



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Rekrytering

– En fallstudie av rekrytering inom besöksnäringen

Ida Arfalk  
Mattias Blohm  
Johanna Håkansson

Handledare:  
Jan E Persson  
Ulrika Westrup

C-uppsats  
Vt 2005

# Sammanfattning

Titel:	Rekrytering – En fallstudie av rekrytering i besöksnäringen <i>A study of recruitment in the service industry</i>
Nivå:	Kandidatuppsats i Service Management
Författare:	Ida Arfalk Mattias Blohm Johanna Håkansson
Handledare:	Jan E Persson Ulrika Westrup
Huvudtes:	Hur kan det komma sig att de flesta företag inom besöksnäringen väljer att rekrytera internt?
Frågeställning:	Inom besöksnäringen är den externa rekryteringen av chefspositioner begränsad:  Varför föredrar företagen inom besöksnäringen att rekrytera internt?
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur och i vilken utsträckning företag i besöksnäringen rekryterar. Vi vill även belysa hur denna process går till och vilka faktorer som avgör hur företagen väljer att rekrytera.
Metod:	För att uppfylla vårt syfte med uppsatsen har vi gjort litteraturstudier inom rekryteringsbranschen, personalhantering, organisation och ledarskap. För att få en bredd förståelse för hur det fungerar och ser ut i besöksnäringen började vi vårt uppsatsarbete med att göra en förstudie med företag från branschen. Vidare har vi utfört en fallstudie på Hotell & Reseverket för att få djupare förståelse för hur rekrytering processen kan se ut. Våra djupintervjuer gjordes med tre av oss utvalda branschrepresentanter. Därefter kopplade vi teorier till vårt empiriska material för att utifrån detta försöka besvara vår frågeställning.
Slutsatser:	Trenden inom besöksnäringen ser vi kommer att gå från trögrörlig organisationsform med tradition och stora karriärmöjligheter för personalen i företaget. Idag står erfarenhet av branschen i fokus och krav på akademisk utbildning finns inte i någon större utsträckning. Dagens snabba utveckling driver företagen att efterfråga en annan form av kompetens där utbildning är i fokus. Vi ser ett ökat behov av extern rekrytering främst för att få in

kompetent och utbildad personal, detta för att företagen ska kunna vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Nyckelord:

Intern- och externrekrytering, organisation, social kompetens, servicebranschen och besöksnäring.

## Förord

Vi har valt att skriva vår uppsats om ämnet rekrytering som både intresserar oss och är aktuellt för oss då vi om ett år är på väg ut i arbetslivet och kanske just i besöksnäringen. Det ämne vi har valt att behandla rör rekrytering i hotell-, rese och restaurang branschen. Det är även av intresse då det på Campus Helsingborg håller på att växa fram en tvärvetenskaplig forskningsmiljö med ett antal aktiva forskare, som kommer att behandla produktion och konsumtion av service och upplevelser inom besöksnäringen. Detta efter de har konstaterat att det råder brist på specialkompetens främst inom området hotell- och restaurang management. Vi tycker därför att det har varit mycket intressant att titta närmare på hur rekryteringsprocessen ser ut och vilken kompetens som efterfrågas i besöksnäringen.

Vi hoppas på trevlig läsning!

Ida Arfalk

Mattias Blohm

Johanna Håkansson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 INTRODUKTION.....	7
1.2 SYFTE.....	8
1.3 FRÅGESTÄLLNING.....	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.5 DISPOSITION.....	9
<b>2. METOD</b> .....	<b>12</b>
2.1 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT.....	12
2.1.1 Val av metod.....	12
2.2 TEORETISKT MATERIAL.....	13
2.2.1 Litteraturstudier.....	13
2.3 EMPIRISKT MATERIAL.....	14
2.3.1 Tillvägagångssätt.....	14
2.3.2 Förundersökning.....	14
2.3.3 Urval.....	15
2.3.4 Kvalitativa intervjuer.....	15
2.4 ARBETETS TROVÄRDIGHET.....	17
<b>3. BESÖKSNÄRINGEN</b> .....	<b>18</b>
3.1 BESÖKSNÄRINGEN IDAG.....	18
3.2 REKRYTERINGSFÖRETAGET HOTELL & RESEVERKET.....	20
3.3 REPRESENTANTER FRÅN BESÖKSNÄRINGEN.....	21
3.3.1 Elite Hotel Savoy.....	21
3.3.2 Fritidsresor.....	21
3.3.3 Wallmans Salonger.....	22
<b>4. TEMA 1: REKRYTERING</b> .....	<b>23</b>
4.1 ALLMÄN BESKRIVNING AV REKRYTERINGSPROCESSEN.....	23
4.1.1 Hotell & Reseverkets rekryteringsprocess.....	23
4.2 URVAL.....	25
4.3 FÖRDELAR VS. NACKDELAR MED INTERNREKRYTERING.....	26
4.4 FÖRDELAR VS. NACKDELAR MED EXTERNREKRYTERING.....	27
4.5 SAMMANFATTANDE MODELL AV REKRYTERINGSASPEKTER.....	29
4.6 ELITE HOTEL SAVOYS SYN PÅ REKRYTERING.....	29
4.7 FRITIDSRESORS SYN PÅ REKRYTERING.....	30
4.8 WALLMANS SALONGERS SYN PÅ REKRYTERING.....	31
4.9 DELANALYS 1.....	31
<b>5. TEMA 2: ORGANISATION</b> .....	<b>35</b>
5.1 NYA ORGANISATIONSFORMER.....	35
5.2 BETYDELSEN AV KULTUR INOM FÖRETAG.....	35
5.4. LEDARSKAP.....	37
5.5 OUTSOURCING.....	37

5.6 ELITE HOTEL SAVOYS ORGANISATION .....	38
5.7 FRITIDSRESORS ORGANISATION.....	39
5.8 WALLMANS SALONGERS ORGANISATION.....	40
5.9 DELANALYS 2 .....	41
<b>6. TEMA 3: PERSONAL.....</b>	<b>42</b>
6.1 REKRYTERING UR ETT EKONOMISKT PERSPEKTIV .....	42
6.2 SOCIAL KOMPETENS.....	43
6.3 ELITE HOTEL SAVOYS SYN PÅ PERSONALEN.....	44
6.4 FRITIDSRESORS SYN PÅ PERSONALEN.....	44
6.5 WALLMANS SALONGERS SYN PÅ PERSONALEN .....	46
6.6 DELANALYS 3 .....	46
<b>7. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....</b>	<b>48</b>
7.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	51
7.2 KÄLLKRITIK.....	52

**BILAGA 1: Förstudie**

**BILAGA 2: Intervjuguide, Hotell & Reseverket**

**BILAGA 3: Intervjuguide, Branschrepresentanter**

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till vår uppsats, problemformulering samt vårt syfte. Avslutningsvis redovisas här även de avgränsningar som har gjorts, och därtill även arbetets disposition.*

---

## 1.1 Introduktion

Han tittade sig omkring bland folket och fick se slätterkarlarna, som stod avsidet.  
– Va står ni å glor efter där? Röt han. Å dä nån, som vill bli soldat, så kan han komma fram, men annars kan ni laga er i väg allihop!  
Kapten hade ju inte trott, att någon skulle ta honom på orden, och hans häpnad blev stor, när det verkligen kom fram en yngling. Han var huvudet högre än de längsta av de närvarande, han strök av sig mössan och sade med kraftig stämma:  
- Jag vill bli soldat!  
Kaptens mustascher sjönk alltmer mot mungiporna, under det han granskade karlen. Han tog honom under hakan, kramade honom om axlarna och kände på hans armmuskler.  
– Knävlar i dej, pojken min! grymtade han. Du har bringa å bröst som duger, å talg i tummarna har du också! Å vilka härliga muskelknölar på armarna... Lång ä du också som själva Goliat, så du får nog bocka dej i vinkel, om du ska gå in i ett lågt soldattorp. Va sägs, major och doktorn?  
Nykomlingen blev mätt och undersökt.  
– Sex fot å åtta tum så nära – jåså! Skulle tro dä duger eller va, major? Har vi längre karl på hela regementet? du blir en prydnad för en flygel på Konga kompani, pojksatan! Va ä du för en luver å va heter du?  
- Ja har vatt mä på slättern på bostället, å ja heter Karl Gustav Karlsson!  
- Jaha, du är antagen å skriven för roten nummer 132 Momåla!<sup>1</sup>

Så gick det till när Rasken rekryterades till de militära. I dagens föränderliga tid ser även rekryteringen annorlunda ut. Besöksnäringen är en attraktiv bransch dit många söker anställning vilket leder till att konkurrensen hårdnat och företagens krav på anställda förändrats.

För att förtydliga vad vi menar med besöksnäringen bidrar vi med följande förklaring: Med besöksnäringen avser vi den bransch inom servicesektorn som innefattar hotell, restaurang och reseföretag. De hänvisningar till besöksnäringen som kommer att göras under uppsatsens gång avser beskrivningen gjord ovan. Besöksnäringen är en väldigt personalintensiv bransch som i många fall kännetecknas av bristen på akademisk eller formell utbildning. Trots detta säger både representanter från branschen och andra intressenter att behovet av högutbildad personal kommer att öka och att det finns ett behov av detta.<sup>2</sup> Frågan är hur man ska gå

---

<sup>1</sup> Text 1: Raskens rekrytering, Källa: Moberg, 1951:58-59. Se Bergström, O. 1998. s. 1

<sup>2</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy, Fritidsresor och Wallmans Salonger

tillväga för att få in denna kompetens till företagen. I dagsläget sker den största delen av rekrytering av chefspositioner internt, vilket medför att rekryteringen av ny personal blir begränsad och företagen minskar sin externa input. Förvisso talas det väldigt mycket om att det är viktigt att få in anställda med akademisk bakgrund och vikten av att få in nytt blod till företagen för att motverka stagnation. Paradoxalt nog görs det inte några större ansträngningar för att realisera detta.

Rekrytering är en process som kostar i både tid och pengar. Frågan ett företag måste ställa sig är om de är i behov av att rekrytera eller kan de istället utnyttja befintlig kompetens genom att omfördela, omorganisera eller utveckla nuvarande medarbetare. Efterfrågan av extern rekrytering är begränsat inom besöksnäringen.

Det vi har valt att studera i vår uppsats är hur företagen i besöksnäringen rekryterar och i vilken utsträckning. För att få djupare förståelse för detta har vi bland annat använd oss av det enda renodlade rekryteringsföretaget inom besöksnäringen på den svenska marknaden, Hotell & Reseverket. Med dem som input har vi försökt att öka vår förståelse för hur detta kan komma sig. Uppsatsen behandlar inte ämnet bemanning utan rekrytering på mellanchefs och ledningsnivåer.

Uppsatsen har inte som syfte att försöka bevisa eller komma fram till någon lösning utan vår avsikt är att öka förståelsen av rekryteringsbranschens behov samt belysa hur det kommer sig att det ser ut som det gör idag.

## **1.2 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur företagen i besöksnäringen rekryterar och i vilken utsträckning. Vi vill även belysa hur denna process går till och vilka faktorer som avgör hur företagen väljer att rekrytera. Genom att göra detta hoppas vi kunna öka förståelsen av hur rekryteringsbranschens behov ser ut.

## **1.3 Frågeställning**

Inom besöksnäringen är den externa rekryteringen av chefspositioner begränsad:

- Varför föredrar företagen inom besöksnäringen att rekrytera internt?



## 1.4 Avgränsningar

I ovanstående syfte och problemformuleringar har vi klargjort vårt mål med uppsatsen. I följande avgränsning kommer vi att ytterligare klargöra detta:

Eftersom vi inte har hittat en tillfredsställande definition på begreppet besöksnäring så har vi valt att begränsa besöksnäringen till tre stora block, hotell-, restaurang och reseföretag. Uppsatsen avser endast företag som är verksamma på den svenska marknaden. Uppsatsen behandlar inte ämnet bemanning utan främst rekrytering till mellanchefsposition och uppåt. En viktig aspekt att tänka på är att flertalet av de företag som är aktiva inom besöksnäringen ofta är små familjeägda företag. Dessa företag har ofta ingen användning eller möjlighet av att använda sig av extern rekrytering (se förundersökning). Med anledning av detta kommer uppsatsen främst att behandla större företag.

Vi har endast gjort tre djupintervjuer med en från varje bransch, hotell-, rese och restaurang branschen. Vi är därför väl medvetna om att fler intervjuer kunde ha genomförts med ett större antal företag för att få en bredare bild av branschen men vi bedömde att de intervjuer vi har genomfört är tillräckliga för vår analys. Våra bedömningar och antaganden grundar sig främst på dessa intervjuer samt intervjun med representanter från Hotell & Reseverket. Vi anser oss även kunna stärka vissa av våra antaganden med personliga erfarenheter, då vi alla på något sett är och har varit aktiva inom besöksnäringen. Tidsaspekten ställer hinder för en uppföljning av resultatet, vilket hade varit intressant att följa upp för att undersöka möjligheter till förbättring och effektivisering gällande exempelvis rekryteringsprocessen.

Vår avsikt är inte att bevisa något utan vi avser enbart belysa de faktorer som finns beskrivna i syftet och problemformuleringen.

## 1.5 Disposition

I detta stycke vill vi ge läsaren en klar bild över uppsatsen innehåll. Vi redogör först för de olika kapitlens innehåll och därefter för att tydliggöra vårt upplägg ytterligare så avslutas detta stycke med en dispositions modell.

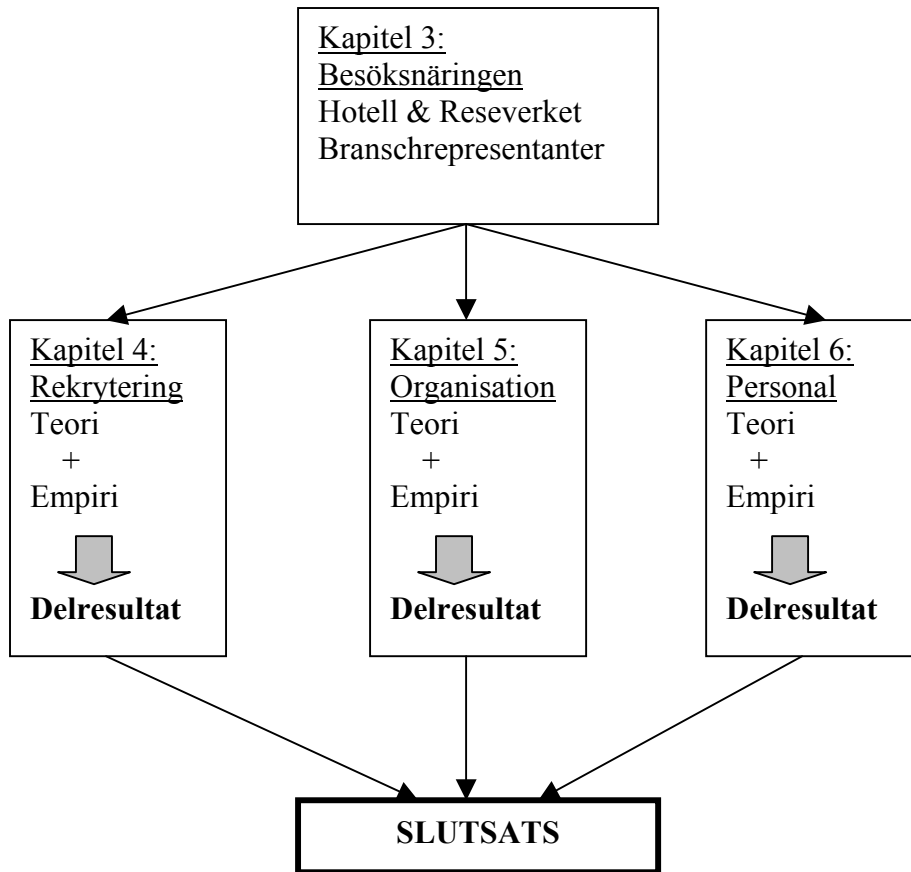
*Kapitel 1:* Här presenteras introduktion och syfte med studien som mynnar ut i frågeställning, avgränsning och disposition.

