



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Intern kompetens vs. extern innovation

– En studie om valet av intern eller extern rekrytering av
ledare

Kornelija Anusic

Helena Olsson

Nikolina Tukaric

Handledare

Ola Thufvesson

Pia Valentin-Rehncrona

D-uppsats

VT 2010

Tack!

Vi vill tacka alla respondenter som deltagit i vår undersökning och hjälpt oss att förverkliga denna uppsats. Era svar, tankar och funderingar har varit av stor betydelse i vår uppsats.

Vi vill även tacka våra handledare Ola Thufvesson och Pia Valentin-Rehncrona från Institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds universitet. Ni har med era kunskaper och observationer väglett oss i processen till en fullständig uppsats.

Med denna uppsats vill vi därmed tacka för oss och för dessa fyra åren på Service Management Institutionen.

Helsingborg, juni 2010-06-01

Kornelija Anusic, Helena Olsson och Nikolina Tukaric

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Intern kompetens vs. extern innovation – En studie om valet av intern eller extern rekrytering av ledare.

Kurs: Magisteruppsats, 15hp, VT 2010

Författare: Kornelija Anusic, Nikolina Tukaric, Helena Olsson

Handledare: Ola Thufvesson, Pia Valentin-Rehncrona

Syfte: Vårt mål är att ta reda på, genom först teoretisk, sedan empirisk forskning, om huruvida man väljer att använda sig av extern eller intern rekrytering vid anställning av en ny chef samt varför. Med detta vill vi föra fram en diskussion om huruvida det går att inkorporera de abstrakta teorierna i praktiken eller om de teorier som finns är slopade i praktiken inom organisationer.

Frågeställning: Vilka faktorer är avgörande vid valet av intern respektive extern rekrytering vid nyanställning av en ledare? Finns det skillnader i ledarstil beroende på om ledaren rekryterats internt eller externt? Anses utbildning eller erfarenhet väga tyngst vid rekrytering eller är det andra kompetenser som är avgörande?

Metod: Vi har använt oss av telefonintervjuer med rekryteringsansvariga på 20 små, mellanstora och stora företag i Sverige, som vi sedan har analyserat med hjälp av våra teoretiska perspektiv.

Teoretiska perspektiv: Våra teorier berör ledarstilar och bakomliggande faktorer till valet av intern och extern rekrytering. Vi kommer dock inte att undersöka ledarens kulturella och etniska bakgrund och inte heller de olika genusrollerna inom ledning. Vi har valt att komplettera den akademiska forskningen med handböcker för rekrytering. Dessa är baserade på mycket av den akademiska forskningen och vi använder den som en komplement i uppsatsen.

Slutsatser: Dagens rekryteringsprocess är standardiserad inom organisationer som i övrigt är noga med att vara föränderliga och är därmed inte ideal för rekrytering av ledare.

Abstract

Title: Internal skills vs. external innovation - A study on the choice of internal or external recruitment of managers.

Course: Final thesis for a Masters degree in Service Management, 15hp

Author: Kornelija Anusic, Nikolina Tukaric, Helena Olsson

Supervisor: Ola Thufvesson, Pia Valentin-Rehncrona

Aim: Our aim is to find out, by using theoretical and then empirical research on whether organizations choose to use internal or external recruitment for the hiring of a new manager, and why. This is intended to promote a debate on whether it is possible to incorporate the abstract theories in practice or if the theories are abolished in practice within organizations.

Method: We made use of telephone interviews with recruitment managers of 20 small, medium and large companies in Sweden, which we then analyzed with the help of our theoretical perspectives.

Theoretical perspective: Our theories concern leadership styles and the factors underlying the choice of internal and external recruitment. We will not consider the leader's cultural and ethnic background, nor the different gender roles in management. We have chosen to complement the academic research with books written by practitioners, such as guides for recruitment.

Conclusion: The current recruitment process is standardized within organizations that otherwise is sure to be changing and is therefore not ideal for the recruitment of leaders.

Innehåll

1	Rätt person till rätt position.....	7
1.1	Problematisering	7
1.2	Syfte	8
1.3	Frågeställning.....	8
1.4	Avgränsningar.....	9
1.5	Disposition	9
2	Teori del 1	10
2.1	Född till ledare?	10
2.2	Situationsanpassat ledarskap.....	11
2.3	Egenskaper som kvalifikationer.....	12
3	Teori del 2.....	14
3.1	Rekrytering	14
3.2	Ledarskapsrekrytering internt eller externt.....	15
3.3	Intern rekrytering	16
3.3.1	Befordran	17
3.3.2	Utbildning som utveckling.....	17
3.4	Extern rekrytering	18
3.5	Personlighet som kompetens.....	20
3.6	Headhunting.....	20
4	Underlag för analys.....	23
4.1	Rekryteringsmetod.....	23
4.2	Sabotage vs. motivation	23
4.3	Ledarstil	24
4.4	Utbildning vs. erfarenhet	24
5	Metod.....	25
5.1	Val av studieobjekt	25
5.2	Val av metoder.....	26

5.3	Metod för intervju	26
5.4	Metod för analys	27
5.5	Självkritik.....	29
6	Empiri och analys	30
6.1	Ett andrahandsval?	30
6.2	Sabotage.....	31
6.3	En kostnadsfråga?	32
6.4	Ledarskap.....	33
6.5	Ledarstilens betydelse	35
6.6	Personlighet som kompetens.....	37
6.7	Intern rekrytering	37
6.8	Extern rekrytering	38
6.9	Headhunting	39
7	Slutsats och reflektion.....	41
7.1	Standardiserad process.....	41
7.2	Profilering	42
7.3	Personlighet.....	43
7.4	En mall	44
7.5	Headhunting – ett optimalt verktyg?.....	44
7.6	Och slutligen	45
8	Källförteckning	46
9	Bilaga 1 – Intervjufrågor.....	49
10	Bilaga 2	50
11	Bilaga 3	51
12	Bilaga 4	52
13	Bilaga 5	53

1 Rätt person till rätt position

Ledare har funnits sedan människans begynnelse. Det är alltid någon som har visat vägen och inspirerat människor att följa ledaren. Det finns många olika synpunkter på vilka egenskaper en ”bra” ledare ska innefatta. Eftersom affärsvärlden har utvecklat en trend där organisationers medarbetare ska vara nöjda och belåtna har det även ställts nya krav på ledares förmåga att hantera mänskliga relationer i samband med organisatoriska förändringar. Dessa förändringar påverkar onekligen rekryteringsprocessen som blir allt mer väsentlig när nya ledare ska anställas. Att anställa nya medarbetare är ingen lätt uppgift. Ofta talar man om ”*rätt person till rätt position*”. Människan är en mjukvara som är svårsmätbar och därför ställs höga krav på rekryteraren. Väljer organisationen ”rätt” person kan det leda till konkurrenskraftiga fördelar. Medarbetarna blir viktiga för organisationens framgång och därmed blir mellancheferna som anställer dem och arbetar med dem en väsentlig faktor i organisationen. I och med detta ställs det höga krav på rekryteringen av nya chefer som ska vara dessa ledare. Rekryteringsprocessen blir därmed allt mer komplicerad. Dilemmat brukar ligga i huruvida man ska rekrytera internt eller externt. Det uppkommer olika fördelar och nackdelar men, vad är det som avgör om en organisation väljer att rekrytera internt eller externt?

1.1 Problematisering

Med detta som bakgrund finner vi det intressant att undersöka huruvida organisationer gör ett medvetet val mellan att rekrytera ledare externt eller internt. Med ledare avser vi individer som arbetar som mellanchefer på organisationer, vars uppgift bland annat är att fördela arbetet och dirigera andra individer i deras arbete för att driva det framåt. Intern rekrytering anses vara ett sätt att bevara och utveckla värdefull kompetens inom organisationen. Extern rekrytering är ett sätt att inskaffa ett nytt tankesätt i organisationen och skapa ändringar. Det finns en del forskning om vad intern och extern rekrytering är för något och hur en rekryteringsprocess går till. Det vi saknar är vad det är som avgör valet av de respektive metoderna vilket inte verkar har undersökts. Något som kan göra stora förändringar i ett företag är när man rekryterar nya chefer. Det finns ett flertal teorier och forskare som undersöker väsentligheten av att rekrytera rätt ledare och chef för verksamheten.

