

Södertörns Högskola
Företagsekonomi C
Kandidatuppsats 15 p
Handledare: Hans Zimmerlund
Höstterminen 2007
2008-02-05

Den offentliga arbetsförmedlingen

- Vilka skillnader finns mellan den offentliga arbetsförmedlingen och privata arbetsförmedlingar?

Sammanfattning

Under ett halvt sekel har samhället förändrats från industrisamhälle till kunskapssamhälle. Industrieföretag har standardiserade krav och företag som sysslar med produktionsutveckling har unika kvalifikationer. Den offentliga arbetsförmedlingen skapades under en tid som var anpassad till då generella krav var dominerande och anpassningen mellan lämplig arbetare och lämpligt arbete var generell. När monopolet avvecklades började bemanningsföretag etablera sig på marknaden som flexibelt anpassar sig till företagens numera specialiserade behov som kräver förfinad anpassning mellan arbete och arbetssökande. Företag mister förtroendet för den offentliga arbetsförmedlingen och politiker hotar organisationen med stora nedläggningar. För att den offentliga arbetsförmedlingen skall kunna fortsätta existera måste anpassningen mellan lämpligt arbete och lämplig arbetssökande fungera bättre. Allt detta ledde fram till uppsatsens syfte: Vilka skillnader finns mellan den offentliga arbetsförmedlingen och de privata arbetsförmedlingarna med avseende på förändringsförmåga?

För att svara på syftet användes deduktiv ansats och kvalitativ undersökningsmetod med semistrukturerade intervjuer på en offentlig arbetsförmedling respektive privat arbetsförmedling. En högre chef och två mellanchefer intervjuades på den offentliga arbetsförmedlingen samt en chef på Adecco med snöbollsurval för att få fram högre resultat som annars inte hade varit möjligt.

Resultatet gav att inom den offentliga arbetsförmedlingen ägnas allt för mycket åt administrativa uppgifter och möten som istället skulle ge resultat genom att kommunicera med företagen. Men personalen är motiverad och blir uppmuntrade till att ge nya förslag, men att regelverket inte tillåter alla förändringar. Bemanningsföretaget Adecco är ett vinstdrivande företag som inriktar sig på lönsamma yrkesgrupper och har inte ett omfattande regelverk vilket gör att förändringar lätt kan komma till stånd. Mycket resurser läggs på företagen och anpassningen går bra.

Slutsatsen dras att den offentliga arbetsförmedlingen kan leverera ett kundvärde till företagen. För att alla företag skall uppleva ett värde behöver den offentliga arbetsförmedlingen även inrikta sig mot företag som kräver akademiker.

Abstract

During half a century the society has been changed from an industrial to knowledge-driven society. Industry companies have standardized requirements and companies that works with development in production has unique qualifications. The public employment office was created during a time that each tailored to then general requirements were dominating and the adaptation average appropriate worker and appropriate work where general. When the monopoly was stopped, crew companies begun to settle down on the market that flexibly adapt themselves to carried out now specialized needs that require sophisticated adaptation average work and job seekers. Companies lose the confidence for the public employment office and politicians threaten the organization with big closure. If the public employment office can continue to exist the adaptation of the average appropriate work and appropriate job seeker must function better. This led to the essay's aim: Which differences are between the public employment office and the private employment offices with respect to change ability? In order to reply to the aim deductive run-up and qualitative survey method with semi structured interviews on a public employment office and private employment office were used. A higher manager and two section managers were interviewed on the public employment office and a manager on Adecco with snowball selection stem to get higher results that otherwise could not have been possible.

The result showed that the public employment office is devoting too much time to administrative information and meetings that instead would give results through communicating with carried out. But the personnel is motivated and becomes encouraged to giving new proposals, but that the legislation does not permit all changes. The crew company Adecco is a profit driven company that aims itself on profitable trade groups and does not have an extensive legislation what do that changes easy can come to levels. A lot of resources are imposed carried out and the adaptation goes good.

The conclusion is drawn that the public employment office can deliver a customer value to carry out. In order to that all companies will experience a value the public employment office also needs to concentrate against companies that require university graduates.

Tack till

Härmed vill jag tacka alla som bidragit till att färdigställa denna kandidatuppsats. Till att börja med vill jag tacka min handledare Hans Zimmerlund som moraliskt ställt upp och svarar på mina funderingar utan dröjsmål.

Sedan vill jag tacka de chefer på den offentliga arbetsförmedlingen i Stockholmsområdet som villigt ställt upp kort tid efter det turbulenta regeringsskiftet, trots att alla på arbetsplatsen blev överhopade inbeordrat övertidsarbete. Chefen på den privata arbetsförmedlingen Adecco förtjänar ett stort tack för att villigt ha ställt upp på intervju.

Mina opponenter Pan Adel Labib och Farah Masoud har utvecklat uppsatsen genom kritisk granskning. Nevena Slavic och Monica Cotal San Martin har genom positiv och negativ kritik bidragit till många kreativa råd och förbättringar som jag omöjligt skulle kunna åstadkomma utan dessa. Även mina duktiga opponenter Natasha Nwia och Jasmine Segmen som genom kritik och förslag givit uppsatsen möjligheter att utvecklas.

Claudia Karppinen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	9
1.1 Problembakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	12
1.3 Problemformulering	12
1.4 Syfte	13
1.5 Perspektivdiskussion	13
1.6 Avgränsning	13
1.7 Disposition och arbetsflöde	14
2. METOD	16
2.1 Forskningsansats	16
2.2 Forskningsstrategi	17
2.3 Val av angreppssätt	18
2.4 Datainsamlingsmetod	18
2.4.1 Urvalsmetod	19
2.4.2 Intervjumetod	20
2.5 Validitet och realibilitet	21
2.5.1 Validitet	21
2.5.2 Realibilitet	21
3. TEORI	22
3.1 Teoriinledning	22
3.1.1 Koppling mellan teori och problemdiskussion	22
3.1.2 Perspektivval	23
3.1.3 Motivering till teoriområden	24
3.1 Förändringsförmåga	24
3.2.1 Congruence model - överensstämmelsemodellen	25
3.2.2 Organisationers tröghet	26
3.2.3 Omvärldsförhållanden som bidrar till organisationers tröghet	27
3.3 Organisationsstruktur	29
3.3.1 Byråkratisk organisation	29
3.3.2 Organisk organisation	29
3.4 Organisationskultur	30

3.4.1	<i>Dominerande idéer och signifikanta aktörer</i>	31
3.4.2	<i>Informell organisation</i>	32
3.5	<i>Inlärningsförmåga</i>	33
3.5.1	<i>Single-loop och double-loop learning</i>	33
3.5.2	<i>Organisationen som en mänsklig hjärna</i>	34
3.5.3	<i>Inlärningsstörningar</i>	34
3.6	<i>Involvering</i>	36
3.6.1	<i>The value profit chain</i>	36
3.6.2	<i>Intern marknadsföring</i>	38
3.7	<i>Ledarskap</i>	39
3.7.1	<i>Ledare, medarbetare och situation</i>	39
3.7.2	<i>Adizes ledarskapsroller</i>	41
3.7.3	<i>Människo- och uppgiftsorienterad ledarstil</i>	42
3.8	<i>Motivation</i>	44
3.8.1	<i>Herzbergs motivations- och hygienteori</i>	44
3.8.2	<i>X och Y-teorin</i>	45
3.8.3	<i>Marslows behovstrappa</i>	46
3.9	<i>Teoretisk syntes</i>	47
3.10	<i>Teoretisk referensram</i>	49
4.	<i>ORGANISATIONSAKTA</i>	51
4.1	<i>Den offentliga arbetsförmedlingen</i>	51
4.2	<i>Adecco</i>	53
4.	<i>EMPIRI</i>	54
5.1	<i>Intervju med chef inom den offentliga arbetsförmedlingen</i>	54
5.1.1	<i>Förändringsförmåga</i>	54
5.1.2	<i>Organisationsstruktur</i>	55
5.1.3	<i>Organisationskultur</i>	56
5.1.4	<i>Inlärningsförmåga</i>	56
5.1.5	<i>Involvering</i>	58
5.2	<i>Intervju med verksamhetsledare 1 inom den offentliga arbetsförmedlingen</i>	59
5.2.1	<i>Förändringsförmåga</i>	59
5.2.2	<i>Organisationsstruktur</i>	61
5.2.3	<i>Organisationskultur</i>	62
5.2.4	<i>Inlärningsförmåga</i>	62

5.2.5	<i>Involvering</i>	64
5.3	Intervju med verksamhetsledare 2 inom den offentliga arbetsförmedlingen	65
5.3.1	<i>Förändringsförmåga</i>	65
5.3.2	<i>Organisationsstruktur</i>	67
5.3.3	<i>Organisationskultur</i>	67
5.3.4	<i>Inlärningsförmåga</i>	68
5.3.5	<i>Involvering</i>	69
5.4	Intervju med Key Account Manager inom Adecco.....	70
5.4.1	<i>Förändringsförmåga</i>	70
5.4.2	<i>Organisationsstruktur</i>	72
5.4.3	<i>Organisationskultur</i>	72
5.4.4	<i>Inlärningsförmåga</i>	73
5.4.5	<i>Involvering</i>	74
6.	ANALYS.....	75
6.1	Förändringsförmåga	75
6.1.1	<i>Identifiering av företagsbehov</i>	75
6.1.2	<i>Förändringar/omorganiseringar</i>	76
6.1.3	<i>Attityder till omorganiseringar</i>	76
6.1.4	<i>Regelverk och förväntningar</i>	77
6.2	Organisationsstruktur	78
6.2.1	<i>Vinstdrivande kontra allmännyttiga mål</i>	78
6.3	Organisationskultur	79
6.3.1	<i>Uppmuntrande av nytänkande</i>	79
6.4	Inlärningsförmåga	80
6.4.1	<i>Arbetsuppdelning</i>	80
6.4.2	<i>Tid</i>	80
6.4.3	<i>Tillmötesgående av företagens behov</i>	81
6.5	Involvering	82
6.5.1	<i>Intern kommunikation</i>	82
6.5.2	<i>Motivation</i>	83
7.	RESULTAT	84
8.	SLUTSATS	87
9.	DISKUSSION	90
9.1	Självkritik	90

9.2	Förslag till fortsatt forskning.....	91
10.	KÄLLFÖRTECKNING	93
11.	BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR	96

1. INLEDNING

Det inledande kapitlet består utav bakgrund och problemdiskussion. Problembakgrunden grundar uppsatsens byggda verklighetsbild i händelseform. I problemdiskussionen beskrivs dessa i fenomenetermer. Ur denna mynnar problemformulering, med följande syfte, perspektivval med diskussion och uppsatsens avgränsningar. Första kapitlet avrundas med en kapitelvis disposition och uppsatsens arbetsflöde.

Problembakgrund

Under det senaste seklet har produktionen rationaliserats allt mer och fram till 1980-talet förflyttades lantbrukets överflödiga arbetskraft till industrin.¹ Effektivare maskiner ökar produktionsmängden vilket gör att arbetsstyrkan inom industrin minskar.²

Arbetskraftandelen inom forskning och utveckling har ökat, d v s det har skett en arbetskraftförflyttning från industri till kunskaps- och utbildningskrävande yrken.³ Under de senaste tjugo åren har industrisektorn minskat med 230 000 arbetsplatser och forskning och utveckling har ökat med 90 000.⁴

En förändring har skett i och med att majoriteten förr arbetade inom industri. Numera arbetar större andel inom FoU som kräver hög utbildning.

Industribranschen behöver personal med likartade kvalifikationer.⁵ Att sammankoppla lämpligt arbete med lämplig arbetssökande går förhållandevis enkelt då utbildningskrav är lågt.⁶ Efterfrågan på folk med grundskoleutbildning minskar och utbudet av folk med högskoleexamen beräknas öka.⁷ Företags- och forskningsutveckling kräver specifika kvalifikationer för tjänstetillsättningen. Allt fler akademiker behövs p g a

¹ www.ling.su.se/staff/hartmut/sek.htm 2006-09-23 kl. 14:30

² Södersten, B. & Söderström, H. (2004) s. 77

³ Rapport Rekryteringsbazaren: en social innovation s. 55

⁴ Dokument inifrån: Lågpriskontoret 2006-10-15

⁵ Rapport Arbetslivsinstitutet Retorik och praktik i rekryteringsprocessen 2003:4 s. 13

⁶ Almega-tidningen februari 2006

⁷ Statistiska Central Byrån 2005-12-06 s. 10-11

produktutvecklingens ökning.⁸ M a o den komplexa sammankopplingen mellan lämplig arbetssökande och lämpligt ledigt arbete kommer öka.⁹

Företags ökade utvecklingsbehov leder till att akademiker söks i högre omfattning, vilket gör att komplex anpassning mellan lämpligt arbete med lämplig arbetssökande ökar.

Den svenska arbetsförmedlingen är en statlig och byråkratisk organisation.¹⁰ När majoriteten arbetade inom industrin och processen där lämpligt arbete passas ihop med lämplig arbetslös arbetare var jämförelsevis likartat fungerade processen bra.¹¹

Den offentliga arbetsförmedlingens organisationsstruktur är oflexibel och anpassad till standardiserad anpassning.

När företagen började efterfråga specialiserade kvalifikationer hann den statliga offentliga arbetsförmedlingen inte anpassas till förändringarna.¹² Arbetsförmedlarnas kunskaper inom akademyrkena är otillräckliga, vilket försvårar anpassningen till företagens komplexa och specialiserade behov.¹³ Resultaten har därefter försämrats.¹⁴

Den statliga organisationens tröga anpassningsförmåga till den ökade andelen akademikeryrken som kräver hög anpassning gör att resultaten minskats.

Den offentliga arbetsförmedlingen var den enda arbetsförmedlingen fram till 1993 då regelverket¹⁵ förändrades och privata arbetsförmedlingar utsatte den offentliga arbetsförmedlingen för konkurrens.¹⁶ Bemanningsbranschen växer kraftigt.¹⁷

Civilingenjörsförbundet kan p g a sin specialisering förmedlar rätt kompetens företagen söker.¹⁸ De privata arbetsförmedlingarna lyckas bättre bland grupper med akademisk utbildning.¹⁹ Konkurrensen från bemanningsföretagen som hotar den offentliga arbetsförmedlingen är därmed ett allvarligt faktum.

⁸ Rapport: SACO Kundperspektiv på Arbetsförmedlingen (2005) s. 4

⁹ Ibid. s. 7

¹⁰ www.regeringen.se/sb/d/107/a/18016 2006-12-17 kl. 09:15

¹¹ Jusektidningen 2006 nr 8

¹² Ibid.

¹³ Aronsson, C. (2005) Dagens Industri. 21 mars

¹⁴ Gundberg, K (2006) Dagens Industri. 23 februari

¹⁵ Sveriges rikets lag 1993:440

¹⁶ www.almega.se/templates 2006-10-01 kl. 17:45

¹⁷ Rapport Rekryteringsbazaren: en social innovation s. 19

¹⁸ Framgångsrik start för egen förmedling (2006) Jansson, Birgitta SRAT informationen nr 4

¹⁹ Aronsson, C. (2005) Dagens industri. 25 maj

När ensamrätten bröts uppstod en svår konkurrenssituation med privata arbetsförmedlingar med hög anpassningsförmåga som tillgodoser företags behov med specialiserad anpassning som den offentliga arbetsförmedlingen inte gör.

Samtidigt har den offentliga arbetsförmedlingen omorganiserats mycket, vilket tar tid från det övriga arbetet.²⁰ Stor tid ägnas åt administrativt arbete och lite tid åt betydelsefulla arbetsgivarkontakter.²¹ Organisationen är i behov av att förändras.²² Rådande situation hotar därmed den offentliga arbetsförmedlingens överlevnad.

Organisationen fungerar ineffektivt, vilket hotar överlevnaden och skapar en utsatt konkurrenssituation.

Enligt en undersökning utförd av Svenskt Näringsliv har två tredjedelar utav företagen lågt förtroende för den offentliga arbetsförmedlingen vilket resulterar i låga resultat.²³ Att lite tid ägnas åt att få lämplig arbetssökande till lämplig tjänst leder till minskat förtroende.²⁴ Låg grad av arbetsgivarkontakter försämrar resultaten vilket minskar förtroende för den offentliga arbetsförmedlingen.²⁵

Den offentliga arbetsförmedlingen mister sin trovärdighet bland företagen.

Organisationen har svårigheter med att uppfylla sin roll.²⁶ Allt färre arbetsgivare går till den offentliga arbetsförmedlingen och regeringen uppmanas att se över hela organisationen.²⁷ Många menar att de privata arbetsförmedlingarna själva kan utföra arbetet.²⁸ Den nya regeringen vill minska antalet offentliga arbetsförmedlingar och öka bemanningsföretagen, vilket är ett stort hot mot den offentliga arbetsförmedlingen.²⁹

De effektiva privata arbetsförmedlingarna övertar den offentliga arbetsförmedlingens roll. Eftersom organisationen fyller liten funktion vill politiker lösa problemet med stora nedläggningar och överlevnaden är i fara.

²⁰ Dagens Nyheter (2006) Svidande kritik mot Ams. 30 augusti

²¹ Riksrevisionen s.71

²² Andersson, B. & Schück, J. (2006) Dagens nyheter. 29 september

²³ Riksrevisionen 2006:22 s. 79

²⁴ Rapport: SACO Kundperspektiv på Arbetsförmedlingen (2005) s. 13

²⁵ Åman, J. (2006) Dagens Nyheter. 31 augusti

²⁶ Rapport Rekryteringsbazaren: en social innovation s. 36

²⁷ Lejländ, C.-J (2006) Dagens Industri. 30 augusti

²⁸ Kilsved, H. & Jansson, B. (2006) Dagens Nyheter. 24 april

²⁹ Politiken.se (2006) Tuffa tider väntar Ams 27 oktober

Av ovan framgår att arbetsmarknaden har förändrats från att majoriteten har arbetat inom industri mot en ökning av utbildningskrävande arbetskraft. Den tröga anpassningsförmågan hos den offentliga arbetsförmedlingen till förändringen har lett till försämrade resultat processen att tillsätta lämplig arbetare till lämplig tjänst. När lagstiftningen om ensamrätten stiftades om uppstod hot via konkurrens från de privata arbetsförmedlingarna som är flexibla. Företagens förtroende är lågt samtidigt som politiker arbetar för att lägga ner stora delar av den offentliga arbetsförmedlingen. Rådande situation gör det angeläget att någonting sker eftersom den offentliga arbetsförmedlingens fortsatta existens är hotad.

Problemdiskussion

Arbetsmarknaden ökande andel akademiker kräver en specialiserad tjänstetillsättning i större omfattning. Därmed har **marknaden förändrats** och kräver mer av den komplexa sortens länkning mellan lämplig arbetare och lämpligt arbete.

Den akademiska arbetsmarknaden kräver hög anpassning. Den offentliga arbetsförmedlingens **byråkratiska organisationsstruktur** leder till låg **anpassningsförmåga**.

Den offentliga arbetsförmedlingens har låg flexibilitet, vilket resulterar i en låg **förändringsförmåga**. Bemanningsbranschen konkurrerar via hög flexibel och förändras till företagens utvecklingsbehov med heterogen tjänstetillsättning.

Den offentliga arbetsförmedlingens låga **trovärdighet** får företagen att vända den offentliga arbetsförmedlingen ryggen. Politiker vill minska organisationen eftersom resultaten försämrats.

Någonting måste ske eftersom den offentliga arbetsförmedlingens långsiktiga överlevnad hotas.

Allt detta mynnar ut i problemformuleringen.

Problemformulering

Vilka faktorer är avgörande för att den offentliga arbetsförmedlingens skall uppnå högre kundvärde?

Syfte

För att lyckas uppnå högre kundvärde är anpassningsförmågan till kundens behov av enorm betydelse. Därför står offentliga arbetsförmedlingens i direkt koppling till att uppnå högre kundvärde.

Undersökningen är avgränsad till att besvara följande frågeställning med en jämförande studie:

Vilka skillnader finns mellan den offentliga arbetsförmedlingen och de privata arbetsförmedlingarna med avseende på förändringsförmåga?

Perspektivdiskussion

Författaren är ute efter att finna vilka faktorer som är avgörande för den offentliga arbetsförmedlingens överlevnad. Detta görs genom att jämföra den offentliga arbetsförmedlingen och privata arbetsförmedlingars förändringsförmåga. Eftersom organisationers anpassningsförmåga undersöker utgår uppsatsens fokus ur ett säljarperspektiv. Eftersom organisationers förändringsförmåga till omgivningens förändringar analyseras skulle ett kundperspektiv inte tillföra någonting för uppsatsens syfte, och därav är endast detta perspektivval tillräckligt.

Avgränsning

Avgränsningen görs till att uppsatsens fokus enbart utgår utifrån ett säljarperspektiv. Endast detta perspektiv väljs och motiveras med att problematiken för överlevnaden finns inom den offentliga arbetsförmedlingen. Vi väljer bort kundperspektivet eftersom att detta inte tillför den problematiken någonting mer eftersom problematiken främst är utav invärtes organisatorisk art. Dessutom kommer ingen kundundersökning genomföras bland de företag som håller kontakt med den offentliga arbetsförmedlingen.

Avgränsningen görs även till att enbart jämföra en utvald offentlig arbetsförmedling med en privat arbetsförmedling.

Disposition och arbetsflöde

Kapitel 1: Inledning

Inledningen består av bakgrund och problemdiskussion och utifrån den formuleras problemformulering och syfte, med efterföljande perspektivval samt uppsatsens avgränsningar.

Kapitel 2: Metod

Metodik behandlar forskningsansats, forskningsstrategier, kvantitativ och kvalitativ metod, urvalmetod, validitet och reliabilitet samt primär- och sekundärdata.

Kapitel 3: Teori

I teorikapitlet presenteras valda teorier med motivering och relevans för undersökningen samt teoretisk syntes. Kapitlet består även av den teoretiska referensramen utifrån teorierna.

Kapitel 4: Organisationsfakta

Sammanfattande fakta av relevans för uppsatsen om den offentliga arbetsförmedlingen och det privata bemanningsföretaget Adecco.

Kapitel 5: Empiri

I detta presenteras det empiriska materialet utav genomförda intervjuer. Undersökningens objektet ställs mot faktorerna ur teorikapitlet.

Kapitel 6: Analys

Den teoretiska referensramen kopplas samman med empirin genom att variablerna ställs mot undersökningens objekt i.