*Kapitel 2:* I detta kapitel beskrivs den metod vi har använt samt diskuteras arbetets trovärdighet. Vi redogör för vårt tillvägagångssätt samt ger läsaren en klar bild av hur vår uppsats växt fram.

*Kapitel 3:* Här beskrivs besöksnäringens framväxt, hur den ser ut i idag och vilka effekter som har påverkat dess utveckling. Denna del är avsedd att öka läsarens förståelse för hur branschen ser ut idag. Sedan presenteras rekryteringsföretaget Hotell & Reseverket samt de tre branschrepresentanterna som vi har valt att undersöka.

*Kapitel 4-6:* Här redogör vi för vår teoretiska del innehållande rekrytering, organisation och personal. Kapitlet innefattar även en redogörelse av vårt undersökande material. Varje del avslutas med en delanalys som är baserad på vår teori och empiri.

*Kapitel 7:* Slutligen har vi i kapitel sju gjort en sammanställning av våra delanalyser samt diskuterat utifrån detta och försökt att ytterligare lyfta uppsatsen med nya resonemang.



## 2. Metod

---

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för de metoder vi har använt oss av i vår uppsats. Här beskriver vi även vårt vetenskapliga angreppssätt, de teoretiska och empiriska material som vi har använt oss utav samt så kommer arbetets trovärdighet att ifrågasättas.*

---

### 2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Då vårt syfte inte är att bevisa något valde vi att använda oss av kvalitativa intervjuer som undersöker ämnet. Den kvantitativa metoden kännetecknas av att information omvandlas till siffror och därefter utförs statistiska analyser. I den kvalitativa metoden däremot görs analysen på små material och svarar på frågan "varför", man arbetar med ord, inte med siffror.<sup>3</sup> Intervjuerna är ofta kraftfulla verktyg för den som vill skaffa kunskap om människors upplevelser och beteenden.<sup>4</sup> Datainsamlingsmetoder inom den kvalitativa metoden sker på ett mer tematiserat sätt än den kvantitativa metoden, intervjuerna är mer djupgående. Syftet med kvalitativa undersökningar är att förstå, beskriva och analysera beteenden hos enskilda människor eller grupper ur den intervjuades perspektiv.<sup>5</sup>

Till vår uppsats valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer som ger ett mer subjektivt förhållningssätt för att fånga attityder och värderingar hos våra utvalda företag som får agera branschrepresentanter.

#### 2.1.1 Val av metod

För att få fram belägg till våra uppslag till uppsatsen och komma fram till en relevant infallsvinkel så genomförde vi en förstudie bland företag i branschen. Syftet med vår förstudie var att för vår egen skull undersöka hur anställningsförhållanden i besöksnäringen ser ut idag, hur det går till inom branschen vid rekrytering samt att skönja kringliggande faktorer. Innan genomförandet av vår förstudie så byggde vår hypotes på hur det kan komma sig att så få företag använder sig av externrekrytering i besöksnäringen. Våra antagande grundades dels på vår egen erfarenhet i branschen men även av tidigare litteraturstudier. Det var så och tillsammans med vår litteraturgranskning (se 2.2 Litteraturstudier) vår frågeställning väcktes och vi ville undersöka om det var på detta sätt och i så fall varför. För att få en övergripande bild av besöksnäringen så valde vi att genomföra djupintervjuer med representanter från tre

---

<sup>3</sup> Kvale, S. 1997. s. 36

<sup>4</sup> Kvale, S. 1997. s. 72

<sup>5</sup> Kvale, S. 1997. s. 32

stora block inom branschen, dessa var hotell-, restaurang och reseföretag. Syftet med vårt val av intervjuområden var för att få en ökad förståelse för de olika delarna som branschen består av samt att kunna utläsa eventuella skillnader och likheter mellan de olika blocken.

## **2.2 Teoretiskt material**

### **2.2.1 Litteraturstudier**

När vi genomfört vår förundersökning började vi leta litteratur som vidare undersökte och förklarade vårt undersökningsområde. Innan vi påbörjade det egentliga forskningsarbetet läste vi in oss på tidigare dokumentation inom området. Litteraturen som behandlar ämnet rekrytering, utan att förklara det praktiska genomförandet är begränsad. Delar av den litteratur vi läst in oss på är publicerad på nittioalet och tidigare, men vi har ändå ansett den vara relevant för vår analys. Vår litteraturgranskning gjorde att vi fann luckor inom ämnet rekrytering inom besöksnäringen och främst om varför den ser ut som den gör i stället för hur den praktiskt går till. Vi fann hur begrepp inom området definieras samt fann uppslag till vår problemformulering.<sup>6</sup> För att få en generell bild av hur rekryteringsbranschen ser ut studerade vi allmängällande material och applicerade det sedan på våra studier. Vi upptäckte i ett tidigt skede att företag inom besöksnäringen, precis enligt vår hypotes, sällan använder sig av externrekrytering. Utifrån vår grundkunskap om rekryteringsprocesser och tillvägagångssätt flyttade vi fokus till kringliggande faktorer, nämligen vad detta beror på. Främst fann vi att organisationernas sätt att arbeta ligger till grund för hur branschen ser ut. Vårt syfte var att finna litteratur som beskrev varför organisationer fungerar som de gör och vilka faktorer som påverkar detta. Valet att diskutera personalfrågor grundar sig på att det är viktigt att ha kännedom om personal som ett mänskligt kapital. För att läsaren ska få förståelse för branschen inleder vi med ett avsnitt som redogör för besöksnäringens framväxt samt vilka faktorer som har påverkat den. Då vi i vår uppsats undersöker hur företag inom besöksnäringen kan rekrytera har vi valt att för läsaren ha ytterliggare ett enbart teoretiskt avsnitt som behandlar ämnet outsourcing. Detta har vi valt för att externrekrytering är en form av outsourcing och på detta sätt tydliggöra vad detta innebär. Under arbetets gång har vi fått en större förståelse av vad som påverkar branschen och våra litteratursökningar har fyllts på efter våra huvudteman, då vår frågeställning har ändrats och nya infallsvinklar har dykt upp under processen. Vår information har vi sökt i form av vetenskaplig litteratur, artiklar, dokument och annat material på Internet. Vi har främst sökt på Lunds Universitetsbibliotek

---

<sup>6</sup> Backman, J. 1998. s. 26

(LOVISA), i ELIN (e-tidskrifter), Campus Helsingborgs bibliotek samt olika Internet sidor. De sökord vi har använt oss utav är bland annat: intern- och externrekrytering, ledarskap, organisation, social kompetens, servicebranschen och besöksnäringen.

## **2.3 Empiriskt material**

### **2.3.1 Tillvägagångssätt**

Campus Helsingborg anordnar varje vår en arbetsmarknadsdag för oss studenter, Agora dagen. Vi besökte den och kom där i kontakt med företaget Hotell & Reseverket som har sitt kontor i Stockholm. När vi senare diskuterade vilket område vi skulle skriva vår uppsats inom, tyckte vi att företaget verkade vara ett intressant undersökningsobjekt då de idag är det enda branschinriktade rekryteringsföretag inom besöksnäringen som vi har kunnat hitta. Detta verkade även intressant då efterfrågan i framtiden kanske kommer att öka. Vidare är Hotell & Reseverket en intressant aktör inom besöksnäringen och därmed av intresse för oss, eftersom vi är på väg ut i arbetslivet. Vi bestämde oss därför att kontakta Hotell & Reseverket som visade sig vara mycket tillmötesgående och visade ett stort intresse för vår uppsats. När intervjutid var bestämd gjorde vi först en förundersökning inom besöksnäringen, detta för att få en inblick i hur det ser ut och fungerar med inter- och externrekrytering i nuläget.

### **2.3.2 Förundersökning**

Med vår huvudtes som utgångspunkt genomförde vi en förundersökning där syftet var att skapa oss en större förståelse för rekrytering inom besöksnäringen. Vi utformade korta frågor kring vårt område som vi sammanställde och skickades slumpmässigt ut till 150 företag i Sverige, 50 stycken till olika hotell företag, 50 stycken till reseföretag och 50 till restaurang företag. (Se bilaga 1). Vi sökte efter företagens e-post adresser via Internet. Efter vi det så skickade vi ut våra enkäter via e-post till Human Resource/personal ansvariga på respektive företag. Utav de 150 enkäterna som vi skickade ut fick vi svar ifrån 93 stycken. Resultatet av enkätundersökningen gav stöd åt vår huvudtes då vi fann att de flesta företag till ledande positioner rekryterar internt. Flertalet av dem som svarade var även från mindre företag med två till tre anställda och de upplevde inget behov av extern personal. Större delen av dem som svarade att de rekryterade internt svarade även att de var positiva till externa anställningar. Denna motsägelse återfanns bland flera av våra enkätsvar.

### 2.3.3 Urval

För att få ett representativt urval av till vår studie valde vi ett företag från varje block inom besöksnäringen, nämligen Elite Hotel Savoy, Fritidsresor och Wallmans Salonger. Då enbart ett företag skulle representera respektive bransch ansåg vi det vara viktigt att lägga tid på val av företag. Efter övervägningar och diskussioner kom vi fram till att Elite Hotel Savoy i Malmö skulle få representera hotelldelen. Varför vi ansåg det hotellet mest passande var med anledning av att Elite Hotel är en av Sveriges ledande hotellkedjor. Resebranschen representeras av Fritidsresor som idag är ett av de största reseföretagen i Sverige, samt att de ingår i en stor internationell koncern, World of TUI. Fritidsresor har lång erfarenhet inom branschen och Malmöbutiken är den enda butik vars platschef även fungerar som regionansvarig. Wallmans Salonger upplevde vi som ett bra val med tanke på deras goda renommé i branschen. Det var intressant att få studera ett företag som verkligen utnyttjat sin kärnprodukt med sina stödtjänster.<sup>7</sup> Dessa tre företag är välkända och har ett gott rykte, varför vi tror att det finns ett stort intresse att arbeta hos dem och därför passande för oss att studera deras syn på rekrytering. De tre personer vi intervjuade var platschefen på Elite Hotel Savoy, platschef/regionsansvarig på Fritidsresor samt platschefen på Wallmans Salonger.

### 2.3.4 Kvalitativa intervjuer

Vi valde att använda oss av kvalitativa intervjuer, det vill säga djupintervjuer i vårt empiriska material. Intervjuerna genomfördes enligt tidsföljden: planering, intervju, utskrift och analys. Fördelar med att använda sig av intervjuer är att de blir mer personliga, svarsandelen blir större samt att svaren blir mera valida och omfattande.<sup>8</sup> Problem som kan uppstå är att intervjuaren omedvetet kan påverka intervjuobjektet i en viss riktning, med ledande frågor.<sup>9</sup> Vårt urval av intervjupersoner är baserat på tillgänglighet, möjlighet samt att personerna i fråga hade en relevant position för vår undersökning. Vid utformandet av intervjuguiden valde vi att börja med inledande frågor om Intervjupersonens bakgrund, utbildning och tidigare anställningar. Detta gjordes för att få en inblick i respektive respondents bakgrund samt att det ”lättade” upp stämningen. Efter det kom teman som innehöll frågor i vårt valda ämne. Dessa var rekrytering, organisation och ledarskap. (Se bilaga 3). Samtliga intervjupersoner sa att de inte ville att vi skulle använda oss utav några namn i uppsatsen, därför har vi valt att kalla dem vid deras arbetstitel.

---

<sup>7</sup> Kotler, P. 2003. s. 305

<sup>8</sup> Kvale, S. 1997. s. 213ff

<sup>9</sup> Kvale, S. 1997. s. 213f

Intervjuguiden till Hotell & Reseverket utformade vi efter vi hade sammanställt förundersökningen. Vi använde oss av halvöppna frågor för att inbjuda till diskussion och intressanta sidospår. De fyra personer vi intervjuade var delägare: 1 rekryteringskonsult/headhunter med inriktning i hotell- och resebranschen, delägare: 2 rekryteringskonsult med inriktning i hotell- och restaurangbranschen, delägare: 3 rekryteringskonsult med inriktning i restaurangbranschen samt en extern rekryteringskonsult och livs- och karriärcoach. Efter besöket transkriberade vi intervjun och bestämde tid med tre andra företag för djupintervju. Syftet med de intervjuerna var för att få ytterligare underlag till vår uppsats.

Intervjun med Hotell & Reseverket genomfördes på deras kontor i Stockholm den 20 april 2005 och varade i ungefär två timmar. Syftet med frågorna som ställdes till Hotell & Reseverket var att främst att få en bakgrundsbild av varför företaget startades samt deras bild av branschen.

Intervjun med Elite Hotel Savoy skedde i ett av hotellets konferensrum den 9 maj 2005 och varade i cirka en och en halv timma. Intervjun med Fritidsresor genomfördes i personalrummet den 10 maj 2005 och varade i ungefär en timma. Intervjun med Wallmans Salonger utfördes på platschefens kontor den 16 maj 2005 och varade i cirka 50 minuter. Syftet med dessa intervjuer var att få veta mer om hur rekrytering fungerar i besöksnäringen och vilka värden som är av betydelse vid en anställning. Vi anser att svaren vi fick kan anses trovärdiga då intervjupersonerna svarade spontant och utan längre betänketid.<sup>10</sup>

Till samtliga av intervjuerna hade vi förberett en intervjuguide som intervjupersonerna fick ta del av. Detta gjorde att det blev ett avspänt samtal och vi kunde lätt ställa uppföljningsfrågor. Intervjumallen formulerades så att vi skulle kunna ha ett så öppet samtal med respondenterna som möjligt samt för att kunna utnyttja tiden effektivt, då alla intervjupersoner sa att de hade ont om tid. Frågorna till Hotell & Reseverket var dock inte lika öppna, men vi inbjöd ändå intervjupersonen till att göra tillägg. Som hjälpmedel använde vi oss utav en bandspelare vilket underlättade för oss då vi inte behövde koncentrera oss på att skriva ner intervju på papper utan istället kunde ha ögonkontakt med respondenterna samt att vi lätt kunde fånga upp intressanta sidospår med följdfrågor.

---

<sup>10</sup> Kvale, S. 1997. s. 213ff



I analysen av vårt insamlade empiriska material letade vi efter intressanta svar som vi kunde koppla till de teorier vi behandlat, samt att det ökade vår förståelse av vad vår uppsats skulle handla om. Då vi arbetade med våra intervjuer valde vi att transkribera dem,<sup>11</sup> detta för att vi på så sätt kunde söka efter djupare förståelse i ämnet. Detta gjorde även att vi lättare kunde tolka både det som sades och det som inte sades i intervjuerna.

## **2.4 Arbetets trovärdighet**

Den sekundärdata vi har använt oss av från Hotell & Reseverket anser vi inte vara subjektiv trots att den utformats av företaget själva. Deras urvalsprocessen är framtagen för verkligheten och fungerar inte i marknadsförande syfte varför vi valt att använda den i vår teoretiska referensram. Trovärdigheten kan ifrågasättas eftersom vi endast använt oss av ett företag från respektive block vilket inte kan ses som tillräckligt, då de fått representera hela branschen. Annan aspekt som även kan ifrågasättas är det faktum att vi inte är några rutinerade intervjuare vilket kan ha påverkat resultatet. Då våra intervjufrågor var anpassade till den information vi sökte kan det även ha påverkat resultatet av intervjuerna. Vi försökte dock se till att intervjun inte vinklades av egna erfarenheter eller förutfattade meningar då detta skulle kunna påverka trovärdigheten i vår uppsats.