Det är de som leder medarbetarna till att skapa organisatorisk lönsamhet eftersom det är cheferna som styr företaget vidare och kan skapa förändringar och stärka organisationen.

Vidare finns det även ett flertal ledarskapsteorier om hur bra ledare ska vara. Vi har dock märkt att det inte finns någon mall för hur organisationer ska gå tillväga för att rekrytera *rätt ledare*. Vi har inte funnit några teorier om huruvida intern eller extern rekrytering är fördelaktig vid rekrytering av chefer. Med detta som bakgrund finner vi det intressant att undersöka hur organisationer idag baserar valet av rekrytering på och vilka resultat de har fått. Kan det vara så att de är ute efter innovation vid externrekrytering och att bevara kunskaper vid internrekrytering? Men kan det inte vara så att båda dessa komponenter behövs? Vi problematiserar om detta kan vara grunder till valet av rekryteringsmetod för att få rätt ledare på rätt plats. Vidare har vi märkt att det finns ytterst lite akademisk forskning om rekrytering och rekryteringsprocessen. Dessutom finns det varken diskussioner eller motsägelser i den forskning som finns. Därför har vi valt att komplettera den akademiska forskningen med handböcker för rekrytering. Dessa är baserade på mycket av den akademiska forskningen och vi använder dem som ett komplement i uppsatsen.

1.2 Syfte

Vårt mål är att ta reda på, genom först teoretisk, sedan empirisk forskning, om huruvida organisationer väljer att använda sig av intern eller extern rekrytering vid anställning av en ny chef samt varför. Med detta vill vi föra fram en diskussion om huruvida det går att inkorporera de abstrakta teorierna i praktiken eller om de teorier som finns är upptäckta i praktiken inom organisationer. För att ta reda på detta har vi utvecklat följande frågeställning:

1.3 Frågeställning

- Vilka faktorer är avgörande vid valet av intern respektive extern rekrytering vid nyanställning av en ledare?
- Finns det skillnader i ledarstil beroende på om ledaren rekryterats internt eller externt?

- Anses utbildning eller erfarenhet väga tyngst vid rekrytering eller är det andra kompetenser som är avgörande?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa insamlingen av vårt empiriska material till Sverige. Vi kommer endast att fokusera på rekrytering av en ledare och inte underordnade. Litteraturen kommer att beröra ledarstilar och bakomliggande faktorer till valet av intern och extern rekrytering. Vi kommer inte att undersöka ledarens kulturella bakgrund, etnisk bakgrund och inte heller de olika genusrollerna inom ledning.

1.5 Disposition

Strukturen på vår uppsats består av tre övergripande delar, en inledande, en avhandlande och en avslutande del. I den inledande delen behandlar vi bakgrunden till det valda ämnet och beskriver det problem som vi funnit inom området. I den inledande delen presenteras även vårt syfte och våra frågeställningar. Vidare följer ett teoriavsnitt som är uppdelat i två kapitel, ett kapitel om ledarskap och ett om rekrytering. I kapitlet om ledarskap berör vi en generell slutsats över de viktigaste egenskaperna en ledare bör ha. I det andra kapitlet om rekrytering beskriver vi rekryteringsprocessen samt berör teorier om intern och extern rekrytering. Detta för att sedan undersöka huruvida ledarskap påverkar rekrytering och vice versa. Sedan följer ett avsnitt som vi kallar underlag för analys där vi utvecklar vår problemformulering på en djupare nivå samt klargör grunden för vår empiri genom att ställa redan presenterade teorier mot varandra. Dessutom tydliggörs intervjufrågornas utformande samt motivering till varför vi valde just de frågorna. I metodavsnittet som följer presenteras de verktyg som vi använder oss av för att få fram vår empiri. I den avhandlande delen, analysavsnittet, behandlas det material som vi samlat in. Detta material sammanförs med egna tankar och en del slutsatser. Även analysavsnittet består av två kapitel, ett kapitel om ledarskap och ett om rekrytering. I den avslutande delen presenteras slutsatser samt ytterligare reflektioner som vi har kommit fram till under processens gång.

2 Teori del 1

Här nedan presenterar vi ledarskapsteorier och olika perspektiv på ledarskap samt ledarstilens betydelse. Vi presenterar vilka utgångspunkter vi utgår från när vi pratar om ledare.

2.1 Född till ledare?

Enligt psykologerna Barbro Lennéer Axelson och Ingela Thylefors är en chef en person som formellt har utsetts till att ha en chefsbefattning med underordnade. Syftet med en chefsbefattning är att man ska utöva ett ledarskap. En ledare är enligt psykologerna den individ i en grupp som har ett större inflytande än övriga medlemmar.¹ Ledarskap anses vara kvaliteten för att uppnå önskat resultat genom att leda organisationen i rätt riktning. Under historiens gång har flera teorier konstruerats för att analysera ledarskapseffektivitet. Historikern Thomas Carlyle utvecklade den första teorin, Great Man Theory, redan på 1800-talet. Carlyle hävdade att stora ledare föds, de skapas inte.² Däremot anser många forskare att ledarskap kan läras³, eftersom ledarskap idag ses som grupp beteenden som utvecklas i samspelet mellan ledaren, situationens krav samt medarbetarna som ska ledas.⁴ Enligt egenskapsteorin tros bra ledare ha egenskaper som självförtroende, intelligens, pålitlighet, rättrådighet samt bra uppträdande. Det är intressant att notera att beroende på vilka behov och situationer, ändrar en ledare sin stil. En människa lär sig många saker i livet och fattar beslut genom sina erfarenheter. Det finns alltid utrymme för ytterligare lärande för alla oavsett vilken nivå man befinner sig på.⁵

Den amerikanska professorn och författaren John. P. Kotter menar att management hanterar komplexitet, medan ledarskap hanterar förändring.

¹ Lennéer Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2009) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm, Natur och Kultur. s. 97

² Giri, Vijay N. & Santra, Tirumala (2010) *Effects of Job experience, Carees Stage, and Hierarchy on Leadership style*. Singapore Management Review. Vol. 32, nr. 1.

³ Jfr Müllern, Tomas & Elofsson, Annelie. (2006) *Den karismatiska chefen*. Malmö: Studentlitteratur. Upplaga 1:3

⁴ Hersey, Paul & Blanchard, H. Kenneth. (1988) *Management of organizational behavior - utilizing human resources*. London, Prentice Hall. 5th edition.

⁵ ibid.

Effektiva ledare driver ständigt sig själva och andra mot deras mål och tolererar ofta inte dem som förkastar visionen och som upprepade gånger misslyckas med att uppnå rimliga mål. Men för att utvecklas till effektiva ledare måste en ledare lära känna sina medarbetares individuella behov, förmågor samt deras strävan att utvecklas. Utveckling av både ledare och medarbetare är viktigt, anser Chen et. al, och därför är det väsentligt att man klarar av att hantera förändring.⁶

2.2 Situationsanpassat ledarskap

Effektiva ledare anpassar sin stil i takt med att människorna man arbetar med utvecklas. Inom situationsanpassat ledarskap finns det fyra ledarstilar som representerar olika kombinationer av ledande och stödjande beteenden. Ett ledande beteende handlar om hur man som ledare deltar i en envägskommunikation, medan ett stödjande beteende handlar om deltagande i tvåvägskommunikation.⁷

Den första stilen handlar om ledning. Som ledare är det din uppgift att bestämma vilken roll människor ska ha och berätta för dem vad, hur, när och var uppgifter ska göras. Det är ledaren som initierar problemlösning och som fattar alla beslut, samt övervakar genomförandet av uppgifter. Den andra stilen handlar om coachning. Ledaren ger fortfarande riktning, men lyssnar samtidigt på medarbetarnas känslor, idéer och förslag. Här ökar tvåvägskommunikationen men ledaren är fortfarande den som fattar besluten. En coach ska både leda och stödja medarbetare.⁸ Den tredje stilen handlar om att vara stödjande. Ledarens roll är att ge erkännande och aktivt lyssna för att underlätta problemlösning och beslutsfattande. Den fjärde stilen handlar om delegering. Ledaren ger medarbetare större självständighet eftersom de har den kompetens, engagemang och förtroende för att utföra arbetet. Man ska tillsammans sätta upp mål och sedan delegera det dagliga beslutsfattandet till erfarna medarbetare.⁹

⁶ Chen, L-T, Chen, C-W & Chen, C-Y. (2009) *Are educational background and gender moderator variables for leadership, satisfaction and organizational commitment?* African Journal of Business Management. Vol. 4, nr. 2. s. 248-249.

