



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

“Det är viktigare att du är engagerad om du vill
växa här”

En fallstudie om internrekrytering på ett logistikföretag

Ida Berander

Anna Nystedt

Antal ord: 14 508

Grupp nr: 50

Handledare:
Eerika Saaristo

Examensarbete
VT 2020

FÖRORD

Vi vill börja med att tacka Logistix för att de låtit oss intervjua dem och således låtit oss ta del av värdefull empiri till vår studie. Ni har varit otroligt hjälpsamma, givmilda av information och tagit oss på största allvar. Trots den rådande situationen beträffande Covid-19 har vi kunnat genomföra intervjuer på ett bra sätt. Utan er välvilja hade den här studien inte varit möjlig!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Eerika för bra feedback under arbetets gång. Ditt engagemang har sporrat oss till att anstränga oss extra mycket för att göra denna studie så bra som möjligt!

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för en tidvis utmanande men skrattfylld tid av uppsatsskrivande och för ett väldigt fint samarbete. Arbetet med denna kandidatuppsats utförts till lika stora delar av båda författarna.

Trevlig läsning!

Helsingborg, 2020-05-27

Ida Berander och Anna Nystedt

BEGREPPSDEFINITIONER

För att tydliggöra och underlätta förståelsen av de centrala begrepp vi använder genomgående i uppsatsen presenteras nedan vår egen uppfattning och definition av begreppen.

Internrekrytering

Syftar till när en redan anställd medarbetare blir vald till en ny tjänst inom företaget.

Hårda mått

Syftar på bedömning av medarbetaren som relativt enkelt går att mäta. Det kan exempelvis vara hur många ordrar man plockat på en dag eller hur många felplock som gjorts. Dessa mått betraktas som hårda eftersom det går att mäta exakt vad medarbetaren gjort och sedan få fram exakt hur denne har presterat.

Mjuka mått

Syftar på en mjukare bedömning av medarbetaren. Till exempel att medarbetaren visar engagemang, lojalitet eller hjälpsamhet. Dessa mått betraktas som mjukare då det är svårare att bedöma, det går inte få fram en siffra på hur mycket lojalitet en medarbetare visar, utan det är snarare en bedömningsfråga och på så vis mer diffust och mjukt.

Human Resource Management - HRM

Syftar till företags arbete med personalfrågor. Dock är HRM är ett omfattande begrepp som därför kommer diskuteras vidare i teorikapitlet.

SAMMANFATTNING

Logistikbranschen utmärks av sitt fokus på produktivitet och kostnadseffektivisering; lagermedarbetare i logistikbranschen bedöms främst på hårda mått, såsom hur många ordrar de plockat på en dag, för att kontrollera att den önskade produktiviteten uppnås. När företag i branschen idag försöker att skifta fokus till ett arbete med mer human resource management, exempelvis genom internrekrytering, kan de hårda måtten som utgör bedömningen av medarbetaren problematiseras. Studien belyser att även mjukare mått, såsom hur hjälpsam en medarbetare är, tas i beaktning vid internrekrytering. Ett större ansvarstagande för sin personal och ett erbjudande av utvecklingsmöjligheter, internrekrytering, verkar även ha påverkan på företagskulturen. Studiens syfte är, utöver att skapa en större förståelse för hur mjuka mått bedöms på logistikföretag och belysa internrekryterings påverkan på företagskulturen, även kartlägga processen för internrekrytering i logistikbranschen. Utifrån detta har följande frågeställningar formulerats:

- *Hur arbetar logistikföretag med internrekrytering och hur kan företag påverkas av det?*
- *Hur bedöms medarbetaren vid internrekrytering?*
- *Hur påverkar arbetet med internrekrytering företagskulturen?*

Studien har genomförts med ett kvalitativt synsätt genom en fallstudie och empirin har samlats in genom halvstrukturerade intervjuer med medarbetare på logistikföretaget Logistix. De teoretiska utgångspunkterna i studien tar sig grund i HRM, internrekrytering, och företagskultur. Slutsatserna visar hur arbetet med internrekrytering är komplext och att det kräver en välarbetad process. Vid internrekryteringen bedöms medarbetaren både utifrån hårda och mjuka mått. Internrekryteringen har även visat sig påverka det undersökta företagets kultur, såväl positivt som negativt. Dessa slutsatser öppnar upp för möjligheter för fortsatt forskning och fallstudier.

Nyckelord: *Internrekrytering, hårda mått, mjuka mått och företagskultur.*

INNEHÅLL

1 INLEDNING	1
1.1 Problemformulering, syfte och frågeställningar	3
2 METOD	4
2.1 Urval och avgränsningar	5
2.2 Intervju- och analysarbetet	7
2.3 Etik	8
2.4 Tillförlitlighet	9
2.5 Reflektioner kring studien	10
3 TEORI	12
3.1 Human resource management inom logistikföretag	12
3.2 Internrekrytering	14
3.3 Internrekryteringens påverkan på företagskultur	17
4 INTERNREKRYTERING PÅ LOGISTIX	20
4.1 Rekryteringsprocessen	22
4.2 Bedömning av medarbetaren	24
4.2.1 Hårda mått	25
4.2.2 Mjuka mått	26
4.3 HRM med fokus på internrekrytering	30
4.4 Internrekryteringens inflytande på företagskulturen	32
4.4.1 En för dominerande företagskultur?	37
4.5 Baksidan av internrekrytering	38
5 SLUTSATS OCH DISKUSSION	41
REFERENSER	46
6 BILAGOR	50

1 INLEDNING

I logistikbranschen står produktivitet i fokus (McAfee, Glassman och Honeycutt, 2002). Lagermedarbetare inom logistikbranschen har dagliga mål på hur många pallar de ska köra och hur många ordrar de ska plocka. Men det kan väl inte räcka att en riktigt duktig lagermedarbetare som utför sitt arbete snabbt och korrekt, internrekryteras till en arbetsledare, eller?

Här väcktes vårt intresse för att studera hur internrekryteringen fungerar inom logistikbranschen. Internrekrytering syftar till när en redan anställd medarbetare blir vald till en ny tjänst inom företaget (Granberg, 2011). Internrekrytering kan ses vara effektivt sett till tid och pengar, då företaget har större kännedom om medarbetare inom företaget. Det kan i sin tur leda till större chans att göra lyckade internrekryteringar och minska kostnader- både i tid och pengar, på osäkra rekryteringar (Brousseau, Kling & Larsson, 2007). För att företaget ska kunna besluta vem som är lämplig för att utses till en tjänst, behövs verktyg för att kunna bedöma och utvärdera medarbetare. Mått som syftar till att bedöma medarbetarnas arbete är bristande inom logistikbranschen (Wudhikarn, Chakpitak & Neubert, 2018). På logistikföretag är produktiviteten grundläggande för verksamhetens fortlevnad (McAfee et al., 2002) och hårda mått står primärt i fokus. Medarbetarens jobb bedöms till stor del efter hårda mått, hur många ordrar de plockat eller pallar de hunnit köra. Tidigare forskning menar att traditionella mått, hårda mått, inte är tillräckliga för att bedöma medarbetaren (Lopez-Cabrales, Valle & Herrero, 2006). Wudhikarn et al. (2018) föreslår istället mjukare mått men menar att det krävs mer forskning på hur måttet i praktiken ska kunna bedömas, vilket kan problematiseras. Därför är det av intresse att undersöka vilka mjuka mått som tas i beaktning vid bedömning av medarbetare vid internrekrytering. Mjuka mått kan tänkas vara hur hjälpsam en medarbetare är och det kan därigenom skapas en förståelse att detta är svårare att bedöma, och även Cassel, Hackl & Westlund, (2000) understryker komplexiteten med mjuka mått. Trots komplexiteten är detta något som kan vara intressant att studera sett till internrekrytering; hur mycket engagemang en

medarbetare visar eller andra mjuka mått kan tänkas vara viktigare när ett företag letar efter sina framtida ledare, än de hårda mått som tidigare nämnts.

Forskning påvisar en koppling mellan internrekrytering och företagskultur (Granberg, 2011). Företag som arbetar med internrekrytering väljer att aktivt arbeta för att behålla och utveckla sin personal inom företaget (Granberg, 2011). Internrekrytering är en del av rekryteringsarbetet, som i sin tur inkluderas i ett företags human resource management (HRM). Granberg (2011) hävdar att internrekrytering kan främja en starkare företagskultur, exempelvis en samstämmighet i värderingar. Även McAfee et al. (2002) menar att HRM och kulturen hos ett företag har en stor inverkan på varandra. Då internrekrytering är en del av HRM-arbetet, kan det vara av intresse att undersöka hur arbetet med internrekrytering influerar företagskulturen.

Forskning som finns på logistikbranschen med koppling till HRM är begränsad enligt Becker, Carbo och Langella (2010). Även Swart, Hall och Chen (2012) uppmanar till att forska mer om den påverkan HRM har på logistikföretag. Argumentationen har framförts om att HRM bidrar till hur de anställda presterar och att investera i ett väl utarbetat och implementerat HRM, skulle kunna generera ett bättre tillvaratagande av personalen (Ahmad & Schroeder, 2003). Något som förklarar varför forskningen mellan logistikföretag och HRM är bristfällig kan tänkas vara att många logistikföretag väljer att outsourca sin HR-avdelning (Becker et al., 2010). I en kvartalsrapport från Bemanningföretagen (Q1 Kvartalsrapport 2020, 2020) påvisar det statistiska underlaget att lager och logistik är den näst största branschen inom bemanningssektorn, med en femtedel av marknaden. Logistikföretag köper in både lagermedarbetare såväl som andra medarbetare på högre uppsatta positioner (Q1 Kvartalsrapport 2020, 2020). När logistikföretag outsourcar sin HRM till bemanningföretag, outsourcar de också medarbetares möjligheter till internrekrytering. Detta komma att stå i konflikt med att dagens generation som kräver mer av sin arbetsgivare än tidigare, speciellt sett till utvecklingsmöjligheter inom företaget (Durucan, Çiftçi och Soysal, 2018). Som ovan nämnt påvisar Becker et al. (2010) och Swart et al. (2012) att forskning på HRM inom logistikbranschen är vag. Det kan då även konstateras att internrekrytering, som utgör ett

specifikt område i HRM, inom logistikbranschen är bristfällig. Således kan en lucka i forskningen avseende internrekrytering inom logistikbranschen observeras.

1.1 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Mot den bakgrund som presenterats i inledningen, kan internrekrytering inom logistikbranschen förstås vara komplex. Internrekrytering motiveras vara fördelaktigt ur flera perspektiv, men avseende *hur* den interna rekryteringsprocessen inom logistikbranschen går till och sett till *vad* som tas i beaktning vid den är forskningen bristfällig. Tidigare forskning påvisar att bedömning sker via hårda och mjuka mått, men hur fungerar dessa i praktiken och hur bedöms de? Inledningen visar också kopplingen mellan internrekrytering och företagskultur och att de i hög grad influerar varandra. Vår förhoppning är att studien således ska kunna skapa en större förståelse för vilka möjligheter och utmaningar som internrekrytering på ett logistikföretag kan medföra, dels sett till bedömning och dels sett till företagskultur. I vidare kontext hoppas vi kunna understryka betydelsen av att arbeta med internrekrytering inom logistikbranschen, samt väcka intresse för fortsatt forskning inom området. Utifrån detta utformades följande syfte och frågeställningar:

Studiens syfte är att kartlägga hur arbetet med internrekrytering fungerar på ett logistikföretag och vilken påverkan den kan ha på företagskulturen, samt skapa en större förståelse för hur logistikföretag arbetar med mjuka mått. Utifrån detta har följande frågeställningar formulerats:

- *Hur arbetar logistikföretag med internrekrytering och hur kan företag påverkas av det?*
- *Hur bedöms medarbetaren vid internrekrytering?*
- *Hur påverkar arbetet med internrekrytering företagskulturen?*

2 METOD

Vår studie har genomförts med en kvalitativ forskningsstrategi genom en fallstudie på Logistix. Detta då en kvalitativ studie ger en större och djupare förståelse för ett fenomen än en kvantitativ studie (Thurén, 2007). Kvalitativ metod menar Rennstam och Wästerfors (2015) syftar till att bland annat skapa förståelse, men även att redogöra för- eller utforska något, vilket var passande för vår studie. För att kunna uppnå vårt syfte och besvara våra frågeställningar, behövde vi ha en utgångspunkt från det Alvehus (2019) beskriver; att verkligheten är konstruerad av de individer som medverkar i den. I denna studie konstrueras alltså verkligheten av medarbetare på Logistix. Med hänsyn till ovanstående, är det alltså individens självupplevda verklighet som tas i beaktning och behöver därför inte vara en direkt avspegling av en objektiv verklighet. Materialet som samlades in bearbetades sedan genom att implementera begrepp och teorier för att utöka kunskapen inom ämnet, vilket benämns som att arbeta induktivt (Thurén, 2007). När intervjuerna genomfördes fanns inga tankar på att undersöka företagets kultur; att Logistix:s arbete med internrekrytering hade en inverkan på företagskulturen framkom först efter bearbetning av det empiriska materialet. Med hänsyn därtill valde vi sedan att applicera litteratur som beaktar företagskultur på det empiriska materialet, därav är studien induktiv.

Cuadra (2012) lyfter en problematik vid kvalitativ forskning angående att studera komplexa situationer där sociala handlingar spelar in. Att studera internrekryteringen på Logistix kan onekligen ses som att studera en komplex situation där sociala handlingar spelar in och påverkar en mängd olika dimensioner. Författaren lyfter därför att det är viktigt att försöka se hela sammanhanget och inte enbart peka ut enskilda situationer som leder till kunskap (Cuadra, 2012). Därför består delar av analysen av en kartläggning som visar hur medarbetare upplever att Logistix i praktiken arbetar med internrekrytering. Detta för att måla upp den större bilden av sammanhanget för att sedan analysera vilka element och händelser som leder till ökad kunskap inom ämnet.