---

<sup>11</sup> Kvale, S. 1997. s. 213ff

### 3. Besöksnäringen

---

*I följande kapitel kommer vi att beskriva besöksnäringens framväxt, hur den ser ut idag och vilka effekter som har påverkat att den ser ut som den gör. Sedan redovisas rekryteringsföretaget Hotell & Reseverkets bakgrund samt representanter från besöksnäringen.*

---

#### 3.1 Besöksnäringen idag

Sverige har gått från en tillverkningsindustri med kärnan i industrin till att växa i besöksnäringen.<sup>12</sup> Faktorer som har påverkat varför företag i besöksnäringen har vuxit beror bland annat på samhällets förändring, människors attityder och levnadssätt. Några förklaringar till detta är bland annat:

- ökning av arbetsproduktiviteten jämfört med den övriga ekonomin.
- Företagens ökade efterfrågan på specialisthjälp.
- Kundernas ökade slutkrav.<sup>13</sup>

Dessa tillväxtfaktorer handlar om att servicesektorns betydelse för sysselsättning har ökat som beror på efterfrågan efter fler och nya tjänster. Den andra är den ökade efterfrågan på specialisthjälp inom företagsledning, teknisk- och IT kunskap. Tidigare utförde företagen dessa tjänster själva medan idag tillhandahålls dessa utav exempelvis konsultföretag som har spetskompetens. Den sista punkten handlar om de ändrade trenderna i samhället, människor ställer högre krav på sina tjänster och vill få ut mer av dem.<sup>14</sup>

Besöksnäringen är en fragmenterad bransch. Möjligheten att segmentera sin verksamhet är stor då målgrupperna och potentialerna är stora.<sup>15</sup> Men konkurrensen i branschen är hård. Det finns några giganter men framförallt många små företag som slåss om sina kunder. Priskänsligheten är hög hos kunderna då utbudet är stort.<sup>16</sup> Alla hotell säljer övernattningar, alla resebyråer säljer resor och alla restauranger erbjuder sina gäster något att äta. Kärnprodukten är densamma vilket innebär att man måste ha en stödtjänst för att differentiera sig gentemot sina kunder.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Fournier, S.F, Axelsson. 1993. s. 23

<sup>13</sup> Cowell. 1984. s. 12. Se Grönroos, C. 1990. s. 8ff

<sup>14</sup> Cowell. 1984. s. 12. Se Grönroos, C. 1990 s. 8ff

<sup>15</sup> Kotler, P. 2003. s. 266f

<sup>16</sup> Kotler, P. 2003. s. 483

<sup>17</sup> Grönroos, C. 2002. s. 184f

Besöksnäringen är en bransch som till större del än andra branscher har en stor omvärldspåverkan. Resebranschen är mycket väderberoende. En dålig sommar i Sverige kan generera i ökad omsättning, då tidigare års försäljningar varit låg. Det finns även en viss eftereffekt av en dålig sommar då folk tänker *"jag riskerar inte en dålig sommar till"* som gynnar branschen.<sup>18</sup> Hotellverksamheten är väldigt säsongsbetonat, då främst helgerna sänker den totala beläggningen.<sup>19</sup> Turismen i världen genomgick en stor förändring den 11 september 2001 i samband med terrordåden i New York. Turismen minskade och flygtrafiken fick en nedgång. Bombarna på Bali skrämde även charterresenärerna och hotellbomber var ett aktuellt ämne i medierna. Den stora förlust som besöksnäringen och turismen har fått genomlida verkar ha nått en vändning nu. Alla nyhetsrapporteringar om terror har gjort att människan inte är lika mottaglig av information, då köpebeteendet, trots alla hot, ökar. Denna inställning har betytt ett uppsving i servicebranschen då många vågar resa igen. Ekonomin i Sverige har också förändrats de senaste åren och idag står servicesektorn för i princip hela tillväxten.<sup>20</sup> Sverige är det land, som under 2003, inom EU, som bäst gynnar sysselsättningen och då framförallt inom servicesektorn.<sup>21</sup> Men jobben är begränsade och efterfrågan på serviceyrken är fler än det finns platser.

Besöksnäringen skiljer sig från andra branscher då den kännetecknas av hög personalomsättning och låg utbildningsnivå. Företag i branschen ser inte detta som ett problem då efterfrågan av erfarenhet är större än efterfrågan av en akademisk bakgrund. Dock menar företagen att en kombination av erfarenhet och utbildning vore det ultimata att bygga upp sin personalstyrka med. Tendenserna visar på att kraven på akademisk utbildning kommer att öka då branschen antagit den form den har idag. Det är hög konkurrens i branschen med många liknande företag. För att tillgodose marknadens nya krav så måste det finnas en viss kompetens inom företaget som inte nödvändigtvis måste komma från en person med en högre form av utbildning. I just denna typ av bransch är inte en teoretisk kunskap av högsta intresse eftersom man inte kan studera sig till den sortens kunskap. Då branschen under hela sin utveckling har byggt på devisen att erfarenheten är den starkaste kunskapen. Det är på grund av besöksnäringens förändringar som det är en alltmer hårdnande konkurrens

---

<sup>18</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10

<sup>19</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

<sup>20</sup> <http://www.affarsvarlden.se/article.jsp?article=33484>. 2005-05-20

<sup>21</sup> <http://www.regeringen.se/sb/d/4270/a/30635>. 2005-05-19

vilket ställer högre krav på företagen. Det är människorna, de anställda och kunderna, inte maskiner som är organisationernas kärnkompetens.<sup>22</sup>

Avregleringen av Arbetsförmedlingens (AMS) monopol 1993 öppnade en helt ny marknad. Då kontakterna inte längre behövde gå genom AMS ökade möjligheterna till kontaktytor mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Denna förändring gjorde det möjligt för rekryteringsföretag att fritt expandera på marknaden.

### **3.2 Rekryteringsföretaget Hotell & Reseverket**

I början av nittiotalet startade Claes Bohman Bohmans nätverk som idag ligger till grunden för tre rekryteringsföretag, Modeverket, Sifferverket och Hotell & Reseverket. De olika grenarna inom nätverket är nischade och har ett specifikt bransch- och yrkesnätverk.<sup>23</sup> Modeverket som rekryterar inom mode design, inredning och kosmetik finns i Stockholm, Göteborg och Malmö.<sup>24</sup> Sifferverket arbetar med att identifiera nyckelpersoner inom ekonomi och finans. De rekryterar personer med erfarenhet från redovisning och ekonomistyrning.<sup>25</sup> Idén med Hotell & Reseverket var att med Bohmans koncept i botten vidareutveckla och tillämpa hans idé på hotell- och restaurangbranschen.

Affärsidén är att ”Hotell & Reseverket tillhandahåller branschspecialiserad rekrytering inom hotell-, måltids-, rese- och turistindustrin och skall vara den naturliga mötesplatsen för företag som söker nya medarbetare och duktiga personer på jakt efter nya utmaningar”.<sup>26</sup> Hotell & Reseverket som har specialiserat sig på rekrytering inom besöksnäringen är det enda renodlade rekryteringsföretaget i branschen. Deras motto lyder ”Vår kunskap är din trygghet”.<sup>27</sup> Företaget ägs av tre konsulter, alla med erfarenhet i branschen, vilket bygger på Bohmans idé att arbeta ifrån sin egen yrkeserfarenhet till de yrken man rekryterar till. Ett av Hotell & Reseverkets första projekt var att rekrytera personal till alla befattningar på ett hotell. Enligt dem var detta den främsta anledningen till att starten gick bra. Precis som de flesta andra företag kände de av nedgången efter 11 september 2001 och företaget visade

---

<sup>22</sup> Appelbaum, S. H: Fewster, B. M. 2002. s. 66

<sup>23</sup> Branschtidning från Hotell & Reseverket. 2005

<sup>24</sup> <http://www.modeverket.se>. 2005-04-24

<sup>25</sup> <http://www.sifferverket.se>. 2005-04-24

<sup>26</sup> <http://www.hotelloreseverket.com>. 2005-04-24

<sup>27</sup> Intervju med Hotell & Reseverket. 2005-04-20

sämre resultat under en period. Idag visar företaget en positiv utveckling med expansion som nästa steg.

Hotell & Reseverket rekryterar brett men deras tyngdpunkt ligger på specialistbefattningar och chefer. Deras nischning ser dem som deras starkaste konkurrensverktyg. Till grund för företagets rekrytering ligger en kandidatdatabank där arbetssökande kan lämna sitt intresse. Företaget är noga med att databasen är till för dem som har yrkeserfarenhet från branschen då de söker bransch-kunniga människor med stor kompetens.<sup>28</sup> I dagsläget arbetar Hotell & Reseverket med kunder söderut men för att kunna acceptera fler uppdrag behöver företagets anställda utökas. Expansionen är främst ett affärsstrategiskt beslut då de arbetar för att öka omsättningen. De menar att det är omsättningen som sätter värde på företaget i framtiden.<sup>29</sup>

### **3.3 Representanter från besöksnäringen**

#### **3.3.1 Elite Hotel Savoy**

Elite Hotel Savoy tillhör kedjan Elite Hotels som idag består av 17 hotell i Sverige.<sup>30</sup> Bicky Chackraborty äger Elite Hotel Savoy i Malmö sedan 1983 och var hans första hotell i kedjan.<sup>31</sup> Hotellet byggdes redan 1862 men fick inte sitt nuvarande namn förrän 1902 då någon menade på att hotellet var i samma klass som Savoy i London.<sup>32</sup>

#### **3.3.2 Fritidsresor**

När Fritidsresor grundades 1961 lanserade de ett helt nytt koncept för semesterboende: fritidsvåningar. Den första resan gick till USA och charterresorna till Medelhavet kom igång året efter. Fritidsresor säljs idag i elva butiker i landet. Fritidsresor tillhör idag Fritidsresegruppen som innefattar flera av Nordens stora resesäljare. Fritidsresegruppen ingår sedan år 2000 i TUI AG (Tourism Union International) och Fritidsresor började då lansera sig som World of TUI med den leende logotypen.

---

<sup>28</sup> Intervju med Hotell & Reseverket. 2005-04-20

<sup>29</sup> Intervju med Hotell & Reseverket. 2005-04-20

<sup>30</sup> <http://www.savoy.elite.se/>. 2005-05-03

<sup>31</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

<sup>32</sup> <http://www.savoy.elite.se/>. 2005-05-03

### **3.3.3 Wallmans Salonger**

Hasse Wallman startade verksamheten 1991. Wallmans Salonger är ett familjeföretag vars koncept är underhållning i kombination med mat. De finns i Malmö, Göteborg, Stockholm och även i Köpenhamn och Oslo.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://mel2005.se/expressen/jsp/polopoly.jsp?a=252169>. 2005-05-03

## 4. Tema 1: Rekrytering

---

*De övergripande områdena vi kommer att behandla i kapitel fyra är vilka faktorer som ingår i rekryteringsprocessen både internt och externt. Här tas även urvalsprocessen upp samt hur ledarskap påverkar i processen.*

---

### 4.1 Allmän beskrivning av rekryteringsprocessen

Själva rekryteringen är en väldigt känslig process som består utav olika steg. Det är viktigt att man går tillväga på ett korrekt tillvägagångssätt annars uppstår det lätt onödiga kostnader. Det är inte enbart de ekonomiska faktorerna som måste beaktas utan även de etiska. Det slutgiltiga målet med rekrytering är ge så många anställda som möjligt tillfälle att få arbeta med meningsfulla och stimulerande uppgifter.<sup>34</sup> Rekrytering i sig är en process som innefattar flera olika parter och en viktig aspekt är därför att hålla en så öppen kommunikation som möjligt. Rekryteringsarbete fyller en viktig funktion för många företag, eftersom arbetet runt en rekrytering både är tidskrävande och dyrt. Många företag har inte den kunskap som krävs och är ofta inte beredda att lägga ner den tid som behövs för att kunna göra en tillfredsställande rekrytering. Misstag inom rekrytering är dyrköpta och det gäller för företaget i fråga att veta vem som ska anställas och varför de behöver göra det. Det är i sådana här situationer som rekryteringsföretag kommer in i bilden. Att rekrytera kan spela en avgörande roll för ett företag.

#### 4.1.1 Hotell & Reseverkets rekryteringsprocess

För att få ett rekryteringsföretags perspektiv på hur rekrytering fungerar i praktiken följer nedan deras arbetsgång. De olika stegen i rekryteringsprocessen är inte identiska för alla företag inom branschen, men tillvägagångssätten är förhållandevis lika.<sup>35</sup> Nedan följer det tillvägagångssätt som Hotell & Reseverket har valt att tillämpa. Deras process är uppdelad i sex steg.<sup>36</sup>

1. *Arbetsanalys/Kravprofil:* Ett av de viktigaste momenten är att identifiera förutsättningarna för och förväntningarna på den aktuella befattningen. Detta gör de genom att samla information om nuläget och om möjligt genom samtal med personer i befattningens närhet. När detta är klart fastställs kravprofilen tillsammans med

---

<sup>34</sup> Prien, L. 1992. s. 7

<sup>35</sup> Prien, L. 1992. s. 17

<sup>36</sup> Hotell & Reseverket. *Tillvägagångssätt vid rekrytering*. 2005

uppdragsgivaren. För att det ska fungera på ett tillfredsställande sätt för samtliga parter som måste en öppen tvåvägskommunikation vara möjlig.

2. *Intervjuer/Urvalsarbete:* Hotell & Reseverket intervjuar ett brett underlag av lämpliga kandidater, ofta med korsintervju av medkonsult för att få ut bästa möjliga resultat. Tänkbara slutkandidater djupintervjuas för att det ska ges möjlighet att analysera personerna i fråga grundligt. Faktorer som främst identifieras och analyseras är kunskaper, erfarenheter, personlighet och ambition. Urvalsarbetet är en process i sig, vilket kommer att förklaras vidare senare i uppsatsen.
3. *Kandidatpresentation:* Hotell & Reseverket har som policy att inom fem till sex veckor ta fram lämpliga kandidater och ska slutligen presentera två till fyra finalister till uppdragsgivaren. Vid presentationen sker en personlig överlämning av kandidatunderlaget inklusive meritförteckningar samt motivation beträffande varför de olika kandidaterna befunnits lämpliga för den aktuella tjänsten. En viktig faktor att vara medveten om, är att det är uppdragsgivaren som gör det slutgiltiga valet.
4. *Träff:* Uppdragsgivaren träffar kandidaterna och ansvarar för slutlig utvärdering. I händelse av att uppdragsgivaren önskar så kan Hotell & Reseverket hjälpa till med referenstagning för identifierade slutkandidater.
5. *Resultatgaranti:* Något som skiljer Hotell & Reseverket från flertalet andra rekryteringsföretag är deras resultatgaranti. Detta innebär att deras uppdrag alltid har en garanti att en person anställs. Kandidatpresentation genomförs till dess att uppdragsgivaren har godkänt en slutkandidat. Om rekommenderad kandidat avbryter sin anställning inom sex månader, räknat från tillträdesdatum, garanterar Hotell & Reseverket att utan ytterliggare konsultarvode göra om rekryteringen.
6. *Anställning:* Anställningsbeslut fattas alltid av uppdragsgivaren. Slutfaktura skickas aldrig förrän parterna är överens och skriftligt anställningskontrakt upprättats.

