att uppnå resultat, i likhet med en mall, som är direkt tillämpbar på all Sveriges serviceorganisationer. Vi är även väl medvetna om att resultatet som presenteras kan förändras i takt med att den valda organisationen utvecklas vidare. I följande stycke fördjupas redogörelsen kring hur fallstudiens teoretiska och empiriska underlag insamlades samt hur det möjliggjorde det abduktiva arbetssättet.

2.2.1 Teoretisk insamling - att sluta cirkeln

Liksom redogjorts i stycket ovan, påbörjades arbetet kring fallstudien med en litteratursökning på böcker och artiklar. De engelska sökord som användes vid den första sökningen var; *personnel policies* och *organizational change*. Vid det andra söktillfället kombinerades ursprungsbegreppen bland annat med följande termer; *motivation*, *effectiveness*, *feedback*, *constructive criticism*, *delegation*, *performance appraisals* och *corporate culture*. (Se bilaga 2 för fullständig begreppslista). Detta för att begränsa sökfältet inom de ramar som satts upp. Ovan nämnda engelska sökord har sedan översatts och använts

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

för att göra sökningar i svenska databaser. Som ett nästa steg i process kring insamlingen av litteratur granskades de insamlade artiklarnas referenslistor och återkommande källor uppsöktes. Detta för att skapa en större tyngd i de teoretiska resonemangen.

För att ringa in fallstudiens område ytterligare gjordes även sökningar på böcker med hjälp av de sökord som presenterats ovan. På så sätt fann vi kompletterande material vilket gav en ökad spännvidd i det teoretiska kapitlet. De begrepp inom personalpolitiken som presenteras i teoriavsnittet är utvalda av den anledning att vi ansåg att dessa faktorer är centrala i en väl fungerande personalpolitik då de alla syftar till att höja kompetensen bland medarbetarna. De teorier och begrepp som har använts är återkommande i den litteratur som samlats in, vilket bidrog till en känsla av att den teoretiska cirkeln i viss mån är sluten.

2.2.2 Urval - presentation av respondenterna

Ledningens assistent förmedlade kontakten mellan oss och våra fyra respondenter från ledningsgruppen. Övriga respondenter kontaktades på egen hand efter att ledningsassistenten bistått med kontaktuppgifter till två affärschefer vilka sedan valde ut ytterligare fyra respondenter (medarbetare) till intervju. Vi är medvetna om att affärscheferna i detta skede kan ha valt personer de anser bäst lämpade för intervju, dock fick vi samtala med både positivt och negativt inställda medarbetare. Det huvudsakliga kriteriet vid val av respondenter var att dessa skulle vara lämpliga sett till fallstudiens problemformulering. Bryman (2008: 434) och Ryen (2004: 77) menar att denna typ av urvalsmetod är målinriktad samt bäst lämpad i kvalitativ forskning som grundas på intervjuer. Det målinriktade urvalet har för avsikt att skapa beröringspunkter mellan frågeställningarna och urvalet. Därför var det betydande för fallstudiens resultat att respondenterna representerade organisationens alla skikt - medarbetare, mellanchefer och ledning. Nedan presenteras respondenterna kortfattat;

- **Magnus Cavalli-Björkman, ”den konstruktive” 55 - VD.** Magnus har varit verksam VD i drygt tre år, och har tidigare erfarenheter av bankverksamheter. Utbildning: Juridik
- **Ann Surtell, ”den konstruktive” 53 - HR chef.** Agneta har varit verksam som HR-chef i tre år. Hon är ekonom i botten men har arbetat med HR frågor i 22 år. Utbildning: Ekonomi.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

- **Mikael Geitner, ”den konstruktive” 40 - Retail-chef Norden.** Mikael har varit verksam inom ForexBank i sexton år, han älskar det föränderliga klimatet. Utbildning: Eftergymnasial ekonomi och revision.
- **Agneta Rudin, ”den konstruktive” 44 – Retail-chef Sverige.** Agneta har varit verksam inom ForexBank i drygt två år. Utbildning: Juridik.
- **Alexandra Hoby, ” den konstruktive” 25 - Affärschef.** Alexandra har varit verksam inom ForexBank i sex år. Utbildning: Gymnasial utbildning
- **Joanna Hedin, ” den konstruktive” 24 - Vice Affärschef.** Joanna har varit verksam inom ForexBank i drygt ett och ett halvt år. Utbildning: Service Management.
- **Emmy Nyberg, ” den konstruktive” 21 - Säljare.** Har varit verksam inom ForexBank i drygt ett och ett halvt år. Utbildning: Gymnasial utbildning inriktning Samhälle Media.
- **Matilda Alqvist, ”den konstruktive” 25 - Säljare.** Har jobbat på ForexBank i drygt tre år. Har gymnasial utbildning i samhälle samhäll.
- **Anonym, ”den apatiske” – Säljare.** Har jobbat på ForexBank under en sommar.
- **Anonym, ”den stridande” - Säljare.** Har varit verksam i ForexBank i snart ett decennium.

I den empiriska analysen kommer respondenterna att benämnas vid namn bortsett från de två personerna som har valt att vara anonyma, dessa kommer benämnas A1 & A2. Vid intervjutillfället gavs respondenterna möjligheten att själva välja om de ville ställa upp med sitt namn eller ej i uppsatsen.

2.2.3 Kvalitativ metod- resan genom ForexBank

Det empiriska materialet har samlats in genom åtta kvalitativa djupintervjuer samt två intervjuer via mail i enkätliknande form. Anledningen till att två av intervjuerna utfördes via mail var att respondenterna insjuknade vid intervjutillfället. Samtliga intervjuer spelades in efter respondenternas godkännande. Respondenterna informerades om de huvudämnen som skulle behandlas under intervjun men de gavs ingen möjlighet att förbereda svar i förväg. Intervjuerna transkriberats sedan i efterhand, på så vis tappade inte intervjuaren fokus utan kunde koncentrera sig på respondenten. Vidare blir även tillförlitligheten i empirin av högre kvalitet. Den kvalitativa metoden anses vara bäst lämpad då forskaren har begränsad kunskap kring temat som undersökningen grundas på. (Holme & Solvang, 1996: 92-98) Liksom tidigare nämnts ligger tyngden i det empiriska materialet på de kvalitativa djupintervjuer som

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

utförts. Enligt Bryman (2008: 413) och Ryen (2004: 95) tillåter den här formen av intervju diskussionen och tankegångarna att anta olika riktningar då detta skänker kunskap om vad respondenten finner relevant. Då fallstudien har för avsikt att belysa de mjuka aspekterna inom *organisationsförändring* och *personalpolitik* var detta tillvägagångssätt bäst lämpat.

Utifrån Bryman (2008: 415) finner vi att intervjuerna som utförts är semistrukturerade, då en så kallad intervjuguide förberetts innan intervjutillfället. Bryman talar även för den här typen av struktur då det kommer till empiriska undersökningar, i likhet med denna, där antalet forskare och respondenter är fler än en. Då samma intervjuguide har tillämpats på samtliga respondenter möjliggörs en jämförbarhet i intervjusvaren vilket är intressant för resultatet. Intervjutiden löpte mellan 40-70 minuter, enligt Jacobsen (2007: 99) så kräver intervjuerna ett visst tidsspänn för att forskaren ska få ut viss relevans samtidigt som respondenterna inte ska tappa fokus.

Innan intervjuerna utfördes, gjordes grundläggande dokumentstudier om ForexBank. De dokument som studerats är organisationens hemsida, årsbokslut, affärsplan samt pressmeddelanden. Dokument hämtade från internet kan analyseras både kvalitativt och kvantitativt. (Bryman, 2008: 499) Anledningen till spridningen på dokumenten grundas i tanken om att öka tillförlitligheten i källorna då enbart material från ForexBank kan vara vinklat till organisationens fördel. Genom att inledningsvis skapa en god inblick i företaget kunde intervjuens fokus istället beröra de valda forskningsområdena.

2.3 Tillförlitlighet

Validiteten i undersökningen anses vara god då de slutsatser som dragits grundas på det empiriska materialet. Respondenturvalet visade sig vara av god karaktär då samtliga respondenter tycktes vara bekväma med de frågorna som ställdes under intervjuens gång. Dock önskade två stycken vara anonyma i uppsatsen för att deras svar ej skulle kunna användas mot dem och på så vis påverka deras framtid inom företaget. Intervjuerna som genomfördes kändes avslappnade och relationen mellan intervjuare och respondent var lättsam - detta tyder enligt Bryman (2008: 50-51) och Ryen (2004: 62) på en god intern validitet. En hög validitet visar på att intervjun har varit relevant i förhållande till det ämne som uppsatsen berör. (Bryman, 2008: 51)

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Liksom nämndes inledningsvis har uppsatsen inte för avsikt att presentera ett resultat som är tillämpningsbart på samtliga serviceorganisationer i Sverige. Vidare pågår det fortfarande förändringar inom ForexBank vilket gör att resultatet kan komma att förändras vid omprövning av fallstudien. Därför kan reliabiliteten anses låg.

3 TEORI

De områden som behandlas i detta teoretiska avsnitt är organisationsförändring och personalpolitik. Varje huvudområde inleds med en övergripande text kring begreppet för att skapa en grundläggande förståelse hos läsaren. Dessa resonemang fördjupas sedan ytterligare genom mer ingående teorier.

3.1 Organisationsförändring

En organisationsförändring är en ledningsstyrd, långvarig insats som görs med tanken om att förbättra en organisations effektivitet. (Wendell & Cecil, 1990: 17) Bakgrunden till en organisationsförändring kan variera, vanliga orsaker är expansion eller fusion, tekniska förändringar eller för låg lönsamhet. (Bennis, 1966: 255; Bolman & Deal; 2005: 119; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2007: 114; Granberg, 2003: 586; Granberg, 2011: 744; Mack, Nelson & Quick, 1998: 220) Det är även vanligt att en motgång utlöser en förändring. (Morgan & Zeffane, 2003: 57) Något som alla organisationer har gemensamt är dock att de ständigt förändras, både medvetet och omedvetet. (Mack et al., 1998: 220; Schuler, 2002: 267; Van de Ven & Sun, 2011: 58) Det är vanligt att det uppstår problem vid organisationsförändringar då ledningen och medarbetarna kan ha olika synvinkel på omställningen, i synnerhet om en organisation genomgår ett flertal förändringar under en relativt kort tidsperiod. (Mack et al., 1998:220). I sådana situationer kan det uppstå aggressivitet och förvirring bland de anställda då de kan uppleva att de inte får tillräckligt med förtroende från ledningen. Det är viktigt att de anställda förstår varför förändringen genomförs annars kan det bli svårt att få dem delaktiga istället för motståndaktiga. (Bolman & Deal, 2005: 129; Granberg; 2003: 587; Granberg, 2011: 746; Mack et al., 1998: 221; Morgan & Zeffane, 2003: 57; Rubenowitz, 2004: 118)

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Människor som genomgår en förändring har en sak gemensamt, de upplever ofta att tryggheten de är invanda med förändras. Reaktionen går inte att förutspå då människan ser olika på förändring, det är därför viktigt att analysera skillnader bland medarbetarna. (Angelöw, 2010: 11, Bolman & Deal, 2005: 482; Granberg, 2003: 588; Granberg, 2011: 747; Schuler, 2002: 262) En del upplever det som ett hot och som en otrygghet medan andra ser möjligheterna som följer förändringen. (Angelöw, 2010: 17; 25, Bolman & Deal, 2005: 203; 446; Granberg, 2003: 588; Granberg, 2011: 747; Jimmieson, Terry & Callan, 2004:13) Motståndarna till förändringen, de förnekande, fortsätter sitt arbete som vanligt och ändrar inte sin arbetsrutin då de anser att förändringen egentligen inte angår dem. De som ser positivt på förändringen, de konstruktiva, ser potential istället för fallgropar och de upplever inga svårigheter att inrätta sig. (Bolman & Deal, 2005: 203; 444; Granberg, 2003: 590; Granberg, 2011: 747; Rubenowitz, 2004: 118) Det finns även de medarbetare som väljer att säga upp sig, de flyende. Ofta handlar de i panik med risken om att hamna i en likartad situation. Vidare finns det de medarbetare som uppvisar ett aggressivt beteende, de stridande. Dessa går mot förändringen genom att aktivt eller passivt hämma förändringen genom att baktala ledningen vilket i sin tur även påverkar övriga anställda negativt. En del uppvisar ett likgiltigt beteende, den apatiske, i likhet med de som motsätter sig förändringen. De kan uppvisa tecken på depression och de tvivlar i regel på att förändringen innebär förbättringar. (Granberg, 2003: 590; Granberg, 2011: 747; Mack et al., 1998: 222)

Det är alltid svårt att avgöra hur medarbetarna möter förändringar inom organisationen då människan är rationell. (Angelöw, 2010: 25, Bovey & Hede, 2001: 534; Granberg, 2003: 590; Granberg, 2011: 757; Mack et al., 1998: 222; Tiong, 2005: 26) Angelöw (2010: 83) säger att människan i regel inte är motståndsfull till förändringar. Då medarbetare visar motstånd mot en organisationsförändring kan det bero på att tidigare genomförda förändringar misslyckats. De kan då känna misstrohet gentemot ledningen och dess plan om förändring.

