

EXAMENSARBETE

Chefsrekrytering – Hur fungerar det?

Examensarbete inom ämnet Industriell Ekonomi
– inriktning Management

C-Nivå 20 Poäng
Vårterminen 2007

Johanna Andersson
Terese Thyberg

Handledare: Jim Andersén
Examinator: Thomas Andersson

BACHELOR DEGREE

Executive recruitment

– How does it work?

Bachelor Degree Project in Industrial Economics
- Management

20 ECTS
Spring term 2007

Johanna Andersson
Terese Thyberg

Supervisor: Jim Andersén
Examiner: Thomas Andersson

Chefsrekrytering

Examensrapport inlämnad av Johanna Andersson och Terese Thyberg till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för Teknik och Samhälle.

Skövde 2007-06-01

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Johanna Andersson

Terese Thyberg

Förord

Denna uppsats är ett resultat av vårt examensarbete som genomförts på Programmet för Industriell Ekonomi med inriktning Management, vid Institutionen för Teknik och Samhälle på Högskolan i Skövde. Examensarbetet genomfördes under vårterminen 2007 och omfattade 20 poäng.

Vi vill i detta förord tacka alla som hjälpt oss under arbetets gång och bidragit till att undersökningen kunnat genomföras. Vi vill speciellt tacka alla de personer ute på företagen som tagit sig tid att träffa oss och dela med sig av sina kunskaper. Utan Er hade det inte blivit någon uppsats.

- *Björn Furhoff, Furhoffs Rostfria AB*
- *Ann-Charlotte Hilmersson, Elos Medical AB*
- *Håkan Jonsson, Bertil Bergbom & Söner AB*
- *Helene Oscarson, Forbo Parquet AB*
- *Per Wettergren, Tectubes Sweden AB*

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare *Jim Andersén* som väglett oss och kommenterat vårt arbete ända fram till slutet. Utan den objektiva syn som han erbjudit hade studien nog stannat av i svåra tider.

Skövde 2007-06-01

Johanna Andersson

Terese Thyberg

Summary

Recruitment can include everything from hiring a stand-in for the summer to finding an executive for a big company. When hiring an executive is it important for the company that the right person gets the right job. There is little information in Swedish literature that explains how executive recruitment separates from ordinary recruitment. Neither is there any information about how internal and external executive recruitment are separated.

When a recruitment process starts it is important to do a thorough preparatory work. This can be done by doing a work analyse, or a revision of the job description which is mostly used in executive recruitment. After this a specification of requirements is formed, the specification is a guide that the company uses to specify what kind of person they want to hire.

The search of candidates for a position can be done in several different ways. The company has to decide if they should do the process by themselves or if a recruitment firm should be consulted, which is common today. There are several ways of searching candidates, the most common today is advertising in different media or using the employment service. The company also have to make a decision considering if the search should be done internal or external, or both ways.

When suitable candidates have been chosen it is time for interviews and testing. At this time the recruiter meets the candidate for the first time and creates a picture of him or her. Testing is often used as a complement to the interview to confirm or deny feelings or suspicions that has arisen during the process. Another way of doing this is by contacting references, it is important to be aware of the fact that references often just have good things to say about the candidate. There is a risk with this considering that the whole truth might not come out.

There are many different ways of making the decision who to hire, most important is though to use the specification of requirements as basic data. It is not always a need that all demands in the specifications are fulfilled, the candidates other qualifications can be more important.

During this study it has come to our knowledge that the recruitment process for hiring executives are not that different from the process of hiring other co-workers. The biggest difference is that companies often choose to outsource the process to a consult. The companies in this study are quite small and think that they don't have the right competence to find people with the right qualifications themselves. They think that it is better to pay money to the consultant than risk that the recruitment goes wrong and they have to do the process all over again.

Companies today are more interested in recruiting executives from outside the company. In a time of changes they want an objective point of view to be able to survive in business. Once again there are no right or wrong way for the company to choose, but to search both internal and external might be the best solution to minimize the risk of overlooking the best candidate. Being able to advance in the company is a big push for many employees to work harder.

Sammanfattning

En rekrytering kan handla om allt ifrån att anställa en sommarvikarie till att hitta en ny chef för ett stort företag. Att anställa en ny chef är en omfattande process då det gäller för företaget att hitta rätt person för tjänsten. I litteraturen finns mycket beskrivet om hur en rekryteringsprocess går till och denna studie handlar om att undersöka huruvida rekrytering av chefer skiljer sig från rekrytering av övriga medarbetare eller inte samt om det finns några skillnader mellan intern och extern chefsrekrytering.

När en rekryteringsprocess påbörjas är det viktigt att göra ett grundligt förarbete. Detta kan ske i form av en arbetsanalys, eller en revidering av en befattningsbeskrivning, vilket är vanligast vid rekrytering av chefer. Därefter utarbetas en kravspecifikation som ligger till grund för den fortsatta processen, det är den som specificerar vad det är företaget är ute efter.

Att söka efter kandidater till en tjänst kan ske på flera olika sätt. Företaget som ska rekrytera måste fatta ett beslut om de ska genomföra denna del av processen själva eller lägga ut det på ett rekryteringsföretag, vilket blir allt vanligare. Det finns flera olika sökvägar att använda sig av och vanligast är annonser i olika media samt Arbetsförmedlingen. Företaget måste också fatta ett beslut om kandidater ska sökas internt eller externt, eller kanske både och.

När lämpliga kandidater har valts ut är det dags för intervjuer och tester. Det är i detta skede som rekryteraren på företaget träffar kandidaten och bildar sig en uppfattning om honom eller henne. Tester används oftast som ett komplement till själva intervjun för att bekräfta eller dementera känslor eller misstankar som har uppstått. Ytterligare sätt att göra detta på är att kontakta kandidatens referenser, men det gäller att vara uppmärksam för referenser är ofta någon som bara har bra saker att säga om kandidaten. Det finns en risk att hela sanningen inte kommer fram.

Det finns många olika varianter på hur beslut om anställning kan fattas, det viktigaste är dock att den kravspecifikation som utarbetades i början av processen används som underlag. Men det är inte säkert att alla krav måste vara uppfyllda, i vissa fall kan andra egenskaper väga tyngre än att alla krav uppfylls.

Under denna studie har det framkommit att rekryteringsprocessen inte skiljer sig så mycket åt för chefer och andra medarbetare. Den största skillnaden är att företagen ofta väljer att lägga ut denna typ av rekrytering på så kallade rekryteringsföretag. Detta innebär att en konsult sköter större delen av processen. Företagen som medverkat i studien är relativt små och anser att de inte har den rätta kompetensen i alla lägen för att hitta den mest kvalificerade kandidaten. För dem finns det en större nytta i att låta rekryteringen kosta pengar istället för att den ska bli fel och måste göras om.

I dagsläget är företagen mer intresserade av att rekrytera sina chefer utanför företaget, i en tid av förändring vill alla ha en objektiv syn för att kunna hävda sig på den tuffa marknaden. Återigen finns det inget rätt eller fel för vilken väg företaget väljer att gå, men att söka både internt och externt torde vara den bästa lösningen för att inte missa den bästa kandidaten. Att kunna avancera inom företaget är en stor sporre för många anställda att arbeta lite hårdare.

Nyckelord: rekrytering, chefsrekrytering, intern, extern, felrekrytering, rekryteringsföretag, rekryteringskonsult, rekryteringsprocess.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problembakgrund	1
1.2	Syfte och problemprecisering	2
2	Metod.....	3
2.1	Utveckling av problemställning	3
2.2	Uppsatsens utformning	3
2.2.1	Intensiv utformning och kvalitativ metodstudie	3
2.3	Deduktiv datainsamling	4
2.4	Insamling av litteratur	4
2.5	Empirisk datainsamling	5
2.5.1	Intervjuer	5
2.6	Analys och slutsats	6
2.7	Validitet och reliabilitet	6
3	Teoretisk referensram.....	8
3.1	Rekryteringsprocessen	8
3.1.1	Arbetsanalys och kravspecifikation	8
3.1.2	Sökprocess	9
3.1.3	Intervju	9
3.1.4	Tester	10
3.1.5	Kontroll av referenser	11
3.1.6	Beslut om anställning	11
3.2	Andra faktorer som påverkar chefsrekryteringen	11
3.2.1	Rekryteringsföretag	12
	Headhuntingkonsult	12
3.2.2	Intern eller extern rekrytering?	12
	Intern rekrytering	13
	Extern rekrytering	14
3.3	Felrekrytering	14
4	Empiri.....	15
4.1	Furhoffs Rostfria AB	15
4.1.1	Befattningsbeskrivning	15
4.1.2	Sökprocessen	16
4.1.3	Gallring och intervju	16
4.1.4	Tester och referenser	16
4.1.5	Beslut om anställning	17
4.1.6	Intern eller extern rekrytering?	17
4.2	Elos Medical AB	18
4.2.1	Rekrytering	18
4.2.2	Arbetsanalys och kravspecifikation	18
4.2.3	Sökprocessen	19
4.2.4	Intervjuer	19
4.2.5	Tester och referenser	19
4.2.6	Beslut om anställning	19
4.2.7	Intern eller extern rekrytering?	19
4.3	Bertil Bergbom & Söner AB	20
4.3.1	Rekrytering	20
4.3.2	Befattningsbeskrivning	20
4.3.3	Sökprocess och intervjuer	21

4.3.4	Tester och referenser	21
4.3.5	Beslut om anställning	21
4.3.6	Intern eller extern rekrytering?	21
4.4	Forbo Parquet AB	22
4.4.1	Rollbeskrivning	22
4.4.2	Sökprocess, gallring och intervju	22
4.4.3	Tester/analyser	23
4.4.4	Beslut om anställning	23
4.4.5	Intern eller extern rekrytering?	23
4.5	Tectubes Sweden AB	24
4.5.1	Befattningsbeskrivningar	24
4.5.2	Sökprocess, gallring och tester	24
4.5.3	Intervjuer	25
4.5.4	Referenser	25
4.5.5	Beslut om anställning	25
4.5.6	Intern eller extern rekrytering?	25
5	Analys	27
5.1	Rekryteringsprocessen	27
5.1.1	Befattningsbeskrivning och kravspecifikation	27
5.1.2	Sökprocess och urval	28
5.1.3	Intervju	29
5.1.4	Tester	29
5.1.5	Referenser	30
5.1.6	Beslut om anställning	30
5.1.7	Uppföljning av beslut om anställning	31
5.2	Varför rekryteringsföretag?	31
5.3	Intern eller extern rekrytering?	32
6	Slutsats	34
6.1	Rekryteringsprocessen	34
6.2	Rekryteringsföretag	35
6.3	Intern eller extern rekrytering?	36
7	Avslutande diskussion	37
7.1	Validitet och reliabilitet	37
7.2	Förslag till fortsatt forskning	37
7.3	Viktiga lärdomar	37
	Källförteckning	39
	Intervjumall	41

Figurförteckning

Figur 1 Bedömningscirkel	8
Figur 2 Organisationsschema, Elos Medical AB	18
Figur 3 Organisationsschema, Bertil Bergbom & Söner AB	20
Figur 4 Organisationsschema, Tectubes Sweden AB	24
Figur 5 Utvecklad rekryteringsprocess.....	27

Tabellförteckning

Tabell 1 Medverkande företag.....	6
Tabell 2 Företagsinformation	15
Tabell 3 För- och nackdelar med intern respektive extern rekrytering	32

1 Inledning

I detta kapitel kommer problembakgrund, syfte samt problemprecisering att redogöras. Problembakgrunden bygger på rekrytering av chefer och leder fram till problempreciseringen. Det är preciseringen som ligger till grund för resten av uppsatsen och syftet förklarar hur problemet ska angripas och varför denna undersökning kan vara intressant för framtiden.

1.1 Problembakgrund

Nationalencyklopedin (2007c) definierar rekrytering som följande:

Rekrytering, inom företagsekonomi, benämning på de metoder som arbetsgivare använder för att fylla sitt personalbehov.

Enligt Ahrnborg Swenson (1997) har rekryteringsprocessen blivit allt viktigare i ett företags förändringsstrategi. Zackrisson (2006) menar att vikten av att hitta rätt medarbetare har ökat i takt med att arbetsmarknaden har blivit allt tuffare. Många företag väljer att flytta sina enklare arbetsuppgifter utomlands och detta leder till en ökad konkurrens om de mest kompetenta medarbetarna då de komplexa arbetsuppgifterna fortfarande finns kvar. Kahlke och Schmidt (2000) påstår att företagets konkurrenskraft, framgång och den enskilde medarbetarens möjligheter att vara produktiva och själva utvecklas påverkas direkt utav hur väl företagets krav och medarbetarens kvalifikationer passar ihop. På grund av detta är det oerhört viktigt att rekryteringsprocessen genomförs med stor noggrannhet och precision.

Enligt Lindelöw Danielsson (2003) krävs ett noggrant förarbete av företaget innan själva rekryteringen kan sättas igång. En kartläggning måste göras av vilka krav som ställs på såväl företaget som den potentiella medarbetaren. Författaren anser att det är viktigt för företag att attrahera potentiella medarbetare och hitta personer som är intresserade av att föra företaget framåt. Kahlke och Schmidt (2002) menar att om ett företag lyckas med att välja exakt rätt person till rätt position kan mycket goda konsekvenser uppnås. Den produktivitet som kan skapas av den anställde tillsammans med företaget påverkas av den anpassning som görs under rekryteringsprocessen. Den anställdes krav måste stämma överens med företagets förväntningar för att nå ett så bra resultat som möjligt.

Under slutet av 1990-talet var det enligt Bergstedt (2001) svårt att nå chefspositioner i företag då dessa positioner innehades av en stor grupp 40-talister. I takt med att denna grupp närmat sig pensionsåldern har möjligheten att bli chef ökat. Författaren menar vidare att företag måste lära sig att blicka framåt och undersöka potentialen som finns inom det egna företaget. Anledningen till detta är för att finna framtidens chefer, leda dem åt rätt håll, få dem att utvecklas och vilja stanna kvar inom företaget. I alla de olika val som görs under rekryteringsprocessen måste företag vara mycket noggranna då det gäller att finna en person som i framtiden ska leda medarbetare mot de mål som har satts upp för företaget. En ledare måste förutom att ha förmågan att leda människor även vara lyhörd för sina medarbetare, det ligger delvis på dennes bord att se till att de anställda trivs på sin arbetsplats.

Det finns två möjliga vägar att gå vid chefsrekrytering, att rekrytera internt eller externt. Att välja en person som redan finns inom företaget innebär enligt tidningen Chef (2007) att den nya chefen redan innehar kunskaper om företaget. En nackdel kan dock vara att en person

som rekryteras internt lever kvar i det som varit och inte är öppen för förändringar. Dessa för- och nackdelar med intern rekrytering kan vändas, det motsatta förhållandet gäller vid extern rekrytering.

Bradley (2004) påstår att det finns begränsat med litteratur om valet mellan intern och extern rekrytering och så även för chefsrekrytering. Enligt Thoms (2005) behandlar den mesta litteratur föränderligt ledarskap. Detta förklarar Lindelöw Danielsson (2003) som att företag måste hitta ledare som inte bara kan förutse framtiden utan även skapa den. Ledaren måste kunna göra verklighet av sina idéer. Det finns dock inget som säger att en förändringsbenägen ledare skulle vara bra eller dålig, det gäller bara att ha rätt ledare i rätt situation. Utifrån det Thoms (2005) skriver är det underförstått att det finns väldigt få böcker om chefsrekrytering, däremot finns det mycket litteratur om hur en chef ska vara. På grund av detta anser vi att det är intressant att undersöka området eftersom chefer och processen med att rekrytera dessa oftast innebär en stor kostnad för företaget.

1.2 Syfte och problemprecisering

Syftet med denna studie är att tillämpa befintlig rekryteringsteori för att analysera rekrytering av chefer och på så sätt identifiera viktiga faktorer att beakta i denna process. Att välja att rekrytera internt eller externt är ett viktigt val som företagen måste göra i ett rekryteringsförfarande. De måste även göra ett val kring om ett rekryteringsföretag ska anlitas eller inte. Därför är det intressant att analysera hur dessa vägval påverkar företagets rekryteringsprocess.

Således blir huvudproblemet:

- *Hur ser processen ut vid rekrytering av chefer?*

Ytterligare två problem kommer att undersökas:

- *Vad avgör om företaget ska anlita ett rekryteringsföretag eller ej?*
- *Hur skiljer sig rekryteringsprocessen åt beroende på om chefen rekryteras internt eller externt?*

2 Metod

I detta kapitel kommer olika steg och val som gjorts under färdigställandet av uppsatsen att beskrivas. Metodkapitlet beskriver hur relevant information samlats in och kritiskt granskats för att leda fram till ett svar på problempreciseringen.

2.1 Utveckling av problemställning

Ett undersökande arbete startar alltid, enligt Patel och Davidson (2003), med ett problem. Det som i detta sammanhang kallas för problem handlar om att en forskare är intresserad av att fördjupa sig och skaffa sig nya kunskaper inom ett avgränsat ämne. Anledningen till att vi valt att fördjupa oss inom just chefsrekrytering beror på att vi från början var intresserade av att lära oss mer kring rekrytering. Då vi letade information kring detta ämne upptäckte vi att det fanns begränsad tillgång till litteratur om hur chefer rekryteras. Detta gjorde oss nyfikna och vi bestämde oss då att titta på den specifika delen av rekryteringen som berör chefer.