⁷ Blanchard, Ken (2008) *Situational Leadership – Adapt your style to their development level.* Leadership Excellence. Vol. 25, nr. 5

⁸ ibid.

⁹ ibid.

Förbättringar i resultatet förskjuter ledarstil. Effektiva chefer anpassar sin stil för att matcha utvecklingsnivåer och möta förändrade krav. Under tiden man arbetar tillsammans utvecklar individer och grupper sina egna beteendemönster och sätt att arbeta. Detta utgör normer, seder, traditioner och sedvänjor i kulturen. Att skifta fram och tillbaka i ledarstil gör situationsanpassat ledarskap till en optimal utvecklingsmodell.¹⁰

2.3 Egenskaper som kvalifikationer

Kvalifikation ses som ett begrepp som fokuserar på uppgiften och arbetet som ska utföras och inte på individen i sig.¹¹ Det handlar inte om att bara veta hur man ska utföra en uppgift utan mer om att man ska kunna anpassa sig till en speciell situation och veta när och varför. Även att man ska kunna lösa en uppgift med hjälp av sina tidigare erfarenheter.¹² Det anses inte vara betydelsefullt att ha en formell behörighet om man inte har några reella kunskaper då detta anses avgörande.¹³ En persons kapacitet och begåvning är relevanta faktorer att ta i beaktande vid rekrytering. Med dessa faktorer menas en persons anlag, förutsättningar, kunskaper samt färdigheter. Med andra ord handlar kapacitet och begåvning mycket om vilka erfarenheter en person har från exempelvis utbildningar och tidigare arbeten.¹⁴ Genom att titta på dessa faktorer kan det lättare ge en beskrivning över hur personen kommer att klara av arbetsuppgifter samt för att se om personen besitter de egenskaper som krävs för att prestera något. Samtidigt visar dessa faktorer en persons förmåga att lösa problem, att tillägna sig kunskap, förmåga till abstrakta resonemang samt förmågan att anpassa sig till omgivningen.¹⁵

Kvalifikationer anses, enligt forskning, ha att göra med de krav som hör till en arbetsuppgift i en tjänst och kan innebära både formella och informella kvalifikationer. Formella kvalifikationer anses vara utbildning, erfarenheter eller betyg och meriter. Informella kvalifikationer syftar på personliga egenskaper, intressen och erfarenheter.

¹⁰ Blanchard, K. (2008)

¹¹ Andersson, Per. & Fejes, Andreas (2005) *Kunskapers värde – validering i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur. s. 67

¹² Andersson, P. & Fejes, A. (2005) s. 67

¹³ *ibid.*, s. 69

¹⁴ Prien, Lars (1992) *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur. s. 90

¹⁵ *ibid.*, s. 96-97

Det är lättare att se de formella eftersom de informella är personliga egenskaper som är svårare att upptäcka vid endast ett möte. Men de personliga egenskaperna kan vara en av de viktigaste kvalifikationerna.¹⁶

¹⁶ Nilsson, Angela (2006) *Gränsvakter – Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner*. Etnologiska avdelningen, Stockholms Universitet. s. 63

3 Teori del 2

I detta kapitel presenterar vi de faktorer som präglar intern respektive extern rekryteringsprocess. Vi kommer att ställa fördelar och nackdelar med de olika tillvägagångssätten mot varandra.

3.1 Rekrytering

En rekryteringsprocess kan se annorlunda ut från gång till gång men det är möjligt urskilja olika mönster i orsaker till valet. Det spelar ingen roll om personen som ska ersättas ska gå i pension, har avlidit, ska avsättas eller ska avgå. Den enda skillnaden är hur lång tid man har på sig för rekryteringen.¹⁷ Tidsaspekten är oftast beroende av om rekryteringen är planerad eller inte. Pension är ofta någonting planerat och ofta har då organisationen i förväg förberett sig eftersom man är medveten om tidpunkten. Ofta är det olika anställningsavtal inom organisationer som löper ut och då är det lätthanterligt. Däremot kan oplanerade rekryteringsbehov, som bland annat kan bero på avsättning av nuvarande ledare, vara mycket mer komplexa att hantera. De är i regel oplanerade och då har inte heller någon ny kandidat eftertänkts i förväg. Därmed tar rekryteringsprocessen längre tid.¹⁸ Processen kan tidsmässigt dock kortas ner om en intern kandidat finns tillgänglig. En intern kandidat kan i stort sett anställas direkt och behöver egentligen enbart byta befattning.¹⁹

Det första en rekryteringsansvarig bör göra är att se vilka kvalifikationer man söker vid nyanställning. Detta kan göras genom att upprätta en arbetsanalys för att få en helhetsbild av vad arbetet ska gå ut på.²⁰ Vidare ser man på de krav som kommer att ställas på den nyanställde, såsom erfarenheter, kunskaper och färdigheter. Detta görs eftersom det minskar antalet sökande som är passande för uppdraget.²¹ Det typiska förloppet är att man gör ett urval för att ha en person som är mest lämplig för tjänsten kvar.

¹⁷ Holgersson, Charlotte (2003) *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*. Handelshögskolan, Stockholm. s. 142

¹⁸ *ibid.*, s. 142, 146-147

¹⁹ *ibid.*

²⁰ Prien, L. (1992) s. 13

²¹ *ibid.*, s. 14

Detta görs genom att positionen utannonseras för att sökande ska kunna ansöka, sedan görs två urval för att sortera bort dem som är minst lämpade och ha kvar dem som verkar intressanta.²² När urvalet har gjorts och man har ett antal kandidater kvar görs en förhandling mellan arbetsgivaren och kandidaterna som senare leder till att personen med rätt kompetens blir rekryterad.²³

3.2 Ledarskapsrekrytering internt eller externt

Forskning visar att det är en större process vid rekrytering av chefer än vid rekrytering av andra medarbetare.²⁴ Vidare visar samma forskning att de flesta företag främst söker efterträdande chefer inom den egna organisationen för att se om det finns kandidater internt. Finns det inga interna kandidater, söker företag sig utåt.²⁵ Många företag ser intern rekrytering av chefer som ett gott ledarskap eftersom det anses vara bristande planering att inte hitta kandidater internt. Intern rekrytering anses även vara bra eftersom organisationen då vet vilka svagheter och styrkor den interna kandidaten har. Studier visar även att företag anser att det är mycket viktigt att ha kunskap om företaget om man ska ha en ledande position inom organisationen, vilket gör att intern rekrytering är att föredra.²⁶ Intern befordran bidrar även till att medarbetares rörlighet inom organisationen ökar, vilket i sin tur resulterar i att medarbetares informella lärande ökar.²⁷ Men det finns dock även tillfällen då det är bättre att rekrytera en extern kandidat. Undersökningar visar att extern rekrytering är att föredra när det går dåligt för företag.²⁸ När ett företag exempelvis befinner sig i en förnyelseprocess kan det vara ett smart drag att rekrytera externt, även om de flesta företag anser att man först och främst ska se om det finns interna kandidater för chefspositionen.²⁹

²² Prien, L. (1992) s. 16-19

²³ *ibid.*, s. 21

²⁴ Holgersson, C. (2003) s. 150

²⁵ *ibid.*

²⁶ *ibid.*

²⁷ Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (2004) *Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. s. 203