Hotell & Reseverket vill framhäva vikten av att både kandidaterna och kunderna behandlas väl under processens gång. En kandidat som fått avslag skall informeras det så snabbt som möjligt för att dennes arbetssökandeprocess inte ska bli onödigt lång. En kandidat idag kan



vara en kund imorgon vilket är ytterligare en anledning att behandla kandidaterna väl. Det som skiljer ett rekryteringsföretag från att företagen sköter det på egen hand är steg fem i processen, nämligen resultatgarantin.

## 4.2 Urval

Nedan beskrivna process beskriver faserna vid urval och rekrytering till en ganska kvalificerad anställning, exempelvis marknadschef. Detta var bara ett exempel för att få en generell bild av hur processen går till i teorin, tillvägagångssättet kan skilja sig åt från fall till fall beroende på bland annat svårighetsgrad och position.

Det mest krävande och viktigaste steget vid en rekrytering är själva urvalet, där man väljer ut de mest lämpliga kandidaterna. En modell som utvecklats vid PA- rådet och Svenska Management gruppen behandlar urvalsprocessen i olika steg.<sup>37</sup> Först är det viktigt att göra en grovgallring, detta görs på så sätt att de kandidater som motsvarar de krav som uppdragsgivaren lämnat delas upp i tre grupper. Den första gruppen består av intressanta, på pappret kvalificerade kandidater, dessa kandidater kommer att gå vidare till en fortsatt prövning. En tumregel kan vara att begränsa denna grupp till de fem mest lovande kandidaterna för att kunna upprätthålla en hög nivå. Grupp två består av kandidater som inte riktigt räcker till för att kvalificera sig till den första gruppen, men kan trots det ses som intressanta. Denna grupp kan ses som en reservgrupp som man kan avvakta med tills vidare. Den sista gruppen består av ointressanta kandidater som saknar tillräckliga kvalifikationer för den tänkta anställningen. Denna grupp kommer inte att komma ifråga för en fortsatt prövning.<sup>38</sup> Samtliga kandidater från de två första grupperna kallas in för en djupgående intervju. Denna intervju har två syften. Först sker en komplettering från arbetsgivarens sida för att ytterligare informera om anställningen och mer ingående informera vad det innebär. Detta görs för att kandidaten ska få så mycket information som möjligt för att därefter kunna bedöma sig själv i förhållande till de krav som anställningen kräver. Efter detta kan kandidaten lättare avgöra om denne fortfarande är intresserad. Det andra syftet är för att arbetsgivaren ska kunna komplettera den bild som erhållits från kandidaten genom ansökningshandlingarna och mer utförligt kunna bedöma om kandidaten uppfyller de i förväg ställda kraven. Under detta steg så fördjupas även den bild som arbetsgivaren har av

---

<sup>37</sup> Prien, L. 1992. s. 16ff

<sup>38</sup> Prien, L. 1992. s. 16ff

kandidaten, detta är av väsentlig hjälp vid själva urvalet. Nästa steg är att tillsammans med alla ansvariga bedöma vilka kandidater som går vidare till nästa omgång. Huruvida dessa kvarvarande kandidater rangordnas eller inte skiljer sig ofta åt från situation till situation. Vid det sista urvalet består enbart de kandidater som verkligen är intressanta för positionen. Dessa kandidater genomgår ytterliggare djupintervjuer, referenser kontrolleras och mer noggrann information om arbetets karaktär och företagets ambitioner följer.<sup>39</sup> När detta steg är klart träffas samtliga ansvariga för ett slutligt val. Slutligen erbjuds kandidaten jobbet och anställningsavtal undertecknas.

Att urvalsprocessen går till på ett korrekt och effektivt sätt är en avgörande aspekt vid rekrytering. Behandlas inte detta seriöst kan det visa sig bli väldigt kostsamt för företaget. Visar det sig att den tillsatta personen inte är kvalificerad eller är olämplig för tjänsten så blir företaget lidande på flera sätt. Först och främst kan detta visa sig genom direkta kostnader såsom dåliga prestationer men även genom andra faktorer som kan bli lika kostsamma. Exempel på detta kan vara att den anställda behöver extra utbildning för att kunna prestera det som företaget kräver. Motivationen för övriga anställda kan bli lidande om de får ta en större arbetsbörda vilket kan leda till konflikter mellan de anställda. Slutligen kan en dåligt genomförd urvalsprocess leda till att företaget blir tvungna att säga upp den olämpliga kandidaten och tvingas då stå för de kostnader som detta medföljer.<sup>40</sup>

### **4.3 Fördelar vs. nackdelar med internrekrytering**

Med internrekrytering menas att företaget anställer en person som redan arbetar inom företaget men personen i fråga flyttas till en annan position. En positiv aspekt med internrekrytering är att de som redan arbetar inom företaget vet hur det fungerar och känner till företagskulturen. Internrekrytering underlättar även för arbetsgivaren, eftersom denna oftast direkt kan plocka önskad kandidat och på så sätt slipper hela rekryteringsprocessen som annars är nödvändig. Det är även troligt att den som blir internt rekryterad känner en större tillhörighet med företaget och blir antagligen mer motiverad till att arbeta effektivt. Ett företag som erbjuder möjligheter till avancemang kan även ses som en bidragande motivationsfaktor, detta eftersom den anställda då kan se en möjlighet att klättra på karriärstegen. Som anställd kan det vara en trygghet samtidigt som en utmaning att veta att företaget rekryterar internt och detta kan då vara ett sätt att höja arbetsmoralen på. Den aspekt som förmodligen är mest

---

<sup>39</sup> Prien, L. 1992. s. 18

<sup>40</sup> Molander, C. 1996. s. 82-83

positiv med internrekrytering är att den skapar en lojalitet och trygghet hos de anställda som är svår att uppnå på ett annat sätt.<sup>41</sup> Sett ur ett ekonomiskt perspektiv kan det även vara lönsamt att vidareutbilda redan befintlig personal.

Att enbart rekrytera internt är inte bara positivt. Internrekrytering inom organisationer som är trögrörliga gör inte organisationen mindre trögrörlig utan den homogenitet som kan genomsyra ett företag reproduceras automatiskt, vilket kan begränsa organisationens möjligheter till utveckling.<sup>42</sup> Ett fenomen som ofta sker i händelse av lågkonjunktur är att internrekryteringen går till överdrift. Istället för att nyanställa så flyttar företaget sina anställda till positioner som de egentligen inte är lämpade för.<sup>43</sup> Samtliga företag är förr eller senare i behov av nytt blod och nya influenser, genom att anställa någon utifrån organisationen kan man som företag få en helt ny bild på saker som tidigare sågs som självklara, vilket kan gynna företaget.<sup>44</sup>

#### **4.4 Fördelar vs. nackdelar med externrekrytering**

Med externrekrytering avser vi när företaget anställer någon utanför den egna organisationen, detta kan ske genom inhyrd rekryteringspersonal likväl som av företaget själv. De två vanligaste sätten att rekrytera externt är att hyra in utomstående konsulter, vanligtvis från rekryteringsföretag, eller att företaget själv sköter det genom exempelvis annonsering. Fördelen med att hyra in extern personal för att genomföra en nyanställning är att företaget helt kan koncentrera sig på sina verkliga uppgifter. De behöver inte engagera sig i anställningsprocessen med samma intensitet som hade varit nödvändig om företaget hade varit ansvarig för hela processen. Att lägga ut den här typen av tjänster kräver ett seriöst engagemang från motparten, i det här fallet rekryteringsföretaget. Å andra sidan tyder forskning på att den tid det tar att informera konsulterna på rekryteringsföretaget kräver mer tid än att göra ett urval själv då man vet vad man söker.<sup>45</sup> Ibland kan det vara svårt att sätta ord på vad man önskar den sökande ska besitta för egenskaper. Pugh, en Human Resource (HR) konsult, menar på att det bästa sättet att minimera kostnader är att ha en effektiv HR avdelning. På det sättet kan företaget undvika att behöva använda sig av utomstående konsulter i rekryteringsprocessen samt att inte risken finns att rekryteringen faller på en

---

<sup>41</sup> Ahnberg, Swensson, S. 1997. s. 119

<sup>42</sup> Mlekov, K. Widell, G. 2003. s. 109

<sup>43</sup> Ahnberg, Swensson, S. 1997. s. 119

<sup>44</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

<sup>45</sup> Gordon, C. Duggan, B. 2004. s. 26

person som inte har de kunskaper som krävs för att göra en bra rekrytering vilket kan innebära att fel person rekryteras.<sup>46</sup>

Ett vanligt förfarande inom extern rekrytering är ett fenomen som kallas headhunting. Detta är en metod för rekrytering av högre chefer och specialister till privata företag.<sup>47</sup> Headhunting går till på så sätt att lämpliga kandidater kontaktas av uppdragsgivaren eller rekryteraren, genom detta förfarande så når man de kandidater som inte själva aktivt söker arbete. Ofta är det så att personer som innehar högre positioner inte vill riskera sin nuvarande position genom att visa intresse för andra anställningar. Genom att rekryteraren själv söker upp den lämpliga kandidaten utan någon motprestation från denna, så kan den tillfrågade kandidaten känna sig smickrad och detta kan öka stimulansen.<sup>48</sup> En nackdel med detta kan vara att den tillfrågade kandidaten egentligen inte hyser något genuint intresse för tjänsten och företaget, utan bara vill prova sitt marknadsvärde. Detta kan i sin tur leda till sena avhopp eller en upptrappning av löneanspråken.

---

<sup>46</sup> Golder, A. 2004. s. 9

<sup>47</sup> Nationalencyklopedin. 2005-05-06

<sup>48</sup> Lönn, A. 1993. s. 10

## 4.5 Sammanfattande modell av rekryteringsaspekter

Utifrån teorin och vår empiri har vi sammanställt nedanstående modell. Fyrfältaren tydliggör de för- och nackdelar det finns för företagen med extern och intern rekrytering.

<p>Fördelar med intern rekrytering:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lättare att bedöma medarbetare inom företaget.</li><li>• Företaget får kända medarbetare med redan dokumenterad förmåga och organisationskännedom.</li><li>• Möjlighet till utveckling.</li></ul>	<p>Fördelar med extern rekrytering:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Antalet potentiella sökande blir större och därmed urvalet.</li><li>• Bra för företaget att få in andra personer med erfarenheter från andra verksamheter.</li></ul>
<p>Nackdelar med intern rekrytering:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hemmablindheten är ett hinder, när behovet av förändring är tydligt.</li><li>• Dold kompetens uppmärksammas inte utan individen möts av samma förväntningar som tidigare.</li></ul>	<p>Nackdelar med extern rekrytering:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Osäkerheten vid bedömning av sökande är större än vid intern rekrytering.</li><li>• Kostnaderna är i regel större vid extern rekrytering än vid intern rekrytering.</li></ul>

## 4.6 Elite Hotel Savoys syn på rekrytering

Rekryteringen till högre befattningar inom hotellbranschen sker till största del internt. De lägre befattningarna rekryteras oftast externt och då är det vanligt via annonsering. Enligt platschefen på Elite Hotel Savoy så finns det både positiva och negativa aspekter med internrekrytering. Det positiva är att personen i fråga redan känner till företaget och företagskulturen och därför har lättare att komma in i sin arbetsuppgift. Sett ur ett ekonomiskt perspektiv så blir kostnaderna lägre, både när det gäller rekryteringsprocessen och lönen. Vid en nyanställning så blir löneanspråken ofta högre än vad det blir om man istället gör en omstrukturering bland de anställda. Ger man en redan anställd inom företaget en ny position, så räcker detta oftast som motivation. Platschefen anser att internrekrytering är det enklaste och effektivaste sättet att anställa personal. Nackdelar som platschefen kan se med detta tillvägagångssätt är att företaget lättare stagnerar och att det inte kommer in några nya impulser eller synsätt till företaget.

*/.../ visst är det viktigt med nya influenser till företaget så det finns nog ett behov av rekryteringsföretag,/.../ jag vet att vi har använt oss av det tidigare men jag vill inte säga vilka...<sup>49</sup>*

Fördelarna med externrekrytering är främst att det kommer in nya influenser och nya tillvägagångssätt. Detta kan tillföra nya synsätt till de olika arbetsuppgifterna. En nackdel som nämns vid externrekrytering är att personen kan ha med sig sitt ”gamla” jobb och de rutiner och värderingar som de bär med sig därifrån. Dessa kan vara svåra att ändra på och kan påverka situationen på den nya arbetsplatsen. Ytterligare faktorer som spelar in är att det är väldigt tidskrävande och kostar betydligt mer än internrekrytering. Det är svårt att på förhand veta om personen i fråga passar in i den nya arbetsmiljön och med den övriga personalen.

#### **4.7 Fritidsresors syn på rekrytering**

När det gäller rekrytering till respektive butik så är det platschefens uppgift att tillsätta personal. Den mesta rekryteringen sker då externt, ofta via annonsering. Många ansöker om anställning även om det lokala kontoret inte aktivt söker efter ny personal. Dessa ansökningar sparas till då eventuellt lediga tjänster uppstår. Detta är en fördel för platschefen eftersom det kan underlätta rekryteringsprocessen. fördelarna med externrekrytering är bland annat att den nyanställda kan ha med sig nya idéer och tankar. Nackdelen med externrekrytering är att man måste vara noggrann när man lägger ut ansökan samt vilka kvalifikationer som krävs så att det inte blir en anstormning av ansökningar som inte har tillräckliga kvalifikationer. Vid rekrytering till exempelvis butikschefer eller andra mellancheferpositioner är det vanligt att företaget rekryterar internt.

*/.../ ren automatik att det blev så, oftast beror det ju på i de flesta fallen att det är mycket enklare att rekrytera internt. Personen har ju en viss förståelse, en kunskap om det vi sysslar med /.../ Men oftast är det väl så faktiskt att det är lite enklare att rekrytera någon som söker internt, de har förståelsen och kanske redan har kunskapen om /.../, så man slipper ju en upplärningsprocess som blir för lång.<sup>50</sup>*

Vid nyrekrytering av ledarpositioner är det vanligt att företaget lägger ut ansökan på företagets intranät, så de redan anställda har chans att söka tjänsten, innan den läggs ut externt. Platschefen har även ett nära samarbete med olika utbildningar runt om i regionen. Syftet med detta är att kunna göra direktrekryteringar därifrån vilket kan spara tid och pengar. Det positiva med internrekrytering är att det sparar tid och att det blir lägre kostnader samt att

---

<sup>49</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

<sup>50</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10

det ofta blir enklare. Personer som redan har arbetat inom företaget har redan en viss förståelse och en kunskap om vad företaget sysslar med. Även upplärningsprocessen förkortas avsevärt om personen redan har kunskap om företaget. Negativa faktorer med internrekrytering kan vara att de anställda har förutfattade meningar om företaget.