3.1.1 Medarbetarnas roll

Ledningen tenderar att, under organisationsförändring, fokusera på icke-humana problem istället för att koncentrera sig på att få med sig medarbetarna, vilka utgör en av de viktigaste resurserna i en organisation. (Bovey & Hede, 2001: 535) Medarbetarna i ett företag som inte är negativt inställda till en förändring bistår med sina humana resurser för att gynna den, därför är de viktiga i ett förändringsskede. Resurser är i detta fall de anställdas problemlösningsförmåga, deras initiativförmåga och samarbetsförmåga samt deras

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

erfarenheter och kunskaper. För att företaget ska få tillgång till dessa resurser krävs det dock att de lyckas motivera sina medarbetare. (Granberg, 2003: 592; Granberg, 2011: 755; Rubenowitz, 2004: 24; Schuler, 2002: 257) Ett företag som inte beaktar tillgången till humankapitalet löper stor risk att misslyckas i sitt förändringsarbete. (Schuler, 2002: 258)

Liksom tidigare nämnts så är inte alla anställda motiverade till förändringen. De som motsätter sig frigör därför inte sina humana resurser utan använder i regel sin energi åt att motarbeta förändringen då de känner sig hotade. Detta kan göras som ett medvetet val bland medarbetarna men bland en del så pågår det omedvetet. Oro, ovilja att arbeta över, förändringar mellan grupper i företaget och ryktesspridning är saker som kan ligga till grund för motståndet. Sker det omplaceringar eller hårdare arbetsfördelning till följd av förändringen kan även detta bidra till att minska benägenheten hos medarbetarna vilka då inte frigör sin kapacitet. (Angelöw, 2010: 19; 83; Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 756; Mack et al., 1998: 221) En organisationsförändring som inte initierar alla inom företaget får aldrig den genomslagskraft som önskas. Alla medverkande måste känna ett ansvar samt vara villiga att delta i förändringen. Känner de engagemang och förståelse för förändringen utgör de en grundförutsättning för en framgångsrik organisationsförändring. (Rubenowitz, 2004: 118-119; Tiong, 2004: 33) Samtidigt måste ledningen förstå att även medarbetarna förändras parallellt med organisationen, de måste därmed ges tid och utrymme. (Bovey & Hede, 2001: 535) Ytterligare en faktor som kan leda till en ökad oro bland medarbetarna är ovissheten om hur deras arbetsuppgifter kommer att se ut. Organisationsförändringen kan leda till att arbetsuppgifterna ändras, det kan innebära mindre ansvar men det kan även innebära att en del medarbetare kanske saknar den kompetens som krävs för att utföra sitt arbete och därmed tvingas omplaceras. (Angelöw, 2010: 19; Jimmieson et al., 2004: 11)

3.1.2 Information är A och O

För att en organisationsförändring ska genomföras följsamt så är information oerhört viktigt. Informationen ska vara ärlig, rak och snabb. Meddelas inte medarbetarna kan de uppleva att de tvingas in i förändringen utan möjlighet att vara med och påverka. (Angelöw, 2010: 83; Granberg, 2003: 593, Granberg, 2011: 759; Jordan - Evans & Kaye, 1999: 90; Tiong, 2004: 32) Det låter väldigt enkelt men det kan i sådana här situationer vara svårt att bedöma i vilket skede som informationen kring en förändring bör utdelas. Meddelas medarbetarna i ett försent skede kan de känna sig utanför och uppleva att de ej har haft möjlighet att vara med och påverka beslutet. Likväl så är det inte heller bra att meddela dem för tidigt då förslaget om

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

förändring kan upplevas som vagt och utan tyngd. (Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 759; Jimmieson et al., 2004: 12; Jordan - Evans & Kaye, 1999: 91-92) Det finns några tumregler att ta till vid informationsutbyte. Det gäller för ledningen att vara tydlig, vid förändring är upprepning positivt då det minskar risken att informationen inte når hela vägen fram. (Angelöw, 2010: 146; Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 759; Jordan - Evans & Kaye, 1999: 95, Tiong, 2004: 32) Vidare är det klokt om den som sprider informationen är ett känt ansikte bland personalen då detta skapar en trygghet, exempelvis närmsta chefen. Ledningen bör även se till att informera nyckelpersonerna, det vill säga arbetsledare och enhetschefer, i ett tidigt skede, förslagsvis genom avdelningsmöten eller i den interna tidningen. (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993: 691; Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 759; Kaye & Jordan- Evans, 1999: 96) Det är även klokt om den som ansvarar för förändringen avsätter en tid i veckan där medarbetare med frågor ges möjligheten att diskutera dessa. (Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 759; Tiong, 2005:31) Dock är det inte alltid lätt att applicera teorin i praktiken. Direkt information i en omfattande mängd är viktigt då det verkar förebyggande för ryktesspridning bland organisationens medarbetare. (Armenakis et al., 1993: 688) Rykten uppkommer då informationen är bristfällig och medarbetarna saknar kunskap vilket leder till att de misstolkar de budskap som ledningen förmedlar. (Angelöw, 2010: 146, Jimmieson et al., 2004: 12)

3.2 Personalpolitiken

Personalpolitiken utgör en del av personaladministrationen och den sammanfattar de mål, värderingar, principer och riktlinjer som ligger till grund för en organisations personaladministrativa arbete. Arbetet med att fastställa dessa principer och värderingar utgör själva kärnpunkten i organisationens personalpolitik. Vidare så uttrycks även vilken typ av medarbetare företaget vill arbeta med. Personalpolitiken kan definieras som lagar som anger ramar för företaget rörande exempelvis medbestämmanderätt och arbetsmiljöfrågor. (Cox, Edström & Vidlund, 1970: 10-11; Granberg, 2003: 162; Granberg, 2011: 241, Murray & Dimick, 1978: 750; Rubenowitz, 2004: 49, Westergren & Englund, 2006: 14) Cox et al. (1970: 15) menar att personalpolitiken fastställs efter motivet att skapa rättvisa och likformighet inom stora organisationer. Detta för att värderingar och normer rörande personalfrågor även ska kunna delegeras på lägre nivåer inom företaget. Personalpolitiken kan därmed ses som ett redskap att armera ledningsfunktionen då den är fördelad på flertalet personer inom organisationen.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Personalpolitiken skildras ofta i ett såkallat personalpolitiskt program. (Granberg, 2003: 163; Granberg, 2011: 242; Murray & Dimick, 1978: 750) Dock är det viktigt att ta i beaktande är att personalpolitiken skiljer sig åt i olika företag. Det finns därmed inte en korrekt mall för hur den ska utformas. (Cox et al., 1970: 39, Westerblad & Englund, 2006: 14) Däremot så finns det riktlinjer för hur utformningen bör ske, för att personalpolitiken ska upplevas som realistisk krävs det att den är enhetlig med organisationens övergripande mål och planer. Vidare så grundläggs personalpolitiken till stor del på de omvärldsfaktorer vilka karaktäriserar den marknad organisationen verkar på. Slutligen är det viktigt att ta hänsyn till samspelet mellan omvärlden, organisationen och dess individer. Förändringar inom de olika områdena måste hela tiden tillämpas i personalpolitiken. (Cox et al., 1970: 40-42)

Personalpolitiken sägs utgöra den allmänna delen av en organisations företagskultur när det rör personalfrågor, arbetet är konsekvent och rör företagets värderingar och mål kring personalen. Vidare är det även en del av verksamhetspolitiken samt innehåller en strategi för eventuella konfliktlösningar. (Granberg, 2003: 163; Granberg, 2011: 242)

3.2.1 Delar av personalpolitiken

De delar av personalpolitiken som presenteras är de delar som upplevts vara mest relevanta för uppsatsämnet då alla kan kopplas till kompetensutveckling. Följande delar kommer att presenteras; *Introduktion, Utvecklingssamtal, Feedback, Mentorskap, Prestationslön, Personaltutveckling, Företagskultur och Delegering.*

3.2.2 Introduktion

Introduktion syftar till de åtgärder som tas för att förenkla och underlätta växlingen till ny miljö, nya arbetskamrater och nya arbetsuppgifter. (Granberg, 2003: 359; Granberg, 2011: 460) Introduktionen är alltså ett första möte med en ny kollega där så småningom ett samarbete ska växa fram, där förväntningar tydliggörs och den nyanställda invigs i kunskap om organisationen. (Granberg, 2003: 359; Granberg, 2011: 460; Rubenowitz, 2004: 183) Introduktionen är en viktig process dels för individen men även för organisationen eftersom den anställda senare kommer att utgöra en resurs för företaget. Organisationer har ett behov av välutbildad, motiverad och kompetent personal för att de, som aktör, ska kunna utvecklas och skapa goda konkurrensfördelar ute på marknaden (Granberg, 2003: 361; Granberg, 2011: 462). Om organisationen misslyckas med sin introduktions- eller rekryteringsprocess är sannolikheten stor att medarbetarna inte trivs, att personalomsättningen ökar samt att

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

produktionen minskar. Dessa är dyra processer och därför är det viktigt att ta till vara på sin personal redan från början så inte missförstånd sker. Det finns tre olika mål för introduktion, dessa är; *Nya arbetsuppgifter*, *Nya arbetskamrater* samt *Ny miljö*. (Granberg, 2003: 361; Granberg, 2011: 463)

Nya arbetsuppgifter; Oftast är det så att den nyanställde har anställts då han/hon är kunnig inom just den kompetensen, eller så är den nyanställde inte alls bekant med arbetsuppgifterna. Målet är att få den nyanställde att känna sig trygg och säker samt insatt i de nya arbetsuppgifterna. Detta är viktigt, inte minst för att den anställde ska uppnå goda arbetsresultat utan även för att en nyanställd ofta har ett starkt behov av att känna att denne bidrar till helheten. (Granberg, 2003: 361; Granberg, 2011: 463)

Nya arbetskamrater; Nyanställda saknar kunskap om hur kollegorna är samt hur gruppen på den nya arbetsplatsen fungerar. De vet heller inte riktigt vilka normer och regler som gäller. (Granberg, 2003: 361; Granberg, 2011: 463; Rubenowitz, 2004: 186) Ordningsregler och sådana nedskrivna regler är regler som ska följas, men oftast inom arbetsgrupper finns det olika sätt att tillämpa dessa på. De nyanställda försöker därför så fort som möjligt lära sig hur gruppen tillämpar dessa genom tillexempel mål, arbetsmetoder och relationer mellan gruppmedlemmarna. (Granberg, 2003: 361; Granberg, 2011: 463).

Ny miljö; En organisation består inte enbart av arbetsuppgifter utan den utgör även en miljö som oftast är präglad av regler, relationer, nätverk och rutiner. När det gäller företagets inre miljö har den nyanställde en mängd olika faktorer den måste ta sig an. Dessa är exempelvis företagets mål och strategier, personalpolitik och kompetensutvecklingsfrågor. (Granberg, 2003: 362; Granberg, 2011: 464) Företaget har även en yttre miljö som den nyanställde måste ta ställning till så som bostadsmarknad, förskola/skola, och kulturellt utbud. Målet är att ge den nyanställda kunskaper om arbetsplatsen, anställningsförhållanden och anpassningen till den fullständiga miljön. (Granberg, 2003: 362; Granberg, 2011: 464)

I introduktionen av en nyanställd använder organisationer sig vanligtvis av en introduktionsutbildning som sker gruppvis eller individuellt. Individuell utbildning ger den nyanställda en introduktion till den nya befattningen och till arbetsgruppen. Innehållet på introduktionskursen är oftast allmän information som gärna ska vara av intresse för samtliga anställda och den har även för avsikt att utveckla medarbetaren. (Granberg, 2003: 362; Granberg, 2011: 467).

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

3.2.3 Utvecklingssamtal

Många företag arbetar idag med utvecklings- och planeringssamtal som en självklar resurs för att bibehålla och utveckla kompetensen hos medarbetarna. (Chukwuba, 2011: 2; Granberg, 2011: 477) Utvecklingssamtal är samtal mellan chef och medarbetare. Dessa samtal kan ha olika syften men oftast är funktionen att det ska verka som ett hjälpmedel i verksamhetsplaneringen samt som ett styrmedel för verksamheten. Utvecklingssamtal kan ses som ett medel för att utveckla relationer, affärs- och verksamhetsidéer samt kompetensutveckling. Det kan dock vara så att chefer och medarbetare inte har samma syfte med utvecklingssamtalen. (Chukwuba, 2011: 2-3; Granberg, 2003: 375; Granberg, 2011: 480; Mikkelsen, 1998: 18-19)

MBO (Management by Objectives) är en teknik för att utföra utvecklingssamtal där målet framförallt är att chefer ska fokusera kring intresset av vad en medarbetare har presterat och förväntas prestera knutet till dess kompetens. (Antoni, 2005: 175; Granberg, 2003:377; Granberg, 2011: 481) Gemensamt fokuserar chef och medarbetare även på vilka mål som ska sättas under året. Medarbetaren får sedan bestämma själv hur han/hon ska uppnå målen med förutsättning under företagets policy. (Antoni, 2005: 176; Fulk, Bell & Bodie, 2011: 18; Granberg, 2003: 377; Granberg, 2011: 481) I detta sammanhang läggs också fokus på företagets mission och vision. Målstyrning och prestation är central för MBO-tekniken. Jämförs den med andra former av styrning ger denna möjlighet till delegering av beslutsbefogenheter vilket kan ge medarbetarna större befogenheter att själva styra och ställa över sitt arbete. (Fulk et al., 2011: 19; Granberg, 2003: 377; Granberg, 2011: 481)

3.2.4 Feedback

Feedback är till för att visa uppskattning för sådant som har gått bra samt för att ge vägledning och därmed kunna förbättra sådant som har gått mindre bra. För att kunna ge konstruktiv kritik krävs det att den är saklig och tydlig samt att den ges i anknytning till situationen där kritiken har sin grund. (Murray et al. 2012: 14; Granberg, 2011: 506; Westergren & Englund, 2006: 17) Om dessa uppföljningar inte görs kan det leda till en negativ och osäker känsla på arbetsplatsen, då medarbetarna inte vet hur deras arbetsprestationer värderas. (Murray et al. 2012: 16; Westergren & Englund, 2006: 17) Feedback handlar om att lära sig hur vi gör saker, hur det uppfattas av andra samt vilken effekt det har (Kaymaz, 2011: 117). För att feedback ska leda till något positivt gäller det att avsändaren vet hur feedback ges och att mottagaren kan ta emot den, kritiken kommer då att