Kapitel 7: Resultat

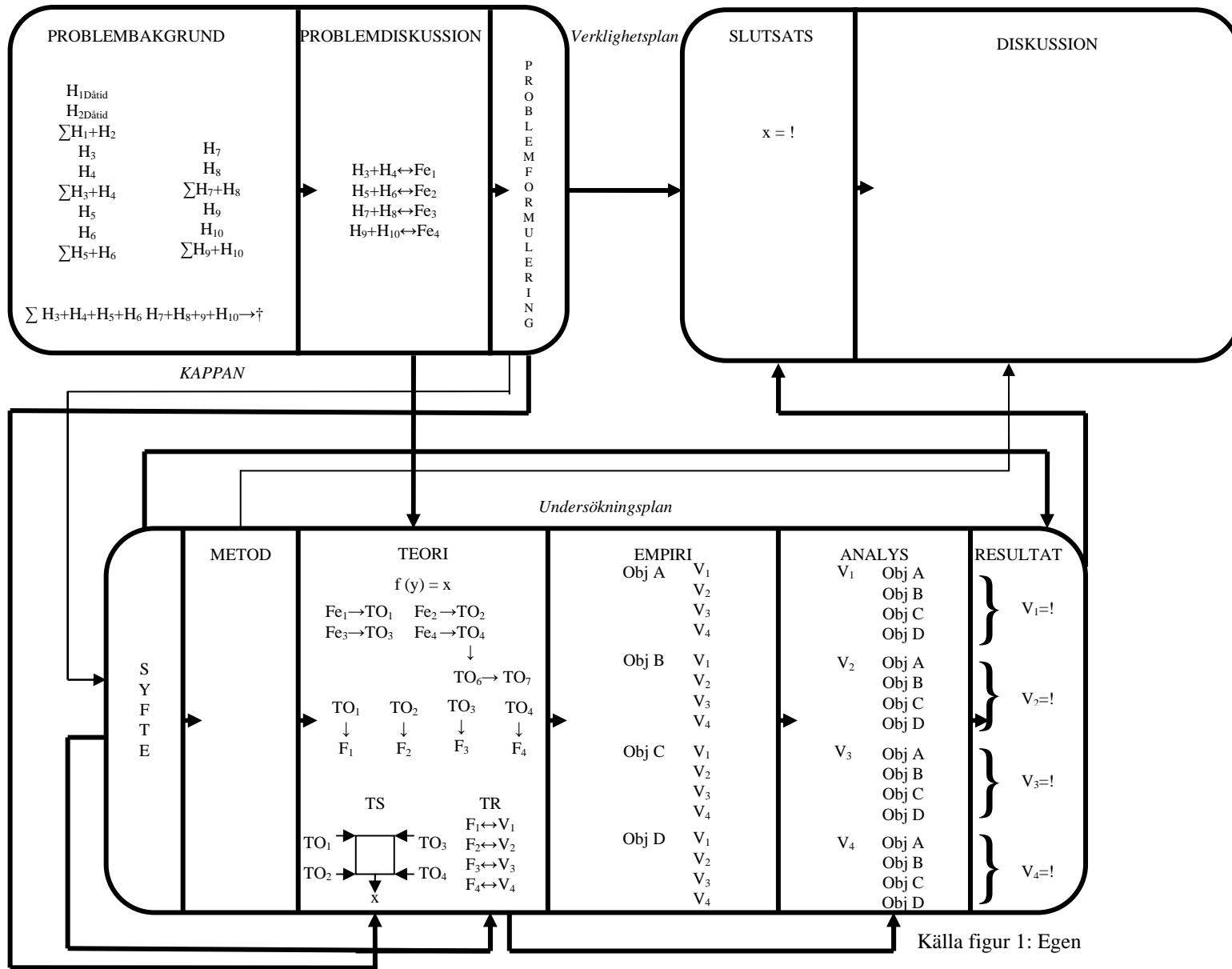
Utifrån analysen ges resultatet som skall svara på uppsatsens syfte.

Kapitel 8: Slutsats

I kapitlet besvaras frågeställningen från inledningen och slutsatserna redovisas.

Kapitel 9: Diskussion

Diskussion utifrån slutsatserna genom kritisk granskning av uppsatsen ges, samt förslag till fortsatt forskning utifrån slutsatser och granskning.



2. METOD

Metodik handlar om att utifrån syfte på bästa sätt med givna resurser utnyttja dem för att få fram rätt resultat. Först diskuteras den valda metod med motivering, med följande motivering till alternativ metod och varför den inte valdes framför vald metod.

Vald metod skall också leda till att studien är tillförlitlighet och giltighet, och därmed att man fått fram riktiga resultat.

2.1 Forskningsansats

För undersökningen väljs deduktiv ansats. Deduktiv ansats appliceras existerande teorier på den verklighet som skall undersökas för att jämföra om den stämmer överens med teoribildningen.³⁰ Lämpliga teorier väljs ut för ämnesområdet, som tillsammans beskriver hur verkligheten bör fungera teoretiskt.

Den andra forskningsansatsen är induktiv ansats där teorier skapas ur verkligheter utifrån det empiriska materialet.³¹ Denna ansats anses vara allt för svår och hör till forskarvärlden, och därför olämplig till den här undersökningen.

Abduktion är en blandning av deduktiv och induktiv ansats.³² Ansatsen anses olämplig eftersom svårighetsgraden är allt för hög och skulle troligtvis inte tillföra den här undersökningen något ytterligare.

Positivism är en naturvetenskaplig ansats där forskaren har en objektiv syn på forskningsobjektet och egna politiska eller religiös åsikter skall inte påverka resultatet, vilket går att resultatet skall bli detsamma om en annan forskare genomför samma undersökning.³³

Hermeneutik betyder tolkningslära och antar att naturvetenskapliga lagar och samhällsvetenskapliga lagar skiljer sig åt.³⁴ Därför erkänns inte naturvetenskapen som

³⁰ Denscombe, M. (1998) s. 41

³¹ Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003) s. 35

³² Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) s. 62

³³ Patel, R. & Davidson, P. (1994) s. 24

³⁴ Halvorsen, K. (1992) s. 14

forskningsideal. Till positivismens motsats använder forskaren egna intryck och tankar för att förstå forskningsobjektet och söker förstå helheten.³⁵

En positivistisk ansats är lämplig för denna undersökning, dock inte en fullt renodlad sådan, vilket anses nödvändigt då organisationer undersöks. Intervjuer kommer att genomföras där parametrar mäts objektivt, men det intervjuerna ger kommer även tolkas.

2.2 Forskningsstrategi

Syftet med denna uppsats är avgränsad till att genom en jämförande studie undersöka skillnaderna mellan den offentliga arbetsförmedlingen och privata arbetsförmedlingar med avseende på förändringsförmågan.

Som forskningsstrategi väljs fallstudie av en offentlig arbetsförmedling och en privat arbetsförmedling. En offentlig arbetsförmedling i Stockholmsområdet har valts ut, och som privat arbetsförmedling Adecco. Genom att studera det enskilda kan slutsatser dras om det generella.³⁶ Fördelen med fallstudier är det breda spektrum som åskådliggörs. Däremot blir generaliserbarheten inte lika god som vid breda undersökningar. Dock anses de utvalda fallobjekten utgöra en tillräckligt god representation för branschen som helhet.

Surveyundersökning är en bred undersökningsmetod men rymmer endast en yttlig undersökning, vilket är dess största nackdel.³⁷ En surveyundersökning hade varit svår att genomföra eftersom det skulle kräva ett enormt utrymme av tid och resurser, vilket gjorde att metoden kunde uteslutas för denna undersökning. Det som hade varit till fördel för ett användande av denna undersökningsmetod hade varit dess höga urval, vilket hade gett en hög generaliserbarhet. Däremot hade forskaren tvingats reducera undersökningsvariablerna vilket hade skulle leda till att resultatet blivit lidande.

³⁵ Patel, R. & Davidson, P. (1994) s. 26

³⁶ Denscombe, M. (2000) s. 41

³⁷ Ibid. s. 52

2.3 Val av angreppssätt

För denna undersökning har kvalitativ undersökning valts. Fördelen med kvalitativ undersökning är att den gör en djupundersökning, och öppnar för möjligheten för anamoli, d v s att andra avgörande faktorer framkommer.³⁸ Därmed kan varierande resultat fås fram vilket påverkar slutsatserna.

Kvantitativt angreppssätt undersöker givna egenskaper ofta genom enkätundersökningar där variablerna mäts.³⁹ Därför finns det mindre utrymme för flexibilitet eftersom intervjuobjekten inte kan ge nyanserade beskrivningar eller komma med nya viktiga fakta som teoribildningen inte täcks utav.⁴⁰ Fördelen med kvantitativt angreppssätt är att det med enkelhet går att genomföra stora undersökningar och resultaten går att göra statistiskt generaliserbara. Med ett slumpmässigt urval vars storlek är tillräckligt omfattande kan även slutsatser dras av personer som inte deltagit i undersökningen.

Kvantitativt angreppssätt skulle kunna tillämpas för undersökningen i kombination med kvalitativ metod. Men det anses viktigt för undersökningen som handlar om organisatorisk problematik att en möjlighet till nyanserade svar och att möjligheten till ambivalens inte utesluts. Dessutom anser författaren att det går att få ut mer av undersökningen genom kvalitativ undersökning, och att kvantitativ undersökning skulle tillföra något ytterligare för denna sortens undersökning.

2.4 Datainsamlingsmetod

Primärdata kommer att användas för uppsatsens undersökning. Primärdata är det empiriska material som forskaren samlar in själv.⁴¹

Sekundärdata är de data författaren använder som andra forskare redan samlat in. Att använda sekundärdata för denna undersökning skulle påverka tillförligheten eftersom uppsatsen skulle bygga på vad andra redan har kommit fram till, och skulle reducera möjligheterna till

³⁸ Holme, J. M. & Solvang, B. K. (1997) s. 87

³⁹ Hartman, J. (1998) s. 173

⁴⁰ Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003) s. 262

⁴¹ Holme, J. M. & Solvang, B. K. (1997) s. 87

intressanta slutsatser, och skulle inte tillföra forskningen något nytt. Därför anses datainsamlingsmetoden inte vara lämplig för denna undersökning.

2.4.1 Urvalsmetod

Snöbollsurval kan användas eftersom författaren har en personlig anknytning till intervjuobjekten, vilket gör att det går att få ut mer av undersökningen.⁴² Utifrån det först valda intervjuobjektet väljs sedan fler intervjuobjekt. På så sätt kan personer med lämpligast kunskap och som besitter mest information berika undersökningen optimalt.⁴³ Urvalet är ett strategiskt urval och ett ickesannolikhetsurval.

Snöbollsurval genomfördes inom den offentliga arbetsförmedlingen där två mellanchefer och en högre chef intervjuades. Den personliga kontakten resulterade i kontakten med den högre chefen som rekommenderade de båda mellancheferna, och på Adecco intervjuades en Key Account Manager utifrån en personlig kontakt med anställd inom företaget. Dessa intervjupersoner anses tillräckligt för att uppfylla syftet med undersökningen. Med de personliga kontakterna anses forskaren kunna få hög grad av information om organisationen som förtroendet ger, som annars inte skulle framkomma. Dessa intervjupersoner anses ge optimal information och besitter de bästa kunskaperna vilket gör dem representativa och lämpade för att undersökningen skall fylla sitt syfte på bästa sätt.

Totalundersökning går till genom att hela populationen undersöks.⁴⁴ Nackdelen är att det skulle ta oerhört mycket tid och skulle troligtvis inte tillföra undersökningen nya resultat. Därför väljs inte metoden för denna undersökning.

Med urvalsundersökning väljs en del ut ur totalpopulationen. För att kunna dra slutsatser om hela populationen är det viktigt att urvalet görs omsorgsfullt och representativt för populationen som helhet.⁴⁵ Metoden skulle mycket väl kunna tillämpas på undersökningen. Men urvalet tillåter inte att personliga kontakter väljs framför andra i undersökningsurvalet,

⁴² Bryman, A. (2002) s. 115

⁴³ Halvorsen, K. (1992) s. 102

⁴⁴ Holme, J. M. & Solvang, B. K. (1997) s. 84

⁴⁵ Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003) s. 85

och eftersom de personliga kontakterna anses avgörande för att få fram mera information väljs snöbollsurval framför urvalsundersökningen.

2.4.2 *Intervjumetod*

Semistrukturerad intervju med intervjuguide med öppna frågor är en form av kvalificerad intervju.⁴⁶ Intervjumetoden kommer att tillämpas under undersökningen för att möjliggöra att så varierande och nyanserade beskrivning av variablerna. Öppna frågor ger möjlighet till att någonting ytterligare av avgörande betydelse och nya synpunkter framkommer som inte kartlagt av forskaren, samt att möjliggöra en beskrivning med nära överensstämmelse av verkligheten.

Strukturerad intervju består av fasta frågor vilket ger fördelen att det med lätthet går att koda och mäta variablerna och det finns stora möjligheter att jämföra respondenterna.⁴⁷ Nackdelen är att frågorna är slutna och respondenten får inte tillfälle att svara som man vill.⁴⁸ Eftersom en strukturerad intervju skulle bygga på i förhand givna svarsalternativ utesluts möjligheten att till fullo komma nära verkligheten används inte metoden. Metoden skulle verka begränsande för undersökningen eftersom förkonstruerade svarsalternativen utesluter nyanserade beskrivningar och utesluter att andra viktiga faktorer framkommer, d v s anatomi utesluts.

Ostrukturerad intervju innebär att forskarens styrande roll är begränsad och intervjuobjektet tillåts tala fritt om ett förutbestämt ämne.⁴⁹ Intervjumetoden är lämplig vid psykologiska undersökningar.⁵⁰ Intervjumetoden anses olämplig för denna typ av undersökning eftersom variabler kommer att mätas, vilket förutsätter att frågor kring dem ställs. Samtal kring ämnesområden skulle mycket troligt leda till att syftet inte besvaras.

⁴⁶ Bryman, A. (2002) s. 301

⁴⁷ Halvorsen, K. (1992) s. 88

⁴⁸ Ibid s. 87

⁴⁹ Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) s. 68

⁵⁰ Halvorsen, K. (1992) s. 85

2.5 Validitet och realibilitet

2.5.1 *Validitet*

Med validitet avses relevans, i vilken grad av relevans insamlade data har för fenomenet. Det finns tre former av validitet; begreppsvaliditet, inre och yttre validitet. Med begreppsvaliditet menas om de valda representanter för det generella fenomenet är valida, d v s bra.⁵¹ Intern validitet visar om det råder orsakssamband mellan två variabler, där hög intern validitet påvisar att det råder ett högt orsakssamband.⁵² En låg intern validitet påvisar att det går att påstå att det råder ett lågt orsakssamband mellan två variabler.

Yttre validitet avser möjligheterna till generalisering utifrån urval till population.⁵³ Det rör både graden av urvalet är representativt för hela populationen samt i vilken mån det är rimligt att överföra resultatet av undersökningen på andra områden.

Data som insamlats bedöms vara goda för undersökningen. För att nå förståelse och kunna utvärdera den offentliga arbetsförmedlingens anpassningsförmåga har information från ledningen inhämtats. Validiteten hade ökat om även medarbetare från organisationerna intervjuats eftersom det hade stärkt resultaten. En kritik är att fler datainsamlingsmetoder skulle kunna ha genomförts, som enkäter. Undersökning bland företag skulle ha gett en mer mångsidig bild.

2.5.2 *Realibilitet*

Realibilitet rör tillförlitligheten av data, och vilken data som används, insamlingsätten och bearbetningen.⁵⁴ Till nackdel för undersökningens tillförlitlighet är intervjuareffekten.

Intervjuareffekten uppstår då forskaren påverkar intervjupersonen till ett visst svar. Troligtvis har detta förekommit. Särskilt eftersom forskaren med en anknytning till intervjupersonerna har svårigheter att vara objektiv, och att detta inte sker är ofrånkomligt. De data som insamlats för att jämföra den offentliga arbetsförmedlingen och Adecco bedöms ha goda kunskaper om organisationen och vara av god representation.

⁵¹ Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2003) s. 47

⁵² Ibid s. 192

⁵³ Ibid s. 267

⁵⁴ Ibid s. 28

3. TEORI

I teoriinledningen presenteras först kopplingen teoriområde och problemdiskussion för att tydliggöra fenomenens koppling till teoriområdena som leder fram till avgörande faktorer . Det teoretiska perspektivvalet motiveras. Motivering för valda teoriområde följer, där kopplingen antingen är till fenomen eller till annat teoriområde. Detta redogörs som en teorislinga.

Inom teoriområdena följer en redogörelse för relevansen för undersökningen och viktiga faktorer för teorierna hämtas.

De relevanta delarna ur de utvalda teorier mynnar ut i den teoretiska syntesen, där teoriernas samband illustreras genom att de kopplas samman till en modell som skall uppfylla målvariabeln.

Slutligen i den teoretiska referensramen transformeras faktorerna till variabler för att de skall vara mätbara, som skall svara till uppsatsens målvariabel. Här redovisar tillvägagångssättet för att undersöka variablerna.

3.1 Teoriinledning

Uppsatsens problemformulering lyder: *Vilka faktorer är avgörande för den offentliga arbetsförmedlingen skall kunna uppnå högre kundvärde?*

För att kunna uppnå ett högre kundvärde är den offentliga arbetsförmedlingens förmåga att anpassa sig efter kundernas av stor betydelse. Därför är den offentliga arbetsförmedlingens förmåga till förändring direkt kopplat till att uppnå högre kundvärde.

Med denna motivering är undersökningen begränsat till att besvara vilka skillnader som finns mellan den offentliga arbetsförmedling och privata arbetsförmedlingar med avseende för förändringsförmågan.

3.1.1 Koppling mellan teori och problemdiskussion

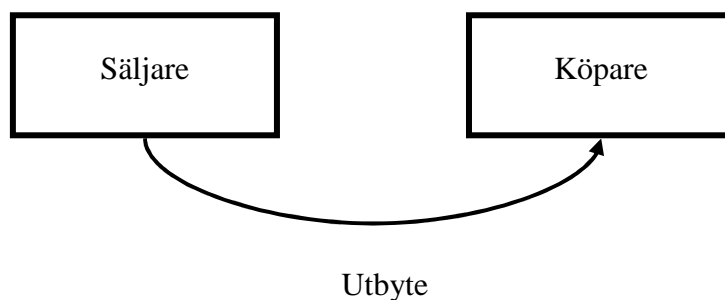
Det som förr varit givet gäller inte längre och marknaden har förändrats från att domineras av industrijobb till att akademikeryrken. *Marknaden har förändrats* och företagen har numera stort behov av akademiker med speciella kompetenser som kräver en specialiserad tjänstetillsättning. Det kräver komplexa länkningar mellan lämplig arbetare och lämpligt arbete, vilket kräver hög **förändringsförmåga**.

Den statliga offentliga arbetsförmedlingens **byråkratiska organisationsstruktur** med låg *flexibilitet* leder till trögheter i förändringen till marknaden som kräver hög anpassning. När monopolet avreglerades möttes den offentliga arbetsförmedlingen av konkurrens av privata arbetsförmedlingar för första gången. **Organisationskulturen** präglas av statlig förvaltning där den byråkratiska strukturen ger *trögheter i anpassningen*. Eftersom marknaden förändras och har specifika krav ställer det krav på en god **inlärningsförmåga** för att ge *företagen en god anpassning*. Den offentliga arbetsförmedlingens dåliga resultat ger låg **trovärdighet** hos företagen som vänder den offentliga arbetsförmedlingen ryggen. Politiker vill minska ner organisationen eftersom resultaten försämrats. Personalstyrkan behöver **involveras** för att ge företagen *god service och leverera ett kundvärde*.

3.1.2 Perspektivval

Teoriområdena väljs utifrån ett säljarperspektiv. Motiveringen är att problemet som analyseras är förmågan att leverera mervärde åt företagen hos den offentliga arbetsförmedlingen, vilket gör säljarperspektivet till ett naturligt val.

Utbytet sker mellan parterna köpare och säljare, d v s mellan den offentliga arbetsförmedlingen och företag. Därför är nödvändigt att även ha ett teoretiskt kundperspektiv för att undersöka förmågan att leverera ett kundvärde.



3.1.3 Motivering till teoriområden

Teoriavsnittet som följer börjar med att redovisa **förändringsförmågan** eftersom problemet som undersöks är den offentliga arbetsförmedlingens svårigheter med att *anpassa sig till omvärlden*, vilket är kopplat till utbytet.

Förändringsförmågan är beroende av hur dess struktur ser ut, och därför redovisas **organisationsstrukturen** eftersom den är avgörande för en organisations möjligheter att *flexibelt förändras* till marknadens förändrade krav.

Organisationskultur yttras via värderingar, normer och ritualer styr på vilket sätt organisationsmedlemmarna tänker och hur dessa *bemöter omgivningsförändringarna*, och därför har teoriområdet sitt givna samband med anpassningsförmågan.

Organisationsstrukturen verkar dominerande för organisationers möjligheter att *lära nytt* och sammankopplas därför med **inlärningsförmåga**. Eftersom omgivningen förändras och det uppstår nya konkurrenssituationer måste organisationer ha en god inlärningsförmåga för att flexibelt kunna anpassa sig till marknadens nya förutsättningar och specialiserade behov.

Inlärningsförmågan skapar förutsättningar för hög **involvering** hos personalstyrkan där rätt personer möts och tränas för att drivkraftigt arbeta mot gemensamma mål och ger god service till kunden blir nöjd och *förtroende* byggs upp.

För att uppnå *effektivitet* behövs det en motiverad ledare som kan föra medarbetarna i rätt riktning och få dem att trivas i sin roll. Därför är **ledarskapsteorierna** motiverade.

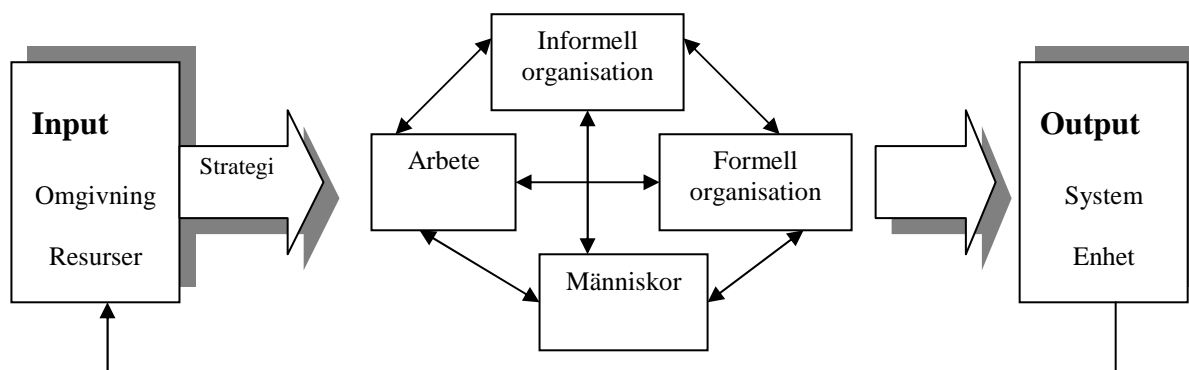
God anpassningsförmåga kräver goda resultat, d v s ett gott utbyte mellan köpare och säljare som förutsätter *motiverade* och *engagerade* medarbetare. Därför behandlas **motivation**, vilket är kopplat till ledarskap som skall verka för att personalstyrkan blir motiverade att *utföra ett gott arbete*.

3.1 Förändringsförmåga

Enorma omvärldsförändringar har skett under senaste seklets gång där världen förändrats från industri- till kunskapssamhället. Förändringar i arbetssätten har drivit fram- från specialisering till integrerade affärsprocesser Produkterna anpassas till olika kundsegment, där global konkurrens tvingar fram kontinuerliga förbättringar. Medarbetarnas kunskaper

blir stor vikt för överlevnaden då marknaden tvingat fram en hög förändringstakt. För att kvarhålla en snabb förändringstakt behövs en god förändringsförmåga.

3.2.1 Congruence model - överensstämmelsemodellen



Källa figur 3: Hughes, R. L. Ginnet, R. & Curphy, G. J (2006) s. 334.

