



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats FEK 591

HT 06



”Rätt person på rätt plats” – men hur väljer man rätt

Handledare:

Robert Wenglén

Författare:

Viktor Andersson
Karin Johansson
Charlotte Larsson

Vi vill tacka Er som har ställt upp på våra intervjuer och på så sätt bidragit till att denna uppsats blivit möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare Robert Wenglén för att du gav oss inspiration och idéer till uppsatsen så att den skulle bli så bra som möjligt.

Lund 2007

Viktor Andersson

Karin Johansson

Charlotte Larsson

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Rätt person på rätt plats – men hur väljer man rätt?
- Datum för seminariet:** Onsdagen den 14 Februari 2007
- Kurs:** FEK 591, magisteruppsats, D-nivå, 10 p
- Författare:** Viktor Andersson, Karin Johansson, Charlotte Larsson
- Handledare:** Robert Wenglén
- Nyckelord:** Rekrytering, HRM, Urval, Mellancheff
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka kvalifikationer som arbetsgivare bör ta i beaktning då de ska rekrytera rätt kandidat till en mellancheffsposition.
- Metod:** Vi har i denna uppsats använt oss av en induktiv ansats och haft vår utgångspunkt utifrån empirin. Vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod i form av djupintervjuer vid insamlandet av datan.
- Teoretiska perspektiv:** För att få djupare analys och större insikt har vi använt oss av en teoretisk referensram innehållande HRM, Rekrytering, emotionell kompetens och att göra karriär. Teorierna har vi använt som ett kompletterande redskap till vår empiri för att tolka och skapa en förståelse för denna.
- Empiri:** Uppsatsen utgår ifrån empiri som består av information som vi samlat in genom sju intervjuer med personer som har personal ansvar på olika medelstora och stora organisationer. Genom att vi analyserat teori och empiri har det lett oss fram till en slutsats.
- Slutsats:** Vi anser att organisationer har en relativt smal syn på kompetenser, antingen pratar de om formell kompetens eller personlighet. Vi har kommit fram till att dessa kvalifikationsdelar inte är tillräckliga vid ett rekryteringsförfarande och därför har vi tagit fram en modell med kvalifikationer som kan hjälpa organisationer att hitta rätt kandidat.

ABSTRACT

- Title:** Right person in the right place – but how do you pick the right one?
- Seminar date:** Wednesday, February 14 2007
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits
- Authors:** Viktor Andersson, Karin Johansson, Charlotte Larsson
- Adviser:** Robert Wenglén
- Key words:** Recruitment, HRM, Selection, Midsize director
- Purpose:** The purpose with this study is to investigate which qualifications that the employer ought to take into consideration when they are recruiting the right candidate to a midsize directors position.
- Methodology:** In this study we have used an inductive approach and our starting point lies in the empirical foundation. We have used a qualitative method in forms of deep interviews.
- Theoretical perspectives:** To get a deeper analysis and a larger insight we have used a theoretical perspective including HRM, recruitment, emotional intelligence and how to make a career. We have used the theories as a complement to our empirical foundation to get a deeper understanding for this problem.
- Empirical foundation:** The study is based on data we have received through seven interviews with people with employee responsibility in mid size and large companies. By analysing the theory and the empirical foundation we have come to a conclusion.
- Conclusion:** We think that organisations have a rather small point of view regarding competences, they only talk about competences and personality. We think that this is not enough, and that's why we have created a more specific model to help organisations in the search for the right employee.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 POSITIONERING	7
1.4 SYFTE	8
1.5 MÅLGRUPP	8
1.6 BEGREPPSFÖRKLARING	9
1.6.1 Respondenternas definitioner	9
1.6.1.1 Formell kompetens	9
1.6.1.2 Personlighet	9
1.6.2 Våra definitioner	9
1.6.2.1 Meriter	9
1.6.2.2 IQ	10
1.6.2.3 Emotionell kompetens	10
1.6.2.4 Personkemi	10
1.6.2.5 Personlighet	10
1.7 DISPOSITION	11
2 METOD	12
2.1 FÖRFÖRSTÅELSE	12
2.2 UNDERSÖKNINGENS UTFORMNING	13
2.3 FORSKNINGSANSATS	14
2.4 PRAKTISKT GENOMFÖRANDE	15
2.4.1 Urval av respondenter	16
2.4.2 Intervjuer	18
2.4.3 Urval av teori	20
2.5 METODKRITIK	22
2.5.1 Generaliserbarhet	22
2.5.2 Rimlighet och trovärdighet	23
2.6 KÄLLKRITIK	24
3 TEORETISK REFERENSRAM	26
3.1 HUMAN RECOURSE MANAGEMENT	26
3.1.1 HRM – Historia	26
3.1.2 HRMs två perspektiv	27
3.1.3 Rekrytering	29
3.1.3.1 Emotionell kompetens	32
3.1.3.2 Att göra karriär	38
4 EMPIRI OCH ANALYS	41
4.1 UR ARBETSGIVARENS PERSPEKTIV	41
4.1.1 Organisationens kravprofil	41
4.1.2 Formell kompetens och personlighet	43
4.1.3 Sökväg – internt eller externt?	48
5 SLUTSATS OCH EGNA REFLEKTIONER	53
5.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	57
6 REFERENSHÄNVISNING	59
6.1 TRYCKTA KÄLLOR	59
6.2 INTERNETKÄLLOR	61
6.3 ÖVRIGT	62
6.4 INTERVJUOBJEKT	62
6.5 FIGURER	62
BILAGOR	

1 INLEDNING

Vi avser att introducera läsaren i en undersökning om rekrytering och hur organisationer kan hitta rätt kandidat till rätt position. Vi kommer i detta avsnitt att inleda med en kortfattad beskrivning av vad en "felrekrytering" kan innebära och därmed vikten av att hitta rätt person som uppfyller de kvalifikationer som organisationerna kräver. Därefter följer en sammanfattning av tidigare forskning som tar behandlar detta och angränsande problemområden. Detta vill vi göra för att förtydliga den kunskapslucka vi med denna uppsats och dess syfte har som mål att fylla.

1.1 Bakgrund

Under en längre tidsperiod har det förekommit en revolution i arbetslivet och på arbetsmarknaden. Gamla värderingar har bytts ut mot nya, genom att det till exempel blivit allt vanligare med distansarbete, virtuella företag och att 40-timmars arbetsvecka inte längre ses som en norm. Även förändringar i omvärlden har påverkat personalarbetet genom ökad tillgång på arbetskraft och EU-medlemskap. Dessa förändringar påverkar rekryteringsförfarandet och man kan inte längre betrakta rekrytering som en separat företeelse i en organisation. Rekrytering måste räknas in i organisationers personalfrågor då rekryteringen är en viktig del, det som händer inom ett område påverkar de övriga och blir på så sätt en del av helheten. Organisationer måste inse vikten av att värna om företeelser såsom jämställdhet, miljö, vidareutbildning och internationella kontakter för att kunna attrahera nya medarbetare, som i sin tur kan föra organisationerna framåt. (Ahrnborg, 1997)

Rekrytering är viktig i alla delar av en organisation och rimligtvis ju högre position inom organisationen individen har desto viktigare är rekryteringen

(Kahlke & Schmidt, 2000). Att anställa nya medarbetare och däribland chefer är inte en enkel uppgift, människan är en mjukvara som är svårsmätbar och därför ställs det höga krav på rekryteraren (Ahrnborg, 1997). Om organisationen lyckas välja rätt kandidat så kan resultatet av det bli mycket positivt. För organisationens del kan det innebära att de blir mer konkurrenskraftiga och får en ökad utveckling och framgång. Medarbetarna och däribland chefer, hör till en av de viktigaste tillgångarna i en organisation och därför är det viktigt att organisationen har förmågan att locka till sig, granska och välja ut samt behålla rätt medarbetare. (Kahlke & Schmidt, 2000) Därför är det viktigt att rekryteringen av chefer och kanske framförallt mellanchefer, som i sin tur har den största kontakten med medarbetarna under sig, utförs på ett noga planerat och genomtänkt sätt.

På grund av att rekrytering är en kritisk faktor för organisationer, bör varje anställning betraktas som en investering liknade ett inköp av en maskin eller annan utrustning. Skulle något misstag inträffa i rekryteringsprocessen så att organisationen får ”fel” person på ”fel” position kan detta bli dyrbart, både för organisationen i sig och för den anställde. Det kostar organisationen i form av rekryteringskostnader, kostnader för minskad effektivitet på grund av att den anställde inte presterar fullt ut och andra övriga personalkostnader. På lång sikt tjänar därför organisationer på att göra en grundlig bedömning av de arbetssökande (Kahlke & Schmidt, 2000). Det är inte bara själva organisationen som kan förlora på en ”felrekrytering”, utan det ligger även i den arbetssökandes intresse att det ska bli rätt. Ingen vinner på att ha ett arbete som de inte klarar av eller att man inte passar in i arbetsmiljön. (Lindelöv, 2003) Detta kan bli psykiskt kostsamt för den anställde eftersom denne inte passar in i organisationens kultur och bland övriga medarbetare, på sin position eller med sina arbetsuppgifter.

En ”felrekrytering” kan även påverka övriga medarbetares effektivitet och motivation då de får ta på sig arbetsuppgifter och ansvar utöver sina egna arbetsuppgifter, vilket kan vara stressande. Om organisationen sedan måste göra sig av med den nyrekryterade på grund av att den inte passar in i organisationen är inte lätt. På grund av att lagen om anställningsskydd säger att en arbetsgivare endast får säga upp en anställd på grund av arbetsbrist eller personliga skäl, måste arbetsgivaren hitta andra vägar att gå runt problemet. Detta kan vara att

arbetsgivaren får den anställda att säga upp sig själv eller att de kommer fram till en ekonomisk uppgörelse. (Larsson et al, 2006)

1.2 Problemdiskussion

Den problematik, det vill säga vikten av att hitta rätt kandidat till rätt position, som presenteras i bakgrunden leder oss in på följande problemdiskussion. Organisationer använder sig av olika tillvägagångssätt och fokus angående vilka kvalifikationer kandidaten ska ha, då de ska rekrytera nya organisationsmedlemmar. Vi har nedan valt att presentera några typer av dessa bedömningsätt.

Det finns många organisationer som har ett meritokratiskt tillvägagångssätt vid rekrytering av mellanchefer. Det vill säga att det är de meriter som de sökande innehar som avgör vem tjänsten går till, man kan säga att det är den med högst merit som erbjuds tjänsten. Meritokrati kan definieras på följande sätt; det är ett system eller en ideologi för organisationer som innebär att det som är viktigt hos dess medlemmar är meriter och talang, inte andra faktorer som till exempel rikedom, kontakter eller klasstillhörighet. Inom organisationer som tillämpar meritokratin rekryteras organisationsmedlemmar helt efter förtjänst och skicklighet. (www.en.wikipedia.org)

Meritokrati är mest framträdande i offentliga organisationer där man ska eftersträva att anställa organisationsmedlemmar efter förtjänst och skicklighet. När det exempelvis i Sverige utses chefer till statlig verksamhet ska man enligt grundlagen göra detta meritokratiskt efter förtjänst och skicklighet. Regeringsformen kap 11 §9 säger;

”Tjänst vid domstol eller förvaltningsmyndighet som lyder under regeringen tillsättes av regeringen eller av myndighet som regeringen bestämmer. Vid tillsättning av statlig tjänst skall avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet.”

(Sveriges rikets lag, 1997).

Förespråkare för meritokrati menar att genom att bara titta till meriter och bortse från andra irrationella krafter så kan man nyttja alla kvalificerade människor fullt ut. Människor rör sig i en meritokrati uppåt och neråt i hierarkin utifrån sina personliga meriter och de saker de bidrar med. Förespråkare menar att man på detta sätt kan utnyttja alla tillgängliga resurser och öka effektiviteten och därmed resultatet. (Alvesson & Billing, 1999)

Den rekryteringsprocess som genomgås för blivande domare i svenska domstolsväsendet är ytterligare ett exempel på ett meritokratisk tillvägagångssätt. Kraven på domstolar och domare är en viktig fråga för rättssäkerheten och det demokratiska samhället. Det är därför av stort samhällsintresse hur rekryteringen av domare går till. (www.svd.se) För att bli domare så måste man ha avlagt juris kandidatexamen, denna utbildning omfattar 180 poäng. Efter examen finns det möjlighet att ansöka om notarietjänstgöring vid Notariekansliet, Domstolsverket. Hela eller större delen av tjänstgöringen fullgörs vid tingsrätt eller länsrätt och omfattar två år. Efter godkänd notarieutbildning kan man söka anställning som fiskal vid någon hov- eller kammarrätt. Man börjar som provanställd i sex månader och efter prövning övergår anställningen till att vara tills vidare. Efter åtminstone ett års tjänstgöring i hovrätt eller kammarrätt ska man arbeta som fiskal med dömande uppgifter vid tingsrätt eller länsrätt i minst två år. Efter detta återvänder man till hov- eller kammarrätt för att fullgöra så kallad adjunktionstjänstgöring under ett år. När man slutfört och fått sin adjunktionstjänstgöring godkänd utnämns man till hovrätts- eller kammarrättsassessor beroende på vilket slag av överrätt man tillhör. Som assessor kan man under viss tid fortsätta sitt arbete i överrätt eller underrätt. Man kan även ansöka om att få tjänstgöra som revisions- eller regeringsrättssekreterare, det vill säga som föredragande i Högsta domstolen eller Regeringsrätten. Med tiden har man möjlighet att åter söka till underrätt eller överrätt och få en ordinarie domaranställning. (<http://www.dom.se/>) Hela denna process brukar uppskattas att ta ungefär femton till tjugo år i anspråk och bygga helt på kompetensen hos de sökande. Generaldirektör för Domstolsverket anser att detta system gör att domarna i rättssystemet blir alldeles för likformade. Han skulle värdesätta fler

domare som har andra erfarenheter och egenskaper så att man snarare kompletterar än kopierar varandra. (www.svd.se)

Ytterligare en yrkeskategori som är väldigt kunskapsbaserad är inom universitetsvärlden, där man även kan se ett meritokratiskt tillvägagångssätt vid rekryteringen av lärare. I Lunds Universitets strategiska plan står det:

”Rekryteringspolitiken måste syfta till att för alla tjänster finna innehavare med högsta möjliga kompetens och potential för uppgifterna. Ambitionen bör vara att varje nytillsättning av en tjänst skall innebära en förstärkning av universitetets samlade kompetens.”

(Lunds universitets strategiska plan)

Enligt universitetets uppfattning, skall förutom dokumenterade meriter, också beaktas prognoser för framtiden. Vid anställningsförfarandet måste alltså stor vikt läggas vid att rekrytera lärare som bedöms kunna göra framtida värdefulla insatser och som kan förväntas att komma ifråga för internbefordran. De meriter som ska bedömas vid rekrytering för lärarbefattningar är; *vetenskaplig skicklighet, pedagogisk skicklighet, akademiskt ledarskap, förmåga att samverka med omgivande samhället*. På Lunds universitets hemsida kan man vidare läsa:

”Rekryteringen av lärare skall syfta till att finna medarbetare med högsta möjliga kompetens och potential för uppgifterna”

(www.lu.se)

Inom universitetsvärlden är disputation en viktig faktor för att platsa i lärarkåren. För att få anställning på universitetet som lärare krävs det att man antingen är adjunkt eller lektor. En adjunkt är en lärare som vanligtvis har en magisterexamen men som inte disputerat, dessa kan även ha tjänst inom gymnasieskolan (<http://sv.wikipedia.org>). Som lektor måste man dels ha avlagt doktorexamen eller ha motsvarande vetenskapligkompetens, utöver detta ska man ha visat pedagogisk skicklighet. Detta visar på att akademiska kunskaper inom universitetet är mycket framträdande. En nackdel med detta tillvägagångssätt kan man läsa på Lunds universitets hemsida där man presenterar universitetets nya

studentbarometer. Studenter som deltagit i denna studentbarometer anser att lärarna på universitetet har en hög kunnsighet och har ett stort intresse för sitt ämne. Studenterna är dock mer tveksamma i sitt betyg gällande lärarnas förmåga att förmedla denna kunskap vidare. Detta visar på att bara för att man har hög kunskap så behöver inte det betyda att man är en bra lärare. Detta fenomen är något som alla vi tre har erfarenhet av från vår skolgång.