*/.../ det finns ju alltid en viss risk med att ta en internt, att de tar ju med sig det de har i bagaget, förutfattade meningar om företaget, eh, dåliga och bra vibrationer på vad som sysslas med, skitsnack och sånt slipper man ju om man tar in en helt ny, för de har inte det med sig. Plus att man också kan få nya idéer naturligtvis.<sup>51</sup>*

#### **4.8 Wallmans Salongers syn på rekrytering**

Karriärmöjligheterna inom restaurangbranschen handlar mycket om att ta tillvara på de tillfällen som uppstår. Samtidigt är det viktigt att företagen tar tillvara på de interna förmågorna inom företagen och på så sätt bygga vidare. Det positiva med internrekrytering är att personen i fråga förstår företaget inifrån och deras filosofi, hur företaget fungerar, konceptet och upplägget. Detta förenklar även processen med inläring och anpassning. Nackdel med internrekrytering är att de flesta inom företaget inte har någon akademisk bakgrund. Därför menar platschefen på Wallmans Salonger i Malmö att en mix mellan både internt- och externt rekryterad personal vore det bästa. Nackdelen med externrekrytering är att det tar lång tid för en ny person att förstå företagets kultur och filosofi, samt att personen inte har med sig någon förståelse för företaget och vad som krävs för att lyckas inom detta område. *"Hur man vet hur man ska agera för att få skeppet att gå i rätt riktning så att säga".<sup>52</sup>*

#### **4.9 Delanalys 1**

Det som kännetecknar besöksnäringen tycks vara att det bara är ett fåtal av de som innehar högre positioner som har någon form av högre utbildning. Det allmänna intrycket verkar dock följa det som man redan nu kan utläsa, nämligen det att utvecklingen går mot ett större behov av högutbildad personal.<sup>53</sup> Utefter det vi har fått fram genom våra undersökningar så säger de intervjupersoner vi har haft kontakt med att det absolut finns ett behov av högutbildade personer inom branschen. Paradoxen med detta är att det inte verkar efterlevas inom branschen. Det sägs en sak men i själva verket görs det i princip inget åt detta. Detta kan bero på flera saker. I de företag där exempelvis personalchefen har fått sin anställning utan

---

<sup>51</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10

<sup>52</sup> Intervju med Wallmans Salonger. 2005-05-16

<sup>53</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

akademisk kompetens utan på andra premisser så är det troligt att personalchefen kommer att rekrytera utifrån samma premisser.<sup>54</sup> I ett sådant fall kan det vara faktorer som social kompetens eller erfarenhet som är det avgörande. Ett annat vanligt sätt att rekrytera på är genom kontakter. Besöksnäringen är på många sätt en väldigt sammansatt bransch där kontakter kan vara avgörande för en omplacering eller nyanställning på ett annat företag. Visserligen är detta en aspekt som är vanlig även för andra branscher men i synnerhet för denna bransch eftersom utbildning och meriter inte är av samma betydelse. Något som det pratas om, i synnerhet inom hotell- och restaurangbranschen är förmågan att ha ett öga för detaljer och snabbt kunna få en överblick över en viss situation. Detta är något som man inte kan läsa sig till men är en faktor som värderas väldigt högt och kan i många fall vara avgörande för anställningen.

De olika företagens syn på intern respektive extern rekrytering förhåller sig i stort sett på samma sätt. Deras synsätt på internrekrytering stämmer även överens med de teoretiska aspekterna. En skillnad mellan de olika branscherna är frekvensen på de anställda, inom hotell och restaurang är det vanligt med kortare anställningar medan det inom resebranschen är vanligare med en längre anställningsperiod. Gällande internrekrytering verkar det råda en samstämmighet inom besöksnäringen. De positiva faktorerna med att rekrytera internt är att personen i fråga redan har kännedom om företaget vilket bland annat underlättar upplärnings- och anpassningsprocessen. Det blir även lägre kostnader samt att det sparar tid i urvalsprocessen vilket gör hela förfarandet enklare. Något som inte stämmer överens är det faktum som framhävs i teorin att internrekrytering skapar starkare tillhörighet och lojalitet. De svar vi har fått från våra intervjuer tyder på att lojalitetsfaktorn är väldigt låg inom servicebranschen. Anledningen till detta är att de anställda ofta hoppar från företag till företag utan någon större känsla för lojalitet.

Nackdelarna med internrekrytering är att det finns risk för att företaget stagnerar när det inte kommer in några nya influenser eller att det finns förutfattade meningar om företaget som de anställda bär med sig från tidigare positioner. Eftersom det verkar finnas en vilja till att ta in personal med akademisk bakgrund så anses det som negativt att rekrytera internt, eftersom man då inte får in någon ny akademisk kompetens. Även dessa faktorer stämmer bra överens med vad teorin beskriver.

---

<sup>54</sup> Intervju med Wallmans Salonger. 2005-05-16



När det gäller externrekrytering ser vi tendenser åt andra hållet, det vill säga det som anses som negativt med internrekrytering ses som något positivt vid externrekrytering. De positiva aspekterna är att företaget får in nya influenser som kan ge företaget ny energi. Vad som kan ses som negativt vid externrekrytering är att det är vanligt att de anställda tar med sig de värderingar och tillvägagångssätt som de fick lära sig på deras gamla arbetsplats, vilket kan påverka arbetsplatsen på ett negativt sätt. Vid en extern rekrytering så är det viktigt att arbetsgivaren utformar ansökan ordentligt annars är det risk för att det kommer in många ansökningar som egentligen inte är relevanta för anställningen vilket kan leda till en ohållbar situation tidsmässigt. Anledningen till detta är att branschen i stort kännetecknas av stor personalomsättning och korta anställningar både bland lägre men även bland högre positioner där arbetsuppgifterna är påfrestande. Ytterligare en faktor som anses som negativ med denna typ av rekrytering är att det tar lång tid för den nyanställda att anpassa sig till företaget och dess kultur.

Det resultat vi har kommit fram till i detta stycke stärker den huvudtes vi hade innan vi började med uppsatsen. Vår tes utgick från att majoriteten av rekryteringen inom branschen skedde internt. De antagande vi gjorde, visade sig stämma ganska väl med det som vi fick fram i vårt delresultat. Med tanke på att besöksnäringen är förhållandevis homogen, särskilt om man ser på tillvägagångssättet vid rekrytering, är det inte speciellt märkvärdigt att resultatet mellan de olika blocken är så pass lika som de är. En skillnad vi kunnat utläsa är att personalomsättningen är betydligt högre i hotell- och restaurangbranschen än vad den är inom resebranschen. En självklar anledning till detta är att det arbetar betydligt fler personer inom de två första branscherna än vad det gör inom resebranschen.<sup>55</sup> Ytterligare en aspekt på detta kan vara att många anställningar inom hotell- och restaurang enbart ses som en övergångsanställning medan det inom resebranschen ses som ett fast jobb, där avsikten är att stanna så länge som möjligt.

En viktig aspekt att poängtera är att det främst är inom mellancheferpositioner och högre som det oftast rekryteras internt. När det gäller anställningar som inte har några större krav på vare sig utbildning, erfarenhet eller kontakter så är det vanligare med externrekrytering, detta sker vanligtvis genom annonsering. Sett ur ett teoretiskt perspektiv så är rekrytering en process som tar lång tid och följer vissa logiska steg. I praktiken efterföljs inte alltid detta utan det kan

---

<sup>55</sup> <http://www.shr.se/>. 2005-05-24

skilja sig åt från fall till fall. Det är framförallt inom externrekrytering som det är viktigt att ta hänsyn till att ha en fortlöpande process för att kunna säkerställa en hög kvalitet. Vid internrekrytering är det mer vanligt att företagen bara plockar in personen från en annan position. Själva rekryteringsprocessen som den är beskriven ovan används vanligtvis bara av externa rekryterare som ofta följer en speciell mall exempelvis den mall som Hotell & Reseverket använder sig av. Urvalsprocessen är den viktigaste delen inom rekryteringsprocessen, och är den del som är mest tidskrävande, detta är något som stämmer överens både inom teori och i praktiken. Att se till att få rätt anställd på rätt plats är svårare än vad det låter. Betydelsen av detta får inte underskattas, en felbedömning vid urvalet kan få större konsekvenser än vad man kan tro. I längden tror vi att företag som anlitar ett seriöst rekryteringsföretag tjänar på det, eftersom de då kan lägga den tid på deras verkliga arbetsuppgifter och istället förlita sig på att rekryteringsföretaget kommer fram till ett bra resultat.

De flesta större företag använder sig av internrekrytering. Vi tror att anledningen till detta är att det finns fler givna fördelar med detta tillvägagångssätt. Använder vi oss av Hotell & Reseverket som exempel så är deras styrka att de är specialiserade inom besöksnäringen och deras konsulter har alla en spetskompetens som kan vara svår att hitta hos ett allmänt rekryteringsföretag. Detta är något som kan ses som en säkerhet för uppdragsgivaren, eftersom denne då kan vara säker på att få fram de mest lämpliga kandidaterna.

Vid den förstudie som vi genomförde innan vi satte igång med uppsatsen så framgick det att det främsta resonemang som företag använde sig av för att inte använda extern rekrytering var att det var för dyrt. Vår uppfattning är den att företagen i allmänhet inte gör ordentliga och kompletta uträkningar vid bedömningar av hur mycket det kostar att rekrytera. Faktorer som måste beaktas är, förlorad arbetstid, inte tillräcklig kompetens samt att företagen oftast inte har tillräckliga resurser för att kunna göra en tillfredsställande bedömning. I nuläget tas inte detta på allvar, vi anser att företagen bör vara mer uppmärksamma på denna typ av faktorer för att på så sätt utveckla en annan syn på rekryteringsprocessen.

## 5. Tema 2: Organisation

---

*Kapitel fem behandlar hur företagens organisationsformer har förändrats och betydelsen av kultur i företag. Sedan avslutas kapitlet med vårt empiriska material som sedan mynnar ut i en delanalys.*

---

### 5.1 Nya organisationsformer

Företagens organisationer förändras ständigt och nya organisationsformer prövas för att hitta den ultimata organisationsformen. Dagens företag präglas av decentralisering där ledarskapet sätts i fokus och det handlar mycket om ”teambuilding”, problemlösning och konflikthantering. Dessa postmoderna organisationer kännetecknas av öppenhet, delaktighet, medvetenhet och engagemang.<sup>56</sup> Avståndet mellan beslut och handling har blivit kortare och individen ställs mer i fokus. Utvecklingen har lett till att delar som koordination, flexibilitet och integration mellan de olika nivåerna i företaget har blivit till allt viktigare byggstenar. En beskrivning av hur företag går från hierarkiska mot mer platta organisationer beskrivs nedan:

De forskare och andra observatörer som proklamerar hierarkiernas död, eller åtminstone deras försvagning, har inte desto mindre viktiga poänger. Det råder ingen tvekan om att allt fler företag blir plattare. Men det är inte det samma som att hierarkierna försvinner.<sup>57</sup>

Organisationer påverkas av yttre krafter så som ekonomiska, politiska och teknologiska. De sätter gränser som exempelvis lagar, normer och regler. Den ekonomiska utvecklingen har gett möjlighet till att allt fler utbildar sig, detta speglas även i samhället. Samhället har blivit mer ekonomiskt jämlikt vilket även har gjort att det har blivit en alltmer homogen arbetskultur.<sup>58</sup> Det har skett en övergång till ett samhälle där fokuseringen på nya affärsformer så som upplevelseekonomi, där det idag handlar om att skapa upplevelser och något utöver det vanliga till sina kunder. Detta har i sin tur lett till en ny konkurrens, med nya organisations idéer och ledningsmetoder.<sup>59</sup>

### 5.2 Betydelsen av kultur inom företag

Det är svårt att förstå organisationer utan att använda kulturbegreppet som en förklaring. Organisationer styr vilket beteende som ska användas genom att bestämma vilka rutiner som

---

<sup>56</sup> Wilson, F. 1999. s. 140

<sup>57</sup> Lyttkens, L. 1996. s. 80

<sup>58</sup> Abrahamsson, B. 1989. s. 149ff

<sup>59</sup> Grönroos, C. 1990. s. 2

personalen ska använda sig av och vilka grunduppfattningar som de ska utveckla. Svårigheter som kan uppstå mellan nya medlemmar kanske inte behöver bero på organisationens kultur utan ligger oftast i förklaringen i den kultur som dessa personer har varit medlemmar i: ”Vad är det som de lärt sig att det är fel och/eller rätt att tänka och göra?”<sup>60</sup> Kultur är något som påverkar alla och det går inte att undgå. Ett exempel som kan ges är hur den nyanställda är av den uppfattningen att han inte ska säga vad han tycker förrän chefen tillfrågar honom. Medan chefen i sin tur tycker att det är en självklarhet att alla ska ta initiativ, därför blir chefen besviken över den nyanställdas tafatthet och tycker därför att han inte är lämplig för jobbet. Den nyanställda i sin tur tycker att chefen inte visar något intresse. Det finns även organisationer som tycker omvänt ovan och menar att ”chefen har kanske inte alltid rätt, men han är alltid chef”.<sup>61</sup>

Det hävdas, är det allmänt vedertaget (konstig mening) att organisationer med en stark kultur presterar bättre samt att det ökade behovet av att arbeta över kulturella gränser får organisationer att se över sina värden. Detta är nödvändigt för att skapa sammanhang, vilket i sig är förutsättningar för harmoniska och effektiva arbetsrelationer. Anställda söker idag efter innebörd och inspiration i sitt arbete, därför kan stark kultur attrahera och motivera personalen. Klara grundsatser som alla förstår och tror på och vid vilka alla håller fast vid gör att ledare kan lita på att personalen tar de rätta besluten. Det finns fyra förutsättningar för att värderingar ska utgöra positiva förändringar i en organisation: Värderingarna ska delas av alla i organisationen, de anger vad man verkligen tror på, de guidar dag till dag beteende på arbetet och de är helt integrerade i verksamhetens strategi, processer och beslut. Det är viktigt att alla i företaget har en grundlig förståelse för kulturen annars kan det leda till missförstånd mellan de inblandade. Det handlar även om ledarens kvaliteter, dess förmåga att kommunicera, ödmjukhet och förmåga att fokusera på företagets framgång istället för sin egen.<sup>62</sup>

”Kultur är de grundläggande antagande och uppfattningar som delas av (nästan) alla och som tas för givna och omedvetet styr beteendet”.<sup>63</sup> Kulturen avgör i vilken grad som organisationsmedlemmarna har en gemensam förståelse av dess affärsidé och vision. Den förmedlar även en gemensam förståelse för organisationskulturen. Det vill säga förståelsen för

---

<sup>60</sup> Flaa, P. 1998. s. 70ff

<sup>61</sup> Flaa, P. 1998. s. 71f

<sup>62</sup> Thornbury, J. 2003

<sup>63</sup> Flaa, P. 1998. s. 78

hur gör man ett bra jobb. För att undvika missförstånd förser kulturen medlemmarna med ett gemensamt språk. Organisationskulturen bidrar också till att definiera vem som är innanför och vem som är utanför. Det är svårt för en nyanställd att fungera förrän den är säker på sitt innanförskap, känner att den är en medlem i organisationen.<sup>64</sup> ”Kultur är lika viktigt och komplex som den är svår att förstå och använda på ett meningsfullt sätt”.<sup>65</sup>

## 5.4. Ledarskap

De personer som kallas chefer är personer som har utbildats och anställts för att forma, styra och organisera på en arbetsplats.<sup>66</sup> Det finns många definitioner av ledarskap, en definition är:

Inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppssammanhållningen och identifikation med inflytande över organisationskulturen.<sup>67</sup> För att företagskulturen ska fungera måste företagsledningens nya idéer och dess sätt att driva dem stämma överens med den rådande företagskulturen om de skall få genomslagskraft. Nya idéer som inte stämmer överens med företagskulturen riskerar att framkalla motsatt effekt i företaget.<sup>68</sup>

Typiskt för tjänsteföretag är att en av deras produkter är nya sociala relationer och att de måste utnyttja sin organisationsförmåga långt utanför det egna företaget.<sup>69</sup>

## 5.5 Outsourcing

Vi har inte funnit någon översättning på det engelska ordet outsourcing därför kommer vi att använda oss av det i texten. Gemensamt av de definitioner vi funnit är att något som tidigare skett inom företaget nu läggs ut externt. Företaget måste dels ha bedrivit verksamheten i egen regi tidigare och dels måste de ha ett fortsatt behov av varan eller tjänsten för att det verkligen ska handla om outsourcing. Det är alltså inte detsamma som att sälja sin verksamhet där man inte köper tillbaka produkten igen. Outsourcing var tidigare en ganska begränsad företeelse som främst berört de icke-strategiska delarna av organisationen. Inom personalavdelningen har den tidigare berört liknande funktioner såsom lönebehandling men idag har den även kommit att gälla anställningsavdelningens rekrytering.<sup>70</sup> I dagens effektiviseringsbegär har

---

<sup>64</sup> Flaa, P. 1998. s. 78ff

<sup>65</sup> Alvesson, M. 2001. s. 7

<sup>66</sup> Wilson, F. 1999. s. 72

<sup>67</sup> Yukl. s. 253. Se Alvesson, M. 2001. s. 145

<sup>68</sup> Angelöw, B. 1991. s. 113

<sup>69</sup> Grönroos, C. 1990. s. 2

<sup>70</sup> Brandel, M. 2005. s. 33f

outsourcing blivit något av en trend bland företag där de har en benägenhet att gå mot en allt snävare definition av sin kärnverksamhet.<sup>71</sup> Den största risken med att lägga ut delar av sina verksamheter är risken med nivån på kvaliteten. Outsourcing kan till och med förhöja kvaliteten på det man redan är bra på. Den tid och de ekonomiska resurser som skulle ha använts kan istället läggas på kärnverksamheten och företaget kan därigenom skapa sig konkurrensfördelar. Beslut om att lägga ut någon av sina verksamheter är alltså ett strategiskt beslut.