The congruence model – överensstämmelsemodellens utgångspunkt är input, process och output.⁵⁵ Input består av tre faktorer; omgivningen, resurser och historia. Omgivningen syftar till förändringar i marknaden, regeringsförslag, lagar, konkurrens, finansiella institut och klimatförhållanden. Resurser syftar till material, kapital, information och uppfattningar om kvalitet. Med historia avses händelser som format organisationen och myter.

Processen utgörs av arbete, människorna, den formella samt den informella organisationen. Dessa fyra huvuddelar påverkar varandra och förändringar inom alla dessa bör ske för att ge bästa resultat d v s output. En liten förändring inom alla delar ger bättre output än en stor förändring av samma sort.

Output visar organisationens sammanlagda prestation, anpassning till omgivningsförändringar, hur möjligheter tas till vara samt reaktion på hot. Det görs genom en medveten strategi som bygger på affärsbeslut koncentrerade på styrkor, svagheter, möjligheter och hot, likt en SWOT-analys. Det finns en systemmodell som tar upp input och output likt ovanstående teori.

⁵⁵ Hughes, R. L. Ginnet, R. & Curphy, G. J (2006) s. 330

Teorin är relevant för undersökningen eftersom det är avgörande för den offentliga arbetsförmedlingen att identifiera företagsbehov för att lyckas leverera ett kundvärde, men även företagens attityder och förväntningar. Hur väl den offentliga arbetsförmedlingen förändras till att passa de marknadsförändringar är avgörande för god anpassningsförmåga. De tilldelade resurser styr förändringsförmågan eftersom de ger de ramar den offentliga arbetsförmedlingen måste hålla sig inom.

Faktorer ur teorin som är viktiga för den offentliga arbetsförmedlingen är **identifiering av företagsbehov, attityder och förväntningar** för att lyckas leverera ett kundvärde.

3.2.2 *Organisationers tröghet*

Organisationer kan ha hanteringssvårigheter med omvärlden⁵⁶:

- 1) Organisationen har tidigare gjort de investeringar som krävs. Medarbetarna inom organisationen har specialiserat sig på vissa arbetsuppgifter. Det finns därmed ekonomiska motiv till att organisationen helst fortsätter som den gjort hittills.
- 2) Beslutsfattarna har inte fullständig information om organisationens avdelningar, och beslutsfattarna får inte reda på problemen hos avdelningarna. Det kan bero på att de anställda inte vill informera om de rådande problemen. Det kan exempelvis bero på att medarbetarna vill bevisa att de klarar sig självständigt.
- 3) Förslag till effektivitetsförbättringar genom omorganisationer kan väcka ett missnöje och hårt motstånd att de inte genomförs, trots att de skulle vara nyttiga. Det kan finnas en rädsla hos ledningen att förslagen väcker aggression hos medarbetarna. De anställda kan vara rädda på att organisationen omorganiseras efter varje ny chef.
- 4) Organisationer kan ha svårt att frigöra sig från sin historia. Alla inom organisationen kan ha vant sig vid rådande arbetssätt och då hittar de anställda argument för arbetssättet. Ofta ifrågasätter de inte över huvud taget arbetssättet och kommer inte på tanken att det finns andra arbetssätt.

⁵⁶ Brunsson, K. (2002) s. 157

Relevant för uppsatsens undersökning är framför allt punkt 4, eftersom den offentliga arbetsförmedlingens arbetssätt inte till marknads förändrade behov där företagen allt mer efterfrågar akademiker vilket kräver förändrat arbetssätt.

Punkt 1, punkt 2 och 3 är alla relevanta till viss del. Det kan vara så att en stelhet uppstått delvis p g a att de nödvändiga investeringarna är gjorda, men anser att detta inte är huvudskälet till den ofullständiga anpassningsförmågan.

Punkt 2 är relevant eftersom det kan vara så att viktig information förhindras att nå fram p g a att medarbetare inom organisationen inte vågar informera om problem vilket förhindrar anpassningsförmågan.

Punkt 3:s relevans är eftersom missnöje och motstånd till effektivitetssökande omorganiseringar kan leda till försämrat arbetsklimat. Denna störning inom organisationen tar tid ifrån det övriga arbetet och försämrar anpassningsförmågan i sin tur. Missnöjet kan bidra till att organisationen inte förändras mot samma riktning som marknaden gör

En avgörande faktor är vilka **förändringar/omorganiseringar** som har genomförts inom den offentliga arbetsförmedlingen samt **attityder till omorganiseringar**.

3.2.3 Omvärldsförhållanden som bidrar till organisationers tröghet

- A) Regler och avtal kan förhindra förändringar eller avveckling.⁵⁷ Det kan gälla regler från skattemyndigheten eller fackliga avtal.
- B) Organisationer måste vårda om sin legitimitet. Organisationen har förväntningar från omvärlden på sig som den måste uppfylla. Därför måste den följa vissa bestämmelser och kan inte bete sig hur som helst. Organisationen får inte heller förändras för snabbt eller för ofta.
- C) Informationen om omvärlden kan vara ofullständig. Det är omöjligt för organisationer att inneha all information, och i vissa fall att finns inte möjlighet att använda all information. Organisationen kan t o m ha medvetet börjat undvika delar av viktig information.

⁵⁷ Brunsson, K. (2002) s. 26

D) Organisationer vet inte alltid hur de skall bete sig. Ett beteende som är framgångsrikt hos en organisation kan vara ogynnsamt för andra organisationer. Det kan finnas en trygghet för organisationen att fortstätta bete sig som man gjort historiskt.

Eftersom problemobjektet är hårt reglerat utav riksdagens regelverk är detta starkt knutet till det problemet som skall undersökas. Regelverket kan förhindra effektiv anpassning.

Den offentliga arbetsförmedlingen är en offentlig, och tvingas följa en viss struktur där alla arbetssökande förväntas behandlas lika. Eftersom den offentliga arbetsförmedlingen måste följa regelverket och dess förväntningar från omgivningen på de anställdas beteende kan arbetsförmedlarna inte handlar annat än vad regelverket tillåter.

Det kan vara så att den offentliga arbetsförmedlingens kunskaper och information är ofullständig, vilket direkt påverkar anpassningsförmågan till arbetsmarknaden.

Relevanta faktorer för denna undersökning är **regelverk** och **förväntningar**.

3.3 Organisationsstruktur

Att organisationer har svårigheter med att anpassa sig efter nya behov som uppstår kan ha mycket att göra med hur dess struktur är uppbyggd och vad dess mål är. Uppsatsens problematik grundar sig på den offentliga arbetsförmedlingens svårigheter med att anpassa sig till omvärlden. Ligger problematiken i att organisationen är en statlig myndighet vilket förändrar deras förutsättningar på arbetsmarknaden och påverkar förändringsförmågan.

3.2.4 Byråkratisk organisation

Byråkratiska organisationer är hierarkiska har tydlig arbetsuppdelning som intrikat sig mot effektiv produktion utav standardvaror.⁵⁸ Makten är centraliserad till organisationens ledning. Metaforen kallas även mekanisk organisation där organisationen liknas vid en maskin.⁵⁹

Offentlig organisation

Olika statliga myndigheter är bra exempel på offentliga organisationer. En av Sveriges grundlagar är till för att reglera hur maktfördelningen ska vara mellan beslutande och verkställande organ. Dessa lagar har betydelse för verksamheten på de olika styrnivåerna som existerar i Sverige. De olika myndigheterna har flertal lagar att ta hänsyn till och ytterst regleras organisationerna av riksdagen och regeringen. Verksamheten finansieras genom skatter, bidrag från staten och avgifter av olika slag.

Organisationernas fortsatta existens beror helt och hållet på politiska beslut. Målet är ofta att tillfredsställa medborgarnas olika behov och är sällan vinstdrivande.

3.2.5 Organisk organisation

Organiska organisationer strävar efter att anpassa sig efter omgivningen likt en organism ute i naturen anpassar sig till miljön för att överleva. I den organiska organisationen är platt till sin

⁵⁸ Morgan, G. (1999) s. 15

⁵⁹ Ibid. s. 19

struktur och makten decentraliserad.⁶⁰ Arbetsuppgifter är inte knuten till en specifik individ och alla i personalen kan arbeta inom olika arbetsområden. Organisationen fungerar som ett öppet system som lever med ett utbyte och anpassar sig till den föränderliga omgivningen.⁶¹

Privat organisation

Privata organisationers existens är resultatet av en ekonomisk satsning och överlevnaden är beroende av ägarna och marknaden med främsta mål ekonomisk vinst.⁶² Fokus inom dessa organisationer vinsten maximera genom att produktionskostnaderna understiger försäljning så mycket som möjligt.⁶³

Avgörande för organisationer hur lätt eller svårt det är att driva igenom förändringar för att anpassa sig till företagets önskningar. Regelverkets omfattning har stor del i hur väl den processen sker. Vilka grundläggande mål organisationen styrs av formar dess strategi. Vinstdrivande organisationer inriktar sig på de mest lönsamma segment där högst pris går att ta ut. Allmännyttiga organisationer prioriterar de segment som har mest behov vilka ur vinstintresse antagligen är de mest tidskrävande och olönsamma.

Faktorer ur teoriområde organisationsstruktur blir således **allmännyttiga** kontra **vinstdrivande mål**.

3.3 Organisationskultur

Som det har framgått tidigare ligger objektets huvudsakliga problematik i dess anpassningsförmåga. Vi utgår ifrån att värderingar, normer, ritualer mm styr hur organisationens medlemmar tänker och därmed hur de bemöter förändringar i omgivningen. Därför anses organisationskultur ha sitt samband med anpassningsförmåga.

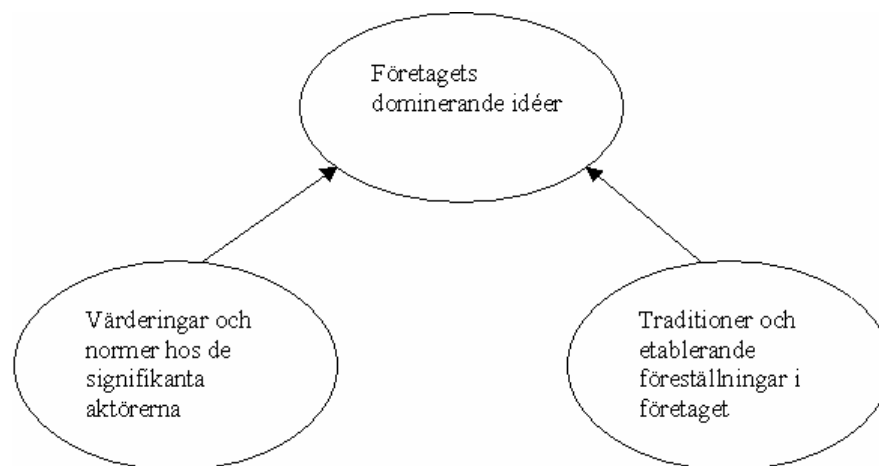
⁶⁰ Ibid. s. 55

⁶¹ Ibid. s. 48

⁶² Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (1998) s. 275

⁶³ Ibid. s. 199

3.3.1 Dominerande idéer och signifikanta aktörer



Källa figur 4: Norman, R. (1999) s. 31

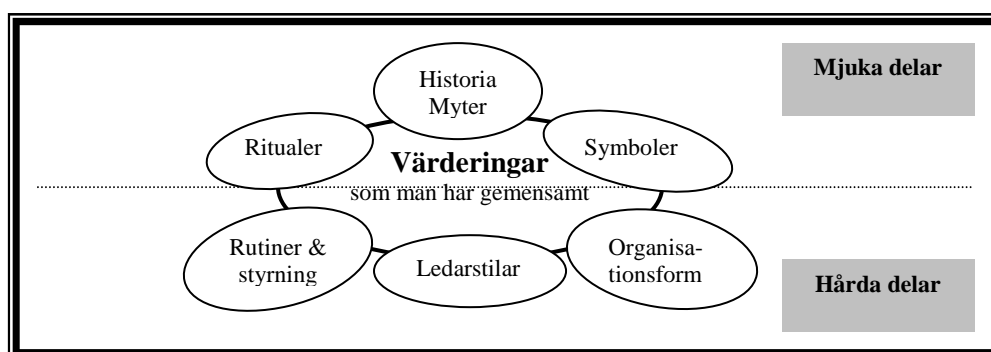
Richard Norman utvecklade SIAR-skolans idéer kring lärande ur Eric Rehnmans bok *Organization Theory för Long-Range Planning* (1973).⁶⁴ Norman menar att inom organisationer finns det en uppsättning av värderingar, normer, trossatser, begrepp, antaganden som tillsammans utgör verkligheten aktörerna befinner sig i, det s k idésystemet.⁶⁵ Idésystemet är de mer eller mindre medvetna uppfattningar om företagets roll och uppgift, effektiv organisationsstruktur, formella mål, effektiv ledarstil eller motivation. De idéer som accepteras blir vägledande och är de dominerande idéerna. Signifikanta aktörer är personer med tillräcklig makt och inflytande för att kunna påverka de dominerande idéerna. De dominerande idéerna är den psykosociala verklighetsuppfattning som härskar i gruppen av signifikanta aktörer i företaget. Dessa påverkar problemlösningsförmågan och hur väl organisationen klarar att situationsanpassa sig.⁶⁶

⁶⁴ Cezarniawska, B. (1998) s. 68

⁶⁵ Norman, R. (1999) s. 30

⁶⁶ Ibid. s. 34

3.3.2 Informell organisation



Källa figur 5: Nilsson, N. (2000) s. 166

Den informella organisationen består av dess kultur, vilket kan beskrivas som systemet av bakomliggande normer, värdering och tilltro.⁶⁷ Organisationsklimat handlar om medlemmarnas subjektiva uppfattning om organisationen, trivsel, policies och arbetsbelastning. Organisationsklimat påverkas av rådande kultur.

Ledaren påverkar kulturen påtagligt vid agerande i krissituationer, stimulerar nya beteenden, och genom vilka anhängare ledaren väljer ut. Att förändra kulturen tar lång tid särskilt i stora organisationer. Organisationskultur ökar motiveringen om medarbetarna upplever att de arbetar med något meningsfullt. Det är ett sammansatt fenomen som består av hårda och mjuka delar, något som oftast blir uppenbart först när någon bryter mot den.⁶⁸

Organisationskulturen kan vara uppgifts- eller relationsorienterade. Kulturen inom en relationsorienterad organisation fokuserar mer på trivsel och gemenskap, och i en uppgiftsorienterad organisation prioriteras produktivitet.⁶⁹

Risker med starka kulturer är att oliktankare ofta stöts bort och starka framgångsmyter gör att fel skylls på marknaden och kunderna. Resultatet blir att anpassningsförmågan till omvärldsförändringar hämmas. Organisationskultur ökar motiveringen om medarbetarna upplever att de arbetar med något meningsfullt.

Teorierna är viktiga eftersom det kan vara så att det kan finnas föråldrade dominerande idéer bland den offentliga arbetsförmedlingens ledningsgrupp, vilket kan förhindra förbättringar. En ledningsgrupp med gemensamma idéer förstärker de dominerande idéerna. Den kan vara

⁶⁷ Nilsson, N. (2000) s. 166

⁶⁸ Ibid. s. 165

⁶⁹ Hughes, R. L. Ginnet, R. & Curphy, G. J (2006) s. 346

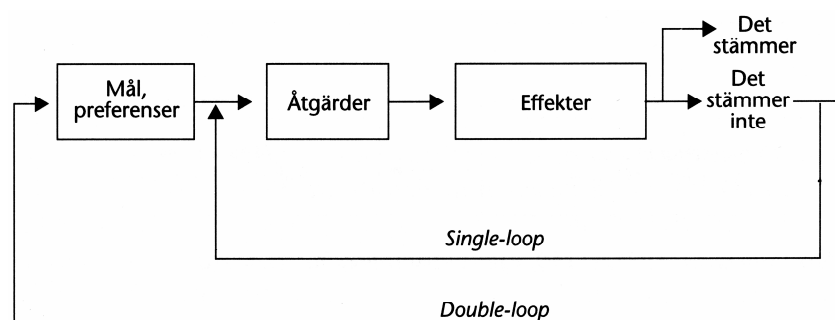
så att kulturen hos ledningsgruppen inom den offentliga arbetsförmedlingen inte tillräckligt bidrar till att oliktankande vilket skulle hämma anpassningsförmågan, och att det behöver ske en förändring inom kulturen. Ledningens värderingar och normer sätter sin prägel på kulturen inom hela organisationen, så är den rätt anpassad motiveras medarbetarna. Det ökar drivkraften att arbeta mot gemensamma mål och anpassning mot en förändrad marknad sker flexibelt.

Viktiga faktorer är *värderingar* och *normer* som **uppmuntrande av nytänkande** inom den offentliga arbetsförmedlingens ledning.

3.5 Inlärningsförmåga

Förmågan att lära in är viktigt eftersom marknaden förändras och kräver nya kunskaper. Inläringen påverkas av hur väl inlärningsprocessen flyter och om det finns flaskhalsar vid inläringen.

3.5.1 Single-loop och double-loop learning



Källa figur 6: Brunsson, K. (2002) s. 175

Organisationer kan lära sig genom deras egna erfarenheter genom att ändra sina åtgärder när de märker att åtgärderna inte fungerar.⁷⁰ Lärandet kan liknas vid en termostat eftersom man ändrar beteende när effekterna inte stämmer med det organisationen vill uppnå, och

⁷⁰ Brunsson, K. (2002) s. 175

organisationen fortsätter på samma sätt när den uppnått det den vill. Detta kallas single-loop learning.

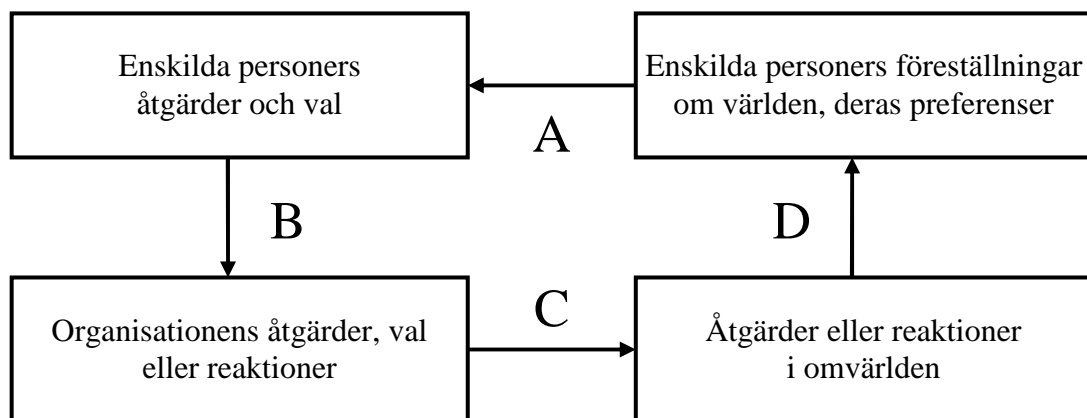
Vid double-loop learning anpassas målen till det organisationen vill uppnå, eftersom organisationen inser att de egentligen vill uppnå något annat än vad de tidigare haft som målsättning.

3.5.2 *Organisationen som en mänsklig hjärna*

Organisationsmetaforen betraktar organisationen som en tänkande hjärna som anpassar sig efter omgivningens förändringar och fattar strategiska beslut på den information den inhämtar från omgivningen.⁷¹ När omgivningen snabbt förändras fungerar den lärande organisationen väl eftersom den lärt sig att lära.⁷² Genom negativ återkoppling elimineras fel, och organisationen styrs mot att nå det optimala för att säkerställa sin egen överlevnad.⁷³

3.5.3 *Inlärningsstörningar*

Modellen visar att det finns flera olika orsaker och begränsningar som leder till att organisationers inläring förhindras.⁷⁴



Källa figur 7: Egen

⁷¹ Morgan, G. (1999) s. 90-91

⁷² Ibid. s. 95

⁷³ Ibid. s. 97

⁷⁴ Brunsson, K. (2002) s. 176

Störning A

Organisationsmedlemmarna kan ha enats om att en förändring borde ske.⁷⁵ Dock har ingen tillräckligt med tid och energi till att genomföra förändringen.

Medlemmarna kan anse att någon annan har ansvaret. Arbetsuppdelningen kan skapa svårigheter att ingripa på ett annat område och den förutsätter att alla gör det de skall.

Störning B

Medarbetare inom organisationen har kunskap och erfarenheter och har vidtagit åtgärder utan att förändring sker.⁷⁶ Enstaka individer besitter nyttiga kunskaper och erfarenheter men helheten förblir densamma.

Flertal politiker har lämnat förslag men riksdagen avfärdar de flesta förslag. Forskare har kommit fram till processförbättringar men organisationer implementerar inte förbättringarna.

Störning C

Förändringar inom organisationen har i vissa situationer ingen påverkan alls för omvärlden.⁷⁷ Detta kan gälla val av inredning eller byte av redovisningssystem som görs bara för att konkurrenter gör det.

Situationen kan även vara den motsatta d v s att organisationens agerande inte gör någon skillnad i omvärlden.

Störning D

Omvärldens åtgärder eller reaktioner påverkar inte medlemmarnas arbetssätt. Då omvärlden reagerar negativt reagerar inte organisationen på omvärldens påtryckningar, eftersom medlemmarna tänker annorlunda på utbildning eller för att man besitter en betydelsefull position.⁷⁸ Organisationsmedlemmar som trivs med varandra, har förtroende för eller som man är underordnad av agerar lika.

Det kan vara så att de anställda själva märker att någonting borde förändras, men olika anledningar gör att förändringarna inte genomförs. Därför är det för undersökningen intressant att undersöka om det ligger till så. Förmågan att anpassa målet till det man bör uppnå är viktigt för organisationens anpassning till omvärlden. Den offentliga

⁷⁵ Ibid. s. 178

⁷⁶ Ibid. s. 179

⁷⁷ Ibid. s. 178

⁷⁸ Ibid. s. 180

arbetsförmedlingen kan ha svårigheter med att flexibelt ändra sig efter förändringar på marknaden p g a regler och beslut.

Personalen kan ha kunskaper eller erfarenheter som skulle leda till organisatoriska förbättringar som skulle underlätta för organisationens anpassningsförmåga.

Den dåliga anpassningsförmågan kan vara kopplat till att ingen kritiserar rådande arbetssätt. Detta kan bero på att organisationsmedlemmarnas förmåga att lära nytt hämmats och de har blivit så vana vid deras egen organisation att de inte längre ifrågasätter någonting i arbetssättet, eller ifrågasätter varandra p g a ovan nämnda anledningar. Eftersom arbetsmarknaden karakteriseras är det viktigt att den offentliga arbetsförmedlingen lär sig att lära nytt för att ha god fungera bra i anpassningen till företags behov.

Viktiga faktorer ut teorierna är hur rådande **arbetsuppdelning** ser ut och vad personalen gör med sin **tid**, vilket skapar och möjliggör grundläggande förutsättningar för att lära nytt. Vilka **tillmötesgående av företagets behov** har den offentliga arbetsförmedlingen gjort i anpassningen till arbetsmarknaden är även relevant.