2.1 Urval och avgränsningar

Under hösten 2019 introducerades vi för Logistix och fann ett stort intresse för deras unika sätt att arbeta med sin personal inom logistikbranschen eftersom de, till skillnad från många andra i branschen, inte köper in sin personal via bemanningsföretag. Kort därefter kontaktade vi företaget med en förfrågan om att få genomföra en fallstudie på företaget, vilket de ställde sig positiva till. Under ett inledande möte tidigt under 2020 introducerades idén att undersöka hur företaget arbetar med internrekrytering och vilka mått som tas i beaktning vid denna. Företaget fann detta av intresse och studien inleddes. Studien har alltså helt avgränsats till Logistix.

För den kvalitativa studien har ett strategiskt urval gjorts för att anpassa urvalet av intervjupersoner till den valda forskningsfrågan (Alvehus, 2019). Beslutet angående ett strategiskt urval grundades i en diskussion med vår nyckelperson på företaget, och det föreslogs då att hen kunde genomföra urvalet av medarbetare för att fånga upp medarbetare med olika uppfattningar om företaget och som var villiga att prata. Detta strategiska urval gav oss därav förutsättningar till att få tag på intervjupersoner som var lämpliga och kunde uttala sig om specifika erfarenheter. Urvalet kan därför motiveras vara det Alvehus (2019) benämner som ett strategiskt urval. Vi är medvetna om att kritik hade kunnat lyftas mot att nyckelpersonen eventuellt valt ut intervjupersoner som tillhandahåller den bild som företaget vill förmedla av sig själva. Dock är vår uppfattning att intervjuerna försett oss med ett varierat material då intervjupersonerna uppvisat en skiftande bild av företaget. Med hänsyn till intervjupersonernas varierade upplevelser är vår bedömning att detta inte har varit ett problem.

Alvesson (2011) beskriver fyra sätt att avgränsa sin studie sett till intervjuer genom struktur, storlek, kommunikationsmedium och kategori. Sett till *struktur* har halvstrukturerade intervjuer valts. Detta går i linje med vad Bryman (2018) benämner som semistruktur. Denna typ av intervju skapar frihet och inbjudan till intressanta diskussioner, samtidigt som den håller en viss struktur. *Storleken* på intervjuerna har begränsats till individuella intervjuer med nio anställda på Logistix. Medarbetarna har olika positioner i företaget vilket framgår av tabellen nedan.

Kommunikationsmedium som använts är telefon- och videointervju. Dessa beskrivs enligt Alvesson (2011) som mycket torftiga och irrelevanta och bör endast användas vid kortare uppföljningsintervjuer. Även Bryman (2018) lyfter en kritik mot att genomföra intervjuer på distans och menar på att det tar bort möjligheten att tolka kroppsspråk och uttryck. Trots detta genomfördes samtliga intervjuer på distans genom videointervju eller telefonsamtal på grund av den rådande situationen beträffande Covid-19. En förståelse för att detta kan ha påverkat intervjuernas kvalitet finns. Vi delar även uppfattningen att videointervjuerna gav bättre kontakt än telefonintervjuerna, men videosamtal var inte genomförbart med intervjupersonerna som jobbade ute på terminalerna, då de inte hade tillgång till en egen dator. Sammanfattningsvis är vår uppfattning att vi, trots den rådande situationen, lyckades samla in ett omfattande och rikt material. Vi anser att vi fick bra kontakt med intervjupersonerna, även om den kanske blivit ännu bättre ansikte-mot-ansikte. Sista avgränsningen är *kategori*, denna syftar till att olika kategorier av människor ibland kräver särskild hänsyn när det gäller intervjumetod (Alvesson, 2011). Studien undersöker inte ett särskilt känsligt ämne och förutom att intervjupersonerna tillhandahålls konfidentialitet har ingen annan särskild hänsyn behövt tas.

Nedan följer en tabell på intervjupersoner som har intervjuats i denna studie:

Kod	Roll i företaget	Intervjulängd	Genomförande
IP1 - Samira	Chefsbefattning på terminal	57 min	Telefon
IP2 - Olle	HR	1h, 33 min	Videointervju
IP3 - Per	Ledande befattning på terminal	49 min	Telefon
IP4 - Stina	HR	1 h 25 min	Videointervju
IP5 - Karin	HR	1 h 12 min	Videointervju
IP6 - Paul	Anställd på terminal	1 h 14 min	Telefon
IP7 - Ahmed	Ledande befattning på terminal	1 h 12 min	Telefon

IP8 - Linnea	Ledande befattning på terminal	50 min	Telefon
IP9 - Krister	Anställd på huvudkontoret (Kompletterande intervju)	2 min	Telefon

Tabell 1: Intervjupersoner

Intervjupersonerna har tilldelats fiktiva namn i konfidentialitetssyfte.

2.2 Intervju- och analysarbetet

Inför intervjuerna började vi med att gå igenom tidigare forskning för att kunna skapa en intervjuguide med så relevanta frågor som möjligt. Efter detta utformades en intervjuguide med följande teman; mått & belöningsystem, internrekrytering och framtid på Logistix, se Bilaga 1. Intervjuerna genomfördes av oss båda tillsammans. Inför varje intervju tilldelade vi oss olika roller, där en av oss hade ansvar för intervjufrågorna och att vi höll oss till guidens teman medan den andra fokuserade på att aktivt lyssna på intervjupersonen för att kunna ställa genomtänkta följdfrågor. I den inledande delen av intervjun beskrev vi först studiens syfte samt informerade om att intervjuerna skulle spelas in och transkriberas, vilket godkändes av samtliga. Samtliga intervjuer spelades in via våra mobiltelefoner och bearbetades sedan genom transkribering.

Vi inledde analysarbetet med att läsa igenom alla transkriberingar för att få en överblick över materialet. Därefter valde vi ut följande teman för kodning av materialet: *internrekrytering*, *företagskultur*, *intern marknadsföring*, *expansionen/förändringen*, *hårda och mjuka mått* och *feedback*. Dessa teman valdes då de var återkommande ämnen som uppkom under intervjuerna samt hade en koppling till att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Vi eftersträvade att skapa så omfattande teman som möjligt för att inte gå miste om material, bara för att det inte passade in under ett specifikt tema. Detta rekommenderas av Graneheim och Lundman (2004). Efter att allt material kodats, kom vi efter diskussion fram till att fortsatt fokusera på temat internrekrytering. Resterande teman, har även de en koppling till internrekrytering. Därför har teman som företagskultur och mått använts i analysen, då vi såg en anknytning till internrekrytering i dessa teman. Till exempel används citat som kodats under mått, för att skapa

förståelse för vad det är som beaktas i en bedömning av medarbetaren och därigenom kan leda till internrekrytering.

Efter den åttonde intervjun hade vi uppnått mättnad i vår empiriinsamling. Detta grundades på att vi började se ett mönster i vad intervjupersonerna svarade. Redan vid den sjätte intervjun, upplevde vi att intervjupersonerna uppgav liknande svar. För att säkerställa mättnad i empiriinsamlingen genomfördes dock ytterligare två intervjuer, varefter vi var säkra på att empirisk mättnad var uppfylld. Denna mängd intervjuer med olika personer kan enligt Ahrne och Svensson (2011) leda till en empiriinsamling av ett material som är relativt oberoende av den enskilda individens uppfattning av ett fenomen. Under analysarbetet uppkom oklarheter angående vilken rekryteringsutbildning ledare inom företaget tillhandahålls. Därför utfördes en kompletterande intervju med en anställd på huvudkontoret för att få svar på frågan.

2.3 Etik

Bryman (2018) lyfter fyra etiska riktlinjer; informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet samt samtyckeskravet, för att skapa legitimitet för studien (Bryman, 2018). *Informationskravet* har uppfyllts genom att intervjupersonerna har informerats om studiens syfte och de olika teman som intervjun berör. *Konfidentialitetskravet* har uppfyllts genom att företaget anonymiserats och samtliga intervjupersoner och företaget har tilldelats fiktiva namn. Utöver detta kan varken datum för intervjuer, geografisk plats eller vilken typ av varor företaget tillhandahåller utläsas, i syfte att stärka anonymiteten, och således konfidentialiteten i arbetet. Innan intervjuerna försäkrades intervjupersonerna om att deras uppgifter hanteas med total konfidentialitet. *Nyttjandekravet* har uppfyllts genom att det inspelade materialet enbart använts för det specifika forskningsändamålet och har därefter raderats. Att intervjun spelades in har även det klargjorts och godkänts före intervjun. *Samtyckeskravet* har uppfyllts genom att alla intervjupersoner informerades om att de när som helst under studien hade rätt att avbryta sin medverkan utan negativa följder.

Att göra djupintervjuer utgör ett etiskt dilemma, då forskare vill samla på sig så djup kunskap som möjligt från intervjupersonerna, vilket också medför en risk för att intervjupersonen kommer till skada (Kvale & Brinkman, 2014). 'Skadan' som beskrivs, kan i denna studie uppstå i ett scenario där någon av intervjupersonerna ställer sig kritiska till hur företaget arbetar vid en viss fråga, vilket företaget kanske inte uppskattar. Detta gör att konfidentialiteten är av yttersta vikt. Samtidigt strävar forskare efter att vara hänsynsfulla och respektera personerna som intervjuas, vilket istället medför en risk att intervjuerna blir ytliga och därmed inte tillför tillräckligt värde i studien (Kvale & Brinkman, 2014). Uppfattningen är att vi funnit en bra balans mellan att samla in så djup kunskap som möjligt, utan att intervjupersonerna kommit till skada. En förståelse för att maktasymmetri kan förekomma vid intervjuer har funnits- alltså att dialogen är enkelriktad och styrs av intervjuaren. Intervjuaren har även tolkningsmonopol (Kvale & Brinkman, 2014) För att säkerställa att intervjupersonernas budskap tolkas på ett korrekt sätt har tolkningsfrågor ställts under intervjun vilket Bryman (2018) förespråkar. Studien ska inte avslöja, eller på något sätt påverka, intervjupersonerna eller företaget negativt. I denna studie kan etiska svårigheter tänkas vara att intervjupersonerna svarar på frågorna i intervjun utifrån hur företaget vill att de ska svara istället för hur saker egentligen går till. Detta gör återigen att konfidentialiteten är av yttersta vikt.

2.4 Tillförlitlighet

Till skillnad från kvantitativ forskning där en studie vanligtvis bedöms utifrån reliabilitet och validitet, är detta svårt att applicera på vår studie vilken är kvalitativ, eftersom dessa mått förutsätter att de finns en absolut bild av den sociala verkligheten (Bryman, 2018). Den kvalitativa studien menar istället att det finns flera beskrivningar av den sociala verkligheten. Ett alternativt kvalitetskriterium kan istället utgöras av tillförlitlighet. För att kunna avgöra tillförlitligheten används fyra olika kriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelsebarhet (Denscombe, 2018). Trovärdigheten i studien bygger på att vi följt de etiska riktlinjer som finns inom kvalitativa studier och att det slutgiltiga arbetet ska delges intervjupersonerna samt företaget som medverkat i den. Vi ansåg också att det i och med uppnådd mättnad i det empiriska materialet fanns tillräckligt underlag för trovärdiga slutsatser

och analys, vilket Denscombe (2018) menar är av vikt för att en studie ska vara tillförlitlig. Det andra kriteriet är överförbarhet (Denscombe, 2018). Logistix är relativt unika inom sin bransch genom sitt arbete med HRM och internrekrytering, vilket gör överförbarheten till en annan studie svår. Vår förhoppning är dock att den ska tillföra inspiration till kommande forskning mellan HRM och logistik. Genom att vi varit så transparenta som möjligt och tydligt beskrivit exakt hur studien gått till i detta metodkapitel, vilket Denscombe (2018) lyfter är viktigt, ökar studiens pålitlighet.

Denscombe (2018) menar även att kvalitativ metod genererar empiriskt material som präglas av subjektivitet, och att det således kan påverka bekräftelsebarheten negativt. Genomgående under studiens gång har vi varit medvetna om att våra personliga åsikter inte ska påverka studien, och i den mån det gått, försökt vara så objektiva som möjligt. Vi har haft förståelse för att våra tidigare erfarenheter och förförståelse kan inverka på studien. Vi har även varit medvetna om att studien kunnat ge en ensidig bild av hur internrekrytering går till, då den enbart fokuserats på ett företag och att intervjupersonernas bild av internrekryteringsprocessen är subjektiv. Med anledning av detta har vi ställt oss kritiska till vår analys flertalet gånger. Vi har sedan, efter diskussion med varandra, reviderat och omformulerat delar av analysen i syfte att kunna föra en analys som, i den mån det är möjligt, strävat efter att vara bekräftelsebar.

2.5 Reflektioner kring studien

Studien hade inledningsvis avsikt att även intervjua lagermedarbetare på Logistix för att undersöka perspektivet kring hur de upplever och tror sig blir bedömda. På grund av den rådande situationen till följd av Covid-19, var detta ej genomförbart. Logistix hade inte möjlighet att lösgöra medarbetare från den ordinarie driften och kunde som följd av det bara erbjuda intervjuer med tjänstemän. Vi valde därför i ett tidigt skede att omformulera studiens syfte från hur medarbetaren faktiskt blir bedömd till hur företaget bedömer medarbetaren. Vi har enbart intervjuat personer som har växt inom företaget, det vill säga; internrekryterats. Det finns en förståelse att dessa personer därav kan generera en mer positiv bild av internrekrytering, än om personer som inte rekryterats inom företaget hade kunnat medverka. Vi har förståelse för att

detta kan tänkas sänka tillförlitligheten i studien, men trots rådande omständigheter är uppfattningen att vi fått in ett omfattande empiriskt material som vid bearbetning uppfyllt studien syfte.