En motsats till ett kunskap- och meritokratiskt synsätt vid rekrytering är organisationer som lägger störst vikt vid personlighet. Ett exempel på detta är Hennes & Mauritz (H&M). Denna organisation lägger ingen större vikt vid utbildning utan det är personligheten och att man ”passar in” i organisationens kultur och image som är det viktigaste. (Hennes & Mauritz företagspresentation, 070201)

När vi tittar på dessa två rekryteringsideologier anser vi att det finns en del brister med dessa, vilket kan leda till att organisationer inte får en tillfredställande rekrytering och därför får fel kandidat på fel position. I denna uppsats vill vi därför kartlägga hur organisationer istället för att ha fokus på en viss kvalifikation, kan bli mer effektiva i sitt tänk och tillvägagångssätt, så att de hittar rätt kandidat till rätt position. Vi har valt att lägga fokus på kandidater för mellancheftsposition. Detta har vi gjort på grund av att vi anser att ledarskapet är navet i en organisation. En organisation kan ha världens bästa medarbetare men har den inget bra ledarskap så fungerar inte verksamheten. Det är en intressant och utsatt position på grund av att trycket på positionen är starkt från många intressenter och därför är chefsarbete väldigt komplext.

Ovanstående diskussion leder oss in på följande problemfråga:

- Vilka kvalifikationer bör arbetsgivare ta i beaktelse för att hitta rätt kandidat till en mellancheftsposition?

För att finna en lösning på detta problem ska vi i vår slutsats framställa en modell med hjälp utifrån vår teori och empiri. Denna modell ska vara ett hjälpverktyg i organisationers rekrytering- och urvalsprocess för att få rätt kandidat till rätt position.

Vi anser att denna frågeställning är viktig att diskutera på grund av att det är individerna som gör organisationen och därför är det mycket viktigt att fånga rätt kandidater. Lyckas organisationer med detta kan de bli konkurrenskraftiga gentemot andra organisationer, men även få en god intern effektivitet som gynnar alla medarbetare och parter. Vi anser även att detta är viktigt för oss själva. Vi är i slutskedet av vår utbildning som har inriktning mot organisationslära och ledarskap och på väg in i arbetslivet. Detta är ett stort steg att ta och det för med sig många tankar om framtiden, det vill säga kommer vi få ett tillfredsställande arbete, hur urskiljer vi oss gentemot andra, finns det något som gör oss mer efterfrågade och så vidare.

1.3 Positionering

Uppsatsens fokus ligger inom ämnet Human Resource Management. Fombrun et al (1984) menar att det finns fyra stora områden inom HRM. Dessa är: urval, utvärdering, resultat och belöning. Ett viktigt element som bidrar till en organisations framgång beror på hur väl de lyckas med sin rekrytering av medarbetare, därför kommer vi vidare i uppsatsen att fokusera främst på urval. Denna uppsats inriktar sig till största del på rekryteringsprocessen och hur organisationer går till väga för att välja rätt kandidat.

Det finns mycket skrivet om rekrytering, både litteratur och andra uppsatser. Uppsatser som vi har funnit har belyst ämnen såsom; rekrytering ur ett kompetensperspektiv, uppsatsen heter Rekrytera rätt! och den är skriven av Thomas Höglund och Jörgen Uddenäs vid Lunds universitet 1992, samt jämförelser av rekrytering i Sverige och utomlands, denna uppsats heter Rekrytering - som att spela på lotto? – en studie av rekrytering i franska och

svenska företag, rekrytering inom specifika företag och är skriven av Mette Andersson och Ann Gustavsson vid Lunds universitet 1991. Vi har även funnit uppsatser som tar upp problematik där rekrytering kan den bidragande orsaken till att problem uppstår. En uppsats vi funnit är: Vad gör vi när du inte fungerar i vår organisation? Den är skriven av Charlotte Larsson, Elin Pålsson och Josefin Svensson vid Lunds universitet 2006. Den sistnämnda uppsatsen väckte vårt intresse angående vikten av att rekryteringen blir rätt från början. Vi har även funnit en arbetsrapport gjord efter två projekt som är gjord på Lärarhögskolan i Stockholm av Rune Dahlgren (2000). Rapporten heter ”Kompetensen och personligheten avgör...” Intervjuer med arbetsgivarrepresentanter på AstraZeneca och Compaq om deras syn på unga medarbetare. Vi har dock inte hittat någon studie som just behandlar vår problemställning. Därför har vi ett stort intresse i att ta oss an detta fenomen och fylla den kunskapslucka som finns inom detta område och på så sätt bidra till att minska risken för en ”felrekrytering”.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka kvalifikationer som arbetsgivare bör ta i beaktning då de ska rekrytera rätt kandidat till en mellancheftsposition.

1.5 Målgrupp

Denna undersökning vänder sig i första hand till arbetsgivare och de personer som arbetar med rekryteringsfrågor. Vi vänder oss även till dem som har ett intresse för HRM och till personer som söker en tjänst på mellancheftsnivå. Vi anser även att nytutexaminerade och personer på lägre positioner inom en organisation med chefsambition kan ha nytta av att ta del av uppsatsen. Självklart är alla personer som är intresserade av denna företeelse välkomna att läsa denna uppsats.

1.6 Begreppsförklaring

Vi kommer här att ta upp och definiera de viktigaste begreppen som presenteras i denna uppsats. På grund av att vi under uppsatsens gång kommer att definiera dessa begrepp olika har vi valt att förtydliga detta genom en uppdelning av respondenternas och vår definition. Då vi i vårt empiri och analys kapitel tar upp begreppet personlighet syftar vi på respondenternas definition.

1.6.1 Respondenternas definitioner

1.6.1.1 Formell kompetens

De meriter kandidaten besitter, till exempel utbildning, erfarenhet, referenser, språkkunskaper, datakunskap och ytterligare meriter kandidaten kan uppvisa i sin CV.

1.6.1.2 Personlighet

Något som individen inte kan ändra på, ”man är den man är” och det är viktigt för organisationen att kandidaten är ”rätt” så att denne passar in i deras kultur och verksamhet. Till denna kategori hör även social kompetens, personkemi, samarbetsförmåga och emotionell kompetens.

1.6.2 Våra definitioner

Våra definitioner är grundade med utgångspunkt i vårt analysarbete utifrån teorin och empirin.

1.6.2.1 Meriter

Allt man kan skriva på sin CV som till exempel, utbildning, erfarenheter, referenser, språkkunskap, engagemang i föreningsliv med mera.

1.6.2.2 IQ

Förmågan att ta till sig och tillgodogöra sig kunskaper och akademiska färdigheter. Andra förmågor som kan vara relaterade till IQ är förmågan att lösa problem, förstå idéer, tänka abstrakt med mera.

1.6.2.3 Emotionell kompetens

EQ, emotionell intelligens, är förmågan att tolka och förstå sina egna känslor. Då man har denna förmåga och kan använda den på ett adekvat sätt leder det även till att man lättare kan tolka och förstå andra människors känslor. EQ kompletterar synen på intelligens. Att vara känslomässigt intelligent handlar dock inte om att vara vänligare, mer hänsynsfull eller mer empatisk än andra. Det handlar om att veta vad man känner, inte bara då det är positiva känslor utan även då det är negativa. På så sätt kan man undgå att viljelöst styras av sina känslor. (<http://www.eq.nu>)

1.6.2.4 Personkemi

Förmågan att fungera med andra individer enskilt och i grupp på ett tillfredsställande sätt. Det är viktigt att det ”klickar” mellan individerna och att interaktionen och samspelet känns bekväm och inte spänd och påtvingad.

1.6.2.5 Personlighet

Personlighet återspeglar den man är. Begreppet är svår definierat men man kan säga att det är personligheten som avgör vilka val man gör i livet och påverkar hur man utvecklas. Personligheten påverkar och påverkas av de ovanstående begreppen därför blir det en samverkan mellan alla dessa begrepp.

1.7 Disposition

1. Inledning

Det första kapitlet avser att introducera vårt uppsatsämne för läsaren och vi presenterar här bakgrunden till problemet, problemdiskussion, positionering av uppsatsen, syftet med uppsatsen, begreppsförklaring och vilken målgrupp vi ser som läsare.

2. Metod

Här presenterar vi den metod vi valt att använda vid genomförandet av uppsatsen. Vi tar även upp den kritik man kan tänkas ha emot vårt tillvägagångssätt.

3. Teoretisk referensram

I detta teorikapitel tar vi upp de olika teorier som vi använt oss av i uppsatsen. Dessa teorier är avsedda att hjälpa oss analysera och komma fram till slutsatser inom ramen av vårt problem.

4. Empiri och analys

I detta kapitel kommer vi att redovisa resultatet från våra kvalitativa intervjuer och genom att använda oss av teorierna från kapitel 3 har vi analyserat detta material. Vi har kategoriserat detta kapitel genom att vi tagit ut de delar från empirin vi ansett vara viktigast för vår problemställning och därefter analyserat dessa.

5. Slutsats och egna reflektioner

I detta avslutande kapitel redovisar vi de slutsatser vi kommit fram till under uppsatsarbetet och reflekterar över dessa.

2 METOD

Detta kapitel avser att ge läsaren en inblick och en förståelse för hur vi valt att genomföra vår studie och hur vi valt att hantera de fallgropar som vi uppmärksammat under vägen. Metod är ett vittomfattande begrepp och ett redskap forskaren kan tillämpa för att till exempel lösa ett problem, studera ett fenomen och komma fram till ny kunskap.

2.1 Förförståelse

Som forskare bör man vara medveten om att det inte går att vara objektiv och neutral i sin undersökning fullt ut, man har alltid med sig erfarenheter och kunskap från olika företeelser från sitt liv som påverkar ens tolkning och reflektion. Ofta har man som forskare med sig en förförståelse från sin utbildning av det fenomen som skall studeras. Detta gör att forskare med olika ämneskunskaper kan använda sig av mycket olika sätt för att angripa ett fenomen och kanske att man även har olika idéer om vad problemet egentligen består av. På samma sätt som man som forskare har med sig förförståelse har man även med sig individuella fördomar och förutfattade meningar. Dessa har ett samspel och det gäller som forskare att hitta sin egen identitet som ämnesrepresentant, människa och forskare för att sedan kunna ta itu med det fenomen som ska undersökas. (Holme & Solvang, 1997)

I vår undersöknings genomförande anser vi att det varit en fördel att vi varit tre personer som arbetat med denna uppsats. Vi har med oss olika erfarenheter, värderingar och kunskap vilket gör att var och en av oss har bidragit till olika infallsvinklar över det belysta fenomenet. Detta har medfört att undersökningens utförande och det uppnådda resultatet inte endast har varit bunden till en enskild individs tankegångssätt. Vi har alla försökt vara så öppna som möjligt då vi inhämtat information och försökt att inte styras av det vi läst under vår utbildning

och att inte ha några skygglappar på, även om det i vissa fall är svårt att undvika. Vi anser att det har varit en fördel att vi läst vid fyra olika lärosäte i Sverige, även om vi alla i huvudsak läst företagsekonomi med organisation och ledarskap som inriktning.

2.2 Undersökningens utformning

Inom samhällsvetenskapen brukar man skilja mellan två olika angreppssätt, kvantitativa eller kvalitativa metoder. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod eftersom denna forskningsstrategi lägger tyngdpunkten på ord istället för kvantifiering vid insamling och analys av data. (Bryman, 2001) Kvantitativa data är mätbara och som till exempel siffror och tal medan kvalitativ data är mjukdata och på så sätt inte kan mätas på grund av att de berättar om något kvalitativt hos undersökningsfenomenet. (Halvorsen, 1992)

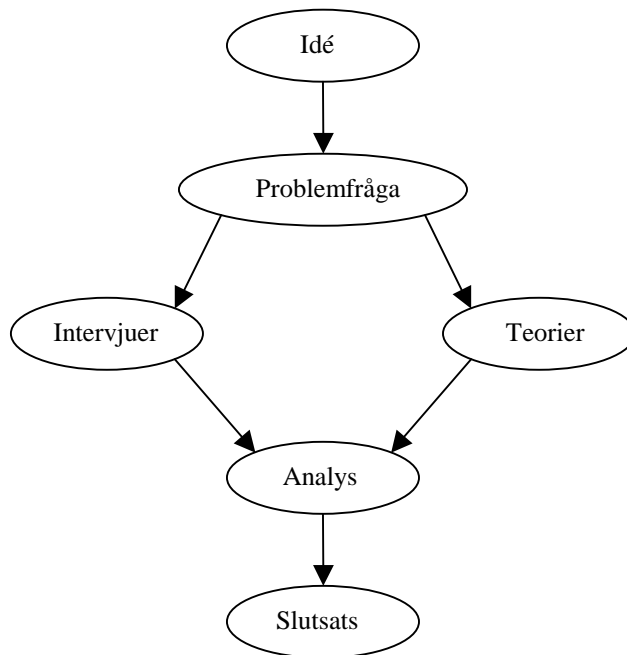
Vår undersökning grundar sig i att få en djupare förståelse för hur organisationer går till väga vid rekrytering av mellanchefer och vilka olika aspekter som beaktas i arbetet med detta. Den kvalitativa metodens huvudsyfte är att inbringa forskaren förståelse för det betraktade fenomenet, vilket är vad vi vill med undersökningen. Vi måste därför samla in information som kan ge oss den här djupare förståelsen av fenomenet. Detta kan man göra genom till exempel djupintervjuer eller en fallstudie. Holme & Solvang (1997) menar att det finns saker som samhällsforskare inte kan förstå om man inte sätter sig in i studieobjektets situation och ser den ur deras egen situation. Det gäller alltså att försöka ta sig nära in på livet på den individ, grupp eller organisation man betraktar och se hur det ser ut i deras verklighet och situation. Vid en intervju visar studieobjektets svar på frågorna och dess agerande vägen för undersökningen. Detta kan sättas i kontrast emot de kvantitativa metoderna där det istället är forskaren som har kontrollen och metoden i stor utsträckning avgör vilka svar som är tänkbara. Detta på grund av att det är forskarens uppgift att definiera vilka förhållanden som är av särskilt intresse utifrån den frågeställning denne valt. (Holme & Solvang, 1997) Hade vi valt att använda oss av en kvantitativ metod genom att till exempel skicka

ut enkäter så hade risken varit relativt stor att våra frågor format svaren och detta hade inte gett en tillräckligt djuplodande bild av fenomenet vi valt att undersöka.

2.3 Forskningsansats

I en undersökning kan analys och slutsatser grundas på två olika forskningsstrategier, antingen genom induktion eller deduktion (Jacobsen, 2002). Vi har i vårt arbete med denna uppsats valt ett induktivt arbetssätt vilket innebär att man utgår ifrån empiri och utifrån denna sedan finner relevanta teorier för att kunna analysera den inhämtade empirin. Till skillnad mot deduktiv ansats, då man utgår ifrån teorin och därefter söker empiri som kan stödja eller förkasta dessa teorier. Den största anledningen till att vi valt att utgå ifrån en induktiv forskningsansats är att denna är mycket mer öppen och därför ofta kan leda till nya upptäckter om fenomenet man valt att studera. Tanken är även att man ska färgas så lite som möjligt av sådant man läst tidigare. Vi ska dock komma ihåg från vår diskussion om förförståelse ovan att det är mycket svårt eller i princip omöjligt att vara fullkomligt induktiv. Våra värderingar, tidigare kunskaper och erfarenheter påverkar oss i princip alltid och det är svårt att lägga dessa åt sidan. (Jacobsen, 2002)

2.4 Praktiskt genomförande



Figur 1: Uppsatsens genomförande

Vårt tillvägagångssätt när vi började arbeta med denna uppsats var att vi först arbetade fram en *idé* som vi formulerade till en *problemfråga*. Efter detta började vi söka efter respondenter som passade till att vara med i vår undersökning samtidigt som vi arbetade med att skapa en intervjuguide med lämpliga frågor för att hjälpa oss finna svar på vår problemfråga. När vi sedan börjat med våra *intervjuer* av respondenterna sökte vi parallellt med detta relevanta *teorier* för att senare kunna genomföra en *analys*. Denna analys ledde slutligen fram till vår *slutsats*.