3.6 Involvering

En välfungerande intern marknadsföring skapar förutsättningar för hög involvering hos personalen som utför ett engagerat och effektivare arbete. Vid kommunikation mellan kundkontakterna skapas förtroende och ger god representation så kundernas önskningar tillfredställs.

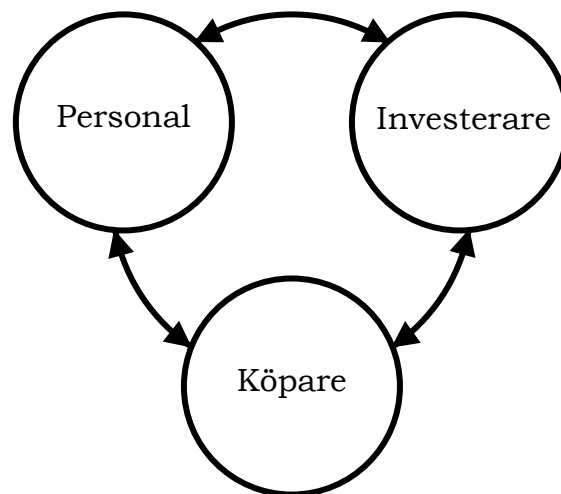
3.6.1 The value profit chain

The value chain profit chain går ut på att behandla kunder som anställda och anställda som kunder.⁷⁹ Företag fokuserar på att ge det som personalen, kunder och investerare värderar mest, och eftersom kundernas högt värderade behov tillfredställs går anpassningen till marknaden snabbare. Tillgodoses de anställdas behov ökar produktivheten och

⁷⁹ Heskett, J. L. Sasser, W. & Schlesinger, L. A. (2003) s. 6

personalkostnaderna minskas.⁸⁰ Kundernas och personalens förhållningssätt påverkar varandra i en process.⁸¹

1. Kundlojalitet driver lönsamhet och tillväxt
2. Kundtillfredsställelse driver kundlojalitet
3. Värde driver kundtillfredsställelse
4. Anställdas produktivitet driver värde
5. Anställdas lojalitet driver produktivitet
6. Anställdas tillfredsställelse driver lojalitet
7. Intern kvalitet driver anställdas tillfredsställelse



Källa figur 8: Egen

Value profit chain visar nyckelkomponenternas beteendebetydelse:

Kunder

Företag eftersträvar återkommande kunder, men även att de ska köpa mer.⁸² Kunderna ska känna sig så nöjda att de rekommenderar företagets produkter eller tjänster till andra vilket lockar nya kunder. Målet är att få kunder till återköp, köpa mer och berätta för andra. Dessa beteenden skapar långsiktigt lönsamhet och tillväxt för företaget.

⁸⁰ Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. & Wong, V. (2002) s. 547

⁸¹ Heskett, J. L. Sasser, W. & Schlesinger, L. A. (2003) s. 19

⁸² Ibid. s. 54

Anställda

Företaget utvärderar kundernas beteenden och applicerar dessa på den egna personalen.⁸³ Man arbetar mot att behålla duktiga anställda som är måna om företagets värderingar och upplever sig som en del utav företaget. När duktiga medarbetare är nöjda berättar de om sitt företag för andra, vilket gör att andra duktiga medarbetare lockas och ett starkt företag av en engagerad och kunnigt personalstyrka byggs upp.

Investerare

Det finns en spegeleffekt mellan beteendet hos kunder och de anställda.⁸⁴ Företaget önskar att behålla sina anställda precis som de önskar att behålla sina kunder. Man vill ha en stor del av de anställdas energi och en ökad del av kunders plånböcker. Lyckas företaget väl kommer det speglas i investerarnas beteende. Uppnår företaget återkommande kunder och involverad personal kommer investerarna också att återkomma.

3.6.2 Intern marknadsföring

Interna marknadsföringen förklarar vikten av relationen mellan anställda och företag är nära knuten till Service profit chain. Grundtanken inom intern marknadsföring är att medarbetarna agerar likt en intern marknad. Som marknadsförare ska man först och främst försöka att få de anställda att förstå och acceptera externa marknadsprogram och satsningar innan de lanseras till kunder på den externa markanden.⁸⁵ Kommunikationen mellan chef och personal skall verka motiverande för personalen och de styrs mot gemensamma mål, service ett arbete mot kunden.⁸⁶ Med den interna marknadsföringen kan attityder påverkas och ger involverad personal.

Relevansen ur teorierna för uppsatsens undersökning är vikten av involvering hos personalen är för företagets förmåga att leverera ett kundvärde och ge nöjda kunder. Personalens involvering är knuten till att bygga upp en konkurrenskraftig organisation som kan möta omvärldens krav. Involvering skall verka för att underlätta förändringar. Motiverade och

⁸³ Ibid..s. 75

⁸⁴ Ibid. s. 192

⁸⁵ Grönroos, C. (2002) s. 367

⁸⁶ Grönroos, C. (1996) s. 80

duktiga medarbetare behövs för att framgångsrikt utföra anpassningen till marknaden och ge kunderna god service. Därför är det viktigt att locka och hålla kvar ambitiösa medarbetare i organisationen. Hur dessa styrs och motiveras för att utföra ett bra arbete tydligen del i en god anpassningsförmåga.

Ur teorierna hämtas faktorerna **intern kommunikation** på arbetsplatsen för att belysa om denna är personlig eller opersonlig samt **motivation**.

3.7 Ledarskap

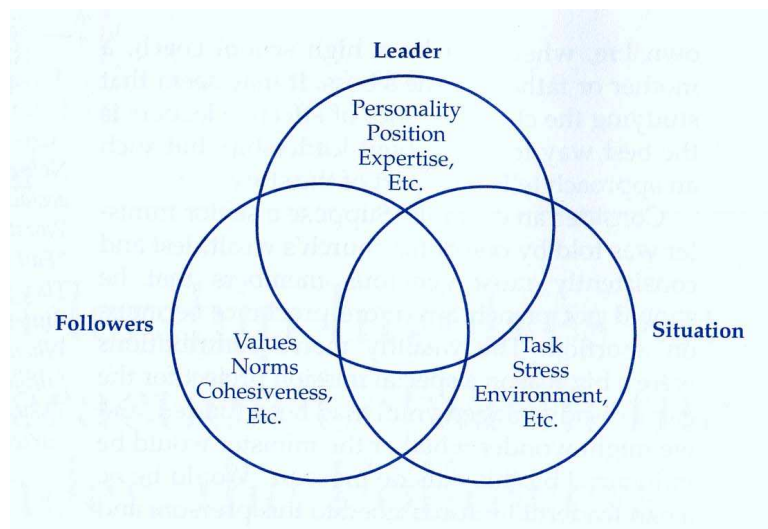
Utifrån bakgrunden är objektets huvudsakliga problematik av organisatorisk art. Därför tas inte ledarskap med i undersökningen, men teoriområdet redovisas på kopplingen till organisationens funktionsförmåga. Ledarskapet inom den offentliga arbetsförmedlingen präglas av statlig förvaltning. Ledarskap skall fungera som en motivationsmotor som leder arbetarna till självständighet och goda resultat. Därmed har ledarskap en indirekt relevans till dess anpassningsförmåga som är livsviktigt för överlevnad i en komplex omgivning.

3.7.1 Ledare, medarbetare och situation

Hollander ansåg att ledarskap måste ses som en interaktion mellan ledaren, medarbetare och olika situationer.⁸⁷ Dessa tre element utgör grunden för hela ledarskapsprocessen och illustreras i modellen om interaktionens ramverk.

Modell visar hur elementen påverkar varandra där varje element i sig innehåller ett antal faktorer som gör hela processen komplex. Två olika ledartyper finns: interaktionen mellan ledare, medarbetare och situation samt interaktion mellan manager, medarbetare och situation.

⁸⁷ Hughes, R. L. Ginnet, R. & Curphy, G. J (2006) s. 24



Källa figur 9: Hughes, R. L. Ginnet, R. & Curphy, G. J. (2006) s. 24

Interaktionen mellan ledare, medarbetare och situation

Ledare skapar miljöer där innovation och kreativa bidrag från medarbetarna uppmuntras.⁸⁸ De skall inspireras med goda värderingar och uppmuntras till växande utöver den ordinarie arbetsuppgiften helheten, inte specifika detaljer.⁸⁹ Ledare vill förändra situationen framför sträva efter lyckat resultat. Interaktionen för organisationen sätter förändringsprocessen i rotation.

Interaktion mellan manager, medarbetare och situation

Manager anammar rutin, kontroll, policys och standards och mindre specifika arbetsbeskrivningar. Medarbetarna motiveras med belöningar. Manager ägnar mindre tid till att involvera medarbetarna i beslutsprocessen. Manager accepterar rådande situation och förändrar ogärna uppgifter eller kulturen inom organisationen. Interaktion kännetecknas av stabilitet.⁹⁰

Organisationer behöver båda egenskaperna i bra manager.⁹¹ Idealet vore att odla båda egenskaperna i en och samma person. En ledares agerande måste ses i sammanhang med

⁸⁸ Ibid s. 39

⁸⁹ Ibid s. 40

⁹⁰ Ibid s. 41

⁹¹ Ibid s. 42

vilken situation organisationen befinner sig i och vilka medarbetarna är. Centralt är ledaren och förtroendet för medarbetarna och den befintliga situationen.

3.7.2 *Adizes ledarskapsroller*

Enligt Adize Ishak består ledarskap utav fyra roller (PAIE) uttalas som paj.⁹² Denna fullständiga ledarstil motsvaras av den demokratiska ledarstilen enligt Blake och Moutons.⁹³ Att uppfylla alla dessa krav samtidigt torde vara en nästintill omöjlig uppgift eftersom de kräver oförenliga egenskaper.⁹⁴

Produceraren (P---): Den ensamme vargen

En företagsledare förväntas alltid producera varor eller tjänster, som är konkurrenskraftiga.⁹⁵ Ledaren bör ha goda kunskaper inom sitt område och rätta drivkraft för att se till att varorna och tjänsterna verkligen kommer fram i det skick de skall.

Administratören (-A--): Byråkraten

Som administratör ser ledaren till att jobbet genomförs och verkställer givna beslut genom att planera, samordna, kontrollera utförandet och få ut optimala resultat från arbetsgruppen.⁹⁶

Entreprenören (--E-): Trendhatten

På en förändrad marknad bör företagsledaren med gott omdöme ändra målen och de metoder med vilka de ska uppnås.⁹⁷ Det krävs nyskapare, nya riktningar för agerandet och vilja att ta risker. Ledaren måste besitta förmågan att fatta rätt strategiska beslut i en konkurrenskraftig och föränderlig marknad.⁹⁸

⁹² Ichak, A. (2000) s. 15

⁹³ Ibid s. 65

⁹⁴ Ibid s. 67

⁹⁵ Ibid s. 17

⁹⁶ Ibid s. 23

⁹⁷ Ibid s. 31

⁹⁸ Ibid s. 38

Integreraren (---I): Den överanpassade

Ledaren samordnar arbetsgruppen som kan arbeta självständigt utan att vara helt beroende av någon särskild medarbetare eller ledare.⁹⁹

3.7.3 Människo- och uppgiftsorienterad ledarstil

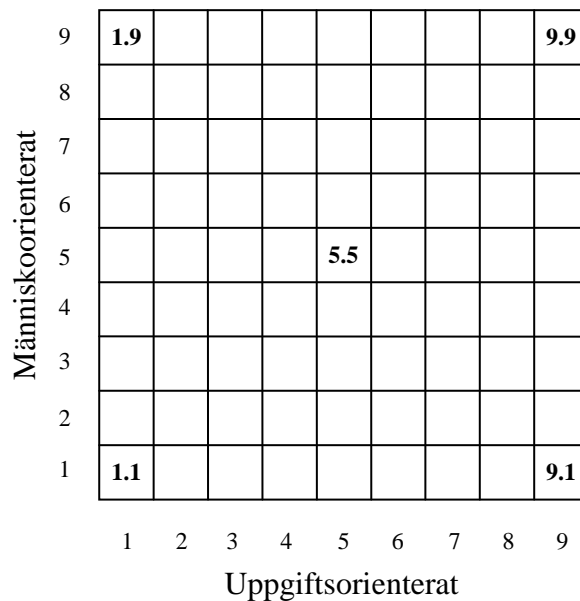
Ledarens ledarstil kan identifieras genom i hur hög grad av intresse ledaren har för människor och intresse för uppgifter.¹⁰⁰ Detta kan positioneras ut i en matris med minst fem kombinationer med olika grad av ledarens intresse för både människor och uppgifter.

Människoorienterad ledarstil

Ledaren visar omsorg för medarbetarna genom att motivera och stödja dem. Kommunikation och samarbete spelar en stor roll.

Uppgiftsorienterad ledarstil

Ledaren prioriterar att uppgifterna sköts. Ledaren ger arbetsinstruktioner med vilka medarbetarna ska använda för att utföra arbetsuppgifterna.



Källa figur 9: Egen

⁹⁹ Ibid s. 44

¹⁰⁰ Andersson, C. (1994) s. 134

1.1) Ledarstilen är en låt-gå-stil. Ledaren är likgiltighet inför prestationer och samarbetet hos medarbetarna och inget ledarskap.

1.9) Fokus sätts på medarbetarnas välmående och det råder hög grad av kommunikation. Ledaren visar hög grad av omsorg, och uppgifterna är av underordnad betydelse. Ledaren tenderar att göra stor del av arbetet själv för att inte belasta och orsaka otrivsel.

5.5) Ledaren kännetecknas av medelmåttigt intresse både för människor och för arbetsuppgifter. Konflikterna på arbetsplatsen löses genom kompromisser. Stabilitet prioriteras framför risker och förändringar.

9.1) Ledarstilen är dominant och auktoritär. Besluten och arbetsordningen fattas enbart utav ledaren själv som löser alla problem. Många auktoritära ledare har även lågt förtroende för de anställda. Medarbetarna deltar inte i beslut. Därför utvecklas inte förmåga att lösa problem självständigt.

9.9) Ledarstilen benämns som demokratisk ledarstil. Kommunikation och samarbete pågår kontinuerligt och personalen får delta i beslut. Det leder till eget lärande och tillfredsställelse eftersom medarbetarna kan nå mål självständigt eller i samarbete med sin ledare. Ledaren visar förtroende för och ser sig som en i medarbetargruppen. Den demokratiska ledaren är den ledarstil som är mest eftersträvansvärd, anser Black och Monton.

Teorierna är relevanta eftersom den visar betydelsen av styrande och kontroll kontra när ledarskapet kan vara mera decentraliserat. Befinner sig organisationen i en krissituation krävs en auktoritär och dominant ledare med ett managementledarskap där beslutsfattandet sker centralt. När organisationen befinner sig i en situation av hög konkurrens där marknaden förändras krävs demokratisk ledarstil med decentraliserat beslutsfattande där medarbetarna deltar i beslut och blir integrerade. Att personalen kan arbeta självständigt är nödvändigt för att organisationen smidigt anpassas överleva marknadens förändring. Det är relevant om ledarna på den offentliga arbetsförmedlingen är rätt sorts ledare för organisationen eftersom ledarskapet präglas av statlig förvaltning med inbyggd stelhet. Förändringsförmågan kan påverkas p g a att det saknas ledare av lämplig sort. Finns det för lite entreprenadskap eller demokratiska ledarstil inom den offentliga arbetsförmedlingens ledning kan det hämma förändringsförmågan och medarbetarna styrs inte av rätt strategiska

mål. Integrerarrollen är viktig eftersom den ser till att alla kan allt och verkar involverande och motiverande för personalen. Är ledarskapet enbart fokuserat på få arbetsuppgifterna gjorda involveras inte personalen och organisationen blir inte lika konkurrenskraftig och det påverkar anpassningsförmågan.

3.8 Motivation

Uppsatsen handlar om anpassningsförmåga och problematiken anses framför allt vara av organisatorisk art. Därför kommer teoriområdet inte vara med i undersökningen. Men den givna kopplingen till ledarskapet gör motivationen relevant och redovisas teoretiskt i teorikapitlet.

3.8.1 Herzbergs motivations- och hygienteori

Fredrik Herzberg grundade motivations- och hygienteorin även kallad tvåfaktorsteorin.¹⁰¹ Han ville undersöka om faktorer som påverkar motivation skiljer sig från de faktorer som påverkar vantrivsel. Slutsatserna blev att dessa inte var gemensamma. Med motivationsfaktorer menas faktorer som motiverar anställda till att göra bättre ifrån sig och skapar tillfredställelse, och hygienfaktorer är faktorer knutna till arbetsmiljön och hur anställda behandlas. Vantrivsel beror på omvärldsfaktorer och uppfylls de inte leder uppstår vantrivsel. Uppfylls faktorerna leder de inte direkt till ökad trivsel.

Motivationsfaktorer

- Erkännande för väl utfört arbete¹⁰²
- Befordran
- Prestationer; tillfredställelsen av att göra ett bra jobb, lösa problem och se resultat av arbetet
- Arbetsuppgifterna i sig
- Personligt växande
- Kontroll över den egna arbetssituationen

¹⁰¹ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998) s. 252

¹⁰² Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000) s. 149

Hygienfaktorer

- Organisationspolitik och administration¹⁰³
- Ledarens skicklighet och yrkeskompetens
- Arbetsmiljön med avseende på buller, arbetsbelastning mm.
- Förhållandet mellan arbetsledningen och medarbetare och medarbetare emellan
- Lön
- Status med fokus på symbolstatus
- Trygghet i arbetet
- Privatlivet påverkar trivseln på arbetet

3.8.2 *X och Y-teorin*

Anställda påverkas av graden förtroende mellan ledaren och medarbetarna vilket verkar avgörande för medarbetarnas motivation. Enligt Douglas McGregors X- och Y teori finns det två grundantaganden som är varandras motpoler om ledarens människosyn¹⁰⁴:

Teori X

Människor är lata av naturen och motiveras endast av yttre belöningar. Ledaren måste övervaka arbetet för att säkerhetsställa att arbetet sköts på rätt sätt. Metoder för att motivera till arbete är genom lön, disciplin, bestraffning och hot.

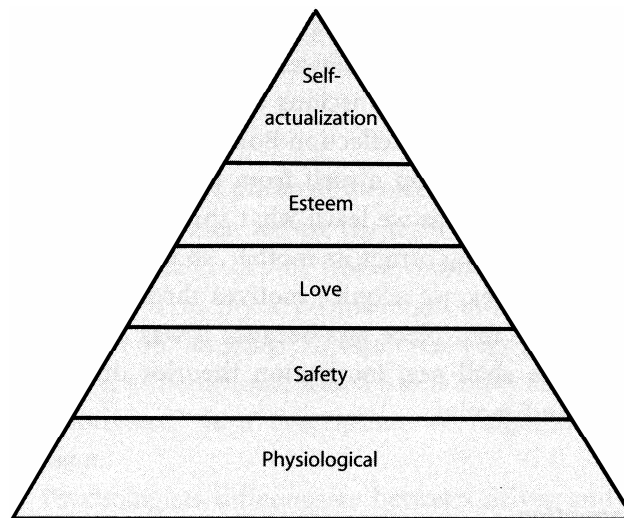
Teori Y

Människor motiveras av sitt arbete och personlig utveckling genom känslan av att åstadkomma något. De är stolta över att få bidra med något och känner värdighet i ett väl utfört arbete. Motivation skapas genom ansvarsfördelning och befogenheter för att skapa engagemang.

¹⁰³ Ibid s. 150

¹⁰⁴ Hughes, R. L. Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2006) s. 134

3.8.3 *Marslows behovstrappa*



Källa figur 10: Ellis, S. & Dick, P. (2000) s. 40

Marslows välkända behovstrappa går ut på att människan har olika behov, som kan illustreras som i en pyramid.¹⁰⁵ Behoven på den lägsta nivån måste uppfyllas för att människan skall kunna utvecklas att gå vidare till nästa nivå. Den första nivån är grundläggande fysiska behov såsom mat, dricka och värme. Nästa nivå är trygghet där människan upplever en grundtrygghet. Tredje nivån handlar om sociala behov; tillhörighetskänsla, vänskap, ge och ta.¹⁰⁶ När detta är uppfyllt kan människan uppfylla nästa nivå; självändamål, där självrespekt och en känsla för andra människor utvecklas. Bekräftande och uppskattning är viktigt. Den slutliga nivån är självuppfyllande där individen uppfyller det hon når sin fulla potential. Teorin har kritiserats eftersom människor kan arbeta och på så sätt uppfylla sin fulla potential trots att de är hungriga exempelvis. Men teorin är användbar eftersom beröm leder till högre produktivitet och motiverad personal. Motiverad personal som upplever självuppfyllande i arbetet blir lojala.

Framförallt är motivationsfaktorerna relevanta eftersom de är direkt knutna till motivation. Det är viktigt att personalen har ansvar och befogenheter för involvering, självutveckling och hög motivation. Att personalen har en grundinställning att det är roligt att arbeta frammanar hög motivation som leder till effektivt utfört arbete och lojalitet som stöttar gott ledarskap så organisationen blir framgångsrik och ger konkurrensfördelar. Omgivningsfaktorer är relevant eftersom de måste uppfyllas för att arbetsmiljön inte skall vara otrivsamt.

¹⁰⁵ Ellis, S. & Dick, P. (2000) s. 40

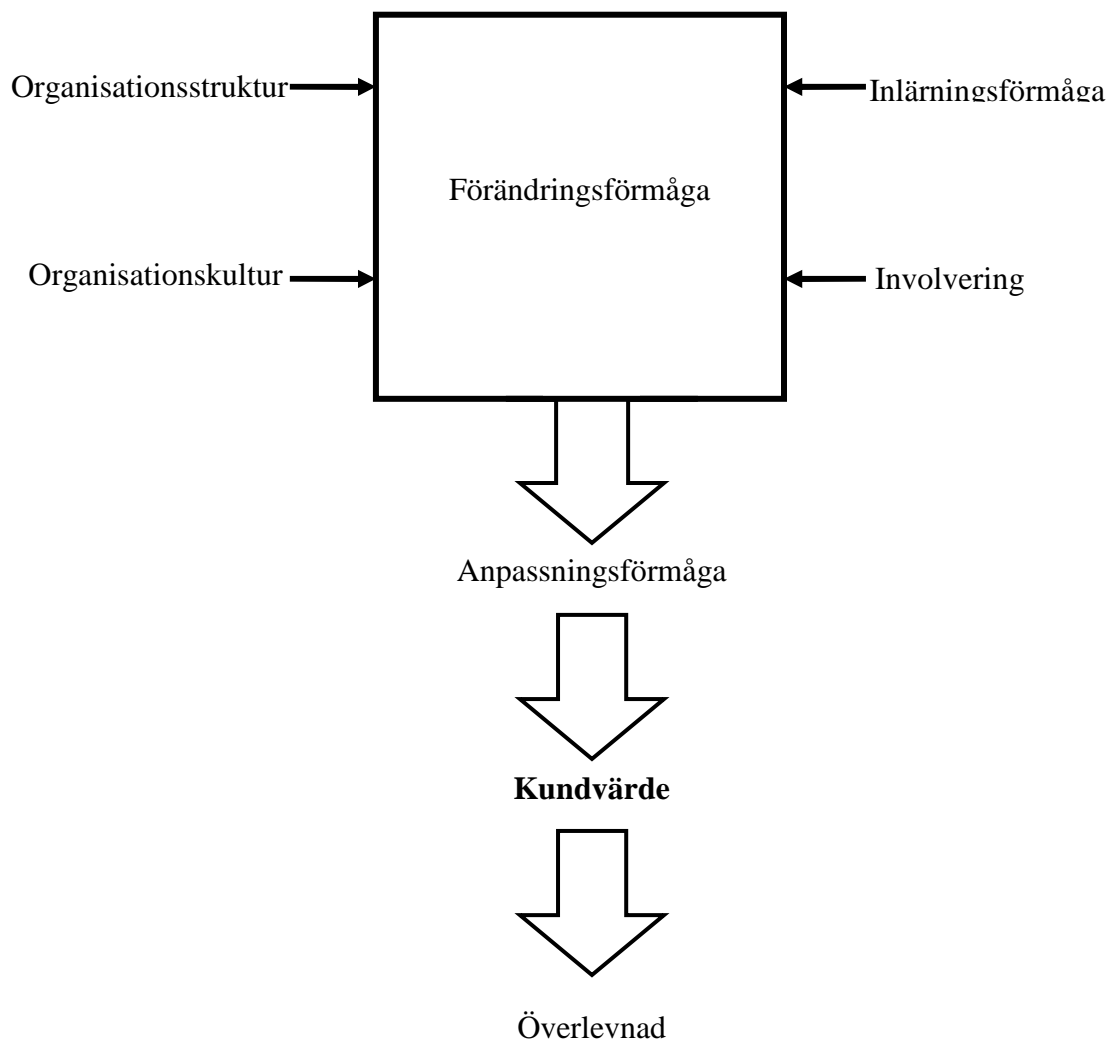
¹⁰⁶ Ibid. s. 41

3.9 Teoretisk syntes

I den teoretiska syntesen kopplas faktorerna ihop till en modell som är relevanta för undersökningen, som åskådliggör på vilket sätt faktorerna sammanlänkats.