3 TEORI

3.1 Human resource management inom logistikföretag

HRM inkluderar fyra olika områden; urval, utbildning, kompensation och utvärdering (McAfee et al., 2002). För att på ett tydligt sätt koppla delar inom HRM till studien kan urval betraktas som arbetet med både extern och intern rekrytering, där internrekrytering kommer avhandlas i nästföljande teoriavsnitt. Utbildning kan ses som både upplärning av medarbetaren, men även utbildning kopplat till utveckling inom företaget och således högre tjänster (McAfee et al., 2002). Därav är även utbildning en viktig del i internrekryteringen. Kompensation innebär både hur medarbetaren avlönas i form av ekonomisk ersättning, men även förmåner som företag tillhandahåller (McAfee et al., 2002). Utvärdering kan betraktas som hur företaget bedömer sina medarbetare. McAfee et al. (2002) menar på att detta inom logistikbranschen främst sker genom hårda mått såsom produktivitet, medan Roach och Dixon (2006) menar att bedömning även kan göras grundat i personliga egenskaper, mjuka mått. Detta kan vidare kopplas till mjuk och hård HRM. Det finns två olika inriktningar inom HRM-arbetet, vilka utgör två sätt att arbeta med personalen, dels mjuk HRM, och dels hård HRM (Alvehus & Jensen, 2015). Hård HRM betonar resource och lägger stor vikt på utvärdering, mätning och kontroll av personalen. Mjuk HRM betonar human. Här ligger fokus på att engagera och involvera personalen i företagets arbete. Sett till hur företag idag talar om sin personal, att 'de utgör företagets viktigaste resurs' (Alvehus & Jensen, 2015), kan det skapa en uppfattning om att det är mjuk HRM som fått ta plats idag, framför den hårda. Mjuk HRM har även kritiserats, då företag når en djupare påverkan av individen, än att endast köpa dennes tid och prestationer och sålunda till en högre grad exploaterar människan som resurs (Alvehus & Jensen, 2015).

Trots att forskning mellan HRM och logistik är begränsad kan en del studier återfinnas. Till exempel påvisar Scarbrough (2000) att vissa delar av HRM-arbete, såsom utbildning, grupputveckling och socialisering, är lättare att applicera på logistikföretag än mer hierarkiskt

bestämda arbetsvillkor såsom arbetsregler och kompensation. McAfee et al. (2002) påvisar att logistikföretag måste ha en samlad företagskultur och således samlad syn på medarbetare, för att lyckas etablera ett bra HRM arbete. Gowen och Tallon (2003) betonar behovet av att det måste finnas ett HRM-arbete på logistikföretag, särskilt sett till den ökande komplexiteten inom branschen. Vid litteraturgenomgång har ingen litteratur som riktar in sig på hur HRM kopplat till internrekrytering går till på logistikföretag kunnat hittas.

McAfee et al. (2002) lyfter ett intressant perspektiv som kan svara på varför HRM-arbetet inte är särskilt vanligt förekommande på logistikföretag. Logistikbranschen bygger på ett fokus på verksamhetens produktivitet. Arbetsuppgifterna är utformade på ett sätt som gör det enkelt för i princip alla att genomföra dem, vilket gör att medarbetaren är utbytbar (McAfee et al., 2002). Författaren menar att en följd av detta, är att logistikbranschen endast minimalt investerat i HRM (McAfee et al., 2002). Utifrån att HRM-arbetet består av urval, utbildning, utvärdering och kompensation kan man sätta detta i relation till logistikbranschen. Där uppdelade och förenklade arbetsuppgifter bidragit till att *urval* och *utbildning* av medarbetare inte krävt några stora investeringar. *Utvärdering* av medarbetarens arbete har kunnat utläsas utifrån medarbetarnas produktivitet, och även *kompensationen* i form av lön har baserats på denna produktivitet. Sett till de minimala investeringar som logistikbranschen historiskt sett gjort inom HRM, kan det även tänkas förklara den bristfälliga forskning på HRM inom logistikbranschen. Senare forskning påvisar att ett arbete med HRM kan ha en positiv effekt på logistikföretag (Ahmad & Schroeder, 2002) och att anställda idag kräver mer och mer av sin arbetsgivare (Durucan et al., 2018).

En artikel som däremot har undersökt HRM-arbetet inom logistikbranschen delar upp företag sett till om de har en ineffektiv HRM eller en väl implementerad HRM, vad dessa kännetecknas för presenteras i tabellen nedan (Becker et al., 2010):

Ineffektiv HRM	Väl implementerad HRM
Zero Inventory: Medarbetare ses som inventarier vilket ska minskas till minsta möjliga	Time-phased: Medarbetare ses som olika förmågor som ska byggas upp och utvecklas
Anställda väljs ut efter minsta möjliga kostnad	Anställda väljs ut efter förmågan att utvecklas

"Köp" vs "gör" rekryteringsstrategi: beslutar att externt rekrytera talanger från marknaden till chefspositioner snarare än att utveckla egna talanger internt	Satsar på egna talanger inom företaget och tillhandahåller dem utbildning och flexibilitet för att utvecklas inom företaget
Tron att HR-avdelning bör outsourcas till andra företag	HR-avdelningen är en kärnaktivitet och den bör inte överlåtas till andra
Fokuserar endast på ekonomiskt egenintresse	Fokus på rättvisa och anställdas rättigheter

Tabell 2: Ineffektiv och väl implementerad HRM enligt Becker et al. (2010).

Forskningen som lyfts i tabellen ovan visar på det närmsta som kunnat hittats på internrekrytering inom logistikföretag. En väl implementerad HRM lägger stor betoning på att utveckla sina medarbetare inom företaget, och urvalet i rekryteringsprocessen baseras således på att utse personer efter deras förmåga att utvecklas. Företag som arbetar med väl implementerad HRM tillhandahåller själva en HR-avdelning som ses vara en kärnaktivitet i företaget och arbetar därför även med ett stort fokus på sina medarbetares rättigheter. Ineffektiv HRM påvisas fokusera primärt på att kostnadseffektivisera verksamheten ur flertalet aspekter. Exempelvis ses medarbetare på som inventarier, och medarbetare väljs även ut efter minsta möjliga kostnad. Rekryteringsstrategin syftar till att 'köpa' in kompetens i företaget och HR-avdelningen outsourcas till andra företag. En väl implementerad HRM kan således ses möjliggöra för att arbeta med internrekrytering, men det talas inte om internrekrytering i artikeln. Därför är det av intresse att undersöka logistikföretags arbete med internrekrytering i förhållande till hur väl implementerad företagets HRM är. Först ska vi dock definiera internrekrytering och diskutera vilka förutsättningar som krävs, dess möjligheter, hur medarbetaren bedöms vid den, samt problematiker som kan uppkomma vid internrekrytering.

3.2 Internrekrytering

Granberg (2011) definierar internrekrytering som när en redan anställd väljs ut till en ledig befattning inom företaget. Författaren beskriver att valet mellan att rekrytera internt eller externt aldrig har ett givet svar, utan beror av situationen. Ibland finns inte de resurser som efterfrågas

inom företaget och då är extern rekrytering nödvändig. Samtidigt lyfter författaren att identifikation med företaget blivit allt viktigare och att företag därför kan gynnas av att behålla redan anställda som identifierar sig med företagskulturen (Granberg, 2011). Rekryteringens syfte är att tillhandahålla personal som matchar företagets behov och det är något som den strategiska ledningen ansvarar för (Lindmark & Örnevik, 2006). Här tas sedan beslut om vilka kompetenser som bör rekryteras externt och vilka kompetenser som kan utvecklas hos personal inom företaget. Ett bra sätt att fånga upp och identifiera medarbetare som kan vara en potentiell kandidat för befordran kan vara utvecklingssamtal (McAfee, 2002; Lindmark & Örnevik, 2006).

För att kunna rekrytera internt är en förutsättning intern rörlighet (Landon & Steel, 2010). Intern rörlighet syftar till att medarbetare kan avancera till högre positioner inom ett företag, eller att de kan utveckla sin kompetens genom att förflyttas till en annan tjänst internt. En förutsättning till att kunna ha intern rörlighet är således en välfungerande arbetsmarknad internt i företaget (Landon & Steel, 2010). Rekryteringsprocesser, upplärning och utbildning är också kostsamt för ett företag. Att kunna erbjuda andra tjänster för medarbetare inom organisationen kan således minska risken att gå miste om kompetent personal som annars söker sig utanför företaget (Martinez Sanchez, Perez, Pilar de Luis Carnicer, Jimenez, & Jose, 2004). Att ha intern rörlighet i sin verksamhet kan även gynna företagets utveckling i stort, genom att tillhandahålla personal som innehar en bredare intern kompetens om de utnyttjat den interna rörligheten genom att söka sig till nya interna tjänster (Landon & Steel, 2010).

Det finns många fördelar med att rekrytera internt, speciellt tillvaratagandet av personalens kompetens (Chan, 1996). Ju längre de anställda finns inom företaget, desto större specialkompetens besitter de, vilket gör det extra svårt och kostsamt att hitta externa kandidater som överträffar dessa kunskaper (Chan, 1996). Dock verkar personligheten väga lika tungt vid rekrytering som den mentala förmågan och kompetensen (Barrick & Michael, 2005; Roach & Dixon, 2006). Internrekrytering kan även utgöra en morot och något som medarbetare kan sträva efter inom företaget, till skillnad från extern rekrytering där de interna kandidaternas chans till befordran minskar väsentligt (Chan, 1996). Ytterligare en fördel med internrekrytering är att kännedomen om medarbetarna som man har i en internrekrytering, möjliggör för en organisation

att göra rätt val, samt att minska osäkerheten som en extern rekrytering medför (Brousseau et al., 2007; Roach & Dixon, 2006)

Vid internrekrytering görs en bedömning av medarbetaren som ligger till grund för om denne ska få chansen att utvecklas inom företaget. Molander utifrån Granberg (2011) innehar ett mycket kritiskt förhållningssätt till bedömning av prestationer. Han menar att det är svårt att mäta prestationer och att det inte går att utläsa av ett mått hur något faktiskt blivit utfört. Vidare menar han att det snarare ska vara utvecklingspotential som är av prioritet, snarare än prestationer (Granberg, 2011). Detta går i linje med att en medarbetares värde för ett företag kan vara mer än ”bara” hans eller hennes arbetsprestation. En medarbetare kan värderas av en organisation eftersom han eller hon har särskilda personliga egenskaper eller färdigheter (Arvey & Murphy, 1998).

Prien (1992) beskriver vidare komplexiteten kring bedömarenas sätt att utvärdera andra människor. Målet hade varit att bedömaren alltid haft tillgång till full information och lärt känna de sökande så pass väl att de kan fatta välgrundade beslut (Prien, 1992). I verkligheten finns dock inte tillgång till all information, och i många fall finns varken tid eller resurser för chefer att lära känna sina medarbetare tillräckligt väl. Istället innehar beslutsfattare oftast en begränsad information om den sökande och hur lämplig den egentligen är för en tjänst (Prien, 1992). Prien (1992) lyfter även att för att hjälpa chefer och andra som arbetar med rekrytering, bör företaget tillhandahålla dessa med väl utarbetade bedömningssystem. Dessa ska innefatta de variabler bedömaren ska leta efter samt förse dem med instruktioner och normer för hur bedömningarna ska utföras. Bedömningssystemen ska innehålla begripliga variabler som skiljer den framgångsrika medarbetaren från den mindre framgångsrika samt vara ett enkelt system där bedömaren kan registrera sina bedömningar (Prien, 1992).

Problematik som kan uppstå med internrekrytering är bytet av roll- att gå från medarbetare till chef över sina medarbetare (Roach & Dixon, 2006). Å ena sidan menar Bridge och Baxter (1992) att relationer mellan medarbetare gynnar dem, då de har mer empati för varandra och att det således minskar risken för att medarbetare blir avundsjuka när en kollega avancerar inom företaget. Å andra sidan menar Roach och Dixon (2006) att det är svårt att förhålla sig objektivt

som chef, om denne har vänskapsrelationer med sina medarbetare sedan tidigare (Roach & Dixon, 2006). Annan problematik i rekryteringsprocessen kan vara att homosocial reproduktion uppstår. Homosocial reproduktion innebär att man rekryterar de individer man känner igen sig själv i, med samma bakgrund, värderingar, åsikter etc. (Alvehus & Jensen, 2015). Konsekvenserna av detta blir en grupp som kännetecknas av homogenitet. Det uppkommer i och för sig troligen inte några stora meningsskiljaktigheter, dock beror det på att alla tänker i samma banor. Således minskar chansen att kunna använda olika personers förmågor, åsikter och erfarenheter i en heterogen grupp, för att främja utveckling i form av nya idéer och strategier (Roach & Dixon, 2006; Lindmark & Önnevik, 2006). Homogenitet kännetecknas alltså av liknande egenskaper och värderingar, denna definition särskiljer sig inte särskilt mycket från företagskultur som ska behandlas i nästa avsnitt.

3.3 Internrekryteringens påverkan på företagskultur

“Med starka kulturer avses vanligtvis att människor i organisationen har homogena och delade värderingar och normer, vilket gör att man i mångt och mycket tänker och agerar på likartade sätt” (Alvehus & Jensen, 2015).

Granberg (2011) beskriver att internrekrytering kan främja en starkare företagskultur vilket bringar relevans till att lyfta det som ett av begreppen. Företagskultur kan förklaras som ett företags personlighet, vilka värderingar och normer som råder på företaget (McAfee et al., 2002). Vidare beskrivs att företagskulturen är ett resultat av historien bakom företaget, och att den bidrar med stabilitet, mening och förutsägbarhet för individerna i företaget (Grönroos, 2015). Identifikation med företaget har blivit allt viktigare och att företag därför kan gynnas av att behålla redan anställda som identifierar sig med företagskulturen (Granberg, 2011).