Inom samhällsvetenskaplig metod brukar man skilja mellan två typer av data, primärdata och sekundärdata. Primärdata anskaffas genom att forskaren själv samlar in ny fakta medan sekundärdata består av data som är insamlats av andra. Sekundärdata kan till exempel bestå av litteratur, tidningsartiklar, bokföringsdata, forskningsdata med mera. Detta är data som redan finns tillgänglig i någon sorts

form och som är mer eller mindre åtkomliga för individer att ta del av. (Halvorsen, 1992) Eftersom vår undersökning är av kvalitativ karaktär har vi valt att samla in våra primärdata genom djupintervjuer. Våra sekundärdata har vi sedan framförallt fått fram genom att studera litteratur berörande det fenomen vi valt att undersöka. Litteraturen har vi insamlat genom att söka på databasen LOVISA som är en sökmotor på Lunds universitet men även på andra biblioteks databaser.

2.4.1 Urval av respondenter

Inom kvalitativa studier är urvalet av undersökningsrespondenter en central och avgörande del av undersökningen. Får forskaren fel respondenter i sitt urval kan det leda till att hela undersökningen blir värdelös i relation till den frågeställning man haft från början. Därför är det viktigt att urvalet av respondenter inte sker slumpmässigt utan efter uppsatta kriterier så att de innehar tillräckligt med kunskap om de företeelser man ska undersöka och att de passar in för just det man ska undersöka. Om man hittar rätt respondenter medför det även att informationsinnehållet och äktheten ökar. (Holme & Solvang, 1997)

För att vi skulle få tillgång till bra och områdeskunniga respondenter satte vi oss ner och funderade på vilken typ av företag vi ville komma i kontakt med. De kriterier och önsknings vi satte upp för de respondenter och organisationer vi ville studera var följande.

Kriterier:

- Organisationen måste vara en medelstor till stor organisation
- Respondenterna måste ha någon form av personalansvar och vara mycket insatta i rekryteringsförfarandet på organisationen, som till exempel en personalchef eller en HR-chef

Önskan:

- Att organisationerna var belägna i Lund med omnejd
- Att finna organisationer verksamma i olika branscher inom både den privata och den offentliga sektorn.

Vi sammanställde ett brev, där vi presenterade vår problemformulering och undersökning och skickade ut det till ett antal organisationer som vi ansåg uppfylla våra krav och önsknings. Vidare fick vi kontakt med de personer som ansåg sig intresserade och kunniga nog att svara på frågor om vår undersökning. Vi försäkrade oss sedan genom mailkontakt om att de respondenter vi valt ut skulle kunna tillföra något till undersökningen. I vårt val av respondenter utnyttjade vi den kvalitativa metodens flexibilitet, då vi inom en av organisationerna fick intervjua en ekonomichef. Respondenten hade dock god kunskap om och var delaktig i rekryteringsprocesser inom organisationen. Vi anser att vi har lyckats få ett tillförlitligt material och vi hoppas att vi gett en rättvis helhetsbild av det fenomen vi undersökt. Anledningen till att vi valde att intervjua större organisationer både inom den privata och offentliga sektorn med stor spridning inom olika verksamhetsområden, var att få en så stor trovärdighet som möjligt. Vi valde att göra sju intervjuer, detta på grund av dels uppsatsens tidsbegränsning men även att vi ansåg oss funnit mättnad i det insamlade materialet.

Ytterligare en anledning till att har valt att intervjua respondenter på medelstora till stora företag är på grund av att vi har inriktat vår undersökning på mellanchefer. I mindre organisationer finns sällan behovet av mellanchefer i lika stor utsträckning och de har även svårt att ta in nya former av personalledning eftersom de saknar resurser, ledningsspecialister och inte tar lika stor hänsyn till utvecklingen i andra företag. (Bacon et al. 1996 i Palmer & Hardy, 2000). Ännu en orsak till att vi valt väl etablerade stora och mellanstora företag är att vi anser att de förväntas ha en god och genomtänkt rekrytering så att de kan fortsätta vara konkurrenskraftiga och finnas kvar på marknaden. Vi anser även att det kan väcka läsarens intresse och nyfikenhet för denna uppsats eftersom vi valt kända organisationer som finns på marknaden.

Det slutliga urvalet av organisationer och intervjuobjekt innefattar följande:

- Derome AB – Ekonomichef i koncernen
- Kävlinge kommun – Personalchef
- Länsstyrelsen – Personalutvecklare

- Skatteverket – Personalstrateg
- Sydsvenskan – PA chef
- Tetra Pak – Rekryterare
- Öhrlings PWC – HR ansvarig

2.4.2 Intervjuer

Inom kvalitativ metod är de vanligaste datainsamlingsmetoderna deltagande observation, och djupintervjuer. För vår studie ansåg vi att det var lämpligast att använda oss av djupintervjuer framförallt för att det i vårt fall var mindre tidskrävande och skulle ge bäst resultat. Detta eftersom en deltagande observation hade krävt att det i organisationerna pågått en rekryteringsprocess just för tillfället. Vi har alla tre även tidigare skrivit uppsatser då vi använt oss av djupintervjuer som metod för att insamla empiri och det fanns därför en viss trygghet i valet av djupintervjuer.

Valet att använda sig av djupintervjuer används framförallt då forskare är intresserad av ett fenomen som redan skett, när fenomenet är privat eller då forskaren av olika skäl inte kan nå resultat genom att själv studera fenomenet. Använder man sig av denna sortens intervju är det viktigt att det uppkommer ett förtroende mellan forskare och respondenter. Djupintervjuer karaktäriseras av att forskaren uppmuntrar respondenten att med egna ord formulera sina erfarenheter och synsätt som är relevanta för det fenomen som undersöks. Styrkan med att använda sig av sådana informella intervjuer är att respondenten inte styrs in i ett redan bestämt tankesätt utan denne kan formulera och fördjupa sina åsikter på ett betydligt friare och mer avslappnat sätt. (Halvorsen, 1992)

Användandet av djupintervjuer ger våra respondenter möjlighet att röra sig i olika riktningar, vilket vi ansåg vara viktigt eftersom det ger oss som en bredare syn över vad som respondenten upplever vara relevant och viktigt för det som vi efterfrågar. Vi använde oss av en kvalitativ intervjuteknik vilken gett oss möjlighet att avvika från intervjuguiden, det vill säga det frågeschema som vi förberett för intervjuerna. Det har gett oss flexibilitet vid intervjutillfällena vilket gör det möjligt att följa med i den riktning som respondenternas svar går i, för att

på detta sätt i så liten utsträckning som möjligt styra svaren. Vi har på så sätt haft möjlighet att ställa följdfrågor om det varit något vi funnit oklart och vi har även varierat ordningsföljden på frågorna så att vi fått ett bra flyt i vårt samtal med respondenterna. Dock har vi vid alla intervjuer använt oss av samma intervjuguide. Vi valde att inte skicka ut intervjuguiden i förväg utan istället att bara ge våra respondenter övergripande information om undersökningen via mail. Detta gjorde vi för att minimera risken för att få genomtänkta och tillrättalagda svar och istället få så öppna och ärliga svar som möjligt. I vår undersökning har det varit viktigt för oss att få fylliga och detaljerade svar så att vi kunnat få en så bred syn på det respondenterna vill förmedla som möjligt och på så sätt bidra med att vi kunnat framställa denna undersökning. (Bryman, 2001)

Vid intervjuerna har vi använt oss främst av bandspelare, men även gjort egna anteckningar. På så sätt har vi fått fram det vi för tillfället ansett viktigast men även, tack vare att vi spelat in intervjuerna haft möjligheten att kunna gå tillbaka och lyssna noggrant på respondentens svar. Detta för att få svaren i respondenternas egna uttryck. Det är inte bara viktigt *vad* respondenterna säger utan även *hur* de säger det (Bryman & Bell, 2003). Användningen av bandspelare bidrog även till att vi kunde koncentrera oss på att hålla en bra och flytande kommunikation med respondenten vilket lätt kan påverkas av frenetiskt antecknande. Vi ansåg dock att det var säkrast att göra några stödanteckningar utifall det inspelade materialet på något sätt skulle försvinna eller förstöras. Det vi anser vara negativt med att använda inspelningsutrustning är att respondenterna kan bli medvetna om tanken att allt bevaras åt eftervärlden och därför finns det risk att vissa svar och uttryck hålls tillbaka (Bryman & Bell, 2003).

Efter intervjuerna transkriberade vi intervjuerna så snabbt som möjligt för att ha intervjuerna färskt i minnet medan vi transkriberade. Detta för att minnas saker från intervjun då respondenten till exempel tvekat eller använt kroppsspråk. Återigen det är inte bara *vad* respondenterna säger, utan även *hur* de säger det. (Bryman & Bell, 2003)

2.4.3 Urval av teori

Vår målsättning var att hitta teorier som antingen kunde styrka eller förkasta vår problemställning. Vi hade som avsikt att hitta relevanta teorier och litteratur som behandlar hur organisationer går till väga för att hitta rätt kandidat till rätt position. Därmed vikten av de ansökandes utbildnings betydelse, personliga egenskaper, arbetsgivarens val av rekryteringsväg, det vill säga internt eller externt med mera. Vi anser att vi hittat tillfredsställande forskning och litteratur.

I vår presentation av HRM, Human Resource Management, teori har vi utgått från boken *Handla Med Människor – Perspektiv på Human Resource Management* av Bergström & Sandoff. Denna bok ledde oss vidare till framför allt Beer et al., *Managing Human Assets* och Fombrun et al., *Strategic Human Resource Management*. Beer et al. utvecklade den mjuka skolan inom HRM och Fombrun et al. utvecklade den hårda skolan inom HRM. Dessa två böcker är framstående inom HRM och skrevs i början på 1980-talet när strateger började få upp ögonen för HRM. Vi tar även kort up hur en rekryteringsprocess går till utifrån Malin Lindelöw Danielssons bok *Kompetensbaserad rekrytering intervju teknik och testning*.

Teorin om emotionell intelligens har vi inhämtat från två av Daniel Golemans böcker, som behandlar detta begrepp. Daniel Goleman är doktor i psykologi och VD för Emotional Intelligence Service i USA. Han har varit vetenskapsjournalist på The New York Times och har bland annat undervisat på Harvard. Hans första bok, *Känslans intelligens – om att utveckla vår emotionella kapacitet för ett tryggare och mänskligare samhälle*, ligger som grund för en pågående debatt om hur den emotionella intelligensen styr människors liv. Mot bakgrund av psykologins och hjärnforskningens nya insikter visar Goleman hur denna bok kan odlas, stödjas och stärkas. Den andra boken av Goleman som vi använt oss utav, *Känslans intelligens och arbetet – emotionell intelligens och social kompetens i arbetslivet*, ger en ny syn på arbetslivets organisation och kom ut på svenska 1997 förändrade människors sätt att se på en persons begåvning och resurser. Golemans böcker och råd är grundade på noggrann forskning av människor och organisationer över hela världen. Hans teorier kan användas av alla människor på

olika kunskapsnivåer och även av alla på olika nivåer inom arbetslivet. Golemans böcker har väckt stor uppmärksamhet och har blivit stora bästsäljare.

Den tredje stora delen av vår teori är skriven av Robert Jackall. Jackall är professor i sociologi och socialt tänkande vid Williams College. Den teori vi har använt oss av är baserad på boken *Moral Mazes – The world of corporate managers* som är en sociologisk undersökning av chefers etik och moral. Boken tar bland annat upp hur man gör karriär, hur beslut fattas och språklig fingerfärdighet. Det vi framförallt har inriktat oss på från studien är Jackalls syn på hur man gör karriär i byråkratins värld. Han visar att i organisationer så är det inte alltid bara hårt arbete som är vägen till framgång, utan även slught spel, att framhålla sig själv, en god relation med sin chef och lite ren tur som leder till framgång. Jackall presenterar verklighetsbaserade händelser som grundas på studier av företagsledare i USA.

Vi kan dock se en del brister i Jackalls (1988) undersökning som vi tagit beaktelse i vår analys. Undersökningen är gjord i 80-talets USA vilket märks inte enbart i beskrivningen av vilka kläder man bör ha för att passa in, utan även på den byråkratiska och starkt hierarkiska företagsvärld som beskrivs. Undersökningen utgår också ifrån att chefer bara är ute efter statusen och pengarna som det innebär att stiga i graderna vilket vi tycker är en lite cynisk utgångspunkt. Visst spelar status och pengar roll för människor i allmänhet men det är långt ifrån allt som spelar roll andra saker som till exempel trygghet, sociala behov och självförverkligande är också viktigt.

Detta är de övergripande teorierna i denna uppsats, men vi har även använt oss av ytterligare litteratur för att förtydliga och få ytterligare kunskap om fenomenet.

2.5 Metodkritik

För att denna uppsats slutliga resultat ska bli så bra som möjligt är det viktigt att vi använt oss av rätt metoder. Därför är det viktigt att vi gör ett rätt urval av de respondenter vi använt oss av och att övriga källor ger oss ett rättvist resultat som skildrar den frågeställning vi hade i inledningsskedet av undersökningen. Det är alltså till fördel om vi är kritiska till vårt metodval och medvetna om att respondenter med god kunskap om det undersökta fenomenet kan frisera verkligheten och ge trovärdiga men något förvrängda svar. Är vi dock medvetna om dessa faror är respondenterna ändå värdefulla i vår undersökning. En viktig del i en undersökning är att forskaren oavsett vilken metod denne väljer att använda gör ett rätt urval som passar den undersökning som skall genomföras. (Holme & Solvang, 1997)

Vi måste vara medvetna om att en intervjusituation är krävande både för oss och för respondenten. Vi måste ha en viss förmåga att kunna sätta oss in i och förstå vad respondenten vill förmedla. Det är även viktigt att vi inte framhäver våra egna åsikter och funderingar inför respondenten och ställer ledande frågor och på så sätt får missvisande svar. (Holme & Solvang, 1997)

2.5.1 Generaliserbarhet

Många kritiker menar att kvalitativa undersökningsresultat är svåra att applicera på andra händelser än just den företeelse man undersökt. Att det inom kvalitativa studier kan vara svårt att generalisera kan sägas vara en svaghet gentemot de kvantitativa studierna, men för att få det djup vi ville i uppsatsen så ansåg vi inte att en kvantitativ studie vara relevant. På grund av att forskaren ofta genomför observationer eller intervjuer med ett litet antal respondenter kan det vara svårt att generalisera resultatet till andra miljöer. (Bryman, 2004) Vi anser att detta kan vara ett problem eftersom vi endast gjort sju intervjuer.

Enligt Bryman är dock ostrukturerade intervjuer, som de vi använt oss av, inom kvalitativ metod inte lika känslig för att inte klassas som generaliserbara på grund av att respondenterna ofta inhämtas från flera olika sociala och geografiska

miljöer. (Bryman, 1997.) Eftersom vi gjort våra intervjuer på sju organisationer som verkar inom helt olika branscher och representerar såväl den privata som den offentliga sektorn, anser vi att vi fått en god uppfattning av hur rekryteringsprocessen, vid rekrytering av mellanchefer går till inom de organisationerna vi intervjuat. Eftersom svaren som respondenterna delgivit oss varit så pass lika så anser vi att vi kan göra en generalisering för andra medelstora och stora organisationer. Vi har dock en medvetenhet om att avvikelser kan förekomma.

2.5.2 Rimlighet och trovärdighet

En målsättning för varje forskare är att dennes undersökning ska vara så trovärdig och pålitlig som möjligt. Därför är det viktigt att man som forskare ständigt kritiskt granskar sin bearbetning av det insamlade materialet och att man är noggrann. Det är även viktigt att de källor som man använder sig av är rimliga för det som undersöks och att materialet kan bidra till att få ett så gott resultat som möjligt. (Holme & Solvang, 1997) Vi har inte låtit respondenterna granska det sammanställda materialet från intervjutillfället på grund av att de då skulle få chansen att kunna ändra och omformulera sina svar. Vid intervjutillfällena ville vi ha spontana och inte genomtänkta svar för att förhindra att respondenten gav en missvisande bild av verkligheten. Genom att vi utfört undersökningen efter de metodregler vi ansett oss passa bäst och att vi beskrivit den företeelse som undersökts på ett så rätt och riktigt sätt som möjligt, anser vi att det har en avgörande faktor i hur läsaren accepterar och tar till sig vår undersökning och dess resultat. (Bryman, 2004) Ett bevis på hög trovärdighet är att oberoende mätningar ska ge ungefär identiska svar. För att detta ska uppnås får det därför inte uppstå några fel under arbetets gång. All kodning och registrering av den insamlade datan måste ha skett på rätt sätt. (Halvorsen 1992) Detta är något vi anser vi har lyckats med då vi tror att även andra forskare skulle uppnå en liknande empiri om de gav sig på en liknande undersökning.