²⁸ Holgersson, C. (2003) s. 150

²⁹ *ibid.*

3.3 Intern rekrytering

I stabila och utvecklade företag är det mest vanligt att främst använda sig av intern rekrytering vid nyanställning. Ekonomer har länge betonat vikten av den inre arbetsmarknaden och intern rekrytering skyddar arbetstagare mot yttre förändringar på arbetsmarknaden. Den interna arbetsmarknaden är tänkt att fungera på så sätt att lediga positioner kommer att tillsättas genom intern befordran.³⁰

Men den interna rekryteringen behöver även ett starkt stöd från andra personalresurser, eftersom en rekryteringsprocess som inte hanteras bra kan leda till besvikelse hos chefer och anställda i organisationen.³¹ Detta kan vidare leda till konflikter inom organisationen. Intern rekrytering kan hjälpa till att bygga en stark lojalitet inom organisationen då de anställda har en möjlighet att utvecklas efter en tids arbete. De anställda behöver inte känna behovet av att hitta andra möjligheter på den externa arbetsmarknaden och kan då istället fokusera helhjärtat på organisationen.³² Intern rekrytering kan även vara mindre kostsamt för organisationer som då kan spara in på kostnader, vilka i andra fall hade lagts på utbildning och introduktion av nya medarbetare. Samtidigt är möjligheten för att misslyckas ganska liten hos en medarbetare som redan känner till organisationen.³³ Å andra sidan tillför intern rekrytering inte ny kompetens till organisationer och de organisationer som främst använder sig av intern rekrytering kan gå miste om den innovation nya externa medarbetare tillför.³⁴ Om man sätter rekryterings- och utbildningskostnader av nya anställda åt sidan, är många företag och organisationer helt enkelt ovilliga att rekrytera utomstående när interna kandidater finns tillgängliga. Oftast väljer företag att rekrytera externt när en extern kandidat visar betydande överlägsenhet i kompetens om man jämför med de interna medarbetare som redan arbetar på företaget.³⁵

³⁰ Chen, Kong-Pin (2005) *External Recruitment as an Incentive Device*. Journal of Labor Economics. Vol. 23, nr. 4. s. 259-260

³¹ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

³² ibid.

³³ ibid.

³⁴ ibid.

³⁵ Chan, William (1996) *External Recruitment versus Internal Promotion*. Journal of Labor Economics. Vol. 14, nr. 4. s. 556

3.3.1 Befordran

Befordran grundas på relativ snarare än absolut prestanda. Det vill säga att det viktigaste för medarbetare inte är hur väl de utför någonting, utan om de presterar bättre än andra i samma företag. Med tanke på detta är det inte förvånande att medarbetare som konkurrerar om befordran så småningom kan komma att känna ovilja att samarbeta samt även bedriva sabotage³⁶, alltså störande beteenden vars främsta funktion är att underminera motståndarnas prestationer. Det är värt för konkurrerande medarbetare att engagera sig i negativa aktiviteter eftersom, som tidigare nämnts, befordran grundas på relativ snarare än absolut prestanda. Det viktigaste för medarbetare är då att "vinnaren" tar allt.³⁷ Följaktligen lägger medarbetarna inte endast värdefulla resurser och tid på improduktiva aktiviteter, utan den som befordras är nödvändigtvis inte den bästa kandidaten.³⁸

3.3.2 Utbildning som utveckling

Forskning definierar ledarutveckling som *"organiserade aktiviteter som en arbetsgivare anordnar i syfte att utveckla personalansvariga chefers kompetens"*.³⁹ Dessutom påpekar samma forskning att ledarutveckling inom en organisation är ett sätt att skola individer i roller så att organisationers effektivitetspotential under nuvarande former tillvaras.⁴⁰ Vidare hävdas att syftet med ledarutveckling är att planera organisatoriska förändringar genom att utveckla individer.⁴¹ Denna typ av kompetensutveckling skulle då inte enbart fokusera på att utveckla individerna i fråga utan snarare utveckla organisationen genom att utveckla dess individer.⁴²

³⁶ Chen, K-P. (2005) s. 261 & Chen, W. (1996) s. 556-557

³⁷ Chen, K-P. (2003)

³⁸ Chen, K-P. (2005) s. 261 & Chen, Kong-Pin (2003) *Sabotage in Promotion Tournaments*. The Journal of Law, Economics, and Organization. Vol. 19, nr. 1.

³⁹ Nilsson, Peter (2005) *Ledarskapsutveckling i arbetslivet – Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet. s. 4

⁴⁰ *ibid.*, s. 39

⁴¹ *ibid.*, s. 40, 102

⁴² *ibid.*, s. 22

Intern rekrytering anses, enligt forskning, vara en effektiv faktor som bidrar till utveckling av befintlig personal.⁴³ Vid intern rekrytering är det väsentligt att titta på en individs arbetsmotivation och dennes förväntningar och rollperceptioner. Arbetsmotivationen visas genom en individs drivkrafter, behov och ambitioner samt att dessa faktorer visar på individens intensitet och uthållighet i givna arbetsituationer. Förväntningar och rollperceptioner handlar om hur en person uppfattar sin arbetsroll samt ytterligare förklaringar till vad personen väljer att lägga sin uppmärksamhet på.⁴⁴ För rekryteraren är dessa faktorer viktiga att titta på för att se om personen är rätt person på rätt plats, det vill säga om personens förväntningar överensstämmer med vad organisationen har för krav. Fördelarna med intern rekrytering är då att medarbetarna redan skolats in i organisationen och man känner till den sökandes personlighet. Detta kan då, till skillnad från extern rekrytering, vara ett mindre riskfyllt sätt att hitta rätt person på.⁴⁵

3.4 Extern rekrytering

Extern rekrytering tillför nya människor vilket kan vara en stor fördel för organisationer. Detta eftersom organisationer kan definiera rätt krav de söker och sedan välja den kandidat som passar organisationen bäst. Samtidigt erbjuder extern rekrytering i många situationer snabbare lösningar, framförallt i den situation när arbetsmarknaden är full av potentiella arbetssökande. Å andra sidan anses extern rekrytering vara kostsam och ta mycket energi från exempelvis personalavdelningen eftersom de måste hantera alla arbetssökande i urvalsprocessen.⁴⁶

Betydelsen av extern rekrytering har ökat under de senaste decennierna. Med tanke på förekomsten av extern rekrytering och den viktiga roll den har kommit att ha, är det viktigt att förstå dess implicita inverkan på medarbetares incitament.⁴⁷ En uppenbar anledning till att rekrytera externt istället för att befordra internt är att utomstående arbetssökande kan ha särskilda kunskaper eller egenskaper som företaget behöver.

⁴³ Lundén, Björn (2001) *Rekrytering – En handbok för arbetsgivare*. Näsviken. Upplaga 1:2. s. 19-20

⁴⁴ Prien, L. (1992) s. 90

⁴⁵ Lundén, B. (2001) s. 19-20

⁴⁶ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

⁴⁷ Chen, K-P. (2005) s. 260

Alltså är anledningen till varför man rekryterar externt inte för att skapa stimulanser för medarbetarna. Om något, minskar extern rekrytering möjligheterna för medarbetare att befordras och därmed påverkas deras incitament.⁴⁸ Därför anses extern rekrytering vara skadligt ur en synvinkel som fokuserar på drivkrafter, eftersom fokus då skiftar från behovet av externa talanger till medarbetares incitament.⁴⁹

Genom att rekrytera externt, minskar företaget risken för effekten av improduktiva aktiviteter, såsom sabotage och oviljan att arbeta. Effekten av improduktiva och negativa aktiviteter har två effekter på medarbetares incitament. För det första kommer nivån av negativa aktiviteter minska och för det andra förblir produktiva ansträngningar ett användbart instrument i konkurrens om befordran. Extern rekrytering leder till att medarbetares totala ansträngning minskar, men deras totala insats i produktionen ökar.⁵⁰ Detta stärks med det faktum att befordran har stark effekt på medarbetarnas motivation och vilja att arbeta. Om man då även låter externa kandidater konkurrera om befordran, motverkar det samverkan mellan kandidaterna samt ger en snabb kanal att rekrytera externt på högre nivåer. Samtidigt minskar det sannolikheten för intern befordran och därmed medarbetarnas motivation till att arbeta, och därmed leder det till en negativ effekt på företagets vinst.⁵¹ Även om det strider mot den gemensamma föreställningen om att extern rekrytering ersätter medarbetares incitament med behovet av extern talang, kan extern rekrytering förbättra ett företag. Detta eftersom extern rekrytering anses minska risken för sabotage på grund av intern konkurrens samt att den produktiva verksamheten ökar, vilket resulterar i att medarbetarna skiftar sin energi från sabotage till produktivitet.⁵² Alltså, extern rekrytering resulterar i att medarbetare slutar motarbeta varandra och istället lägger fokus på sin egna produktiva insats, eftersom de inte har någonting att konkurrera om.