Denna uppsats handlar om: *Vilka faktorer är avgörande för att den offentliga arbetsförmedlingens skall uppnå högre kundvärde?*

Nedan presenteras den teoretiska syntes sammanstälts genom att koppla ihop de relevanta teorier för organisationens förmåga att leverera ett kundvärde vilket kommer leda till organisationens överlevnad.



Källa figur 11: Egen

Kundernas mervärde skapas av ett högt utbyte d v s en god anpassning. En god anpassningsförmåga utgörs av en god förändringsförmåga. Därför är **förändringsförmågan** centralt för att den offentliga arbetsförmedlingen.

Organisationsstrukturen påverkar hur organisationen kan agera mot förändringarna på marknaden. Centraliserad struktur ger trögare flexibilitet mot förändrade företagskrav och decentraliserad struktur ger flexibilitet och effektiv anpassning.

Organisationskulturen kan verka för att involvera personalen och uppmuntra till nya förändringar som ger hög anpassning gentemot företagen så att de får sina önskningar uppfyllda. Kulturen kan som motsats verka för att bromsa detta.

När marknaden förändras måste organisationen kunna **lära sig nytt** och införa effektiva lösningar för att ge god anpassning till företagens förändrade och specifika krav.

För att kunna arbeta mot god anpassning krävs ett gott förtroende mellan företag och den offentliga arbetsförmedlingen. Med personlig dialog och motivation involveras de anställda vilket underlättar förändringar och gör dem lojala och arbetar bättre för anpassningar efter kunden som blir lojal som får ett mervärde. Därav kopplas **involvering** till syntesen.

3.10 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras de variabler som är viktiga målvariabeln d v s förmågan att leverera ett högre kundvärde. Variablerna i den teoretiska referensramen används för att svara på syftet, och förklarar hur variablerna teoretiskt skall fungera för problemobjektet. Här presenteras tillvägagångssättet för hur variablerna skall undersökas.

Syftet med undersökningen är avgränsad till att besvara följande frågeställning med en jämförande studie:

Vilka skillnader finns mellan den offentliga arbetsförmedlingen och de privata arbetsförmedlingarna med avseende på förändringsförmåga?

För att lyckas uppnå högre kundvärde är anpassningsförmågan till kundens behov av central betydelse, som kommer att leda till organisationens överlevnad.

Förändringsförmåga

För att ta på förändringsförmågans nivå undersöks graden av hur **företagsbehoven identifieras** och **attityder, förändringar/omorganiseringar** som har genomförts och **attityder till omorganiseringar** samt **regelverk** och **förväntningar** från omgivningen.

Undersökningen kommer att genomföras genom att *mäta* variablerna. En hög grad av dessa variabler kommer leda till hög förändringsförmåga, och en låg grad ger låg förändringsförmåga.

Organisationsstruktur

Organisationsstrukturer kan skifta mellan byråkratisk och organisk d v s mellan centraliserad och decentraliserad struktur. Det kommer att undersökas av vilken grad organisationerna är styrda utav **vinstdrivande** eller **allmännyttiga mål**, vilket kommer att mätas.

Ett stort och hindrande regelverk gör att det blir trögt och tidskrävande att anpassa sig, vilket leder till lågt kundvärde. Ett regelverk som inte hindrar flexibel anpassning leder till flexibel anpassning och ett högt kundvärde.

Organisationskultur

De dominerade idéerna inom den offentliga arbetsförmedlingens ledning utgörs av värderingar och normer som styr **uppmuntrande av nytänkande**. Därför kommer det att *mätas* i vilken grad det uppmuntras till. Har uppmuntrande genomförts i hög grad har anpassningar gjorts flexibelt, vilket ger högt kundvärde. Har uppmuntrande genomförts i låg grad har anpassningar inte genomförts ofta, vilket ger lågt kundvärde.

Inlärningsförmåga

Inlärningsförmågan beror på hur **arbetsuppdelning** ser ut, vad personalen gör med sin **tid**, och i vilken grad personalen arbetar för att **tillmötesgå företagets behov**. Det undersöks genom att *mäta* variablerna. Får personalen arbeta inom olika avdelningar lär sig personalen sig nytt, och om det finns tillräckligt med tid kan de anpassa sig, för att tillmötesgå företagets behov genom lämpliga förändringar. Arbetar en och samma person inom samma avdelning sker ingen nyinlärning, och kan personalen inte använda tiden på rätt sätt hinns anpassningen inte med.

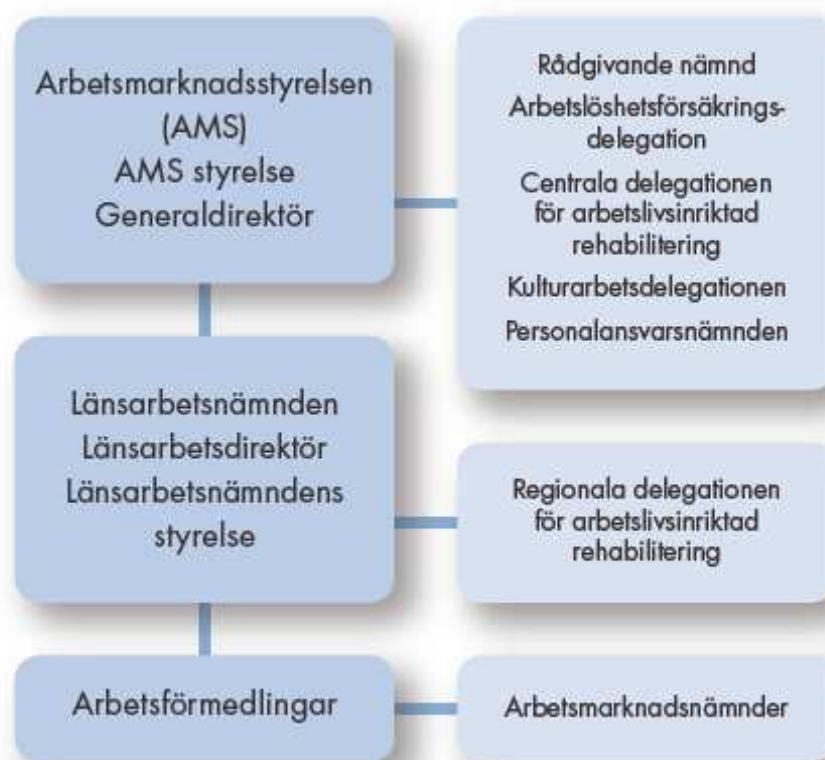
Involvering

Viktigt för att den interna marknadsföringen skall vara välfungerande behöver graden av **intern kommunikation** på arbetsplatsen ser ut samt vad som görs för att stimulera **motivationen** hos personalen. Graden av dessa variabler kommer att undersökas genom att de *mäts*. Är kommunikationen personlig, motivationen och kunskapen hög ger det en hög anpassningsförmåga och ett högt kundvärde levereras. Är däremot graden av dessa variabler låg ger det en låg anpassningsförmåga och ett lågt kundvärde.

4. ORGANISATIONSAKTA

Kort presentation av allmänna fakta för uppsatsens undersökningsobjekt.

4.1 Den offentliga arbetsförmedlingen



Källa figur 12: www.arbetsformedlingen.se

Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS

Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS är den centrala myndigheten inom arbetsmarknadsverket.¹⁰⁷ Som chefsmyndighet svarar AMS för ledning, styrning, uppföljning och utvärdering av verksamheten. AMS utfärdar riktlinjer, ger uppdrag och fördelar resurser mellan länen. AMS leds av en styrelse med en extern ordförande. Inom AMS finns det även en rådgivande nämnd, tre delegationer och personalansvarsnämnd.

¹⁰⁷ www.ams.se/admin/Documents/ams/kort_vb.pbf 2006-12-13 klockan 15:55

Länsarbetsnämnder, LAN

Länsarbetsnämnderna är länsmyndighet för allmänna arbetsmarknadsfrågor och ansvarar för de offentliga arbetsförmedlingarna. Länsarbetsnämnderna leds av en styrelse, där länets landshövding är ordförande.

Arbetsmarknadsnämnder

Länsarbetsnämnderna har oftast en arbetsmarknadsnämnd i varje kommun, d v s ett samarbetsorgan för att utforma arbetsmarknadspolitiken efter lokala förutsättningar. Ordföranden och en majoritet av ledamöterna ska utses på förslag av kommunen. Ledamöterna ska företräda länsarbetsnämnden, kommunen, facket och näringslivet. Länsarbetsnämnden har en rådgivande delegation för rehabilitering och andra arbetsmarknadspolitiska åtgärder och skall följa och stödja anställning av handikappade.

Lokala arbetsförmedlingar

Den offentliga arbetsförmedlingens service består av tjänster genom lokala arbetsförmedlingar, kundtjänst och Internet.

Arbetsmarknadspolitiska uppdrag

Riksdagen och regeringen beslutar om det arbetsmarknadspolitiska uppdrag och ytterst om Arbetsmarknadsverkets styrning, ledning och organisation. Den offentliga arbetsförmedlingen har tre kärnuppgifter: matcha, utbilda och aktivera. Dessutom skall reglerna för arbetslöshetsförsäkringen följas upp. I uppdraget ingår att effektivisera och påskynda inträdet på arbetsmarknaden för s k utsatta grupper. Den offentliga arbetsförmedlingen ska motverka och förebygga diskriminering p g a kön, etnicitet, religion, trosbekännelse, funktionshinder eller sexuell läggning.

4.2 Adecco

Verksamhetsområden

Adecco är organiserade i fyra övergripande verksamhetsområden, varav **staffing services**, d v s personaluthyrning är störst.¹⁰⁸ De arbetar med företagsbemanning, när företag snabbt behöver öka bemanningen eller söker specialister.

Rekrytering innefattar att helt eller delvis ta hand om rekryteringsarbetet.

Adecco Rekrytering använder forskningsresultat i valet av metoder för att få fram relevant information om de arbetssökande.

Outsourcing hjälper företag som vill effektivisera och fokusera på sin kärnverksamhet. Man kompletterar, stöttar eller tar över funktioner.

Human Capital Solutions är Adeccos fjärde verksamhetsområde som hjälper företag och medarbetare i dess utveckling vars organisationer genomgår förändringar. Konsulterna skapar framtidsmodeller tillsammans med kunden och arbetar med kompetensutveckling.

Adeccos erbjuder enskilda rehabsamtal med konsulter i förebyggande syfte och rehabutredningar med lösningsförslag. Kompetensanalyser och karriärutvecklingsprogram och förändrings- och utvecklingsarbete erbjuds företagsledare. Det finns företagsanpassade utbildningar i utvecklings- och målsamtal, svåra samtal och avvecklingsamtal. Individuell coaching finns i utvecklande syfte där problemen speglas och lösningsstrategier ges.

Affärsområden

Adecco är specialiserad inom nio affärsområden: Office & HR, Industrial & Logistics, Finance & Legal, Information Technology, Engineering & Technical, Sales, Marketing & Events, Medical & Science, Construction och Hospitality.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Adecco Sweden (2005) s. 7

¹⁰⁹ www.adecco.se/pages/template01.aspx?PID=47 2006-12-05 kl. 14:15

4. EMPIRI

I empirin sammanställs materialet från genomförda intervjuer grundade ur teoretisk syntesen och utifrån teoretisk referensram.

5.1 Intervju med chef inom den offentliga arbetsförmedlingen

Den högre chef som intervjuades är chef över de båda mellancheferna som också intervjuades. Chefen på denna offentliga arbetsförmedling benämns X och har arbetat som chef i mer än tjugo år. Totalt är det ca 100 personer som jobbar inom denna offentliga arbetsförmedling.

5.1.1 Förändringsförmåga

Identifiering av företagsbehov och attityder

Chef X har märkt att arbetsmarknaden och företagens generella krav har förändrats. Det blir allt vanligare med krav på högre utbildning. Förr var det s k enkla arbetet mera vanligt förekommande. Det beror på att företag outsoursar produktionsarbeten till länder med billigare arbetskraft, och det skapar stora problem för de som inte har en god utbildning. Då är det mycket svårt att hitta ett lämpligt arbete för dessa arbetssökande.

Vid högkonjunktur när företagens efterfrågan på arbetskraft är stor märks det att företagens generella krav sjunker. Vid lågkonjunktur när det finns många fler arbetslösa än vad företagen efterfrågar vilket ökar kraven på kunskaper, språkkunskaper och erfarenheter och ibland även utbildning. Företagsbehov är alltså mycket beroende av den rådande arbetsmarknaden.

Vid de tillfällen då företag efterfrågar personer med akademisk examen annonserar de själva på arbetsförmedlingens hemsida. De utformar annonser själva där de anger vilken utbildning och andra kvalifikationer de söker till tjänsten. Ibland uttrycker sig företagen sig för snävt och då får de för få sökande. Andra gånger uttrycker de sig för ospecificerat vilket gör att de får alldeles för många sökande. Företagen vet själva vilka kvalifikationer de söker till tjänsten, och eftersom de själva har den bästa kunskapen om vad de söker kan själva annonsera på

arbetsförmedlingens hemsida. Är kraven mycket ovanliga måste företagen söka inom andra län och det har även hänt att de fått söka sig utomlands.

Förändringar/omorganiseringar

För ett par år sedan kom nya direktiv som sa att ett större område av offentliga arbetsförmedlingar skulle sammanslås till en enda stor arbetsförmedling som skulle vara mer effektiv. Flera arbetsförmedlingar flyttades till ett och samma ställe. Det ledde till att alla arbetar på ett enhetligt sätt. En ytterligare förändring som är på gång att mellanledet försvinner. Organisationen blir plattare och Länsdirektiven försvinner. Inom loppet av tre år har det alltså skett stora omorganiseringar inom den offentliga arbetsförmedlingen.

Attityder till omorganiseringar

X ansåg att det var mycket positivt med förändringar och att personalen också upplevde det nästan enbart som positivt, och att omorganiseringar och förändringar tillför organisationen mycket nytt. Förändringar behövs och utvecklar organisationen och personalen och ställer krav på cheferna.

Regelverk och förväntningar

Den offentliga arbetsförmedlingen arbetar efter Riksdag och Regerings direktiv som kommer två gånger per år, och regelverket är omfattande. Regler är någonting som ger tydlighet och struktur, säger X, och ses inte som hinder. Reglerna som utformas är de som personalen skall arbeta efter. Det är upp till den enskilda arbetsförmedlingen att utforma mycket, hur de vill arbeta och organisera team m m. Som offentlig arbetsförmedling är det viktigt att arbetsförmedlarna beter sig korrekt och följer de etiska reglerna och behandlar alla lika med respekt.

5.1.2 Organisationsstruktur

Vinstdrivande kontra allmännyttiga mål

Arbetsförmedlingen måste följa vissa etiska regler som att låta alla få en chans att vara med i anställningsprocessen. Dessutom handlar det om arbetsförmedlingens policy och uppdraget är inte att arbeta som bemanningsföretag och välja ut den arbetssökande som är mest lämpad för arbetet, utan arbetsförmedlingens roll är att minska arbetslösheten och därför måste alla

lämpliga få en chans att vara med. Dessutom är det inte arbetsförmedlingens roll att peka ut den mest lämpliga personen för anställningen, utan det är upp till företaget att bestämma. Om ett företag skulle ha oetiska krav exempelvis krav på uteslutande av personer med utländsk bakgrund måste arbetsförmedlaren ha ett samtal med företagsrepresentanten om att de inte tillåter etisk diskriminering och att de arbetar efter policys.

Den offentliga arbetsförmedlingen kan erbjuda företagen lönebidrag om företagen anställer en arbetssökande som de valt ut. Lönebidraget är en ersättning arbetsgivaren får för att låta arbetstagaren jobba på företaget och skall fungera som kompensation för den förminskade arbetsförmåga personen har och skall hjälpa personen att komma tillbaka i arbetslivet. Då har företaget och arbetsförmedlaren uppföljningssamtal där de diskuterar mål och utveckling tillsammans med lönebidragstagaren. *Det finns även praktik som den offentliga arbetsförmedlingen erbjuder.* En arbetssökande får praktisera och får då en ersättning via den offentliga arbetsförmedlingens budget. Praktikplatsen skall ge företaget möjligheten att pröva den arbetssökande under en period, och syftet är att den skall leda till anställning. Resurserna skall läggas där det mest behövs, säger X.

5.1.3 *Organisationskultur*

Uppmuntrande av nytänkande

Ledningen uppmuntrar nya förslag och det kommer ständigt in nya och många, säger X. *Personalen kan ta upp förslag på gemensamma möten, eller på rasterna i fikarummet, där personalen tar upp det med chefen.* Sedan diskuterar man idéerna, oftast på ett utav de möten som hålls. Personalen har många utvecklande förslag av olika slag att komma med och de kommer ofta med förslag. När personalen märker att de kan påverka sin arbetsplats gör dem motiverade och engagerade i arbetet, och det är självutvecklande för personalen, säger X.

5.1.4 *Inlärningsförmåga*

Arbetsuppdelning

På den offentliga arbetsförmedlingen arbetar man i flera olika team, där man har delat in arbetssökande för att kunna finna lösningar på bästa sätt i teamen. Det finns team för unga, handikappade, personer med invandrarbakgrund för att kunna ge de arbetssökande bästa

stöd efter individens förutsättningar. Men det skall fungera så att personalen inte är hålls inom ett och samma team hela tiden, utan de skall kunna arbeta i flera olika team. Det gör att om någon är sjuk skall en annan personal kunna ersätta denna. Det är något som X ser som mycket positivt och det är utvecklande och mycket stimulerande för personalen att lära sig nya saker och öka sin kompetens och ansvar.

Tid

Något som tar stor del av arbetstiden är de administrativa uppgifterna. En stor del av arbetstiden går till att göra dataanteckningar om de arbets sökande. Behandlingen av de sekretessbelagda uppgifterna och dataanteckningarna som skall göras tar mycket tid.

X skulle vilja vara med personalen mera och arbete mer ute på fältet. Att gå runt till företag och knacka dörr är något som fungerar oerhört effektivt, men något som de tyvärr inte har så mycket tid till längre eftersom administrationen tar så stor del utav tiden. Att vara ute och synas och prata med företag, knyta personliga kontakter och lära känna dem på företag fungerar väldigt effektivt och leder till många jobb.

Chefer och personal får sitta väldigt mycket på olika möten, vilket tar tid från det övriga arbetet. Det finns möten som handlar om mål och budget, och mycket utav den arbetstiden skulle man kunna ägna åt att jobsökandet. Som hög chef på den offentliga arbetsförmedlingen får man sitta i möten med andra chefer, och tillsammans med verksamhetsledare där de diskuterar.

Något annat som tar mycket tid är att chefen får lyssna på klagomål. Den tiden skulle kunna ägnas åt att knyta kontakter ut i arbetslivet. Arbetsförmedlingen kan de inte bete sig hur som helst utan de har en mall som alltid skall följas. Arbetsförmedlingen måste följa vissa regler och arbetsförmedlarna får inte bete sig hur som helst. Skulle någon arbets sökande känna sig dåligt behandlad finns det möjlighet att vända sig till chefen och klaga. Men att lyssna på klagomål och behandlingen utav felaktiga ärenden kan upplevas som är viktigt eftersom en offentlig organisation inte får göra hur som helst och skall följa etiska regler och vara rättssäkert. Därför är det mycket viktigt att arbets sökande har rätt att klaga och få sina beslut omprövade igen. Men allt detta det tar tid.

Tillmötesgående av företagens behov

Den offentliga arbetsförmedlingen anordnar frukostmöten där företagen bjuds in till den offentliga arbetsförmedlingen. Där lär personerna från företagen och arbetsförmedlarna känna varandra och de diskuterar vad företagen behöver och önskar. På det här sättet lockar

den offentliga arbetsförmedlingen till sig nya företag och behåller gamla kontakter. Företagsrepresentanterna får värdefull information, och det bidrar till starka personliga kontakter. Själv känner X många av dessa eftersom de har haft god kontakt sedan länge. *Arbetsförmedlarna gör uppföljningar hos företagen och ser till att företagen är nöjda och att allt fungerar bra. De kan också ringa till ex matvaruaffärer och fråga om de behöver personal.* Om företaget svarar att de behöver ex fem nya till butiken väljer arbetsförmedlarna ut exempelvis trettio lämpliga arbetssökande med önskade kvalifikationer och egenskaper. Sedan kan företaget välja ut de fem som är mest lämpliga. Företagsträffarna har lett till att arbetsförmedlare och de på företagen känner varandra och de har en personlig kontakt sedan många år tillbaka. Många företag känner arbetsförmedlingen, och kommunen söker många enbart via arbetsförmedlingens hemsida. Många kontakter med kommunen är personliga kontakter. *Ibland handplockas arbetssökande till företagen.* Det görs arbetsgivarundersökningar där arbetsgivarna tillfrågas om de är nöjda med arbetsförmedlingen eller inte. Målet är 85 % nöjda arbetsgivare och denna arbetsförmedling har runt 90 %. Den offentliga arbetsförmedlingen har ett styrkort som de arbetar efter att uppfylla.

5.1.5 *Involvering*

Intern kommunikation

Information sprids genom möten, APT-möten, mål-och-resultat-möten, teamkontakt med personalen där ledningen tar upp det som är aktuellt, teamuppföljningar och planeringsdagar hålls två gånger om året. Information sprids via mail och det finns en central hemsida på länsnivå. Men det skulle vara önskvärt från X:s sida att begränsa informationen via mailen för personalen får oerhört mycket information därifrån. Därför har X börjat dela ut den allra viktigaste informationen i personalens postfack för att det uppmärksammas på ett helt annat sätt än en bilaga i ett mail.