Bolman och Deal (2003) menar att företag genom en noggrant utvald och motiverad personalstyrka kan nå konkurrensfördelar som annars vore omöjligt. Därför är det viktigt att företag vet vilka olika alternativ som finns vid rekrytering och hur de ska gå till väga när de ska fylla en ledig tjänst, framför allt om det handlar om en chefsposition.

2.2 Uppsatsens utformning

Efter det att en problemställning utvecklats och valts för undersökningen gäller det att välja en undersökningsmetod som är lämplig att använda. Den undersökningsmetod som väljs kommer enligt Jacobsen (2002) att påverka utfallet av undersökningen i allra högsta grad. Om problemet angrips på fel sätt kommer resultatet att sakna pålitlighet.

2.2.1 Intensiv utformning och kvalitativ metodstudie

Denna studie bygger på en intensiv undersökning som enligt Jacobsen (2002) innebär att undersökningen görs på djupet. Med detta menas att undersökningen bygger på många variabler men få enheter, forskare vill få en klar bild av en händelse vilket kräver att alla detaljer kommer fram. Denna studie är intensivt utformad då det är djupet som eftersträvas och inte bredden. Genom att undersöka en stor population är det inte möjligt att uppnå den kontakt som krävs för att få så sanningsenliga svar som möjligt. Vid en extensiv utformning undersöks, enligt Jacobsen (2002), en stor population för att finna ett generellt mönster. Att finna ett sådant mönster för hur företag väljer att rekrytera sina chefer kan vara en till synes omöjlig uppgift.

Studien är även kvalitativ eftersom den genomfördes på ett mindre antal företag. Information om verkligheten samlades in genom intervjuer med olika personer som arbetar med det aktuella ämnet. Enligt Patel och Davidson (2003) går den kvalitativa studien ut på att samla in mjuka data genom intervjuer och tolkande analyser. I Nationalencyklopedin (2007a) finns att läsa att forskaren i en kvalitativ studie befinner sig på den plats där studien utförs och utkomsten är en helhetsbild av det som undersöks. Genom intervjuer på olika företag har vi försökt att skapa en helhetsbild av hur rekrytering av chefer går till på dessa.

En kvantitativ ansats valdes inte i detta fall då tanken enligt Nationalencyklopedin (2007b) är att en kvantitativ undersökning genomförs på en större population då det kan vara lämpligt med enkätundersökning. Patel och Davidson (2003) påstår att en kvantitativ datainsamling

sker genom mätningar där siffror kan vara lämpliga att använda. Nationalencyklopedin (2007b) beskriver vidare att tanken med en kvantitativ ansats är att finna samband, variationer och fördelningar i populationer och detta lämpar sig ej speciellt bra för det problem som ska lösas.

2.3 Deduktiv datainsamling

När en undersökning ska genomföras finns ett antal olika sätt att välja mellan för hur relevant data ska samlas in enligt Patel och Davidson (2003). Lämpliga sätt och metoder varierar beroende på vad frågeställningen är och hur undersökningen ska genomföras. Denna studie grundar sig på en deduktiv datainsamling. Enligt Jacobsen (2002) tas ansatsen vid en deduktiv datainsamling från teori till empiri. Forskaren skapar sig en bild av världen genom teori och samlar in empiri för att se om verkligheten stämmer överens med den bild som skapats. Patel och Davidson (2003) påstår att forskaren i detta fall är objektiv eftersom det redan finns en färdig bild att utgå ifrån. På grund av brist på litteratur kring ämnet chefsrekrytering har vi valt att utgå från teori kring det breda begreppet rekrytering. Genom att använda oss av denna teori har vi fått möjligheten att undersöka huruvida denna stämmer överens med vårt aktuella problemområde.

Datainsamling kan även ske induktivt, vilket enligt Jacobsen (2002) innebär att ansatsen tas från empiri till teori. Patel och Davidson (2003) menar att forskaren genom en induktiv datainsamling kan studera ett forskningsobjekt utan att vara insatt i den teori som redan finns om ämnet. Enkelt uttryckt innebär detta att en teori utformas utifrån det empiriska materialet. Datainsamlingen till denna studie grundar sig på den teori som redan finns och är därför inte induktiv utan deduktiv.

2.4 Insamling av litteratur

Den teoretiska datainsamlingen har främst skett genom litteratur samt artiklar som är relevanta för det valda studieämnet. Vid val av dessa har hänsyn tagits till tillförlitlighet och ålder på verken.

Flertalet av de böcker som använts handlar om rekryteringsprocessen i sig och hur företag ska gå till väga för att hitta rätt personal till sitt företag. På grund av brist på litteratur som behandlar just chefsrekrytering har vi valt att använda litteratur om den allmänna rekryteringsprocessen för att kunna skapa en generell bild av rekrytering. Denna bild har sedan använts som utgångspunkt vid utformning av intervjuunderlag. Detta val kommer att ge möjligheten att se hur en chefsrekrytering skiljer sig från rekrytering i allmänhet. Vi anser att åldern på böckerna inte spelar någon större roll då vi har funnit samma information i såväl nya som gamla böcker. Om det i något fall skiljer sig mellan nya och äldre böcker har vi tagit fasta på det som står i de nyare böckerna så länge vi anser att teorin är relevant.

För att kompensera bristen på litteratur inom ämnet har vi försökt att hitta artiklar som behandlar det aktuella ämnet, dock har även sådana varit svårt att finna. De artiklar vi har valt att använda kommer i majoritet från facktidningar och andra tidskrifter som är relevanta för detta ämne. Vi har undvikit att använda lösryckta artiklar från kvällspressen i så stor mån som möjligt då vetenskapliga artiklar är mer relevanta och mer tillförlitliga.

Vi har även i vissa fall använt oss av Internet för att samla in data till vårt teoretiska kapitel. Främst har vi använt Nationalencyklopedin för att definiera vissa begrepp. Vi har även sökt viss information om rekryteringsprocessen på Internet, men i de flesta fall har vi funnit

samma eller liknande information i tryckta böcker och har då valt att välja böckerna som referenser.

2.5 Empirisk datainsamling

Eftersom denna studie är kvalitativ kommer det empiriska materialet att samlas in via intervjuer. Anledningen till att intervjuer har valts är främst att det problem som kommer att behandlas är komplext, viktig information kring problemet kan mistas vid en enkätundersökning. Vi anser att intervjuer är lämpligare då det inte finns så mycket nedskrivet material kring det aktuella problemområdet.

2.5.1 Intervjuer

Bryman och Bell (2005) påstår att intervjuer är den mest anammade metoden inom kvalitativ forskning och detta av den enkla anledningen att intervjuer är väldigt flexibla. I en kvalitativ intervju låter forskaren den person som intervjuas komma med sina egna ståndpunkter, till skillnad från den kvantitativa intervjun där det är forskarens intressen som speglas. Den kvalitativa intervjun tillåter forskaren att fråga det förberedda materialet för att komma åt den information som är relevant. Vidare hävdar Bryman och Bell (2005) att det finns en möjlighet för forskaren att ställa följdfrågor för att vidareutveckla svaren. I kvalitativa intervjuer är forskaren ute efter djupa och fylliga svar och det är möjligt att följa upp den första intervjun med flera intervjuer för att förtydliga det som tidigare framkommit.

En kvalitativ intervju kan enligt Bryman och Bell (2005) antingen vara ostrukturerad eller semistrukturerad. Jacobsen (2002) kallar samma sak för öppen eller sluten intervju, men gör en bredare indelning av hur förberedelsen ska ske och därför har Bryman och Bells (2005) begrepp valts för denna studie då de anses lämpligare. Vid en ostrukturerad intervju är sannolikheten, enligt Bryman och Bell (2005), stor att forskaren endast ställer en fråga som uppgiftslämnaren sedan får associera fritt kring. En ostrukturerad intervju kan liknas vid ett samtal mellan två individer och under intervjuens gång finns möjligheter för forskaren att ställa följdfrågor om något som är intressant för undersökningen dyker upp. Då denna undersökning kommer att genomföras på ett flertal företag krävs ett fördefinierat intervjuunderlag, se bilaga 1, och därför är den ostrukturerade intervjun inte ett lämpligt alternativ. Bryman och Bell (2005) förklarar att vid en semistrukturerad intervju används en intervjuguide som är till för att hjälpa forskaren att leda intervjun så att relevant information framkommer. Även vid denna typ av intervju har uppgiftslämnaren stor frihet att besvara frågor på sitt eget sätt, att associera kring ämnet. Frågorna i intervjuguiden behöver inte ställas i en exakt ordningsföljd påpekar Bryman och Bell (2005), utan det är viktigare att de ställs i en ordning så att det skapas en röd tråd genom intervjun. Möjligheten finns att under intervjuens gång ställa frågor som inte ingår i det fördefinierade materialet men som är relevanta för undersökningen.

För att kunna samla ihop det empiriska materialet kontaktades cirka tio företag i regionen som tillfrågades om de ville ställa upp på intervjuer kring ämnet chefsrekrytering. Av dessa företag svarade fem stycken ja, medan de andra inte hade tid att ta emot oss vid den aktuella tidpunkten. Urvalet av företag baserades på antalet anställda och det faktum att företagen är producerande, medelstora och verksamma inom Skövde-regionen. Att vi till sist valde att intervju de fem företag som accepterade vår förfrågan grundas i att vi annars skulle vara tvungna att kontakta större, eller mindre företag. Anledningen till att vi valde bort större och mindre företag var för att vi ansåg att det är lämpligare att undersöka liknande företag i detta avseende. I tabell 1 nedan presenteras vilka företag som medverkat i studien samt information om vilken person som intervjuats och när intervjun genomfördes.

Tabell 1 Medverkande företag

FÖRETAG	PERSON	POSITION	INTERVJU	MAIL
Furhoffs Rostfria AB	Björn Furhoff	VD	070223	070412
Elos Medical AB	Ann-Charlotte Hilmersson	Personalchef	070226	070507
Bertil Bergbom & Söner AB	Håkan Jonsson	VD	070301	070417
Forbo Parquet AB	Helen Oscarson	Personalchef	070313	070413
Tectubes Sweden AB	Per Wettergren	Personalchef	070403	070507

För att förbereda oss för dessa intervjuer sammanställde vi en intervjuguide utifrån den teoretiska referensramen. Denna guide fungerade endast som ett stöd under intervjun och kompletterades under intervjuernas gång med olika följdfrågor. De intervjuer som genomfördes var så kallade besöksintervjuer (Jacobsen, 2002). Detta innebär att vi besökte personerna som vi intervjuade på deras arbetsplatser. Vi valde att göra besöksintervjuer istället för telefonintervjuer för att få ett mer öppet samtal och för att lättare kunna skapa en känsla av förtroende mellan oss och personen som intervjuades. Varje intervju bandades, med godkännande av personen som intervjuades, för att vi skulle ha möjligheten att fokusera på det som sades och för att kunna lyssna på intervjuerna igen vid ett senare tillfälle. Dock förde vi även hela tiden anteckningar och efter varje intervju satte vi oss ner direkt för att sammanställa det som sagts. Vid intervjutillfället godkände alla personer som medverkar i studien att deras namn används i uppsatsen.

2.6 Analys och slutsats

Efter att intervjuer genomförts och allt material bearbetats genomfördes en analys av det som framkommit under arbetets gång och som var av relevans för problempreciseringen. Jacobsen (2002) menar att det i denna fas gäller att kombinera det som kommit fram genom undersökning av litteratur med de resultat som intervjuerna gett. Författaren menar vidare att det också är av vikt att lyfta fram olikheter eller avvikelser under bearbetning av materialet för att lättare kunna jämföra utfallen med varandra. I analysen av denna studie är det viktigt att ha i åtanke att de företag som medverkat är väldigt nischade och agerar inom komplexa marknader. Det som framkommer i analysen kan därför vara färgat av just denna typ av bransch och det kan vara en brist i att det som fungerar bäst för dessa företag inte alls fungerar lika bra inom andra branscher.

Slutsatsen är till för att kunna belysa vilka lärdomar som kan dras av studien. I detta kapitel ska resultatet av huruvida studiens syfte och frågeställning har tagits i beaktande och hur resultatet kan sättas in i ett vidare sammanhang.

2.7 Validitet och reliabilitet

En undersökning är, enligt Jacobsen (2002), ett sätt att samla in empiri på och det gäller att undersökningen mäter det som ska mätas och att resultatet går att lita på. För att avgöra detta används de två begreppen validitet och reliabilitet.

Jacobsen (2002) översätter begreppet validitet med giltighet och relevans. Enligt Patel & Davidson (2003) innebär detta att forskaren måste veta att det som undersöks verkligen är vad som var meningen att undersöka. Men Jacobsen (2002) påpekar även att validitet innebär att resultatet som fås vid undersökning av en organisation även ska vara tillämpningsbart i en annan. Skulle samma undersökning göras igen, på liknande företag med samma förutsättningar, borde resultatet bli ungefär det samma. Utifrån detta anser vi att det i studien kan dras generella slutsatser.

Reliabilitet kan översättas med tillförlitlighet och trovärdighet (Jacobsen 2002). Att undersökningen är tillförlitlig och trovärdig innebär att det ska vara möjligt att genomföra samma undersökning igen, men vid ett annat tillfälle, och få samma resultat som vid den första undersökningen. Då undersökningen behandlat ett mindre känsligt ämne anser vi att vi har fått tillförlitliga och trovärdiga svar. Skulle någon annan gå tillbaka till samma företag torde de få samma svar som de som framkommit i denna studie, så länge som företagen inte fått ändrade förutsättningar.

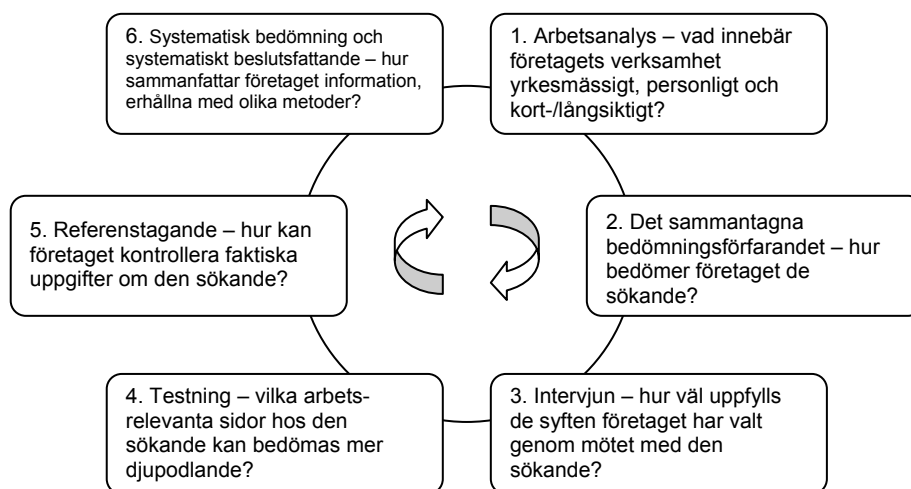
Begreppen validitet och reliabilitet är enligt Patel och Davidson (2003) sammankopplade med varandra och påverkas därför av varandra när en undersökning görs. Om reliabiliteten är hög innebär det inte att validiteten är det samma då noggranna mätningar kan göras men det kan vara fel sak som mäts, vilket leder till felaktiga slutsatser. Patel och Davidson (2003) menar vidare att om reliabiliteten är låg så är även validiteten låg eftersom mätningen inte är tillförlitlig och det inte går att veta att det är rätt sak som har mätts. Jacobsen (2002) hävdar att det vid en undersökning är viktigt att sträva efter resultat som mäter det som är intressant och att resultatet av undersökningen är tillförlitligt. Utifrån det som beskrivits ovan anser vi att både validitet och reliabilitet är hög i denna undersökning.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer teori kring rekryteringsprocessen att beskrivas. Först kommer den generella rekryteringsprocessen att beskrivas med alla steg som den innehåller. Därefter kommer andra faktorer som påverkar rekryteringsprocessen att behandlas.

3.1 Rekryteringsprocessen

En rekrytering kan handla om allt från att anställa en sommarvikarie till att anställa en ny VD enligt Lindelöw Danielsson (2003). Kahlke och Schmidt (2000) har valt att göra en uppdelning av rekryteringsprocessen, se figur 1, som kommer att användas som utgångspunkt för att förklara rekryteringsprocessen i denna uppsats. Kahlke och Schmidt (2000) påpekar dock att denna bild av de olika momenten i rekryteringsprocessen ska ses som en ledstjärna. Rekryteringsprocessen kan vara mer eller mindre omfattande beroende på vilken typ av tjänst det är som ska tillsättas, mer långsiktiga samarbeten och nyckelbefattningar kräver enligt Lindelöw Danielsson (2003) en mer omfattande process. Den process som kommer att beskrivas här är ett försök till en generell bild av rekrytering eftersom det inte finns någon speciell uttalad bild om just chefsrekrytering. Dock bör det poängteras att chefer är en del av ett företags medarbetare och därför bör inte denna generella bild kännas helt främmande för chefsrekrytering. Bilden kommer att användas som underlag för att lyfta fram skillnader och likheter mellan allmän rekrytering och chefsrekrytering i analyskapitlet.