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

leda till ökad motivation, självkännet och effektivitet. Skulle avsändaren formulera feedbacken felaktigt eller om mottagaren skulle uppfatta den fel, kan det leda till att mottagaren börjar arbeta mot fel mål. (Granberg, 2011: 506; König, 2007: 6, Lindmark & Önnevik, 2011: 187; Parsloe & Wray, 2000: 149) Det finns även orsaker som kan förhindra effektiv feedback, exempelvis om avsändaren och mottagaren har olika syn på de mål som ska uppnås eller om det inte finns några mål överhuvudtaget. Det händer att mottagaren intar en stridsposition om den vid ett tidigare skede kanske har fått felaktigt feedback. Det kan även vara så att avsändaren inte vågar ge feedback på grund av att denne inte vet hur mottagaren kommer reagera och därför inte vill riskera att förstöra relationen. (Kaymaz, 2011: 118; König, 2007: 34-40; Parsloe & Wray, 2000: 147-151) En viktig aspekt att ta i beaktande vid feedback är att ge de negativa omdömena i ett privat samtal mellan den som ger feedbacken och den som får den. (Westergren & Englund, 2006: 17)

3.2.5 Mentorskap

Tanken bakom mentorskap är att det i regel ska vara en mindre kunnig person (adepten) och en mer erfaren person (mentorn) (Lindmark & Önnevik, 2011: 184-185; Opayemi, 2012: 71). En mentors uppgift ska vara att vägleda och fungera som en förebild för adepten under en längre tid, genom att ge konstruktiv feedback och fungera som stöd och rådgivare för den anställde (Arhén, 2007: 21; Bennis & Nanus, 1985: 188; Hultman & Sobel, 1994: 14-15; Kaye & Jordan - Evans; 1999: 128; Granberg 2003: 418-419; Granberg 2011: 532-533; Opayemi, 2012: 71; Parsloe & Wray, 2000: 100-102; Westergren & Englund, 2006: 16).

Mentorskapet kan ses som en process för att utveckla adepten och som ett komplement till lärande-, praktik- och utbildning i ett arbete (Opayemi, 2012: 72; Yongmei et al., 2011: 98). Mentorn ska hjälpa adepten vid inläring av olika program, kunskapsluckor, teknik- och personalproblem samt information angående företagskulturen och organisationens värderingar (Granberg, 2011:466;533; Granberg, 2003:418-419; Parsloe & Wray, 2000:102; Yongmei, Jun & Weitz, 2011: 99). Övergripande mål med ett mentorprogram är att; utveckla både adepten och mentorn, skapa en attraktivare arbetsplats, stärka företagskulturen, ta vara på viktig kompetens i företaget, bygga broar mellan kön och olika generationer samt att vidga de nätverk som finns i organisationen (Granberg 2003: 423; Granberg, 2011: 533; Kaye & Jordan - Evans, 1999: 129-135). Enligt Westergren och Englund är mentorn oftast den chef som är närmast den nyanställde (Westergren & Englund, 2006: 16). Men enligt Granberg så är det, i Sverige, lika vanligt att mentorn är en extern person som inte tillhör företaget

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

(Granberg 2003: 418-419; Granberg; 2011: 535). Fördelen med det interna mentorskapet är att mentorn vet hur den specifika organisationen fungerar samt har bra interna kontakter inom organisationen. Nackdelen med att ha interna mentorskapsprogram är att mentorn och adepten kan skapa ett beroende av att ha varandra som rådgivare. (Ahlström, 2002: 27; Arhén, 2007: 37-43; Granberg, 2003: 426; Granberg, 2011: 539) Fördelen med extern mentor är att adepten kan komma med nya idéer till organisationen (Ahlström, 2002: 28; Arhén, 2007: 37-43; Granberg, 2003: 426; Granberg, 2011:539).

3.2.6 Prestationslön

Prestationslön är en lönetyp vars syfte är att motivera medarbetarna samt förtydliga sambandet mellan prestation och lön (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011: 270; Lindmark & Önnevik, 2011: 158; Nilsson & Ryman, 2005: 26,53-55; Schmelter, Mauer & Börsch, 2011: 725; Westergren & Englund, 2006: 19-20). Det finns både för- och nackdelar med individuella provisionssystem (Landsberg, 2009: 12; Westergren & Englund, 2006: 19-20). En nackdel kan vara att medarbetarna börjar konkurrera istället för att samarbeta, det kan även bli för stort fokus på försäljningen vilket kan leda till att de anställda inte tar vara på den konstruktiva feedback som kunderna ger. Personalen kan då bli stressad då det enbart är de kortsiktiga resultaten som räknas. Dessa nackdelar gör att prestationslönen inte alltid går ihop med personalpolitiken då en organisations värderingar och principer i regel inte syftar till att skapa en intern konkurrens. (Landsberg, 2009: 13; Westergren & Englund, 2006: 19-20)

Det finns olika typer av prestationslön några av dem är ackords-, kommissions- och provisionslön. Den behöver inte alltid bygga på att det är en enskild person som presterar, det kan även vara grupprestationer. (Lindmark & Önnevik, 2011: 158; Frick, 2004: 37-40). Genom att istället införa ett gruppbaserat system, försvinner flera utav de nackdelar som kan uppstå vid individuella prestationssystem, vilket istället kan leda till ett ökat samarbete mellan medarbetarna då de får en kollektiv belöning när det går bra (Westergren & Englund, 2006: 20).

3.2.7 Personalutveckling

Personalutveckling är en åtgärd som används för att de anställda ska utveckla de kunskaper och färdigheter de själv besitter samt lära sig nya (Bennis & Nanus, 1985: 83;189; Granberg,

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

2003: 408; Granberg, 2011: 513; Schmelter et al., 2010: 721). Dessa ambitioner ska gärna finnas i de anställdas kvalifikationer och intressen. Personalutveckling står för personalutbildning, introduktion och andra faktorer som till exempel arbetsrotation. Personalutbildning, som är viktig för personalen, består av tre steg; *grund-, fortsättnings- och vidareutbildning*. (Granberg, 2003: 408-409; Granberg, 2011: 518-519) Grundutbildning ger den anställde grundläggande kunskaper och färdigheter inom ramen för arbetsuppgifterna. Fortsättningsutbildningen tillämpas för att den anställde ska kunna utföra sina arbetsuppgifter effektivare. Denna utbildningsform underlättar även vid förändring av verksamheten. Vidareutbildning är till för att öka den anställdes kompetens att utföra nya och mer komplicerade arbetsuppgifter. Granberg (2003: 405; 2011: 513) menar att en medarbetares kompetens uppstår i kombinationen av vilja, kunskap och tillfälle där kunskap är grundsatsen. Kompetens kan alltså uppnås om personalen får rätt utbildning och blir introducerade på rätt sätt i verksamheten.

3.2.8 Företagskultur

Företagskultur vid en organisationsförändring kan antingen gynna eller skapa hinder för organisationen. Kulturen i en organisation speglas oftast av handlingar så som antaganden, synsätt och värderingar. Den kan därmed sägas vara det som binder samman människorna i organisationen, vilka sedan är de som kan bli motståndare till organisationsförändring. (Alvesson & Svenningsson, 2008: 45;55; Granberg, 2011: 191; Philipson; 2004: 51). Företagskulturen uppstår inte över en natt, utan den existerar redan eller utvecklas successivt i organisationen. Kulturen speglar även den atmosfär som kännetecknar arbetsplatsen och utgör en grund för hur medarbetarna arbetar inom verksamheten. (Granberg, 2011: 191; Philipson 2004: 52)

Schein hävdar att kultur är djupgående, grundläggande antaganden och föreställningar alla inom organisationen delar. Han har identifierat tre olika kulturnivåer inom organisationen. (Schein 1997 i Clegg et al., 2007: 288) Den första nivån hanterar artefakter och synliga organisationsföreteelser till exempel uniformer och interiör. Denna del går lätt att observera men är inte sådan att den avslöjar allt om organisationskulturen. Nivå två representerar värden, vilka kan definieras som en osynlig sida av kulturen, så som normer och värderingar de anställda har inom organisationen. Den djupaste delen av kulturen och de mest grundläggande antaganden som ligger bakom artefakter och värden finner vi på nivå tre. Denna nivå innehåller det mest grundläggande antaganden som formar medarbetarna genom

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

föreställningar och normer. Denna del styr också medarbetarnas beteende och den är svår att observera och ännu svårare att förändra, men trots detta är det denna del som har störst förändringspotential. (Schein 1997 i Clegg et al., 2007: 290)

3.2.9 Delegering

Organisering inom arbetet innebär att man fördelar uppgifterna inom en underordnad arbetsenhet i organisationen för att behålla personliga och materiella resurser. Vid denna fördelning av arbetsuppgifterna överlämnar man därmed även i större eller mindre utsträckning beslutanderätten, detta kallas att man delegerar ut arbetet på enheter i organisationen. (Granberg, 2011; 708; Jordan - Evans & Kaye, 1999: 236; Khosravi, Manafi, Hojabri, Aghapour & Gheshimi, 2011:228; Rubenowitz, 2004:39) En bra delegeringspolitik ger de underordnade en viktig fördel genom att de kan ägna sig åt kvalificerade och stimulerade arbetsuppgifter. Detta har visat sig skapa ett ökat engagemang och en ökad arbetstillfredsställelse bland medarbetarna samt en ökad produktivitet i organisationen. (Jordan - Evans & Kaye, 1999: 244; Rubenowitz, 2004: 40) Trots att delegeringspolitiken leder till mycket positivt innebär det också en del motstånd. En vanlig orsak är att en ledare misstror de underordnades förmåga att klara av krävande uppgifter. (Khosravi et al., 2011: 228; Rubenowitz, 2004: 40) Det krävs tämligen mycket av en ledare för att delegeringssystemet ska få en så bra effekt som möjligt. Rubenowitz (2004: 40) tar upp tre olika krav som ställs vid delegering av arbete;

Första kravet innebär att ledaren måste tänka på att den som får det delegerade ansvaret har kompetens och utbildning att utföra uppgiften. Ledaren måste även avsätta tid för att ge underordnade den information och den kunskap som krävs för att de själva ska klara av arbetsuppgiften och ta de beslut som delegerats. (Rubenowitz, 2004: 40)

Andra kravet förklarar att man som ledare har andra avgörande faktorer att ta i beaktande utöver att utveckla och informera sina medarbetare. Öppen kommunikation är en sådan faktor. Det innebär dock inte att ledaren måste vara tillgänglig varje dag för att svara på frågor och hjälpa de underordnade om problem uppstår. Uppstår problem är det oftast för att det brustit i kommunikationen när instruktioner och utbildning givits. (Rubenowitz, 2004: 40)

Tredje kravet innebär att definiera vad som ska göras, det vill säga den exakta innebörden av de befogenheter som bestämts samt de prestationer och produktionsmål som förväntas. Det är också bra att stämna av att kommunikationen, i samband med delegeringen, är följsam. (Rubenowitz, 2004: 41)

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Slutligen innebär delegering kontroll. Många chefer har svårt att släppa ifrån sig kontrollen att fatta beslut. En ledare som tränar sina underordnade att klara av mer avancerade och krävande uppgifter öppnar dörren för en god delegeringspolitik. (Khosravi et al. 2011: 230; Rubenowitz, 2004: 41)

4 EMPIRISK ANALYS

Uppsatsens empiriska material baseras på det företag vi valt att använda som stöd i vår studie, ForexBank. Nedan kommer det empiriska materialet att ställas mot teorin samt analyseras. Valet att presentera empiri och analys i ett stycke grundas i tanken om att det underlättar för läsaren att följa den röda tråden.

4.1 Organisationsförändring - succé eller magplask?

Organisationer är i regel aldrig stillastående utan förändras kontinuerligt, antingen medvetet eller omedvetet. (Mack et al., 1998: 220; Schuler, 2002: 267; Van de Ven & Sun, 2011: 58) Mikael Geitner, Retail-chef i Norden, bekräftar att ForexBank inte är något undantag. Han menar att ForexBank i synnerhet är ett tillväxtföretag med ambitionen om att hela tiden expandera;

”Vi är ett expansivt företag som växer och nu satsar på fyra marknader samtidigt och växer dels för att vi ska få igång fler produkter i de andra länderna men också att Sverige fortsätter växa och det kräver också att man ändrar om organisationsstrukturen.” (Mikael Geitner, 2012)

Mikael Geitner är den som varit längst i företaget av de respondenter som intervjuats och han har därför stor kunskap kring ForexBanks utveckling. Den huvudsakliga förändringsprocessen startade år 2003 då ForexBank gick från att enbart vara ett valutaväxlingskontor till att även erbjuda banktjänster. Dock fanns det inte tillräckligt med kompetens inom företaget och rutinerna kring penningtvätt missköttes vilket gjorde att organisationen några år senare ådrog sig en bot från Finansinspektionen. I samma skede avsattes dåvarande VD:n och en ny tillsattes. Den nya VD:n, Magnus Cavalli-Björkman, bytte ut ungefär 80 procent av ledningen samt strukturerade upp ansvaret och befogenheterna på ett annorlunda sätt än tidigare. En del i det ledet var bland annat att dela organisationen i en nordisk del och en svensk del samt tillsätta två retail-chefer med ansvar för varsin region. På så vis minskade antalet direktrapporter direkt till VD:n och strukturen kring månatliga samtal började ta form

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

tillsammans med HR-chefen, Ann Surtell. Ytterligare en slags förändring som har haft stort fokus var att förändra samhällets syn på varumärket ForexBank då gjorda undersökningar visade på att få hade vetskap om det faktum att Forex även bedrev bankverksamhet, vilket beskrivs i citatet nedan;

”Marknaden fick en egen avdelning för att isolera och ta hand om allting som har med synligheten ute på marknaden, hur vi blev igenkända, vårt varumärke är så otroligt starkt relaterat i syn på växling. Och det säger en del för bara sex procent visste att vi var bank.” (Magnus Cavalli-Björkman, 2012)

I arbetet kring detta har organisationen nu, liksom anföringen säger, lagt marknaden på en egen avdelning för att de ska kunna arbeta intensivt för att höja vetskapen om bankverksamheten. Arbetet inkluderar även att attrahera ungdomar, vilka utgör en stor del av ForexBank under sommartid då omkring 250 sommarjobbare tillsätts. ForexBank vill vara en attraktiv arbetsplats i deras ögon så att de i framtiden väljer att fortsätta arbeta inom organisationen. De sociala medierna är även en viktig del i varumärkesigenkänningen, Facebook och Twitter är nu ytterligare två kanaler som används i marknadsföringssyfte utöver de mer traditionella.