Arbetsförmedlarna har även kontakt via telefon. De talar med varandra inom teamen och diskuterar det som är aktuellt om olika arbetssökande och hur de skall gå till väga.

Arbetsförmedlarna har gemensamma lunchpromenader där medarbetarna kan diskutera saker som händer eller prata mer informellt.

Motivation

Den offentliga arbetsförmedlingens personal har många friskvårdserbjudanden som personalen är mycket nöjda med. Det finns en läkare för arbetsförmedlingen som personalen kan boka tid med på arbetstid om det behövs. *De har träningslokal och personalen tar lunchpromenader tillsammans för att hålla god hälsa och motivera personalen. Massage är något som ges och som uppskattas. Vissa arbetsförmedlare får massage i 30 minuter var och varannan vecka, om det behövs. Lunchpromenaderna skall också hålla personalen frisk samtidigt som gemenskap byggs upp.*

Personalen får nyutbildning, och för ett antal år sedan fick alla i personalen gå kurser i data, vilket var mycket bra. Arbete inom flera olika team ger ökade kunskaper och det ökar personalens motivation.

5.2 Intervju med verksamhetsledare 1 inom den offentliga arbetsförmedlingen

Den person som intervjuades inom den offentliga arbetsförmedlingen är en biträdande mellanledschef i en offentlig arbetsförmedling i Stockholmsområdet och benämns som Y. Y har jobbat inom arbetsförmedlingen i femton år. Y är en av de fyra biträdande mellanledscheferna inom olika ansvarsområden. Y ser sig själv som ett mellanled med fullt mandat när det gäller bestämmande.

5.2.1 Förändringsförmåga

Identifiering av företagsbehov och attityder

När det dyker upp en efterfråga från ett företag finns det två sorters uppdrag. *Antingen kan det vara ett informationsuppdrag där det enbart handlar om att företaget vill lägga upp en annons på den offentliga arbetsförmedlingens hemsida. Vid rekryteringsuppdrag har man formella möten med företaget där man tar reda på vad för sorts tjänster som söker. Efter att ha identifierat problemet tar man fram kvalificerade kandidater som man presenterar för kundföretaget och det är viktigt att anpassa sig till vad kundföretaget önskar. Årligen görs undersökningar om hur nöjda företagen är med den offentliga arbetsförmedlingen. Där får företagen uttrycka vad de tycker och åsikterna tas på största allvar. Över 85 % av företagen*

säger att de är nöjda med arbetsförmedlingen och det måste anses som ett mycket bra resultat, menar Y. men de fortsätter att arbeta för att företagen skall bli ännu nöjdare.

Förändringar/omorganiseringar

För bara några år sedan kom direktiv att ett större område skulle slås ihop till en större och mer effektiv arbetsförmedling. Då flyttades all verksamhet till en ort och även om det hade fördelar fanns det nackdelar också. Tillgängligheten försvann för många och nu måste alla arbetssökande åka långt. Det positiva är att alla har börjat jobba på samma sätt.

En annan förändring är att mellanledet i den offentliga arbetsförmedlingen ska försvinna. *Organisationen ska bli mer platt och Länsdirektiven ska försvinna.* Y såg det som positivt eftersom det blir lättare att styra då färre kommer vara med i beslutsledet.

Nya verksamheter som har tillkommit är kundrelationer och kundtjänst.

Man har blivit mycket mer mån om de återkommande kunder man har och försöker mer och mer anpassa sig efter deras villkor. Med bl.a. resultatsmöten, uppföljningsmöten, teamkontaktsmöten, mail skapar man relationer dels med kunden, men även för att ledningen skall få information om hur den aktuella situationen ser ut.

Kundtjänsten är till för att öka den offentliga arbetsförmedlingens tillgänglighet för arbetsgivare och arbetssökande.

Attityder till omorganiseringar

Y ansåg att man måste göra det bästa som går att göra av situationen när stora förändringar sker. Eftersom det är en statlig myndighet kommer det direktiv högt uppifrån och mycket hinner förändras mellan mandatperioderna. Y ansåg att den offentliga arbetsförmedlingen har en utsatt situation där alla har en egen syn på hur den ska styras.

Y önskar att de hade mer tid varje gång de stod inför en stor förändring, men tyckte ändå att personalen var med på noterna och att processen ändå fungerade ganska bra. Y menade att det är självklart att alla inte kan vara nöjda, men tyckte att 80 % av personalen ändå var ganska nöjd med resultatet efter senaste förändringen. För att vinna personalens förtroende är det viktigt att möta deras synpunkter direkt när de framkommer för att inställningen skall vara så god som möjligt. När förändringar ser Y till att prata med personalen på en gång för att de skall vara väl till mods. Det är viktigt att personalen har kvar sin grundtrygghet. Om en omorganisering kommer leda till att vissa utav personalen kommer förlora jobbet, blir

stämningen sämre och inställningen till omorganiseringen negativ, eftersom de känner att de inte har kvar sin grundtrygghet.

Regelverk och förväntningar

Y såg den offentliga arbetsförmedlingen som en jämförelsevis platt organisation och förklarade detta med att trots att leden är ganska så långa är det endast direktiven som kommer därifrån. Andra myndigheter kan ha fem olika nivåer och den offentliga arbetsförmedlingen har tre, vilket jämförelsevis är få. Varje offentlig arbetsförmedling har ganska stor handlingsfrihet och det viktigaste är att resultaten för varje offentlig arbetsförmedling är detsamma. Hur de uppsatta målresultaten nås är upp till varje enskild arbetsförmedling att avgöra.

5.2.2 Organisationsstruktur

Vinstdrivande kontra allmännyttiga mål

Den offentliga arbetsförmedlingen följer etiska regler som går ut på att ingen diskrimineras. Därför samarbetar de med fackliga ombud och skyddsombud. Policyn är att man måste ta hänsyn till kandidaternas bakgrund för att se till att alla lämpliga arbetssökande har lika goda chanser att vara med när arbetsförmedlaren gör ett urval åt företagen. Men det handlar inte enbart om policy, säger Y, eftersom den offentliga arbetsförmedlingen inte får vara konkurrensdrivande. Den offentliga arbetsförmedlingen arbetar mot att nå de mål som riksdag och regering fastställt.

Den offentliga arbetsförmedlingen erbjuder praktikplatser och lönebidrag för att underlätta för arbetssökande som har svårigheter med att komma in på arbetsmarknaden. Med ett lönebidrag kan en person med någon arbetsnedsättning eller sjukdom som sätter ner arbetsförmågan anställas av företaget som får en ersättning av den anställdes lön. Då får även personer som har svårigheter sin chans att komma ut på arbetsmarknaden.

5.2.3 *Organisationskultur*

Uppmuntrande av nytänkande

Y ansåg att förslag på förbättringar från medarbetare var värdefulla och att cheferna alltid lyssnar och försöker att förmedla det till leden högre upp. Nya idéer diskuteras ofta informellt i korridoren eller på gemensamma möten och Y säger att personalen är bra på att lämna förslag. Många idéer har kommit in och under omorganiseringar får personalen ge förslag på förbättringar och synpunkter. Men man måste inse begränsningarna eftersom tid och resurser inte är en obegränsad källa, och därför går det inte alltid att ändra arbetssätt hur som helst, säger Y.

5.2.4 *Inlärningsförmåga*

Arbetsuppdelning

Medarbetarna arbetar i flera olika team:

- *Team för ungdomar*
- *Team för introduktion*
- *Team för direktservice*
- *Team för handikapp*
- *Coachteam*
- *Team för aktivitetsgaranti*
- *Försäkringskasseteam*
- *Administrationsteam*

Uppdelningen i team är mycket bra för de arbetssökande för att de skall få hjälp med deras särskilda behov. Personalen blir specialister på sitt område och kan bäst hjälpa deras grupp. Men det är också meningen att personalen skall kunna arbeta i andra team. *Personalen skall kunna arbeta i andra team så att de helt kan ersätta annan personal.* Det är bra när någon är sjuk exempelvis, men det ökar också de anställdas kompetens, och gör att de trivs och utvecklas på jobbet.

Tid

Arbetsförmedlingen arbetar med sekretessbelagda uppgifter, och en stor del av arbetstiden går till att göra dataanteckningar om arbetssökande. Många gånger är arbetsförmedlarna förhindrade att uppge vissa uppgifter som skulle vara till förmån för den arbetssökande på vägen mot ett arbete. Om en arbetssökande ringer och talar om att han eller hon har fått förhinder att komma till arbetsförmedlingen på en träff får arbetsförmedlaren bara skriva att personen har fått förhinder i dataanteckningarna. När någon är sjuk skulle det vara till fördel att kunna tala om att den arbetssökande inte kunde komma på grund av sjukdom. Men det är man förhindrad att skriva på sekretesslagarna.

Mycket tid går till de administrativa uppgifterna. Den offentliga arbetsförmedlingens personal måste lägga ner stor del av arbetstiden på administration, och det tar tid från det övriga arbetet, säger Y. Vidars sitter de väldigt mycket i olika möten. Det finns mål-och-resultat-möten, budgetmöten, uppföljningsmöten och möten mellan chefer och deras överordnade. En del av tiden går ut på att lyssna på klagomål där arbetssökande känner sig orättvist behandlade. Hot mot arbetsförmedlarna förekommer också vilket både är påfrestande och tar arbetstid. Hoten skall rapporteras och behandlingen som följer tar tid. Många gånger finns det folk som hoppas på att få jobb genom någon åtgärd, och då kan de vara missnöjda om de inte fick någon åtgärd. Arbetsförmedlarna är förhindrade att tala om anledningen till varför den som fick åtgärden fick den, och det har inte alla förståelse för. Men arbetsförmedlarna måste följa sekretessen och samtidigt är det viktigt att alla har möjlighet att klaga. När ersättningsnivåerna sänks ökar hoten mot arbetsförmedlarna. Arbetsförmedlarna skall anvisa lämpliga arbeten som passar den arbetssökande. Om en arbetssökande inte varit tillräckligt aktiv med att söka jobb är arbetsförmedlarna skyldiga att anmäla det till försäkringskassan för att de skall få sin ersättning omprövad. Det är ett uppdrag och en skyldighet den offentliga arbetsförmedlingen har. Eftersom det har blivit svårare att få ersättning och ersättningen har försämrats har det gjort folk mer oroliga och det gör att de är mer benägna att klaga. Därför har klagandet ökat på senare tid.

Tillmötesgående av företagens behov

Kundtjänsten finns till för att tillgängligheten till den offentliga arbetsförmedlingen skall vara god för företagen. Men den finns också för de arbetssökande.

Den offentliga arbetsförmedlingen kan hjälpa företag genom informationsuppdrag. Då sätter man upp en annons på den offentliga arbetsförmedlingens hemsida som företaget utformat.

Vid rekryteringsuppdrag träffar man representanter från företaget och diskuterar vilka tjänster de söker och vilka kvalifikationer och egenskaper de söker. Sedan tar den offentliga arbetsförmedlingen fram kandidater som passar tjänsten som företaget kan välja mellan. Vid rekryteringsuppdrag är det viktigt att anpassa sig efter vad arbetsgivaren vill. Man är mån om de företag som återkommer och försöker mer och mer anpassa sig efter deras villkor. De mailar företagen och frågar hur det går och de har uppföljningsmöten för att kolla att allt går som det skall. Finns det något problem diskuterar de tillsammans med företaget och hittar nya lösningar som passar dem. Sedan gör de nya uppföljningar för att kontrollera att alla är nöjda och bygger relationer. De kan också ha kontakt med företaget genom teamkontaktsmöten där de diskuterar vad företagen behöver och önskar.

5.2.5 *Involvering*

Intern kommunikation

Den offentliga arbetsförmedlingen har ett intranät, där all information som nyheter, förändringar och påminnelser läggs upp. Medarbetarna har daglig mailkontakt med varandra och korridormöten förekommer väldigt ofta. Arbetsförmedlarna pratar mycket i telefon med varandra, särskilt de i samma team. Det handlar oftast om viktig information som tillkommit eller hur man skall gå tillväga med någon arbetssökande inom teamet. Mycket av kontakten och kommunikationen sker i fikarummet, och det fungerar väldigt effektivt. Det är nog det bästa sättet att fånga upp de anställdas åsikter och önskemål, säger Y. Cheferna har ledningsmöten, och verksamhetsledarna har personalmöten tillsammans med personalen. När personer inte är överens är det viktigt att kontrollera tydligheten mellan båda parterna det gäller. Eftersom alla arbetar i olika team och därför är det väldigt viktigt att man inom teamen stöttar upp varandra. Cheferna försöker låta teamen att reda ut så mycket som möjligt på egen hand men uppföljning och analys görs alltid. Man försöker alltid föra dialog med varandra.

Motivation

Den offentliga arbetsförmedlingens personal har många friskvårdserbjudandet. Y påpekar att det är väldigt viktigt att ta hand om sin personal för att kunna nå de uppsatta målen. Investeringar har gjorts i form av bättre friskvårdsinslag och fräschare lokaler. Personalen är berättigad till en vecka längre semester än vanligt.

Personalen arbetar i olika team för att arbetet skall gå så effektivt som möjligt, men även för att personalen ska bli specialister på sina områden vilket gör dem motiverade.

Personalen har även genomgått interutbildningar och de brukar de göra med jämna mellanrum. Y menade att det är viktigt att personalen har goda kunskaper och det gör att de olika projekten kan lyckas.

5.3 Intervju med verksamhetsledare 2 inom den offentliga arbetsförmedlingen

Den andra mellanchefen som benämns som Z inom den offentliga arbetsförmedlingen i Stockholmsområdet har arbetat som mellanchef i sju år och arbetar tillsammans med den första mellanchefen som intervjuades.

5.3.1 Förändringsförmåga

Identifiering av företagsbehoven och attityder

I möjligast mån försöker man anpassa sig så mycket som det går till företagens behov. Den offentliga arbetsförmedlingen träffar företag på möten som anordnas. Där kan företagen knyta nya kontakter och få viktig information. Nya företag bjuds in för att skapa en relation och återkommande företag behåller sina kontakter med den offentliga arbetsförmedlingen. Man lyssnar på företagen och anpassar sig så gott det går efter vad de önskar. Man gör uppföljningar för att göra vad man kan för att hålla företagen nöjda. Företag efterfrågar generellt i högre utsträckning efter personer med goda datakunskaper och social kompetens har blivit allt viktigare, och det är viktigt att anpassa sig till vad företagen önskar. Det finns ett arbetsgivarregister där företag lämnat uppgifter om deras behov och önskemål.

Förändringar/omorganiseringar

Arbetsmarknaden har förändrats och det märks genom en allmän ökning av kravet på datakunskaper. Men även stora förändringar har skett inom vissa branscher, särskilt inom de branscher som kräver högre utbildning. De branscher som efterfrågar kräver relativt låg utbildning ser väldigt lik ut, som industribranschen exempelvis. Företagen efterfrågar också personer med goda sociala förmågor och det är blivit allt viktigare.

Z säger att arbetsförmedlingens personal är vana vid förändringar eftersom det kommer nya direktiv från Riksdag och Regering två gånger per år. Dessutom har det genomförts många organisationsförändringar under de senaste åren.

Attityder till omorganiseringar

Organisationsförändringarna bemöttes med frustration och det finns alltid en oro när stora förändringar skall genomföras. Det berodde mycket på att tre stora förändringar skedde under kort tid. Som chef är det viktigt att jobba tillsammans med personalen under förändringstider. Arbetsförmedlarna fick lämna sina synpunkter i deras arbetsgrupper där de togs upp så att de är med och diskuterar. När man är inne i en förändringsprocess är det viktigt att personalen är med från början och har möjlighet att lämna sina synpunkter och att man bemöter dem och diskuterar. Det sker under hela förändringsprocessen och det påverkar personalens attityder gentemot förändringar och omorganiseringar.

Regelverk och förväntningar

Organisationen är styrd utav regler utifrån Riksdag och Regering, och den offentliga arbetsförmedlingen måste följa ett stort regelverk som skapar hinder, säger Z. Många förvaltningslagar kan upplevas som begränsningar. Reglerna finns på g a rättssäkerheten. I vissa situationer skulle man vilja kunna ändra på rådande omständigheter och bestämmelser. Sådana omständigheter kan till exempel vara budgeten, eftersom att det kan finnas överskott inom ett område för budgeten och underskott inom ett annat. Z säger att man skulle vilja ha beslutanderätt att självständigare flytta över pengarna så att de kan användas inom det område där det behövs mest, men det tillåter inte regelverket. Eller så kan det vara då en arbetsgivare söker en person till tjänsten och arbetsförmedlaren har en mycket lämplig arbetssökande som de skulle vilja rekommendera, men regelverket tillåter inte att vi arbetar på det sättet och det är upp till arbetsgivaren att besluta om vilken arbetssökande som är mest passande för tjänsten. Det beror på den offentliga arbetsförmedlingens policy och organisationen skall inte vara konkurrensdrivande.

Det gäller att kunna vara så flexibel som det går inom de givna ramarna och hitta de lösningar som är möjliga. Man måste se möjligheterna trots regelverket, säger Z, men ibland kan regelverket vara frustrerande. Men visst skulle den offentliga arbetsförmedlingen kunna göra mer om det var tillåtet att ändra regler och bestämmelser ännu mer individuellt på varje enskild arbetsförmedling, säger Z. Det beror på att situationen ser olika ut många gånger från arbetsförmedling till arbetsförmedling.

5.3.2 Organisationsstruktur

Vinstdrivande kontra allmännyttiga mål

Den offentliga arbetsförmedlingen förväntas prestera resultat som är fastställt med den fastställda budgeten. *Den offentliga arbetsförmedlingen mål är till för att alla grupper skall få hjälp med att få arbetslösheten sänkt och den offentliga arbetsförmedlingen skall inte arbeta som en konkurrensdrivare.*

Det finns lönebidrag och andra förmåner som skall fungera för att personer med någon form av nedsättning av arbetsförmågan lättare skall komma ut i arbetslivet. *Om arbetsgivaren låter den arbetssökande arbeta med lönebidrag erhåller arbetsgivaren en löneersättning via arbetsförmedlingen för kompensation för arbetsnedsättningen. Det finns också anställningsstöd, och den offentliga arbetsförmedlingen kan hjälpa till att stötta de som behöver för att de som varit utanför arbetsmarknaden längst skall komma tillbaka och stanna kvar i arbetslivet.* Vissa företag vet om den här sortens förmåner, andra företag vet inte alls om dem. Vetskapen ser mycket olika. Företag får ibland väga vinst och nytta mot hjälpande hand och medmänsklighet och välvilja, till en viss gräns, så företagets överlevnad och konkurrensförmåga består. Det skall aldrig kosta företaget mer än det smakar. Det förlorar alla parter på i långa loppet och företagets vinst måste prioriteras.

5.3.3 Organisationskultur

Uppmuntrande av nytänkande

Cheferna uppmuntrar till förslag och många kommer mycket bra förslag, som man oftast tar upp på möten. *Antingen tas då förslaget upp på gemensamt möte om det berör alla. Om förslaget berör ett enskilt team tas det upp i teamet med gruppen som tillsammans diskuterar förslaget.* När ett förslag kommer upp måste man först se vad regelverket säger. Tillåter regelverket förslaget genomförs förändringen om det är ett bra förslag. *Det har kommit många kreativa förslag men det är inte alltid som regelverket tillåter arbetsförmedlarna att agera.* De enskilda arbetsförmedlingarna får agera fritt till en viss gräns, men det finns fastställda ramar som de måste hålla sig inom, och det kan hindra nya förslag att träda igenom även fast ledningen uppskattar förslaget och skulle vilja genomföra förslaget, men ramarna tillåter det inte. *Vid förändringar och omorganiseringar är det viktigt att medarbetarna lämnar sina*

synpunkter och förslag genom hela förändringsprocessen. Ledningen lyssnar på förslagen och ser vad som går att göra åt saken och vad regelverket säger.

5.3.4 *Inlärningsförmåga*

Arbetsuppdelning

På arbetsförmedlingen arbetar personalen i ett 10-tal olika team, för att personalen skall arbeta med specialinriktning på en eller flera olika grupper. *Grupperna är unga, invandrare, handikappade och det finns ett försäkringskasseteam. Det finns ett coach team. Men personalen kan arbeta inom flera olika team och de utbyter erfarenheter och kunskaper när de träffas och pratat i de olika teamen.* Det är för att den offentliga arbetsförmedlingen ska fungera effektivt och att teamen inte skall vara knutet och beroende till några fåtal personal.

Tid

Mer tid skulle behövas till att sälla ut arbetsökande som är självgående och de som är i behov av mera stöd och hjälp.

Mycket tid går åt till att tala om resultaten på möten. Som chef skulle Z vilja ha mera tid till att påverka individen, säger Z.

Z skulle vilja ha mera tid för individuellt arbete med företagen, och det ger goda resultat när arbetsförmedlarna är ute och till exempel pratar fram lösningar hos företagen. Det är viktigt att kunna prata med företaget och de arbetsökande tillsammans, och det ger bra resultat.

Arbetsökande med låg utbildning behöver mera tid utav arbetsförmedlarna för att goda resultat skall kunna uppnås, och det blir bra resultat under den tid de arbetar med dessa grupper. Den sociala kompetensen är allt mer viktig och de som har svårigheter med den behöver stöd och till det behövs mycket mera tid ägnas åt.

Det skulle behövas mera fokus på förutsättningar för lösningar, säger Z. Det skulle vara möjligt om det fanns mera tid för arbetsförmedlare och arbetsgivaren.

Det fattas tid till att oplanerat fundera över strategier så att man som ledare kan ligga steget före. *För stor del utav arbetstiden läggs på administration, som måste utföras.* För mycket administration som hindrar till att göra annat viktigt. Problemlösning för det arbetslöse hinns inte med i önskad utsträckning eftersom så mycket tid ägnas åt administration.

Tillmötesgående av företagens behov

Förslag och lösningar diskuteras på möten tillsammans med arbetsgivare, arbetsförmedlare och arbetstagare. *Arbetsförmedlarna ställer frågor till företagen och därefter gör de överenskommelser som passar företagen. Då det behövs håller arbetsförmedlarna kontakt genom att maila eller ringa och fråga hur det går med den arbetsökande på arbetsplatsen. Företagsrepresentanterna berättar vad de önskar eller om det uppstått något problem som behöver lösas. Behövs något diskuteras pratar man igenom saken och hittar lösningar som passar.*

Företag kan få hjälp att utforma sina annonser som finns på den offentliga arbetsförmedlingens hemsida, så att de arbetsökande motsvarar vad företagen behöver. Företag kan också annonsera själva på hemsidan.

Arbetsgivarregistret där företag har lämnat uppgifter och uttryckt vilken målgrupp de söker och olika önskemål som används i samarbetar med företagen. Företag kan vända sig till kundservicen. Det händer att arbetsförmedlarna handplockar arbetsökande till företagen.

5.3.5 Involvering

Intern kommunikation

Informationsspridningen sker via möten för hela kontoret. På möten får all personal all gemensam information och uppdateringar. På arbetsplatsträffar ges riktad information som bara vissa får. Arbetsförmedlingen har teamkontakt två gånger i månaden då genom möten. Där brukar några nyckelpersoner sprida information.