Figur 1 Bedömningscirkel (Kahlke & Schmidt, 2000, s 19)

3.1.1 Arbetsanalys och kravspecifikation

Lindelöw Danielsson (2003, s 41) skriver i sin bok:

Innan en rekrytering överhuvudtaget kan påbörjas måste organisationen identifiera ett behov. Man kan vara underbemannad, sakna en viss typ av kompetens eller behöva ersätta någon som ska sluta. Förutsättningarna ändrar sig ju hela tiden, människor kommer och går, nya projekt föds och framtiden ställer andra krav än gårdagen.

När behovet av ny personal är identifierat görs enligt Kahlke och Schmidt (2000) en arbetsanalys. En arbetsanalys handlar om att samla in information om den tjänst som har

blivit ledig. Med hjälp av denna information fastställs krav som kan användas för att hitta en lämplig kandidat till den lediga tjänsten. Capotondi (2003) menar att det är viktigt att utgå från verkligheten när en arbetsanalys genomförs. För att kunna rekrytera en ny medarbetare gäller det att den person som är ansvarig för rekryteringen har förståelse för den arbetsmiljö och de arbetsuppgifter som den nyanställde kommer att hamna i.

För att kunna gå vidare är det i detta läge dags att göra en kravspecifikation (Lindelöw Danielsson, 2003). Ett företag som ska rekrytera söker inte bara smart, kompetent personal utan personer som lever upp till de krav som företaget ställer och det är viktigt att personen har potential att växa och trivas inom företaget. Författaren menar vidare att för att kunna matcha rätt person med rätt jobb krävs inte bara förståelse för människan utan även för kulturen och de krav som ställs. För att veta vilken typ av person det är som söks till den lediga tjänsten måste dessa krav vara fastställda.

3.1.2 Sökprocess

När arbetsanalys och kravspecifikation är färdigställda är det dags att söka lämpliga kandidater till den lediga tjänsten. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) vill företag få så många kvalificerade sökande som möjligt när en ledig tjänst utannonseras. Thoms (2005) poängterar dock att när det gäller rekrytering av chefer är det viktigare att personer med den rätta kompetensen söker tjänsten än att så många som möjligt visar sitt intresse. Enligt Thoms (2005) finns det fyra olika arbetssätt att använda sig utav när en chef ska rekryteras. De två första som tas upp är reaktivt och proaktivt sökande. Ett reaktivt sökande innebär att tjänsten utannonseras för att de som är intresserade själva ska delta aktivt och visa sitt intresse genom att söka tjänsten. Vid proaktiv rekrytering är det arbetsgivaren som agerar och aktivt söker efter kandidater till den lediga tjänsten. Thoms (2005) menar att det finns ytterligare två sätt att agera på vid rekrytering, som främst tillämpas vid chefsrekrytering. Det första alternativet är att en person som arbetar inom företaget är uppmärksam på vad som händer och håller sig framme när en chefsposition öppnar upp sig. Och det andra alternativet går ut på att lämpliga personer inom företaget väljs ut för att klättra på karriärstegen. Det blir ett naturligt avancemang, men författaren poängterar att det inte alltid är den person som "står näst på tur" som är bäst lämpad för tjänsten utan företaget måste ta hänsyn till sin situation. Vidare menar Thoms (2005) att inget av dessa arbetssätt är det optimala utan det måste hela tiden göras en avvägning kring vad det är företaget vill ha ut av att tillsätta tjänsten med en speciell typ av person. Enligt Thoms (2005) är det inte alltid som rekryteringen lyckas och att den person som faktiskt är bäst lämpad hamnar på toppen.

Efter det att ansökningar har kommit in måste företaget, enligt Lindelöw Danielsson (2003), se till att en gallring sker bland ansökningarna och när denna gallring sker är det viktigt att kravspecifikationen finns till hands. Den fungerar som ett nålsöga, det är bara de personer som uppfyller kraven som kommer vidare till nästa nivå av rekryteringen. När den första gallringen har skett är det dags för ett första möte med de utvalda kandidaterna. Thoms (2005) menar att det inte är lämpligt att kalla det för intervju i detta läge vid rekrytering av chefer eftersom denna typ av rekrytering kan ske aggressivt och personen som kallas till mötet kanske inte ens har sökt jobbet ännu. Efter detta möte kan ytterligare en gallring ske och ett antal personer väljs ut för att komma på intervju.

3.1.3 Intervju

Att genomföra en intervju är en av de metoder som företag kan använda för att minska risken för felrekrytering (Hallén, 2005). Intervjun används som underlag för att avgöra om en arbetsökande är rätt person för den lediga tjänsten. Syftet med att göra en intervju är enligt

Lindelöw Danielsson (2003) att få ut så mycket information som möjligt om de sökande och samtidigt ge en positiv bild av det egna företaget. Vanligtvis är det den närmaste chefen som genomför intervjun, men det är också möjligt att genomföra en intervju tillsammans med någon annan till exempel någon från personalavdelningen. Hallén (2005) påpekar att om en intervju genomförs av mer än en person är det viktigt att på förhand klargöra vilka roller de olika personerna ska ha för att intervjun inte ska bli rörig. Vidare menar han att en fördel med att genomföra intervjuer i par är att olika personer uppfattar en annan person på olika sätt och det blir lättare att bedöma en person om det finns någon att diskutera med. Ahrnborg Swenson (1997) påpekar att oavsett vilka personer som medverkar, från företagets sida, vid en intervju är det viktigt att de är väl pålästa för att kunna svara på frågor eller liknande som dyker upp under intervjun. Det är lämpligt att direkt efter intervjun göra en bedömning av den sökande. I detta läge är det viktigt att den kravspecifikation som utvecklats i ett tidigare stadium används som underlag. En arbetsintervju bör enligt Thoms (2005) vara strukturerad, det vill säga bestå av ett antal formella frågor baserade på den kravspecifikation som utarbetats för tjänsten. Alla sökande får då samma frågor och kan utvärderas efter samma förutsättningar. Vidare berättar hon att det tyvärr inte ofta går till på detta sätt utan att de flesta intervjuer som genomförs är ostrukturerade och därför också svårare att bedöma.

3.1.4 Tester

Att använda tester i rekryteringssammanhang blev enligt Ahrnborg Swenson (1997) en trend under 1970- och 1980-talet, men enligt Kahlke och Schmidt (2000) är det en gammal metod som kan härledas till gamla kinesiska traditioner. Tester användes först inom försvaret men växte sig sedan allt starkare även i den offentliga sektorn. Kahlke och Schmidt (2000) menar även att mer än hälften av alla stora företag idag tillämpar tester i mer eller mindre utsträckning. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) används tester framförallt vid rekrytering till högre befattningar i stora organisationer men växer sig starkare vid alla typer av rekrytering.

Lindelöw Danielsson (2003) menar att det finns en uppsjö av tester att använda vid rekrytering. Detta medför att det finns tester som inte är bra och det gäller för företaget att vara noggranna vid val av test för att det ska passa det egna företaget. Ett dåligt test kan medföra att hela rekryteringen blir fel. Hallén (2005) delar in testerna i kognitiva och psykologiska tester. Till de kognitiva testerna hör olika typer av intelligenstester som undersöker hur en människa tänker. Som exempel på kognitiva tester ger Hallén (2005) läs- och räkneprov och allmänbildningsprov. Ytterligare ett syfte med kognitiva tester är enligt Lindelöw Danielsson (2003) att undersöka en persons underliggande förmågor, som till exempel hur bra en person är på att hantera stress och vilken utvecklingsförmåga personen har. Hallén (2005) skriver att psykologiska tester har använts inom militären sedan första världskriget men det var först efter det andra världskriget som privata företag började använda dem som ett steg i sin rekrytering. Vanligtvis går ett personlighetstest ut på att den person som testas får svara på ett antal frågor för att det sedan ska vara möjligt att bedöma hur personen skulle agera i olika situationer. Hallén (2005) förklarar även att det i Sverige, till skillnad från många andra länder, är tillåtet för vem som helst att utveckla ett test för att sedan arbeta med det och sälja det vidare till intresserade företag. I andra länder krävs ofta en licens för att använda ett test, varje testanvändare får genomgå en kurs för att lära sig att använda testet på rätt sätt och även hur resultatet ska tolkas. Detta behövs alltså inte i Sverige, men Hallén (2005) berättar att det numer finns en Stiftelse för Tillämpad Psykologi (STP) som arbetar med att undersöka tester för att säkerställa kvaliteten. De har även till uppgift att se till att de som använder testerna blir utbildade i hur resultatet ska återkopplas.

En tredje typ av test som kan användas vid rekrytering är assessment center. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) är det en teknik som kombinerar olika typer av tester. Metoden går ut på att den sökande genomgår simuleringsövningar som är relevanta för den tjänst som den sökande är intresserad av (Hallén, 2005). Efter att metoden avslutats görs en bedömning med hjälp av färdiga mallar. Dessa mallar grundar sig i den kravspecifikation som utarbetats i ett tidigare stadium och resultatet används sedan för att fatta beslut om vem som ska anställas. Anledningen till att företag i vissa fall väljer att använda sig av denna metod är enligt ett flertal författare (Hallén, 2005; Lindelöw Danielsson, 2003; Kahlke och Schmidt, 2000) att denna typ av undersökning har hög validitet, det vill säga att giltighet och relevans är hög. Oavsett vilken typ av test som används ligger det både i arbetsgivarens och i den sökandes intresse att få feedback på testresultatet (Ahrnborg Swenson, 1997).

3.1.5 Kontroll av referenser

För att kunna göra en säker bedömning av en arbetssökande är det enligt Hallén (2005) viktigt att samla in intryck om den arbetssökande från så många håll som möjligt. Ett sätt att möjliggöra detta är att samla in referenser från tidigare, eller nuvarande, arbetsgivare. Kahlke och Schmidt (2000) menar att referenser är viktiga för att kunna säkerställa den bild som rekryteraren redan fått av den sökande. En kontroll av referenser bör alltid finnas med i rekryteringsprocessen, oavsett vilken typ av tjänst det är som ska tillsättas skriver Hallén (2005). Referenser används dock inte bara för att säkerställa det som redan framkommit utan Ahrnborg Swenson (1997) menar även att de kan användas för att ge kompletterande information eller räta ut frågetecken som uppstått under processens gång. Vidare skriver hon att den viktigaste anledningen till att referenser bör tas i det slutliga skedet av rekryteringsprocessen är för att inte låta referenserna påverka och färga relationen till den arbetssökande redan från början.

3.1.6 Beslut om anställning

När alla de föregående stegen är avslutade är det enligt Thoms (2005) dags att utvärdera resultaten. Detta skall göras i samråd mellan alla de personer som varit inblandade i rekryteringen. Till hjälp i bedömningen finns den arbetsanalys och kravspecifikation som gjordes i den inledande fasen av rekryteringsprocessen. Capotondi (2003) beskriver att det är viktigt att matcha kraven med de bedömningar som gjorts under processen för att vara säker på att den person som ska erbjudas tjänsten faktiskt har det som krävs. Han skriver vidare att det också är viktigt att titta på hur väl den potentiella medarbetaren stämmer överens med organisationen. För att den bedömning som görs ska vara relevant gäller det enligt Kahlke och Schmidt (2000) att informationen har samlats in systematiskt. Thoms (2005) menar att det bästa sättet att välja en lämplig kandidat till en tjänst är att jämföra de resultat som de sökande har åstadkommit under processen. De som har varit inblandade i rekryteringsprocessen får chansen att säga sitt och om resultaten skiljer sig markant mellan två bedömare gäller det att diskutera frågan noga tills dess att alla parter är överens. När alla resultat har gått igenom finns en ”vinnare” som har de bästa resultaten bland de sökande. Det är i detta läge som någon kommer att bli erbjuden tjänsten.

3.2 Andra faktorer som påverkar chefsrekryteringen

Då företag rekryterar chefer finns det många faktorer som är avgörande för att rätt person tillsätts på posten. Det är inte bara de steg som har beskrivits i rekryteringsprocessen som företagen måste ta hänsyn till. En rekryterare kan ställas inför ett flertal vägval i sitt arbete och här kommer de vanligaste att uppmärksammas.

3.2.1 Rekryteringsföretag

För många är det oklart vad skillnaden mellan rekryteringsföretag och bemanningsföretag är. I denna studie kommer ett bemanningsföretag vara ett företag som tillhandahåller personal för företags räkning medan rekryteringsföretag hjälper företag med rekryteringsprocessen. Dock finns det företag som är både och, men vi har valt att skilja dessa begrepp åt för att tydliggöra vad det är vi menar när vi skriver om rekryteringsföretag. En rekryteringskonsult är därför en person som arbetar på rekryteringsföretaget och sköter kontakten med det anlitaende företaget.

Capotondi (2003) påstår att större företag i Sverige i stor omfattning använder sig av en extern konsult vid rekrytering. Företag bör dock inte låsa sig vid om de är stora eller små när de ska fatta ett beslut huruvida en tredje part ska anlitas eller inte. Författaren menar att det är viktigare att fokusera på hur utfallet blir i de olika fallen.

När ett företag väljer att använda en rekryteringskonsult menar Capotondi (2003) att de kan välja i vilken utsträckning de ska vara involverade i processen. Om en tredje part anlitas förutsätter företaget att denna besitter den kompetens som de själva saknar. Detta kan leda till att rekryteringen i vissa fall blir billigare och får en högre kvalitet. Dessutom tas inte lika mycket tid i anspråk från den som normalt sköter rekryteringen på företaget och denna kan ägna sig åt företagets kärnverksamhet.

Headhuntingkonsult

Enligt Frykman (2005) blir headhunting allt vanligare i Sverige. En headhunter arbetar för ett företag för att hitta lämpliga kandidater till en ledig tjänst. Deras jobb går i stort sett ut på att hitta personer som har den bästa kompetensen, den kompetens som krävs för tjänsten. Författaren menar vidare att headhunting är ett av de mest effektiva tillvägagångssätten vid ett rekryteringsförfarande, just för att en headhunter är specialist inom sitt område. I dagsläget handlar headhunting till största del om att rekrytera chefer och är därför inget som alla företag kommer i kontakt med.

Det finns många fördelar för ett företag som skall tillsätta en chefsposition att använda sig av en headhuntingkonsult. En av de främsta fördelarna är att det är möjligt att locka till sig chefer från andra företag som annars inte skulle tänka på att söka tjänsten. Blomquist och Selin (1987) menar att en person som redan sitter på en chefsposition kanske vill komma vidare men inte alltid kan lyckas med detta eftersom de måste sköta det jobb de redan har. Författarna menar vidare att genom att bli kontaktad av en headhunter behöver chefen inte känna dåligt samvete mot den nuvarande arbetsgivaren eftersom han inte sökt en tjänst utan blivit erbjuden den helt utan egen involvering. Enligt Frykman (2005) finns det ytterligare fördelar med att använda sig av en headhuntingkonsult. Konsulten har till exempel möjlighet att sätta sig väl in i företaget och kan därför veta ganska exakt vilken typ av person det är som söks. Konsulten kan dessutom lägga tid på att göra noggranna analyser på lämpliga kandidater för att undvika felrekryteringar.

3.2.2 Intern eller extern rekrytering?

En rekrytering kan ske internt, det vill säga att en person som redan är anställd ges andra eller utvidgade arbetsuppgifter, eller externt genom att en person som inte är anställd inom företaget förvärvas för anställning (Nationalencyklopedin 2007c). Enligt Spinelli och Zajac (1995) väljer de flesta företag att först och främst rekrytera sina chefer från den existerande personalstyrkan. Enligt Ahrnberg Swenson (1997) är det dock viktigt att inte låsa sig vid intern eller extern rekrytering utan koncentrera sig på den lösning som är den bästa vid varje situation. Thoms (2005) menar att företaget måste se över sin situation för att ta reda på om

det är ”nytt blod” som behövs eller om det bästa är att leva kvar i det gamla. Vad gäller chefsrekrytering kan chefer på lägre nivåer med fördel rekryteras inom företaget, förutsatt att de besitter den rätta kunskapen och har viljan att utvecklas. Vidare hävdar Thoms (2005) att kandidater till högre chefsbefattningar bör eftersökas såväl internt som externt. Det är viktigt att alla kandidater testas på samma sätt oavsett om de rekryteras inom företaget eller utifrån. I många fall slarvar företagen med rekryteringsförfarandet på interna kandidater då de anser att de redan vet hur personen fungerar och vad den går för.

Vi vill poängtera att den stora skillnaden av innehåll i styckena intern rekrytering och extern rekrytering till stor del beror på att det i litteraturen är underförstått att den allmänna rekryteringsprocessen i sig är en extern rekrytering. Det är den interna rekryteringen som ses som ett undantag. På grund av detta är det svårt att poängtera för- och nackdelar med den externa rekryteringen medan det är lätt att göra det samma med den interna rekryteringen.