## **5.6 Elite Hotel Savoy's organisation**

Elite Hotel Savoy är ett privatägt företag, vilket genomsyras i hela företaget. Detta visar sig på så sätt att alla större beslut går genom ägaren. Platschefen på Elite Hotel Savoy har visserligen stora befogenheter när det gäller beslutsfattande, detta gäller även de olika avdelningarna. Problem eller frågor som rör de olika avdelningarna kan oftast hanteras av respektive ansvarsenhet. Företaget präglas av direkt och rak kommunikation mellan ledningen och personalen, klimatet på arbetsplatsen kännetecknas av öppenhet och alla anställda känner en delaktighet och ett engagemang inför deras arbetsuppgifter. Personalen är vana att arbeta självständigt och att ofta få hoppa in där det behövs även om det inte innefattar deras ordinarie arbetsuppgifter. Detta leder till en ökad motivation hos de anställda. Inom företaget så präglas klimatet av en platt struktur mellan platschefen och de anställda, detta skiljer sig från klimatet på ledningsnivå. Ju högre upp i organisationen man kommer desto mer hierarkiskt blir det. Mellan ägaren och platschefen råder det en ganska stark auktoritet och tydlig gränsdragning vilket yttrar sig i en tydlig respekt mellan dessa parter. Det råder en relativt hög personalomsättning när det gäller de lägre befattningarna, exempelvis inom städ, reception och servisen. På de högre nivåerna så är det ett annat klimat som gäller, här är inte omsättningen lika hög. Det är vanligt att personerna på de högre befattningarna stannar en längre period på samma position. Vid omstrukturering är det vanligt att de på chefsnivå flyttas runt inom organisationen istället för att anställa någon ny som kommer utifrån. Platschefens ledarskap präglas av ett modernt ledarskap, vilket skiljer sig från tidigare ledare. Platschefens synsätt och arbetssätt kännetecknas av flexibilitet, exempelvis kan platschefen hoppa in och hjälpa till på de olika avdelningarna om det skulle behövas. Platschefen lägger ner mycket tid tillsammans med sina kollegor men tycker samtidigt att det ska finnas en tydlig gränsdragning mellan arbete och fritid. Samtidigt som det är viktigt att komma bra överens med sin personal

---

<sup>71</sup> Rapport från Metall. 2002

så måste det finnas en tydlig distans och respekt. Detta synsätt är något som karakteriserar det nya ledarskapet och är något som platschefen har lärt sig genom att arbeta sig upp inom organisationen.

## **5.7 Fritidsresors organisation**

Fritidsresors butiker i Malmö och Helsingborg leds av en platschef som ansvarar för dessa kontor. Normalt så har varje platschef ett kontor som ansvarsområde, men det är bara i denna region som detta förekommer. Klimatet som kännetecknas på Fritidsresor är att det är en lukrativ bransch på många sätt och det är många som vill arbeta i resebranschen. Redan från starten rådde det en så kallad ”blåskjortefilosofi” även kallat en livsstil. ”Blåskjortefilosofin” bygger på det faktum att alla anställda bär blåa skjortor och detta har gjorts sedan starten, man kände samhörighet med företaget på så sätt. På senare år har Fritidsresors filosofi ändrats då företaget har expanderat och nya medarbetare utifrån har blivit anställda. Den externt rekryterade personalen präglas inte idag utav samma anda som de som varit med från början och arbetat sig uppåt i företaget. Idag finns det anställda på huvudkontoret som enbart har kvalificerade utbildningar och som aldrig varit reseledare eller jobbat i branschen och har då inte fått företagets kultur implementerad på samma sätt som de som har arbetat sig uppåt. Exempel på detta kan vara de som arbetar på IT-avdelningen eller ekonomiavdelningen. Platschefen menar att det är svårt att känna lojalitet och samhörighet med företaget eftersom det är vanligt att människor inom branschen ofta hoppar mellan olika positioner och till andra konkurrerande företag. Detta är något som verkar vara allmänt accepterat i denna bransch.

Enligt platschefen är det positivt om man har influenser både från fältet och en formell utbildning, men det är inget krav. Ett ekonomijobb på Fritidsresor skiljer sig inte nämnvärt från ett ekonomijobb på ett annat företag, arbetsuppgifterna är i stort sett de samma. Det kan dock vara viktigt att ha en viss förståelse om hur branschen fungerar. Till skillnad från exempelvis hotellbranschen så är personalomsättningen på ledningsnivå inom resebranschen inte lika intensiv, detta beror troligen på att hela branschen varit nere i en svacka de senaste åren. På Fritidsresor olika säljkontor så är det vanligt att personalen har varit på samma arbetsplats och position i många år. Det är främst på huvudkontoret som det har skett störst förändring med en del externrekrytering. Denna rekrytering har man gjort för att få in mer spetskompetens till företaget för att kunna komma till rätta med lågkonjunkturen inom branschen. Konjunktursvackan har även lett till en del omstruktureringar i organisationen, där

den nya koncernledningen omstrukturerat och gjort omplaceringar och nedskärningar. Tidigare fanns det en regionchef, denna position finns nu bara i Skåne och är nedlagd i övriga delar av landet. Företaget har på så sätt plattat ut sin organisation. Detta har både fått positiva och negativa konsekvenser. Det positiva med detta är att de olika kontoren har fått större ansvar och känner sig mer delaktiga vilket har lett till ökad motivation. En negativ aspekt som platschefen framhäver är att det inte har funnits tillräckligt med tid för att sätta sig in i den nya omstruktureringen.

*‘.../ Eh, Är det andra befattningar blir det lite av den här, eh, ja det blir den interna biten, ofta kan det sitta folk på HK (vår anm. Fritidsresors huvudkontor) som har gjort mycket under många år. Innan var det lite av den här – ’ja men du kan väl göra det också?’ ’Vi har den är grejen vi tänkte köra nu, kan inte du ta tag i den? – Jo, det kan jag...’ Det har varit lite av den här spontaniteten biten, ja men ’vi fixar allt’ /.../ Så att den ledning vi haft under många år, olika ledningar naturligtvis, de har alltid sett en vis styrka i att många kan mycket, alltså att man kan be den människan ta tag i det, plötsligt så gör han det till sin grej, och sen så blir han ansvarig för det, så det växer upp liksom enheter, och då är det nu dessvärre, eller vad man nu, dessbättre internt som det oftast sker.’<sup>72</sup>*

## 5.8 Wallmans Salongers organisation

Wallmansnöjes huvudkontor ligger i Stockholm och är ett familjeägt företag. Företaget finns idag i Danmark, Norge och Sverige. I Malmö är det bara tre som sitter på administrativavdelningen varav en är platschefen som vi intervjuade. Det flesta som arbetar på företaget är extrapersonal och fåtalet är heltidsanställda. Detta beror främst på att det är en mycket föränderlig bransch, då vissa dagar har man fullsatt och andra inte. Det är något som ofta ändras väldigt snabbt och är svårt att förutspå. Personalomsättningen är relativt hög, detta beror på den höga arbetsbelastningen och slitsamt arbete för de anställda. Den vanligaste tidsperioden för exempelvis en platschef är mellan två till tre år, man orkar helt enkelt inte jobba längre. Detta anser den nuvarande platschefen vara en bra tidsperiod. Karriärmöjligheterna i företaget handlar mycket om tur, men samtidigt vill företaget självklart ta till vara på de interna förmågorna i företaget och på så sätt bygga vidare på dem.

Platschefens ledarskap präglas av stor förståelse och empati för sin personal. Då platschefen har stor insikt av deras arbetssituation, läggs arbetet och strategierna utefter det. Detta ligger till grund då platschefen själv har jobbat sig uppåt i branschen.

---

<sup>72</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10



## 5.9 Delanalys 2

Besöksnäringen är en dynamisk bransch som är i ständig förändring. Upplevelseekonomin har vuxit sig starkt under de senaste åren. Kunder efterfrågar något mer än bara kärnprodukten, en så kallad utökad tjänst. Exempelvis vid ett restaurangbesök söker kunden efter helheten och sätter kanske inte maten i fokus utan allt runt omkring. Det handlar om att få en optimal upplevelse, stämningen, personalen och råvarorna. Framväxten av plattare organisationer verkar ha lett till att de anställda får möjlighet till ökat ansvar och medbestämmande. Organisationsstrukturen skiljer sig åt mellan företagen. Det är dock svårt att jämföra då de olika företagen inte är lika stora. Men något som går att urskilja är att ju högre upp i organisationen man kommer desto mer hierarkiskt blir det. Detta kan bero på att företag idag fortfarande kännetecknas av ett visst traditionellt tänkande, det vill säga att även om det på de lägre nivåerna har jämnat ut skillnaderna mellan ledning med lägre befattning och personal så finns fortfarande den klassiska hierarkiska organisationsformen vid högre befattningar.

Det är svårt att urskilja vad som kännetecknar kulturen inom besöksnäringen. Då kärnprodukten är en tjänst och inte en produkt. Vi menar att det ofta är ganska små företag som präglas av de olika företagens koncept, vad de vill ge till kunden och vad kunden skall få uppleva. Kulturen handlar snarare om hur man kan känna av stämningen på företaget och läsa av sina medarbetares beteende och då även gästens. På större organisationer kan man tycka att det borde vara lättare att läsa av och se hur kulturen yttrar sig, då begreppet verkar vara mera känt där.

Ingen av de ledande personer vi har intervjuat på de olika företagen har någon akademisk utbildning i grunden, utan de har arbetat sig uppåt. Deras bakgrund kan påverka hur de ser på rekrytering. Den vanligaste vägen att nå ledningsnivån är att börja med lägre befattningar och genom goda meriter och kontakter avancera i företaget. Detta är positivt då ledningsgruppen har stor förståelse för sin personal då de själva har haft samma anställning tidigare. Som chef är det viktigt att kunna sätta gränser för vad som är arbete och vad som är privat. Detta är något som kan upplevas som svårt enligt platscheferna, då det kan uppstå situationer som kan bli svårare om man är chef och kompis samtidigt, exempelvis vid omplacering av en tjänst.

## 6. Tema 3: Personal

---

*Kapitel sex kommer att behandla företagets syn på personalen som resurs. Genom att studera personalen ökas förståelsen för rekryteringsinställningar i besöksnäringen.*

---

### 6.1 Rekrytering ur ett ekonomiskt perspektiv

Den delen av personalekonomin som behandlar rekrytering går under namnet rekryteringsekonomi. Nyanställningen är ett led i företagets utvecklingsstrategi. När ett företag står inför ett beslut om en nyrekrytering står de mellan två beslut, att rekrytera internt eller externt. Rekrytering är som tidigare nämnts en tidsödande process som kräver stora ekonomiska resurser.<sup>73</sup> Om företaget väljer att rekrytera externt är det mycket som behöver tänkas igenom och planeras. Företaget bör fundera igenom följande frågor:

- Hur många personer kommer att behöva involveras i processen?
- Hur mycket tid kommer att behöva avsättas totalt?
- Hur stora ekonomiska resurser kommer krävas?

Först efter att ha svarat på dessa frågor kan företaget göra en bedömning huruvida de bör rekrytera externt på egen hand eller om de bör använda ett externt rekryteringsföretag och låta deras konsulter göra största delen av arbetet med urvalet.

För att ett företag ska kunna få reda på vilka kostnader en rekrytering består av bör de börja med att räkna på de konsekvenser en personalomsättning bidrar till. Det räcker inte med att räkna på den synliga kostnaden i redovisningen utan även andra kostnader såsom förlorad arbetstid för de som istället får sysselsätta sig med rekrytering i företaget.<sup>74</sup> Hur kan man då mäta en mänsklig resurs? Tidigare räknades mänskliga resurser enbart som en utgiftspost men idag har man upptäckt att det kan vara företagets främsta tillgång. Kunskapen som de mänskliga resurserna besitter är en av företagets konkurrensfördelar trots att detta inte syns i balansräkningen.<sup>75</sup> Årsredovisningar tar enbart upp företagets mätbara tillgångar och tar inte upp framtidsprognoser som är värdet av de mänskliga resurserna.<sup>76</sup> Ofta anställs en person för att stanna en längre tid inom företaget. Är då inte företaget nöjda med sin nyanställda kan det,

---

<sup>73</sup> Groy, B. Duggan, B. 2004. s. 26

<sup>74</sup> Johansson, U. Johrén, A. 2001. s. 19

<sup>75</sup> Brandel, M. 2005. s. 33

<sup>76</sup> Ahnberg, Swensson, S. 1997. s. 66f

fallet behöver inte vara så, bero på en mindre genomtänkt rekrytering.<sup>77</sup> Med dagens personalpolitik kan en felrekrytering innebära en katastrof. På grund av lagar som alltmer gynnar de anställda är det svårt för ett företag att avskeda en person på basis av att de inte tycker att det sociala fungerar på arbetsplatsen. De fackliga organisationernas makt gör att det i princip enbart går att avskeda någon om de utfärdat någon kriminell handling.<sup>78</sup> En låg personalomsättning där man ofta rekryterar internt kan bidra till en alltför homogen verksamhet som kan vara i behov att få in nya personer för att ge extra stimulans. En hög personalomsättning kan bidra till någon positivt och till och med öka intäkterna i form av nya idéer samt att se på verksamheten med nya ögon.<sup>79</sup>

## 6.2 Social kompetens

Kompetens kan definieras på en mängd olika sätt. Vi slog upp ordet kompetens i lexikon och det definieras som skicklighet eller behörighet.<sup>80</sup> Det finns flera forskare som gjort definitioner på vad ordet egentligen innebär. Vi kommer att behandla de vanligaste men syftet med den här teoridelen är inte att klargöra vad social kompetens verkligen innebär utan snarare att förklara hur social kompetens hör samman med rekrytering. Idag är det vanligaste ordet man läser i platsannonser eller andra rekryteringssammanhang inom servicebranschen just social kompetens. De arbetsgivare som inte använder sig av ordet i annonserna har det istället som en förutsättning och utgår från det under sina anställningsintervjuer.<sup>81</sup> Alla arbetssökande förväntas besitta de egenskaperna men hur ska man veta om man innehar de egenskaperna om man inte vet den exakta definitionen. Litteraturen definierar begreppet som: *“Social competence generally refers to the quality of an individual’s social interactions as perceived by those around him or her”*.<sup>82</sup> Nätverkskonsulterna beskriver begreppets innebörd som ”Social kompetens innebär att snabbt upprätta och använda en länk till andra, oavsett motpartens karaktär och intressen, samt att ombilda den enkla länken till en kanal för produktivt utbyte inom vad helst område som är aktuellt”.<sup>83</sup> Bland alla de förklaringar vi satt oss in i finner vi övergripande att egenskapen behandlar individens förmåga att snabbt kunna skapa kontakt med andra människor. Det är en relation där det inte bara handlar om att ta utan även om att ge när man interagerar med andra människor. Social kompetens är ett

---

<sup>77</sup> Johansson, U. Johrén, A. 2001. s. 19

<sup>78</sup> Ahrnborg, Swensson, S. 1997. s. 26

<sup>79</sup> Johansson, U. Johrén, A. 2001. s. 25

<sup>80</sup> Svenska Akademiens Ordlista. 1986

<sup>81</sup> <http://csjobb.idg.se/karriar.nsf/All/25252?OpenDocument&id=5>. 2005-05-12

<sup>82</sup> Warnes, E. Sheridan, S. Geske, J. Warnes, W. 2005. s. 3

<sup>83</sup> [http://www.nkja.se/s/sok/sok\\_sockomp.htm](http://www.nkja.se/s/sok/sok_sockomp.htm). 2005-05-19

samlingsord för många egenskaper där arbetstagaren förväntas att förstå var arbetsplats egna bedömning av innebörden.