Tidigare gjordes inköp av valuta genom en extern kanal, detta är en långväga process långt bak i värdekedjan och därmed väldigt ineffektiv berättar Magnus Cavalli-Björkman. Då den nya VD:n tillsattes förändrades även detta arbetssätt då han fattade beslutet att ForexBank själva ska organisera inköpen vilket skapar en större kontroll kring flödet av pengar inom organisationen. ForexBank har idag ett eget “cash-center” där all logistik kring distribuering av valuta sker. Detta underlättar för butikerna då de istället för att kontakta en säljare i Europa nu med enkelhet gör beställningar inom företaget. Magnus Cavalli-Björkman uttrycker att företaget är mer självförsörjande än tidigare och processen blir smidigare då värdekedjan sluts inom företaget;

”Det var en väldigt viktig del i hur vi organiserade verksamheten att vi tog tag i allt som har med vår verksamhet att göra och försöker plocka tag i och sköta allt själva.” (Magnus Cavalli-Björkman, 2012)

Ytterligare ett led i att ”ta tag i och sköta allt själva”, som citatet ovan uttrycker, var att bygga en egen IT-avdelning då de tidigare inom organisationen förlitat sig på en man stationerad i England. Därför gjordes även en insats inom detta område i organisationen då IT är en viktig beståndsdel i det dagliga arbetet ute i butik. Fungerar inte tekniken finns det heller ingen

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

information om valutakurserna vilket gör att försäljningen avstannar.

Den förändring som syns tydligast bland medarbetarna är dock bytet från regelstyrt till värderingsstyrt. Då Magnus Cavalli-Björkman tillsattes hade detta arbetet påbörjats så smått och han tog därmed vid med ambitionen att implementera det ytterligare i organisationen. För att skapa engagemang och delaktighet måste även ledningen leva efter detta styrt och se medarbetarna som individer och inte som maskiner, något som Magnus Cavalli-Björkman lyfter fram som en viktig punkt;

”Var och en som är anställd i det här företaget är anställd som individ, de är intervjuade och så kommer man fram till att du har en bra bakgrund, en god personlighet och du har ett engagemang och en vilja och det ena med det andra, så blir du anställd, och sen tar man in dem i företaget och klappar till dem och klär dem i guldkostym och säger nu ska du vara som alla andra det är fullkomligt idiotiskt, du ska ju ta in dem i företaget och se till att få dem att trivas där dem är för att sedan kunna utveckla sig själva och sedan ge det till företaget, det är det som för mig handlar om att vara ett värderingsstyrt företag.” (Magnus Cavalli-Björkman, 2012)

Tidigare fanns det extremt tydliga riktlinjer för hur du som anställd skulle profilera dig själv, både yttre faktorer så som klädsel och tal men även de mentala bitarna där alla individer i stort sett skulle tänka enhetligt. Eller, som respondenterna i butik uttrycker, inte tänka alls, bara följa reglerna.

Bakgrunden till organisationsförändringar kan med andra ord grundas i en mängd olika faktorer där tekniska förändringar, expansion och fusion är ett sådant exempel. (Bennis, 1966: 255; Bolman & Deal; 2005: 119; Clegg et al., 2007: 114; Granberg, 2003: 586; Granberg, 2011: 744; Mack et al., 1998: 220) Inom ForexBank har det, liksom presenterats ovan, skett ett flertal förändringar parallellt under en kort tid, både mindre omtumlande men även flertalet omfattande förändringar. I sådana situationer är det vanligt att problem uppstår då medarbetarna och ledningen kan ha olika inställning och syn på förändringen. Det är då oerhört viktigt att organisationen får sina medarbetare med sig samt att de skapar en förståelse till varför förändringen genomförs annars finns risken att motstånd uppstår. (Bolman & Deal, 2005: 129; Granberg; 2003: 587; Granberg, 2011: 746; Mack et al., 1998: 221; Morgan & Zeffane, 2003: 57; Rubenowitz, 2004: 118) Angelöw (2010) säger att medarbetare i regel inte gör motstånd gentemot organisationsförändringar utan anledningen till reaktionen kan exempelvis bero på tidigare misslyckade förändringar. Detta syns även inom ForexBank då de respondenterna med kortare anställningstid uppvisar en positiv inställning till förändringen.

4.1.1 Medarbetarnas roll - konstruktiv eller stridande?

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Medarbetarna utgör, framförallt i en serviceorganisation, en av de viktigare beståndsdelarna. En organisation som inte får med sig personalen i förändringsarbetet löper därmed en stor risk att misslyckas. (Schuler, 2002: 258) De medarbetare som inte är negativt inställda till förändringen är dock värdefulla då de bidrar med sitt humankapital, vilket kan innebära allt från initiativförmåga till erfarenhet och kunskap (Granberg, 2003: 592; Granberg, 2011: 755; Rubenowitz, 2004: 24; Schuler, 2002: 257). Ledningen i ForexBank upplever att deras medarbetare i efterhand har varit positivt inställda till förändringen även om det till en början fanns en del misstankar kring förändringen. Ann Surtell uttrycker sig enligt följande i den frågan;

”Vi kör ju en sån här NMI, Nöjd Medarbetar Index en gång om året och där ser vi ju... och den har ju stigit... i samband med förändringen så låg vi ganska lågt men vi... det blir bättre och bättre för varje år.” (Ann Surtell, 2012)

Samtliga respondenter tillhörande butikerna bekräftar det Ann Surtell säger. Till en början upplevdes förändringen som något skrämmande, i synnerhet för de medarbetare som varit en del av organisationen i många år, något som bland annat bekräftas av Emmy Nyberg i citatet nedan.

”Jag märker ju rent generellt på dem som har jobbat länge i företaget att de fortfarande har lite svårt att släppa på... alltså på det gamla... att det är alltid någon som kollar, det är alltid någon som säger du ska göra så och si och så liksom men annars... de som kommer in nya de blir ju upplärda att... man får ta egna initiativ och man får göra allting själv.” (Emmy Nyberg)

Dock finns det fortfarande de som har svårt att släppa de gamla rutinerna då de inte känner sig säkra i sin roll som självständiga. Nedan citat påvisar det Emmy Nyberg nämnde i citatet ovan;

”Jag tycker förändringen är ganska jobbig. Jag har arbetat i företaget i så många år nu och är mer eller mindre formad efter det gamla så jag jobbar fortfarande med att anpassa mig men jag tycker det var bättre innan, bättre struktur. Ibland upplever jag det som lite rörigt faktiskt...” (A2, 2012)

Liksom citatet ovan antyder så har dessa medarbetare svårt att anpassa sig vilket resulterar i att de då håller inne med sitt humankapital. Energin riktas då istället på att motarbeta och ifrågasätta förändringen. Detta kan ske både medvetet och omedvetet. (Angelöw, 2010: 19; 83; Granberg, 2003; 593; Granberg, 2011: 756; Mack et al., 1998: 221) Ann Surtell tog upp detta faktum under intervjutillfället och berättar att en del har valt att sluta frivilligt av den anledningen att de inte har funnit sig tillrätta i det nya arbetssättet. Vidare berättar Surtell

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

även att de har fått hjälpa en del medarbetare ut ur företaget då de har haft svårigheter med att övergå till det nya där arbetet är självständigt och varje individ tillåts att tänka själv. Enligt teorin så måste organisationen, i sådana här situationer, ha i åtanke att förändring är en långväga process. Det måste finnas en förståelse för att även medarbetarna genomgår en personlig förändring parallellt med organisationen vilket tar olika lång tid beroende på individen. (Bovey & Hede, 2001: 535) För att organisationsförändringen ska få den verkan som önskas måste alla medarbetare initieras då deras engagemang och delaktighet gentemot förändringen utgör grundförutsättningarna till en lyckad och väl genomförd utveckling (Rubenowitz, 2044: 118-119; Tiong, 2004: 33). Utifrån de intervjuer som genomförts är merparten konstruktiva till organisationsförändringarna i ForexBank.

4.1.2 Information - rak, ärlig och snabb?

Ytterligare en viktig faktor som följer medarbetarnas roll i organisationsförändringen är information. Genom rak, ärlig och snabb information nedåt i organisationen grundläggs förändringens implementering och den tenderar då att löpa smidigt. Informeras inte medarbetarna kan de uppleva att förändringen är påtvingad utan att de har haft möjlighet att vara med och påverka, detta berör även deras vilja att frigöra sitt humankapital. (Angelöw, 2010: 83; Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 759; Jordan - Evans & Kaye, 1999: 90; Tiong, 2004: 32) ForexBank genomför årligen vad de kallar för medarbetarkonferenser. Under dessa sammankomster samlas i stort sett all personal för att få information om vad som sker i organisationen samt vad som är planerat. Ann Surtell berättar även att de arbetar aktivt med att ge kontinuerlig information via intranätet. Här släpps information om allt som händer i företaget och så även kommande förändringar. Dock är det medarbetarnas eget ansvar att besöka intranätet, ett led i den värderingspolitik som numer råder, vilket gör att informationen inte alltid når fram i tid, liksom det i perioder kommer ut för mycket information under en kort tid. Detta kommenterar Agneta Rudin i citatet nedan;

”För knappt ett år sedan så fick vi ett fungerande intranät så därifrån kommer.. vi är ju... mycket av informationen har gått ut där och det är ju den kanalen vi använder men vi har fortfarande brister i informationen lite för ofta vilket sätter både chefer och medarbetare... för det går så fort och ibland är vi.. vi i ledningen är många snabba som personer så att de är risk att vi går för fort fram och det är aldrig bra.” (Agneta Rudin, 2012)

Liksom citatet ovan säger så är det inte bra att släppa på information för ofta och inte heller ett förtidigt skede. Meddelas medarbetarna i ett förtidigt skede innan informationen är väl

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

genomarbetad finns risken att meddelandet inte tas emot med den seriositet som önskas. Omvänt kan personalen uppleva ett utanförskap om informationen släpps i ett försent skede, något som kan vara en risk med ForexBanks intranät. Därför är det oerhört viktigt att finna den balansen vilket är en utmaning. (Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 759; Jimmieson et al., 2004: 12; Jordan - Evans & Kaye, 1999: 91-92) Intranätet är en god tanke och uppskattas säkert av de medarbetare som trivs med värderingsstyret som numer råder. Dock finns det alltid de som inte hanterar friheten lika bra och dessa individer riskerar då att gå miste om värdefull information. Det är även lätt hänt att det bildas ryktesspridning när informationen inte är personlig och går ut direkt till medarbetarna. (Armenakis et al., 1993: 688) Rykten skapas även då informationen är bristfällig, vilket lätt sker om informationen presenteras i ett för tidigt skede då underlaget är för tunt, samt då medarbetarna har för lite kunskap kring det budskap de förmedlar vidare. Därför är tydliga, upprepande och kontinuerliga besked, gärna presenterade personligen, det bästa sättet att sprida information på. (Angelöw, 2010: 146, Jimmieson et al., 2004: 12)

Då ForexBank bötfälldes av finansinspektionen och ledningen byttes ut följt av flertalet andra stora förändringar hyrdes en konsult in som arbetade med alla affärscheferna inom företaget. De fick då kontinuerlig utbildning i ledarskap samt kunskap om hur man som chef bör tänka i olika situationer, bland annat vid förändringar. Alexandra Hoby reflekterar kring detta;

”Det också viktigt att tänka på som chef att jag får höra det hela tiden och måste vidarebefordra det till min personal och repetera, repetera, repetera så jag tror cheferna var med på tåget först sen... det är en utmaning för mig att få personalen att förstå och det tar olika långtid för alla... det är tufft.”
(Alexandra Hoby, 2012)

Personlig information presenteras årligen genom medarbetarkonferenserna vilket är en bra utgångspunkt. Dock vore ett alternativ att, parallellt med intranätet, samla medarbetare med en chefsposition mer regelbundet och att dessa sedan förmedlar informationen vidare ut i butikerna, i likhet med det arbetssätt de tillämpade i samband med boten. Enligt flertalet teoretiker är detta tillvägagångssätt lämpligt vid delning av information rörande organisationsförändringar (Armenakis et al., 1993: 691; Granberg, 2011: 759; Granberg, 2003: 593; Kaye & Jordan- Evans, 1999: 96). Tydlighet samt upprepning från ledningen minimerar risken att informationen inte genomsyrar hela organisationen. Samtidigt bör den som sprider informationen vara ett igenkänt ansikte då detta skapar trygghet hos medarbetarna, därför borde säljarna i butikerna informeras av sin affärschef. (Angelöw, 2010: 146; Granberg, 2003: 593; Granberg, 2011: 759; Jordan - Evans & Kaye, 1999: 95, Tiong,

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

2004: 32) Genom de intervjuer som genomförts finns det ambition om att skapa ett rakt, ärligt och snabbt informationsflöde via intranätet. Dock är det medarbetarnas eget ansvar att titta på intranätet vilket gör att det inte finns någon garanti att informationen sprids.