Intern rekrytering

När ett företag ska rekrytera gäller det att väga för- och nackdelar med intern rekrytering mot varandra för att avgöra om det ska tillämpas eller inte. Den största fördelen är enligt flera författare (Ahrnberg Swenson, 1997, Bolman & Deal, 2003, Thoms, 2005) att intern rekrytering skapar en känsla av trygghet och lojalitet hos de anställda. Detta medför även att både chefer och anställda lägger ner mer tid än annars på att öka sin kompetens (Bolman & Deal, 2003). Genom intern rekrytering tar företaget, enligt Thoms (2005), vara på de kunskaper som befintlig personal har om företaget och hur arbetsuppgifter ska utföras. Hon menar vidare att företag ofta har någon form av dokumentation över sina anställda som visar hur de har arbetat tidigare att utgå ifrån vid en eventuell rekrytering. Enligt Spinelli och Zajac (1995) är det lättare att förutspå en framgång vid intern rekrytering eftersom det bästa sättet att förutspå framtida arbete är att titta på det förflutna. Svagheter som en intern kandidat har, har antagligen upptäckts med tiden och kan uppfattas av arbetsgivaren, medan den externa kandidaten fortfarande kan dölja dessa. Thoms (2005) hävdar att intern rekrytering ska medföra att processen blir snabb, enkel och billig. Denna syn delas även av Ahrnberg Swenson (1997) som menar att genom att ta vara på de interna resurserna är det möjligt att spara in på kostnader för rekryteringsarbetet. Bolman och Deal (2003) menar att genom att rekrytera internt kan misstag som beror på att de nyanställda inte känner till företagets traditioner och historik undvikas. Vidare menar de att företag som är effektiva i större utsträckning tenderar att rekrytera chefer internt för att bibehålla effektiviteten.

Men Spinelli och Zajac (1995) menar att ibland kanske valet av en intern rekrytering inte är den bästa lösningen. Ahrnberg Swenson (1997) menar att intern rekrytering ibland kan gå till överdrift och är då varken till fördel för företaget eller för individen. Tendensen finns, enligt Thoms (2005), att anställda tar avancemang på karriärstegen som en självklarhet utan att de egentligen har rätt kvalifikationer för att kunna avancera. Ahrnberg Swenson (1997) uttrycker att detta kan medföra att fel person hamnar på fel plats eftersom företaget tar hänsyn till de förväntningar som personalen har och sätter det framför företagets ”bästa” för att hålla personalen nöjd. Thoms (2005) menar att om det finns en uttalad strategi att rekrytering ska ske internt finns en risk för avundsjuka om en person tycker att den är bäst lämpad för posten men den går till någon annan, extern kandidat. Det kan också skapas en känsla av orättvisa om en extern part rekryteras eller om en person som arbetat inom företaget en kortare tid än någon annan får jobbet.

Extern rekrytering

Det huvudsakliga skälet till extern rekrytering är enligt Spinelli och Zajac (1995) att det inte finns ett tillräckligt stort urval inom den egna organisationen för att en lämplig kandidat ska hittas. Denna syn delas av Thoms (2005) som menar att vid en intern rekrytering kommer antalet sökande med de rätta kvalifikationerna att begränsas till ett fåtal. En annan anledning som ges av Spinelli och Zajac (1995) är att extern rekrytering är att föredra om företaget behöver en ny strategisk riktning, med nya synsätt och värderingar, för att åstadkomma en rejäl förändring.

3.3 Felrekrytering

Hallén (2005) hävdar att felrekryteringar alltid kommer att finnas, men att företag ökar chansen att anställa rätt person genom att arbeta metodiskt med rekryteringsprocessen. Enligt Ahrnberg Swenson (1997) är orsaken till felrekrytering ofta att arbetsanalysen inte tas på tillräckligt stort allvar. Lindelöw Danielsson (2003) beskriver hur en felrekrytering kan uppstå om en person som verkar lämplig anställs men som efter en tid på arbetsplatsen visar tendenser till att inte klara av arbetet. Det kan även bero på att personen är fientligt inställd till sitt arbete och därför inte presterar så bra som den skulle kunna. Författaren menar vidare att det under rekryteringsprocessen är svårt att få fram alla detaljer kring arbetet och den sökande och detta kan i sin tur leda till att en person inte lever upp till de förväntningar som företaget fått. En intervju är som ett slags teater där alla delaktiga parter vill verka bättre än de egentligen är.

Ahrnberg Swenson (1997) menar att företaget måste se varje nyanställning som en investering att jämföra med till exempel en maskin eller liknande. Att rekrytera är en kostsam process och om en felrekrytering inträffar kommer det att medföra samma kostnad för företaget en gång till eftersom hela, eller delar av, rekryteringen måste göras om. Många av de kostnader som ingår i rekryteringsprocessen är dolda för det otränade ögat och det är ibland svårt att bedöma hur mycket de olika delarna egentligen kostar företaget. Lindelöw Danielsson (2003) påstår att kostnaden för en felrekrytering i vanliga fall hamnar någonstans mellan en kvarts och en miljon kronor.

Eftersom chefer är de personer på ett företag som har störst ansvarsområden menar Kahlke och Schmidt (2002) att konsekvenserna av en felaktig chefsrekrytering är de som uppmärksammas mest. En felaktig chefsrekrytering leder inte bara till ett nytt rekryteringsförfarande utan kan även orsaka ett produktivitsbortfall hos de anställda. Att ha en chef som de inte kan samarbeta med kan leda till att arbetsinsatsen och viljan att göra ett bra jobb försämras avsevärt.

4 Empiri

I detta kapitel kommer de intervjuer som genomförts att redogöras för. Detta innebär att varje företag kommer att få en kort presentation och sedan kommer svaren på intervjufrågorna att presenteras i sammanfattad form. Kapitlet är strukturerat efter de olika stegen i rekryteringsprocessen som beskrivs i den teoretiska referensramen. Det presenteras även ett avsnitt som behandlar intern och extern rekrytering. När vi i detta kapitel talar om rekrytering är det chefsrekrytering som åsyftas om inget annat anges.

I tabell 2 redovisas inledande företagsinformation om de företag som medverkat i denna studie. Företagen presenteras i kronologisk ordning, det vill säga i den ordning som intervjuerna genomfördes. Intervjuerna genomfördes i slumpmässig ordning utifrån företagets möjlighet att träffa oss. Den intervjumall som användes återfinns i bilaga 1.

Tabell 2 Företagsinformation

FÖRETAG	ANTAL ANSTÄLLDA	OMSÄTTNING	LOKALISERING
Furhoffs Rostfria AB	Ca 70 st	71.4 MSEK (2006)	Skövde
Elos Medical AB	Ca 100 st	84.4* MSEK (2005)	Timmersdala
Bertil Bergbom & Söner AB	Ca 80 st	74 MSEK (2006)	Hjo
Forbo Parquet AB	Ca 175 st	190.8* MSEK (2005)	Tibro
Tectubes Sweden AB	Ca 130 st	211* MSEK (2005)	Hjo

* Uppgifter hämtade från Affärsdata (070507)

4.1 Furhoffs Rostfria AB

Furhoffs Rostfria AB grundades år 1899 och var då en smedja i centrala Skövde som tillverkade kopparpannor, kittlar med mera. På 1920-talet påbörjades tillverkningen av produkter i rostfritt stål som fortfarande är den huvudsakliga sysselsättningen. Furhoffs Rostfria AB är specialister på rostfria produkter och tillverkar egenutvecklade VVS-produkter samt tillämpar legoproduktion av rostfria detaljer. Företagets hjärta ligger i Skövde med såväl huvudkontor som tillverkning men på senare år har expansion skett till Norge och Danmark. Totalt har företaget cirka 70 anställda varav de flesta återfinns i Skövde.

Intervjun genomfördes med VD på Furhoffs Rostfria AB, Björn Furhoff. Som synes på namnen är det ett familjeföretag, men Björn Furhoff har även erfarenhet från andra företag som han arbetat i innan han tog över som VD. Idag har han suttit på VD-posten i närmare 20 år och är den som arbetar med rekrytering eftersom företaget är relativt litet och han har den mesta kunskapen.

4.1.1 Befattningsbeskrivning

Björn Furhoff berättar att det för varje chefsposition på företaget finns en utarbetad befattningsbeskrivning som innehåller olika punkter med vad som krävs för posten. I denna beskrivning ingår allt från vilket ansvar som hör till posten till vilka arbetsuppgifter som ingår. Ungefär en gång om året sker en omorganisation på företaget och i samband med detta revideras befattningsbeskrivningarna för att på bästa sätt leva upp till de krav som måste ställas.

Valet mellan att själva sköta rekryteringsprocessen eller att använda ett rekryteringsföretag avgörs vid varje enskild situation. Vid de tillfällen då ett rekryteringsföretag anlitas lämnas alltid befattningsbeskrivning över samt en profil över meriter som värdesätts av företaget. Om

ledningen vet att det finns intresserade kandidater, som de vill se inom sin organisation, till en tjänst väljer de oftast att sköta hela rekryteringen själva men med en viss hjälp från rekryteringsföretaget. Enligt Björn Furhoff finns det många fördelar med att anlita ett rekryteringsföretag, i deras fall har de samarbetat med samma konsult under en längre period vilket medför att denna person har kunskap om företaget och de personer som arbetar där. Detta underlättar i arbetet att finna en person som kommer att passa in och överensstämna med alla andra i företaget. När företaget skulle anställa i Norge och Danmark valde de att anlita rekryteringsföretag för att undvika de språkliga och kulturella problem som kan uppstå annars, framförallt vid kontroll av referenser.

4.1.2 Sökprocessen

Furhoffs Rostfria AB söker kandidater till sina lediga tjänster genom annonsering eller headhunting. Headhunting är bra vid de tillfällen då företaget inte kan vara säkra på att det finns kvalificerade kandidater som kommer att söka tjänsten. Genom att använda headhunting är det då möjligt att ”locka till sig” kandidater som är intressanta. Vid headhunting används alltid ett rekryteringsföretag då de inte vill ta kontakt med kandidater själva eftersom det kan vara känsligt för den nuvarande arbetsgivaren. Björn Furhoff påpekar dock att det är viktigt att komma ihåg att även om en person blir kontaktad av rekryteringsföretaget så är det ingen garanti att personen i fråga får den lediga tjänsten.

4.1.3 Gallring och intervju

När ansökningstiden för en utannonserad tjänst har gått ut används ett rekryteringsföretag för gallring av sökande. Detta tillämpas i de flesta fall av chefsrekrytering då det tar för lång tid för företagets VD att göra det själv. Resultatet av gallringen skickas från rekryteringsföretaget till VD på Furhoffs Rostfria AB som sedan kallar dessa personer till intervju. Intervjuerna genomförs alltid av ledningsgruppen som består av fyra personer. Men det är inte alla fyra tillsammans som intervjuar varje kandidat utan det sker i par för att undvika en allt för pressande situation för den arbetssökande. Däremot träffar varje person båda paren från ledningsgruppen och intervjuas av dem båda. En intervju varar i en timme och när båda intervjuerna är genomförda samlas gruppen för en direkt utvärdering. Anledningen till att flera personer deltar vid intervjuerna är, enligt Björn Furhoff, att olika personer uppfattar olika personer på olika sätt. Det finns en utarbetad strategi på företaget att vissa frågor ställs vid alla intervjuer medan vissa frågor är anpassade efter intervjugruppen.

4.1.4 Tester och referenser

Efter de inledande intervjuerna genomförs ett personlighetstest. Om företaget sköter rekryteringen själva kopplas ett rekryteringsföretag in i detta skede för att genomföra testerna. Anledningen till testerna är att få en bekräftelse på de intryck som fåtts under intervjun. Det kan hända att kandidaten kan föra sin talan väl men har brister då det gäller att utföra vissa arbetsuppgifter. Efter resultatet från testet diskuteras kandidaterna inom ledningsgruppen och de som därefter verkar bäst får komma tillbaka för ytterligare möte. Vid detta möte får kandidaten träffa arbetsledarna och andra chefer som inte varit involverade tidigare.

Om något är oklart efter testerna, eller om något inte känns bra, är det viktigt att kontakta referenser för att bekräfta eller dementera resultatet. Referenser tas på alla kandidater, men i olika skeden. En referens behöver enligt företagets VD inte vara en tidigare arbetsgivare utan kan lika väl vara en bekant, en lärare eller någon från värnplikten. Vid intern chefsrekrytering kontrolleras referenser i vissa fall, men insatsen på företaget är viktigare.

4.1.5 Beslut om anställning

Inför det slutgiltiga valet träffas ledningsgruppen, rekryteringsföretaget och facket för att diskutera de olika kandidaterna och om det är något som inte verkar helt okej kontaktas kandidaten för ytterligare samtal. Tanken med detta samtal är att reda ut de frågetecken som har uppstått för att ledningen tillsammans med de andra som är involverade ska kunna göra en så rättvis bedömning som möjligt. När gruppen anser att det finns tillräckligt med information för att besluta om vem som ska tillsättas på tjänsten genomförs ett röstningsförfarande och den person som får flest röster erbjuds tjänsten. VD på Furhoffs Rostfria AB poängterar att det finns en risk vid chefsrekrytering då företag tittar för mycket på kompetens, om en person som är överkvalificerad anställs är risken att tjänsten ses som något tillfälligt i väntan på ”den rätta tjänsten”. Företaget kan då behöva göra ytterligare en rekrytering vilket kostar i både tid och pengar.

4.1.6 Intern eller extern rekrytering?

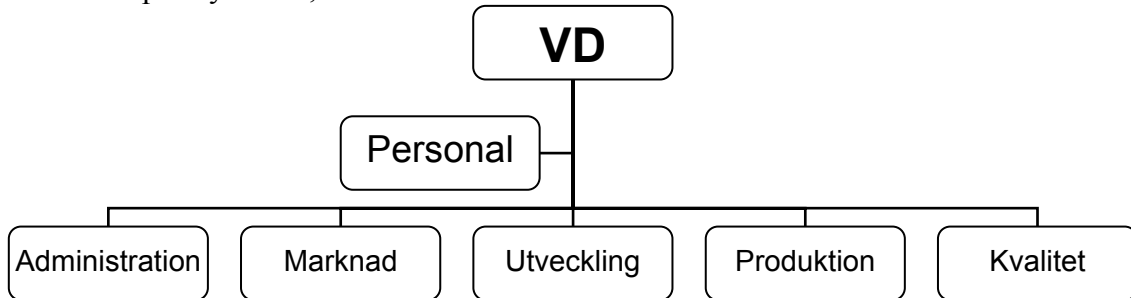
På Furhoffs Rostfria AB rekryteras chefer på olika sätt beroende på hur läget ser ut. De alternativ företag väljer mellan är antingen att rekrytera internt eller externt. En intern rekrytering sker om lämpliga kandidater finns inom företaget men att enbart söka efter kandidater till en chefstjänst internt är inte så vanligt. Dock kan en person som arbetar inom företaget även söka tjänster som inte annonseras internt. Det är främst då företaget behöver en ny säljare eller arbetsledare som de söker efter kandidater inom företaget. Björn Furhoff berättar även att det kan ta lång tid för en person att avancera inom företaget. Som ett exempel nämner han dagens marknadschef som det har tagit ungefär tio år för att nå den position han har idag. Anledningen till detta är att avancemang sker i små steg för att få den kompetens som behövs.

De personer som redan arbetar inom företaget genomgår samma process som vid en extern rekrytering, dock kontrolleras referenser inte lika hårt om personen varit anställd i företaget ett flertal år. En fördel som Björn Furhoff ser med att rekrytera internt är att personen redan har kunskap om produkterna, det är lättare att ”lära” en anställd om ledningsuppdraget än att lära en ledare om produkterna. Företaget vidareutbildar även anställda för att de efter avslutad utbildning ska passa för ett uppdrag. Vid internrekrytering ligger även stor vikt vid tidigare insats på arbetsplatsen. En risk med intern rekrytering på ett litet företag är enligt Björn Furhoff att den person som sköter rekryteringen ofta har en nära kontakt med medarbetare och därför kan låta känslan styra mer än förnuftet. Detta problem har Furhoffs Rostfria AB löst genom att genomföra tester även på interna kandidater. Personer som tidigare verkade lämpliga kan vara olämpliga men även tvärtom då en person kan ha bra kunskaper som aldrig visats. Björn Furhoff poängterar att det är möjligt att upptäcka egenskaper hos de anställda, som inte behövs för den arbetsuppgift som personen har idag, med hjälp av tester. Dessa egenskaper kan dock vara lämpliga för en annan position inom företaget.

Björn Furhoff anser att det inte finns någon avundsjuka bland de anställda då en extern kandidat väljs framför en intern. Dock kan avundsjuka uppstå då två interna kandidater ställs mot varandra. Kravspecifikationen fungerar alltid som en grund för att undvika orättvisa och missförstånd. Den som är mest lämpad att leda arbetet bör få tjänsten, inte den som är bäst på en viss uppgift eller den som har varit längst på företaget. Det är dock viktigt att som ansvarig för rekryteringen vara ärlig och berättar för de personer som inte fått tjänsten varför den gick till någon annan. Då är det bra att ha kravspecifikationen att falla tillbaka på och ta stöd i.