När vår uppsats är klar kommer vi att skicka en kopia till de respondenter som varit delaktiga i vår undersökning och gjort den möjlig. Detta anser vi vara viktigt

på grund av att de på så sätt kan se att vi inte förvrängt deras svar och genom detta ökar vi tillförlitligheten och trovärdigheten i vårt arbete. Vi vill även genom detta ge läsaren en rättvis bild av verkligheten över det fenomen vi studerat.

2.6 Källkritik

En uppsats giltighet är beroende av sina källor, därför måste vi kritiskt granska om vi använt oss av rätt källor. Även om vi fått tag i de rätta källorna är det inte säkert att de ger oss rätt information. Detta betyder att vi även måste värdera källans förmåga att ge riktig information om det fenomen som studeras. Det är viktigt att källornas närhet till det undersökta fenomenet är så god som möjligt. Bäst resultat får man om informationen inhämtas från en förstahandskälla, det vill säga personer som refererar till en händelse de själva varit med om eller har stor kunskap inom. Ju längre bort uppgiftslämnaren är från fenomenet ju sämre blir källans äkthet. (Jacobsen, 2002) För att inte informationen ska ha färgats och förvridits har det därför varit till fördel att vi använt oss av förstahandskällor, våra respondenter, gällande uppsatsens primärdata.

Vi har ingen anledning att misstro det våra respondenter har uppgivit i intervjuerna. Alla respondenterna fick möjligheten till fullständig anonymitet om någon av dem ansåg att informationen de delgav oss vara känslig eller att de inte ville vara med som en kvarleva till eftervärlden. Ingen av respondenterna valde dock att utnyttja detta vilket vi anser är en indikation på att den information de delgivit oss är korrekt. Det finns förstås alltid möjligheten att respondenterna valt att undanhålla viktig information eller att de lämnat tillrättalagda svar. Detta är i princip omöjligt att som forskare skydda sig emot, det enda man kan göra är att själva vara så pålästa som möjligt om det fenomen man har för avsikt att undersöka.

Ytterligare källkritiska regler som vi måste ta i beaktelse är:

- En kvarleva är alltid värd mer än en berättande källa.
- En källa vars äkthet inte är säker är inte värt något.

- En källa som är mer samtida är till händelseförloppet värd mer än en som är mindre samtida.
 - Två källor med tendens åt samma håll är inte mer värda än en
- (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Betraktande uppsatsens sekundär data finner vi även här inget skäl att misstro innehållet på grund av författarnas kompetensnivå och erfarenhet. Vi har även i så stor utsträckning som möjligt använt oss av originalkällor för att på så sätt minska risken för omskrivningar och att ”tappa” viktig information på vägen.

3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel kommer vi presentera den teoretiska referensram vi anser vara relevant för vår uppsats. Vi kommer inleda med att redogöra vad Human Recourse Management (HRM) är och framför allt belysa rekrytering, som är en stor del av HRM eftersom rekrytering och dess process är denna uppsats huvudtema. Vidare kommer vi att presentera två teorier om hur man lyckas och når framgång i sin karriär och vad arbetsgivare värderar vid en rekrytering.

3.1 Human Recourse Management

3.1.1 HRM – Historia

Redan 1954 myntade konsulten och författaren Peter Drucker begreppet ”*Human Resource*” i sin bok ”*The Practice of Management*”. Han ansåg att medarbetarna i organisationer i stor utsträckning endast sågs som en kostnadspost och inte som den resurs han ansåg dem vara. Drucker kritiserade även personalledningsideologin Personnel Management som under denna tid var helt dominerande inom amerikanskt näringsliv. Druckers huvudkritik var att Personnel Management grundades på antagandet att de anställda egentligen inte ville arbeta och därför var ledningen tvungna att kontrollera arbetet i väldigt stor utsträckning. Han tyckte också att det var fel att personalledning var en expertfunktion som sköttes av personalavdelningar. Istället ansåg Drucker att det borde vara varje chef tillsammans med underställda medarbetares ansvar. Den sista stora kritiken mot Personnel Management var att den var inriktad mot ledning av personal utan att ta chefspositioner i beaktning. Drucker ansåg istället att man skulle inrikta sig på underställda chefer vilka han tyckte var den viktigaste resursen i organisationer. (Tengblad, 2000)

HRM begreppet började under 70-talet att användas mer och mer inom amerikansk personalledningslitteratur, men användes i princip som en synonym till Personnel Management. Man ville ha ett nytt och fräscht namn men gav det en traditionell mening. Under 1980-talet fick många företagsstrateger upp ögonen för personalledningsfrågor och tankegångarna om hur man borde integrera HRM med sin strategiska planering i sin helhet. Under denna tidsperiod utvecklades det även två olika perspektiv inom HRM det hårda, Michiganskolan, och det mjuka, Harvardskolan. (Tengblad, 2000)

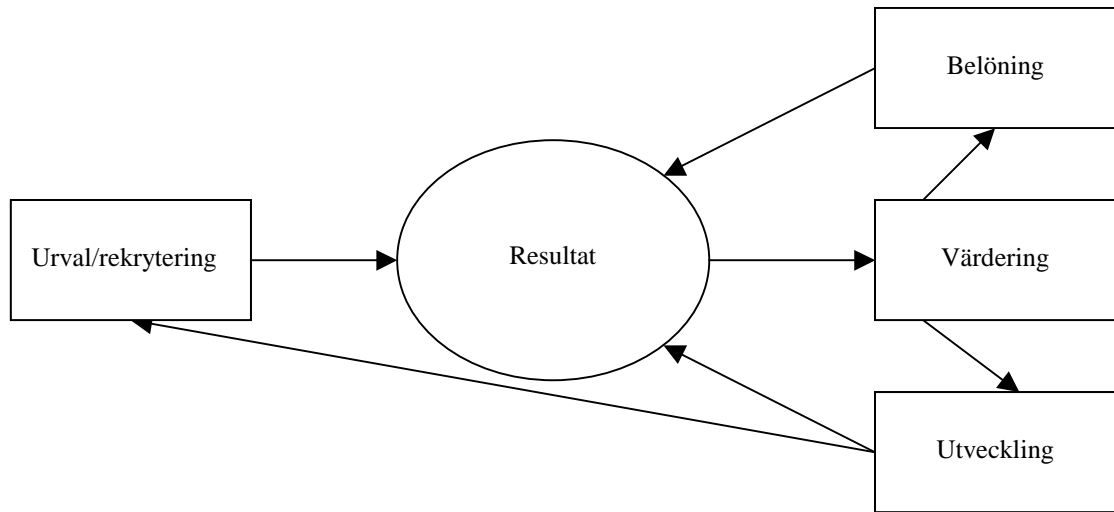
3.1.2 HRMs två perspektiv

Utgångspunkten i det hårda perspektivet är Fombrun et al.s (1984) forskning om HRM och framförallt boken ”*Strategic Human Resource Management*”. Det hårda perspektivet utgår ifrån en rationell strategisk filosofi där organisationen ska:

1. Formulera mål, en anledning för organisationen att finnas, och en strategi, en tanke om hur man organisationen ska uppnå målen.
2. Komma fram till en formell struktur, för både medarbetare och uppgifter, för att organisationen ska kunna implementera strategin man kommit fram till.
3. Utveckla ett HR system för att rekrytera och utveckla medarbetare för dess arbete inom organisationens formella struktur, man ska även övervaka resultaten för att belöna eller erbjuda utveckling av medarbetarna.

(Fombrun et al, 1984)

Inom hård HRM är alltså tanken att HRM-funktionen är till för att hjälpa resten av organisationen att implementera strategier. Fombrun et al. (1984) menar att de stora områdena som alla HRM-funktioner arbetar med är *urval*, att välja de medarbetare som är mest lämpade att utföra arbetet som definieras av strukturen, *utvärdering*, att utvärdera medarbetarnas resultat för att kunna arbeta med utveckling, för de medarbetare som behöver det och ge *belöning* till de medarbetare som visat bra *resultat*. Relationen mellan dessa områden visar författarna genom sin modell ”The human resource cycle”.



Figur 2: The Human Resource Cycle

(Fombrun et al, 1984:41)

Inom det mjuka HRM perspektivet är det medarbetarna som är det viktiga och det är medarbetarnas motivation och engagemang som är viktigt när man ska implementera strategier. Man menar inom mjuk HRM att om medarbetarna är motiverade, engagerade och tillfredställda med sin situation så kommer företaget att bli mer lönsamt. (Tengblad, 2000) Beer et al. (1984) anser att personalledningens HRM beslut påverkar de fyra C:na ”comptence, commitment, congruence och cost effectiveness”. Det vill säga att dra till sig, behålla och utveckla kompetensen hos medarbetarna, skapa hängivenhet och engagemang hos medarbetarna, överensstämmelse mellan mål, strategier och HRM-aktiviteter och kostnadseffektivitet för löner, ersättningar med mera. Det här mjuka HRM-perspektivet handlar mycket om att få medarbetarna att dela organisationens värderingar och organisationskultur. Just att använda sig av kultur och delade värderingar för att leda organisationer anser Watson (2001) fungerar bättre och mer effektiv än traditionell strikt ledning där man bara kontrollerar sina medarbetare.

Legge (1995) menar att de här två olika perspektiven kombineras hos de flesta organisationer men i olika omfattning. Hård HRM används ofta i stor utsträckning av låglöneorganisationer och organisationer med tillfälligt kontrakterad personal, som till exempel hotell & restauranganställda. Medan till exempel många kunskapsföretag med många specialister oftast fokuserar på mjuk HRM.

Det finns även en del kritik emot HRM-begreppet. HRM förespråkar att personalen ska marknadiseras, där arbetsgivaren är arbetsköpare och arbetstagaren arbets säljare, där båda parter ska vara nöjda med priset på arbetet och arbetsvillkoren för att kontrakt ska skrivas och förlängas. Detta kan ses som anti-fackligt och att det skapar otrygghet för arbetstagarna, speciellt i fackförbundens högborg Sverige (Tengblad, 2000). Det har även ifrågasatts om HRM-aktiviteter faktiskt ger resultat i högre vinster, lägre kostnader och mer nöjda kunder, det har visat sig svårt att bevisa att det gör det (Palmer et al. 2000). Syrén (1998) menar även att HRM framförallt är framtaget för stora amerikanska företag och därför måste man anpassa sina HRM-aktiviteter till den kultur och organisation man ska applicera HRM på beroende på vilket land organisationen är verksam i och organisationens storlek.

3.1.3 Rekrytering

Rekryteringsförfarandet är viktig för organisationer och kanske framförallt effektivitets- och kostnadsmässigt. Men det kan även påverka saker som organisationskulturen och medarbetares motivation. Det är viktigt för den som rekryteras att denne kommer in i organisationen på rätt sätt och får arbeta med arbetsuppgifter som är inspirerande, utmanande och utvecklande. Man kan säga att rekryteringsprocessen handlar om att både företag och den som blir rekryterad ska hitta rätt. Vi kommer i denna uppsats och i vidare diskussion att utgå ifrån arbetsgivarens syn på rekryteringen då det är detta som är av största vikt för vår undersökning.

Den första delen i en rekrytering är att göra ett beslut om att det ska rekryteras, organisationen måste identifiera ett behov. Det kan till exempel handla om att

ersätta någon, att man saknar viss kompetens inom organisationen eller att man är underbemannad (Lindelöw, 2003). Organisationen ska dock vara väldigt noga med att de verkligen har ett behov att rekrytera. Om någon till exempel har slutat inom organisationen så måste man som arbetsgivare fråga sig om man måste ha en ersättare. Kanske går det att lösa genom att låta andra inom organisationen ta sig an dessa arbetsuppgifter för att slippa en kostsam och långdragen rekrytering.

När organisationen väl beslutat att de ska rekrytera och vilken arbetsinsats som behövs för att fylla tomrummet inom organisationen så tar de även fram en befattningsbeskrivning. Denna befattningsbeskrivning berättar om tjänsten som ska tillsättas och vilka arbets- och ansvarsområden den har. Organisationen tar sedan fram en kravprofil, som förklarar vilka krav de har på de sökande. Det är viktigt enligt Lindelöw (2003) att organisationen bestämmer vad de förväntar sig av kandidaten, det vill säga utbildningsbakgrund, formella krav och kompetenser som kandidaten måste ha för att fungera i utövandet av sina arbetsuppgifter i relation till alla medarbetare och i organisationen i sin helhet. Organisationen bör även då fundera på om kompetensen finns internt i organisationen eller om man måste söka den externt. Enligt Prien (1992) så kan man dela upp de krav organisationen har på kandidaten i en lista med tre ”kravkategorier”, dessa är; ”*måste krav*”, det vill säga krav som inte går att göra avkall på och ”*önskaskrav*”, de som med fördel kan uppfyllas. Den sista punkten är ”*överrensstämmelse*” och det ger kandidaten själv möjlighet att se om de passar för arbetet.

När organisationen har framställt en tillfredsställande kravprofil så utformar de sedan en annons som organisationen sedan går ut med i de medier man valt att söka kandidater i, detta kan till exempel vara i tidningar, organisationens eget intranät, på den egna hemsidan eller i fackpress. (Lindelöw, 2003)

Efter annonseringen så inkommer ansökningarna och det är dags att börja gallra bland dessa för att hitta de mest intressanta kandidaterna som sökt. Efter denna gallring är det dags att kalla till första intervjun, denna intervju är ofta inte speciellt omfattande utan är till för att organisationen och den sökande ska få lära känna varandra lite bättre. Organisationen vill presentera sig själv och befattningen på ett bra sätt samtidigt som arbetsgivaren vill få ett grepp om vad

för slags person den sökande är. Utifrån denna första intervju väljer organisationen sedan ut två eller tre kandidater som bäst passade in på tjänsten som utlysts. Efter detta gör man ofta ytterligare personbedömningar vilka till exempel kan vara en andra mer djuplodande intervju och/eller någon form av personlighetstester. Är det en chef som ska anställas så har facken också rätt att ha en intervju med kandidaten. Organisationen tar även i detta skede oftast referenser vanligtvis två till tre stycken. Då organisationen tar dessa bör de utgå ifrån de krav de angett i kravprofilen för tjänsten och reda ut eventuella frågetecken som de har om kandidaten. När detta gjorts är det dags att göra sluturvalet, genomför eventuell hälsokontroll, förhandlar och skriver slutligen avtal med kandidaten. (Lindelöw, 2003)

Inom HRM förespråkar man internrekrytering för mellancheferna då detta både ger den anställda en möjlighet att stiga i organisationshierarkin och organisationen får mellanchefer som är väl insatta i organisationen. De som blir internrekryterade, de mest lovande chefsämnen, blir ofta intagna i ett internrekryteringsprogram där de utbildas och utvecklas för att hamna i en intern pool av kvalificerade chefskandidater. De här internrekryteringsprogrammen menar Fombrun et al. (1984) kan möjliggöra uppfyllandet av organisationens mål, att kompetensen inom organisationen ökar och att rekryteringen inte grundas på tillgång eller vänskapsförhållanden. Detta kräver att organisationer har väl fungerande värderings- och utvecklingsprocesser inom organisationen. Arbetsgivaren måste värdera medarbetarna rätt för att hitta dem med rätt potential för att sedan kunna skicka in dem i utvecklingsprocessen och internrekryteringsprogrammet. (Fombrun et al. 1984)

Så här ser en rekrytering ut i stort även om det skiljer sig en del mellan olika organisationer. Stora organisationer har ofta under längre tid arbetat fram en rekryteringsprocess man tycker fungerar bra för just deras organisation. Medan mindre organisationer ofta inte har haft tid och råd att arbeta fram några sådana strukturer. Det har även på senare tid blivit vanligare med rekryterings-, bemannings- och searchföretag. Här kan organisationer få hjälp med sin rekrytering framförallt med att hitta lämpliga kandidater till sin egen rekrytering

men även ibland med uthyrning och headhunting. Denna typ av företag används oftast för att man inom organisationen vill korta ner rekryteringsprocessen.