⁴⁸ Chen, K-P. (2005) s. 260

⁴⁹ ibid.

⁵⁰ ibid., s. 261

⁵¹ Chan, William (1999) *External Recruitment and Intra-firm Mobility*. School of Economics and Finance, University of Hong Kong.

⁵² Chen, K-P. (2005) s. 273

3.5 Personlighet som kompetens

Personlighet anses, enligt forskning, vara en viktig faktor att ha i åtanke vid rekrytering. Detta eftersom personligheten är ett samlat uttryck för en persons karaktär, men den visar även personens sätt att anpassa sig till den omvärld han eller hon lever i.⁵³ Däremot är det svårt att uppfatta en persons unika personlighet endast baserat på de korta stunder man upplever vid exempelvis anställningsintervjuer. Därför är det viktigt för rekryteraren att fokusera på några få centrala faktorer som kan vara viktiga för arbetsframgången. Med andra ord bör man fokusera på personlighetsdimensioner som bör vara så meningsfulla som möjligt så att det är lätt att fastställa prognoser om framtida arbetsprestationer med hjälp av dem. Exempel på sådana personlighetsdimensioner kan vara att personen är utåtriktad, har emotionell stabilitet, socialitet, pålitlighet samt är öppen för nya erfarenheter.⁵⁴

Känslor har stor betydelse i ledandet av andra människor. För att en individ ska kunna leda på ett konstruktivt sätt måste denne ha självinsikt och vara nyfiken på andra människor. Därmed är det lika viktigt att ha ett högt socialt IQ som det är att ha ett högt intellektuellt IQ. Ett högt socialt IQ innebär att individen känner sig själv, är medveten om sina styrkor och svagheter samt vet hur andra människor hanterar olika situationer. Det innebär även att individen tycker om att arbeta med andra människor. Enligt psykologen Daniel Goleman, som nämns i Ahltorps avhandling, finns det något som man kan kalla EQ istället för IQ. EQ innebär emotionell intelligens vilket anses lika viktigt och till och med viktigare än IQ. Mest framgångsrika ledare är inte de som har hög IQ utan de som kan hantera sina känslor och har ett högt EQ.⁵⁵

3.6 Headhunting

Headhunting sker främst externt men det finns situationer då det även sker vid intern rekrytering. Detta innebär att organisationen letar efter en lämplig person som redan har arbete, antingen i en annan organisation eller inom den egna organisationen. Detta är mycket vanligt vid rekrytering av chefer och högre befattningar.

⁵³ Prien, L. (1992) s. 90

⁵⁴ *ibid.*, s. 90, 112-113

⁵⁵ Ahltorp, Birgitta (1998) *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber. Upplaga 1:1. s. 33-35

Vid intern rekrytering används headhunting som ett medel för att utveckla främst unga och framåtsträvande individer till framstående medarbetare gärna i ledande positioner.⁵⁶ En av fördelarna med headhunting är att rekryteringen inte begränsas till endast de personer som ansöker om tjänsten. Som rekryterare kan man då fritt kontakta de personer man vill, under förutsättning att de har rätt kompetens. Genom att använda sig av headhunting kommer man i kontakt med personer som man inte skulle ha kommit i kontakt med genom att endast annonsera ut tjänsten.⁵⁷ Ytterligare en fördel med headhunting är all kringinformation man får under researcharbetet.

Vid användning av andra rekryteringsmetoder tillförs organisationen endast en person och dennes kompetens, men vid headhunting tillförs en större mängd kringinformation som man annars inte får tillgång till.⁵⁸ Om denna information används på rätt sätt ges ett stort mervärde till rekryteringen, rekryteraren och hela organisationen.⁵⁹

Det mest kraftfulla sättet att rekrytera medarbetare kan vara att kombinera headhunting med annonsering av tjänsten. Genom att kombinera dessa två rekryteringsmetoder får en organisation in kandidater som söker tjänsten via annonsen samt kandidater som man som rekryterare själv aktivt söker upp.

Antingen kan man driva dessa rekryteringsprocesser samtidigt eller också börja med att annonsera ut tjänsten och ifall man inte får tillräckligt gensvar där kan man istället använda sig av headhunting.⁶⁰ En av nackdelarna med att använda sig av kombinerad rekrytering kan vara att det kan vara mycket kostsamt att både annonsera ut tjänsten och att själv söka upp kandidater. Ytterligare en nackdel är hanteringen av all administration kring en annonsering och dessutom genomförandet av en komplett sökprocess.⁶¹

⁵⁶ Lundén, B. (2001) s. 21-23

⁵⁷ Zackrisson, Linus (2006) *Headhunting – En guide till kvalificerad rekrytering*. Stockholm. Upplaga 1:1. s. 29

⁵⁸ Zackrisson, L. (2006) s. 33

⁵⁹ *ibid.*

⁶⁰ *ibid.*, s. 38

⁶¹ *ibid.*

Men samtidigt, genom att kombinera headhunting med annonsering kan man vara säker på att man får precis det man vill ha. Det vill säga, organisationen kan vara säker på att rätt person med rätt kompetens rekryteras till tjänsten.⁶²

⁶² Zackrisson, L. (2006) s. 38

4 Underlag för analys

I denna del av uppsatsen motiverar vi valet av de intervjufrågor vi valde att ställa till respondenterna. Genom att ställa våra teorier mot varandra presenterar vi en del kunskapsluckor som ger upphov till våra intervjufrågor.

4.1 Rekryteringsmetod

De teorier och den forskning vi har undersökt är i stort sett eniga om fördelarna och nackdelarna kring intern och extern rekrytering. För att inleda vår empiriska forskning var vi tvungna att först ta reda på vilken typ av rekrytering våra respondenter valde att använda sig av. Vi formulerade därför vår första intervjufråga som lyder: *När ni rekryterar chefer, använder ni er av intern eller extern rekrytering?*⁶³

4.2 Sabotage vs. motivation

I organisationer är det viktigt att medarbetarna är nöjda och motiverade och att erbjuda dem ett sätt att utvecklas på, är ett sätt att motivera dem.⁶⁴ Däremot kan konkurrens mellan medarbetare bidra till sabotage mellan dem.⁶⁵ Är organisationen då benägen att rekrytera externt på grund av detta? Dessutom framkommer det att rekrytering är en kostnads- och tidsfråga. Intern rekrytering anses vara mindre kostsamt och ta kortare tid samtidigt som extern rekrytering anses vara en tidskrävande och rätt så kostsam process.⁶⁶ Detta eftersom det anses vara dyrare att introducera en ny individ i företaget och dess seder och normer än det är att rekrytera en intern kandidat som redan besitter denna kompetens. Med detta som bakgrund ville vi undersöka om dessa teoretiska synpunkter praktiskt utövas inom organisationer ute i arbetsvärlden. Därmed formulerade vi vår andra intervjufråga som lyder: *Vad gör att ni väljer att använda er av denna typ av rekrytering och inte den andra?*⁶⁷ Detta för att få reda på om dessa teoretiska orsaker finns inom organisationens praktiska arbete.