4.2 Elos Medical AB

Elos Medical AB är ett av tre affärsområden inom Elos AB och bildades i december 2000 då Industri AB Elos i Timmersdala, Töreboda Finmekaniska AB och Precisionsmekanik i Årjäng AB sammanfogades till en enhet. Företaget ingår i Westergyllenkongcernen och är ledande tillverkare av kirurgiska och ortopediska implantat samt instrument. Idag har Elos Medical AB cirka 100 anställda i Timmersdala och är just nu inne i en utvecklingsfas med bland annat utbyggnad av lokaler. Kunderna finns inte bara i Sverige utan även i stora delar av världen, som till exempel Tyskland, Frankrike och USA.



Figur 2 Organisationsschema, Elos Medical AB

Organisationen i Timmersdala är uppbyggd enligt figur 2. VD väljs av styrelsen för Westergyllenkongcernen. Personalchef ligger som en stab till VD och de övriga i figuren är en linjeorganisation under företagets VD. Under den lägsta nivån i schemat finns även avdelningschefer och teamledare under respektive avdelning, men dessa har inte ritats med i figuren.

Intervjun genomfördes med företagets personalchef, Ann-Charlotte Hilmersson. Det är hon som i första hand sköter den administrativa delen av rekryteringen och har många års erfarenhet kring området.

4.2.1 Rekrytering

Rekrytering av personal på lägre nivåer sköts hos Elos Medical AB av varje avdelningschef i samråd med personalchefen, avdelningschefen kan den tekniska biten medan personalchefen sköter det administrativa. Detta gör de för att utfallet ska bli så bra som möjligt. Personalchefen har rollen av att känna av personens personlighet medan andra har kunskapen om den tekniska erfarenhet som krävs. Vid chefsrekrytering är det VD tillsammans med en utomstående samarbetspartner som sköter processen, det finns en gemensam rekryteringskonsult för hela kongcernen. När en chef ska anställas är företaget inte främmande för att använda headhunting för att hitta den som är bäst lämpad för uppdraget. Anledningen till att företaget väljer att anlita en konsult vid rekryteringsprocessen är att de poster som personal söks till är mycket viktiga och det är av stor vikt att den sökande har rätt kompetens.

4.2.2 Arbetsanalys och kravspecifikation

På Elos Medical AB används arbetsanalys och kravspecifikation som en viktig del i rekryteringsarbetet. Till varje post inom företaget finns en befattningsbeskrivning som revideras löpande och är ett levande dokument. Befattningsbeskrivningen används som mall för att utarbeta en kravspecifikation till den tjänst som blivit ledig. Det är även, enligt personalchefen, viktigt att ta hänsyn till vilken typ av tjänst det handlar om, vilka arbetsuppgifter som ingår och så vidare. Personalchefen menar att det är viktigt att det som står i dokumenten återspeglar det som sker i verkligheten, annars finns det ingen poäng med att arbeta med dem. När den externa samarbetspartnern hjälper till att hitta lämpliga kandidater grundar de sin sökning på kravspecifikationen. Kravspecifikationen spelar en

mycket viktig roll och företaget går tillsammans med samarbetspartnern igenom denna för att de ska uppfatta kraven på samma sätt.

4.2.3 Sökprocessen

När tjänsten ska utannonseras sätter personalchefen sig ner tillsammans med andra berörda chefer för att komma fram till vad det är företaget vill ha. Personalchefen poängterar att det är mycket viktigt att hitta rätt chef för att fylla platsen då felrekrytering kan vara förödande. Arbetsförmedlingen är en självklar kanal för Elos Medical AB då en ledig tjänst ska utannonseras. Beroende på vilken typ av tjänst det är som ska tillsättas används även olika tidskrifter, såväl lokala tidningar som de med större utdelningsområde. Innan en annons går ut till allmänheten sätts den alltid upp på en anslagstavla för att informera de anställda.

4.2.4 Intervjuer

Det är samarbetspartnern som genomför de första intervjuerna och sköter de tester som företaget efterfrågar. En ständig återkoppling sker till Elos Medical AB för att de ska kunna ta del av hur arbetet fortskrider. Samarbetspartnern gör ett urval av alla sökande och plockar fram tre förslag som presenteras för företaget. Dessa tre utvalda får komma på intervju hos Elos Medical AB. Om möjligt genomförs intervjuerna av en grupp bestående av personalchefen tillsammans med närmast överliggande chef, beroende på vilken tjänst det är som ska tillsättas. Om det inte är möjligt att vara flera personer under intervjun anser personalchefen att det är viktigt att någon mer från företaget får träffa personen som intervjuas för att se om den egna uppfattningen stämmer överens med kollegans.

4.2.5 Tester och referenser

Samarbetspartnern genomför personlighetstester och Elos Medical AB genomför ytterligare tester som de själva har utvecklat för att uppfylla sina behov. Testerna behandlar till exempel den sökandes kunskaper i språk eller att kunna läsa ritningar. Referenser tas vid olika skeden av processen beroende på vilken tjänst det är som ska tillsättas. Vid intern rekrytering är det dock inte lika vanligt att externa referenser tas då personalchefen anser att det arbete som personen genomfört hos företaget väger tyngre än tidigare meriter. Om magkänslan i ett tidigt stadium påvisar att något inte står rätt till menar personalchefen att det är viktigt att referenser tas i ett tidigt skede för att bekräfta eller dementera känslan.

4.2.6 Beslut om anställning

När ett beslut sedan ska fattas angående vem som ska få den lediga tjänsten görs urvalet baserat på de kriterier som ställts upp i kravspecifikationen. Om två kandidater anses likvärdiga låter de personens inriktning avgöra. Om valet till exempel står mellan en person som är marknadsinriktad och en som är produktionsinriktad väljer de utifrån situationen i företaget. Chefer får alltid fast anställning då det är svårt att få en person som redan har en anställning att ge upp denna. Däremot sker visstidsanställningar på lägre nivåer inom företaget. Om en felrekrytering skulle inträffa menar personalchefen att det är viktigt att en diskussion förs med personen i fråga. Möjligheten måste ges att förstärka bristerna så att det till slut hamnar rätt, personen måste ges en möjlighet att visa vad den kan. Om situationen inte går att lösa gäller det att ta kontakt med facket och så småningom kanske det blir frågan om en uppsägning.

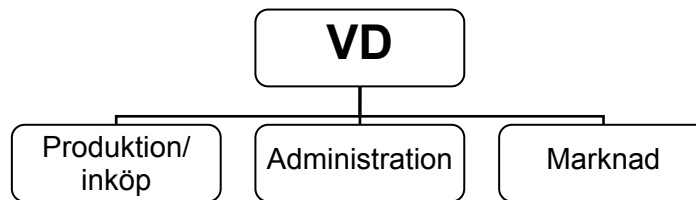
4.2.7 Intern eller extern rekrytering?

Vid rekrytering ser företaget först och främst om det redan finns någon inom Elos Medical AB som har potential att klättra till en högre position. De ser det som mycket positivt för

personalen att kunna utvecklas inom företaget. En fördel med att rekrytera internt är att de redan känner personen och vet hur den fungerar, men ofta finns ett behov att söka kandidater både internt och externt. Det händer även att en person har potential att utvecklas inom företaget men inte är tillräckligt mogen att ta steget uppåt i dagsläget. Möjligheten finns då för företaget att ge den personen en knuff i rätt riktning för att förstärka den potential som redan finns, detta kan ske genom till exempel utbildning eller stöttning från ledningsgruppen. Men det gäller att den person som är intresserad av att avancera visar ett intresse och håller sig framme för att göra ledningsgruppen uppmärksam.

Vid rekrytering där det finns både interna och externa kandidater är det ingen fördel att komma inifrån företaget, alla sökande behandlas på samma sätt. Enda undantaget är referenstagningen, där det ju redan finns en stor kunskap om de interna kandidaternas personlighet och förmåga.

4.3 Bertil Bergbom & Söner AB



Figur 3 Organisationsschema, Bertil Bergbom & Söner AB

Bertil Bergbom & Söner AB startade som familjeföretag men idag har ägarfamiljen en tillbakadragen roll och har istället valt att tillsätta en extern VD. I strukturen har företags VD tre underliggande funktionschefer inom områdena produktion/inköp, administration och marknad, se figur 3.

I dagsläget finns det cirka 80 anställda och utav dessa är 10 stycken tjänstemän. Den huvudsakliga sysselsättningen är tillverkning av stålrörskonstruktioner till möbelindustrin, framförallt kontorsmöbler. All tillverkning är legotillverkning som innebär att företaget inte tillverkar några egna produkter som når slutkonsumenten, allt som tillverkas säljs vidare för ytterligare bearbetning.

Intervjun genomfördes med företags VD, Håkan Jonsson. Det är han som har det övergripande ansvaret för företaget och även för rekryteringen.

4.3.1 Rekrytering

När en chef ska anställas ställs högre krav och ju högre upp desto noggrannare måste förberedelsen vara. Den som sköter rekryteringen är i första hand den överliggande chefen med viss delaktighet av företags VD, däremot är VD inte inblandad i rekryteringar på de lägsta nivåerna. Ska en högre chef anställas är ledningsgruppen med vid rekryteringen och företaget tar ibland även hjälp av rekryteringsföretag.

4.3.2 Befattningsbeskrivning

På Bertil Bergbom & Söner AB tillämpas befattningsbeskrivningar som används som underlag vid rekryteringen. Det är enbart när en helt ny tjänst ska tillsättas som en arbetsanalys genomförs och en kravspecifikation utarbetas. Då företaget samarbetar med ett

rekryteringsföretag lämnas en kravspecifikation och en tidsram bestäms. I detta fall bestäms även hur många kandidater som ska plockas fram för att sedan presenteras för företaget.

4.3.3 Sökprocess och intervjuer

Då kandidater ska sökas till en tjänst är det vanligast att företaget tar hjälp av pressen. Företagets VD påpekar att de aldrig har använt ren headhunting då det är ett relativt litet företag med få anställda och ett stort antal sökande till de tjänster som utannonseras. Vid utannonsering av en tjänst sker detta även internt för att de anställda ska känna att de har möjlighet att söka tjänsten. I de fall där ett rekryteringsföretag används sköter de urval, intervjuer och kontakt med referenser. Håkan ser en stor fördel i att någon annan sköter urvalet då detta tar mycket lång tid. Ledningen är delaktig vid chefsrekrytering och tillsammans intervjuar de intressanta kandidater. Först dagen efter intervjun sker en utvärdering och ledningsgruppen samlas för att diskutera de olika kandidaterna samt de olika intryck som de fått under intervjuerna.

4.3.4 Tester och referenser

Efter det att intervjuerna har genomförts är det dags att testa kandidaterna. Företaget genomför själva inga tester, det överlämnas till rekryteringsföretaget i de fall ett sådant används. Företaget får en utvärdering utav den person som genomfört testet, men inte själva svaren. Ytterligare ett sätt att utvärdera en kandidat på är att använda referenser. Referenser används sent i processen för att få bekräftelse på det som uppfattas om en person. När rekryteringsföretag används sköter de denna kontakt, men det hindrar inte företaget att själva kontakta referenspersoner om något verkar oklart. Referenser används alltid vid extern rekrytering men aldrig vid intern.

4.3.5 Beslut om anställning

När en person ska väljas ut för anställning används kravspecifikationen för att se att personen lever upp till de flesta av kraven. Men företaget går även till viss del på magkänslan efter de upplevelser som fått och hur personkemin stämmer in på företaget. Det är dock viktigt att inte enbart se de sociala sidorna utan även på kompetensen. I de fall gruppen inte kan enas om en kandidat att anställa träder hierarkin i kraft och de som är överst bestämmer.

Det är vanligast att personen blir fast anställd med en gång, det finns dock inget som hindrar företaget att flytta denna om det blir fel. Jonsson påpekar att företaget aldrig är låst vid ett felval och att det kan ta lång tid innan ett felval upptäcks. Normalt kan det ta mellan sex och tolv månader och dessa månader är förlorad tid vilket kostar företaget mycket pengar. Detta gör det mycket viktigt att få rätt man på rätt plats.

4.3.6 Intern eller extern rekrytering?

Det är vissa skillnader vid intern respektive extern rekrytering. Bergbom & Sönens VD anser att nackdelar med intern rekrytering är att personen i fråga är formad efter företaget och inte kan medföra ett nytt tankesätt och att kompetensluckor kan uppstå. Med kompetenslucka menar företagets VD att en person som vill avancera inom företaget kommer att lämna ett tomrum efter sig på den nuvarande arbetsplatsen. Det kan hända att personen i fråga besitter specialkunskap om den nuvarande yrkesrollen som det kan vara svårt att hitta hos någon annan. Fördelar är däremot att personen kan företagets struktur och fort kan anpassa sig till den nya rollen. Något som är lätt att missa vid rekrytering, menar Jonsson, är kunskaper hos dem som redan är anställda på lägre nivåer. Det finns brister i dokumentationen över de anställdas kunskaper, kunskaper som inte känns till på högre nivåer. I dagsläget föredras

extern rekrytering då ledningen vill få in nya tankesätt, driva företaget framåt och ta del av erfarenheter.

Vid intern rekrytering genomförs inte processen lika noggrant och företaget hoppar till och med över vissa steg. Kompetensen bedöms på samma sätt, dock sker ej intervjuer på samma sätt då företaget redan har en uppfattning om personen och tidigare referenser kontrolleras inte då de senaste finns inom företaget. Detta betyder att intern rekrytering går mycket fortare och är mindre omfattande. Sker rekryteringen med hjälp av rekryteringsföretag tillämpas olika kostnader för externt och internt sökande.

Det förekommer en viss avundsjuka inom företaget, men inte då en extern kandidat väljs framför en intern kandidat utan om en intern kandidat väljs framför en annan intern kandidat. Den avundsjuka som uppstår internt kan handla om ”vem som har rätt att ta nästa steg”. Vid denna typ av avundsjuka är det viktigt att berätta varför den ene men inte den andre var bäst lämpad för tjänsten.

4.4 Forbo Parquet AB

Forbo Parquet AB ingår i en koncern med tre divisioner och dessa är transportbanor, lim och golvtillverkning. Det finns sju produktionsenheter för golvtillverkning inom koncernen. I Tibro tillverkas parkett, och filialen är den enda inom koncernen som fokuserar på denna tillverkning.

På företaget i Tibro finns cirka 175 anställda som kan räknas om till 145 heltidstjänster. Utav dessa är 25 tjänstemän. I kategorin tjänstemän ingår fyra chefer och fyra produktionsledare. VD sitter på huvudkontoret i Göteborg och ingår i ledningsgruppen tillsammans med tre av cheferna från företaget i Tibro och ytterligare två personer från Göteborg. De som representerar företaget i Tibro är personalchef, inköpschef och produktionschef.

Intervjun på Forbo Parquet AB genomfördes med personalchefen, Helen Oscarson. Hon har det övergripande ansvaret för rekryteringen och arbetar även med administration.

4.4.1 Rollbeskrivning

Innan en rekrytering kan ske går personalchefen igenom den rollbeskrivning som finns för alla tjänstemän. Dokumentet analyseras för att ge en bild av vad det är för person som söks till den lediga tjänsten. Anledningen till att detta görs är för att se över tjänsten och undersöka om det till exempel finns några uppgifter i tjänsten som någon annan i ledande position vill ta över eller om det kanske finns något som måste läggas till. Personalchefen reviderar rollbeskrivningen en gång varje år och varje gång något förändras.

4.4.2 Sökprocess, gallring och intervju

Rekryteringen börjar alltid i ledningsgruppen, det är sedan upp till personalchefen att påbörja arbetet på det egna kontoret. Vid de senaste rekryteringarna har en konsult anlåtts för att hjälpa personalchefen med det arbete som utförs av denne i vanliga fall. Det är den första fasen av processen som lämnas över, konsultens tid köps helt enkelt. Men ett samarbete sker hela tiden mellan konsulten och företaget och de har kontinuerlig kontakt med varandra. Efter ett första urval av ansökningar skickas dessa till personalchefen för en analys. Hon har utvecklat en matris som används för att betygsätta de olika sökanden för att kunna göra ytterligare en gallring. De personer som får högst poäng får sedan komma till intervju, det brukar röra sig om cirka sex till åtta personer. Intervjun sker sedan av personalchefen tillsammans med antingen VD, produktionschef eller konsult.

4.4.3 Tester/analyser

Utav de som gått vidare till intervju går sedan cirka tre personer vidare till en djupanalys som genomförs av en psykolog som företaget samarbetar med. Personalchefen får ta del av resultaten och de arbets sökande har även möjlighet att välja om de vill kvarstå som kandidat till tjänsten eller inte. Ibland överensstämmer inte resultatet med den bild personer har av sig själv detta kan medföra att personen väljer att inte fullfölja sin kandidatur. Efter det att personalchefen tagit del av resultaten förstörs dessa eftersom det inte är något som får arkiveras.