4.2 Personalpolitik - en självklarhet?

Efter att ha intervjuat samtliga respondenter framgår det att det inte råder någon direkt uttalad personalpolitik inom organisationen. Många var väl införstådda med de värderingar som genomsyrar företaget men några specifika riktlinjer, principer och mål går ej att urskilja längre ner i organisationen. Ledningen var inte heller fullständigt överens på denna punkt trots att fastställandet av dessa principer och värderingar utgör kärnan i en organisations personalpolitik. (Cox et al., 1970: 10-11; Granberg, 2011: 241, Rubenowitz, 2004: 49) Just begreppet personalpolitik skapade många frågetecken under intervjuernas gång, framför allt bland personalen ute i butikerna, och det krävdes ett förtydande från intervjuledarens sida. Magnus Cavalli-Björkman uttrycker sig såhär rörande ForexBanks personalpolitik;

”Ska vi tala om personalpolitik så är det utvecklande, så att tanken bakom allting vi gör syftar till att göra vår personal mer kompetent, att utveckla individen.” (Magnus Cavalli-Björkman, 2012)

Enligt citatet ovan så framgår det att kompetens- och personalutveckling är den tyngsta delen inom organisationens personalpolitik. Det framgår även av intervjuaren att Ann Surtell är insatt i detta tankesätt, hon pratar genomgående om hur viktig kompetent personal är för organisationens utveckling. Nedan ger hon sin bild av ForexBanks personalpolitik;

”Övergripande mål är att vi naturligtvis ska vara en attraktiv arbetsgivare, vi ska utveckla våra medarbetare men vi på HR måste också förstå affären där ute för att vi ska kunna göra ett bra arbete på HR och rekrytera in rätt personer, kompetensutveckla folk på rätt sätt så måste vi förstå affären så att vår HR strategi eller vårans HRs personalpolitik, vilken man vill kalla det den hänger ju väldigt mycket ihop med affärsstrategin.” (Ann Surtell, 2012)

Övriga respondenter från ledningen nämner inget om kompetens utveckling när frågan kring personalpolitiken ställs. Det känns därmed som om personalpolitiken har ”fastnat” mellan Magnus Cavalli-Björkman och Ann Surtell. Den är på god väg att formuleras men den har ännu inte börjat förgrenas ut i organisationen. Då övriga respondenter introduceras till frågan uppstår en del frågetecken, vilket citaten nedan visar;

”Alltså personalpolitik... då menar ni alltså...?” (Emmy Nyberg, 2012)

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

”Nej... Alltså vi pratar mjuka värden nu va?” (Joanna Hedin, 2012)

”Personalpolitik? Nu är jag nog inte riktigt med på vad ni menar?” (A2, 2012)

”Vad är personalpolitik då?” (Agneta Rudin, 2012)

Det framgår tydligt ovan att personalpolitiken inte är tillräckligt påtaglig inom organisationen. Det kan tänkas att det är begreppet ”personalpolitik” som skapar dessa frågetecken men det mönster som går att urskönja i de andra intervjuerna är, efter stödord från intervjuledaren, att många faller in på företagets värderingar och företagskultur då det är ett tryggt samtalsområde. (Se bilaga 1 för intervjufrågorna). Enligt teorin så sammanfattar personalpolitiken organisationens mål, principer och riktlinjer samt de värderingar som ligger till grund för det personalpolitiska arbetet (Cox, Edström & Vidlund, 1970: 10-11; Granberg, 2003: 162; Granberg, 2011: 241, Murray & Dimick, 1978: 750; Rubenowitz, 2004: 49, Westergren & Englund, 2006: 14). De värderingar som respondenterna syftade till i sina svar är dock de värderingar som genomsyrar arbetet mot kunden, vilka har ersatt de tidigare reglerna som styrde arbetssättet.

4.2.1 Delar av personalpolitiken - ett pussel

Nedan kommer de delar inom personalpolitiken som presenterades i teorikapitlet att analyseras med hjälp av det empiriska och det teoretiska materialet.

4.2.2 Introduktion - byggs kompetens från grunden?

Introduktionsfasen är av stor vikt för att underlätta samt förenkla den omväxling till ny miljö, nya arbetsuppgifter och nya kollegor som den nyanställda genomgår. (Granberg, 2011: 460; Rubenowitz, 2004: 183) Inom ForexBank är det viktigt med en djupgående introduktion då de har regler, liksom Ann Surtell förklarar nedan, att förhålla sig till gentemot Finansinspektionen då de hanterar stora mängder kontanter. Därför måste varje nyanställd inledningsvis läsa in sig på företaget samt genomgå ett antal e-learningutbildningar innan denne, men hjälp av en handledare, kan börja sälja och motta kunder;

”Vi har då en hel del e-learningutbildningar som man ju måste genomföra. Och det är ju finansinspektionen som säger att man måste genomgå ett visst antal utbildningar innan man får träffa kund och det har ju med penningtvätt och sådana saker att göra så dem sätter man ju sig med ganska omgående.” (Ann Surtell, 2012)

Introduktionsfasen är därför en viktig del för varje medarbetare oavsett om denne är kunnig inom arbetsområdet sedan tidigare eller ej. Introduktionsfasen sker antingen gruppvis eller

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

individuellt beroende på hur organisationen rekryterar nya medarbetare. (Granberg, 2011: 462; Granberg, 2003: 361) ForexBank rekryterar personal löpande vid behov, därför sker deras utbildningar individuellt. Två gånger per år ges dock möjligheten att besöka huvudkontoret för de nyanställda. Delar av ledningen presenterar sig samt föreläser om organisationen, där ibland Magnus Cavalli-Björkman.

Liksom Granberg (2003: 361; 2011: 463) säger så handlar det även om att få den nya medarbetaren att känna en trygghet i de arbetsuppgifter denne förväntas hantera och inom ForexBank så vilar det ett stort ansvar på organisationens medarbetare, det är ledningen överens om. Introduktionen kan även ses som det första mötet med en ny kollega där så småningom ett förtroende och ett samarbete ska växa fram och där den som är ny på arbetsplatsen ska implementeras i organisationen och dess värderingar (Granberg, 2011: 460; Rubenowitz, 2004: 183). Varje nyanställd inom ForexBank ges en såkallad handledare som ska skola in den nyanställde i butikens rutiner och organisationens värderingar liksom Johanna Hedin förklarar nedan;

”När jag började fick jag en fadder, inledningsvis så hade vi någon checklista som vi följde, nu finns det en tydlig mall för hur man ska göra, introduktion för ny anställda.” (Joanna Hedin, 2012)

Handledaren finns sedan vid den nyanställdes sida under en tre veckors period men då det är en person från den butik som den nyanställda är stationerad i finns det möjlighet till ytterligare rådfrågning efter att introduktionsfasen löpt ut. På så vis invigs den nyanställda medarbetaren successivt i organisationen, vilket är viktigt enligt teorin då man som nyanställd i början saknar kunskap om de normer och regler som tillämpas. (Granberg, 2003: 361; Granberg, 2011: 460; 463; Rubenowitz, 2004: 183; 186) Introduktionsfasen är en viktig process som individen genomgår med anledning av ovan nämnda faktorer. Vidare är introduktionsfasen även betydande för organisationen då deras behov av att ha välutbildad, kompetent personal med hög motivation är stor. (Granberg, 2003: 361; Granberg, 2011: 462) Inom ForexBank är vikten av välutbildad personal oerhört viktig för att de ska få behålla tillståndet att bedriva bank och därför utgör introduktionsfasen en viktig inledande del i deras kompetensarbete, liksom Magnus Cavalli-Björkman uttryckte under intervjun.

4.2.3 Utvecklingssamtal - karriärinriktat eller bara kallprat?

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Granberg (2011: 477) och Chukwuba (2011: 2) menar att flertalet organisationer använder sig av utvecklingssamtal. Samtliga respondenter bekräftar att även ForexBank arbetar med detta kontinuerligt. Varje månad har personalen, vad de valt att istället kalla, ett målsamtal tillsammans med sin närmsta chef liksom Ann Surtell förklarar nedan;

”Vi kallar det för målsamtal istället för utvecklingssamtal för tanken är att man ska utgå från affärsplanen som vi sedan bryter ner till min avdelning och mina personliga mål så att jag ska kunna känna att jag också kan vara med och bidra till företagets stora mål också gör man en målplan.”
(Ann Surtell, 2012)

Målsamtalen har för avsikt att bryta ner organisationens mål i små delmål så att alla medarbetarna känner sig delaktiga. Likaså diskuteras medarbetarens framtid inom företaget och möjlighet till utbildning och kompetensutveckling ges till den som är intresserad.

Syftet med samtal mellan chef och medarbetare av denna karaktär är i regel att det är en del i utvecklandet av relationer på arbetsplatsen samt utveckling av affärs- och verksamhetsidéer men även också ur en utbildningssynpunkt. (Granberg, 2003: 375; Granberg, 2011: 480; Mikkelsen, 1998: 18-19) Detta bekräftas av samtliga av respondenterna tillhörande butikerna (medarbetare och affärschefer) då de förklarar att de varje månad sätter upp riklinjer, dels för hur de närmsta fyra veckorna ska se ut och dels hur framtiden ska formos. De berättar om att de tillsammans med sin närmsta chef kan planera förhållandevis långt in i framtiden beroende på målsättning och att de därmed planerar in utbildningstillfällen om man exempelvis vill avancera från säljare till vice affärschef. Detta gäller givetvis alla positioner i företaget, inte enbart säljare till affärschef. Samtidigt som medarbetarna kan sätta höga mål kan de bromsa utvecklingsprocessen om de känner att de inte hanterar situationen;

”För min del så har det varit väldigt givande, då kan jag säga januari - uttråkande februari - okej nu bromsar vi lite.. de är väldigt schysst istället för att ha en gång i halv året.. Då blir det snabba förändringar också beroende på vilken chef du har.” (Joanna Hedin, 2012)

Många är eniga med Joanna Hedin i denna fråga då de känner att den personliga utvecklingen kan ske i deras takt. Vidare bekräftar samtliga respondenter att samtalen även behandlar mer ”mjuka värden” så som hur gruppen fungerar samt relationerna på arbetsplatsen. Liksom teorin säger så fokuserar både chefen och medarbetarna i ForexBank på att sätta upp rimliga mål tillsammans även om det sedan är upp till medarbetaren att själv uppnå målen inom ramarna för företagets policy och förutsättningar, utvecklingssamtalen är därmed

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

karriärinriktade om medarbetaren så önskar (Antoni, 2005: 176; Fulk et al., 2011: 18; Granberg, 2003: 377; Granberg, 2011: 481).

4.2.4 Feedback - på daglig basis?

Feedback sker på daglig basis i ForexBank, vilket är positivt då feedback har för avsikt att belysa sådant som gjorts bra men även det som gjorts mindre bra. Feedback kan därmed ses som vägledning och ett lärotillfälle. Dock krävs det att den konstruktiva kritiken ges i anknytning till grundtillfället samt att den är objektiv och tydlig. (Murray et al. 2012: 14; Granberg, 2011: 506; Westergren & Englund, 2006: 17) Agneta Rudin betonar vikten av att vara konkret;

”Jag jobbar väldigt mycket med feedback och försöker vara så konkret som möjligt och någonstans i och med den titel jag har så är jag väldigt varsam när jag ger negativ feedback när det inte är folk som rapporterar till mig.” (Agneta Rudin, 2012)

Liksom citatet säger så är det viktigt att vara försiktig när det ska ges negativ feedback, sådana samtal bör ske i enrum mellan den som ger feedback och den som tar emot den. (Westergren & Englund, 2006: 17) Är det däremot fråga om att ge feedback till en grupp är det inte lika viktigt då det inte är en individ som pekats ut. Magnus Cavalli-Björkman berättar att de varje morgon, ute i butikerna, börjar med något som de kallar tavelmöte. Detta möte varar endast en fem till tio minuter och här utvärderar då affärschefen det som gjordes dagen innan genom att ge negativ och positiv feedback;

”Det är direkt förekommande i verksamheten hela tiden och det är bland annat de här tavelmötena de har ute i butikerna där du varje morgon ägnar fem tio minuter åt att säga det här gjordes rätt eller fel igår och idag gör vi det här rätt och rättar till, delar ut ansvar så feedback är otroligt viktigt” (Magnus Cavalli-Björkman, 2012)

Detta är ett led till den förändring som gjordes kring styret inom organisationen. Då de gick från att vara regelstyrda till att vara värderingsstyrda gavs även affärscheferna större befogenhet att leda sin stab vilket resulterat i fler uppgifter inom ledarrollen där feedback är en viktig punkt;

”Alla chefer har ju fått en ledarskapsutbildning och då ingår feedback som en del av det, vi får lära oss coacha, feedbacka och mer konstruktiva tillsägningssamtal.” (Alexandra Hoby, 2012)

Ann Surtell betonar även vikten av feedback samt hur viktigt det är med utbildning i hur du som chef coachar och arbetar med konstruktiv feedback mot dina medarbetare. Hon trycker

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

på denna punkt då det är en viktig del i arbetet med kompetensutveckling inom organisationen och liksom Kaymaz (2011) säger så är feedback-samtalet ett tillfälle att skaffa lärdom i hur arbetet ska utföras, hur det uppfattas av kund och medarbetare samt vilken effekt det ger. Om den här typen av uppföljning på arbetet inte görs kan en osäker och negativ föreställning skapas på arbetsplatsen då medarbetarna inte vet hur och om deras prestationer värderas. (Murray et al. 2012: 16; Westergren & Englund, 2006: 17)

Feedback är även en viktig del i de månatliga målsamtalen mellan medarbetare och chef. Dels i processen kring medarbetarens utveckling och dels som en motiverande faktor. För att feedbacken ska ge en positiv utsago är det dock viktigt att den som ger feedback vet hur den ska uttryckas samt att den som tar emot är öppen för det. Formuleras feedbacken oegentligt finns risken att medarbetaren börjar arbeta mot fel mål vilket kan ge en omotiverad verkan inom organisationen. (Granberg, 2011: 506; König, 2007: 6; Lindmark & Önnevik, 2011: 187; Parsloe & Wray, 2000: 149) ForexBank som nu arbetar mycket för att framstå som en attraktiv arbetsgivare måste därför arbeta för att utbilda sina chefer inom alla nivåer inom coaching och feedback, liksom de gör idag.