⁶³ Se bilaga 1

⁶⁴ Prien, L. (1992)

⁶⁵ Chen, K-P. (2005)

⁶⁶ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

⁶⁷ Se bilaga 1

Forskning visar att några av kraven vid rekrytering som söks är erfarenheter, kunskaper och färdigheter.⁶⁸ Dock motsäger annan forskning detta och menar att det betyder mer att kandidaten har reella kunskaper⁶⁹, alltså att individen kan *använda* de kunskaper denne besitter.

4.3 Ledarstil

Ytterligare forskning visar att det är lika viktigt att hitta rätt personlighet⁷⁰ som passar in i organisationen vid extern rekrytering, som det är att hitta en individ med rätt reella kunskaper. Samtidigt hävdar ledarskapsteorier att en ledare ska ha förmågan att kunna anpassa sig till vilken situation som helst.⁷¹ Det vill säga att ledare *ska* kunna anpassa sig till sin nya omgivning om de rekryteras externt. Detta skulle då innebära att fördelen med intern rekrytering, att individen redan känner till organisationen och vice versa, i längden inte är en väsentlig faktor. Med detta som bakgrund formulerade vi följande intervjufråga: *Anser ni att det finns skillnader i ledarstil beroende på om man rekryterar internt respektive externt?*⁷²

4.4 Utbildning vs. erfarenhet

Ny kompetens, innovation och förändring är de nyckelord som präglar extern rekrytering. Största argumentet är att intern rekrytering stabiliserar verksamheter då organisationens medlemmar skyddas från externa omvärldens förändringar. Samtidigt hävdar ledarskapsteorier att det är viktigt med förändringsbenägna ledare.⁷³ Vidare hävdar andra forskare att utbildning i form av kompetensutveckling för personalansvariga ledare är ett sätt att klara av förändring och tillföra innovation till organisationer.⁷⁴ Med detta som bakgrund formulerade vi intervjufråga fyra som lyder: *Har utbildning betydelse eller är det erfarenhet som väger tyngst?*⁷⁵ Frågan är ju också om man väljer att rekrytera internt och samtidigt inte erbjuder någon form av kompetensutveckling, vad händer med innovationen då?

⁶⁸ Prien, L. (1992)

⁶⁹ Andersson, P. & Fejes, A. (2005)

⁷⁰ Prien, L. (1992)

⁷¹ Blanchard, K. (2008)

⁷² Se bilaga 1

⁷³ Blanchard, K. (2008)

⁷⁴ Nilsson, P. (2005)

⁷⁵ Se bilaga 1

5 Metod

Utifrån vår ovanstående syn på intern och extern rekrytering har vi konstruerat en metod som syftar till att hjälpa oss att undersöka huruvida vårt antagna synsätt är relevant och stämmer överens med verkligheten och därmed bidrar till att ta reda på om det finns taktik bakom att välja intern eller extern rekrytering av en ny chef.

5.1 Val av studieobjekt

Vi har valt att använda oss av 20 företag i Sverige, både stora och små verksamheter inom olika branscher. Vi har valt det antalet för att ge oss en djupare syn på ämnet. Vi har försökt att bortse från företag som vi sedan tidigare har en djupare inblick i för att kunna vara mer objektiva i vår forskning. Utöver detta har val av företag skett efter tillgänglighet och eftersom vi använt oss av telefonintervjuer, har lokaliseringen av företagen inte haft någon betydelse i urvalet. Nedan har vi grovt kategoriserat våra respondentorganisationer i bransch och antal anställda för att ge en djupare insikt i våra analytiska slutsatser. Vi kommer i empirin ibland att nämna vilken organisation vi pratar om för att stärka våra påståenden ytterligare då vi anser att dessa två variabler, bransch och antal anställda, kan ha betydelse för hur våra respondentorganisationer svarat. För att bevara respondenternas anonymitet kommer vi att benämna dem enligt följande:

<u>Bransch</u>	<u>Organisation</u>	<u>Antal anställda (st.)</u>
Hotell	Organisation A	70
	Organisation B	10
	Organisation C	3544
	Organisation D	358
	Organisation E	9
	Organisation F	384
Restaurang	Organisation G	15
Handel	Organisation H	646
	Organisation I	1458

	Organisation J	38
	Organisation K	1565
Industri		
	Organisation L	440
	Organisation M	1243
	Organisation N	161
Hälsa		
	Organisation O	4500
	Organisation P	7
Bemanning		
	Organisation Q	4692
Nöje		
	Organisation R	836
Turism		
	Organisation S	2
Event		
	Organisation T	3

5.2 Val av metoder

Vi har valt att använda oss av metoden intervju. Vi valde att göra detta eftersom det skulle ge oss ett något djupare samtal med studieobjekten. För att det ska bli djupare använde vi oss av öppna frågor som gav studieobjektet chans till att svara öppet och oss att kunna ge bra följdfrågor. Detta gav oss också chansen att få ett mer avslappnat samtal och få ut mer av intervjun.⁷⁶

5.3 Metod för intervju

Vi använder oss av en kvantitativ metod för intervju. Kvantitativ intervjuteknik är ett sätt att testa hypoteser och deras omfattning.⁷⁷ Vi använder oss av telefonintervjuer där fördelarna är tidsbesparingar samt att det är lättare att kontrollera telefonintervjuer.

⁷⁶ Bryman, Alan (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Upplaga 1:1. s. 157-158

⁷⁷ Bryman, Alan (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Upplaga 1:3. s. 78-79

En stor fördel med telefonintervjuer är att respondenten inte påverkas av intervjuarens kön, ålder eller etniska bakgrund. När respondenten är medveten om dessa faktorer kan det leda till att han eller hon svarar på frågorna hur den tror intervjuaren vill att han eller hon ska svara.

Nackdelarna är bland annat att intervjuaren inte kan se respondenten och kan då inte tolka dennes ansiktsuttryck och andra observationer som kan vara av väsentlighet. Därmed är det viktigt att strukturera frågorna och förklara för respondenten vad syftet med undersökningen är för att skapa en tillitsfull relation för att istället på så sätt göra respondenten bekväm.⁷⁸

Vi utförde ett tjugotal intervjuer via telefon med rekryteringsansvariga. Vi använde oss av både öppna och slutna frågor. Slutna frågor ger ett standardiserat förslag på svar och de öppna frågorna ger möjlighet till att utveckla.⁷⁹ De slutna frågornas syfte var att leda intervjuerna åt en riktning och de öppna frågorna skulle ge oss mer kunskap om vårt forskningsområde. Öppna frågor används vid sökandet av kunskap om ett visst forskningsområde. Det var viktigt för oss att ha öppna frågor då vi sökte anledning till varför intervjupersonerna valde det ena alternativet. Frågorna var korta och koncisa för att missförstånd skulle undvikas samtidigt som det gav rum för oplanerade följdfrågor under intervjuens gång. Även om våra frågor var koncisa var det många av respondenterna som kände att de behövde förklara sina svar lite närmare

5.4 Metod för analys

Vår undersökning bygger på en komparativ metod då vi vill jämföra de två komponenterna intern rekrytering och extern rekrytering. I och med vårt syfte, bygger vår komparativa studie på en förklarande studie. En sådan studie avser att förklara varför den studerade situationen ser ut som den gör. Studien syftar till att förklara varför det finns likheter och/eller skillnader eller hur situationen har tagit form. Vid sådana studier är det viktigt att beskriva situationen och därefter undersöka vad som har orsakat situationen. Förklarande studier bygger därför på någon form av teorier vilka är uppbyggda av två element. Det ena elementet kallas för explanandum och syftar på vad som ska förklaras.