Arbetsförmedlarna får gemensam information via mail, och även riktad information och kontakt sköts genom mailkontakt. Personalen håller kontakt med varandra mycket via mail och telefon. Kontakt sker också muntligen i korridoren.

Det finns ett ledningsforum där cheferna och verksamhetsledarna samlas och diskuterar viktiga frågor. På dessa mötet har de stöttat varandra och utbytt erfarenheter många gånger och det har varit värdefullt.

Motivation

Personalen arbetar i ett 10-tal olika team, för att personalen skall arbeta med inriktning på en eller flera olika grupper. *Personalen går ofta på nyutbildningar där de får nya kunskaper och*

det ökar deras motivation. Det kan gälla då personal byter team, till exempelvis unga handikappade, och då behövs den personalen utbildas.

Det har inte gjorts större investeringar, förutom vissa renoveringar och uppfrysningar av lokaler vid ett skede då arbetsförmedlingen bytte lokaler. Men de anställda får friskvård via deras arbete och det uppskattar personalen och är nödvändigt för många utav dem.

Trots regelverk och budget är det viktigt att hålla personalen motiverad och det tycker Z att personalen är under de omständigheter som gäller.

5.4 Intervju med Key Account Manager inom Adecco

Person som intervjuades (A) är regional Key Account Manager. A har jobbat på Adecco i över sex år och började som konsult och efter ett år anställdes han inom själva företaget. A anser sig väl känna till företaget eftersom han jobbat sig uppåt och känner alla led väl. Hans nuvarande arbetsuppgift innefattar kontakt med storkunder inom stockholmsregionen. I tjänsten ingår mycket resande då jobb ofta sker över landsgränser.

5.4.1 Förändringsförmåga

Identifiering av företagsbehov och attityder

Adecco ser ständigt till att undersöka kundernas behov, attityd och känslor genom att ständigt genomföra många olika undersökningar. I syftet är att skapa en bra relation med kunderna för att de ska välja Adecco före andra bemanningsföretag. Detta leder till att kunderna blir lojala och hjälper Adecco att bli konkurrenskraftiga.

När det dyker upp en efterfråga från ett företag skickas det ut en säljare till kundföretaget för att kunna identifiera problemet. Under ett möte går 70 % av tiden ut på att lyssna på vad kunden har att komma med. Adecco hjälper gärna till att identifiera problemen och anpassa sig efter kundens behov. Det kan röra sig om effektiviseringsfrågor, att företaget vill öka sin produktion.

Efter att ha identifierat kundes behov och önsknings tar säljaren tillsammans med en konsultansvarig fram konsulter som just ska passa den tjänsten. Man väljer ut några kandidater som presenteras för företaget. *Säljaren och konsultansvarige följer upp*

konsulterna i kundföretaget och har en ständig kontakt under hela processen med kundföretaget.

Förändringar/omorganiseringar

A anser att det har skett ett förändrat kundbehov i hela Sverige och på markanden under senare tid. A är väl medveten om att företag har börjat ställa högre krav vid anställning och även vid enklare tjänster vill företagen gärna ha kompetent personal. A menar att den svenska markanden är ett bra exempel på mogen marknad och det har skett en radikal förändring hos kunderna och deras behov. Den grundläggande orsaken till förändringstrenden är att företagen blivit mer och mer individanpassade. Konsumenternas krav har blivit högre, tydligare och kunderna vill ha saker och ting på sitt speciella sätt. Därför måste företagen ha rätt personer på rätt plats för att kunna leverera. Det har även att göra med konjunkturcykeln eftersom företag blir mycket mer försiktiga och noggranna att anställa rätt person till rätt jobb när det är ont om jobb. Vid högkonjunktur finns det gått om arbete att tillsättas och då kan de vara mindre försiktiga i rekryteringsprocessen.

Vid den senaste gången var när hela Nordens avdelning för IT slogs ihop och flyttades till Sverige. Omorganisering har en hel del med konjunktursens uppgång eller nedgång att göra, menar A. Vid nedgång är företag mer mån om att spara än i uppgång. Huvudkontoret flyttas till Kungsgatan.

Attityder till omorganiseringar

A upplevde inte omorganisering som ett problem och inom Adecco ses omorganisering som något naturligt. Omorganisering sker ofta och finns det ingen möjlighet till omorganisering är det början på företagets undergång, menade A.

Regelverk och förväntningar

Inom Adecco används kollektivavtal och de följer alla regelverk som förväntas. *Men de har inget regelverk som hindrar dem från att göra förändringar som de vill, säger A. Det går bra och är lätt att genomföra förändringar som personalen beslutar är bra. De gör avtal med kundföretagen för att allt skall vara korrekt, och avtalet utformas tillsammans med kundföretagen och Adecco utifrån kunden.*

Personalen får fritt bestämma angående de resor som görs, och de har stora friheter i beslut om pengar. Adecco kan ändra inriktning och skapa nya inriktningar när marknaden

förändras, säger A. Adecco arbetar lokalt d v s att företaget finns i olika länder med samma företagsidé fast att de har lokala anpassningar till den rådande arbetsmarknaden på orten.

5.4.2 *Organisationsstruktur*

Vinstdrivande kontra allmännyttiga mål

Adeccos mål är att kundföretagen skall vara så pass nöjda med Adecco att de väljer Adecco framför andra bemanningsföretag. De är det fjärde största inom bemanningsbranschen.

Adecco är ett vinstdrivande företag och satsar på de affärsområden där de kan arbeta effektivast och söker personal med god kompetens för att ge kundföretagen det de vill ha. A säger att de inte arbetar som en arbetsförmedling och vill inte kalla företaget för en privat arbetsförmedling eftersom arbetsförmedlingen når alla. Adecco vänder sig till personal och företag med viss inriktning. Stora kunder kommer i första hand och mindre kunder kommer i andra hand.

Adecco skall leda, utveckla och vara först. *Skulle ett företag efterfråga arbetskraft som inte går att få tag på eller om kravet på arbetskraften är allt för komplext för att de skall kunna hjälpa företaget måste Adecco tacka nej till uppdraget. Det har hänt att företag kommit till Adecco som Adecco tackat nej till att utföra uppdrag eftersom företagets krav var allt för stora.*

5.4.3 *Organisationskultur*

Uppmuntrande av nytänkande

A säger att ledningen uppmuntrar till nya förslag och många av dem genomförs. A själv har kommit med flera förslag om förändringar som har genomförts innan A blev Key Account manager. Vem som helst inom företaget kan lämna in förslag till förbättringar inom företaget och det kommer nya förslag hela tiden. Det går att ta upp nya förslag i mötesgruppen, och ledningen vill genomföra förändringar. Dessutom träffas de informellt på möten och där nya idéer diskuteras. Förändringar ses som något naturligt eftersom företaget är innovativt, säger A. Ledningen inom den enskilda linjen fattar ofta snabba beslut och de ansvariga informerar sedan personalen om vilket beslut som fattats.

5.4.4 Inlärningsförmåga

Arbetsuppdelning

Adecco har olika affärsområden för att lättare kunna specialisera sig: Office & HR, Industrial & Logistics, Finance & Legal, Information Technology, Engineering & Technical, Sales, Marketing & Events, Medical & Science, Construction och Hospitality. Varje affärsområde har en affärsområdeschef som är specialister på att hålla koll på allt som händer i just deras bransch och ska komma med nya riktlinjer som gör att Adecco snabbt lär anpassar sig till förändringarna. Inom varje område arbetar specialister och meningen är att alla skall kunna allt för att processen skall fungera så effektivt som möjligt. Personalen skall kunna hjälpa varandra.

Adecco har en för kvalitetsavdelning där det ses till att alla följer företagets riktlinjer och mål.

Tid

Mycket tid läggs på att bygga relationen med kundföretagen och de håller mycket kontakt med dem och arbetar fram lösningar. Sedan gör man alltid uppföljningar för att se att kundföretagen är nöjda. Stor del av arbetstiden går åt till att prata med de på kundföretaget. Mycket tid läggs också på rekryteringsprocessen för att det är viktigt att kundföretaget verkligen får rätt person de efterfrågar. Viktigt är att personen har rätt kompetens och erfarenheter och motsvarar de andra krav företaget efterfrågar.

Det finns inte brist på tid till att göra något, säger A. Det beror på att man fritt kan bestämma när man gör vad under sin arbetstid, och så länge som man arbetar för att uppnå de mål Adecco har.

Tillmötesgående av företagets behov

Adecco tillmötesgår företagen genom att skapa en god kundrelation genom återkommande kundmöten, många olika samarbetspartner, sponsring och kollektivavtal. En av de viktigaste grunderna i en kundrelation är att alltid utgå ifrån kundens behov och det är kunder som bestämmer. Det bygger upp lojalitet ifrån kundföretaget och utan starka kundrelationer kommer inte företaget att fungera långsiktigt.

Adecco genomför kundundersökningar där man frågar kundföretaget om deras hur nöjda de är, synpunkt och upplevelser för att kunna förbättra sig där det behövs. Man ser feedback

som oerhört lärorikt och viktigt för att kvalitet ska uppnås. Man har ständigt kunduppföljningar för att ha en hög servicenivå och vara flexibel gentemot kundföretaget. Tanken är att Adecco ska kunna ses som specialister av sina kunder. Målsättningen är att utgå från kunden.

5.4.5 *Involvering*

Intern kommunikation

Det finns två olika intranät, det ena kallas för Indecco och Guidecco. *Indecco är till för Adeccos anställda och där läggs all information upp som nyheter, förändringar och påminnelser. Genom Guidecco det kan Adeccos anställda och Adeccos konsulter har kontakt.* I Guidecco finns det en databas med över 10 000 CV. *Inom Adecco tar personalen kontakt med varandra muntligen på tu man hand när personalen behöver diskutera något. De använder även telefon eller mailen.*

Personalen har även ofta daglig kontakt med sina kollegor från andra länder via telefon, mail och de träffas ganska ofta i olika mötesgrupper där de tar lärdom av andras erfarenheter och stöttar varandra. Adecco arbetar för att folk inom samma bransch har goda kontakter med varandra, dels för att se till att alla har samma standard och att ta lärdom av varandra. De försöker arbeta efter att minska pappersmängden. Det är viktigt att personalen tänker över information, och inte har allt i papper. *Personalen träffas i mötesgrupper en gång per vecka och i informella möten. De träffas på resor inom och utanför Sverige.*

Motivation

Adecco genomför ständigt utbildningar både för frontpersonalen som har direktkontakt med kunderna, och för den resterande personalen för att de skall arbeta i samma riktning. Inom Adecco University går personalen igenom en eller flera utbildningar beroende på vad de jobbar med. Det kan vara en utbildning om hur man får frontpersonalen att få bättre förståelse för kunden. Ett annat liknande utbildning kan gälla lärande för bättre kundhantering.

Omvärldsförändringar gör att man blir tvungen att utbilda sin personal ofta. Det är viktigt att personalen har rätt kunskap och information eftersom de är företagets ansikte utåt och genom dem skapar man en stark kundrelation och lojalitet. Vissa utbildningar får hela personalen, men exempelvis finns det olika sorters säljutbildningar som personalen kan välja mellan. Personalen kan relativt fritt bestämma om resor och vad man skall lägga pengar på.

6. ANALYS

I det analytiska kapitlet analyseras det empiriska materialet mot bakgrund av den teoretiska referensramen.

6.1 Förändringsförmåga

Organisationers förmåga att förändra sig till omgivningen ger en god anpassning till företagen, vilket förklaras i teorin. Utifrån teoribildningen analyseras graden av förändring.

6.1.1 Identifiering av företagsbehov

Den offentliga arbetsförmedlingen

Inom den offentliga arbetsförmedlingen lägger man resurser där de anser att de mest behövs, som de själva uttrycker det. Företag som söker akademiker kan annonsera på hemsidan. Chefen berättar att de har nära kontakt och pratar med företagen. Uppföljningar hos företagen görs för att se till att allt fungerar som de skall och att företagen är nöjda. De diskuterar ihop med företagen. Företag bjuds in till frukostmöten där kontakter knyts och företagen kan diskutera med arbetsförmedlarna och man har möten tillsammans med företagen för att ta reda vad de behöver. Man gör uppföljningar och diskuterar för att se till att allt går som det skall. Behöver något ändras diskuterar man ihop en lösning med företaget. Det finns ett arbetsgivarregister där företag lämnat uppgifter om deras behov. *Graden av identifiering av företagsbehoven hos de företag som söker akademiker anses relativt låg, men för de företag den offentliga arbetsförmedlingen anses den hög.*

Adecco

Adecco har nära samarbete med företagen och mycket tid går åt till att prata med företagen om deras behov och ge förslag på lösningar. Det görs uppföljningar under hela tiden som en konsult arbetar ute i ett företag för att kontrollera att företaget får som det vill. Adecco

genomför undersökningar för att ta reda på företags attityder och behov. *Identifieringen av företagsbehov anses hög.*

6.1.2 Förändringar/omorganiseringar

Den offentliga arbetsförmedlingen

Den högre chefen inom den offentliga arbetsförmedlingen var positivt inställd till förändringar och såg det inte som något problem för personalen. De båda mellancheferna uttryckte att personalen upplevde viss oro. Den ene menade att det är underlättat om man får jobbar tillsammans med personalen när det händer för att det ska gå så smidigt som möjligt. Mellancheferna tyckte ändå att de allra flesta blev nöjda, och det är viktigt att personalen har kvar sin grundtrygghet. Innebär omorganiseringar att personal förlorar jobbet upplevs det naturligtvis som besvärligt för personalen. Den andra mellancheferna uttryckte tydligare att omorganiseringar alltid möts med frustration från personalen och det gäller att prata med dem direkt när det uppkommer.

Denna offentliga arbetsförmedling har genomgått tre stora omorganiseringar i tre steg under de senaste åren där flera arbetsförmedlingar slogs ihop, för att sedan slås ihop ytterligare. Dessutom har man gjort omorganiseringar i teamen, och länsledet kommer att tas bort vilket leder till att beslutsleden kommer att bli kortare. *Graden av förändringar anses stor.*

Adecco

På Adecco har hela Nordens IT-avdelningar slagits ihop och huvudkontoret har flyttats. Omorganiseringar förekommer ständigt och det förekommer mindre sådana när någon slutar eller byter arbetsuppgifter inom företaget. Förändringar ses som en naturlig del när man arbetar inom en sektor som kräver akademiker och det är viktigt med rätt kompetens, och där kraven ständigt ökar. *Graden av omorganiseringar anses stor.*

6.1.3 Attityder till omorganiseringar

Den offentliga arbetsförmedlingen

Den högre chefen uttryckte att attityderna till omorganiseringar var mycket positiva och att personalen utvecklades och fick möjlighet att lära sig nya saker. Mellancheferna menade att 80

% av personalen var nöjda med förändringar, men att det alltid finns en viss nervositet i samband med omorganiseringar. Men det viktigaste är att personalen har sin grundtrygghet kvar. Leder omorganiseringar till att personalavskedningar blir attityderna dåliga hos personalen. Den andra mellancheferna menade att omorganiseringar alltid ledde till nervositet och frustration, och menade att det är viktigt att man måste samtala med personalen direkt för att frustrationen inte skall öka.

Den högre chefens beskrivning om personalens attityder till omorganiseringar är mera positiv än de båda mellancheferna. Den ena mellancheferna beskriver att det alltid finns en oro i samband med omorganiseringar men att det mesta upplevs som positivt och den andra mellancheferna beskriver att omorganiseringar alltid är frustrerande och oroar personalen. Båda mellancheferna anser att man skall möta attityderna med samtal så fort som möjligt.

Skillnaden mellan den högra chefen och mellancheferna kan bero på att information filtreras bort och därför når all information inte den högre chefen. *Attityderna till omorganiseringar anses måttligt negativa.*

Adecco

Förändringar ses som en naturlig del i anpassningen till företagets behov och marknadens omvandling. Chefen berättar att attityderna är positiva till omorganiseringar och omorganiseringar frammanas av cheferna och personalen själva. *Attityderna till omorganiseringar anses positiva.*

6.1.4 Regelverk och förväntningar

Den offentliga arbetsförmedlingen

Den högre chefen inom den offentliga arbetsförmedlingen säger att regelverket är omfattande, men tycker att det ger tydlighet och struktur, och att regelverket inte utgör ett hinder. De båda mellancheferna på den offentliga arbetsförmedlingen uttryckte att regelverket var omfattande. Den ena verksamhetsledaren uttryckte att den offentliga arbetsförmedlingen hade regelverk och direktiv som de måste följa. Men det är upp till varje arbetsförmedling hur man når målen. Den andra mellancheferna uttryckte tydligare att regelverket kunde utgöra ett hinder, men att man i alla fall har möjligheter inom de givna förutsättningarna som ställs. Den högre chefens syn skilde sig från denna uppfattning då denne menade att regelverket inte utgjorde ett hinder utan skapade förutsättningarna för arbetet och så det enbart som något positivt. Det

kan tyda på att den högre chefen inte har tillräcklig information om regelverkets biverkningar och hur arbetsförmedlarna och verksamhetsledarna behöver jobba och deras behov av anpassning till den situation som råder på den enskilda arbetsförmedlingen. Situationen kan vara väldigt skild från arbetsförmedling till arbetsförmedling runt om i landet. *Graden av regelverk och förväntningar anses relativt hög.*

Adecco

Inom Adecco kan organisationsstrukturen snabbt ändras eftersom organisationen är plattare är det lätt att fatta och driva igenom beslut som passar för situationen. Det finns stora möjligheter att ändra inriktning och det är lätt att använda pengar till områden där det behövs. *Graden av regelverk och förväntningar anses låg.*

6.2 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen kan vara byråkratisk och centraliserad eller organisk och decentraliserad vilket skapar förutsättningarna för att flexibelt anpassa sig till företagets behov. Därför mäts graden av regelverk och förväntningar från omgivningen. Organisationsstrukturen kan också vara av vinstdrivande art eller mot allmännyttiga mål.

6.2.1 *Vinstdrivande kontra allmännyttiga mål*

Den offentliga arbetsförmedlingen

Den högste chefen inom den offentliga arbetsförmedlingen angav att de arbetar efter att lägga resurserna där de mest behöver. Den första och andra mellancheferens resonemang stämmer överens med vad chefen sagt. Inom den offentliga arbetsförmedlingen utgår man från hela arbetslösheten och arbetar för att sänka den. Den offentliga arbetsförmedlingen arbetar för att få så goda resultat som det går inom hela arbetslösheten. Därför satsas det mest på de grupper som kräver mera resurser. *Graden av allmännyttiga mål är hög.*

Adecco

Den offentliga arbetsförmedlingens och Adeccos har helt olika utgångspunkt och därför ser situationen helt olika ut. Inom Adecco har man specialiserat sig på områden där man finner det lönsamt att arbeta inom. Adecco utgår ifrån företagets behov och söker bästa lämpade person med mest lämpade kvalifikationer till företagen. Eftersom företagen är Adeccos kunder är det de som ställer kraven, och Adecco strävar efter att de skall komma tillbaka. Det gör Adecco till ett vinstdrivande företag. *Graden av vinstdrivande blir således hög.*

6.3 Organisationskultur

Enligt teoribildningen är de dominerande idéerna viktiga för organisationens förmåga att anpassa sig till företagen. Organisationens ledning styr organisationens förmåga att anpassa sig och därför analyseras om normer och värderingar uppmuntrar nytänkande.

6.3.1 Uppmuntrande av nytänkande

Den offentliga arbetsförmedlingen

Den högre chefen inom den offentliga arbetsförmedlingen menade att ledningen uppmuntrade till nytänkande. Nya förslag kunde personalen ta upp på fikarasten, och personalen kan lämna förslag på gemensamma möten eller i teamen. Den ena mellanchefen uttryckte att personalen lämnar in nya förslag ofta och då på informella korridor möten eller på möte. Den andra mellanchefen uttryckte att personalen uppmuntras att lämna nya förslag och personalen kommer med många kreativa lösningar, men att man först måste ta reda på om regelverket tillåter det. *Graden av uppmuntrande av nya förslag anses hög.*

Adecco

Chefen inom Adecco sa att ledningen uppmuntrar till nya förslag och att de genomförs om de är bra och det sker ofta. De kan diskuteras på möten eller på informella möten. Innan A blev chef hade han själv gett flera förslag som genomförts. *Graden av uppmuntrande av nya förslag anses hög.*

6.4 Inlärningsförmåga

För att organisationen skall anpassas väl till företagen behöver den ha en god inlärningsförmåga. Enligt teorin finns det inlärningshinder som organisationer kan drabbas av, som därför är relevanta att mäta.

6.4.1 Arbetsuppdelning

Den offentliga arbetsförmedlingen

Personalen är indelad i flera team efter olika grupper där personalen skall kunna arbeta i flera team., säger den högre chefen inom den offentliga arbetsförmedlingen. Personalen skall specialisera sig på gruppen de arbetar i, men de skall också kunna röra sig inom olika team för att helt kunna ersätta personal inom dem. *Graden av arbetsuppdelning anses relativt liten.*

Adecco

Inom Adecco arbetar man i flera olika affärsområden där personalen är specialister inom sitt område där alla skall kunna allting. *Graden av arbetsuppdelning anses måttlig.*

6.4.2 Tid

Den offentliga arbetsförmedlingen

Mycket tid går åt till att sitta i olika möten och administrationen tar mycket tid från det övriga arbetet. Mycket arbetstid går åt till att göra dataanteckningar om de arbetssökande. Mycket arbetstid ägnas åt att lyssna på folk som är missnöjda och vill klaga. Hot förekommer och efterbehandlingen tar tid. Att gå till företagen och knacka dörr och arbeta ute bland och med företag är effektivt men något som det inte finns tid till i tillräcklig omfattning. Mer tid skulle behöva ägnas åt de arbetssökande och prata med företagen. Mer tid skulle behövas till att skilja självgående arbetssökande och de som behöver mera stöd åt. Mer tid skulle behövas till att förebygga problem och att arbeta med individen. *Graden av arbetstid som ägnas åt*

anpassning mellan lämplig arbetssökande och lämpligt arbete anses relativt låg, och graden av tid som ägnas av administration och möten hög.