3.1.3.1 Emotionell kompetens

Golemans (2000) studier revolutionerar människors syn på hur man gör karriär. Enligt Goleman (2000) är reglerna i arbetslivet på väg in i en ny fas. Nu är det inte människors smarthet eller vilken utbildning och sakkunskap de har som är det väsentliga. Självklart är intellektuell styrka och tekniskt kunnande viktigt, men Goleman (2000) anser att fokus istället bör ligga på personliga egenskaper som driftighet, anpassningsförmåga och förmågan att påverka.

Goleman är en förespråkare för emotionell intelligens och kompetens. Enligt Goleman (2000) så syftar emotionell intelligens på: *”förmågan att känna igen våra egna och andras känslor, att motivera oss själva och att hantera känslor väl hos oss själva och i våra relationer.* Den emotionella intelligensen är inte genetiskt fastställd och den utvecklas inte i den tidiga barndomen till skillnad mot IQ som knappt förändras efter tonåren. Enligt Goleman (2000) så är den emotionella intelligensen ett resultat av lärande. Den fortsätter att utvecklas under hela livet och påverkas av de erfarenheter vi samlar på oss och på så sätt kan den fortsätta att växa. Studier visar att den emotionella intelligensen blir bättre med åren på grund av att människor blir skickligare på att hantera sina egna känslor, motivera sig själva, förbättra sin empati och sin sociala förmåga.

Golemans (2000) tankar är baserade på studier som gjorts på tiotusentals arbetande människor i alla slags yrken. Hans studier beskriver med enastående precision vilka egenskaper som utmärker en stjärnaktör och vilka egenskaper som krävs för att nå en yrkesmässig framgång. Har individen förmågan att utveckla dessa egenskaper kan det bli avgörande för hur eftertraktad och framgångsrik man blir i sin karriär. Goleman (2000) säger att i flera decennier har dessa egenskaper benämnts som ”karaktär”, ”personlighet”, ”mjuka kunskaper” och ”kompetens”. Idag finns det mer precis kunskap om dessa mänskliga förmågor och en ny benämning; känslans intelligens. Enligt Goleman (2000) finns det alltså ett annat sätt att vara smart på. Goleman (2000) tar upp ett exempel angående att det inte

enbart är kunskap som styr, om en chef på en konsultfirma som säger att han hade lägsta betyget på sin tekniska skola, men när han tog värvning i armén och gick på kadettskola blev han kursetta. Chefen säger vidare att allt handlar om hur man uppträder, kommer överrens med andra, arbetar i team och ledarskap. Många som Goleman (2000) har intervjuat i sina studier anser att det är känslans intelligens inte teknisk sakkunskap eller lärdom som man läst sig till, som är det som betyder mest för prestationsförmågan. De anser att det är dags att ifrågasätta den trånga sakkunskapen-framför-allt-synen på kompetensen. För den äldre generationen, meritokratis barn, kan detta vara svårt att ta till sig. De fick tidigt lära sig att utbildning och tekniska kunskaper var en garanti för framgång. Fler och fler börjar dock inse att det för att nå framgång på den alltmer turbulenta arbetsmarknaden krävs lite mer. Egenskaper som uthållighet, initiativförmåga, optimism och anpassningsförmåga börjar få ett helt nytt värde. (Goleman, 2000)

Enligt Goleman (2000) har man börjat ifrågasatt IQ-mystiken, det vill säga om framgång endast beror på intellektet. Det forskare har kommit fram till är att IQ överträffas av den emotionella intelligensen i fråga om att avgöra vad som är en lysande arbetsprestation och detta i så gott som vilket yrke som helst. Med känslans intelligens menas inte att man ska ”vara snäll” eller ”släppa ut allting”. Utan det går ut på att man ska ta tag i problemen då de uppstår och vara öppen, men samtidigt ska man kunna hantera sina känslor och uttrycka dem på ett lämpligt och effektivt sätt. En faktor som gör den emotionella intelligensen allt viktigare är enligt Goleman (2000) när organisationer krymper genom nedskärningar så blir människan mer viktig. De blir mer ansvarstygda och mer synliga.

Resultat från en landsomfattande undersökning i USA om vad arbetsgivare söker efter hos nyanställda, visar att särskilda tekniska kunskaper är mindre viktiga än en grundläggande förmåga att lära sig i arbetet. Saker som de sedan ansåg var viktiga karaktärsdrag hos arbetstagarna var:

- Förmåga att lyssna och kommunicera.
- Anpassningsförmåga och kreativa reaktioner på motgångar och hinder.

- Personligt uppträdande, självförtroende, motivation att arbeta för vissa mål, vilja att utveckla den egna karriären och känna stolthet över prestationer.
- Effektivitet i grupp och interpersonellt, förmåga till samarbete och teamwork, förmåga att förhandla om meningsskiljaktigheter.
- Effektivitet i organisationen, viljan att göra en insats, ledarskapspotential.

Utöver dessa önskvärda kriterier så var det bara en som hade akademisk grund, denna var kompetensen i fråga om läsning, skrivning och matematik. Goleman (2000) hävdar att känslans intelligens betyder mer än IQ eller sakkunskap för vem som får framgång i ett arbete, vilket som helst. Han menar även att för att få ett gott ledarskap och öka organisationens vinst så betyder den nästan allt. Enligt Goleman (2000) så ökar den emotionella intelligensens betydelse ju högre upp i en organisation man kommer och de tekniska och kognitiva färdigheterna blir mindre betydelsefulla. Detta är även något som Ahrnborg (1997) påvisar genom att en av de viktigaste uppgifterna för framtidens chefer är att skapa visioner för sig själv och för sina medarbetare, därför krävs det att chefen har en god emotionell kompetens med en förmåga att argumentera och övertyga. En bra ledare enligt Ahrnborg (1997) ska inte bara vara välutbildad med en stor beredd i kunskaper och erfarenheter utan det krävs också en social kompetens och därmed ha framåtanda, ödmjukhet, integritet och empati. Enligt Ahrnborg (1997) ska dagens chefer mer fungera som coach än som chef.

Det är enligt Goleman (2000) inte bara i arbetslivet som man har nytta av andra egenskaper än IQ. Han menar att sunt förnuft är ett stycke praktisk intelligens, en kombination av teknisk sakkunskap och erfarenhet. Förutom IQ är det dessa faktorer tillsammans med social kompetens som avgör hur bra människor lyckas även i sitt vardagsliv. Sakkunskap är en kombination av sunt förnuft och den specialkunskap och kompetens som människor skaffar sig medan de utför ett visst arbete. Sakkunskapen förvärvar individen av det man lär sig ute på fältet. Sakkunskapen är en grundläggande kompetens, ett så kallat tröskelkrav. Med tröskelkrav menas den minimala kompetensen som behövs för att individen ska kunna utföra de uppgifter som förknippas med en viss befattning. För att nå framgång som till exempel mellanchefer krävs det även att man kan hantera

människor. Självklart spelar IQ, sakkunnighet och erfarenhet en viktig roll för att nå framgång, men det handlar om mycket mer än så när det är fråga om topprestationer. Goleman (2000) menar att ju mer komplicerat ett arbete är, desto viktigare är den emotionella intelligensen. Saknar man denna typ av intelligens kan det vara svårt att använda sig av sin tekniska sakkunskap och sitt intellekt. Den behövs för att få fram hela människans potential för att toppretera och nå framgång. Enligt Goleman (2000) så går den stora skiljelinjen i kompetens mellan hjärnan och hjärtat, det vill säga mellan kognitiv perception och känsla. Viss kompetens är rent kognitiv som till exempel analytiskt resonemang eller fackmässig sakkunskap. Sen finns det kompetens som kombinerar tanke och känsla och denna typ av kompetens kallas för "emotionell kompetens". Emotionell kompetens är en inlärd förmåga som bygger på emotionell intelligens och som leder till lysande arbetsprestationer. Människans emotionella intelligens bestämmer dess potential för inläring av de praktiska förmågor som bygger på fem beståndsdelar; självmedvetenhet, motivation, självstyrning, empati och skicklighet i relationer. Den emotionella kompetensen visar hur stor del av potentialen människan kan översätta till arbetslivet. Ett exempel på emotionell kompetens som bygger på empati kan vara att ge kunder god service.

Goleman (2000) anser att med tanke på hur stor vikt skolor och intagningsmyndigheter lägger vid IQ, förklarar det förvånansvärt lite av hur vi lyckas i arbetslivet och i övriga livet. Två människor kan ha lika högt IQ och vara lika begåvade, men bristen på motivation och arbetsvillighet kan göra att de når helt olika framgång och gör olika karriärval. När IQ-test sammanställs mot människors framgång kan man se att IQ endast har mellan fyra och tio procent betydelse för om de lyckats i sin karriär eller inte. Detta betyder att IQ ensamt inte kan ha betydelse för vem som gör karriär, utan det är något annat som varit viktigare för mellan nittio och nittiosex procent av de studerade. Slutsatsen av detta blir att IQ inte avgör vem som lyckas och vem som misslyckas. En chef för ett konsultföretag menar att skolkunskaper endast är en tröskelkompetens och att man bara behöver den för att komma in på området, men den gör inte människan till en stjärna. Det är förmågan till emotionell intelligens som betyder mest för utmärkta resultat. Den emotionella intelligensens paradoxala betydelse för kognitivt krävande ämnesområden är en följd av att det är så svårt att

överhuvudtaget komma in på dem. Har man tagit sig över det första stora hindret, det vill säga att komma in på en akademisk utbildning, leder det till att alla tillhör de översta tio procenten i fråga om intelligens och då erbjuder IQ i sig ingen större konkurrensfördel.

I yrkeslivet konkurrerar människor med den mindre grupp människor som lyckades ta sig över intagningsprovets hinder och andra kognitiva utmaningar och kommit in på området, snarare än med dem som saknar nödvändig intelligens för att kunna ta sig in på området och sedan stanna kvar. Alltså är det en sak att ta sig in, men en annan sak att hålla sig kvar. Eftersom den emotionella intelligensen inte är en i det närmaste lika viktig faktor som IQ vid uttagningen till dessa områden, råder större variation inom dessa emotionella domäner än inom IQ bland dessa specialister. Skillnaden mellan övre och nedre gränsen på den emotionella intelligens skalan är mycket stor och om man ligger i toppen har man en mycket stor konkurrensfördel. Sålunda är emotionell kompetens ännu viktigare för framgång på ”tekniska” områden.

Goleman (2000) tar i sin bok upp ett exempel om två studenter. Den ene var en lysande och kreativ student med toppbetyg från Yale. Problemet med denna student var att han var väldigt arrogant och hade svåra samarbetsproblem. Vid slutet av sin utbildning var han mycket efterfrågad av arbetsgivare på toppföretag på grund av sina goda akademiska kunskaper och sin meritförteckning. Vid anställningsintervjuer lyste dock hans arrogans igenom alltför tydligt så tillslut var det bara en andraklassfirma som erbjöd honom arbete, vilken två år senare avskedade honom. Den andre studenten som också studerat vid Yale hade inga lysande akademiska meriter att visa upp, men han var mycket interpersonellt skicklig och han hade god samarbetsförmåga. Detta medförde att han fick många arbetserbjudanden och han blev mycket framgångsrik på sitt område. Skillnaden mellan dem både var att den andre studenten hade emotionell intelligens. Enligt Goleman (2000) är det viktigt att människor i sitt yrkesliv använder sig av både hjärnan och hjärtat. Det krävs ett nära samspel mellan tanke och känsla. Om det uppstår skador på denna förbindelse bidrar det med att människor blir emotionellt inkompetenta. Sådana människor skulle lyckas bra i ett IQ test och i övriga mätningar av den kognitiva förmågan. I sitt arbete och i livet i övrigt skulle de

dock misslyckas i fråga om de emotionella färdigheter som gör människan effektiv och presterbar i sin yrkesroll.

Goleman (2000) har i sina teorier utgått från Saloveys och Mayers definition om emotionell intelligens som förmågan att observera och styra sina egna och andras känslor och att använda känslorna för att vägleda tanke och handling. Goleman (2000) har anpassat deras modell och utvecklat den ytterligare till en modell som underlättar människors förståelse av den roll som dessa talanger spelar i arbetslivet. Golemans (2000) version omfattar fem grundläggande emotionella och sociala kompetenser.

- *Självinsikt* – att människor vet vad de känner för stunden och att de använder dessa preferenser som vägledning i deras beslutsfattande. Att människan har en realistisk syn på deras egna förmåga och ett välgrundat självförtroende.
- *Självkontroll* – att kunna hantera känslor så att de underlättar den aktuella uppgiften. Att vara noggrann och uppskjuta belöningar för att uppnå mål. Att kunna återhämta sig från emotionella störningar.
- *Motivation* – att människan använder djupare preferenser för att föra och vägleda sig mot dess egna mål, för att hjälpa människor ta initiativ och sträva efter att förbättra och hålla ut trots motgångar och frustrationer.
- *Empati* – att ana vad människor känner, att kunna förstå deras ståndpunkt och kunna bidra till samstånd och samklang med en mängd olika slags människor.
- *Social förmåga* – att hantera känslor väl i relationer och felfritt kunna avläsa sociala situationer och nätverk, att samverka smidigt. Att använda denna förmåga för att övertyga och leda, förhandla och lösa tvister, för samarbete och teamwork.

Den emotionella intelligensens betydelse för organisationer är en relativt ny tanke och detta kan vara svårt för företagsledare att acceptera. Enligt Goleman (2000) anser många chefer att deras arbete kräver mer ”hjärna än hjärta”. Chefer är rädda för att de ska hamna i konflikt med organisationens mål om de känner empati eller medkänsla för sina medarbetare. Goleman (2000) anser att dessa tankar är

föråldrade och symboliserar den gamla organisationen. Den hårdnande konkurrensen som råder idag har medfört att emotionell intelligens har ett stort värde på arbetsplatser och i affärslivet. Goleman (2000) anser att experter på interpersonella färdigheter representerar framtiden.

3.1.3.2 Att göra karriär

Jackall (1988) gör i sin bok *Moral Mazes* en sociologisk undersökning av chefers moral och etik. Han menar att chefer till stor del har skapat en egen byråkratisk etik där det handlar om att på olika sätt skapa sig förutsättningar för att kunna klättra i den byråkratiska organisationen. Jackall (1988) ser chefsarbete som att vara ett socialt arbete snarare än ett tekniskt. Är man chef inom en organisation blir man automatiskt indragen i ett "socialt korsdrag". Som chef måste man ha stöd från alla intressenter både uppåt och nedåt. Chefsarbetet är på detta sätt mycket komplext och innebär enligt Jackall (1988) att det inte går att tillfredsställa alla intressenter

Det finns många saker som är viktigt om man vill klättra i karriären och rekryteras till en högre position. Enligt Jackall (1988) handlar det mer eller mindre vid karriärsträvan om att underställa sig sin chef. Det gäller att hindra sin chef från att göra några misstag och hålla sin chef informerad om vad som händer både internt och externt. Man ska fungera som överordnad chefs förlängda arm och göra det som önskas för att försöka få honom eller henne att ställas i så god dager som möjligt. I utbyte mot denna lojalitet förväntas chefen att skydda den underordnade och hjälpa denne i sin karriär. Det handlar om att hamna på god fot med sin överordnade chef. Det gäller att göra ett gott intryck på sin chef och väcka dennes intresse på ett starkt och positivt sätt.

Nyckeln till framgång enligt Jackall (1988) är hårt arbete och att visa att man är en lagspelare. Man bör därför vara en effektiv gruppmedlem, hålla sig till sina arbetsuppgifter och inte bete sig som en "primadonna". Den underordnade måste vara bland de första till arbetet och den sista att lämna det och man får absolut inte lämna arbetet före sin chef. Det är inte ovanligt att en arbetsdag kan uppgå till tolv

till fjorton timmar. Under dessa timmar ska man även vara glad, positiv och pragmatisk och underordna sig den ideologi som råder inom organisationen för tillfället och kanske framför allt överordnad chefs ideologi. Detta innebär att man alltså lämnar sina egna ideologier och värderingar hemma när man går till arbetet. Detta visar enligt Jackall (1988) på ett engagemang och ett intresse för sitt arbete. För att bli så effektiv som möjligt i sitt arbete måste man delta i de ritualer som finns inom organisationen. Samtidigt är det viktigt att inte agera för starkt och säga för mycket, allt kan vändas emot en i en laddad situation så det är viktigt att visa självkontroll och upprätthålla ett gott ”public face”.