McAfee et al. (2002) menar att HRM arbetet har en betydande effekt på företagskulturen och att det finns en symbiotisk relation mellan HRM och företagskulturen. Ett sätt som HRM influerar företagskulturen på syns i urvalsprocessen vid rekrytering. Författaren beskriver ett exempel där ett företag använde noggrant utvalda anställda för att intervjua de externt sökande kandidaterna.

Huvudsyftet var då att undersöka hur väl de passar in i den förekommande företagskulturen (McAfee et al., 2002). Ett annat exempel som lyfts är att nyanställda tidigt i sin anställning tillhandahålls utbildningar i ett försök att forma deras värderingar i linje med företagets (McAfee et al, 2002). Det lyfts dock kritik mot företagskultur och dess värderingar. Kritiker menar på att företagskultur innebär en slags styrning av människors värderingar. De syftar på att individens arbetstid som resurs för bolaget inte längre räcker till, utan att företaget därutöver vill ha individens hängivenhet och lojalitet för att därigenom stöpa om individens värderingar i linjer med företagets rådande kultur (Alvehus & Jensen, 2015).

Synen på människan spelar också in i hur kulturen på ett företag ser ut (Lindmark & Önnevik, 2006). McGregor i Alvehus och Jensen (2015) har utvecklat en teori, teori X och teori Y, där teori X utgår från att människan är lat, passiv och arbetar med huvudsakligt mål att tjäna pengar. Teori Y utgår istället från att människan är nyfiken, ambitiös och villig att arbeta. De olika utgångspunkterna för att se på människan ger också olika utfall för vilken kultur man kommer ha i sitt företag- en arbetsplats som präglas av kontroll, eller en arbetsplats där individen har stor handlingsfrihet (Alvehus & Jensen, 2015).

“Vi som individer utvecklar gemensamma tolkningsmönster när vi umgås med varandra och börjar utveckla språk och gemensamma föreställningar om vilka “vi” är - vi utvecklar kultur. Men kultur är också något som ständigt förändras - den är alltid pågående” (Alvehus & Jensen, 2015, s. 97) Citatet förklarar hur kultur utvecklas och påvisar att detta sker i samskapande mellan individerna som finns i organisationen, samt att den är ständigt pågående. Det kan därför vara av intresse att förstå vilka människor som ingår i organisationen. Durucan et al. (2018) har gjort en studie på ett logistikföretag, där olika generationers skillnader karaktäriseras. Generation Y utgörs av de individer som är födda mellan åren 1982-2000. Kännetecknen hos generation Y är att de är mer öppna för innovation och förändringar, har svårt med tålmodet- de uppskattar inte att vänta på att ‘något ska hända’. Vidare beskrivs att de föredrar att arbeta i demokratiska miljöer snarare än auktoritära miljöer med tydlig hierarki, samt har ett stort fokus på sin egen personliga och karriärmässiga utveckling. Sett till viljan att utvecklas, framgår också att ett karaktärsdrag

för generation Y är en bristande lojalitet gentemot sin arbetsgivare, då de inte är rädda för att söka sig vidare till andra arbetsplatser om de uppfattar att det inte finns utvecklingsmöjligheter på företaget (Durucan et al., 2018). Detta kan påvisa att internrekrytering är av betydelse för företag idag, sett till att merparten av personalen hos dagens företag utgörs av generation Y.

4 INTERNREKRYTERING PÅ LOGISTIX

Logistix är ett logistikföretag som startades strax innan 2010. Företaget är relativt unikt i sin bransch då de till skillnad från många andra logistikföretag inte hyr in sin personal. De har sedan starten öppnat upp drygt 12 nya terminaler runt om i Sverige och företaget har idag omkring 600 anställda, alltså har en kraftig expansion skett.

Logistix arbetar frekvent med internrekrytering och det har de gjort sedan bolaget bildades. Majoriteten av alla anställda som idag har högre positioner på företaget, började arbeta som lagermedarbetare och har därefter, genom internrekrytering, fått nya tjänster inom organisationen. Den enda gången företaget säger sig rekrytera externt till högre tjänster, är när det behövs specialkompetens som inte finns att tillgå inom företaget, till exempel vid rekrytering av IT-tekniker. Olle beskriver företagets arbete med internrekrytering nedan:

“ni får tänka att vi är nästan 600 anställda, vi har ju 12-13 olika lager och vi, tänk att på varje ställe finns där kundansvariga, produktionsledare, arbetsledare, lagerkontorister, transportplanerare och så vidare och 90-95% utav alla dom här funktionerna har börjat med att lyfta lådor på lagret en gång i tiden” IP2 - Olle

Citatet ovan indikerar att företaget sedan starten, genom internrekrytering, har utvecklat och utbildat ett stort antal medarbetare till ledande positioner, vilka börjat sin karriär som lagermedarbetare på Logistix. För att exemplifiera hur en internrekrytering kan se ut på Logistix, presenteras nedan Samiras svar på hur hennes resa sett ut inom företaget under en tidsperiod på 6 år.

“...jag började två dagar efter min student i plocket på en annan terminal, plockade i ungefär 2,5 år, efter det blev jag lotsvärd (...) Efter det blev jag arbetsledare för en specialavdelning på

terminalen, där var jag i ca ett år. Efter det blev jag robotoperatör (...) sen efter det blev jag huvudmentor, (...). Efter det så blev jag produktionsledare för en ny terminal när vi öppnade den och det var jag i 4 månader för att sedan ta över hela verksamheten som kundansvarig eller verksamhetschef” IP1 - Samira.

Citaten ovan kan förstås i relation till den expansion som Logistix gjort, vilken möjliggjort den interna rörlighet som Landon och Steel (2010) redogör för, vilket de menar är en förutsättning för internrekrytering. Citaten påvisar att Logistix innehar intern rörlighet, då det finns utvecklingsmöjligheter hos företaget och således en arbetsmarknad för tjänster internt. Det senare citatet kan även skapa förståelse för att Samira har en bred kunskap om företagets olika interna funktioner, genom att ha testat på olika områden och stegvis utvecklats inom företaget. Som Chan (1996) hävdar, leder internrekrytering till en slags specialkompetens om företaget, som är svårare att komma åt som externt rekryterad. Att företaget väljer att lägga resurser på att fånga upp och bredda kompetensen internt visas även i citatet nedan:

“ (...) en plockare hos oss plockar inte en hel dag utan de plockar kanske 4 timmar, sen så kör man nån annan funktion och man får lite mer rotation (...) för då blir det också en kunskap som blir väldigt, väldigt bred” - IP7, Ahmed

Ahmed berättar alltså att det bidrar till att bredda kunskapsutvecklingen av företagsintern kunskap. Vidare berättar han att det därigenom skapar möjligheter för medarbetare att kunna söka sig till andra terminaler, och/eller andra tjänster inom företaget. Detta är ytterligare ett exempel på den kompetensutveckling som internrekrytering lägger grunden för, vilket styrks av Chan (1996). Roach och Dixon (2006) påvisar även att det är enklare för en internt rekryterad medarbetare att sätta sig in i den nya rollen, tack vare de interna kunskaperna de innehar.

Detta avsnitt visar att expansionen som skett på Logistix har möjliggjort intern rörlighet och således internrekrytering. Det rotationssystem som återfinns breddar kunskapen för medarbetaren och förbereder dem för att lättare kunna klättra inom företaget genom internrekrytering. Detta underlättar i sin tur för medarbetaren att sätta sig in i den nya rollen, vilket påvisas av Roach och Dixon (2006). Att utvecklas inom företaget och arbeta på många olika positioner, som påvisas av

Samiras resa inom företaget, bidrar till specialkompetens om företaget internt vilket kan ses fördelaktigt enligt Chan (1996). Nästa avsnitt kommer gå in djupare på hur processen för internrekrytering går till.

4.1 Rekryteringsprocessen

Enligt Lindmark och Önnevik (2006) ska den strategiska ledningen bereda och fatta beslut angående vad för slags kompetens företaget behöver. Detta sker regelbundet på Logistix genom bemanningsmöten där rekryteringschefen, bemanningschefen, kundansvariga och driftschefen från samtliga terminaler träffas och ser över hur behovet för de närmsta månaderna. Där kan tjänster lyftas som behöver bli tillsatta inom kort. När en vakant tjänst uppkommer, börjar arbetet med att försöka tillsätta den. Granberg (2013) beskriver att interna annonser ger företags anställda möjlighet att söka lediga befattningar inom företaget. Annonseringen sker i regel på företags intranät, vilket gör det möjligt för alla anställda att söka vakanta tjänster. Flera intervjupersoner nämner ett liknande arbete med intern annonsering hos Logistix. Det beskrivs att tjänsten ska vara tillgänglig att söka för alla på företaget, oavsett terminal och position, för att alla ska ha lika stor chans att arbeta sig uppåt i företaget. Processen beskrivs sedan likna en helt vanlig rekryteringsprocess med intervjuer. Under en av intervjuerna framgår det dock att intern annonseringen på Logistix inte alltid går i linje med vad som återges ovan:

“Jaa, jadu.. Ehm det finns ett officiellt svar och så finns det ett inofficiellt svar (skrattar). Om vi ska vara helt ärliga, de är inte alltid de (interna annonserna) kommer ut.” IP7 - Ahmed

Ahmed återger att rekryteringsprocessen tar väldigt lång tid vilket inte går hand i hand med hur snabbt tjänsterna oftast behöver tillsättas. Detta gör att det är både enklare och framförallt mer tidseffektivt att bara handplocka “ett guldorn” från sin egen terminal. Vid frågan om ledningen vet om att detta förekommer svarar Ahmed: *“Eh definitivt! Definitivt, som sagt man flyttar ju upp personal lite då och då, eh titt som tätt, och det är aldrig någon som frågar varför det inte finns en annons ute (...)”* IP7 - Ahmed. Att ledningen verkar medveten om detta, kan tyda på att det inte är en engångsföreteelse, utan att den interna annonseringen ibland uteblir. Om detta är

fallet, betyder det att alla medarbetare inte ges möjlighet att söka den vakanta tjänsten, vilket företaget, som tidigare nämnt, eftersträvar.

Efter att medarbetare sökt tjänsten och utvalda kandidater haft sina intervjuer, ska ett beslut fattas om vem som är lämplig för en ny position. Det verkar råda delade meningar på Logistix angående vem det är som ansvarar för det slutgiltiga beslutet beträffande vem som ska tillsättas på den nya tjänsten. Det uppvisas flertalet gånger i empirin att produktionsledare, lagerkontorister och arbetsledare är delaktiga i processen:

“Jag rekryterar inte ny personal till företaget, det har vi en rekryteringsansvarig som gör. Men när en tjänst ska tillsättas på min terminal så är det jag som har slutgiltiga ordet om vem det är och vem som jag sätter” IP1 - Samira

“Det beror på vilka roller det gäller, vi som produktionsledare väljer våra egna arbetsledare till exempel och det får vi välja helt fritt medans om det är till logistikkontoret eller ankomstkontoret och så, då brukar vi diskutera fram det i gruppen” IP8 - Linnea

Samiras och Linneas citat kan ses indikera att flertalet personer är inkluderade i beslutsprocessen när en tjänst ska tillsättas. Prien (1992) hävdar vikten av att inkludera och engagera många olika personer i rekryteringsprocessen. Detta medför att ett flertal uppfattningar kan påverka utgången, extrembedömningar skalas bort och det slutgiltiga valet blir mer rättvist än en enskilds persons bedömning (Prien, 1992). Det kan dock ifrågasättas i vilken utsträckning personer utan uttalad rekryteringsutbildning ska inkluderas i processen, samt om de ska vara ansvariga för det slutgiltiga valet. För att skapa en större förståelse för vilken utbildning ledare och chefer på Logistix får ta del av, genomfördes en kompletterande intervju med en av de anställda på huvudkontoret, IP9 - Krister. Här framgick att ledarna och cheferna inom Logistix inte tillhandahåller någon rekryteringsutbildning. I intervjun framgår även att Kristers uppfattning är att cheferna på terminalen inte är delaktiga i rekryteringsprocessen, utan att detta sköts helt och hållet av en eller flera HR-medarbetare. Detta går inte helt i linje med det flera av intervjupersonerna återgett och en viss oklarhet angående hur internrekryteringsprocessen går till

verkar föreligga. Roach och Dixon (2006) framhåller dock att arbetet med internrekrytering innebär att man har en större kännedom om medarbetarna som söker den lediga tjänsten. De närmsta cheferna på Logistix kan då ses inneha störst kännedom om sina medarbetare. Kännedom om medarbetarna, minskar i sin tur risken för 'guesswork', alltså gissningar och osäkerhet, som kan tänkas uppstå när externa kandidater ska beaktas i en rekrytering (Roach & Dixon, 2006). Ur Samiras citat som lyfts ovan kan härutöver utläsas att företaget har en rekryteringsansvarig som ansvarar för rekrytering av ny personal. Vid intervju med den rekryteringsansvarige framgick att detta innefattar provanställningar av lagermedarbetare, inte högre positioner inom företaget. Det kan ifrågasättas varför inte samma kompetens tillhandahålls till den interna rekryteringen för högre positioner.

Detta avsnitt har kartlagt hur processen för internrekrytering går till. Det har uppvisats oklarheter beträffande hur interna tjänster utlyses, samt vem som är ansvarig för beslutet vid internrekrytering. Roach och Dixon (2006) lyfter emellertid att det kan vara fördelaktigt att den som fattar beslutet vid internrekrytering har kännedom om medarbetaren, vilket kan styrka att medarbetarens närmaste chef ska inkluderas i processen. Dock kvarstår ottydligheten angående vem det egentligen är som är inblandad i processen och vilken utbildning de besitter. I ett av de sista stegen av processen beslutas vem som ska tillsättas till en ny tjänst. Här gör man en bedömning av medarbetaren. Vilka parametrar som beaktas vid denna bedömning under internrekryteringen leder oss in i nästa avsnitt.