⁷⁸ Bryman, A. (2006) s. 128-133

⁷⁹ *ibid.*, s. 136

Det andra elementet heter explanans och där anges vad som skall förklara explanandum.⁸⁰

Eftersom teorier inom samhällsvetenskapen bygger på antagligheter, kan det finnas avvikelser mellan teorierna och den faktiska situationen. Teorier skapar hypoteser vilka relateras till specifika fall och resulterar i en bild av den faktiska situationen.⁸¹

Jämförelser skapar psykologiska och vetenskapliga föreställningar och jämförelser används även vid förklaringar. De kontraster som uppstår vid jämförelse resulterar i uppfattningar om likheter och skillnader i omgivningen, vilket i sin tur resulterar i att omgivningen blir begriplig då relationer och mönster påträffas. Därmed förenklas dessa mönster i typologier och teorier.⁸² Detta är vad vi har gjort i den inledande delen där vi har förklarat vårt syfte och vår frågeställning.

Genom komparativa studier ges möjligheten att använda, pröva samt utveckla teorier. Syftet är då att pröva en teori till ett eller flera empiriska fall i hopp om att möjligen avgöra om teorin behöver utvecklas. Teoriutvecklande studier avser att antingen utveckla befintliga teorier eller utveckla teorier till situationer som inte är teoretiskt behandlade. En teori hävdar att två fenomen existerar under vissa förutsättningar och är då ofta generell. Empiriska studier kan aldrig hävda att teorier är korrekta eller inkorrekta då de enbart är relaterade till ett par observationer. Empiriska studier kan istället pröva teorier i förhållande till insamlat underlag. Om teorin klarar prövningen accepteras den och om den inte klarar prövningen förkastas den men bara i förhållande till situationen som studerats. Teorierna kan därför enbart förkastas eller accepteras tillfälligt. I och med detta är antalet observationer inte väsentliga för att formulera en teori. Teorier kan med hjälp av komparativa studier formuleras, vilka har en generalitet utöver de observerade fallen.⁸³

⁸⁰ Denk, Thomas (2002) *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur. s. 12

⁸¹ Denk, T. (2002) s. 14-16

⁸² *ibid.*, s. 114

⁸³ *ibid.*, s. 19-20

Vi utgår från ett samhällsvetenskapligt förhållningssätt och använder oss av ett deduktivt tillvägagångssätt. Detta innebär att vi utifrån vår teoretiska kunskap skapar hypoteser och empiriskt granskar dessa.⁸⁴

5.5 Självkritik

Vi valde att använda oss av ett bekvämlighetsurval. Detta innebär att vi kontaktade en variation av organisationer och använde oss av de organisationer som fanns tillgängliga. Nackdelen med detta är att de som fanns tillgängliga inte nödvändigtvis är rätt respondenter för oss.

Vi uppmärksammar en del brister i vår undersökningsmetod. Först och främst är vårt urval alldeles för litet för att bestående slopa eller bekräfta en teori. Istället är vår forskning ett sätt att ifrågasätta ett utforskat ämne. Vidare kan det vara mycket svårt att anteckna svaren vid öppna frågor vilket gör att man är mycket selektiv vid vad som skrivs ner på papper. Detta kan resultera i att vi vid intervjutillfället kan ha valt att inte skriva ner något som senare kan ha varit väsentligt för vår forskning. Dessutom är det svårt att vid korta telefonintervjuer skapa någon form av tillitsrelation med respondenten och det är svårt att avgöra om respondenten är rätt person med rätt egenskaper för att utföra intervjun. Intervjun kan inte heller bli så djupgående som exempelvis en kvalitativ intervju.⁸⁵

⁸⁴ Bryman, A. (2006) s. 20-21

⁸⁵ *ibid.*, s. 128-133

6 Empiri och analys

Nedan behandlar vi det empiriska material vi har samlat in genom vår undersökning. Vi börjar med att presentera begrepp och diskussioner som har varit återkommande under samtalen med intervjurespondenterna. Därefter övergår vi till en allmän diskussion om intern och extern rekrytering. Slutligen nämner vi headhunting eftersom headhunting som rekryteringsmetod inkorporerar både intern och extern rekrytering. Vi märkte att det inte finns något speciellt tillvägagångssätt när våra respondentorganisationer rekryterade chefer, jämfört med hur de rekryterar andra anställda detta, eftersom majoriteten av respondenterna har en organisatorisk policy i hur rekryteringsprocessen ska gå tillväga. Alla respondenter svarade i generella termer om deras allmänna rekryteringsprocess.⁸⁶

6.1 Ett andrahandsval?

Majoriteten av våra respondenter använder sig av både intern och extern rekrytering.⁸⁷ Sju av 20 respondenter väljer att först vända sig internt och sedan om kompetensen inte finns internt rekryterar de externt.⁸⁸ Endast en av 20, organisation S, använder sig enbart av extern rekrytering och sex av 20 använder sig enbart av intern rekrytering.⁸⁹ Däremot använder sex av 20 respondenter både intern och extern rekrytering parallellt.⁹⁰ Beslutet beror oftast på om de redan har kompetensen internt. Den respondenten som svarade att de enbart använder sig av extern rekrytering gör det av anledningen att de är ett litet företag i hotellbranschen och rekryterar de så är det för att de behöver fler anställda.⁹¹ Med detta som bakgrund ser vi att organisationer i största allmänhet är benägna att vända sig internt först vid rekrytering. Många av respondenterna hävdar att dessa har, inte enbart kunskap om organisationen, utan också branschkännedom.⁹² Den interna kandidaten känner därmed till både företagets normer och sina medarbetare. Konflikter kan genom detta undvikas eller elimineras då de redan är kunniga om organisationen i stort.

⁸⁶ Intervjuer

⁸⁷ *ibid.*

⁸⁸ Se bilaga 2

⁸⁹ *ibid.*

⁹⁰ *ibid.*

⁹¹ Intervju med organisation S

⁹² Intervjuer

Detta ansågs väsentligt för en av respondenterna, organisation T, då dennes lilla eventföretag verkar i en liten och speciell bransch.⁹³ Extern rekrytering blir som ett andrahandsval då organisationen inte har den behövda kompetensen internt och därmed måste vända sig externt för att finna det de söker.

En av respondenterna, organisation O, motiverade det faktum att de väljer att först rekrytera internt med att de anser att det är viktigt att personalen känner att de kan vidareutvecklas inom organisationen.⁹⁴ Teoretiskt påpekas det att intern rekrytering är en form av motivation för medarbetarnas prestation.⁹⁵ Dock ser vi att endast en av våra respondenter nämnde detta⁹⁶, vilket visar på att det inte kan vara den enda orsaken till valet. Intern rekrytering verkar istället vara ett säkert och bekvämt val för organisationer. Med säkert och bekvämt menar vi att det tar mindre tid och är mindre kostsamt att rekrytera en intern kandidat, men detta kommer vi att fördjupa oss i senare i uppsatsen. Extern rekrytering verkar bli en form av andrahandsval och lite av en besvikelse. Trots att många av våra respondenter hävdade att extern rekrytering bidrar med färskt blod till organisationen⁹⁷, verkar innovation inte vara ett bekymmer när det är dags att rekrytera. Prioriteringarna ligger därmed i den erfarenhet personen får, samt de egenskaper erfarenhet inom organisationen och branschen bringar. Nyttänkande och innovation nämns inte av våra respondenter som en väsentlig faktor utan fokus ligger på att hitta någon som kan klara av branschen.

6.2 Sabotage

En risk som minskar vid användning av extern rekrytering är sabotage mellan medarbetare.⁹⁸ En organisation som enbart rekryterar internt kan, enligt oss, ha stora problem med detta. Med sabotage menar vi att medarbetare ”förstör” för varandra för att framställa sig själva som bättre, vilket kan resultera i att fel person rekryteras. Vid extern rekrytering sker aldrig detta då organisationen redan utvecklat en kravprofil som man följer för att få rätt person till rätt position.