Efter analysen får de aktuella kandidaterna träffa de övriga cheferna som inte varit med under intervjun. Referenser kontrolleras av konsulten i ett tidigt skede eller av personalchefen beroende på om en konsult har anlåtats eller inte.

4.4.4 Beslut om anställning

När det sedan ska fattas ett beslut om vem som ska anställas så går företaget mycket på magkänsla. Om situationen skulle uppstå att två likvärdiga kandidater finns kvar i det slutliga skedet anser personalchefen att det kan vara lämpligt att låta lotten avgöra. Men det är en enligt henne en väldigt ovanlig situation som i stort sett aldrig uppstår. En rekryteringsprocess tar i genomsnitt sex månader att genomföra i sin helhet.

Om en felrekrytering skulle ske är det bästa sättet enligt personalchefen att försöka genomföra en omplacering av personen. Det finns idag inga rutiner på vilken anställningsform som tillämpas vid nyrekrytering av chefer, men det poängteras att om det är en person som lämnar ett befintligt arbete till förmån för detta så är det vanligast att personen erbjuds en fast anställning redan från början. Det är svårt för en ledare att lämna en fast position på ett företag för att ta en provanställning någon annanstans.

4.4.5 Intern eller extern rekrytering?

När en chef ska rekryteras sker utannonsering oftast både internt och externt, enligt personalchefen varierar det mycket beroende på vart organisationen befinner sig och vilken typ av person det är som söks. Ibland är det en fördel att plocka någon utifrån som inte är inrutad i de befintliga rutinerna och ibland är situationen tvärtom. Om valet av kandidat faller på en extern istället för intern påpekar personalchefen att det är mycket viktigt att den person som inte fått jobbet får en bra förklaring till varför. Om det är någon egenskap eller kunskap som saknas hos den nekade personen finns möjligheten att erbjuda utbildning för att denna person ska ha möjlighet nästa gång chansen dyker upp. Det finns möjlighet att bli erbjuden utbildning via företaget om ledningen anser att någon anställd har potential att ta över en tjänst som inom kort kommer att bli vakant.

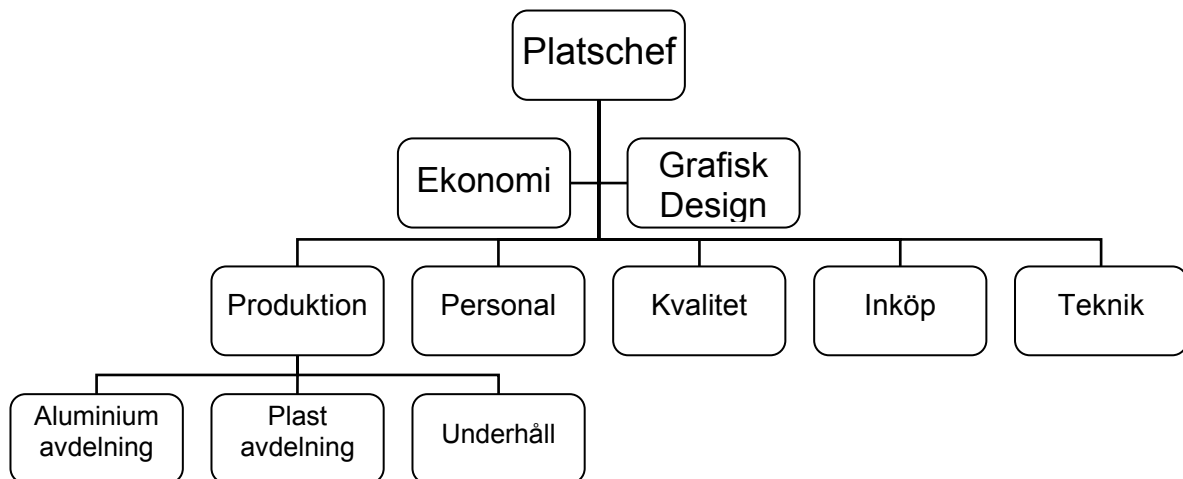
Processerna vid rekrytering skiljer sig åt beroende på om personen kommer inifrån företaget eller inte. Personalchefen anser att om personen redan arbetar inom företaget finns det en relation och en uppfattning om personen i fråga. Det anses då inte nödvändigt att göra en lika omfattande process med just den personen. Dock genomförs alltid en intervju och en djupanalys, men inte i lika stor omfattning.

Personalchefen skulle kunna tänka sig att använda headhunting för att få rätt person på rätt plats. Det är enligt henne viktigt att finna den person som är bäst lämpad för jobbet. Hon menar även att det kan ske på flera sätt, till exempel genom att "lägga ut ett bete" hos en person som anses lämplig men utan att säga vad det är som egentligen eftersträvas.

4.5 Tectubes Sweden AB

Tectubes Sweden AB är beläget i Hjo och kallas i folkmun för ”Tuben”. Företaget har sitt ursprung i Nordiska Tubfabriken som grundades 1917 i Kungsör och tillverkningen i Hjo påbörjades år 1949. Då fabriken startades fanns även andra filialer till företaget men 1969 koncentrerades tillverkningen till Hjo. I dagsläget finns det två fabriker i Sverige och en i USA och företagets kunder finns inom livsmedels-, läkemedels- och kosmetikindustrin. I Hjo tillverkas årligen 80 miljoner aluminiumtuber och 75 miljoner plasttuber.

Tectubes Sweden AB blev år 1999 en del av Sidel gruppen, och 2003 köptes denna upp av Tetra Laval som idag är företagets huvudägare. I Hjo finns det cirka 130 anställda och dessa leds av en platschef. Strukturen i företaget ser ut som beskrivs i figur 4. Dock är ekonomifunktionen gemensam för hela Tectubesgruppen, men är stationerad i Hjo. I aluminium- och plastavdelningen finns olika lag som de anställda arbetar i och varje lag har en lagledare. Intervjun genomfördes med företagets personalchef, Per Wettergren. Han har ansvaret för personalfrågor och är delaktig i de flesta rekryteringar som sker inom företaget.



Figur 4 Organisationsschema, Tectubes Sweden AB

4.5.1 Befattningsbeskrivningar

Företaget har befattningsbeskrivningar för de olika chefspositionerna och dessa uppdateras på årlig basis eller vid behov. När en chef väljer att avsluta sin anställning genomförs alltid en avgångsintervju för att ta reda på vad personen tycker har fungerat bra eller dåligt, eller om det finns andra omständigheter som påverkar personens arbetssätt. Detta ligger sedan till grund för revidering av befattningsbeskrivningen om det skulle behövas. Wettergren berättar vidare att han analyserar befattningsbeskrivningen för att se om tjänsten behövs och i så fall om den i fortsättningen ska se likadan ut som den gör i dagsläget. Allt detta bearbetas sedan för att skapa en kravspecifikation som innehåller information om vilka egenskaper företaget vill att en nyanställd ska ha. När kravspecifikationen utarbetas är det viktigt att ha i åtanke vad företaget vill ha ut av tjänsten och hur den passar ihop med företagets affärsstrategi.

4.5.2 Sökprocess, gallring och tester

På Tectubes Sweden AB används ett rekryteringsföretag som hjälp vid rekryteringsprocessen, dock inte om rekryteringen enbart sker internt. Anledningen till att företaget väljer att anlita en utomstående part är för att få en opartisk syn och för att dessa firmor är experter på just rekrytering. I första hand hjälper rekryteringsföretaget till att sälla bland ansökningar och

välja ut personer som får komma till företaget på intervju. För att kunna göra detta vidarebefordras kravspecifikationen till rekryteringsföretaget så att de vet vad det är för person som företaget är ute efter. Rekryteringsföretaget sköter även annonseringen åt Tectubes Sweden AB, och detta kan ske i tidningar eller på hemsidor. Vid rekrytering av chefer är det idag vanligt att headhunting förekommer för att hitta en lämplig kandidat. Vidare är det rekryteringsföretaget som genomför tester på potentiella kandidater innan de får komma till företaget för intervju. Under hela denna process förekommer ständig återkoppling med resultat och så vidare till Tectubes Sweden AB.

4.5.3 Intervjuer

När det kommer till intervjuer så genomförs dessa av personal på Tectubes Sweden AB. Det är framför allt platschefen och personalchefen som är inblandade i detta förfarande men även facket och någon från avdelningen där personen kommer att arbeta. I snitt skickar rekryteringsföretaget fem personer vidare för intervju. Vid alla intervjuer finns frågeområden fördefinierade som har utarbetats utifrån kravspecifikationen. På Tectubes Sweden AB varierar intervjuformen beroende på situation, de kan genomföras både i grupp och av enskilda personer. Om intervjun inte genomförs i grupp får den sökande träffa varje person för sig och därefter samlas alla inblandade för att väga samman sina uppfattningar. Wettergren poängterar att det är viktigt att de personer som ska jobba med personen i fråga får träffa honom eller henne för att bilda sig en egen uppfattning och komma med kommentarer.

4.5.4 Referenser

Om det finns några frågetecken under processens gång kan det vara lämpligt att kontrollera den sökandes referenser. Men Wettergren menar, speciellt om det handlar om rekrytering av en chef, att det kan vara bättre att använda referensen för att komma i kontakt med en annan person som har jobbat med, eller under, personen för att få fram information. I de flesta fall är referenserna någon som pratar bra om den sökande och kanske inte berättar hela sanningen.

4.5.5 Beslut om anställning

En rekrytering hos Tectubes Sweden AB tar i genomsnitt tre till fyra månader från det att ett behov uppstår till att tjänsten är tillsatt. När en person ska väljas för anställning behöver det enligt Wettergren inte vara den person som ser bäst ut på pappret som erbjuds tjänsten utan den person som anses klara arbetsuppgifterna på bästa sätt. Men det är inget som säger att dessa två aspekter inte kan sammanfalla hos en och samma person. Om personen som väljs för tjänsten redan har ett jobb kan processen dra ut på tiden eftersom det gamla jobbet måste avslutas innan det nya kan påbörjas. När en ny chef anställs tillämpas alltid provanställning under den första perioden. Det finns då en möjlighet att avbryta anställningen om något känns fel eller inte fungerar. Möjligheten finns även under denna period att ”rätta till” de eventuella fel som kan uppstå för att få det att fungera. Wettergren upplever det inte som något negativt att en chef får provanställning och han har heller inte fått uppfattningen att de potentiella arbetstagarna tycker det utan snarare tvärtom. Genom en provanställning får även den som anställts chansen att känna efter om jobbet känns rätt eller inte.

4.5.6 Intern eller extern rekrytering?

Företaget har som policy att alltid söka efter högre chefer externt, men självklart har även interna kandidater möjligheten att söka en tjänst. Anledningen till detta är att en intern kandidat i vissa fall kan ha *för* mycket kunskap om företaget, och att gå från att vara ”en i gänget” till att bli dess ledare kan ibland vara problematiskt. Dock söker företaget främst internt då det är en lagledare som ska anställas. Då kan ovan nämnda nackdel vändas till en fördel om personen i fråga klarar av att hantera situationen. Wettergren ser dock en nackdel

med att rekrytera externt då det kan vara svårt att finna den kompetens som krävs, det kan krävas speciella kunskaper om teknik eller material som det är få som besitter.

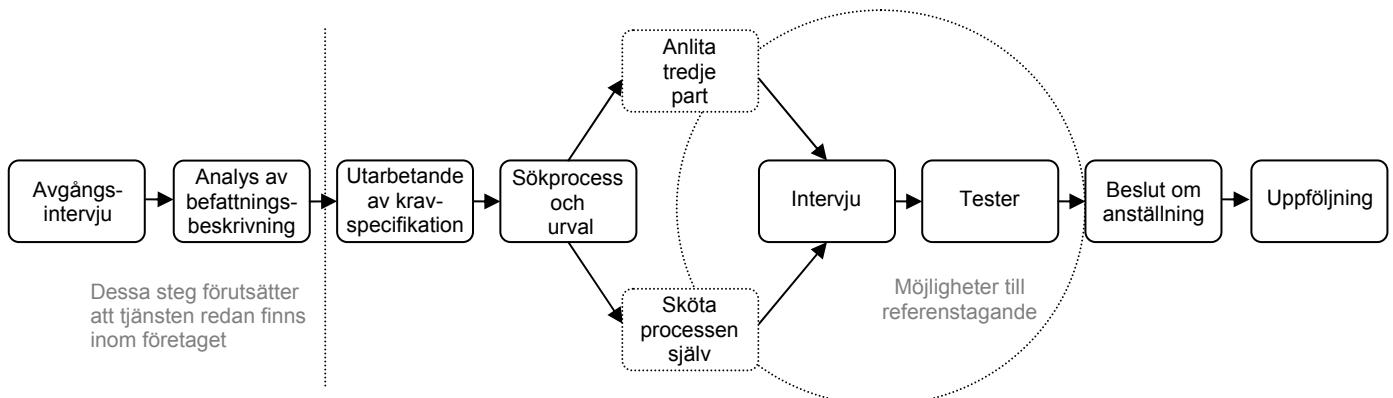
Varje år hålls utvecklingssamtal som används för att framställa en personlig utvecklingsplan för varje anställd. Om företaget anser att det finns utvecklingspotential hos någon av dessa är de inte främmande för att hjälpa denna person att komma vidare genom till exempel utbildning. Utvecklingsplanen kan användas för att söka efter interna kandidater till vissa poster då det redan finns dokumenterat vilka som kan vara lämpliga eller inte. Vid en intern rekrytering kan även facket vara involverat eftersom de har goda kunskaper om de anställda. Företaget tar även hjälp av övriga medarbetare för att undersöka om de tror att personen kommer att klara av jobbet.

5 Analys

I detta kapitel kommer teori och empiri att vävas samman för att se om problempreciseringen kan lösas. Under undersökningen har vi upptäckt att det finns både likheter och olikheter mellan empiri och litteraturen och i detta kapitel kommer dessa att redogöras. Det är viktigt att ha i åtanke att teorin utgår från den allmänna rekryteringsprocessen och det material som återfinns i empirin, som är utgångspunkten för analysen, behandlar chefsrekrytering. Det är en jämförelse mellan dessa som denna studie är uppbyggd på och det är vad som kommer att redovisas i följande kapitel.

5.1 Rekryteringsprocessen

I den teoretiska referensramen beskrivs en modell, kallad bedömningscirkeln (figur 1), som kan användas som utgångspunkt vid ett rekryteringsförfarande. Lindelöw Danielsson (2003) påstår att nyckelbefattningar kräver en mer omfattande rekryteringsprocess. Detta påstående kan stärkas genom empirin varefter vi har utvecklat modellen för att anpassa den till chefsrekrytering, se figur 5. Denna modell kommer att präglade de kommande avsnitten i detta kapitel.



Figur 5 Utvecklad rekryteringsprocess

5.1.1 Befattningsbeskrivning och kravspecifikation

När ett företag ska rekrytera inleds processen alltid med någon form av analys av den lediga tjänsten (Kahlke & Schmidt, 2000). Tectubes Sweden AB tycks ha en väl utarbetad strategi för att genomföra en arbetsanalys eftersom de tillämpar något som de kallar för avgångsintervju. Genom denna intervju tar de vara på den avgående chefs kunskaper och för dessa vidare till den som efterträder personen. Vid intervjun behandlas även den avgående chefs tankar kring hur tjänsten kan utvecklas och bli bättre. Det som framkommer under avgångsintervjun ligger till grund för analys och eventuell revidering av befattningsbeskrivningen.

Hos företagen som medverkat i studien används befattningsbeskrivningar som underlag för att utarbeta en kravspecifikation. Det förefaller finnas en viss skillnad mellan teori och empiri gällande hur företag använder sin kravspecifikation. Lindelöw Danielsson (2003) menar att det bara är de kandidater som uppfyller alla krav i specifikationen som kommer vidare till nästa nivå av processen. Ute på företagen är synen mer realistisk, det finns en medvetenhet om att exakt alla krav inte kan uppfyllas, kravspecifikationen används mer som en

rekommendation. Personalchefen på Tectubes Sweden AB anser att en persons övriga kvalifikationer ibland kan väga tyngre än att exakt alla krav uppfylls. Detta är en hälsosam syn som förhindrar att företaget letar efter supermänniskor, det viktigaste är att rätt person hamnar på rätt plats.

Om en ny chefstjänst har utvecklats på företaget finns det antagligen ingen befintlig befattningsbeskrivning att utgå ifrån. Det finns heller inte någon tidigare chef att genomföra en avgångsintervju med. Detta leder till att de två första stegen i figur 5 inte kan genomföras när det är en ny tjänst som ska tillsättas utan företaget måste i det fallet utveckla en befattningsbeskrivning och då är en arbetsanalys ett bra tillvägagångssätt. Företaget får då istället analysera vilka arbetsuppgifter som ska ingå i tjänsten och så vidare.