4.2 Bedömning av medarbetaren

I insamlingen av material på Logistix har vi genom intervjuerna kunnat utläsa att medarbetaren vid internrekrytering bedöms både utifrån hårda och mjuka mått och därför valt att dela in detta kapitel i två olika avsnitt. Inledningsvis beskrivs hur Logistix arbetar med de hårda respektive de mjuka måtten för att senare skapa förståelse för- och analysera hur de samverkar.

4.2.1 Hårda mått

“Vi vet vad varje person gör, varje minut och sekund” IP2 - Olle

Medarbetaren på Logistix bedöms genom hårda mått, produktivitetmått, som de anställda kallar för 100%. Måttet mäter exempelvis hur många ordrar man plockat och hur snabbt, vilket Olle genom citatet beskriver som det sätt Logistix kontrollerar vad deras medarbetare gör, ‘varje minut och sekund’. De hårda måtten kan kopplas till ett arbete med hård HRM, vilket syftar till att mäta, utvärdera och kontrollera sin personal (Alvehus & Jensen, 2015). Logistix har gjort ett grundligt arbete med att komma fram till vad och hur mycket som ska göras för att uppnå 100% på en dag. Även facket beskrivs ha varit inblandat i denna process, för att kraven ska vara rimliga och överensstämma med arbetsrättsliga villkor. Företaget har sedan utvecklat ett IT-system för att kunna samla information och tillhandahåller därigenom ett sätt att kunna följa medarbetaren via konkreta produktivitetmått. Måttet kan betraktas som ett hårt bedömningsmått, eftersom det går att utläsa svart på vitt exakt vad en medarbetare har presterat på en arbetsdag. Det kan alltså kopplas till den mätning och kontroll Alvehus och Jensen (2015) presenterar i hård HRM.

Presterar en medarbetare högre än de 100% som förväntas på en arbetsdag kan de nå två olika lönesteg, 115% och 125% där medarbetaren får 1500 respektive 3000 kronor extra i lön, men oberoende av hur de presterar får medarbetaren alltid grundlönen för 100%. Logistix har valt att 125% är högsta nivå, för att förhindra att medarbetaren överanstränger sig. Vidare kan detta kopplas till teori X som utvecklats av McGregor och lyfts i Alvehus och Jensen (2015). Teorin innebär en utgångspunkt där synen på människan är att hen är lat och passiv och att dennes huvudsakliga mål är att tjäna pengar (Alvehus & Jensen, 2015), vilket speglas i sättet ett företag arbetar med sin personal (Lindmark & Önnevik, 2006). Eftersom ett mer effektivt arbete belönas med ett tillägg på lönen, kan detta ses ha en utgångspunkt i teori X, då Logistix sporrar sina medarbetare att arbeta hårdare och belönar det genom ett lönetillägg.

Logistix återger att de arbetar frekvent med feedback genom uppföljningssamtal och möten, dagligen eller veckovis. Under dessa samtal diskuteras främst hårda mått, som produktivetsmått, för att se till att arbetet fortgår som förväntat och medarbetaren får en uppdatering på hur de presterar sett till deras procent. Granberg (2011) presenterar hinder för att kunna bedöma prestationer. Hindret kan i uppföljningssamtalen betraktas vara att det diskuteras mått som egentligen inte återger vad som faktiskt är viktigt för framgång för medarbetarna på företaget (Granberg, 2013). Återger en bra prestation utifrån de hårda måtten verkligen det som företaget söker efter, eller är det andra bedömningsmått som anses vara av större vikt vid internrekrytering? Denna fråga avhandlas vidare i nästkommande avsnitt.

4.2.2 Mjuka mått

Mjuka mått kan förklaras, precis som det låter, som ett mjukare sätt att bedöma medarbetaren. Som ett mått kan detta betraktas som 'hur mycket engagemang visar du för företaget' eller 'hur hjälpsam är du'. Det har varit ett genomgående tema för samtliga intervjuer att intervjupersonerna tydligt och enkelt kunnat förklara vilka hårda mått som en medarbetare bedöms utifrån. Däremot har de mjuka måtten upplevts som mer diffusa, vilket illustreras av citatet nedan:

“Ja.. ehm.. Det är det som är svårt. Inte direkt rakt av, som sagt det är svårt att koordinera ut med eh.. Asså initiativstagande, för att man är en bra människa, ehm.. Men jag tror som sagt att det är många människor som är lite mer omhändertagande, som är lite mer mjuka i sina värderingar eller omtänksamma, jag tror det är de som får lite mer uppmärksamhet och lite mer möjligheter än de andra.” IP7 - Ahmed.

Svaret Ahmed ger, uppvisar en osäkerhet; han avbröt sig själv flera gånger med 'eh', för att fundera. Det verkar det inte finnas, till skillnad från de hårda måtten, någon utarbetad mall att bedöma de mjuka måtten på. Dock påvisar citatet att medarbetarens värde för företag kan vara mer än "bara" det som mätts utifrån de hårda måtten. En medarbetare kan vara värdefull i en organisation sett till särskilda personliga egenskaper eller färdigheter (Arvey & Murphy, 1998).

Denna syn på medarbetaren går emot det Becker et al. (2010) beskriver som ett logistikföretag med ineffektiv HRM, där medarbetaren ses som inventarie som bör kostnadseffektiviseras i högsta möjlig mån. Däremot vid en fråga angående Linneas uppfattning om vad en lagermedarbetare på Logistix troligen upplever är det viktigaste med sitt arbete, går svaret mer i linje med det som Becker et al. (2010) benämner som ett logistikföretag med ineffektiv HRM:

“(...)då säger dom 9 gånger av 10: Hög procent eller hög produktivitet” IP8 - Linnea.

Så, trots att samtliga intervjupersoner delar synen som Ahmed återger, det vill säga att medarbetaren bedöms utifrån mer än det som mäts i de hårda måtten, verkar det sett till Linneas citat ovan, inte framgå till lagermedarbetarna. Hon förklarade sedan varför hon tror att det är så:

“Trycker man på det för mycket, att de mjuka värdena är viktigare än de hårda, så tror jag att produktiviteten kommer sjunka” IP8 - Linnea

Här uppvisas en rädsla gällande att produktiviteten ska sjunka, vilket går mer i linje med ett företag med ineffektiv HRM (Becker et al., 2010). Dock bör en förståelse finnas för att produktiviteten är grundläggande för företagets fortlevnad, vilket är primärt för alla företag. Dock kan det tänkas att rädslan beträffande en sjunkande produktivitet är en anledning till att logistikföretag generellt tillhandahåller en ineffektiv HRM genom att fokusera på de hårda måtten. När frågan lyftes angående vad det är som beaktas vid en internrekrytering, är dock övertygelsen beträffande de mjuka måtten starkare:

“Jo men det tror jag, för att du kan vara en jättejättejättebra plockare men som sagt har du inte de andra kvaliteterna så kommer du nog inte längre än det ju..” - IP7 - Ahmed

De två senare citaten ger indikation på att de mjuka måtten är väsentliga i en internrekrytering, men att de inte får ta alltför stort fokus från de hårda måtten. Vad som innefattas i de mjuka måtten hos Logistix är dock fortfarande diffust. Därför har det nedan sammanställts en figur över det som intervjupersonerna ansåg vara det viktigaste mjuka måtten för internrekrytering inom Logistix. Ju fler intervjupersoner som angav ett ord, desto större visas ordet på bilden. Det var alltså många av intervjupersonerna som nämnde exempelvis lojalitet, engagemang och att vara

hjälpssam, medan bara någon enstaka nämnde personkännare eller kompetens. Som ett mått kan detta betraktas som 'hur mycket engagemang visar du för företaget' eller 'hur lojal är du'.



Figur 1.

Figuren synliggör att personliga faktorer verkar premieras när någon ska väljas ut till en internrekrytering, snarare än de hårda måtten, såsom produktivitet, som bara är ett av många ord. I relation till de hårda måtten som är enkla att utläsa, uppvisar de mjuka måtten en stor variation och vad som är viktigast vid en internrekrytering verkar således variera från person till person. Barrick och Michael (2005) påstår att personligheten väger lika tungt som förmåga och kompetens vilket även verkar vara fallet på Logistix. Även Roach och Dixon (2006) konstaterar i sin artikel att personliga egenskaper var viktigare än färdigheter när organisationen skulle internrekrytera medarbetare. En av de viktigaste faktorerna vid internrekrytering påvisas, samt hur det 'mäts' exemplifieras nedan av Olle:

“fast folk inte tänker på det, när dom väljer sina ledare och medarbetare så tror jag att ordet lojalitet kommer väldigt, väldigt högt. Asså du vet: om det brinner, är du kvar? Om dom säger att det ska vara 10 grader imorgon men det blir 30 grader och sol och [en kund] säljer 30 000

lådor mer, kan vi räkna med att du är kvar tre extra timmar då? Och det börjar vi med ganska tidigt, och jag tror att folk, på gott och ont, kollar efter det (lojaliteten) hela tiden” IP2 - Olle

Olle exemplifierar i citaten hur de mjuka måtten kan mätas. Lojalitet, menar han, syns i hur en medarbetare ställer upp för företaget ‘om det brinner, är du kvar?’. Ur ett hårddraget perspektiv skulle lojalitet, utifrån citatet, då kunna mätas genom medarbetarens övertidstimmar. Dock bör det lyftas att fallet inte är så enkelt, då andra faktorer kan spela in i att en medarbetare har ett högt antal övertidstimmar, såsom strävan efter en högre lön. Antalet övertidstimmar kan således inte betraktas ha en direkt korrelation till medarbetarens lojalitet och problematiken angående hur man mäter mjuka mått kvarstår. Cassel et al. (2000) understryker denna problematik- att mjuka mått utgör ett komplext område.

Något mer som lyfts som ett sätt att arbeta med mjuka mått är de utvecklingssamtal som sker med medarbetarna två gånger om året. I utvecklingssamtalen används en utarbetad mall som både chefen och medarbetaren fyller i innan samtalet. Vid en granskning av mallen (som ej kan bifogas i konfidentialitetssyfte) syns att mjukare mått tas i beaktning. Även McAfee et al. (2002) menar att utvecklingssamtalen utgör ett tillfälle att fånga upp mjukare mått och ger exempel såsom att lyfta återkoppling på den anställdes beteenden och ageranden i företaget. I Logistix fall kan detta göras genom att mallen då den exempelvis innefattar frågor om medarbetaren gör sitt bästa för kollegor/ledare/kunder, om de ‘har hjärtat på rätt ställe’, gör det ‘lilla extra’ och hjälper nya medarbetare att komma in i arbete. McAfee et al. (2002) menar också att det kan inkludera feedback på medarbetarens utveckling och hur utvecklingen ser ut sett till möjligheten för internrekrytering, om detta är medarbetarens mål. Engagemang, som tidigare påvisats vara en viktig egenskap för internrekrytering hos Logistix, fångas även det upp med hjälp av mallen. Exempelvis är en fråga i mallen om man ‘brinner’ för företaget och hjälper till att skapa en utvecklande miljö som är ‘byggd på glädje och engagemang’. I utvecklingssamtalet kan medarbetare även få chansen att framföra sina mål med sitt arbete på Logistix.

Arbetet med mjuka mått kan kopplas till vad Alvehus och Jensen (2015) beskriver som mjuk HRM, där fokus ligger på att engagera och involvera sin personal i arbetet på företaget, samt inkluderar en uppfattning om att personalen är företagets viktigaste resurs. McGregor i Alvehus och Jensen (2015) menar på att motpolen till teori X är teori Y, som utgår från en syn på individen som nyfiken, ambitiös och villig att arbeta (Alvehus & Jensen, 2015). Synen på människan är således en annan vid arbetet med mjuka mått, än det som presenterades som teori X i avsnittet om hårda mått. Det kan därav tänkas att arbetet med mjuka mått hos Logistix innefattar mjuk HRM och en utgångspunkt i teori Y.

Detta avsnitt visar på att företaget arbetar med mjuka mått vid internrekrytering, men det finns inte ett lika tydligt system att mäta det på som med de hårda måtten. Det enda konkreta mått som medarbetaren bedöms utifrån är produktivitetmåttet 100%. När man efterfrågar vad som är viktigt vid internrekrytering visar det sig dock, trots en ganska samlad bild av de viktigaste mjuka måtten, fortfarande vara svårt att "ta på". Det bör emellertid understrykas att Logistix inte är ensamma om denna utmaning då det är ett komplext område generellt (Cassel et al., 2000). Prien (1992) argumenterar för att det kan vara av värde att arbeta med ett välutvecklat bedömningssystem. Detta för att tydligt beskriva vad som skall bedömas hos medarbetaren, samla instruktioner på hur bedömningen bör genomföras, samt tillhandahålla ett system för att registrera medarbetares bedömningar (Prien, 1992). Systemet för att arbeta med de hårda måtten verkar vara välfungerande, men påvisas vara desto mer diffust med de mjuka måtten. Hittills har analysens fokus huvudsakligen inriktas på hur rekryteringsprocessen ser ut och skapa en förståelse för hur medarbetare bedöms sett till internrekrytering. I nästkommande avsnitt kommer vi att analysera hur internrekrytering spelar in på arbetet med HRM.