4.2.5 Mentorskap - existerande eller ej?

Inom ForexBank arbetas det inte uttalat med mentorskap enligt Magnus Cavalli-Björkman. Liksom nämndes tidigare får du som nyanställd en handledare som går vid din sida under de tre första veckorna. Vidare arbetas det även på liknande sätt högre upp, exempelvis när du utbildas till affärschef. Dock är den handledningstiden mer omfattande, omkring sex månader. Magnus Cavalli-Björkman uttrycker sig så här;

”Nej det gör vi faktiskt inte. Jag jobbade på SEB i 24 år innan jag kom hit och där jobbade vi intensivt med att dela ut mentorer till personer men vi har inte kommit så långt ännu. I vår utveckling här, vi finns i fyra länder, det finns massor av chefer därute, vad vi gör och har gjort dem senaste åren är att vi utvecklar chefer med chefs- och ledarutbildning, ledarutveckling, som på något sätt får räcka just nu va.” (Magnus Cavalli-Björkman, 2012)

En mentors huvudsakliga uppgift är att vägleda och verka som en förebild till adepten under en period och samtidigt ge konstruktiv feedback (Arhén, 2007: 21; Bennis & Nanus, 1985: 188; Hultman & Sobel, 1994: 14-15; Kaye & Jordan - Evans; 1999: 128; Granberg 2003: 418-419; Granberg 2011: 532-533; Opayemi, 2012: 71; Parsloe & Wray, 2000: 100-102; Westergren & Englund, 2006: 16). Även om ForexBank inte arbetar med mentorskap i bemärkelsen mentor - adept, enligt Magnus Cavalli-Björkman, så verkar det ändå som om det

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

sker en sorts mentorskap på daglig basis sett till vad övriga respondenter säger. Framförallt då feedback är en sådan stor del av det dagliga arbetet inom organisationen. Ann Surtell uttalar sig enligt följande;

”Ja, på chefsnivå förutom handledare då som också är en form av mentorskap kan man säga då.. men för nya affärschefer så har vi uttalade mentorer som man får ha under den första 6 månadersperioden egentligen och det är inte alltid bara en utan det kan vara flera lite beroende på vad man behöver lära sig så att det har vi.” (Ann Surtell, 2012)

Mentorskapet har för avsikt att utveckla adepten och kan ibland utgöra ett komplement till praktik och utbildning i ett arbete (Opayemi, 2012: 72; Yongmei et al., 2011: 98). Vid inläring av olika program inom organisationen verkar mentorn för att hjälpa adepten att fylla de kunskapsluckor som finns (Granberg, 2003: 418-419; Granberg, 2011: 466; 533; Parsloe & Wray, 2000: 102; Yongmei et al., 2011: 99). Sett ur ett teoretiskt perspektiv så förekommer det inte ett såkallat korrekt mentorskap inom organisationen då det inte finns några tydliga mentorer och adepter och då har Magnus Cavalli-Björkman rätt i det han säger medan det Ann Surtell ser som mentorskap snarare är en form av handledning. Teorin säger att mentorskapet är en relation mellan två personer, där adepten är mindre erfaren och mentorn verkar som en vägledare (Lindmark & Önnevik, 2011: 184-185; Opayemi, 2012: 71). Samtidigt kan man se nya chefer som adepter då de, med hjälp av kollegor med större erfarenhet, skolas in i chefsrollen men enligt teorin är det mer en fråga om handledarskap och utbildning.

4.2.6 Prestationslön - lönar det sig?

Prestationslönen syftar till att motivera medarbetarna till ökad prestation. Detta är relativt vanligt inom säljverksamheter. (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011: 270; Lindmark & Önnevik, 2011: 158; Nilsson & Ryman, 2005: 26,53-55; Schmelter, Mauer & Börsch, 2011: 725; Westergren & Englund, 2006: 19-20) Inom ForexBank arbetar de inte efter någon form av prestationslön utan medarbetarna har i stället möjlighet att påverka sin lön en gång om året då lönesamtal utförs. Lönen är därmed individuell så att de medarbetare som gör ett bra arbete och som lever efter ForexBanks värderingar på arbetsplatsen har möjlighet att höja sin utgångslön liksom Agneta Rudin förklarar nedan;

”Ja och nej i och för sig. Alltså det är ju så i det årliga lönesamtalet är din samlade prestation grund för din lönebedömning men vi har inte sälj-bonusar och jag är en motståndare till det av flera anledningar, dels om man tittar på försäljningen om man skulle sätta den som mall för hur man får bonus / - - - / är en hyfsad säljare, det är en hygienfaktor för att få kunna jobba i en butik, och då i vår

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

organisation då behöver man inte vara världsbäst utan det räcker att man har en utvecklingskurva att man vill och att man försöker bli bra och att man över tid når sina mål de är good enough liksom.”

(Agneta Rudin, 2012)

Liksom citatet nämner finns det nackdelar med prestationslön, eller så kallade provisionssystem (Landsberg, 2009: 12; Westergren & Englund, 2006: 19-20). Det finns risk för att konkurrens uppstår mellan säljarna vilket kan påverka och försämra samarbetet. Vidare kan kundrelationerna påverkas då medarbetarnas fokus ligger på försäljningen istället för på servicen. Provisionsbaserade system kan även skapa en stressfylld situation då du som medarbetare enbart bedöms efter dina försäljningssiffror. Organisationer med en stark personalpolitik bör därför inte tillämpa prestationslönesättning då det strider mot delar av personalpolitiken. (Landsberg, 2009: 13; Westergren & Englund, 2006: 19-20) Prestationslönens påverkan på personalpolitiken är något som Agneta Rudin även tar upp. Provisionsbaserad försäljning lämpar sig bäst i företag där du som säljare mer eller mindre är din egen. Men inom ForexBank, där företagskulturen utgör en stor del av den yttre approachen gentemot kunden, måste gruppen vara sammansvetsad. Liksom nämndes tidigare så är ju dock syftet med prestationslön att motivera medarbetarna, något som Emmy Nyberg kommenterar;

”I och med att lönen inte är så hög som den är så känns det som att om jag kanske påverkar det här till nästa år så blir det ändå inte så stor skillnad och det är inte så motiverande...” (Emmy Nyberg, 2012)

Ett alternativ till den individuella prestationslönen, för att höja motivationen bland medarbetarna, kan vara att belöna en grupprestation istället. Detta eliminerar många av de nackdelar som kan uppstå vid individuell prestationsbedömning och gynnar istället samarbetet mellan medarbetarna. (Frick, 2004: 37-40; Lindmark & Örnevik, 2011: 158; Westergren & Englund, 2006: 20) Då ForexBank inte arbetar med prestationslön är det svårt att svara på om det är lönsamt eller ej. Ledningen anser det vara positivt då de efterfrågar kvalitet på sin försäljning, men liksom Emmy Nyberg uttrycker ovan hade hon upplevt det motiverande med någon form av provisionsbaserad lönesättning.

4.2.7 Personalutveckling - finns möjligheten?

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

För att en organisation ska bibehålla ett starkt humankapital är det viktigt att jobba med personalutveckling. Personalutveckling har för avsikt att utveckla medarbetarnas färdiga kunskaper samt fylla ut kunskapsluckorna. (Bennis & Nanus, 1985: 83;189; Granberg, 2003: 408; Granberg, 2011: 513; Schmelter et al., 2010: 721) Ann Surtell kommenterar ForexBanks arbete kring detta;

”Vi försöker ju hitta lite olika utvecklingsvägar. Man har ju en karriärväg / - - - / man går från vice affärschef till affärschef och så men det finns ju mycket andra sätt man kan utvecklas på också och ett sätt så att bli handledare kanske och utbilda sig till det eller man kanske vill bli intern kursledare... eller projektledare eller något sådant.” (Ann Surtell, 2012)

Det finns goda utvecklingsmöjligheter inom företaget för de medarbetare som är intresserade av att utbilda sig ytterligare. Dock måste ambitionen och intresset finnas, önskar de gå vidare så kan möjligheterna diskuteras tillsammans med närmste chef under målsamtalen. Enligt Granberg (2003: 408-409; 2011: 518-519) kan personalutveckling ske i tre steg; först genomgår den nyanställda grundutbildningen vilket inviger dig i de kunskaper som krävs för att utföra ditt arbete. Därefter finns det möjlighet till fortsättningsutbildning vilken har för avsikt att effektivisera arbetet och öka prestationen. Den här utbildningsformen kan även tillämpas vid organisationsförändringar för att skola in personalen i det nya. Slutligen finns det en såkallad vidareutbildning vilken syftar till att ge kunskap i hur mer avancerade uppgifter ska genomföras. Inom ForexBank finns det utbildningar inom de olika nivåerna. Som nyanställd genomgår du grundutbildningen - eller introduktionsfasen vilken behandlats tidigare. Därefter finns möjlighet till vidare utbildning liksom Ann Surtell förklarade ovan.

Personalutveckling behöver dock inte innebära den klassiska utbildningsformen. Agneta Rudin uttrycker sig såhär;

”Den stora utvecklingen kommer ju i butiken egentligen om man får stöd ut av sin affärschef egentligen, vad behöver du göra... eller exempel om du har svårt att sälja global cash vad kan jag göra för att hjälpa dig... / - - - / Det finns mycket utbyten sinsemellan och jobbrotation för de kanske är jätte mycket av en sak på ett ställe men hundra meter bort finns det inte.. Och sådant ger oftast en större utveckling.” (Agneta Rudin, 2010)

Granberg (2003: 408-409; 2011: 518-519) menar att personalutveckling innefattar introduktion, utbildningar och andra beståndsdelar exempelvis arbetsrotation. Liksom Agneta Rudin säger så kan arbetet skilja sig åt i de olika butikerna och då kan arbetsrotation vara en lösning till ett mer varierat arbete där medarbetarna dessutom ges chansen att utöka sitt

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

kunskapsförråd. På så vis är möjligheterna till personlig utveckling många inom organisationen.

4.2.8 Företagskultur - är gult fult?

ForexBank har en väldigt stark företagskultur, det är respondenterna överrens om. En bidragande faktor är deras uniform som sammansvetsar gruppen, likaså den gula färgen vilken är symbolisk för organisationen. Ann Surtell berättar även att skiftet från en regelstyrd till en värderingsstyrd organisation har påverkat ForexBanks företagskultur i positiv riktning. Mikael Geitner däremot upplever att företagskulturen varit stark under många år;

"Det finns en stark företagskultur inom Forex då som har hängt med under alla år. Den här gula färgen men också med sättet som vi jobbar... familjärt tillväxtföretag." (Mikael Geitner, 2012)

Granberg (2011: 191) och Philipson (2004: 52) säger att kulturen inom en organisation är något som växer fram under en långväga process, liksom Mikael Geitner poängterar. Den kultur som råder i en organisation avspeglar även den kännetecknande atmosfären vilken ligger till grund för medarbetarnas arbete. ForexBanks kännetecknande atmosfär är dess familjära stämning, något som även Alexandra Hoby lyfter fram under sin intervju;

"Det är också intressant, vi har en väldigt familjär kultur, men man känner ju hur det ibland... alltså det är någonting som håller på att skifta mycket där också, egentligen skulle jag vilja säga där också att vi har en stark kultur och jobbar på ett visst sätt men den börjar förändras nu också och jag själv känner mig rätt förvirrad alltså, för mig är det svårt att säga exakt det här är vår kultur just nu"
(Alexandra Hoby, 2012)

Liksom citatet ovan säger verkar den familjära stämningen genomsyra stora delar av företaget. Dock lämnar förändringen sprickor i organisationens kultur, något som fler respondenter bekräftar. Det som kännetecknar en organisationskultur är i regel antaganden, värderingar och synsätt. (Alvesson & Svenningsson, 2008: 45;55; Granberg, 2011: 191; Philipson; 2004: 51). Så som tidigare nämnts så genomsyrar ForexBanks värderingar hela organisationen, ledningen har verkligen lyckats förmedla dessa genom hela kedjan och ut till medarbetarna. Dock skapas bilden av att företagskulturen som sådan, i likhet med personalpolitiken, skapar en del oklarheter. En stark kultur är det som binder samman människor i en organisation vilket är viktigt framförallt vid organisationsförändring. (Alvesson & Svenningsson, 2008: 45;55; Granberg, 2011: 191; Philipson; 2004: 51). Det är därför av stor vikt att inte glömma bort de mjuka värdena när förändringar genomförs. De synliga artefakterna, vilka Schein (1997 i Clegg et al. 2007: 288) säger är uniformer och interiör, är övergripande inom hela organisationen då de kännetecknas av den gula färgen

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

både i butik och i deras dresscode. Däremot är det svårt att observera organisationens normer och värderingar men liksom Alexandra Hoby uttrycker ovan så känns kulturen i nuläget lite diffus.