5.1.2 Sökprocess och urval

I den teoretiska referensramen beskrivs att det är önskvärt för företag att få kvalificerade sökande till de tjänster som utannonseras (Lindelöw Danielsson, 2003). Det viktigaste är inte hur många som söker tjänsten utan att de som söker har de rätta kvalifikationerna (Thoms, 2005). Detta framkommer även i empirin, självklart vill de företag som ingår i studien att personer med den rätta kompetensen ska söka jobbet. Det är proaktivt och reaktivt sökande som dominerar bland företagen i studien. Det varierar med situation om företagen väljer att utannonsera en ledig tjänst eller om de själva aktivt söker efter kandidater till den lediga tjänsten. De två alternativa sökvägar som beskrivs i den teoretiska referensramen utgår från att rekryteringen sker internt, eftersom detta inte sker i någon större utsträckning är de inte speciellt vanliga. Det ses som positivt att få många sökande till en tjänst eftersom det visar att företaget är en attraktiv arbetsplats. En negativ aspekt av detta är att urvalsprocessen tar mycket lång tid om alla ansökningar ska behandlas rättvist.

De deltagande företagen överlåter i stor utsträckning sökprocessen och urvalet till ett rekryteringsföretag eller en rekryteringskonsult. I och med att det kommer många ansökningar till de tjänster som utannonseras tar det lång tid att rättvist bedöma dessa för att hitta de bästa kandidaterna. Det är därför en vettig tanke att ta hjälp av en tredje part då det framkommit i empirin att företagen själva anser att de inte besitter den kunskap, eller har den tid, som krävs för att genomföra en lyckad rekrytering.

Det finns ett stort intresse bland företagen att använda sig av headhunting för att finna lämpliga kandidater till lediga chefstjänster trots att de deltagande företagen inte i någon större utsträckning tillämpar detta som arbetssätt idag. Merparten av företagen är ense om att det är bättre att dra på sig en stor kostnad genom att anlita en konsult än att rekryteringen ska bli fel. Enligt Furhoffs VD är det viktigt att ta reda på om kostnaden för rekryteringskonsulten är motiverbar i alla lägen. Det är dumt att vara dumsnål bara för att det finns en prislapp på tjänsten, kostnaden finns där även om företaget genomför rekryteringen själva. Om företaget känner att det finns kompetens och tid för att sköta rekryteringen själv kan det leda till att kostnaden blir lägre, men den kommer alltid att finnas där.

Det torde vara av intresse för företagen att göra en avvägning om rekryteringen ska ske internt eller externt, eller både och. Det senare alternativet är enligt Thoms (2005) det mest lämpliga när högre chefer ska tillsättas. Dock finns en tydlig trend bland företagen att söka chefer externt. VD på Bertil Bergbom & Söner AB menar att personer som rekryteras internt är färgade av företaget och inte kan medföra ett nytt tankesätt. Det finns meningsskiljaktigheter mellan teori och empiri och vilket som väljs är situationsbetingat.

5.1.3 Intervju

Det är under intervjun som företaget träffar kandidaten för första gången och därför är det bra att ha en utarbetad strategi för hur denna ska genomföras (Lindelöw Danielsson, 2003). Även om företagen i denna studie i stor utsträckning använder sig av rekryteringskonsulter så genomförs alltid den slutliga intervjun av företagsrepresentanter. Vilka det är som intervjuar varierar från företag till företag av olika anledningar. Dock verkar de flesta företag vara överens om att det är av stor vikt att personer som kommer att arbeta med den nyanställda närvarar vid intervjun. Om det inte finns en högre chef kan det vara en person som kommer att arbeta under chefen (personalchef, Tectubes Sweden AB). Det är viktigt att det inte heller är för många närvarande vid intervjun då det kan inge en skräckkänsla hos kandidaten (VD, Furhoffs Rostfria AB), detta kan påverka kandidaten negativt och han/hon kan känna sig stressad av situationen.

Direkt efter intervjun/intervjuerna är det bra om personerna som medverkat från företagets sida sätter sig ner tillsammans och gör en utvärdering av kandidaten. Genom att göra en direkt utvärdering finns det ingen risk att blanda ihop de olika sökandes svar under intervjun och de direkta intrycken fortfarande finns kvar. Det finns inte belägg för att alla företag i studien arbetar på detta sätt, men det finns heller inget som talar emot det. Därför kan vi anta att någon form av utvärdering sker hos dem alla.

5.1.4 Tester

Kahlke och Schmidt (2000) menar att många av dagens företag i mer eller mindre utsträckning använder sig av tester i sina rekryteringsförfaranden. Den största anledningen till att tester används är för att jämföra om de intryck som fåtts av kandidaten stämmer överens med testresultatet, en person kan vara bra på att föra sin talan och säga allt det som arbetsgivaren vill höra istället för sanningen (VD, Furhoffs Rostfria AB). Lindelöw Danielsson (2003) menar, i enlighet med detta, att en intervju kan vara lite utav en teater och att kandidater ofta vill verka bättre än vad de egentligen är. För att komma runt detta används tester av olika slag ute på de olika företagen. Tester är därför ett bra verktyg för att undersöka en persons genuinitet.

Företagen i denna studie tar alla hjälp av en tredje part för att genomföra tester. Anledningen till att företagen inte gör detta själva är att de inte anser sig ha den rätta kompetensen. Då en tredje part anlitas för att genomföra tester sker återkopplingar av testresultatet till det anlitate företaget. På Forbo Parquet AB låter de även de sökande ta del av testresultaten för att de sedan själva ska kunna avgöra om de anser om testet ger en rättvis bild eller ej och om de vill vara kvar som kandidater. Det framgår dock inte hur de andra företagen hanterar sina testresultat förutom att de själva använder dem som underlag för att fatta ett beslut.

Det är de psykologiska testerna som är dominerande bland företagen i denna studie. Under intervjuerna är det uteslutande dessa tester som tagits upp, det är bara ett företag som skiljer sig från de andra i detta avseende. På Elos Medical AB genomförs egna kunskapsbaserade tester beroende på vilken typ av tjänst det är som ska tillsättas. Det är oklart om dessa ska räknas till kognitiva tester eller om det kan jämföras med assessment center då mängden information inte är tillräcklig för att avgöra detta.

I empirin klargörs att en intern rekryteringsprocess inte genomförs i samma utsträckning som en extern rekryteringsprocess. Det bör dock poängteras att tester bör vara en viktig del vid såväl intern som extern rekrytering (Thoms, 2005). VD på Furhoffs Rostfria AB menar:

Personer som tidigare verkade lämpliga kan vara olämpliga men även tvärt om då en person kan ha bra kunskaper som aldrig visats. Det är möjligt att upptäcka egenskaper hos de anställda, som inte behövs för den arbetsuppgift som personen har idag, med hjälp av tester. Dessa egenskaper kan dock vara lämpliga för en annan position inom företaget.

Genom att upptäcka dessa dolda egenskaper/kunskaper finns möjligheten att hjälpa en anställd att utvecklas inom företaget. Därför kan det vara väl värt pengarna att alltid testa personer som söker en tjänst inom företaget, oavsett om det handlar om en chef eller om en person som ska arbeta inom produktionen.

5.1.5 Referenser

Alla de företag som medverkat i denna studie har berättat att de någon gång under rekryteringsprocessen oftast väljer att kontrollera referenser. När referenserna tas varierar från situation till situation och i figur 5 symboliseras detta av en cirkel som omfattar stegen från sökprocess och urval till beslut om anställning.

Det förefaller raka motsatser hos de olika företagen vad gäller referenstagning och det är svårt att säga att det ena tillvägagångssättet skulle vara bättre än andra. Det kan vara lämpligt att kontrollera referenser tidigt i processen om något känns fel, och om denna känsla bekräftas finns möjligheten att utesluta kandidaten och på så sätt spara både tid och pengar. Det finns dock en poäng som presenteras i litteraturen som säger att om referenser kontrolleras tidigt så kan det påverka bilden av den sökande negativt (Ahrnborg Swenson, 1997). Referenspersonerna kan få rekryteraren att ändra sin bild av en person om kontakten tas innan en egen uppfattning har bildats.

Gemensamt för alla företag i undersökningen är att de vid intern rekrytering i första hand använder anställda inom företaget som referenser. Detta är ett bra sätt att arbeta på, en intern referens har koll på vad personen kan om företaget och hur kulturen ser ut med mera. Men det kan även vara bra att kontrollera externa referenser om sådana finns.

Om referenser tas från en nuvarande arbetsgivare finns en risk att en känslig situation uppstår mellan arbetsgivaren och kandidaten men även mellan de företag som är involverade. Det finns en bra tanke på Tectubes Sweden AB där personalchefen säger:

När man rekryterar en chef kan det vara bra att använda referenserna för att komma i kontakt med en annan person som har arbetat tillsammans med, eller under, den person som söker chefstjänsten. I de flesta fall är en referens någon som pratar bra om den sökande och därför kommer inte alltid hela sanningen fram.

Referenser bör ses som något av en färskvara, att använda referenser långt tillbaka i tiden kan vara riskabelt eftersom en person oftast utvecklas mycket på lång tid. Det finns många faktorer som påverkar en person och något som var dåligt för fem till tio år sedan kan vara något som är personens starkaste sida idag. Det bör poängteras att en referens inte behöver vara en tidigare arbetsgivare eller kollega utan kan lika väl vara en person som finns i kandidatens privata omgivning.

5.1.6 Beslut om anställning

Det är först i detta skede som processen skiljer sig avsevärt mellan de företag som deltagit i studien. Det är svårt att avgöra om något tillvägagångssätt är bättre än det andra eller inte, alla

företag har utarbetat rutiner för vad som fungerar bäst i just deras organisation. Gemensamt för företagen är att en utvärdering genomförs i grupp och alla som har varit involverade i processen ges en chans att säga vad de tycker, vilket får medhåll från Thoms (2005). Att facket involveras i denna process ses som mycket positivt, speciellt eftersom de företag som studerats är relativt små och kan behöva den kompetens som fackligt engagerade besitter. Alla de olika tillvägagångssätt som beskrivs i empirin anses vara berättigade eftersom det handlar om olika företag i olika situationer.

Det är viktigt att personerna som valet står mellan jämförs på ett rättvist sätt vilket gör att förarbetet spelar väldigt stor roll. Det är viktigt att gå tillbaka till kravspecifikationen för att se att personerna som valet står mellan faktiskt lever upp till de krav som företaget beslutat är de viktigaste (Capotondi, 2003). Personalchefen på Tectubes Sweden AB påpekar att det inte alltid behöver vara den person som ser bäst ut på pappret som får tjänsten, utan alla avseenden måste tas med i bedömningen. Hos företagen som medverkat i studien finns en överensstämmelse om att personliga egenskaper är minst lika viktiga som de krav som ställs. Det kan till och med vara så att de personliga egenskaperna i vissa fall väger tyngre än de praktiska kunskaperna, helt beroende på vilken typ av chefsbefattning det handlar om. Däremot får inte magkänslan helt styra valet, utan det är bra att kombinera den med något av de andra alternativen.

5.1.7 Uppföljning av beslut om anställning

En felrekrytering är något som kan medföra stora kostnader för ett företag (Ahrnborg Swenson, 1997). Trots detta verkar företagen i studien inte se felrekrytering som något stort problem och det verkar inte finnas några utarbetade rutiner för uppföljning av beslutet om anställning. Många av dem som medverkat i studien har inte upplevt några stora felrekryteringar men har det skett har företagen upplevt att det har varit ett problem som har varit relativt enkelt att lösa.

Det finns olika sätt att komma runt problemet med felrekrytering på och många gör det genom att tillämpa provanställning även vid anställning av en chef. Det råder dock lite skilda meningar om hur väl fungerande det är. På Elos Medical AB ses det som en nästintill omöjlig uppgift att få en chef att lämna sin befattning på ett företag för en provanställning på ett annat medan det på Tectubes Sweden AB inte alls uppfattas som ett problem hos någon av parterna. En uppföljning av en provanställning torde leda till insikt huruvida personen är rätt man på rätt plats, och om så är fallet övergår provanställningen till en fast tjänst. Om det istället är fel person som fått tjänsten bör företaget avsluta provanställningen. Det är då lämpligt att gå tillbaka till det steg där hela rekryteringsprocessen startade nämligen till avgångsintervjun. Den provanställda måste genomgå intervjuer för att företaget ska kunna se var problemet ligger för att undvika ytterligare en felrekrytering.

5.2 Varför rekryteringsföretag?

De företag som medverkat i studien menar att de anlitar rekryteringsföretag eftersom dessa är proffs på det de gör. Det är inget av företagen som har en speciellt hög personalomsättning och rekrytering är därför inte något som de arbetar med varje dag. Att anlita ett rekryteringsföretag minskar därför risken för felrekryteringar på grund av tidsbrist. Det är också tydligt att företagen är beredda att ta den kostnad som uppstår vid ett anlitan av rekryteringsföretag eftersom det dagliga arbetet kan fortgå för den som är ansvarig för rekryteringen. Dock påpekar VD på Furhoffs Rostfria AB att det är viktigt att undersöka om kostnaden för tjänsten är motiverbar i alla lägen.

En förutsättning för att företaget ska tjäna på att anlita ett rekryteringsföretag är att det kan ske en öppen kommunikation. Företaget måste vara tydligt med vad det är de är ute efter och inte ta något för givet. Det krävs även en ansträngning från konsultens sida att ha kontinuerlig kontakt med företaget och fråga om det är något som är oklart. Allt detta påverkas av företagets kravspecifikation eftersom det är i denna som det framkommer vad företaget vill ha. Konsulterna kan ses som proffs på att hitta rätt personer att välja bland, men de behöver all hjälp de kan få för att veta vad de ska leta efter.

5.3 Intern eller extern rekrytering?

Tabell 3 För- och nackdelar med intern respektive extern rekrytering

INTERN REKRYTERING		EXTERN REKRYTERING	
FÖRDELAR	NACKDELAR	FÖRDELAR	NACKDELAR
Kunskap om organisationen	”Lever i det förflutna”	Objektivt synsätt	Okunskap om organisationen
Företaget har kunskap om personen	Förutfattade meningar	Nya idéer	Nya idéer
Sökande med rätt kompetens	Få kandidater	Sökande med rätt kompetens	För många kandidater
Kort inkörningsprocess	Avundsjuka	Få en bra ledare	Avundsjuka
Billigt			Dyrt

I tabell 3 ovan sammanfattas ett antal för- och nackdelar med intern respektive extern rekrytering. Tabellen har utarbetats av författarna med utgångspunkt i teori och empiri och kommer att förklaras i följande avsnitt.

Att göra ett val mellan intern och extern rekrytering är inget som känns som en självklarhet för något av företagen i denna studie utan allt beror på situationen och hur väl de känner de anställda. Att enbart söka internt efter kandidater till en chefstjänst är inte speciellt vanligt bland företagen, till skillnad från Spinelli och Zajas (1995) uttalande om att de flesta företag främst rekryterar sina chefer internt. Företagen menar att eftersom de inte är så stora tror de sig veta om kompetensen finns internt eller inte och kan på så sätt avgöra hur sökning efter lämpliga kandidater ska ske. Ett problem som lyftes hos Furhoffs Rostfria AB är att i ett litet företag finns ofta en relation mellan den sökande och den som rekryterar och det finns då en risk att känslan blir mer styrande än förnuftet. Deras lösning på problemet är att utföra tester även på interna kandidater för att få något mer att utgå ifrån.

Intern rekrytering av chefer verkar inte vara speciellt vanligt på något av företagen. Många av dem som medverkat i studien säger att det är en stor fördel att rekrytera externt eftersom de kandidaterna har en objektiv syn på företaget. Nya idéer behöver dock inte enbart komma från externa kandidater utan kan även komma från redan existerande personal. Idéer från en extern kandidat som inte är insatt i företaget kan vara för revolutionerande för att kunna genomföras i praktiken, och det kan leda till ett motstånd från övriga medarbetare.

Att enbart söka efter kandidater till en chefstjänst internt är nästintill en omöjlighet för företag i den storlek som de som ingår i denna studie. Risken är stor att endast ett fåtal personer söker tjänsten och det går inte att förlita sig på att dessa personer besitter den kompetens som krävs för tjänsten (se bl.a. Thoms, 2005, Spinelli & Zajas, 1995). Sannolikheten att hitta ”rätt person

för rätt jobb” är större om sökgruppen utökas med externa kandidater. Detta är speciellt viktigt vid rekrytering av chefer då ledaregenskaper är en viktig del.

Gemensamt för alla företag i undersökningen är att de låter de interna kandidaterna genomgå samma process som de externa men vissa delar görs i mindre omfattning för de interna kandidaterna. Hos Bertil Bergbom & Söner finns ett speciellt avtal med rekryteringskonsulten som innebär att deras tjänster kostar olika mycket beroende på om det är en intern eller extern sökning. En intern sökning är billigare eftersom det inte kräver lika mycket förarbete då företaget anser att de själva sitter på mycket av den informationen som behövs. Genom att rekrytera internt är det också möjligt att komma undan den långa inkörningsprocessen som krävs vid en extern rekrytering. En person som redan arbetar inom företaget, när de är i den storlek som i denna studie, har ofta redan en hel del kunskaper om hur företaget fungerar. En extern kandidat som aldrig har arbetat inom företaget har oftast inga kunskaper om organisationen, mer än vad han/hon har fått berättat för sig.