4.3 HRM med fokus på internrekrytering

Utefter vad Becker et al. (2010) definierar som ett logistikföretag med en väl implementerad HRM, jämfört med ett med en ineffektiv HRM, kan Logistix på många plan ses ha en väl implementerad HRM. Företaget har en egen HR-avdelning och tillhandahåller, som tidigare

nämnt, all sin personal själva. En av intervjupersonerna, Olle, lyfter i citatet nedan hur han tycker att deras arbete med HRM är något som särskiljer dem från andra företag i logistikbranschen:

“Jag brukar ha som slogan, (...) ”Ska ni nu lyfta lådor eller jobba på ett lager i staden så ska man fan göra det på detta företaget!” Där finns bäst förutsättningar för utveckling, det finns inga bemanningsbolag, vilket betyder att vi tar ansvar över vår personal, (...) inga “in med dem eller bort med dem”, utan alla som jobbar hos oss är våra och ska ha vårans logotyp på vänstra bröstet (...)” - IP2 Olle

Olle beskriver att Logistix tar ansvar för sin personal; ‘inga in med dem eller bort med dem’, vilket kan tolkas som att Logistix har en syn på medarbetare som olika förmågor, vilka ska byggas upp och utvecklas inom företaget. Detta är i linje med den väl implementerade HRM som Becker et al. (2010) presenterat. Intervjupersonen uttrycker en stolthet över Logistix:s arbete med personalen, hans uppfattning är att det finns väldigt goda förutsättningar för utveckling, alltså internrekrytering, vilket kan jämföras mot andra aktörer verksamma inom samma bransch. Även detta påvisar de faktorer som kännetecknar en väl implementerad HRM, att satsa på egna talanger inom företaget och uppvisa en flexibilitet för att utvecklas inom företaget (Becker et al., 2010). Således kan citatet också vittna om att HR-avdelningen är en kärnaktivitet på Logistix, dels genom Olles starka avståndstagande från outsourcing av personal till bemanningsföretag, alltså den ineffektiva HRM som Becker et al. (2010) beskriver. Dels också genom det ansvar han beskriver att Logistix tar för sin personal.

Många av respondenterna uppgav också att deras plan när de började som lagermedarbetare på företaget inte var så långsiktig. En av intervjupersonerna, Paul, påpekade att hans plan var att börja studera, men när han framförde detta erbjöd hans chef honom en ny tjänst. Logistix:s arbete med internrekrytering kan vara en betydelsefull och bidragande faktor till kvarhållandet av kompetent personal, sett till den stora betoning på egna talanger samt utveckling som Becker et al. (2010) konstaterar att en väl implementerad HRM har. Logistix uppfyller alla av de punkter som krävs för en väl implementerad HRM. Dock verkar de ändå lägga ett stort fokus på sista

punkten i ineffektiv HRM; 'fokuserar endast på ekonomiskt egenintresse'. Detta eftersom de hårda måtten verkar utgöra grunden för företaget, som syftar till produktivitet och således ekonomisk effektivitet, vilket är grundläggande för ett företags fortlevnad. Det tar inte bort företagets fokus på rättvisa och de anställdas rättigheter, men det kan förstås i intervjuerna att Logistix lägger betoning på produktivitet, genom det stora fokus de har på hårda mått. I Logistix:s fall verkar alltså de två sista punkterna i tabellen inte stå som motpoler, såsom Becker et al. (2010) menar att de gör.

Detta avsnitt belyser att Logistix arbetar med en väl implementerad HRM, samt att internrekryteringen kan ses vara det som möjliggör detta, genom fokus på utveckling av de egna talanger som Logistix har. Senare i avsnittet påvisas hur Logistix särskiljer sig från hur Becker et al. (2010) definierar en väl implementerad HRM. Trots ett omfattande HRM-arbete, innehar de nämligen ett stort fokus på ekonomiska faktorer. Nästa avsnitt kommer att avhandla hur företagskulturen påverkas av arbetet med internrekrytering.

4.4 Internrekryteringens inflytande på företagskulturen

McAfee et al. (2002) menar att det finns en symbiotisk relation mellan HRM och företagskulturen. Ett företags arbete med HRM påverkar vilken kultur företaget har och vice versa. Vidare beskriver författarna att samtliga områden i HRM har en betydande effekt på företagskulturen (McAfee et al., 2002). Genom intervjuerna har förståelse skapats för att Logistix:s HRM-arbete bygger till stor del på internrekrytering. Därför är det av intresse att undersöka hur internrekrytering påverkar Logistix:s företagskultur.

Företagskultur kan förklaras som ett företags personlighet, vilka värderingar och normer som råder på företaget (McAfee, et al., 2002). Det kan då förstås att företagskulturen inte syns i företagets värdeord, utan i hur medarbetare på företaget pratar om sitt arbete, om vad som hänt, och om sina kollegor. Något som vittnar om företagskulturen på Logistix är Pauls uttalande, som har en högre befattning på företaget:

“(…) de sägs ju det till dig när du får en ny tjänst att.. Och vi brukar skämta om de kollegor emellan, att vi är liksom fortfarande plockare bara att vi gör lite andra grejer lite då o då (skratt)” IP6 - Paul

Citatet kan tolkas som att det finns en prestigelöshet på Logistix, att alla är likvärdiga och att de ska vara beredda att ställa upp på lagret vid behov, trots högre befattning. Att även VD:n ställer upp bekräftades i en av intervjuerna, vilket kan skapa förståelse för att denna likvärdighet genomsyrar hela organisationen. Vidare beskrivs att företagskulturen är ett resultat av historien bakom företaget, och att den bidrar med stabilitet och mening för individerna i företaget (Grönroos, 2015). Historien av internrekrytering kan ses skapa den prestigelöshet som återfinns på företaget. Eftersom att nästintill alla medarbetare på högre positioner inom Logistix har börjat som plockare, innehar merparten av alla dessa erfarenhet av det grundläggande arbetet och således även förståelse för att det utgör kärnan i verksamheten. Denna typ av tänk vittnar om en företagskultur av förståelse och allas lika värde. Här påvisas det att internrekryteringen har en påverkan på företagskulturen. Detta går i linje med Granberg (2011) som beskriver att internrekrytering kan främja en starkare företagskultur.

Författaren menar även att identifikation med företaget blivit allt viktigare och att företag därför kan gynnas av att behålla redan anställda som identifierar sig med företagskulturen (Granberg, 2013). McAfee et al. (2002) menar att delade attityder, åsikter och beteenden, vilka kännetecknar en företagskultur, inte är enkla att förändra. Citaten nedan ger ytterligare inblick i Logistix:s företagskultur och deras arbete med internrekrytering:

S: Men vad tror du det är som skapar det här engagemanget liksom?

IP: “ehm jag tror liksom det genomsyrar lite grann och tror att jag känner mig liksom sedd och uppskattad av min chef och då blir det väl att man också vill ge.. Asså man vill vara lika bra, så man vill ge tillbaka” IP7 - Ahmed

En annan intervjuperson fortsätter sedan: *“[vi] försöker stimulera vår personal hela tiden, så att man känner då fan, de är ganska gött att komma hit ändå fastän man står på en truck och de är*

ju ett slitsamt jobb det är det ju, och då hade jag inte jag kunnat vara kvar om inte jag tyckte att de var roligt och man flabbar och skojar till det, man körde dodgeball på lagret (...) och harlem shake och allt de där” IP5 - Karin

Vid frågan om vad som skapar engagemanget, som upprepade gånger nämndes av intervjupersonerna, svarade Ahmed att det är något som ‘genomsyras’ i organisationen. Från citaten går också att utläsa ‘uppskattad’, ‘ge tillbaka’ och ‘man flabbar och skojar till det’. Karin berättar också vidare att *“det finns otroligt stora möjligheter och visar man framfötterna, viljan och är nyfiken så kommer man att bli sedd, det kan jag nästan garantera, i alla fall på Logistix.”* IP5 - Karin. Detta kan ses vara något som speglar företagets kultur. Att Logistix arbetat med internrekrytering sedan företaget startades, kan tänkas ha genererat en implementerad attityd i företagskulturen rörande betydelsen av att ta tillvara på och ta hand om medarbetaren. Det omfattande arbete med internrekrytering i sig, vittnar om att företaget har en förståelse för betydelsen av medarbetarnas utveckling. Den personal som arbetar på företaget utgörs främst av generation Y, personer födda år 1982-2000. Som tidigare beskrivits kännetecknas generation Y av otålighet för att vänta på att något ‘ska hända’, de vill bidra med sina idéer och lägger stort fokus på sin egen utveckling (Durucan et al., 2018). Generation Y beskrivs inte heller tveka över att byta arbetsplats om de ser att det inte finns potential att utvecklas inom ett företag. De beskrivs också drivas av att bli stimulerade med många olika uppgifter och ha kul på arbetsplatsen (Durucan et al., 2018). För att koppla det till McAfee et al. (2002) som menar att förändringar av en rådande företagskultur tar tid, kan det tidiga arbetet med internrekrytering hos Logistix sålunda ses som fördelaktigt. Författaren menar att logistikbranschen kännetecknas av ett enkelt och standardiserat arbete där medarbetare lätt kan bytas ut, vilket går helt emot vad generation Y beskrivs kräva av en arbetsgivare. Genom ett gediget arbete med internrekrytering och stimulering av personal, som påvisats i citaten ovan, kan tänkas att Logistix implementerat en kultur som kan ses vara passande för den typ av personal som företaget har (generation Y). Det i sin tur kan tänkas ha ökat chanserna att hålla kvar duktiga medarbetare på Logistix. Denna diskussion kan även styrkas genom att Logistix verkar varit medvetna om det generationsskifte som sett och således utformat företagets arbete utefter det:

“Rekryteringschefen och jag märkte att folk slutade så pang pang pang under sin provanställning, folk bara ramlade av, ”vafan, folk bara slutar?” och efter en djupanalys så kom vi fram till att det var ett jävligt tydligt generationsskifte (...).Så började vi prata om vad är produktivitet och varför? (...) Hur har karriärerna sett ut för mig och mina kollegor? När vi börjar prata, ge fakta, delaktighet och information, då började vi märka att folk började tycka att det var mer intressant, att de kunde se why:et och det var ju då vi per praktik kunde lära oss av de här generationerna, att dom krävde lite mer än vad jag gjorde. Den här generationen vill ha lite mer livstil, lite mer anledning, lite mer why och syfte, i alla fall att de blir mer sporrade av det än tidigare (...)” IP2- Olle

Ett annat sätt som internrekrytering kan influera företagskulturen på är genom hur Becker et al. (2010) förespråkar att logistikföretag ska välja ut sina medarbetare med hänsyn tagen till deras förmåga att lära sig. Detta kan utifrån empirin ses vara när företaget flertalet gånger gett medarbetare tjänster innan de är helt kvalificerade för dem, istället för att externt rekrytera en helt kvalificerad person. Att företaget utvecklar medarbetare inom företaget genom upplärning och utbildning ses enligt Becker et al. (2010) som en investering för företaget. Både medarbetare och företaget kan dra nytta av denna kunskap, eftersom det främjar medarbetarnas prestation och således företagets utveckling (Becker et al., 2010). Denna typ av chansningar och utveckling av medarbetare påvisades flertalet gånger i intervjuerna. Utifrån företagets perspektiv var det ett sätt att visa att det tror på sin personal, medan medarbetarna som erfarit detta uttryckte en tacksamhet gentemot företaget. Detta kan även ses vara en del av företagskulturen på Logistix och att de arbetar på detta sätt påvisas i citatet nedan:

“vi ger otroligt mycket folk chansen som aldrig trott att de skulle fått chansen någonstans någon gång. Jag hoppade av gymnasiet för att jag kände att jag är korkad, jag kan inte lära mig saker, jag kunde inte, allt dom säger till mig att läsa, jag får inte in de i huvudet. Helt plötsligt kom jag till ett ställe (Logistix) där dom sa ”men vet du vad? Vi kan visa dig istället”och då märkte dom att det räckte att vi visar dig en gång så kan du visa 100 andra sen och utveckla det på ditt eget sätt. Hur tror ni att jag kommer sluta ge tillbaka till det företaget? De personerna som har låtit

mig göra fel 1000 gånger och säger ja det där var ju dåligt, du kan så mycket bättre. Otroligt förlåtande” IP2 - Olle

Citatet påvisar, som nämnt, tacksamheten till företaget, vilket har uppkommit genom att Logistix har gett sina medarbetare chanser genom exempelvis internrekrytering. Tacksamheten som övergår till en lojalitet gentemot företaget, vilket i sin tur speglar den väl etablerade företagskulturen som verkar förekomma hos Logistix. Genom att dessutom sätta detta i relation till hur en externt rekryterad medarbetare svarade på frågan om vad hon tyckte bäst om med sitt jobb och specifikt med arbetet på Logistix, kan en skillnad urskiljas, se följande citat:

“eh jaa, ohh nu kommer de något sånt klyschigt att ja jag älskar att jobba med människor (skratt). Men, eh, de är klart att man måste gilla att jobba med människor.. Men ah asså jag är en sån person som gillar ordning och reda” (...). Eh så att där (på f.d. arbetsplatsen) (...) är du totalt ansvarig för hela (...) fältet, medan här är det mer uppdelat, så jag kan säga att här arbetar du mer som en specialist, beroende på vilken roll du har” IP4 - Stina.

Citatet kan tolkas som att det inte finns ett lika stort engagemang som tidigare påvisats, för Logistix, utan snarare för arbetet generellt. Den externt rekryterades svar kan ses påvisa en skillnad i hur en externt rekryterad medarbetare, i jämförelse med hur en internt rekryterad medarbetare uttrycker sig. Dock behövs en ytterligare studie genomföras med externt rekryterade medarbetare, för att undersöka om dessa skillnader upprepar sig. Denna studie skapar hur som helst förståelse för att de internt rekryterade medarbetare visar en stor tacksamhet och verkar väl insatta i den rådande företagskulturen.

Detta avsnitt visar hur internrekrytering påverkar företagskulturen. Detta kan i Logistix:s fall exemplifieras genom att företagskulturen, som resultat av internrekrytering, präglas av prestigelöshet, engagemang och att ge medarbetare chanser. Dessutom förklarades kopplingen till varför internrekrytering kan tänkas spela en ännu viktigare roll sett till den generation som arbetar på företaget. Logistix:s arbete med internrekrytering kan utifrån detta avsnitt påvisas ha

en påverkan på företagskulturen, dock kan även negativa aspekter av påverkan skönjas, vilket kommer att diskuteras vidare i kommande avsnitt.