### 6.3 Elite Hotel Savoy's syn på personalen

Elite Hotel Savoy rekryterar främst internt. En akademisk utbildning värdesätts inte lika högt som en mångårig erfarenhet i branschen. Platschefen menar på att: *"en gäst som checkar in bryr sig inte om personalen i receptionen har en utbildning eller ej"*.<sup>84</sup> Elite Hotel Savoy förespråkar en karriärmässig väg där receptionsarbete är det vanligaste sättet att börja i företaget. Dock har de en ganska hög personalomsättning i receptionen med ungdomar som arbetar och sedan väljer vägen att satsa på en akademisk utbildning. Den sociala kompetensen väger i de flesta fall tyngre än en gedigen utbildning. *"Har man inte öga för branschen spelar det ingen roll hur många teorier man är bekant med"*.<sup>85</sup> Elite Hotel Savoy lägger mycket tid på att utveckla hotellets erbjudande och tjänster men det är i grund och botten ägaren och VD: n Bicky Chackraborty som tar alla besluten. På varje hotell finns en platschef som är en direkt länk till VD: n. Denna korta kommunikationsväg gör att VD: n har stor kontroll på sina anställda samt att han genom sina täta besök på hotellen har uppföljningar på hur verksamheten fungera i praktiken.<sup>86</sup>

### 6.4 Fritidsresors syn på personalen

På Fritidsresors intranät läggs alla lediga tjänster ut. Deras internrekryteringsfilosofi syftar till att låta de anställda få veta att det finns möjlighet att avancera. Fritidsresor berättar även att det är vanligt att företagen rekryterar genom varandra.

*/.../ vi fick en ny koncernchef till exempel nu för något år sedan, eh och helt plötsligt sitter där en, ja, kompis till honom får man väl nästan säga från samma bolag som, som han rekryterade som Sverigechef i höstas, eller i september kom ju han så det blir oftast lite, man är i branschen och så byter man bolag på något sätt, vi har också många som gått ifrån oss och fått anställningar på Apollo till exempel. Sitter massa Fritte-folk (vår anm. Fritte=Fritidsresor) på Apollo. Men det blir också så här att, ja nu ska vi rekrytera en ny chef för utlandspersonalen till exempel, ja men då vet man att den här människan som sitter på Fritte hon är jätteduktig, ja men då ringer de ju till henne. Så det blir lite så fuskinternrekrytering. Man snor från varandra lite grann.<sup>87</sup>*

<sup>84</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

<sup>85</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

<sup>86</sup> Intervju med Elite Hotel Savoy. 2005-05-09

<sup>87</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10

Syftet med denna rekrytering är att de får in människor med nya ögon i organisationen och samtidigt kompetent personal som känner till branschen. Däremot kan denna så kallade externa internrekryteringen innebära att värdefulla resurser flyttas till konkurrerande företag. På Fritidsresor finns det avtal där de högt uppsatta skriver under på att de inte kommer att byta företag inom sex månader. Men man behöver inte gå särskilt långt ner i företaget för att finna personer med värdefull information som inte täcks av dessa. Detta gör att information och strategiska beslut om framtiden sprids mellan företagen. I vissa fall kan det till och med bli dyrare att anställa en person internt då den anställda helt plötsligt fått nya arbetsuppgifter och därmed anser sig ha högre lön till skillnad från en utomstående som kanske hade nöjt sig med lägre lön. Inställningen till akademisk bakgrund är positiv men i slutändan är det inte det som räknas:

*/.../ så det är alltid positivt att man har, och så är det väl på många andra jobb också, andra företag, att, eh, en gång väl inne på nåt sätt så, så skapar man, du får så mycket mer du inte kan få i en skolbänk, eh, som är guld värd, för det är klart, eh, har man inte den bakgrunden så kanske man väljs bort i ett tidigare skede av en rekryteringsprocess.<sup>88</sup>*

Fritidsresor menar att den kunskap som efterfrågas inte går att lära sig på något annat vis än genom erfarenhet i branschen.

*På mångt och mycket klarar du dig ganska bra med ett sunt förnuft, en god social kompetens och en jävla anamma. Och det tror jag att företag idag mer och mer inser, "äh, det var inte så bra vi anställde den här människan, han funkar inte alls va, men han har världens bästa utbildning." Funkar inte med våra kunder och inte i arbetsgruppen heller. Eh, och då tror jag mångt och mycket att det kan vara en fördel med bättre social kompetens än en, en gedigen utbildning.<sup>89</sup>*

Efterfrågan på social kompetens är central i Fritidsresors rekrytering.<sup>90</sup> Detta är något som värderas högt då dem i sitt dagliga arbete ständigt möter kunder precis som på en restaurang eller ett hotell.

---

<sup>88</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10

<sup>89</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10

<sup>90</sup> Intervju med Fritidsresor. 2005-05-10

## 6.5 Wallmans Salongers syn på personalen

Wallmans Salonger rekryterar nästan all sin personal internt. Om en servitör visar sig duktig plockas denne snabbt upp av ledningen om ledningen ser att det finns potential för denne person att uträtta annan nytta inom företaget, såsom ledaransvar. Wallmans Salonger utnyttjar även sitt och de anställdas kontaktnät och på det sättet sparar de både tid och pengar på en förkortad urvalsprocess. Den senaste anställningen de genomförde var till Wallmans Salonger i Köpenhamn. De sökte tjänsten externt med i slutändan var det en vän till Hasse Wallman som fick tjänsten. I företagets koncept ligger personalen som viktigaste resurs. De rekryterar sina servitriser via auditions där de får visa upp sina färdigheter i sång och dans. För resten av positionerna i företaget, mellanchefer och uppåt, används intern rekrytering via avancemang. Deras inställning till extern rekrytering är positiv men de gör sig inget besvär för den.

*... det finns det inget behov av, jag menar, folk hör av sig till oss. Har ni någon gång sett en annons i en tidning där de söker chefer till denna typ av bransch...? Jag menar, ansökningarna skulle ju regna in.<sup>91</sup>*

Företaget ser gärna att nyanställda har en akademisk bakgrund men ser de inte som ett hinder om de skulle sakna den. Hasse Wallman själv hade ingen utbildning när han började i branschen. Erfarenheten ses som en utbildning hos Wallmans Salonger.

Vid rekrytering är det inte enbart individens erfarenhet som räknas utan även hur den personen är.

*Det är viktigt att de nya passar in i gruppen och trivs tillsammans. Har inte gruppen som arbetar tillsammans kul blir det ju inte bra av det... Vi säljer ju en show.<sup>92</sup>*

Wallmans Salonger menar på att det är helheten och inte individen som gör företaget. Genom att satsa på en sammansvetsad personal i alla leden leder det till ett effektivt och bra klimat på arbetsplatsen.<sup>93</sup>

## 6.6 Delanalys 3

Anta att ett tillverkningsföretag skulle investera i en ny maskin. För denna investering skulle det göras beräkningar för ett beslutsunderlag. Låt säga att denna investering gällde en miljon kronor. Företaget skulle troligen inte investera i maskinen om beräkningarna med den

---

<sup>91</sup> Intervju med Wallmans Salonger. 2005-05-16

<sup>92</sup> Intervju med Wallmans Salonger. 2005-05-16

ekonomiska livslängden inte skulle väga upp till investeringens totala kostnad. Anta istället att det gäller en restaurang som ska anställa en ny inköpsansvarig. Denna person ansvarar för lika stor del av verksamheten som maskinen på tillverkningsföretaget skulle producera av den totala volymen. Företagen verkar inte vara medvetna om vilka summor de spenderar på rekrytering. Dock skiljer sig teorin från verkligheten då teorin beskriver ett tydligt förlopp hur det går till medan verkligheten speglas av rekrytering genom kontaktnät utifrån eller genom intern rekrytering. Resebranschens sätt att rekrytera från varandra innebär att de får branschkompetent personal samt att de till skillnad från direkt internrekryterade inte heller bär med sig dåliga uppfattningar om företaget från ett annat kontor inom samma företag.

Då branschen på de lägre positionerna rekryterar externt via annonser främst, Internet och de högre positionerna till största del internrekryteras gör inte företagen några beräkningar på sitt humankapital, utöver annonskostnader. Ansökningar kommer in utan att företagen aktivt söker personal vilket innebär att det alltid finns ansökningar att välja mellan och företagen sparar därmed annonskostnader. Vid de tillfällen de rekryterar externt är då kompetensen inte finns inom företaget. Dock saknas uppfattning om tid och pengar som läggs på processen att finna ny personal.

Då internrekrytering är vanligt i besöksnäringen finns det stora möjligheter att avancera inom företaget. Karriärmöjligheter inom företagen gör att de anställda uppmuntras att stanna i företaget. Genom att låta de lägre anställda inom företaget ha en möjlighet att avancera fungerar det som en motivation för att personalen ska prestera sitt bästa och visa sina bästa egenskaper. Vetskapen om att det finns möjlighet att avancera kan få en anställd att stanna kvar i företaget trots att personen kanske ändå aldrig får chansen att byta sin position för en högre inom företaget.

Det finns en mängd definitioner kring ordet social kompetens som används flitigt bland platsannonser. Det är inte längre på enbart din akademiska kunskap som du får ett jobb inom besöksnäringen utan det är hur du är som person, vilka egenskaper du besitter. Det förväntas helt enkelt att alla de sökande inom branschen besitter denna egenskap som det finns väldigt många definitioner av. De företag som inte rakt ut använder sig av ordet social kompetens i sina kravspecifikationer har det istället som en förutsättning för den som söker arbetet. Det krävs en viss förståelse för vad för typ av person det är som efterfrågas, till skillnad från tillverkningsbranschen då utbildning efterfrågas.

## 7. Diskussion och slutsats

---

*I detta kapitel kommer vi att utifrån våra delanalyser i kapitel fyra, fem och sex sammanfatta resultat som besvarar vår frågeställning. Delanalyserna sammanfattas och kommer att mynna ut i en diskussion där vi för fram våra funderingar kring vad vårt resultat har för påverkan på besöksnäringen. Avslutningsvis för vi fram funderingar som väckts under arbetets gång till vidare forskning.*

---

Under arbetets gång har vi lyckats att belysa fenomenet kring vår huvudtes med hjälp av våra valda teorier samt den empiri vi valt att studera. Vår frågeställning var: Varför föredrar företagen inom besöksnäringen att rekrytera internt? Vårt syfte var inte att bevisa eller motbevisa något utan att undersöka och belysa fenomenet med rekrytering i just besöksnäringen. Vad vi har försökt är att förstå hur rekrytering fungerar och ser ut inom besöksnäringen i Sverige. Eftersom vi själva är på väg ut i arbetslivet och till just denna bransch så har vi ett personligt engagemang och intresse att klargöra hur detta fungerar för att få en uppfattning om hur vi som nyutbildade kommer att tas emot. Då vi hade en tidig kontakt med ett externt rekryteringsföretag så väcktes tidigt ett intresse för hur processen med rekrytering fungerar och försöka förstå varför det är på detta viset.

Utifrån vårt resultat har vi kommit fram till att det finns en paradox inom besöksnäringen. En stor del av de anställda på mellanchefsnivå och uppåt besitter erfarenhet framför akademisk utbildning. Visserligen efterfrågas det akademiskt utbildad personal men företagen arbetar inte för att få in den kompetensen i företagen. Inom besöksnäringen föredras intern rekrytering framför extern. Dessa slutsatser gäller för de positioner som är direkt branschrelaterade, det vill säga det gäller inte för IT avdelningen och andra tjänster som i princip ser likadana ut oavsett företag. Anledningen till att det ser ut som det gör idag beror delvis på den trögrörlighet som genomsyrar branschen, mentaliteten kännetecknas av enkelhet samt att det ska vara möjligt för de anställda att göra karriär inom företagen. Genom att erbjuda de lägre anställda möjligheter till att göra karriär till de högre positionerna inom företaget kan det bidra till att öka lojaliteten som i sin tur stärker företagskulturen då personalomsättningen minskar. Nackdelen med detta synsätt är bristen på kompetens utifrån. Den kompetens som kan se företaget med nya ögon. Dock gäller det att finna en balans så att den erfarna yrkesskickligheten inte byts ut mot enbart ny välutbildad arbetskraft.



Genom att söka extern arbetskraft så kan det ge företaget bra PR då de syns på marknaden, vilket kan öka uppmärksamheten till företaget. Ytterligare en positiv aspekt på detta kan vara att företaget ses som ett öppet företag som är mottagliga för nya influenser. Vi har funnit att det finns två olika sorters externrekrytering. Dels den informella som ligger till grund för det kontaktnät som företagens anställda har, dels den formella som följer den traditionella urvalsprocessen.

Anledningen till att organisationerna inom besöksnäringen är trögrörliga beror på branschens struktur. Strukturen bygger på mycket på synsättet att man alltid har gjort på ett visst sätt och därför inte finner någon anledning till att förändra detta. Trots att de hierarkiska organisationerna idag har gått mot en plattare struktur är graden av förändringsbenägenhet låg. Organisationernas tröghet innebär en stabilitet i företagen i branschen. De regler som finns som bidrar till organisationernas tröghet fungerar som riktlinjer för hur företaget ska fungera. Denna stabilitet motverkar förändringsgraden i företagen.

Besöksnäringen är en bransch som karakteriseras av kontakter, ofta kan rätta kontakter visa sig vara betydelsefulla för en nyanställning eller omplacering. Det är svårt för de anställda inom besöksnäringen att känna lojalitet och samhörighet med företaget då personal ofta byter arbetspositioner och även att de börjar arbeta på andra konkurrerande företag med liknande arbetsuppgifter. Detta är dock något som verkar vara allmänt accepterat i branschen, främst resebranschen då det är ömsesidigt mellan företagen. Detta kan vara en effekt av att personalen inte känner samhörighet med företaget. De anställda väljer att arbeta i sin egen riktning och tycks vara mer intresserade av att avancera uppåt i företaget. Denna karriärlust gör att anställda är mer benägna att byta till ett annat företag som erbjuder bättre möjligheter. Företag som har en stark företagskultur presterar enligt forskning bättre då kulturen kan leda till att attrahera och motivera personalen. I sin tur medverkar det till att personalen bör känna stark lojalitet till företaget. Genom att de anställda känner hög lojalitet har då företaget större chanser att behålla kompetensen de anställda besitter. Detta finner vi dock inget belägg för i vår undersökning av branschen.