4.2.9 Delegering - hur sker arbetsfördelningen?

Inom ForexBank tycks de arbeta efter en god delegeringspolitik. Enligt teorin så innebär delegering en fördel för medarbetarna då de ges mer stimulerande och kvalificerade arbetsuppgifter till följd av ett större ansvar. Delegering skapar ett större engagemang och en ökad arbetsmotivation enligt teorin. (Jordan - Evans & Kaye, 1999: 244; Rubenowitz, 2004: 40) Detta bekräftar även en av respondenterna;

”Det är främst affärscheferna i butiken som delegerar ut dessa... varje pass innebär olika rutiner... dessa vet vi oftast om... men är det nått utöver dessa rutiner så är det affärschefen som ber oss göra sakerna och jag tror att detta är bra då många blir motiverade att arbeta.” (A1, 2012)

Dock ställer delegering en del krav enligt Rubenowitz (2004: 40). Det är viktigt att den som delegerar säkerställer att personen som ledaren delegerar till innehar rätt kompetens. Kommunikation är även ett viktigt led då ledaren måste ge rätt information till personen i fråga för att denne ska kunna prestera bra. Likväl är det viktigt att definiera uppgiften samt ge de detaljer som krävs. (Rubenowitz, 2004: 40) Delegering är framför allt synligt bland de högra posterna i företaget vilket är förståeligt då de har ett väldigt brett arbetsområde. Agneta Rudin uttrycker sig såhär;

”Jag är fast förvissad om att varenda arbetsuppgift som jag har så finns det alltid någon som är bättre på den. Så när vi i ledningsgruppen har kniviga diskussioner då är det nästan aldrig jag som håller i den utan då delegerar jag den diskussionen till någon utav mina regionchefer som jag vet är vassast på just det och då blir resultatet alltid mycket bättre än om jag hade hållit de.” (Agneta Rudin, 2012)

Liksom citaten ovan ger sken av så arbetas det mycket med delegering inom ForexBank, något som alla respondenter är positivt inställda till. Det ökade ansvaret höjer känslan av delaktighet vilket i sin tur verkar motiverande.

5. DISKUSSION

Resultatet, vilket framkommit i den ovan förda analysen, kommer i följande kapitel att diskuteras i syfte att besvara uppsatsens inledande frågeställningar. Vidare kommer även hypotesen att förkastas eller besannas.

5.1 Hur upplever ledningen, mellancheferna och medarbetarna den organisationsförändring som pågår i företaget?

Det framgår att ForexBank, sedan övergången till att även bedriva bankverksamhet, har genomgått ett antal olika organisationsförändringar i varierande grad. Dessa har uppfattats på olika sätt i organisationsleden. De respondenter som intervjuats från *ledningen* ser positivt på den organisationsförändring som fortfarande genomgår i organisationen. Under intervjuernas gång uppmärksammades det att ledningen är medvetna om att förändringarna kanske inte uppfattas likadant i hela organisationen, då de personer i ledningen som varit i organisationen en längre tid ser en viss förvirring bland medarbetarna. Förvirringen som uppstått kan ha sin grund i att informationsflödet inte nått ut till samtlig personal och att de inte gett befintlig personal tid att smälta den förändring som skett. Det går även att urskilja tecken på att detta har lett till stress- och orosmoment i organisationen. Vilket i sin tur har lett till att gammal personal har avskedats eller avgått och organisationen har då istället tillsatt ny personal. Ges personalen inte tillräcklig information kring förändringen så kan ledningen inte heller begära att medarbetarna mottar förändringen med öppna armar.

De respondenter som representerar *mellanchefer* och *medarbetarna* har under intervjutillfällena uppvisat positiv inställning till organisationsförändringen. Dock har majoriteten anställts efter att styret ändrades, de är därmed inskolade i det värderingsstyrda tänket. En av respondenterna talar dock för dem som har upplevt förändringen ganska påfrestande. A2 har arbetat inom organisationen en längre tid och därmed upplevt ett flertal förändringar inom ForexBank. Respondenten bekräftar att informationsflödet stundtals varit bristfälligt, vilket skapat en del oro bland medarbetarna. Flertalet av de medarbetare som varit verksamma inom organisationen en längre tid upplever att strukturen var bättre förr då det var regelstyrt.

Sammanfattningsvis visar fallstudien att organisationsförändringen skiljer sig åt i de olika leden. Det är tydligt att förändringarna ses positivt bland ledningen vilket inte är överraskande

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

då förändringarna påbörjas högst upp. De menar även att resterande medarbetare i organisationen till stor del är positiva till förändringarna, då de genomfört en undersökning som tyder på detta. Dock finns inget underlag för att bekräfta att denna undersökning stämmer och informationen kan därmed ha vinklats till organisationens fördel. Efter intervjuerna med mellanchefer och medarbetare att fås bilden av att ledningen har bråttom med att implementera förändringarna i snabb takt. Detta ökar risken att tappa medarbetarna på vägen. Det går även att urskilja här ett mönster där relativt nyanställda medarbetare har en mer positiv inställning till förändringen än de som varit i företaget en längre tid.

5.2 Hur ser ledningen, mellancheferna och medarbetarna på *personalpolitiken* i företaget?

Efter att ha analyserat det empiriska materialet och ställt det i relation till teorin så framgår det att personalpolitiken inte genomsyrar hela organisationen. Efter att ha intervjuat samtliga respondenter har vi kunnat urskilja ett mönster som tyder på att det endast är delar av ledningen som är insatta i ForexBanks personalpolitik.

Ledningens syn på personalpolitik är delvis delad utifrån den information som samlats in. Liksom nämnts i det empiriska analyskapitlet är Magnus Cavalli-Björkman och Ann Surtell eniga om att personalutveckling är utgångspunkten i organisationens personalpolitik då kompetenta medarbetare är essentiellt inom den här genren av verksamhet. Övriga två respondenter tillhörande ledningen är dock ej insatta i begreppet personalpolitik vilket skapar funderingar kring hur resterande personer i ledningen ser på detta.

När frågan vandrar nedåt i leden, till *mellancheferna och medarbetarna*, ökar oförståelsen. Samtliga av de intervjuade respondenterna missförstår frågan och tar istället upp organisationens värderingar, vilka fungerar som en kompass i det dagliga arbetet. Det finns däremot ingen kunskap kring de värderingar som genomsyrar det personalpolitiska arbetet.

För att generera en kompetent personalstyrka krävs det att företaget bistår sina medarbetare med de rätta verktygen. De övriga delarna inom personalpolitik som presenterats tidigare i uppsatsen, det vill säga; *Introduktion, Utvecklingssamtal, Feedback, Mentorskap, Prestationslön, Personalutveckling, Företagskultur* och *Delegering*, är aktiviteter som syftar till att utveckla personalen. Dessa kan därmed indirekt kopplas till den personalpolitik som Magnus Cavalli-Björkman och Ann Surtell presenterar även om dessa delar inte nämns.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Samtliga delar, förutom mentorskap och prestationslön, är centrala i organisationen liksom presenterats i den empiriska analysen.

Sammanfattningsvis visar fallstudien att personalpolitiken behöver tydliggöras inom organisationen så att den genomsyrar alla led. Arbetet kring att skapa en mer uttalad personalpolitik skulle exempelvis kunna presenteras på ett liknande sätt som de värderingar som genomsyrar arbets sättet. Då personalpolitiken rör personalen anser vi att det är deras rättighet att vara väl insatt i dess innebörd. Vidare så säger teorin att personalpolitiken bör genomsyra hela organisationen vilket väcker tanken om att medarbetarna bör presenteras till denna som en del av introduktionen.

5.3 Hypotes - förkastas eller besannas?

Utifrån ovan förda diskussion kring frågeställningarna kan nu hypotesen förkastas eller besannas. Med hjälp av fallstudien konstateras det att personalpolitiken hamnar i skymundan vid en organisationsförändring. I det valda case-företaget finns det ingen uttalad personalpolitik i organisationen. Vi gör antagandet att det har att göra med att organisationen för närvarande är fokuserad på förändring och tillväxt samt det värderingsstyre som rör arbetet. Elementen för att skapa en god personalpolitik finns, de måste bara struktureras, sammanfattas och implementeras i organisationen. I det här fallet har organisationens strävan om att expandera i snabb takt lett till att personalpolitiken glömts bort vilket därmed indirekt leder till att även personalen hamnar i skymundan.

Hypotesen - *personalpolitiken hamnar i skymundan när en organisationsförändring pågår* kan, utifrån fallstudiens resultat, därmed besannas. Liksom nämndes i metoden har denna studie inte haft för avsikt att skapa en mall applicerbar på alla serviceorganisationer. Resultatet kan därmed få ett annat utfall vid prövning i en annan organisation.

5.4 Förslag till framtida forskning

Efter att ha genomfört fallstudien har tankar om framtida forskning väckts. Vid en utökad undersökning inom ämnet hade det varit intressant att jämföra två eller flera företag för att på så vis se om resultatet blir detsamma. Vidare kan det vara intressant att jämföra service- och produktionsorganisationer och se huruvida detta påverkar resultatet. Ett bredare perspektiv hade eventuellt kunnat leda till ett mer generellt resultat, applicerbart på flertalet organisationer.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

En vidare syn på begreppet personalpolitik, där fler faktorer vävts in, hade även kunnat vara intressant för det slutgiltiga resultatet. Dock begränsades antalet i uppsatsen då det fanns restriktioner kring sidantalet och en bredare undersökning var därför ej möjlig då avsikten var att gå in på djupet i ämnet. Det kan även i framtiden vara intressant att studera och koppla samhällets påverkan på organisationer till organisationsförändring för att få en bredare bild av förändringens ursprung.

6 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

Följande kapitel summerar och bearbetar diskussionskapitlet och understryker uppsatsens generella slutsatser. Slutsatserna presenteras i kronologisk ordning i likhet med föregående kapitel grundade på uppsatsens frågeställningar.

6. 1 Vilka kunskaper bär vi med oss från fallstudien i ForexBank?

Utvärdering av ledningens, mellanchefernas och medarbetarnas upplevelse av organisationsförändringar klargjorde följande:

- Utifrån det presenterade resultatet framgår det att upplevelsen av organisationsförändringen skiljer sig åt i de olika skikten om informationsflödet är bristfälligt.
- Skiftet från regelstyrt till värderingsstyrt arbetssätt är fortfarande en pågående process som tar tid, där det är viktigt att ge medarbetarna utrymme att i egen takt ta till sig det nya synsättet.
- Cheferna utgör en betydande roll i organisationsförändringen då informationen bör vara personlig för att undvika att oro, otrygghet och likartade känslor bland medarbetarna tar överhanden.
- Upprepande kommunikering från cheferna rörande den förändring som ska genomföras är således viktig då den syftar till att skapa en förberedande förståelse bland medarbetarna samt en känsla av delaktighet och förtroende.
- En organisationsförändring, där medarbetarna utgör ett motstånd, är i regel svårare att genomföra då medarbetarnas humankapital, vilket är en av organisationens viktigare resurser, inte frigörs.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Slutsats kring ledningens, mellanchefernas och medarbetarnas syn på personalpolitiken i företaget:

- Det finns ingen uttalad personalpolitik som genomsyrar hela organisationen, vi tror att detta är en konsekvens av de många organisationsförändringar som genomgått genom åren.
- En väl implementerad personalpolitik hade ökat förståelsen för de specifika riktlinjer, principer och mål som kännetecknar varje organisation vilket troligtvis bidrar till ett större engagemang från samtliga medarbetare oavsett position.
- Till följd av det faktum att personalpolitiken och dess bitar är diffusa så har medarbetarna svårt att skilja det personaladministrativa arbetet från företagskulturen och de värderingar som genomsyrar det dagliga arbetet.

Hypotesen:

- Organisationens har i dagsläget goda intentioner att skapa en god personalpolitik men det kräver att förändringsarbetet pausas och istället lägga mer fokus på att utveckla personalpolitiken.
- Om personalpolitiken glöms bort finns det även en risk att medarbetarna hamnar i en gråzon där de inte prioriteras till fullo.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

7 ... och det gjorde inte ForexBank heller - en epilog



Året är nu 2027, 100 år har gått sedan Gyllenspets barberarsalong öppnades på Stockholms Centralstation. ForexBank har återigen korats till årets uppstickarbank för bästa personliga service. Organisationen är unik då övriga bankjättar nu saknar all form av kontanthantering och istället fokuserar på den elektroniska världen. Därav lockas många av deras utökade tjänster då de erbjuder personlig service.

Organisationen har nu landat efter år av förändring och fokus vilar nu på personal och kunder. ForexBank arbetar nu efter ett så kallat personalpolitiskt program, väl implementerat från ledning till medarbetare och den familjära stämningen inom organisationen avspeglar sig i miljön ute i butiken vilket har lett till ökad popularitet bland kunderna. Kompetensnivån har stigit inom organisationen då medarbetarna har en ökad insyn i vilka möjligheter till personlig utveckling som erbjuds och hög motivation bland personalen är ett faktum. Det råder nu ett lugn och en stabilitet i organisationen.

Liksom på Gyllenspets tid är nu ForexBank ett folkkärt val bland befolkningen och återigen fylls Stockholms gator av nöjda kunder. Gult är inte fult - gult är ForexBank.

8 KÄLLFÖRTECKNING

8.1 Artiklar

Anderson, Jonathan. R. (2006) *Managing employees in the service sector: a literatur review and conceptual development*. Journal of Business and Psychology. Vol. 20, No. 4, pp. 501- 523. University of West Georgia.