4.4.1 En för dominerande företagskultur?

Alvehus och Jensen (2015) lyfter att kritiker till företagskultur menar att det är oetiskt att arbeta med implementation av värderingar i för hög grad. Internrekryteringens konsekvenser för Logistix, kan komma att problematiseras när engagemanget, som i tidigare avsnitt visas vara en del i företagskulturen, övergår till en besatthet:

“Det finns en otrolig prestationskultur hos oss, vilket jag gillar, jag älskar, men den måste vårdas av ledare och chefer för att annars: det är samma typer av folk som fodras i den här prestationskulturen som också kanske kan gå in i väggen eller du vet, det går från engagemang till besatthet när man väl är ett med bolaget” IP2 - Olle

För att ytterligare koppla tillbaka i analysen, beskrivs de viktigaste faktorerna för en internrekrytering vara mjuka mått, såsom engagemang och lojalitet. Frågan kan här lyftas om företagets kultur, att visa engagemang för företaget, har en alltför stor påverkan på individen, såsom kritikerna till företagskultur i Alvehus och Jensen (2015) menar. Företaget arbetar, som tidigare nämnts, med ett maxtak i lönestegen sett till produktivitet, för att medarbetaren inte ska komma till skada. Inget liknande verkar finnas sett till de mjuka måtten; ett maxtak för hur mycket engagemang medarbetaren får visa för företaget. Citatet indikerar en förståelse för hur prestationskulturen kan leda till att medarbetare blir utbrända, men denna förståelse verkar inte ha tagits hänsyn till för att förhindra att detta sker. Vidare berättar Paul om denna prestationskultur:

"När du väl börjar jobba extremt långa arbetspass, så blir man typ alltid tillsagd att lugna ned sig, att ta breaks o sånt, men de jobbar fortfarande extremt långa arbetstimmar och kanske också hemifrån mycket. Så de är väl, de är typ såhär lojalitetspoäng. Men jag vet inte om, de jobbar säkert med de här; asså just med att ha en hälsosam eh... summa övertidstimmar så att de

inte någon sticker iväg för mycket. Det är ingenting jag personligen har erfarenhet av i alla fall, jag vet inte.. (...) IP6 - Paul

Det kritiker till företagskultur menar, är att det är ett sätt för företaget att styra medarbetare till värderingar som företaget står för och således inte bara ser personalen som en resurs, utan att de även vill åt deras hängivenhet, lojalitet och omforma deras värderingar i linje med kulturen (Alvehus & Jensen, 2015). I citatet används ordet 'lojalitetspoäng'. Lojalitet påvisades i avsnittet om mjuka mått vara högt värderat i företaget och en av intervjupersonerna menade att folk, på gott och ont, kollar efter lojaliteten hela tiden. Även engagemanget värderas högt och dessa två står som viktiga faktorer att se till i internrekryteringen, därav kan det tänkas vara av relevans att lyfta kritik mot effekterna som företagskulturen kan generera.

Detta avsnitt problematiserar prestationskulturen som verkar vara en del av den rådande företagskulturen och det ifrågasätts utifrån litteraturen i vilken grad företagskulturen skall kunna påverka individen. Det kritiska förhållningssätt som applicerats i detta avsnitt, ska vi ta med oss vidare in i det sista och nästkommande avsnittet av analysen.

4.5 Baksidan av internrekrytering

"Vi har varit så jävla duktiga på intern utbildning och internrekrytering och baksidan är ju att man blir fucking inavlade tillslut... "vet du vad jag har tänkt på??? Det här o det här o det här"
"Ja men hallå det tänkte jag ju på redan då och då" ni fattar man blir liksom, ja, man blir en välsvarvad maskin men vi är inte lika duktiga på att utmana maskinen när vi fostrar folk själva."

IP2 - Olle

Citatet påvisar en negativ aspekt av internrekrytering. Olles uppfattning är att det skapar ett likartat tänk bland medarbetare. Ett frekvent arbete med internrekrytering kan, som nämnt, främja en stark företagskultur (Granberg, 2011). En stark företagskultur kan i många fall vara positivt för organisationer, men Lindmark och Önnevik (2006) lyfter ett annat mer kritiskt perspektiv på när en företagskultur blir för stark. De menar att det bör finnas en förståelse för att

det finns en tunn linje mellan en stark företagskultur och groupthink, vilket är hämmande på såväl individnivå som företagsnivå. Problematiseringen av groupthink kan tänkas vara extra relevant när ett omfattande arbete med internrekrytering förekommer. Detta problematiseras även av Roach och Dixon (2006) som påvisar att ett omfattande arbete med internrekrytering kan resultera i till en stagnation i kunskapsutvecklingen inom ett företag, då de redan är insocialiserade i företagets kultur och strategier. Vidare fortsätter ytterligare en intervjupersonerna:

“Och då blir de ju som sagt risken, att man inte kommer nånstans för att alla tänker lika. Eh, så att, även om internrekrytering är jättejättebra och väldigt motiverande så tycker jag även att det är bra om man tar utifrån ibland” IP7 - Ahmed

“Det är väldigt familjärt här på Logistix o de är nästan lite för mycket med det (skrattar), nästan incestvarning ibland för vi anställer så mycket internt (...)”- IP5 - Karin

Det som Olle och Ahmed lyfter, kan även beskrivas utifrån teori; genom homosocial reproduktion. Det innebär att man tenderar att rekrytera medarbetare som liknar sig själv, med liknande värderingar och egenskaper (Alvehus & Jensen, 2015). Hårda ord som *inavel* och *incest* förekommer i intervjupersonernas svar ovan, vilket kan tala för att företagskulturen har växt sig för stark och ett *groupthink* har börjat ta form på företaget. Detta kan uppfattas vara en konsekvens av att företaget nästintill enbart arbetar med internrekrytering.

Utifrån problematiken som lyfts angående vem som ansvarar för processen för internrekrytering i avsnitt 4.1, kan detta ytterligare problematiseras:

“jag har hört om vissa tillfällen då det har hänt, där man kanske gett någon en mer chill tjänst för att de är närmare vänner”. IP7 - Ahmed

“När jag först var arbetsledare hade jag jättestora problem med att separera de för att man vill ju vara vän med alla, man vill ju vara omtyckt av alla. Ehhm och jag hade en kille som jag pratade med, som gjorde ett jättedåligt jobb ifrån sig, och så kallade jag in honom och sa det: “du vafan händer, ehh du gör ett jättedåligt jobb idag” och han tittade på mig o förstod inte

riktigt. Han ba "vi va väl polare?" och jag ba "fast vad har det med detta att göra?" han ba "ja jag trodde vi va vänner" jag ba "ja... eh". Det blev jättekonstigt." IP7 - Ahmed

Vad som påvisas i citaten går i linje med Roach och Dixon (2006) som i en studie om internrekrytering menar att det kan vara svårt att byta roll i en grupp och bygga auktoritet för någon som man tidigare varit på samma position som och har en relation med. De såg att det blev problematiskt i både individuella relationer men även inom arbetsgruppen. Studien lyfter även problematik angående favorisering vilket uppvisas vara problematiskt även för Logistix. Roach och Dixon (2006) konstaterade även att svårigheter med att ge kritik till sina medarbetare uppkom, vilket även påvisas i Ahmeds citat. I vänskapsrelationer förväntade sig vännerna ibland specialbehandling och det var svårt att bortse från faktumet att ledare måste kunna se kritiskt på vänners arbetsinsatser (Roach & Dixon, 2006). Vidare blev en konsekvens av den här problematiken emotionell stress och försämrade arbetsinsatser. Det hade varit intressant att sätta i relation till en extern rekryterad där inga tidigare relationer kan spela in, för att se om samma problematik uppstår. Bridge och Baxter (1992) uppvisar dock ett annat perspektiv och menar att vänskap mellan medarbetare inom företaget skapar mer empati för varandra. Som följd menar de att det således minskar avundsjuka och risken att kollegor skulle missunna en medarbetare när hen avancerar inom företaget. Roach och Dixon:s (2006) studie lyfter även positiva aspekter med att någon blir chef över sina medarbetare. Medarbetarna verkade vara mer öppna för att ta kritik och pushas av chefen som internrekryterats (Roach & Dixon, 2006). Författarna menar också att det fanns en högre tillit bland medarbetare och chefen, för att de haft en relation sedan innan och för att medarbetarna visste att chefen själv hade erfarenhet av deras arbetsuppgifter (Roach & Dixon, 2006). Dock kan detta inte diskuteras vidare utan att ha fått ta del även av medarbetarnas åsikter.

Detta avsnitt påvisar en mer kritisk bild av internrekrytering genom att påvisa kopplingen till homosocial reproduktion och groupthink. Avslutningsvis lyfts även konsekvenser av att ha relationer med sina medarbetare, vilka uppkommer speciellt vid internrekrytering.

5 SLUTSATS OCH DISKUSSION

Studien har belyst ett ännu relativt outforskat ämne; vilken betydelse internrekrytering kan ha på ett logistikföretag. Utifrån en fallstudie på Logistix:s rörande deras arbete med internrekrytering, kommer nu detta avslutande kapitel visa hur studiens syfte uppnåtts och hur frågeställningarna kunnat besvarats. Kapitlet kommer även påvisa en större förståelse för hur logistikföretag generellt kan arbeta med internrekrytering och slutligen öppnas upp för kommande forskning.

Första delen av studiens första frågeställning: *Hur arbetar logistikföretag med internrekrytering?* kan besvaras genom en kartläggning av företaget Logistix arbete med internrekrytering. Majoriteten som besitter högre positioner inom företaget har börjat som lagermedarbetare för att sedan internrekryteras till högre tjänster, vilket visar på att företaget arbetar frekvent med internrekrytering. I början av analysen har vi kartlagt processen för internrekrytering på Logistix, för att skapa förståelse för hur internrekryteringen mer praktiskt kan gå till på ett logistikföretag. Processen följer i mångt och mycket vanliga rekryteringsprinciper, men huruvida interna annonser utlyses eller inte har problematiserats, eftersom företaget uppvisar en vilja och strävan att ge alla medarbetare lika stor chans att söka till en vakant tjänst. Det har även problematiserats vem som bär ansvaret för internrekryteringen och fattar det slutgiltiga beslutet, då det påvisats meningsskiljaktigheter i intervjupersonernas uppfattning om detta. Här kan alltså uppvisas att det finns förbättringsmöjligheter för hur logistikföretag kan arbeta med internrekrytering.

Logistix:s arbete med internrekrytering går i linje med den väl implementerade HRM som Becker et al. (2010) beskriver, då de har ett stort fokus på att satsa på sina egna medarbetare och deras utveckling. Inledningsvis påvisades att många logistikföretag använder bemanningsföretag, detta kan med förståelsen som vi genom studien skapat, betraktas som ett sätt att arbeta enligt vad Becker et al. (2010) beskriver som ineffektiv HRM. Detta då man väljer att outsourca HRM och ser medarbetaren främst som en resurs. Det har dock konstaterats att det är positivt att arbeta

med HRM och internrekrytering (Becker et al., 2010) samt att den nya generationen ställer nya krav på sin arbetsgivare sett till sin utveckling inom företag (Durucan et al., 2018). Arbetet med internrekrytering kan underlättas av att företaget tillhandahåller sin egen personal och applicerar en väl implementerad HRM, där fokus ligger på att utveckla medarbetaren. Internrekrytering verkar även möjliggöra för en väl implementerad HRM, då internrekrytering ger personalen chans till utveckling inom företaget. Studien påvisar därför att logistikföretag som strävar efter att arbeta med internrekrytering, bör även arbeta med väl implementerad HRM, då dessa kompletterar varandra.

Den andra delen av studiens första frågeställning *...och hur kan företag påverkas av det?* kan besvaras med att arbetet med internrekrytering skapar en kunskapsbreddning och intern kunskap inom logistikföretag, vilken är svår att uppnå på annat sätt (Chan, 1996). Många av respondenterna uppgav att deras plan när de började som lagermedarbetare på företaget inte var långsiktig, men möjligheterna som företaget gett medarbetarna genom internrekrytering ändrade på det. Således kan internrekryteringen ses som ett sätt att få medarbetare att stanna på företag. Det framgår också i analysen att man kan ställa sig kritisk till att endast rekrytera internt. Problematikeringen beträffande groupthink kan tänkas vara relevant när ett omfattande arbete med internrekrytering förekommer och kan riskera att forma ett homogent tänk, då man tenderar att anställa folk som liknar en själv (Lindmark & Önnevik, 2006).

Den andra frågeställningen; *Hur bedöms medarbetaren vid internrekrytering?* besvaras med att medarbetaren bedöms utifrån hårda och mjuka mått. De hårda måtten bedöms utifrån företagets produktivitetsmått 100% och samtliga respondenter uppvisar en gemensam syn på hur de bedömer medarbetaren utifrån dessa mått. Vid bedömningen av de mjuka måtten finns däremot inget uttalad mall för hur dessa ska bedömas. Figur 1, på sida 28, visar en sammanställning av de intervjupersoner nämnt som det viktigaste vid internrekrytering. Här framkommer ett brett spann av ord som kan betraktas som mjuka mått. För vissa ledare är engagemang viktigast, för en annan är lojalitet viktigare och för en tredje är datorkunskap och engelska det viktigaste. Detta påvisar att en personlig faktor spelar in. Hur medarbetaren bedöms på mjuka mått vid

internrekrytering, förblir således diffust, då det är beroende av vem som sköter internrekryteringen. Som svar på frågeställningen sker en samverkan mellan de hårda och de mjuka måtten i bedömningen vid internrekrytering. Å ena sidan hävdar respondenterna att de mjuka måtten är det viktigaste för att växa inom företaget. Å andra sidan framkommer det flertalet gånger att de hårda måtten är grundläggande; det spelar ingen roll att en medarbetare visar oändligt med engagemang och lojalitet om inte 100% uppnås. Alltså, även om dessa hårda mått inte speglar huruvida medarbetaren är en bra ledare eller inte, tas de ändå i beaktning som en grundläggande komponent, för att sedan vidare beakta de mjuka måtten om medarbetare vill klättra inom företaget. Det krävs mer forskning på hur företag bedömer en medarbetare vid internrekrytering inom logistikbranschen. Det vore önskvärt att genomföra en studie som tog fram ett verktyg som hjälper ledare och chefer inom logistikbranschen att bedöma mjuka mått. Dock går det inte att lyfta detta utan att samtidigt diskutera om det ens går att standardisera mjuka mått, eller om de då per automatik blir hårda mått.