Jackall (1988) tar även upp patron – klient förhållandet. Han anser att det är viktigt för chefer som vill göra karriär att ha en patron, det vill säga någon som man kan jämföra med en mentor eller sponsor. Detta kan till exempel vara en överordnad chef som har ett gott öga till klienten och vill ha kvar klienten i sin närhet eftersom han kan lita på denne. Patronen ger klienten möjligheter att visa upp sig från sin goda sida, presenterar denne för viktiga personer och berättar även om den politiska utvecklingen inom organisationen så att klienten har chans att stiga i graderna när tillfälle ges. I utbyte mot att göra detta vill patronen ha klientens lojalitet och hjälp när det behövs. Om patronen till exempel skulle få ett toppjobb inom ett annat företag är det inte ovanligt att han försöker få med sig sin klient eftersom patronen då vet att han får en lojal medarbetare som han känner väl till och arbetar på ett bra sätt med.

Jackall (1988) menar att den grundläggande kompetensen säkerställs genom att man redan blivit rekryterad och genomgått utbildningar inom organisationen. När man nått en viss nivå och arbetat som chef en längre tid så tas det för givet att man har goda chefskompetenser och att det inte spelar någon större roll över om vad man har för meriter.

”...once certain crucial points in one’s career are passed, success and failure seem to have little to do with one’s accomplishments.”

Jackall (1988, s. 41)

Istället menar Jackall (1988) att framgångarna beror på att möta de sociala kriterier som fastställts av auktoritära och politiska smältdeglar inom organisationen. Om man ser till meriterna menar Jackall (1988) att organisationer litar på andra institutioner, framförallt skolor, att de ska vara kompetens hinder. Klarar en student av att hoppa över dessa hinder så klarar denne förmodligen även av att hoppa över liknande hinder i arbetslivet. Som sagts ovan så är chefsarbetet enligt Jackall (1988) mer socialt än det är tekniskt.

4 EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras vår insamlade empiri som vi insamlat genom djupintervjuer i sju organisationer. Vi kommer att analysera den insamlade empirin med hjälp av de teorier vi tagit upp i ovanstående kapitel. Den arbetsökande kommer vi benämna som kandidaten.

4.1 Ur arbetsgivarens perspektiv

4.1.1 Organisationens kravprofil

Den första åtgärden som vidtas hos organisationen då de ska anställa en ny medarbetare är att diskutera och identifiera ett behov. Nästa steg i rekryteringsprocessen är att formulera en profil med de krav som ska uppfyllas.

”Vi har en krav specifikation som vi går igenom där man tittar på olika saker, till exempel hur avdelningen ser ut? Vad är det för kompetens avdelningen behöver? Vad är det för personlighet avdelningen behöver?” (Tetra Pak)

Denna kravprofil blir en beskrivning av vad organisationen behöver och vilket uppdraget är. Enligt Lindelöw (2003) är det viktigt att identifiera om det verkligen finns ett behov, detta för att undkomma en kostsam rekrytering.

Genom våra intervjuer har vi kunnat konstatera att alla organisationer använder sig av och sammanställer kravprofiler. Detta är något som vi anser är viktigt för att organisationen ska veta vad de redan har för kompetens, vad och hur stort behovet är och vilken kandidat de söker. Det är viktigt enligt Lindelöw (2003) att organisationen bestämmer vad de förväntar sig av kandidaten, det vill säga

utbildningsbakgrund, formella krav och kompetenser som kandidaten måste ha. En av respondenterna poängterar hur viktigt det är att titta på vilken kompetens som redan finns inom organisationen. Har organisationen redan mycket kvalificerade medarbetare så blir inte kravet lika stort att rekrytera högkvalificerade kandidater, utan då finns det andra inom organisationen som kan instruera och hjälpa till med expertkunskande.

Oavsett vilken mellanchebsbefattning det innebär så använder man alltid någon form av kravspecifikation. Alla respondenter har kompetens och personlighet som tyngdpunkt i sin kravprofil. Med dessa begrepp anser vi att våra respondenter menar att kompetens syftar till att kandidaten har rätt utbildning och tidigare erfarenhet för att klara av tjänsten och personlighet som att kandidaten ska ”passa in” i organisationen och ha ”rätt” personlighet. Ytterligare krav som våra respondenter nämnt är sådana som man som individ inte kan påverka. Några av organisationerna som vi intervjuat sa att en kandidats ålder kan vara ett krav. Det kan handla om att organisationen vill föryngra processen och därför vill anställa någon i 30-35 års åldern för att man på så vis ska kunna få en återväxt och att personen sedan ska kunna växa och utvecklas i organisationen.

Genom våra intervjuer har vi kunnat konstatera att det är kravprofilen som ligger till grund för all bedömning och fäller avgörandet av vilken kandidat som de väljer att rekrytera. En organisation kan få in 100 svar på en annons och av dessa kan det vara endast tre som är relevanta kandidater. Därför är det viktigt enligt våra respondenter att poängtera att det är kravprofilen man gjort på tjänsten som ligger till grund för all bedömning. En av våra respondenter säger att de ofta har en önskebild om hur en mellancheff skall vara, men sen är det inte alltid det lyckas att uppfylla alla dessa önskningar utan att organisationen får nöja sig med grundkraven. Prien (1992) säger att organisationer ställer upp sina krav efter olika kriterier och det är framförallt ”måstekraven” som måste uppfyllas. Hittar man ingen kandidat som uppfyller kraven är det bara för organisationerna att börja om i rekryteringsprocessen. Det är viktigt att organisationer inte rekryterar någon bara för att de måste fylla en position snabbt, utan det måste ligga en noggrann analys av kandidaten bakom så de får rätt kandidat till rätt position.

4.1.2 Formell kompetens och personlighet

Ovanstående diskussion om kravprofil visar att formell kompetens och personlighet är de kvalifikationer som våra respondenter lägger störst vikt vid när de rekryterar. En av våra respondenter uttryckte sig på följande sätt över frågan vad han som arbetsgivare ansåg vara den viktigaste kompetensen hos de arbetssökande.

”Det är som vi säger här, att personligheten är mycket viktigare än kompetensen. Personligheten kan man inte ändra på.” (Derome AB)

En vanligt förekommande föreställning är att framgång i arbetslivet och karriärmöjligheter endast beror på de formella kompetenserna, det vill säga utbildning och erfarenhet. Genom våra respondenter har vi fått den uppfattningen att som chef över ett specialområde så måste kandidaten ha någon form av grundläggande kunskap över området, men att det är den personliga sidan som avgör först och främst. Den grundläggande kunskapen inom området blir på så sätt en tröskelkompetens som behövs för att överhuvudtaget bli en aktuell kandidat, men den säger inget om hur väl kandidaten kommer att klara arbetsuppgiften. Detta är något som stämmer överens med Ahrnborgs (1997) synsätt, att det krävs mer av en chef än att bara vara välutbildad. En chef måste kunna vara flexibel i sitt arbetssätt och ha förmågan att delegera arbete men även kunna uppmuntra och entusiasmera sina underställda medarbetare.

Goleman (2000) anser att det finns en föreställning om att chefers arbete kräver mer hjärna än hjärta. Vi fick intrycket att detta påstående är något som våra respondenter inte håller med om. De framhäver istället att det är personligheten som avgör och att det är viktigt att chefen kan instruera och motivera på ett effektivt sätt. En av respondenterna anser att det viktigaste är att kandidaten ska kunna ta till sig organisationens värderingar, vara driven och att den ska ha uppsatta mål för sin karriär. Kandidaten ska helt enkelt enligt respondenten passa in i organisationen och kunna axla ledarskapet med organisationens värderingar det vill säga, teamwork, leadership och excellence som grund, kan kandidaten uppfylla dessa krav så tror respondenten att de kan få en bra blivande chef. En

annan av respondenterna formulerade sig på följande sätt angående ledarskapskompetenserna;

”den grundläggande kunskapen är inte så särskilt viktig hos oss så man behöver inte vara världsmästare på företagsekonomi eller revision eller något sådant för att bli chef hos oss, det är ledarskapsegenskaperna som väger tyngst”.
(Skatteverket)

Alla kandidater som söker ett arbete har förhoppningsvis den kompetens som arbetsgivaren har i sin kravprofil, men det svåra är enligt våra respondenter att hitta en kandidat som passar in just för positionen. Det måste vara någon som passar för arbetsuppgiften och även passa ihop med dem denne ska utföra arbetet tillsammans med både i uppåt- och nedåtstigande led i organisationen. Därför spelar personligheten in och det sker enligt våra respondenter ett mycket mer personrelaterat urval på slutet av rekryteringsprocessen. Enligt respondenterna kan det finnas en kandidat som är mer kvalificerad eller har bättre betyg än övriga sökande, men detta är inte alls någon garanti på att kandidaten passar bäst. En kandidat kan vara hur duktig som helst på sitt område, men inte ha förmågan att kunna överföra detta till sina medarbetare och till sina underställda. Detta är kandidater som kan visa upp goda akademiska resultat och färdigheter i den kognitiva förmågan. I sitt arbete och i sin yrkesroll skulle dessa kandidater dock misslyckas i sin effektivitet och presterbarhet på grund av avsaknaden av de emotionella färdigheterna. En av respondenterna säger att de nästan regelmässigt väljer den kandidat som är starkast på den personliga sidan och att de har en långsiktig medveten strategi när det gäller ledarskap. Respondenten säger vidare att om de inte får ledarskapet att fungera så blir prestationen, effektiviteten och arbetsmiljön lidande. Vi anser att eftersom det är kandidatens CV som avgör om denne får komma på intervju eller inte, så kan det vara många bra kandidater som blir bortsållade. Detta är ett problem för organisationen då många kandidater med halvdanna meriter men som har en hög emotionell kompetens och en passande personlighet missas. Detta gör att organisationens strävan av att hitta rätt kandidat försvåras.

Enligt respondenternas syn på personligheten kan dessa kvalifikationer vara svåra att upptäcka vid en rekrytering och därför anser respondenterna att detta är ett stort dilemma. Det kan vara lätt att förblindas av en kandidat som gör ett väldigt gott intryck vid intervjutillfället. Det kan vara lätt anser respondenterna att man tar den ”duktigaste” kandidaten, har man till exempel en duktig tekniker så gör man honom automatiskt till teknisk chef, man går enbart på kandidatens meriter. Det är inte alls säkert att den kandidaten är speciellt kompetent som chef och kan hantera att ha underställda medarbetare och klara av uppgifter såsom till exempel budgetarbete, ledarskap och andra chefsuppgifter. Respondenterna anser att det är lätt att se funktion istället för person på en intervju. För att den rekryterande chefen ska undkomma detta problem har alla respondent organisationer HR-avdelningar som hjälper till med ”personlighetsanalysen”. Vissa respondenter tar i slutskedet av rekryteringsprocessen även hjälp externt av testkonsulter som får komma med ett utlåtande.

Respondenterna är noga med att poängtera att de gör noga avvägningar för att hitta rätt kandidat, de flesta använder sig till exempel av flera intervjutillfällen och personlighetstest då det endast återstår några få aktuella kandidater. Vi anser att på så sätt blir det oftast vid rekrytering personligheten hos kandidaten som avgör på grund av att det genom ytterligare granskning framkommer information som arbetsgivaren inte kan se genom meritlistor och korta möten. Detta är något som stämmer överens med Golemans (2000) exempel som vi nämnde i teorikapitlet. Kandidaten som alla höjde till skyarna under utbildningens gång och som hade toppbetyg fick till slut inte några erbjudande om arbete alls, på grund av framkomsten av hans brist på emotionell kompetens. Istället var det eleven med halvdana betyg som inte utmärkt sig nämnvärt under utbildningens gång som blev mycket framgångsrik i sitt yrkesliv. En av respondenterna påpekade att han alltid låter den tilltänkte kandidaten under sista intervjun träffa sina eventuella framtida medarbetare och bli runt visad och presenterad på arbetsplatsen. På så sätt får medarbetarna ett intryck av kandidaten och de får sedan vara med och ge sin syn och bedömning över kandidaten. Kandidaten får även tillfälle att träffa och känna efter om arbetsmiljön och medarbetarna är något denne skulle trivas med. Respondenten säger vidare att på så sätt är det lättare att märka om det är en passande personlighet och om det har ”klickat” på alla plan.

Det är svårt att veta till hundra procent om den man rekryterat är ”perfekt” för arbetet och dess uppgift, därför bli arbetsgivarens bedömning en chansning och baserad efter vilken kandidat arbetsgivaren tror kommer att passa bäst. En av respondenterna säger att det är oftast svårare att utveckla den personliga sidan än vad det är den strategiska sidan. Så när de rekryterar så tittar de efter personer som har den här personliga mognaden med sig i så hög grad som möjligt redan från början. Det är viktigt att kandidaten kan böttna i sig själv och en respondent sade att lär du inte känna dig själv, så lär du inte känna andra, kan du inte leda dig själv, så kan du därför inte leda andra. Denna ”filosofi” är något som kan styrkas genom Golemans (2000) fem grundläggande emotionella och sociala kompetenser som är; självinsikt, självkontroll, motivation, empati och social förmåga. En bra chef måste ha förmågan att kunna observera och styra både sina egna och andras känslor och med hjälp av dessa känslor kunna vägleda handling och tanke till sina underställda. Goleman (2000) säger även att den emotionella kompetensen är något som utvecklas med åren på grund av att individen har ”hittat sig själv” och blivit skickligare på att hantera känslor, motivera sig själv och förbättra sin sociala förmåga. Enligt en av respondenterna var idealkandidaten till en tjänst som mellanchef, någonstans mellan 35-45 år med utbildning, gärna med en magisterexamen i sitt ämne. Detta anser vi kan kopplas ihop med Golemans (2000) ovanstående resonemang på grund av att den emotionella kompetensen utvecklas och stärks med åren. Vi har dock fått intryck av att många av respondenterna anser att personligheten redan är bestämd och att den inte kan utvecklas med åren. Vi anser att vad respondenterna egentligen menar vid denna benämning av personlighet är just ”personen” och inte de övriga förmågorna och kvalifikationerna som vi anser kan kategoriseras ur begreppet personlighet.

Då man tittar på formella kompetenser kan det vara intressant att belysa om bedömningen kan skilja sig inom denna kategori då arbetsgivaren utför sitt val av kandidat. Den föreställning många människor har är att vissa skolor och utbildningar klingar högre än andra då arbetsgivaren ska göra sitt val angående en potentiell kandidat. Hur ser respondenterna på denna föreställning?

”Lite så är det här, man bryr sig inte riktigt på vilken skola människor har gått utan mer att de har en högskoleutbildning i botten, så att säga.” (Sydsvenskan)

Detta är något som alla våra respondenter instämmer i, att det inte spelar någon roll vilket universitet eller högskola kandidaten studerat vid. Huvudsaken enligt många av respondenterna är att kandidaten har en akademisk utbildning i botten. Detta överensstämmer med Jackalls (1988) syn på utbildning som olika hinder som studenten ska ta sig över. Klarar man av att ta sig över dessa hinder som student så bör man klara av att ta sig över liknande hinder i företagsvärlden också. Även Goleman (2000) har en liknande syn på utbildning. Han tar upp utbildning som ett tröskelkrav för att kunna ta sig in på området men att utbildningen inte garanterar att kandidaten sedan utvecklas till en duktig medarbetare. Som arbetsgivare ansåg några av respondenterna att vilka kurser som kandidaten har läst, spelar ingen roll, för det säger inget om vad personen egentligen kan. Utan det som kunde ha betydelse var själva utbildningens inriktning. En av respondenterna hade ingen uppfattning om utbildningar, han hade ingen kunskap och åsikt om vad de olika universiteten och högskolorna i landet stod för och vad de hade för kompetens. En av våra respondenter sa att har man genomgått en utbildning och fått examen är det mer ett bevis på att man är ambitiös och drivkraftig snarare än kompetent. Han ansåg även att det var ett plus om kandidaten hade läst fyra år och erhållit en magisterexamen eftersom kandidaten blivit mer specialiserad på sitt område. En av respondenterna ansåg att har kandidaten åtta års arbetslivserfarenhet så spelar det ingen roll vid vilket universitet denne har studerat, utan det är andra faktorer som har format och påverkat personligheten under dessa år. Dock kan det enligt en del av respondenterna vara ett plus att kandidaten har studerat vid ett universitet och fått akademiska kunskaper på grund av att detta visar att kandidaten kan ta till sig fakta, att kandidaten lärt sig att sälla information och liknande uppgifter.