Antoni, Conny. (2005). *Management by objectives--an effective tool for teamwork?*. International Journal Of Human Resource Management, Vol. 16, No. 2, pp. 174-184.

Armenakis, Achilles, A, Harris, Stanely. G. & Mossholder, Kevin. W. (1993) *Creating Readiness for Organizational Change*. Human Relations. Vol. 46, No. 6. pp. 681-702. Lousiana State University.

Banas, Joseph. T. & Wanberg, Connie. R. (2000) *Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace*. Journal of Applied Psychology. Vol. 85, No. 1, pp. 132-142. University of Minnesota.

Bennis, Warren. G. (1966) *Changing Organizations*. Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 2, No. 3, pp. 247 - 263. Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Boachie-Mensah, Francis, & Dogbe, Ophelia. D. (2011) *Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study*. International Journal Of Business & Management, Vol. 6, No. 12. pp. 270-285.

Bovey, Wayne. H. & Hede, Andrew. (2001). *Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 16, No. 7, pp. 534-548. University of Sunshine Coast.

Callan, Victor. J. & Terry, Deborah. J. (1997) *Employee Adjustment to Large-scale Organisational Change*. Australian Psychologist. Vol. 32, No. 3, pp. 203 - 210. University of Queensland.

Chukwuba, Kenneth. (2011). *Performance Appraisal in the Workplace*. Journal Of Management & Marketing Research. Vol. 9, pp. 1-6. Walden University.

Fulk, Kevin. H, Bell, Reginald. L. & Bodie, Nancy. (2011). *Team Management by Objectives: Enhancing Developing Teams' Performance*. Journal Of Management Policy & Practice, Vol. 12, No. 3, pp. 17-26. Praire View A&M University.

Jarzebowski, Ann-Marie, Palermo, Josephine. & van de Berg, Robert. (2012) *When feedback is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive feedback*. International Coaching Psychology Review, Vol. 7, No. 1, pp. 14-32, British Psychological Society.

Jimmieson, Nerina. L, Terry, Deborah. J. & Callan, Victor. J. (2004). *A Longitudinal Study of Employee Adaption to Organizational Change: The role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 9, No. 1, pp. 11-27. University of Queensland.

Kaymaz, Kurtulus. (2011). *Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation*. Business & Economics Research Journal, Vol. 2, No. 4, pp. 115-134.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Khosravi, Bahdor. G, Manafi, Mahmoud., Hojabri, Roozbeh., Aghapour, Ali. H. & Gheshmi, Reza. (2011). *The Relationship between Emotional Intelligence and Effective Delegation*. International Journal Of Business & Social Science, Vol. 2, No. 19, pp. 223-235.

Landsberg, Richard. D (2009). *How to Make Pay for Performance Pay Off*, *Journal Of Financial Service Professionals*. Vol. 63, No. 6, pp. 12-13.

Mack, David. A, Nelson, Debra. L. & Quick, James. C. (1998). *The stress of Organisational Change - A Dynamic Process Model*. Applied Psychology: An International Review, Vol. 47, No. 2, pp. 219-232. University of Texas.

Morgan, David. E. & Zeffane, Rachid. (2003). *Employee involvement, organizational change and trust in management*. Human Resource Management, Vol. 14, No. 1. pp. 54-75. University of New South Wales.

Murray, V. & Dimick, D. (1978) *Contextual Influences on Personnel Policies and Programs: An Explanatory Model*', *Academy Of Management Review*, Vol. 3, No. 4, pp. 750-761, York University.

Opayemi, Remi. (2012). *Psychosocial factors predisposing University undergraduates to mentoring relationship*. IFE Psychologia, Vol. 20, No. 1, pp. 70-86. Lead City University Nigeria.

Schmelter, Ralf, Mauer, René, Börsch, Christiane. & Brettel, Malte. (2010) *Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs*', *Human Resource Management*. Vol. 49, No. 4, pp. 715-741.

Schuler, Randall. S. (2002) *Scanning the Environment: Planning for Human Resource Management and Organizational Change*. Human Resource Planning. Vol. 12, No. 4, pp. 257 - 276. New York University.

Tiong, Tan. N. (2004) *Maximising Human Resource Potential in the Midst of Organisational Change*. Singapore Management Review, Vol. 27, No. 2, pp. 25-35. National University of Singapore.

Van de Ven, A. & Sun, K. (2011) *Breakdowns in Implementing Models of Organization Change*. Academy Of Management Perspectives, Vol. 25, No. 3, pp. 58-74. University of Minnesota.

Yongmei, Lui, Jun, Xu. & Weitz, Barton. A. (2011) *The Role of Emotional Expression and Mentoring in Internship Learning*. Academy Of Management Learning & Education. Vol. 10, No. 1, pp. 94-110. University of Florida.

8.2 Litteratur - Teori

Alhström, Gunilla. (2002) *Mentorskap - erfarenheter för personlig utveckling och professionell utveckling*. Uppl: 1:1. Kristianstad: Liber.

Alvesson, Mats. & Sveningsson, Stefan. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Uppl: 1:2. Malmö:Liber.

Angelöw, Bosse. (2010) *Framgångsrikt förändringsarbete - om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur och Kultur.

Arhén, Gunilla. (2007) *Mentor – Handbok för både adepter och mentorer*. Uddevalla: Schibsted Förlagen AB.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Bennis, Warren & Nanus, Burt. (1985) *Leaders - The strategies for taking charge. The four keys of effective leadership*. New York: Harper & Row.

Bolman, Lee. G. & Deal, Terrence. E. (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Uppl: 3:4. Lund: Studentlitteratur.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone. (2007) *Ledning & Organisation*. Uppl. 1:1 Malmö: Liber.

Cox, Arne., Edström, Karl-Johan & Vidlund, Lars. (1970) *Personalpolitik - Idéer för systematisk utveckling av relationer*. Stockholm: Tryckeribolaget.

Frick, Georg. (2004) *Lönesamtal – Handbok för chefer om individuell lönesättning*. Uppl.1:1. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Granberg, Otto. (2011) *PAOU - personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Uppl: 8:1. Stockholm: Natur och Kultur.

Granberg, Otto. (2003) *PAOU - personaladministration och organisationsutveckling*. Uppl. 7:4. Stockholm: Natur och Kultur.

Hultman, Jöran. & Sobel, Lena. (1994). *Mentorn- en praktisk vägledning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Jordan - Evans, Sharon. & Kaye, Beverly. (1999) *Slå vakt om företagets kompetens - konsten att behålla medarbetare*. Stockholm: Svenska Förlaget.

König, Stephanie. (2007) *Motivera genom feedback*. Uppl: 1:1. Malmö:Liber.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011) *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Uppl.2:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Mikkelsen, Aslaug. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Nilsson, T. & Ryman, A. (2005) *Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning*. Helsingborg: LJ Boktryck AB.

Parsloe, E. & Wray, M. (2000) *Coaching & Mentorskap – Praktiska metoder för bättre lärande*. Jönköping: Brain Books AB.

Philipson, Sten. (2004). *Etik och företagskultur - att leda med värden*. Lund: Studentlitteratur.

Rubenowitz, Sigvard. (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Uppl: 2:7. Lund: Studentlitteratur.

Wendell, L. French. & Cecil, H. Bell, Jr. (1999) *Organization development - behavioral science interventions for organization improvment*. Uppl: 4. New Jersey: Prentice -Hall.

Westergren,A. & Englund, T. (2006). *God arbetsmiljö*. Göteborg: Tholin & Larssons förlag

8.3 Litteratur - Metod

Alvesson, Mats. & Sjöldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion - en vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Bryman, Alan. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2:1. Malmö: Liber.

Holme, Idar. M. & Solvang, Bernt. K. (1996). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag. I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring - introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa. & Davidsson, Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Uppl. 1:1. Malmö: Liber.

8.4 Muntliga källor

Magnus Cavalli-Björkman, VD. Intervju den 25 april. Kl. 13.30-14.30.

Ann Surtell, HR-chef. Intervju den 25 april. Kl. 9.30-10.10.

Mikael Geitner, Retail - chef Norden. Intervju den 25 april. Kl. 10.15-11.20.

Agneta Rudin, Retail - chef Sverige. Intervju den 25 april. Kl. 14.30-15.30.

Alexandra Hoby, Affärschef. Intervju den 24 april. Kl. 13.00-13.40.

Joanna Hedin, Vice Affärschef. Intervju den 26 april. Kl. 12.00-13.00.

Emmy Nyberg, Säljare. Intervju den 24 april. Kl. 15.30-16.10.

Matilda Alquist, Säljare. Intervju genom mail, 26 april.

Anonym 1, Säljare. Intervju den 24 april. Kl. 13.15-14.00.

Anonym 2, Säljare. Intervju genom mail, 26 april.

8.5 Internetlänkar

Finansiell information

<http://www.forex.se/sv/Om-FOREX/Finansiell-Information/> (Läst: 2012-04-20)

Om ForexBank. (2012).

<http://www.forex.se/sv/Om-FOREX/> (Läst: 2012-04-18)

Om ForexBank. (2012).

<http://www.forex.se/sv/Om-FOREX/> (Läst: 2012-05-10)

Om ForexBank. (2012).

<http://www.forex.se/sv/Om-FOREX/> (Läst: 2012-05-12)

ForexBanks värderingar. (2012).

<http://www.forex.se/sv/Om-FOREX/Human-Relations/Vara-varderingar/> (Läst: 2012-05-01)

ForexBanks styrelse. (2012).

<http://www.forex.se/sv/Om-FOREX/Organisation/Styrelse/> (Läst: 2012-04-20)

ForexBanks pressrum. (2012)

<http://www.forex.se/sv/Om-FOREX/Pressrum/> (Läst: 2012-04-20)

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Bilaga 1. Intervjuguide

Inför intervjuerna har företaget kontaktats genom mail för schemaläggning av intervjuer. Samtalet inleds med en presentation av gruppens medlemmar, av Universitetet vi representerar samt förklarar intervjuens upplägg, syfte och innehåll.

Presentation av respondenten:

Syftet med nedan frågor är att vi ska få en bättre bild av informanten. Position, antal år inom organisationen samt utbildning tror vi kan vara av intresse för vår undersökning.

1. Ålder:
2. Position:
3. Antal år på Forex:
4. Utbildning:
5. Namnlös?:

Alla informanter, oavsett position, kommer att besvara samma frågor, detta för att vi ska kunna jämföra svaren.

Organisationsförändring:

Nedan frågor syftar till att erhålla svar gällande informantens kunskaper och känslor kring organisationsförändring. Huvudfrågorna är numrerade och uppföljande frågor följer under somliga frågor. Vi vill i synnerhet låta informanterna tala fritt, de uppföljande frågorna ska verka som stöd.

6. Kan du berätta om organisationsförändringen som ForexBank genomgår?
 - När påbörjades den?
 - Vad är grunden till förändringen? Ekonomisk? Konkurrens?
 - Vilka märkbara förändringar har den inneburit?
7. Kan du berätta hur förändringen har mottagits i företaget?
 - Hur informerades/informerades ni om förändringen?
 - Upplever du något motstånd?

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

- Förvirring?
 - Entusiasm?
 - Hur upplever du förändringen?
 - Tror du att den uppfattas likadant bland medarbetarna/ledningen?
 - Har det gjorts någon uppföljning av förändringens effekter?
8. Har du några tankar kring huruvida att organisationsförändringen kan påverka personalpolitiken positivt alternativt negativt? Berätta?

- Har det hänt någon gång att en organisationsförändring har gått dåligt? Vad var det som inte fungerade?

Personalpolitik

Frågorna nedan syftar till att bildliggöra hur personalpolitiken ser ut inom organisationen samt om informanterna, oavsett position, har en enhetlig bild av denna.

9. Kan du berätta hur *personalpolitiken* ser ut i ForexBank? Beskriv.
- Värderingar?
 - Etik?
 - Regler?
 - *Företagskulturen*
10. Kan du berätta hur ForexBank arbetar med att *introducera* nyanställd personal i personalpolitiken och i organisationen?
11. Arbetar ni med någon form av *mentorskap*? Om ja - skulle du kunna berätta hur det går till? Om nej - skulle du kunna tänka dig att det hade påverkat personalpolitiken i någon riktning? Berätta.
- Internt eller externt?
 - På vilken nivå?
12. Kan du berätta hur ni arbetar med *medarbetarsamtal/utvecklingssamtal* på ForexBank?
- Hur ofta äger dessa rum?
 - Mellan vilka positioner?

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

13. Kan du berätta hur ni arbetar med *feedback* inom ForexBank?

- Om nej - skulle du kunna tänka dig att det hade påverkat personalpolitiken i någon speciell riktning? Berätta.

14. Kan du berätta hur ni arbetar med att *utveckla personalen*? Utbildningar etc.

15. Kan du berätta hur ni arbetar med *delegering* inom ForexBank?

16. Kan du berätta om ni arbetar mot någon form av *prestationslön*?

17. Kan du berätta hur du tror att framtiden inom ForexBank ser ut?

Från barberarsalong till uppstickarbank

- en fallstudie kring hur personalpolitiken påverkas av organisationsförändring

Bilaga 2. Fullständig lista över använda sökord.

- Personnel policies
- Change
- Organizational change
- Human Resource
- Human Resource Management
- HR policy
- Organizational development
- Human capital
- Professional development
- Competence
- Introduction
- Performance appraisals
- Appraisal
- Monitoring
- Feedback
- Constructive Criticism
- Motivation
- Effectiveness
- Mentoring
- Performance pay
- Staff development
- Staff training
- Corporate culture
- Company culture
- Organizational culture
- Delegation
- Devolution
- Social Change