Den största överraskningen vi stötte på inom rekryteringsbeslut är att företagen inte räknar på vad en rekrytering kostar både i tid och i pengar. Branschen karaktäriseras av intern rekrytering och vid de tillfällen de väljer att rekrytera externt har de vid ett flertal tillfällen

använt sig av externa rekryteringsföretag. Detta för att företagen anser att de inte besitter kompetensen att välja ut den bästa kandidaten.

Trots att det efterfrågas akademisk kunskap är det den sociala kompetensen som värdesätts högst i branschen. Erfarenheten i besöksnäringen väger tyngre än teoretisk kunskap. Genom att tydliggöra klara karriärvägar för sin anställda kan de motiveras att stanna inom företaget.

Den externa rekrytering företagen sköter själva anser vi påverkar företaget mer än rekryterarna kanske är medvetna om. De som rekryterar har en subjektiv bild av personen samt att rekryteringsansvariga chefer finner potentiella anställda bland dem som liknar dem själva mest. ”Kompisrekryteringen” som finns i branschen idag betraktar vi som ett problem då det kanske inte är den högsta kompetensen som kommer in i företaget samt att det kan leda till att organisationen blir alltför homogen. Trots att social kompetens och erfarenhet verkar efterfrågas i större utsträckning än akademisk bakgrund idag tror vi att det är på väg att svänga.

Den homogenitet branschen kännetecknas av kan motarbeta företagens utvecklingsförmåga. Vi tror dock att detta synsätt är på väg att vända då även besöksnäringen använder sig av alltmer outsourcing av tjänster. Genom att föränderligheten i branschen är på väg att öka kommer det att komma in mer kompetens i företagen som kan leda till konkurrensfördelar. Detta kommer då att leda till en mer kunskapsintensiv bransch som i sin tur kommer att kräva desto mer akademiskt utbildad personal bland chefer för att kontinuerligt låta organisationen utvecklas. Därför ser vi en positiv trend för oss som ska ut i arbetslivet då vi är efterfrågade på marknaden. Detta kommer troligtvis även att förändra utbildningsinriktningar för dem som är intresserade av att arbeta i branschen. En ökad efterfrågan av arbetskraft kommer att leda till att utbildningar alltmer finner nya inriktningar.

Ledarskapet är viktigt i organisationerna då vi anser att det är deras uppgift att skapa de rätta förutsättningarna för att matcha det gamla och det nya kompetensutbudet så att det kan flöda fritt. Genom att de mänskliga resursernas kompetens flödar fritt i företaget kan därmed alla, inte enbart på den anställdas position, tillgodogöra sig och använda sig av ny kunskap. Vi tror att en kombination av erfarenhet och teoretisk kunskap är nödvändig för att lyckas vara konkurrenskraftiga i besöksnäringen idag. Den negativa inställningen till unga nyutexaminerade utan branscherfarenhet gör att besöksnäringen går miste om värdefulla

mänskliga resurser. Istället anser vi att de bör utnyttja den nyfikenhet och törst unga har på marknaden och därmed kan företaget ses med nya ögon. Sökandet efter kompetent extern personal är en tidsödande process varför vi tror på en positiv framtid för externa rekryteringsföretag. Genom denna form av att outsourca sina stödverksamheter såsom rekrytering, kan de anställda arbeta med att förbättra sin kärnverksamhet. Vi tror att outsourcing är en effekt av hårdare konkurrensen i branschen. Den informella externa rekryteringen som till stor del finns inom branschen bidrar till att organisationerna förblir homogena.

Slutligen för att ytterligare förstärka de resonemang kring vår frågeformulering som vi har behandlat i ovanstående avsnitt kommer vi att förtydliga dessa. Grunden till att företagen inom besöksnäringen föredrar att sköta merparten av sin rekrytering internt beror på flera faktorer. Först och främst beror det på de självklara faktorerna som att det är enklare, billigare och går snabbare. Förutom dessa grunder, tror vi att det finns orsaker som går djupare än så. Detta grundar vi på det klimat som råder inom besöksnäringen, där mentaliteten att man alltid har gjort på ett visst sätt är djupt rotad. Slutsatsen av detta är att företagen inte har reflekterat tillräckligt över att använda sig av extern rekrytering och vad detta kan tillföra företagen. Många företag verkar vara av den uppfattningen att det sätt som de använder sig av fungerar bra och att det inte finns någon anledning till att ändra på detta. Vi tycker att det kan vara värt att nyansera detta. Vi förespråkar inte externrekrytering framför internrekrytering, men att använda sig av en välbalanserad mix av dessa båda tillvägagångssätt skulle kunna vara det bästa för många företag.

Avslutningsvis tror vi att det är viktigt för företagen i besöksnäringen att identifiera framtidens kunskapsbehov. I dagens strukturförändringar tror vi aldrig att man kan bli färdiglärdd utan det är viktigt att utvecklas på sin arbetsplats för att i sin tur vara en tillgång. För att kunna finna de bästa lösningarna för företagets utveckling bör de granska sina mänskliga resurser. Först då kan man avgöra vilken rekryteringsväg som är lämpligast.

## **7.1 Förslag till fortsatt forskning**

Paradoxen inom besöksnäringen är att de flesta är mycket positiva och tror att efterfrågan efter akademisk kompetens kommer att öka, men att organisationsstrukturen är trögriktig och

svår att förändra. En fråga vi har funderat på under uppsatsens gång är hur företagen inom besöksnäringen ska börja efterfråga denna kompetens.

## **7.2 Källkritik**

Då litteraturen bitvis varit begränsad har vi använt oss av amerikanska artiklar. Då de utgår från hur de amerikanska verksamheterna fungerar kan vi ha fått felaktiga infallsvinklar. Dock anser vi oss ha bearbetat materialet samt förhållit oss kritiska till den information vi övervägt att använda oss av.

## KÄLLFÖRTECKNING

### Litteratur

Ahrnberg Swenson, Suzanne (1997). *Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förlaget

Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet: Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur

Abrahamsson, B. (1989). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Berger, S. (red.). (2000). *Det nya samhällets geografi*. Uppsala: Författarna och Uppsala Publishing House AB

Bergström, O. (1998). *Att passa in- rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Livr`ena Grafiska AB

Flaa, P. Hofoss, D. Holmer-Hoven, F. Medhus, T. Rønnig, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Grönroos, C. (1990). *Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens*. Göteborg: ISL Förlag

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring- en crm ansats*. Malmö: Liber AB

Johanson, U. Johrén, A. (2001). *Personalekonomi i dag*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervju*. Lund: Studentlitteratur

Lyttkens, L. (1996). *Alltmera huvud allt mindre händer: om kompetensekonomi och samhällsomvandling*. Stockholm: Akademeja cop

Mlekov, K. Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur

Molander, C. (1996). *Human Resources at Work*. Lund: Studentlitteratur

Sjöberg, K. (red.) (1999). *Mer än kalla fakta: Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa förlag AB

Törnqvist, G. (1998). *Renässans för regioner*, Stockholm: Första upplagan. Norstedts tryckeri AB, SNS Förlag

Wilson, F. (2000). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. Malmö: Liber AB

### **Artiklar**

Appelbaum, S, H. Fewster, B. M. (2002). *Global Aviation Human Resource Management: Contemporary Recruitment and Selection and Diversity and Equal Opportunity Practices*. Equal opportunities International. Emerald (MCB). Volym 21:7 s. 66-80

Brandel, M. (2005). *HR gets strategic*. Computerworld. ABI/INFORM Global. Volym 39:4 s. 33-34

Duggan, B. Croy, G. (2004). *Should you outsource recruitment?* Supply management. ABI/INFORM Global. Volym 9:20 s. 26-27

Fournier, S, F. Axelsson, S. (1993). *The Shift from Manufacturing to Services in Sweden*. Urban Studies. Carfax Publishing, part of the Taylor & Francis Group. Volym 30:2 s. 285-298

Golder, A. (2004). *Outsource recruitment to slash unnecessary costs*. ABI/INFORM Global. Volym 9:8 s. 9

Thornbury, J. (2003; 3, 2). *Creating a living culture: The challenges for business leaders*. ABI/INFORM Global

Warnes. E. Sheridan, S. Geske, J. Warnes, W. (2005). *Contextual approach to the assessment of social skills. Identifying meaningful behaviours for social competence*. Psychology in the Schools, Wiley Periodicals, Inc

### **Rapporter och uppsatser**

Rapport från Metall. (2002). *Outsourcing– erfarenheter i svenska företag*. Malmö Högskola

Lönn, A. (1993). *Sökes: SOCIAL KOMPETENS*. Lunds Universitet

### **Muntliga källor**

#### Intervjuer

Samtliga delägare samt en anställd på Hotell & Reseverket. 2005-04-20. Stockholm

Platschef på Elite Hotel Savoy. 2005-05-09. Malmö

Platschef och regionsansvarig. Fritidsresor. 2005-05-10. Malmö.

Platschef. Wallmans Salonger. 2005-05-16. Malmö

#### Telefonintervju

Rekryteringsansvarig. Fritidsresor. 2005-05-11. Stockholm

### **Elektroniska källor**

Affärsresenären. (2005). Hämtat från: [http://www.affarsresenaren.se/tidningar/2005\\_02/sarp.shtml](http://www.affarsresenaren.se/tidningar/2005_02/sarp.shtml). 2005-05-08

Affärsvärlden. (2005). Hämtat från: <http://www.affarsvarlden.se/article.jsp?article=33484>. 2005-05-10

CS Jobb. (2005). Hämtat från <http://www.csjobb.idg.se/karriar.nsf/All/25252?OpenDocument&id=5>. 2005-05-09

Dagens Industri. (2005). Hämtat från: <http://www.di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2003%5c12%5c09%5c94200%26src%3ddi>. 2005-05-03

Expressen. (2005). Hämtat från: <http://www.mel2005.se/expressen/jsp/polopoly.jsp?a=252169>. 2005-05-03

Hotell & Reseverket. (2005). Hämtat från: <http://www.hotelloreseverket.com>. 2005-04-22

Hotell Savoy. (2005). Hämtat från: <http://www.elitehotels.se>. 2005-05-03

Modeverket. (2005). Hämtat från: <http://www.modeverket.se>. 2005-04-24

Nätverkskonsult. (2005). Hämtat från: [http://www.nkja.se/s/sok/sok\\_sockomp.htm](http://www.nkja.se/s/sok/sok_sockomp.htm). 2005-05-09

Sifferverket. (2005). Hämtat från: <http://www.sifferverket.se>. 2005-04-24

Sveriges hotell och restaurantförbund. (2005). Hämtat från: <http://www.shr.se>. 2005-05-05

Utrikesdepartementet. (2005). Hämtat från: <http://www.regeringen.se/sb/d/4270/a/30635>. 2005-05-05

Wallmanssalonger. (2005). Hämtat från: <http://www.wallmansalonger.se>. 2005-05-03

### **Opublicerat material**

Hotell & Reseverket. *Tillvägagångssätt vid rekrytering*. 2005.

### **Orefererade källor**

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Eldh, C. Sjöbeck, K. Westrup, U. (2005). *Skrivhandbok: Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan: Ljungbergs tryckeri.

Rienecker, L. Jörgensen, P,S. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber Ekonomi

## **BILAGA 1**

### **Förstudie**

1. Redogör för Er inställning till rekryteringsföretag.
2. Vilka svårigheter upplever Ni att det finns i rekryteringsprocessen vid extern rekrytering?
3. Vad kan göras för att lösa svårigheterna vid rekrytering, i så fall hur?
4. Vilka krav anser Ni att man kan ställa på rekryteringsföretag?
5. Finns det behov för ett specialiserat rekryteringsföretag inom besöksnäringen? Utveckla gärna!
6. Vad känner Ni till om Hotell & Reseverket?



## **BILAGA 2**

### **Intervjuguide till Hotell & Reseverket**

#### **Organisationen**

- Presentation av Hotell & Reseverket
  - bakgrunds historia
  - affärsidé
  - vision/mål
  
- Faktorer som påverkat framväxten av rekryteringsbranschen

#### **Lämplighetsbedömning av anställda**

- Enbart rekrytering av nyckelpersoner
  - medvetet val
  - social kompetens
  - personkemi
  - svårigheter?

#### **Processen i praktiken**

- Från första kontakt till avslut
  - tillvägagångssätt
  - tidsperspektiv
  - uppföljning
  - prissättning

#### **Lämplighetsbedömning av kund/uppdrag**

- policy/kriterier

#### **Marknadsföring**

- nya kunder?
- befintliga kunder?

#### **Hot och möjligheter i branschen**

- konkurrenter
- expansionsmöjligheter

### **Rekryteringsbranschen i framtiden**

- allmän utveckling
- vilken typ av rekrytering kommer att öka/försvinna?

### **Övrigt**

## BILAGA 3

### Intervjuguide till branschrepresentanter

#### Bakgrund - Inledande frågor

1. Vilken är din befattning?
2. Berätta lite om din bakgrund?
3. Vilken utbildning har du? (Extern, Intern, hotellskola)
4. Var har du arbetat tidigare? Vilka positioner har du haft?

#### Organisation

5. Hur ser du på organisationen, karakteriseras den av platta eller hierarkiska drag?
6. Vad tycker du kännetecknar Er företagskultur?
7. Hur hög är Er personalomsättning?  
Vad är det värt att minska personalomsättningen, det vill säga att få tag på en person som stannar längre än genomsnittet?
8. Vad är en bra tidsperiod för att stanna på samma arbetsplats/position?
9. Vilka karriärmöjligheter finns hos Er?

#### Ledarskap

10. Hur beskriver du ditt ledarskap?
11. Vilka egenskaper värdesätter du hos andra ledare?
12. Hur påverkar ditt ledarskap produktiviteten hos de anställda?

#### Rekrytering

13. Hur fick du ditt nuvarande jobb? (Intern/extern rekrytering, via nätverk, rekommendationer etc.)
14. Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med intern/extern rekrytering?
15. Vilket är det vanligaste sättet att rekrytera på denna arbetsplats?  
- vilken rekryteringsväg tycker du ska användas?
16. Vilka egenskaper värdesätter du hos nyrekryteringar?  
- vad kan en person som kommer utifrån företaget tillföra?
17. Känner du till rekryteringsföretaget Hotell & Reseverket?  
Om ja: - Ser du att rekryteringsprocessen har förändrats sedan Hotell & Reseverket startades?

- vad känner du till? Hur fick du reda på det?

- tror du att Hotell & Reseverket fyller någon funktion/ behov?

18. Vad är det värt att göra en snabb rekrytering jämfört med att vänta en tid, om man får samma kvalitet på rekryteringen?

19. Gör ni någon/några beräkningar på hur mycket en nyrekrytering kostar?

Har ni några uträkningar? Kalkyler?

Om ja: - hur ser de ut, vilka faktorer är inräknade?

Om nej: - varför inte? Borde ni inte ha det?

Hur många timmar avsätter ni?

Hur många personer är involverade?

20. Kravprofil

- Hur bedömer ni social kompetens? Vad är det för Er?

- Hur blir man en bra rekryterare? Vilka egenskaper efterfrågas/ krävs?

- Hur går urvalsprocessen till?

- Hur viktigt är det med utbildning, tester, betyg, referenser?

- vilken vikt läggs vid personlig lämplighet och social kompetens?

- Värderas vissa egenskaper högre än andra för just ert företag?

- Vilka? Hur värderas dessa?

- Hur går avskedsprocessen till?

## **Övrigt**

21. Hur tror Ni att framtiden kommer att se ut? För branschen? För Ert företag?

- vilka tendenser kan märkas?