Såsom McAfee et al. (2002) menar, att HRM arbetet har en betydande effekt på företagskultur och att det finns en symbiotisk relation mellan HRM och företagskultur, kan även påvisas utifrån analysen. Detta kan vidare besvara studiens tredje och sista frågeställning; *Hur påverkar arbetet med internrekrytering företagskulturen?* Urvalsprocessen i HRM-arbetet består till stor del, i Logistix fall, av internrekrytering. Genom internrekrytering ger företaget sina medarbetare chanser och anställer på potential. Detta påvisas skapa en tacksamhet till företaget, känslan av att företaget har en tro på medarbetaren. Då företaget arbetar frekvent med internrekrytering och många medarbetare känner tacksamheten, verkar det vara något som spridit sig över företaget och skapat en företagskultur. Analysen påvisar även en skillnad i hur en externt rekryterad medarbetare uttrycker sig till skillnad från flertalet internrekryterade. I de internrekryterades svar kan i många avseenden ses påvisa ett större engagemang och kärlek för företaget, men en större studie med fler externt rekryterade behövs för att kunna styrka att det är just internrekryteringen som leder till denna skillnad.

Utifrån hur medarbetaren bedöms tycks mjuka mått såsom engagemang och lojalitet värderas högt och även detta kan ses speglas i företagskulturen. Att majoriteten av de som besitter högre positioner på Logistix börjat som lagermedarbetare, och därav har en förståelse för och erfarenhet av arbetet i sig, kan även ses ha bidragit till att prestigelöshet speglas i deras företagskultur. Det kan liknas med det Roach och Dixon (2006) menar, att en större tillit för chefer infanns när medarbetare visste att cheferna tidigare utfört samma arbetsuppgifter som de själva. Det i sin tur kan ses ha bidragit till det engagemang som genomsyrar företaget, i samverkan med att engagemang och lojalitet tas i beaktning vid internrekrytering. Engagemanget och lojaliteten kan i sin tur ha lett till den prestationskultur som påvisats i analysen, vilket också är en del av företagskulturen på Logistix. Prestationskulturen tycks skapas i att medarbetaren vill göra bra ifrån sig, för att i framtiden kunna klättra inom företaget. Dock kan detta problematiseras; det starka engagemanget som internrekryteringen kan tänkas bidra till, verkar således skapa en jakt efter 'lojalitetspoäng' och det påvisas i analysen vara en hårfin gräns mellan att engagemanget övergår till en besatthet.

Utifrån analysen kan det utläsas att företaget har gjort en stor expansion de senaste åren. Detta kan förklara varför processen för internrekryteringen ibland uppfattas diffus, då oklarheter beträffande vem som sköter internrekryteringen, vad som leder till den, samt hur den går till kan utläsas i analysen. Det har, som tidigare nämnt, även skett ett generationskifte där den nya generationen ställer större krav på utvecklingsmöjligheter (Durucan et al., 2018). Detta kan därför påskyndat implementering av internrekrytering snabbare än vad tydliga processer hunnit utarbetats. Företaget kan ändå ses som ett logistikföretag i framkant, sett till sitt omfattande arbete med personal som företaget själva tillhandahåller. Logistix är bland de första i sin bransch som arbetar på detta vis, vilket kan skapa en förståelse för varför processerna för internrekrytering inte är helt välarbetade och etablerade. Det är därför av intresse att fortsätta studera arbetet med internrekrytering inom logistikbranschen. En mer välarbetad process för hur arbetet ska gå till hade kunnat hjälpa och stötta chefer och ledare inom företag i processen. Det hade även kunnat tänkas hjälpa till att motverka negativa effekter som favorisering och att inte alla får chansen att söka. Samtidigt kan det ifrågasättas till hur stor del företaget ska styra chefer i

vilken typ av medarbetare de ska välja, då detta kan tänkas bidra till ett mer homogen arbetsgrupp. Det vore även intressant att genomföra en liknande studie på ett logistikföretag som arbetar med bemanningsföretag för att påvisa skillnader och likheter mellan dessa. Forskning som dessutom lyfter medarbetarens perspektiv av hur hen blir bedömd vid internrekrytering vore också av intresse. Eftersom bedömningen av de mjuka måtten påvisas vara diffus, vore det även här önskvärt med mer forskning på området, detta då studien påvisar att de mjuka måtten är högst väsentliga, speciellt vid internrekrytering.

Avslutningsvis kan konstateras att det inte räcker att vara en riktigt duktig lagermedarbetare som utför sitt arbete snabbt och korrekt för att internrekryteras till en arbetsledare, studien har påvisat att det är mycket mer komplext än så. Arbetet med internrekrytering för med sig många fördelar, samtidigt påvisas det genom studien att det är av vikt att ha en välarbetad process för internrekrytering, då den kan ha negativa effekter och verkar ha en påverkan på företaget och dess kultur. Slutligen hävdar vi, genom en tydlig kartläggning av hur ett logistikföretag arbetar med internrekrytering och dess betydelse för företagskulturen och hur de mjuka måtten implementeras, att studiens syfte uppnåtts.

REFERENSER

- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2002). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal Of Operations Management*, 21(1), 19-43. doi: 10.1016/s0272-6963(02)00056-6
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen*. I G. Ahrne, & P. Svensson (Red.), Handbok i kvalitativa metoder (1 uppl.). Liber.
- Almega.se. 2020. Q1 Kvartalsrapport 2020. [online] Available at:
<https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2020/05/kvartalsrapport_2020_q1_-slutversion.pdf>
[Accessed 15 May 2020].
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. & Jensen, T., 2015. *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer*. Johanneshov: TPB.
- Arvey, R., & Murphy, K. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review Of Psychology*, 49(1), 141-168. doi: 10.1146/annurev.psych.49.1.141
- Barrick, M., & Mount, M. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372. doi: 10.1207/s15327043hup1804_3
- Becker, W., Carbo, J. & Langella, I., 2010. Beyond Self-Interest: Integrating Social Responsibility and Supply Chain Management With Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 9(2), pp.144-168.

Bridge, K. and Baxter, L., 1992. Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56(3), pp.200-225.

Brousseau, K. R. Kling, K. Larsson, R. & Sweet, P. L. (2007) Building motivational capital through career concept and culture fit: The strategic value of developing motivation and retention, *Career Development International*, 12(4): 361-381

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber. [877 s. ISBN 9789147112067].

Cassel, C., Hackl, P., & Westlund, A. (2000). On measurement of intangible assets: A study of robustness of partial least squares. *Total Quality Management*, 11(7), 897-907. doi: 10.1080/09544120050135443

Chan, William. (1996). External Recruitment versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics*. Vol. 14, nr. 4.

Cuadra, S., 2012. *Forskningsmetodik*. Malmö: Liber.

Denscombe, M., 2018. *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Durucan G., S Çiftçi P., Pulat D., & Soysal E.. (2018). The Analysis of the Differences between Generation Y Employees and Others in Organizations: An Example of Logistics Firm. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 4(1), 54–64.

Gowen, C. R. & Tallon, W. J. (2003). Enhancing Supply Chain Practices through Human Resource Management. *Journal of Management Development*, 22(1), 32-44.

Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

- Graneheim, U.H., Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, (2), 105.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing*. Enskede: TPB.
- Kvale, S. & Brinkman S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur [412 s. ISBN 978-91-44-10167-5].
- Landon, T. Steel, R. (2010) Internal employment opportunity and external employment opportunity: Independent or interactive retention effects? *Military Psychology*, 22(3): 282- 300
- Lindmark, A., & Önnervik T. (2006). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur
- Lopez-Cabrales, A., Valle, R. and Herrero, I., 2006. The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management*, 45(1), pp.81-109.
- Martinez Sanchez, A. Perez Perez, M. Pilar de Luis Carnicer, M. Jimenez, V. & Jose, M. (2004) Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors, *Personnel Review*, 33(2): 222-240
- McAfee, R. B., Glassman, M., & Honeycutt, E. D. (2002). The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. *Journal of Business Logistics*, 23, 1-18.
- Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur.
- Roach, K., & Dixon, M. A. (2006). Hiring Internal Employees: A View from the Field. *Journal of Sport Management*, 20(2), 137.
- Scarborough, H., 2000. The HR implications of supply chain relationships. *Human Resource Management Journal*, 10(1), pp.5-17.

Swart, W., Hall, C., & Chen, H. (2012). Human Performance in Supply Chain Management. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 13(2), 10-20. doi: 10.1080/16258312.2012.11517289

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber. [184 s. ISBN 9147086513]

Wudhikarn, R., Chakpitak, N., & Neubert, G. (2018). A literature review on performance measures of logistics management: an intellectual capital perspective. *International Journal Of Production Research*, 56(13), 4490-4520. doi: 10.1080/00207543.2018.1431414

6 BILAGOR

Bilaga 1

INTERVJUGUIDE

Vi är två studenter från Lunds Universitet som pluggar sista terminen av Service Management. Vi skriver nu vårt sista arbete, examensarbetet. Vårt arbete syftar till att kartlägga hur Logistix arbetar med intern rekrytering och vilka personliga bedömningspunkter som tas i beaktning vid arbetet med detta.

Vi utlovar total konfidentialitet, vilket innebär att det inte kommer gå att utläsa vem som intervjuats eller på vilket företag det gäller. Detta genom att namn inte kommer att framgå, ev. tidpunkter kommer att ändras om det spelar en avgörande roll, ev. exempel kan komma att förändras för att inte utlämna någon.

Intervjuerna kommer att pågå under 1 -1,5 timme. De kommer även att spelas in och därefter transkriberas, för att sedan raderas. Du kan när som helst under studien avbryta din medverkan.

Godkänner du dessa förutsättningar med din medverkan i vår studie?

Arbetet på Logistix

- Berätta om ditt arbete, beskriv en vanlig dag på jobbet.
- Hur länge har du arbetat på företaget? *Berätta om din resa inom Logistix!*
- Vad är det bästa med ditt jobb? Motivera! Vad ger det dig?
- Vi har förstått att du arbetar på en avd som kallas Grow. Vill du berätta lite mer om arbetet som sker där och tanken bakom?

Mått & belöningssystem

- Hur ger du feedback på dina medarbetares jobb? *Hur vet dem om de gjort/gör ett bra jobb?*
- Beskriv ett exempel där du tycker att en medarbetare gjort extra bra ifrån sig.
- Hur belönas dina kollegor när de gjort ett bra jobb? *Händer det ofta?*

- Vet du på vilka punkter din chef bedömer ditt arbete utifrån?
- Hur upplever du att företaget arbetar för att få dig att prestera bättre och utveckla ditt arbete?
- Har du något exempel på vad en arbetsledare bedöms utifrån?
- Arbetas det frekvent med feedback och uppföljningssamtal? *Beskriv hur ett sådant ser ut. Hur utmärker sig en medarbetare i en arbetsgruppen? Ge gärna exempel.*
- Beskriv ett exempel på när du gett feedback.
- Beskriv ett exempel på när du fått feedback.

Intern rekrytering

- Hur arbetar ni med rekrytering på *Logistix*? Beskriv processen.
- Beskriv *Logistix*:s tankesätt kring intern rekrytering.
- Vilka faktorer/egenskaper är viktiga hos en medarbetare som vill utvecklas inom *Logistix*.
- Kan du ge ett exempel på en lyckad intern rekrytering inom företaget.
- Hur arbetar ni för att fånga upp medarbetare som jobbar på lagret?
- Hur hittar ni nya talanger?
- Hur sker den interna kommunikationen kring rekrytering? *Måste medarbetaren själv söka tjänster? Uppmuntras ibland vissa specifika medarbetare?*
- Har ni interna utbildningar inom företaget? *Vad är det för typ av utbildningar? Vilka väljs ut till dessa? Varför?*
- Hur utlyses nya tjänster inom företaget? *Är det medarbetarna själva, eller företaget som pushar för dessa tjänster?*
- Tycker du att ni på *Logistix* arbetar aktivt med att hålla kvar personalen inom företaget? *På vilket sätt?*
- Har du jobbat länge med dina kollegor? *Vad tror du är anledningen till att folk slutar?*
- Arbetar ni med intern marknadsföring? *På vilket sätt? Vad är din upplevelse av detta sett till dina medarbetare?*

- Vilka egenskaper eller prestationer är avgörande för beslutet om vem som blir internrekryterad?
- Hur upplever du att logistikbranschen generellt arbetar med prestationsmätt? *Vad för slags mått bedöms och vilket beteende uppmuntras? Skiljer sig Logistix ngt från branschen i helhet?*
- *Vilka mjuka bedömningsmätt anser du att ni använder på Logistix?*

Försök ställa följdfrågor kring hårda och mjuka prestationsmätt.

Framtid på Logistix

- Tycker du att det finns utvecklingspotential klättra inom tjänster på *Logistix*?
- Hur skulle du beskriva din upplevda trivsel på arbetsplatsen?
- Hur ser du på din framtid inom Logistix?
- Trivs du på ditt arbete? *Varför/varför inte? Förbättringspotential?*

Avslutning

- Har du några tankar eller nya funderingar som kommit upp under intervjun? *Något du tyckte var extra intressant?*

Avsluta och tacka!