En av respondenterna gav ett exempel på hur de hade valt i en rekryteringssituation mellan två kandidater som båda hade stark formell kompetens. Respondenten ansåg att dessa två bedömdes som likvärdiga. Den ene hade högre akademisk kunskap, bättre kunskap om organisation och uppbyggnad av en verksamhet, bra erfarenhet från olika jobb och en bra datakompetens vilket behövdes i organisationen. Dock var kandidaten inte insatt i branschen. Den andre kandidaten var en långvägare med 25 år inom organisationens bransch, oerhört stabil och kunnig. Kandidaten gav ett starkt intryck under intervjutillfället

eftersom han visste vad han pratade om. Respondenten valde tillslut kandidat nummer två eftersom det var en ny verksamhet som höll på att byggas upp och därför behövdes det stor erfarenhet. Enligt respondenten så har typen av verksamhet stor betydelse för valet av kandidat. Är det en fungerande förvaltande verksamhet som har funnits i tio år, behövs det en kandidat som kan fortsätta i gamla banor och sakta bygga det vidare. Är det en ny verksamhet behövs det en mer kreativ kandidat som ska kunna bygga upp något nytt, ha fantasier och se resultatet framför dig. I detta exempel kan vi se ett tydligt rekryteringsurval enbart baserat på meriter.

Ett bidrag till avgörandet i bedömningen av formell kompetens och personlighet som många av våra respondenter lägger vikt vid är kandidaternas referenser. En av respondenterna säger att han alltid ringer på referenser, både på angivna i CV:n och icke angivna. Eftersom organisationen är belägen på en mindre ort och om kandidaten kommer därifrån eller i närheten, är det alltid någon som känner någon, vilket gör att det oftast går att få tag på icke angivna referenser. Det kan vara kontakter på tidigare arbetsplatser men även inom idrottssammanhang, föreningsliv med mera. Respondenten säger vidare att detta är ett bra sätt att få information om kandidaten som inte är snedvriden och det i sin tur ger en rättvis och tydlig bild av kandidaten.

4.1.3 Sökväg – internt eller externt?

När kravprofilen sammanställts, ansökningarna kommit in och urvalsprocessen inletts, är en av frågorna som arbetsgivaren ställer sig, om tjänsten ska tillsättas med någon medarbetare inom organisationen eller om de skall gå ut externt i sitt sökande.

Alla de respondenter vi intervjuat berättar om en stor del internrekrytering i organisationerna och framförallt när det gäller tillsättningen av mellanchefer. De poängterar även det viktiga i att man ska så långt det går följa den kravprofil man satt upp för tjänsten för att hitta rätt kandidat. Respondenterna ser både fördelar och nackdelar med att rekrytera internt. Då organisationer rekryterar internt har de

redan en större kännedom om kandidaten, det vill säga hur denne arbetar, fungerar och de har ett hum om hur kandidatens fungerar ihop med övriga medarbetare och i organisationen. Jackall (1988) poängterar att det är just personkemin och kontakterna man har med viktiga personer, som till exempel överordnade chefer inom organisationen, som spelar roll då kandidaten vill bli befordrad eller rekryterad. Enligt Jackall (1988) så handlar till exempel karriärssträvan mer eller mindre om att underställa sig sin chef, detta framför allt vid rekrytering internt. Har kandidaten en gång blivit rekryterad till en organisation så har dennes grundläggande kompetens redan säkerhetsställt och därför är det andra kvalifikationer som avgör. Nackdelen med att rekrytera externt enligt Lindelöw (2003) är att det under intervjutillfällena kan vara svårt att lära känna kandidaterna och få en bild av hur de kommer att fungera i organisationen.

”Vi rekryterar oftast internt. Oftast så kräver vi mycket Tetra Pak erfarenhet, alltså du måste kunna maskinsidan och du måste kunna förpackningsmaterialsidan osv. för att ha en förståelse för organisationen, men vi har rekryterat externt också, absolut.”(Tetra Pak)

Alla respondenter anser dock att det även är väldigt nyttigt att rekrytera externt, detta för att få in nytt blod i organisationen vilket medför en helt ny syn på saker och ting. Det är lätt att vara inkörd i gamla banor när man har varit i en organisation en längre tid och ibland kan det behövas en frisk vind. Det som dock kan vara svårt när man rekryterar externt är hur väl den rekryterade kommer att passa in i organisationskulturen. Det är viktigt för organisationer att ha en stark och homogen organisationskultur enligt Watson (2001). Han menar att om organisationer lyckas med organisationskulturen så har man bra förutsättningar för att genom denna styra organisationen.

Hos alla organisationer vi undersökt görs en stor del av chefsrekryteringen internt, detta kan dock utmynna i att de inte undersöker den kompetens som finns utanför organisationen. Organisationerna får väga fördelarna och nackdelarna mot varandra angående hur viktigt kunskapen om organisationen och personkännedomen är gentemot en kandidat som kommer utifrån men som kanske har bättre formell kompetens. Några av respondenterna säger att det är väldigt

viktigt att ha kunskap om organisationen och dess verksamhet, det vill säga det organisationen tillverkar och arbetar med. Det handlar om att förtjäna legitimitet hos medarbetare, till exempel att någon som ska vara chef över jurister bör vara jurist själv för att vinna medarbetarnas förtroende på grund av att denne kan sätta sig in i arbetsuppgifterna och förstå medarbetarna på ett bättre sätt. I andra fall kan det handla om att en chef helt enkelt inte kan utföra sitt arbete fullt ut, utan kunskap om verksamhetsområdet. Då är det lättare och kanske framförallt, för organisationen billigare att rekrytera någon som redan har dessa kunskaper inom organisationen än att rekrytera externt och sedan stå för en internutbildning. Då chefsarbete enligt Jackall (1988) är en oerhört social och inte teknisk företeelse så bör man som organisation titta mer på ledarskapsegenskaperna än till den formella kompetensen. Att vara chef anser vi vara som en yrkesroll i sig och att då välja en jurist som chef för jurister bara för att vinna legitimitet hos medarbetare verkar tvivelaktigt. Samtidigt är det ju viktigt att medarbetarna har förtroende för sin chef, detta är saker man får väga mot varandra för att lyckas att få rätt kandidat.

Det visade sig i vår undersökning att organisationerna hade en större benägenhet att rekrytera mer externt när man kom högre upp i chefshierarkin.

”Så ju högre upp man kommer chefshierarkin som till exempel regionchef, desto större sannolikhet är det att du har möjlighet att få en tjänst hos oss om du kommer utifrån.” (Skatteverket)

Detta tolkar vi som att organisationerna när de ska rekrytera till högre poster så vill de i större utsträckning sondera marknaden för att hitta personen med bäst meriter. Enligt Jackall (1988) så bör det inte vara på detta sätt då han menar att arbetstagare efter att de nått en viss position i sin karriär, inte spelar någon större roll vad de har för meriter utan de har då redan visat att de har goda chefskompetenser. Å andra sidan så kan man tolka detta som att de som söker arbete på högre positioner inom organisationer ska ha visat de goda chefsegenskaperna genom att de tidigare i karriären känt på hur det är att vara en toppchef. Därför är det kanske inte kandidaternas meriter organisationerna är ute efter utan det är de goda chefsegenskaperna som kandidaterna kan visa genom till

exempel referenser eller genom att de har gjort sig ett namn genom liknande tjänster tidigare, som värderas högst. Goleman (2000) menar att den emotionella kompetensen blir viktigare ju högre upp i organisationen man kommer. Goleman (2000) har i sina studier konstaterat att då en arbetsgivare ska rekrytera en chef så kommer de akademiska kunskaperna långt ner på listan gällande önskvärda kriterier. På grund av ledarskapets komplexitet är det viktigt att chefen har emotionell kompetens så att denne kan se till alla intressenter och nå topprestationer.

Internrekryteringsprogram, traineeutbildningar, och andra internutbildningar för att hjälpa chefskandidater uppåt är något alla de organisationer vi intervjuat använder sig av. I dessa olika utbildningar och program väljer de överordnade cheferna ut de organisationsmedlemmar som är engagerade, duktiga och visar chefspotential. De får sedan chansen att visa vad de kan och utbildas för framtida vidare utveckling i organisationen. Till skillnad från skolor och intagningsmyndigheter som lägger stor vikt vid hög IQ så läggs det inom dessa utbildningar i arbetslivet större vikt vid hur man har framställt sig själv och visat framfötterna. Vi anser att de är de kandidaterna som är entusiastiska, motiverade och har en ambition och mål med sin karriär som får chansen till dessa internutbildningar och kan bli "handplockad" till högre befattningar.

Anledningen till att respondenternas organisationer använder sig av dessa internutbildningar, är dels att utveckla kompetensen inom organisationen men även för att skapa ett så bra internrekryteringsunderlag som möjligt och forma sina egna medarbetare. Organisationerna kommer att efter dessa olika aktiviteter att ha ett antal kvalificerade kandidater till framtida chefstjänster. Fombrun et al. (1984) menar att det inom HRM är viktigt med internrekrytering och gärna genom olika internrekryteringsprogram. Detta just för att skapa ett bra underlag med kvalificerade kandidater för internrekrytering till de chefsposter som uppkommer inom organisationen.

När det uppkommer ett rekryteringsbehov hos organisationer har de rekryterande cheferna eller HR-avdelningen bra överblick på vilka inom organisationen som skulle kunna tänkas rekryteras internt och om de passar för tjänsten.

Respondenterna vittnar om att det förekommer en hel del handplockningar både till internrekryteringsprogrammen och av de man tycker skulle passa till olika tjänster. Vissa av respondenterna säger även att de i vissa fall kan uppmana kandidater de anser passar till en tjänst att de ska visa intresse och söka tjänsten som snart blir ledig.

Detta stämmer bra överens med den syn Jackall (1988) visar upp, det gäller alltså att visa framfötterna så att de överordnade cheferna är villiga att handplocka, tipsa eller rekommendera medarbetarna till tjänsterna och platserna till de utbildningar och internrekryteringsprogram som blir lediga. Om man håller sig på god fot med sin chef, visar stor lojalitet och inte gör några större misstag så är chansen till befordran inte långt borta. Detta kallar Jackall (1988) för ett patron – klient (kandidat) förhållandet. Här fungerar patronen, ofta en överordnad chef, som en mentor som ska stödja och hålla klienten i sin närhet och gärna ge klienten möjlighet att ”glänsa”. En av organisationerna använder sig mycket av mentorskap. Medarbetaren får en mentor som fungerar som ett bollplank, där mentorn kan överföra sina kunskaper och vara ett stöd i karriären. Mentorerna samlas tillsammans med kontorschef och inblandade i befodringsprocessen och diskuterar varje medarbetare och deras karriärmöjligheter. Detta gör att klienten i gengäld håller sig lojal gentemot patronen och hjälper denne på bästa sätt klienten kan. Dessa kontakter och lojaliteter som skapas mellan patron och klient blir ofta mycket viktig för klientens fortsatta karriär. Ett exempel på detta gav en av våra respondenter. Överordnade chefer inom den organisationen är lyhörda gentemot sina underställda och om de ser någon som de anser kan tänkas ha potential för ledarskap, görs en förfrågan till medarbetarna och det förs en diskussion med medarbetaren om denne är intresserad för en så kallad förprövningsprocess. När denna process är genomförd och om kandidaten fortfarande är aktuell anmäls denne till ett så kallat Assesment Center. Enligt respondenten blir på så sätt alla tänkbara chefskandidater så kallade ”skötebarn” som lotsas fram till chefsjobb. Detta är ett väldigt tydligt exempel på det Jackall (1988) tar upp när han talar om att kontakter och personkemi är mycket viktigt. Eftersom de flesta respondenterna säger mycket att det tipsas och handplockas kan vi tänka oss att det fungerar även på detta sätt, åtminstone till viss del, i alla de organisationer vi undersökt.

5 SLUTSATS OCH EGNA REFLEKTIONER

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka kvalifikationer som arbetsgivare bör ta i beaktning då de ska rekrytera rätt kandidat till en mellancheferposition.

Efter våra intervjuer med respondenterna så fick vi uppfattningen om att deras syn på kompetenser är relativt smalt kategoriserad. När de talar om rekryteringsprocessen och urvalet så tar de upp två delar;

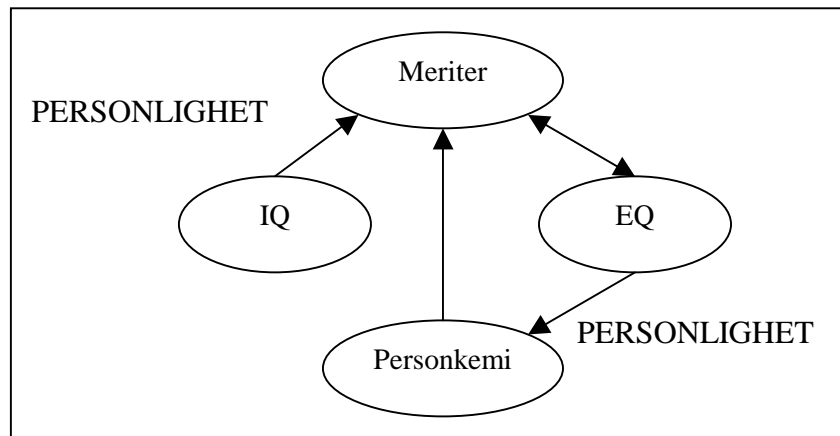
- *Formell kompetens* – de meriter kandidaten besitter, som till exempel utbildning, erfarenheter, språk- och datakunskaper och ytterligare meriter som kandidaten kan uppvisa i sin CV.
- *Personlighet* – något man som individ inte kan ändra på, ”man är den man är” och det är viktigt för organisationen att kandidaten är ”rätt” så att denne passar in i deras kultur och verksamhet. Social kompetens, emotionell kompetens, samarbetsförmåga och personkemi hör även till denna kategori.

Vi anser att dessa två kvalifikationskategorier inte är tillräckligt för att se en mellancheferkandidats fulla potential, utan personlighet är till exempel något som man kan dela upp i ytterligare kvalifikationer och kategorier. Utifrån vår empiri har vi trängt in på djupet och tolkat och analyserat vad våra respondenter verkligen menade då de pratade om formell kompetens och personlighet och försökt att bena ut dessa två kategorier. Med hjälp av vår teoretiska referensram har vi tagit fram en modell med kvalifikationer som vi anser ger en bättre helhetssyn som kan vara till stöd då organisationer ska rekrytera och därmed hitta rätt kandidat för rätt position gällande mellanchefer. De kvalifikationer som vi har kommit fram till att organisationer ska ta i beaktelse är;

- Meriter
- IQ
- Emotionell kompetens

- Personkemi
- Personlighet

För en utförligare beskrivning av begreppen se begreppsförklaring i inledningskapitlet. Vi har sammanställt dessa begrepp i följande modell:



Figur 3: Kompetensmodell - Kvalifikationer att beakta vid en rekrytering.

Modellen visar relationen mellan de fem kvalifikationer som vi anser vara viktiga för en rekrytering. Rektangeln är personligheten som genomsyrar allt individen är och på så sätt påverkar alla de övriga kvalifikationerna. Personligheten påverkar vilka meriter man eftersträvar att erhålla genom individuella val och preferenser. Meriterna i sin tur påverkas även av IQ, EQ och personkemi. IQ påverkar meriterna genom att denna förmågan underlättar inläring av kunskap. Därför anser vi att meriter påverkas av alla de övriga kvalifikationerna. Anledningen att pilen mellan Meriter och EQ går både fram och tillbaka är att vi anser att EQ påverkas av de meriter individen har och vice versa. EQ påverkar personkemin genom att har man hög EQ har man större empati för andra människor och kan på så sätt bemöta andra människor på ett bra sätt och kan sätta sig in i deras situation och på så sätt underlätta interaktionen med andra. Ett exempel är att individen genom att den har en hög EQ kan vara som en social kameleont som kan anpassa

sig till de flesta situationer och personer och på så sätt anpassa sin personkemi. Vi anser att den sociala kompetensen är en samverkan och en interaktion mellan EQ, personkemi och personlighet och därför är det viktigt att man har utvecklat dessa tre kvalifikationer för att uppnå en god social förmåga. Social kompetens är något vi och med anser att man kan utveckla och förbättra genom att EQ enligt Goleman (2000) är något som kan stärkas med åren. EQ bidrar till att man lättare kan känna av och hantera sina egna och andras känslor och på så sätt leder det till en förbättrad personkemi. Vi anser dock att man inte kan förändra och förbättra sin personlighet på grund av att den redan är ”bestämd”. Detta gör att om man en personlighet som inte ”passar” så kan de tre kvalifikationerna inte samverka så att den sociala kompetensen förstärks.