När företagen fick frågan om det finns någon möjlighet för anställda att utvecklas inom företaget om de ser att den rätta kompetensen finns blev svaret spontant ja från de flesta. VD på Furhoffs Rostfria AB menar:

Det är lättare att lära en anställd om ledningsuppdraget än att lära en ledare om produkterna.

Det han menar är att det är lättare att plocka en person inifrån för tjänster som har samhörighet med produkterna. Även en ledare måste ha denna kunskap eftersom det är till denna person som till exempel säljarna vänder sig till när de får problem. I vissa situationer är det viktigare att ha en stark ledare än att ha någon som känner till företagets produkter på samma position.

6 Slutsats

I detta kapitel kommer de lärdomar som kan dras av studien att presenteras. Vi kommer att belysa frågeställningen och hur resultatet har blivit utifrån denna. Det kommer även att framstå huruvida studiens syfte har uppfyllts och om resultatet kan sättas in i ett vidare sammanhang.

6.1 Rekryteringsprocessen

I detta avsnitt kommer vi att förklara vilka slutsatser vi har dragit utifrån huvudproblemet som lyder:

Hur ser processen ut vid rekrytering av chefer?

Vid chefsrekrytering är de första stegen i processen mycket viktiga för slutresultatet. En stor skillnad mot rekrytering i stort är att det för chefer oftast finns en befattningsbeskrivning att utgå ifrån. Det är viktigt att befattningsbeskrivningen revideras löpande för att innehålla aktuell information om tjänsten då beskrivningen ligger till grund för kravspecifikationen. En väl utformad kravspecifikation bidrar kraftigt till att ett bra resultat uppnås. Om ett företag misslyckas med att utforma en bra kravspecifikation finns en stor risk för felrekrytering. Det är viktigt att företagen förstår hur viktig kravspecifikationen är, framför allt om en rekryteringskonsult anlitas eftersom den då blir en form av mall som denne arbetar efter.

Nästa steg i processen är att söka efter lämpliga kandidater till en ledig tjänst och sedan göra ett första urval. Här har företagen två alternativ, att sköta processen själv eller lägga ut det på en tredje part. För- och nackdelar samt olika kostnader måste vägas in i varje specifikt rekryteringsförfarande. I de fall där en tredje part anlitas är det väldigt viktigt att en nära kontakt mellan de olika aktörerna uppstår. Denna kontakt är ovärderlig när det gäller att hitta de personer som företaget vill ha. Utan en fungerande kommunikation är det lätt hänt att lämpliga kandidater försvinner ur processen i ett tidigt skede. Det är dock vanligt att företag har ett väl utarbetat samarbete med sin rekryteringskonsult, men det tar tid att bygga upp det förtroende som krävs för en så pass viktig process som rekrytering.

Vid intervjuer, som är nästa steg i processen, finns flera fallgropar. Såväl kandidaten som företaget talar bara gott om sig själva vilket gör att intervjun kan bli en slags teater där det gäller att säga det den andre vill höra. Det gäller för företaget att genomskåda detta hos kandidaten och att kontrollera att det som sagts är sanningsenligt. Kontroller kan göras genom såväl tester som referenstagande. Det är av största vikt att en utvärdering sker så snart som möjligt efter intervjuens avslutande, vid denna är det viktigt att alla som träffat kandidaten ges möjlighet att uttrycka sina åsikter. Ju fler personer från företaget som träffat kandidaten desto större är sannolikheten att de som går vidare i processen är de som lever upp till förväntningarna.

När ett företag tillämpar tester är det viktigt att dessa är tillförlitliga och ger den information som eftersträvas. Ett test kan medföra en stor kostnad då företag sällan är kvalificerade nog att genomföra dem själva och det gäller att överväga om den kostnad som uppstår kompenseras av att rekryteringen blir rätt.

Ytterligare ett sätt att kontrollera kandidaterna är att ta hjälp av referenser. Här finns en tydlig skillnad i den bedömningscirkel (figur 1) som återfinns i Kahlke och Schmidt (2000) och den

figur som arbetats fram under studiens gång (figur 5). Kahlke och Schmidt (2000) menar att referenser ska tas i ett slutligt skede av processen, men det finns tydliga fördelar med att ta referenser tidigare. Om det uppstår någon form av frågetecken eller osäkerheter kan referenser reda ut detta och en kandidat kan kvarstå som alternativ eller strykas helt om utfallet är negativt. I figur 5 visualiseras möjligheterna till referenstagande från det att sökprocessen påbörjats tills det att ett beslut ska fattas. Referenser behöver inte utgöra ett eget steg i processen utan ska ske samtidigt med övrigt arbete. Personalchefen på Tectubes Sweden AB har bidragit med en viktig tanke, nämligen att det kan vara bättre att använda givna referenser för att komma i kontakt med andra personer som har en relation till kandidaten.

Vad gäller beslut om anställning så skiljer sig förfarandet inte nämnvärt åt mellan rekrytering av chefer och andra medarbetare. Däremot finns det lika många arbetssätt som deltagande företag i denna studie. Det som ändå kan skilja sig åt är antalet personer som är involverade i beslutet. Vid en chefsrekrytering är det oftast flera personer som är delaktiga under processens gång och därför är det också fler som ska vara med och fatta beslutet. En likhet mellan företagen är dock att alla personer som varit inblandade på ett eller annat sätt får vara med och säga sitt innan beslutet ska fattas. Kravspecifikationen ska användas som en stöttepelare då beslutet ska fattas. Något som är värt att poängtera är att företagen anser att det är viktigt att involvera facket i beslutet om anställning av chefer, dock framgår inte huruvida detta även tillämpas vid anställning av andra medarbetare eller inte.

Efter beslut om anställning verkar processen ta slut och börja om från början enligt Kahlke och Schmidts (2000) modell. Ett bidrag som denna studie kommer med är att lägga till ytterligare ett steg efter beslut om anställning, nämligen att göra en uppföljning. Det kan ses som en självklarhet att detta görs, speciellt om provanställning tillämpas, men det är inget som lyfts fram av företagen. En uppföljning är viktig för att kontrollera huruvida rekryteringen blev rätt eller inte. Genom uppföljning kan företaget ta lärdom av den rekrytering som nyligen genomförts och få en förvarning om hur befattningsbeskrivningen stämmer överens med arbetet. Om en felrekrytering upptäcks kan det leda till att anställningen avslutas och i dessa fall bör en avgångsintervju genomföras. Vid nyrekrytering finns då möjlighet att revidera befattningsbeskrivningen innan processen startar, men eftersom det är ett levande dokument är det viktigt att det hela tiden ses över. Genom uppföljning efter en viss tidsperiod kan den nyanställda förhoppningsvis komma med en objektiv syn som den avgående chefen saknar.

6.2 Rekryteringsföretag

Vad avgör om företaget ska anlita ett rekryteringsföretag eller ej?

Alla typer av rekryteringar är kostsamma för ett företag, framför allt rekrytering av chefer. Att inse att kompetensen för att genomföra rekryteringen inte finns inom företaget är ett stort framsteg. Att processen genomförs på rätt sätt är av största betydelse för företag i den storlek som dem som studien innefattar. Att få rätt person på rätt plats kan vara avgörande för företagets framtid. Genom att anlita ett rekryteringsföretag får företagen experter som hjälper dem att hitta det de letar efter. Det medför i de flesta fall en stor kostnad, men som tidigare poängterats så uppstår kostnaden oavsett om rekryteringen genomförs av företagets egen personal eller en tredje part. Dock gäller det att vara på alerten för att inte bli lurad på grund av sin egen bristande kompetens, alla kostnader måste gå att motivera och vara väsentliga för företaget. Ytterligare en fördel med att anlita rekryteringsföretag är tidsaspekten, det finns oftast inte en speciell person som enbart arbetar med rekryteringar utan de har flertalet andra

arbetsuppgifter. Om rekryteringen ska utföras av företagets egen personal finns risken att de dagliga arbetsuppgifterna blir lidande.

6.3 Intern eller extern rekrytering?

Hur skiljer sig rekryteringsprocessen åt beroende på om chefen rekryteras internt eller externt?

Det finns vissa skillnader mellan intern och extern rekrytering av chefer. Den största och tydligaste skillnaden är att processen inte är lika omfattande om kandidaten kommer inifrån företaget. Flertalet steg görs i mindre omfattning och vissa hoppas till och med över. Att företagen väljer att göra detta beror på att de anser att de redan har kunskaper om personen och vet vad de får. Att enbart söka på det ena eller andra sättet är inte en optimal lösning. Genom att inte välja bort någon av kategorierna ökar sannolikheten att hitta den bästa kandidaten även om urvalet blir större. Det är inte alltid säkert att den bästa kandidaten finns i den population där en eftersökning har gjorts, därför bör företagen inte välja bort någon sökväg.

Det är viktigt att företagen tar hänsyn till de för- och nackdelar som förklaras i avsnitt 5.9. Det gäller att hela tiden vrida och vända på alla argument för att komma fram till den bästa lösningen. Ibland letar företagen efter en född ledare och ibland är det viktigare att hitta en person som har den tekniska kompetensen. Återigen kommer vi tillbaka till att alla rekryteringar måste situationsanpassas, det går inte att säga att ett sätt är rätt och ett annat fel. Däremot går det att säga hur processen ska genomföras.

7 Avslutande diskussion

Detta är det sista kapitlet i uppsatsen. Här kommer vi att diskutera kring studien, vilken kunskap vi tar med oss och även ge förslag till fortsatt forskning inom området.

7.1 Validitet och reliabilitet

Denna uppsats har enligt oss både hög validitet och reliabilitet. Den empiriska undersökningen har genomförts via intervjuer på fem olika företag i olika branscher. Utfallen av dessa har varit av sådan karaktär att generella slutsatser har kunnat dras, svaren som de intervjuade har gett har i många fall liknat varandra. Vi tror att en liknande undersökning i framtiden skulle leda fram till samma resultat så länge det sker på liknande företag som i denna studie.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Vi har vid flera tillfällen under arbetets gång diskuterat möjliga synvinklar inom detta ämne. Det var inte en självklarhet från början att denna studie skulle få den inriktning som den till slut fick. Rekrytering är ett stort och intressant ämnesområde och det finns många olika infallsvinklar att arbeta utifrån.

Förslag på andra forskningsansatser:

- Hur arbetar rekryteringsföretag¹ med rekrytering av chefer (headhunting)?

Alla de företag som medverkat i denna studie använder rekryteringsföretag i mer eller mindre utsträckning. Vi har nu undersökt hur företagen arbetar med rekryteringen men det skulle även vara intressant att se hur det går till från andra hållet, från rekryteringsföretagets sida. Det skulle vara intressant att undersöka hela processen, allt från hur de hittar sina kandidater till hur de väljer vilka som ska presenteras för det anlitaende företaget.

- Hur ska företag kunna lära sig av varandra, samverka i regionen?

Företagen i denna studie finns inom väldigt olika branscher och konkurrerar därför inte med varandra. Detta borde kunna skapa ett samarbete inom såväl rekrytering som andra delar av företagens processer, såväl administrativa som produktiva. Att ta reda på hur ett sådant samarbete skulle kunna gå till vore ett högaktuellt och intressant problem att bygga en studie utifrån.

7.3 Viktiga lärdomar

Under arbetets gång har vi lärt oss att det inte finns något som säger att ett företag gör rätt eller fel i sin rekryteringsprocess. Däremot finns det bra eller mindre bra vägar att gå och det är viktigt att inte låsa sig vid ett sätt utan att se alla möjligheter. Den figur (figur 5) som beskrivs som vi själva har arbetat fram under studien ska inte ses som något som ska följas till punkt och pricka utan ska fungera som riktlinjer för att hjälpa företag i sin rekrytering av chefer.

¹ Rekryteringsföretag: Anlitas för att hjälpa företag att hitta lämpliga kandidater. Ska inte blandas ihop med bemanningsföretag som förser företag med uthyrd personal.

En annan lärdom som vi har fått är att vi har insett vikten av rekrytering. Vi visste innan vi började att det är viktigt, men det har fått en mycket större proportion i vårt tankesätt. Att rekrytera rätt chef påverkar hela företagets framtid, strategi och personalens välbefinnande. Om det blir fel är det viktigt att företaget har en strategi för hur situationen ska hanteras, det är inte alltid så lätt att ”göra sig av med” en chef som hamnat på fel stol. Självklart vill företaget att det ska bli rätt från början, de vill ha den som är bäst lämpad för jobbet och för att lyckas med detta krävs en utarbetad rekryteringsprocess.

Slutligen har vi lärt oss att det i alla situationer där ett beslut ska fattas är otroligt viktigt med ett bra förarbete. Om det inledande arbetet inte genomförs med stor noggrannhet är sannolikheten större att det beslut som fattas blir felaktigt. Detta har poängterats i många tidigare kurser under vår utbildning och nu har vi fått omsätta det i praktik samt fått det bekräftat från näringslivet.

Källförteckning

Ahrnberg Swenson, S., (1997) *Rekrytering i fokus – Konsten att välja nya medarbetare*, Stockholm: Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB

Bergstedt, J., (2001) Talangjakt! Så nosar svenska företag upp nya chefer: 6 smarta metoder. *Chef*. Nr. 4, s 48-51, 53, 55, 57.

Blomquist, T., Selin, G., (1987) *Avskeda chefer – En bok om att vända en omöjlig situation till något positivt för såväl företag som individ*, upplaga 1:2, Malmö: Liber Ekonomi

Bolman, L.G., Deal, T.E., (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, upplaga 3, Lund: Studentlitteratur

Bradley, L., M., (2004) *Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates*. *Personnel Review*, Vol. 35, Nr. 1, s 66-77

Bryman, A., (2004) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber Ekonomi

Bryman, A., Bell, E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi

Capotondi, R., (2003) *Rekrytera själv – Allt om hur du rekryterar medarbetare eller håller din konsult i strama tyglar*, Stockholm: Redaktionen Stefan Ekberg AB

Chef., (2007) *Internrekryterat spårar sällan ur*. Nr. 1.

Frykman, P., (2005) *Myten om den effektiva rekryteringen – jobsökning och rekrytering på 2000-talet*, Stockholm: Bookhouse Publishing

Hallén, N., (2005) *Rekrytera rätt – intervjuteknik och urval*, Malmö: Liber Ekonomi

Jacobsen, D.I., (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Kahlke, E., Schmidt, V., (2002) *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*, Lund: Studentlitteratur

Lindelöw Danielsson, M., (2003) *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*, Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur

Nationalencyklopedin – Nätupplaga (2007a)

Kvalitativ metod [hämtad 070131]

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=234209&i_history=1

Nationalencyklopedin – Nätupplaga (2007b)

Kvantitativ metod [hämtad 070131]

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=234260&i_word=kvantitativ

Nationalencyklopedin – Nätupplaga (2007c)

Rekrytering [hämtad 070212]

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=292074&i_word=rekrytering

Patel, R., Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, upplaga 3, Lund: Studentlitteratur

Spinelli, F., Zajas, J.J., (1995) *Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective*, Executive Development, Vol. 8, Nr. 3, s 23-27

Thoms, P., (2005) *Finding the best and the brightest – a guide to recruiting, selecting and retaining effective leaders*, Westport, USA: Praeger Publishers

Watson, T., (2006) *Organising and managing work*, upplaga 2, Harlow, England: Pearson Education Limited

Zackrisson, L., (2006) *Headhunting – guide till kvalificerad rekrytering*, Stockholm: Thomson fakta

Intervjumall

- **Allmän information om företaget**
 - Vilket år grundades företaget?
 - Hur många anställda har Ni?
 - Vad är Er huvudsakliga sysselsättning?
 - Hur ser Er organisation ut?

- **Rekryteringsprocessen**
 - Har Ni någon arbetsanalys och kravspecifikation?
 - Vem sköter rekryteringen?
 - Hur når Ni ut till kandidater?
 - Hur går urvalsprocessen till och vilka är inblandade i förfarandet?
 - Hur genomförs intervjuer och av hur många kandidater?
 - Används någon form av tester på de arbetsökande?
 - Köps tester in eller har Ni utvecklat egna?
 - Varför tillämpar Ni tester?
 - Hur återkopplas testerna?
 - Hur värderas testresultatet?
 - När kontrolleras referenser?
 - Är det någon skillnad mellan intern och extern rekrytering?
 - Hur väljs *en* person ut för anställning?
 - Hur värderas olika kandidater och hur fattas beslutet?
 - Vilken typ av anställningsform tillämpas för chefer?

- **Intern och extern rekrytering**
 - Hur väljer Ni mellan intern och extern rekrytering?
 - För- och nackdelar med de olika alternativen?
 - Har Ni märkt av avundsjuka i samband med rekrytering?
 - Ser förfarandet likadant ut vid båda typerna av rekrytering?
 - Föredras intern eller extern rekrytering?
 - Vem bestämmer hur rekryteringen ska ske (internt eller externt)?

- **Frågor utskickade på efterhand**
 - Finns det några siffror på företagets omsättning som vi kan ta del av?
 - Finns det någon annan orsak än tidsaspekten till att Ni väljer att anlita en rekryteringskonsult/rekryteringsföretag?