Adecco

Situationen för företaget Adecco skiljer sig från den offentliga arbetsförmedlingen. Inom Adecco ägnas mycket tid till att prata med företagen och diskutera fram lösningar, och uppföljningar görs under den tid Adecco arbetar tillsammans med företaget. Arbetstid ägnas också åt rekryteringsprocessen. *Graden av arbetstid som ägnas åt Anpassning mellan lämplig arbetssökande och lämpligt anses hög.*

6.4.3 Tillmötesgående av företagens behov

Den offentliga arbetsförmedlingen

Alla företagen kan annonsera på den offentliga arbetsförmedlingens hemsida och företag som anställer akademiker brukar enbart göra detta. Med andra företag diskuterar arbetsförmedlarna vilka kvalifikationer och erfarenheter de söker, och sedan presenteras ett antal lämpliga personer som företaget får välja emellan. Det förekommer att arbetssökande handplockas åt företagen. De gör teamuppföljningar med företagen där de kontrollerar att allt går som det skall. Behövs nya lösningar diskuteras gör arbetsförmedlaren ihop det med arbetstagaren och arbetsgivaren. Uppföljningar görs med de arbetssökande som behöver det mest. Den offentliga arbetsförmedlingen har frukostmöten där de diskuterar önsknings tillsammans med företagen och de gör företagsundersökningar för att undersöka vilka behov företagen har. Arbetsförmedlarna kan också diskutera frågor i teamet för att hitta lämpligaste lösning. Det genomförs undersökningar där företagen kan förmedla hur nöjda de är med den offentliga arbetsförmedlingen. Den offentliga arbetsförmedlingen använder sig av ett styrkort och det finns ett arbetsgivarregister som används för att tillmötesgå företagens behov där företag lämnat uppgifter om behov. *Tillmötesgående av företag som efterfrågar akademiker anses låg, och tillmötesgåendet till de företag som den offentliga arbetsförmedlingen samarbetar med anses hög.*

Adecco

Adecco använder sig utav sponsring och möten med företagen. Det genomförs företagsundersökningar där de kan uttrycka hur behoven uppfylls och kontrollera att företagen är nöjda. Mycket tid går åt till att diskutera vad företagen vill behöver och lösningar.

Tillmötesgåendet av företagens behov anses hög.

6.5 Involvering

Teoribildningen utifrån value profit chain och intern marknadsföring ger organisationens funktionsförmåga och att det är viktigt för att kunna ge företagen ett värde.

6.5.1 Intern kommunikation

Den offentliga arbetsförmedlingen

Den högre chefen uppgav att personalen och ledningen träffas informellt i fikarummet eller korridoren och pratar. Personalen kan gå på gemensamma lunchpromenader. De har även kontakt via mail och telefon. De träffas mycket på gemensamma möten och i teamen. När extra viktig information behöver komma fram till personalen delar den högre chefen ut dem i postfacken. Det finns ett ledningsforum där ledningen träffas. *Den interna kommunikationen anses vara personlig och hög.*

Adecco

Inom Adecco finns två intranät för informationsspridning till de anställda inom Adecco och en där Adeccos anställda och konsulterna kan kommunicera. Personalen träffas och kan prata med varandra när det behövs. Personalen har kontakt med kollegor i andra länder via telefon eller mail och de träffas på möten och på informella möten. *Den interna kommunikationen anses vara personlig och hög.*

6.5.2 *Motivation*

Den offentliga arbetsförmedlingen

Personalen får friskvård och de har en företagsläkare nämner den högre chefen inom den offentliga arbetsförmedlingen. Personalen går på nyutbildningar och de har gått på datakurser för ett antal år sen. Den första mellanchefen nämner också friskvården och gemensamma lunchpromenader. Man har fräschat upp och renoverat lokalerna. Personalen har en veckas extra semester och nyutbildar sig. Den andra mellanchefen nämner renoveringen av lokalerna, friskvården och nyutbildning. *Graden av motivation hos personalen bedöms vara hög.*

Adecco

Chefen på Adecco nämner att personalen går på utbildning och det finns ett Adecco University som har utbildningar. Personalen har friheter i beslut om resor och budget. *Graden av motivation hos personalen bedöms vara hög.*

7. RESULTAT

Ur analysen framkommer resultatet som skall svara till uppsatsens syfte.

Syftet med denna uppsats är *att med en jämförande studie kunna undersöka skillnaderna som finns mellan den offentliga arbetsförmedlingen och de privata arbetsförmedlingarna med avseende på förändringsförmåga.*

Den offentliga arbetsförmedlingen

Förändringsförmåga:

- Graden av identifiering av företagsbehoven hos de företag som söker akademiker anses relativt låg. För de företag den offentliga arbetsförmedlingen är identifieringen av företagsbehov hög. Den offentliga arbetsförmedlingen har inte inriktat sig mot företag som kräver akademiker förutom då den arbetsökande kräver hög grad av stöd.
- Graden av omorganiseringar är relativt hög.
- Attityderna är måttligt negativa och stora omorganiseringar frammanas utifrån.
- Graden av regelverk och förväntningar är relativt hög vilket bromsar förändringar och verkar därmed hindrande för anpassningen. Den offentliga arbetsförmedlingen arbetar inom givna ramar och en fastställd budget.

Organisationsstruktur:

- Graden av allmännyttiga mål är hög eftersom hela arbetslösheten skall sänkas. Organisationen satsar på de mest behövande grupperna vilket gör att de inte satsar på akademiker i samma omfattning.

Organisationskultur:

- Graden av uppmuntrande av nytänkande anses hög vilket tyder på att de dominerande idéerna inte utgör ett hinder för förändring.

Inlärningsförmåga:

- Graden av arbetsuppdelning är relativt liten. Personalen arbetar i olika team vilket gör att personalen kan lära av varandra och kan ingripa och förbättra saker inom flera områden.
- Graden av arbetstid som ägnas åt anpassning mellan lämplig arbetsökande och lämpligt arbete som ger resultat anses relativt låg. Graden av tid som ägnas av

administration och möten hög, och som statlig myndighet skall den offentliga arbetsförmedlingen behandla klagomål och hot som förekommer.

- Tillmötesgående av företag som efterfrågar akademiker anses låg. Tillmötesgåendet till de företag som den offentliga arbetsförmedlingen samarbetar med anses hög.

Involvering:

- Den interna kommunikationen anses vara personlig och hög vilket underlättar funktionen och implementering av nya förändringar.
- Graden av motivation hos personalen är vara hög vilket gör att personalen involveras och arbetar för att ge god service och bra resultat.

Adecco

Förändringsförmåga:

- Graden av identifiering av företagsbehoven är hög.
- Graden av omorganiseringar är hög.
- Attityderna till omorganiseringar är positiva eftersom de ofta frambringas inifrån organisationen.
- Graden av regelverk och förväntningar är låg vilket gör att företaget flexibelt kan förändra sig till kundföretagen.

Organisationsstruktur:

- Graden av vinststyrande mål är hög.

Organisationskultur:

- Graden av uppmuntrande av nytänkande anses hög.

Inlärningsförmåga:

- Graden av arbetsuppdelning är måttlig.
- Graden av arbetstid som ägnas åt resultatskapande verksamhet är hög.
- Tillmötesgående av företag är hög.

Involvering:

- Den interna kommunikationen anses vara personlig och hög.
- Graden av motivation hos personalen är vara hög vilket verkar underlättade för flexibiliteten och verkar positivt för resultat.

Sammanfattningsvis är situationen för att den offentliga arbetsförmedlingen och den privata arbetsförmedlingen skild. Det omfattande regelverket och beslutsleden gör att förändringar tar

tid att genomföra och kan förändringar bromsas av regelverket. I och med att länsarbetsnämnden försvinner kommer det gå lättare i framtiden. Den offentliga arbetsförmedlingen ägnar mer resurser på de kontakter som har störst behov och de som akademiker får klara processen självständigt. Mycket arbetstid ägnas på möten, administration och klagomål istället för att arbeta tillsammans med företag och anpassning mellan lämpligt ledigt arbete och lämplig arbetssökande, vilket skulle öka resultatet och öka förtroendet. Till skillnad från den offentliga arbetsförmedlingen är Adecco vinstdrivande som har företag som enda utgångspunkt som kan välja att inrikta sig mot lönsamma segment och väljer ut den bäst lämpade person åt företaget. Regelverket har inte samma omfattning och budgeten kan anpassas efter situationen vilket gör att Adecco kan förändras flexibelt efter kundföretagens behov.

8. SLUTSATS

Ur resultatet som svarar på objektperspektiv dras slutsatser som går att säga om verklighetsplan. Slutsatserna svarar på uppsatsens problemformulering.

Uppsatsens problemformulering lyder: *Vilka faktorer är avgörande för att den offentliga arbetsförmedlingen ska kunna uppnå högre kundvärde?*

För att kunna uppnå högre kundvärde är den offentliga arbetsförmedlingen förmåga att anpassa sig efter kundernas behov viktigt. Därför är den offentliga arbetsförmedlingens förändringsförmåga direkt kopplad till att uppnå högre kundvärde.

Som den statliga myndighet den offentliga arbetsförmedlingen är har organisationen en helt annan utgångspunkt och måste därför göra vissa uppgifter som tar tid från anpassningen och påverkar resultatet då organisationen skall lyssna på klagomål och hot som riktas mot dem och det administrativa arbete som måste genomföras.

Organisationer som enbart förlitar sig på ett historiskt arbetssätt får svårare att leverera ett gott kundvärde mot företag vars behov förändrats och efterfrågar förfinade meriter. Den offentliga arbetsförmedlingen har förutsättningar för att hjälpa akademiker och måste aktivt arbeta för att skapa kundvärde hos dessa företag för att öka förtroendet hos dem. De befintliga företagsrelationerna fungerar utbytet bra med högt kundvärde.

- En viktig förutsättning för att den offentliga arbetsförmedlingen skall uppnå högt kundvärde är att förändringsförmågan är god för att anpassningen till företagen blir hög.
- Ett omfattande regelverk och många beslutsled verkar förhindrande för anpassningen till marknadsförändringar. Slutsatsen dras att anpassningen kommer fungera effektivare eftersom länsarbetsnämnden kommer att försvinna, vilket gör organisationen mer decentraliserad. Därav kommer beslut kunna fattas efter varje enskild offentlig arbetsförmedlings situation i större omfattning, och det kommer bli

lättare att driva igenom individuella anpassningar, vilket kommer öka värdet hos kunden.

- Mycket arbetstid bör ägnas åt företagskontakter och uppföljningar. Möten och administration tar mycket tid ifrån tiden som ägnas åt att anpassa ledig tjänst med lämplig arbetssökande för att öka värdelevereringen till företagen.
- Det är avgörande vilka mål organisationen har eftersom det avgör vilka segment och vilka som prioriteras, vilket påverkar förmågan att prestera goda resultat.
- Uppmuntrande av nytänkande är avgörande för organisationens prestation att leverera ett mervärde till kunden.
- För att öka attityder till förändringar och omorganiseringar är det betydelsefullt att dessa kommer inifrån organisationen själv och att personal har goda möjligheter att genomföra och påverka förändringar.
- Motivationen är hög hos den offentliga arbetsförmedlingens personal vilket underlättar anpassningen och förmågan att leverera ett kundvärde.

Sammanfattningsvis är förutsättningar för att den offentliga arbetsförmedlingen kan leverera ett kundvärde relativt goda. Ett passivt agerande utan ett nära samarbete med företagen är situationen dömd att misslyckas. Det ger låg anpassning leder till den offentliga arbetsförmedlingens undergång. Stora delar av den nuvarande marknaden förändras och har förfinade krav. Företag kräver god anpassning efter deras behov och kräver ett nära samarbete för att uppleva värde.

Lösningen ligger i att skapa team för akademiker där arbetsförmedlarna har kunskaper om och kontakter med företag i branschen. Det blir en omfattande men dock inte ouppnåelig uppgift för den offentliga arbetsförmedlingen. De bör se över sina samarbetspartners och nya samarbetsformer kan skapas med bemanningsbranschen. Organisationen behöver även sälla akademiker för att förfina anpassningen, dels för att öka förtroendet hos företag som efterfrågar akademiker, och dels för att öka kundvärdet genom att stödja företagen i sökandet efter vad företagen efterfrågar.

Trots en byråkratisk organisation med omfattande regelverk bedöms den offentliga arbetsförmedlingen leverera ett kundvärde eftersom samarbetet med de företag den offentliga arbetsförmedlingen arbetar med är god. När beslutsnivåerna kommer reduceras från tre till två kommer anpassade beslut fattas för varje arbetsförmedlings situation. Mer tid behöver läggas på det som ger resultat, d v s relation med företag som skapar mervärde.

9. DISKUSSION

Uppsatsen avslutas med att redogöra för de brister som kan ha förekommit under arbetets gång. Valda tillvägagångssätt, metodval och urvalets pålitlighet kommer att diskuteras. Sista kapitlet avrundas med en diskussion av resultat och framkomna slutsatser.

9.1 Självkritik

Undersökningen gjordes på en offentlig arbetsförmedling som skall representera alla arbetsförmedlingar. Situationen för varje enskild arbetsförmedling är olika och varje arbetsförmedling har friheter att bestämma tillvägagångssättet för hur de når de uppsatta målen. Den valda offentliga arbetsförmedlingen anses ändå ha ganska god validitet eftersom den offentliga arbetsförmedlingen arbetar efter samma principer. Flera offentliga arbetsförmedlingar skulle kunna ha undersökts för att öka generaliserbarheten, men arbetet skulle vara väldigt omfattande i förhållande till resurserna.

En högre chef intervjuades och två mellanchefer vilket gör att intressanta skillnader mellan den offentliga arbetsförmedlingens chefsnivåer också framkom. Representanterna anses representera den offentliga arbetsförmedlingen väl. Inom den privata arbetsförmedlingen intervjuades en chef som arbetade som Key Account Manager och anses utgöra en god representation för Adecco.

Intervjupersonerna kan ha förvrängt svaren medvetet eller omedvetet vilket påverkar resultatet. Det som sägs kan skilja sig från hur det går till i verkligheten. Uppfattningen är att intervjupersonerna svarat ärligt på frågorna. Att kritik mot den egna organisationen har framkommit förstärker antagandet.

Under intervjuerna kan intervjuareffekten ha uppstått, d v s att forskaren påverkat intervjupersonerna att svara på ett annat sätt.¹¹⁰ Dessutom kan feltolkningar av svaren ha förekommit.

¹¹⁰ Denscombe, M. (1998) s. 161

En företagsundersökning för att undersöka hur uppgifterna överensstämmer hade ökat generaliserbarheten. Dessutom hade personalundersökningar för att kontrollera att uppgifterna motsvaras av ledningen ökat generaliserbarheten.

Beträffande validiteten anses den vara relativt hög, trots att de enskilda offentliga arbetsförmedlingarna har individuella skillnader, eftersom dess struktur och historia är densamma. Adecco-företag fungerar på liknande sätt och därför anses det valda företaget vara representativt för Adecco-företagen eftersom struktur och funktion är likartat. Men den anses inte representera den privata bemanningsbranschen som helhet eftersom de olika privata bemanningsföretagen har olika historia och inriktning skiljer sig åt på många olika sätt.

Om undersökningen kan överföras på andra områden går att diskutera. Det finns statliga organisationer och företag där dess organisations egenskaper är liknande, men den unika konkurrenssituationen den offentliga arbetsförmedlingen befinner sig i gör att det inte går att finna lämpliga organisationer där situationen är överensstämmande. Men det går att jämföra den statliga organisationens funktion och struktur med andra statliga myndigheter och organisationer som präglas av byråkratisk struktur.

9.2 Förslag till fortsatt forskning

Utifrån slutsatser och resonemanget ovan framkommer följande förslag till fortsatt forskning:

- Att undersöka ledarskapet inom den offentliga arbetsförmedlingen skulle svara på om ledarskapet utövas på ett gynnsamt sätt. Ur motivationssynpunkt är det intressant att undersöka vilka faktorer som är avgörande för att medarbetare skall vara motiverade trots knepiga arbetsförhållanden. Att även intervjua personalen skulle ge bredare undersökning och säkrare resultat om kommunikation, motivation och ledarskap.
- Med ett kundperspektiv i undersökningen skulle kommunikationen till kunderna undersökas samt om organisationen lyckas göra företag nöjda och uppfylla deras förväntningar och behov.

- Undersökning om det finns ett betydande informationsgap mellan högre chefer och mellanchefer inom den offentliga arbetsförmedlingen. Det är intressant att undersöka om det eftersom kan leda till svårigheter att uppnå bra resultat och att anpassa sig till marknaden. Hur ser informationsgapet ut i den övre organisationen?
- I den offentliga arbetsförmedlingens uppdrag ingår att stödja de personer med funktionsnedsättningar och sjukdomar mm. Därför är det givande att undersöka vilka de avgörande faktorer är för att den offentliga arbetsförmedlingen skall leverera ett kundvärde till företag som tar sig an personer med lönebidrag eller har praktik?

10. KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (1998). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Andersson, C. (1994). *Organisationsteori*. Studentlitteratur: Lund.
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken*. Studentlitteratur: Lund.
- Brunsson, K. (2002). *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Czarniawska, B. (1998). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod. Teori, forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, J. (1997). *Skapande personalarbete*. Falun.
- Heskett, J. L. Sasser, W. & Schlesinger, L. A. (2003). *The value profit chain – threat employers like costumurs and coustumurs like employers*. New York.
- Holme, J. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hughes, R. L. Ginnet, R. & Curphy, G. J. (2006). *Leadership enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw Hill International.
- Ichak, A. (2000). *Ledarskapets fallgropar*. Liber Ekonomi: Malmö.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar: introduktion i organisation och ledarskap*. Studentlitteratur: Lund.
- Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber: Malmö.
- Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing* Rotolito Lomvarda, Italy.
- Gareth, M. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2002). *Service management and marketing – a customer relationship management approach*. Chipperham: Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber: Malmö.

Nilsson, N. (2003). *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid*. Liber ekonomi: Malmö.

Norman, R. (1999). *Skapande företagsledning*. Bonnier Alba.

Sveriges rikets lag 1993:440

Södersten, B. & Söderström, H. (2004). *Markand och politik*. Kristianstad: SNS Förlag.

Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Akademiker kritiska mot arbetsförmedlingen. (2006). *Jusek tidningen*, Nr 8.

Aronsson, C. (2005). Akademiker totalsågar arbetsförmedlingen. *Dagens Industri*, 21 mars.

Aronsson, C. (2005). Bemanningsföretagen utmanar Ams. *Dagens Industri*, 25 maj.

Fjällström, Per (2006). *Dokument inifrån: Lågpriskontoret*. (Elektronisk) SVT, 15 oktober.

Tillgänglig: < <http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=48886&a=673885> > (2006-12-01).

Gundberg, K. (2006). Ams förmedlar knappt några jobb. *Dagens Industri*, 23 februari.

Jacobsson, C. (2006). Ingenjörer får en egen arbetsförmedling. *Dagens Nyheter*, 11 januari.

Jansson, B. (2006). Framgångsrik start för egen förmedling. *SRAT informationen*, nr 4.

Kilsved, H. & Jansson, B. (2006). Privata jobbmäklare effektivare än Ams. *Dagens Nyheter*, 24 april.

Lejland, C-J. (2006). Ams döms ut i granskning. *Dagens Industri*, 30 augusti.

Nygren Mild, G. (2006). Jakten på den rätta. *Almega tidningen*, februari.

Nyhetsbyrån direkt (2006). Högtryck hos bemanningsföretag. *Dagens Industri*, 22 juni.

Traunmüller, H. (1996). Ett recept mot arbetslöshet och statsskuld. (Elektronisk).

(Stockholms Universitet: Institutionen för Lingvistik)

Tillgänglig: < <http://www.ling.su.se/staff/hartmut/sek.htm> > /Medarbetare, Traunmüller Hartmut (2006-09-23).

Tuffa tider väntar Ams. (2006). *Politiken*, 27 oktober.

Åman, J. (2006). Ams-ideologin vilar på bräcklig grund. *Dagens Nyheter*, 31 augusti.

Rapporter och årsredovisningar

Adecco Sweden: *Årsredovisning 2005*

Arbetslivsinstitutet: Knocke, Wuokko, Drejhammar, Gonäs & Isaksson. *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*, Rapport 2003:4

Arbetslivsinstitutet: Von Otter, C. *Aktivt arbetsliv – om dagens behov och framtidens möjligheter*. Rapport 2004

Riksrevisionen: Lindström, Johansson & Hollén. *Den offentliga arbetsförmedlingen*, Rapport 2006:22

SACO: Wennström, O. & Diehl, J: *Kundperspektiv på Arbetsförmedlingen*, Rapport 2005

Telge Research: Gorpe, P. *Rekryteringsbazaren: en social innovation*, Rapport 2006:1

Muntliga källor

Anonym, Key Account Manager, Adecco. 2006-12-04

Anonym, Mellancheff, Den offentliga arbetsförmedlingen. 2006-12-12

Anonym, Mellancheff, Den offentliga arbetsförmedlingen. 2006-12-28

Anonym, Chef, Den offentliga arbetsförmedlingen. 2006-12-28

Elektroniska källor

<http://www.adecco.se/pages/template01.aspx?PID=47> Tillgänglig: (2006-12-05 kl. 14:15)

http://www.ams.se/admin/Documents/ams/kort_vb.pbf Tillgänglig: (2006-12-13 kl. 15:55)

<http://www.regeringen.se/sb/d/107/a/18016> Tillgänglig: (2006-12-17 kl. 09:15)

11. BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR

Intervjufrågor

Berätta om din position och ditt ansvarsområde.

Undersöker ni företagets behov, attityd och känslor när ni rekommenderar någon lämplig person till arbetsplatsen?

Undersöker ni företags upplevelser och åsikter om personer som ni väljer ut till tjänsterna?

Har ni anpassat er till kundens förändrade behov? Om ja: På vilket sätt?

Finns det förväntningar på att ni som personal skall bete er på ett särskilt sätt? Berätta hur!

Har arbetssättet förändrats på något sätt? Beskriv hur. Har arbetsutformningen eller arbetsuppgifterna skiftat på något sätt när ni märker att arbetsefterfrågan inom olika yrkeskategorier skiftat?

Är ni nöjda med sättet ni utför era arbetsuppgifter? Skulle ni vilja ändra på någonting eller är ni nöjda som det är?

Finns det någonting i arbetssättet som ni skulle vilja påverka om ni kunde? Berätta!

Hur gör ni när om ni skulle upptäcka att de uppsatta målen inte uppfylls/är anpassat till rådande arbetsmarknad?

Har de uppsatta målen förändrats på något sätt? Berätta.

Berätta lite om avtal och regelverk. Vilka regler finns? Finns det någonting som hindrar er i arbetet? Berätta om era administrativa arbetsuppgifter.

Har det genomförts någon omorganisering? Hur har de bemötts? Vad tyckte du om förändringen?

Vad gör ni om ni skulle vilja ändra på någonting för att uppnå förbättringar?

Beskriv arbetsuppdelningen.

Beskriv vad ni gör på en vanlig arbetsdag. Vilka är era arbetsuppgifter? Vilka arbetsuppgifter tar mest tid?

Hur upplever ni att tiden räcker till för allt ni vill hinna med på arbetet? Finns det någonting ni skulle vilja göra om det fanns mera tid? Berätta om det i så fall. Finns det något som borde förändras som skulle leda till förbättringar?

Vad tror ni att kunden förväntar sig av er när de använder er tjänst?

Vad gör ni för att skapa kundlojalitet? Har ni något kundlojalitetsprogram och hur arbetar ni med det?

Hur används den feedback som kunden ger?

Hur arbetar ni för att kunna förbättra servicekvaliteten?

Anser ni att ni lägger störst vikt på de redan etablerade kunderna eller arbetar ni mer mot att locka nya kunder? Brukar ni ha återkommande kunder?

Hur sker kommunikation mellan anställda och ledningen?

Diskutera hur informationsspridningen går till.

Hur arbetar ni med internmarknadsföring för att de anställda ska arbeta mot de uppsatta målen?

Hur arbetar ni för att motivera personalen?

Går ni på nyutbildningar eller lär er nya saker på annat sätt på arbetet? Genomför ni någon utbildning för frontpersonalen som har direkt kontakt med kunden och på vilket sätt?

Tack för intervjun!