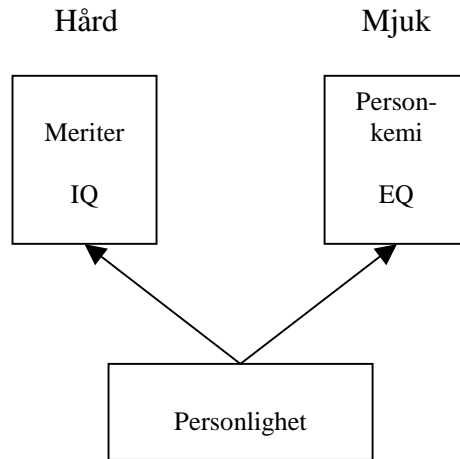
När en organisation ska anställa är det många faktorer som spelar in vid valet och bedömningen av rätt kandidat. Vi anser att vår framtagna modell kan vara ett verktyg som kan hjälpa arbetsgivaren att se till våra framtagna kvalifikationer vid rekryteringsförfarandet än att bara titta på kompetens och personlighet. Vi anser att många arbetsgivare inte tänker på att dessa kvalifikationer kan betyda så mycket mer. De kvalifikationer vi har tagit upp i modellen kan vara mer eller mindre nödvändiga och framträdande beroende på bransch. Tyngdpunkten inom denna bedömning varierar beroende på vilken typ av kunskap och kompetens som organisationen behöver. Det finns de branscher som direkt handlar om en persons förmåga att utöva de arbetsuppgifter som kommer att förväntas av denne och dessa är avgörande. En ekonomichef måste till exempel ha en viss känsla för siffror och vara strukturerad. En psykolog måste vara kommunikativ och människointresserad. Det här är kompetenser som är direkt relaterade till yrkesutövandet, det vill säga meriter, oberoende av i vilken miljö personen befinner sig i. För att fungera i organisationen krävs det dock även att arbetsgivaren tar de övriga kvalifikationerna som anges i vår modell i beaktelse för att få en bra och effektiv organisation. Utifrån organisationens bransch kan organisationer genom vår framtagna modell titta på och fokusera på vilka kvalifikationer de anser vara de väsentliga för just deras verksamhet.

I en rekryteringssituation anser vi att meriterna och till viss del IQ är ett tröskelkrav för att överhuvudtaget få komma på intervju, detta på grund av att det

är CV:n man visar upp genom en ansökan. Vi anser dock att CV:n är ”formad” av EQ, personkemi och personlighet på grund av att dessa kvalifikationer har bidragit till meriternas uppkomst och på så sätt format CV:n. I en ansökan skickar de sökande med ett personligt brev för att arbetsgivare ska kunna få en bild av vem den sökande är. När arbetsgivaren läser detta brev anser vi att det är till hjälp för arbetsgivaren att denne tar vår modell och de kvalifikationer vi presenterar i beaktelse. Utifrån modellen kan arbetsgivaren reflektera och analyserar brevet och på så sätt få en helhetsbild av den sökande. Anser arbetsgivaren att den sökande kan vara en lämplig kandidat och den sökande får komma till intervju är det framför allt anser vi EQ, personkemi och personlighet som till största delen bör beaktas. Nackdelen är dock att många lämpliga kandidater blir bortsållade redan då arbetsgivarna går igenom ansökningarna. Detta medför att organisationen kanske går miste om relevanta kandidater. Detta är ett dilemma som även går att vända på. Kandidaten kan i sin CV och sitt personliga brev framställa sig själv som mycket kompetent både inom de mjuka och hårda kvalifikationerna, men att det sedan visar sig vid intervjutillfället att så inte var fallet. Dessa är två scenarion som kan försvåra rekryteringsförfarandet och bidra till att organisationer har svårt att hitta rätt kandidat.

Vi anser att vår modell är applicerbar inom de flesta organisationer, inom de flesta branscher på grund av att vi inte ser den som någon ”lag” utan som ett hjälpmedel vid rekryteringsprocessen för att få rätt kandidat till rätt position. Vi anser dock att organisationer måste lägga större vikt vid vissa kvalifikationer beroende på bransch. För att förtydliga följande diskussion har vi delat upp kvalifikationerna i hårda och mjuka kategorier. De organisationerna som är mer tekniskt inriktade kräver mer hårda kvalifikationer hos sina medarbetare och därför är meriter och IQ mest framträdande. Yrkeskategorier som vi identifierat till den hårda kategorin är till exempel forskning och teknikintensiva organisationer. Det finns organisationer som däremot kräver mer inslag av EQ, personkemi och personlighet, alltså mer av mjuka kvalifikationer. Exempel på yrkeskategorier inom denna kategori är kunskapsintensiva organisationer och säljare. Givetvis behövs det både mjuka och hårda kvalifikationer inom alla typer av branscher, men de är mer eller mindre framträdande. Nedan följer en modell som förtydligar ovanstående diskussion om hårda och mjuka kvalifikationer och vilka

organisationer främst bör fokusera på. Personligheten påverkar precis som i föregående modell både de hårda och mjuka kvalifikationerna.



Figur 4: Hårda och mjuka kvalifikationer

När man tittar på denna modell så blir det mycket svart på vitt. Den hårda kategorin anser vi att man kan jämföra med meritokrati, medan den mjuka står mer för Jackalls (1988) och Golemans (2000) syn på vad som är viktigt vid en rekrytering. Då organisationer ska rekrytera en mellanchefer är det viktigt att de fokuserar mycket på den mjuka sidan eftersom det är emotionell kompetens som är den viktigaste kvalifikationen som en kandidat ska ha på denna nivå och det är denna kvalifikation som bidrar till topprestationer. Den största konkurrensfördelen gentemot andra har man som kandidat då man har hög kompetens både gällande mjuka och hårda kvalifikationer. Om en organisation därför vill ha en stjärnkandidat är det ultimata att hitta en kandidat som har mycket stark kompetens inom båda kvalifikationskategorierna. Vi anser dock att alla individer är ”mänskliga” och på så sätt har någon typ av fel och brist. Om en organisation ändå lyckas hitta en stjärnkandidat är de mycket lyckligt lottade och på så sätt besitter de en stor konkurrensfördel gentemot andra organisationer.

5.1 Förslag till vidare forskning

Vi anser att vårt uppsatsämne är intressant och spännande. Vi anser att det finns många outforskade delar inom detta problemområde som kan vara värda att belysas. Till

exempel skulle det vara intressant att se på rekryteringsförfarandet i en specifik organisation och hur de går tillväga för att få rätt kandidat till rätt position. En variant skulle vara att se hur rekryteringsurvalet ser ut för alla medlemmar i en organisation. Exempel på ytterligare forskning kan vara att se hur det går till i organisationer i andra länder och eventuellt sätta detta i jämförelse mot hur det ser ut i Sverige.

6 REFERENSHÄNVISNING

6.1 Tryckta källor

Ahrnborg, S, S (1997), *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*, Svenska förlaget liv och ledarskap, Solna

Alvesson, M, & Billing, D, Y, (1999), *Kön och organisation*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson, M, & Sköldbberg, K, (1994), *Tolkning och Reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Bacon, N. Ackers, P. Storey, J. & Coates, D. (1996). *It's a small world: managing human resources in small businesses*. i Palmer, I. & Hardy, C. (2000). *Thinking about management*. Sage Publications: London

Beer, M. Spector, B. Lawrence, P.R. Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. Free Press: New York

Bryman, A, (1997), *Kvantitet och kvalitet – i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund

Bryman, A, (2001), *Samhällsvetenskapliga metoder*, InterGraf AB, Malmö

Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber: Malmö

Fombrun, C, J, Tichy, N, M, Devanna, M-A, (1984), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc, United States of America.

Goleman, D, (2000), *Känslans intelligens och arbetet – emotionell intelligens och social kompetens i arbetslivet*, Nørhaven A/S, Danmark

Goleman, D, (2000), *Känslans intelligens och arbetet – om att utveckla vår emotionella kapacitet för ett tryggare och mänskligare samhälle*, Nørhaven A/S, Danmark

Holme, I, M, & Solvang, B, K, (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Halvorsen, K, (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D-I, (2002), *Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jackall, R. (1988) *Moral Mazes – The World Of Corporate Managers*. Oxford University Press: New York

Kahlke, E, & Schmidt, V, (2000), *Arbetsanalys och personalbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*, Studentlitteratur, Lund

Larsson, C, Pålsson, E & Svensson, J (2006) *Vad gör vi när du inte fungerar i vår organisation?* Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen, Lund

Legge, K. (1995) *What is human resource management*. i Poole, M. 1999. *Human Resource Management – Critical perspectives on business and management*. Routledge: London

Levin, B. & Wolodarski, P. (2005) *Tio punkter som förändrar Sverige*. Ohlin Institutet: Stockholm

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

Prien, L, (1992), *Rekrytering och urval*, Studentlitteratur, Lund

Sveriges Rikes Lag, (1997), Nordstedts juridik, Stockholm

Syrén, S. (1998) *Human Resource Management*. Sociologiska institutionen vid Uppsala Universitet: Uppsala

Tengblad, Stefan. (2000) i Bergström, O. & Sandoff, M. (red.). *Handla Med Människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Academia Adacta: Lund

Watson, T. J. (2001) *In search of management*. Thomson Learning: London

6.2 Internetkällor

Svenska Dagbladet 7 mars 2004. Författare: Stefan Strömberg generaldirektör Domstolsverket, Hämtad: 2006- 12-12
http://www.svd.se/dynamiskt/brannpunkt/did_7096123.asp

Domstolsverkets hemsida, Hämtad: 2006-12-12
<http://www.dom.se/>

Wikipedia svenska hemsida, Hämtad 2007-02-03
(http://sv.wikipedia.org/wiki/Adjunkt_%281%C3%A4rare%29)

Wikipedia engelska hemsida, Hämtad 2006-12-12
<http://en.wikipedia.org/wiki/meritocracy>

EQ.nu, Hämtad 2007-02-03
(<http://www.eq.nu/index.php?SubMenu=1&Page=vadareq>). EQ

Lunds universitets hemsida, Hämtad 2006-12-19
www.lu.se

6.3 Övrigt

Lunds universitets strategiska plan. Beslut om allmänna råd för tillämpningen av högskoleförordningen och anställningsordningen för lärare vid Lunds universitet. Från 1999-05-27.

Dahlgren R, (2000), Arbetsrapport; ”*Kompetensen och personligheten avgör...*” Lärarhögskolan, Stockholm.

Hennes & Mauritz företagspresentation, 07-02-01, Ekonomihögskolan i Lund

6.4 Intervjuobjekt

Derome AB, Ekonomichef i koncernen, 06-11-21

Kävlinge kommun, Personalchef, 06-12-28

Länsstyrelsen, Personalutvecklare, 06-12-19

Skatteverket, Personalstrateg, 06-12-05

Sydsvenskan, PA chef, 06-11-17

Tetra Pak, Rekryterare, 06-11-29

Öhrlings PWC, HR ansvarig, 06-11-17

6.5 Figurer

Figur 1: Uppsatsens genomförande

Figur 2: The Human Resource Cycle, s 41, Fombrun, C, J, Tichy, N, M, Devanna, M-A, (1984), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc, United States of America

Figur 3: Kompetensmodell – kvalifikationer att beakta vid en rekrytering.

Figur 4: Hårda och mjuka kvalifikationer

Bilaga 1

BREV

Hej,

Vi är tre studenter vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet som heter Charlotte, Karin och Viktor

Vi läser Organisation på magisternivå och är nu i startgroparna för att skriva vår magisteruppsats. Vi har valt att i denna uppsats inrikta oss på rekrytering av chefer på mellannivå. Vi skulle vilja komma i kontakt med en personalansvaring på Ert företag och diskutera hur denna process går hos Er.

Vi beräknar att intervjuerna kommer uppta ungefär en timme och sedan kommer det möjligtvis ske viss komplettering via mail eller telefon. Det finns möjlighet för både företag och respondent att vara anonyma i uppsatsen om så skulle viljas.

För att vi så snart som möjligt ska komma igång med vår uppsats skulle vi uppskatta om intervjun kunde ske så snart som möjligt.

Vi hoppas att detta är något som intresserar Er och att ni vill bidra till att vår uppsats blir möjlig.

Tack på förhand!

Viktor Andersson, Karin Johansson och Charlotte Larsson

Bilaga 2

INTERVJUGUIDE

1. Bakgrund

- Hur många anställda finns det på företaget?
- Vilken är din befattning?
- Hur länge har du arbetat i företaget?

2. Hur går er rekryteringsprocess till hos er?

- Vilka är inblandade i processen?
- Vem sköter urvalet?
- Vem har sista ordet?
- Vilka är närvarande vid själva intervjun?

3. Hur går urvalet till hos er?

- Tar ni helst internt eller externt?
- Kontakter? utbildning? eller nåt annat?
- "klingar" någon utbildning högre? skola? betyg, andra aktiviteter?

4. Intervjun?

- Hur många kommer till intervju?
- Hur många intervjuer med samma person?
- Använder ni er av personlighetstester?

5. Övrigt

- Fördelar/nackdelar med ert system?
- Fördelar/nackdelar med det system ni inte har?
- Mångfald?
- Jämställdhet?

Bilaga 3

Företagspresentation

Derome AB

Derome AB är ett trä- och byggmaterialföretag beläget i Västsverige som arbetar med allt från trädet i skogen till färdig produkt såsom hus, byggvaror, takstolar och biobränsle. Man har ungefär 700 anställda i koncernen som består av moderbolaget Derome AB och sex dotterbolag varav ett i Tyskland.

Kävlinge Kommun

Kävlinge kommun är en kommun i västra Skåne med ca. 27 000 invånare. Inom Kävlinge kommun arbetar ungefär 2 000 människor med till exempel vård, utbildning, turism och kultur. De största orterna i Kävlinge kommun är Kävlinge och Löddeköpinge, mest känt är dock förmodligen Barsebäck med sina kärnkraftsreaktorer.

Länsstyrelsen i Skåne län

På länsstyrelsen i Skåne finns det ungefär 500 anställda, ca. 300 på Malmökontoret och ca. 200 på Kristianstadskontoret.

Länsstyrelsen i Skåne län är regeringens företrädare och samordningsorgan för statlig verksamhet i Skåne. Detta betyder att Länsstyrelsen arbetar som en länk mellan statliga verksamheten och den regionala lokala nivån. Man för ut den statliga regeringspolitiken i länet och informerar regeringen om förhållandena i Skåne.

Skatteverket Södra Regionen

Den 1 januari 2004 bildade Riksskatteverket och landets tio regionala skattemyndigheter en helt ny myndighet: Skatteverket. Skatteverket är förvaltningsmyndighet för beskattning, folkbokföring och bouppteckningar. Det är en myndighet som har hela landet som verksamhetsområde.

Den Södra Regionen innefattar Skåne, Blekinge, Kronoberg och Kalmar län med huvudkontor i Malmö. Man finns på 21 orter och har cirka 1 800 medarbetare.

Sydsvenskan

Sydsvenskan är Sydsveriges största morgontidning med en upplaga på omkring 400 000 tidningar. Man har en kommersiell sida och en redaktionell sida och har allt som allt ungefär 470 anställda. Den redaktionella sidan har ett lite annat rekryteringsförfarande än den kommersiella eftersom det på denna sida handlar om att arbeta med objektiv journalistik och vi har därför valt att fokusera på den kommersiella sidan.

Tetra Pak

Tetra Pak är ett av världens ledande företag inom process, förpackning och distribution av livsmedel. Man har ca 20 250 anställda i mer än 165 länder, i Lund har man ungefär 3000 anställda. Vi har valt att inrikta oss på rekryteringen i Lund.

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers är ledande i Sverige på att utveckla, sälja och genomföra revision, redovisning och kvalificerad rådgivning inom ekonomi. Man har i Sverige 125 kontor och ungefär 3 000 medarbetare. Koncernen PriceWaterhouseCoopers är världsledande inom samma område och finns i 149 länder världen över.