⁹³ Intervju med organisation T

⁹⁴ Intervju med organisation O

⁹⁵ Chan, W. (1999)

⁹⁶ Se bilaga 2, intervju med organisation O

⁹⁷ Intervjuer

⁹⁸ Chen, K-P. (2005); Chen, K-P. (2003) & Chen, W. (1996)

Enligt vår undersökning belystes inte sabotage som en riskfaktor inom intern rekrytering. Det var nämligen ingen av våra respondenter som nämnde sabotage eller konkurrens mellan sina medarbetare överhuvudtaget.⁹⁹ Vi anser att det är nyttigt med lite konkurrens mellan medarbetare då det kan främja det organisatoriska resultatet. Konkurrerar medarbetarna om en position, anser vi, att de gärna vill prestera bättre samt att effektiviteten ökar som i sin tur förhöjer resultatet. Vi anser dock att sabotage inte är att bortse från som riskfaktor då vi teoretiskt ser att det är logiskt och fullt möjligt.¹⁰⁰ Vi anser att organisationer bör vara mer medvetna om denna riskfaktor. Det är inte ovanligt, om man väljer att rekrytera internt, att rekryteringsansvarig och den sökande känner varandra sedan innan. Om det nu är så att dessa två individer har något otalt mellan varandra, finns det en stor möjlighet att rekryteringsansvarig inte anställer medarbetaren, även om denne må vara den ”perfekta” personen. Denna form av sabotage bör finnas i åtanke vid rekrytering.

6.3 En kostnadsfråga?

Något som nämns i teorin är att det är väldigt kostsamt att använda sig av extern rekrytering.¹⁰¹ Enligt vår undersökning är det ingen som anser att detta är en grundläggande orsak till valet, utan det är huvudsakligen andra orsaker. En av respondenterna, organisation F, anser att det är lika tidskrävande och kostsamt att rekrytera internt som externt, eftersom utbildning måste ges till både interna och externa kandidater, och utbildning kostar både tid och pengar. Vidare menar samma respondent att en kandidat som rekryteras internt måste utbildas fastän interna kandidater många gånger tror att de redan kan allt, men så är inte fallet. Externa kandidater måste erbjudas utbildning eftersom de oftast inte känner till organisationen eller det nya uppdraget.¹⁰² Efter detta antagande kan vi förstå varför endast en av respondenterna valde att ange tidsbesparing som huvudsaklig orsak till extern rekrytering.

Dock säger forskningen att den huvudsakliga orsaken just är tidsbesparing¹⁰³ vilket enligt vår empiri inte stämmer. Vi har istället märkt att kompetens har blivit en drivande faktor i

⁹⁹ Chen, K-P. (2005); Chen, K-P. (2003) & Chen, W. (1996)

¹⁰⁰ *ibid.*

¹⁰¹ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

¹⁰² Intervju med organisation F

¹⁰³ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

valet mellan intern och extern rekrytering. För våra respondenter avgörs inte valet av kostnadsfrågor och tidsaspekter, utan om kompetensen finns inom organisationen eller utanför. Har organisationen redan kompetensen internt, finns det ofta ingen mening att söka sig utanför den egna verksamheten. Många respondenter valde däremot bort extern rekrytering endast på grund av organisationens policy som säger att organisationen alltid ska ha en intern kandidat för vissa positioner. Men extern rekrytering valdes även bort av en del respondenter av bekvämlighetsskäl, det vill säga att organisationer vänder sig internt på grund av tillgängligheten.¹⁰⁴ Med detta som bakgrund drar vi slutsatsen att rekrytering oftast sker oplanerat. Ingen av våra respondenter nämnde att de hade någon i förväg planerad rekrytering, utan processen verkade istället ske oplanerat.¹⁰⁵ I sådana stunder är det tillgänglighet och tid som är viktiga faktorer.

6.4 Ledarskap

Frågan om huruvida utbildning eller erfarenhet är viktigast var mycket svår för nästintill alla våra respondenter. De anser att det är mycket problematiskt att enbart välja ett av de två alternativen och svaret från majoriteten av respondenterna levererades med stor osäkerhet. För endast ett fåtal respondenter var svaret självklart och de svarade hastigt. Organisation I, anmärkte att när det gäller chefspositioner skulle denne aldrig anställa en nyexaminerad individ utan erfarenhet.¹⁰⁶ Detta eftersom individen måste kunna använda sig av den kunskap han eller hon har. Därmed anses det viktigt, för kandidater till ledarpositioner, att ha både utbildning och erfarenhet. Nästan en fjärdedel av våra respondenter svarade att de ville kombinera utbildning och erfarenhet som *en* viktig faktor som ger individer deras egenskaper.¹⁰⁷ Trots velande och mycket tveksamhet svarade fem av 20 att de prefererade erfarenhet framför utbildning, och lika många respondenter föredrog utbildning framför erfarenhet.¹⁰⁸ Däremot ansåg organisation J att utbildning har fått större betydelse på senare år men att det fortfarande är erfarenhet som väger tyngst.¹⁰⁹

¹⁰⁴ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

¹⁰⁵ Intervjuer

¹⁰⁶ Intervju med organisation I

¹⁰⁷ Se bilaga 5

¹⁰⁸ *ibid.*

¹⁰⁹ Intervju med organisation J

De flesta organisationer har ett minimum krav på utbildning men ser erfarenheten som en bidragande faktor. Samtidigt anser fem av 20 respondenter att andra faktorer är av större betydelse för deras verksamhet. Majoriteten av dessa var benägna att svara personlighet¹¹⁰, vilket blev en intressant faktor att fördjupa sig ytterligare i. Personlighet anses teoretiskt vara en av de viktigaste aspekterna att ha i åtanke vid rekrytering, men samtidigt kan det vara svårt att läsa av en individs personlighet under endast en intervju¹¹¹, vilket vi håller med om.

Av de fem respondenter som gett ett avvikande svar på frågan om utbildning har betydelse eller om erfarenhet väger tyngst, anser majoriteten av dessa att personlighet spelar en avgörande roll vid rekrytering.¹¹² Alltså är personlighet ibland av större betydelse för organisationer än utbildning och erfarenhet. Två av dessa respondenter, organisation P och organisation T, påpekade till och med att *”uppgifter går att lära ut men personligheten är betydligt svårare, om ens möjlig, att ändra”*.¹¹³ Detta anser vi tyder på att personkemi mellan den som rekryterar och den som söker arbete spelar stor roll för huruvida den sökande blir anställd. Med detta som bakgrund anser vi att det är viktigt att använda sig av flera rekryterare som är med på intervjuerna för att få ett så stort perspektiv på den sökandes personlighet och hur denne skulle passa in i organisationen. Här brister det i teorin för oss. Det är viktigt att hitta rätt personlighet men det finns inget tillvägagångssätt för hur man ska göra.

Som tidigare nämnts finns det olika perspektiv på hur en individ blir en bra ledare. Ett perspektiv hävdar att individer föds till bra ledare, medan andra perspektiv hävdar någonting helt annat genom att säga att individer, genom grupp beteenden, lär sig att bli bra ledare.¹¹⁴ Dock finns det någonting gemensamt för dessa två perspektiv, vilket är att ledare bör ha egenskaper som självförtroende, intelligens, pålitlighet, rättrådighet samt bra uppträdande.¹¹⁵

¹¹⁰ Intervjuer & se bilaga 5

¹¹¹ Prien, L. (1992) s. 90, 112-113

¹¹² Se bilaga 5

¹¹³ Intervju med organisation P & intervju med organisation T

¹¹⁴ Giri, N. V. & Santra, T. (2010) & Hersey, P. & Blanchard, H. K. (1988)

¹¹⁵ Giri, N. V. & Santra, T. (2010)

Två av våra respondenter, organisation H och organisation N, poängterar att individer måste kunna använda både utbildning och sina erfarenheter på ett sätt som passar för den position de rekryteras för.¹¹⁶ Majoriteten av våra respondenter hävdar att utbildning och erfarenhet i kombination skapar en individs personlighet som i slutändan är viktigare än både utbildning och erfarenhet. Den respondent, organisation T, som hävdar annat arbetar i en organisation som kräver speciella kunskaper, vilket denne var noga med att poängtera.¹¹⁷

Enligt flera av våra respondenter är det en individs personlighet som representerar dennes ledarstil.¹¹⁸ Vår teoretiska bakgrund hävdar att bra ledare anpassar sig till olika situationer.¹¹⁹ Om så nu är fallet, vad är då meningen med att spendera så mycket tid och pengar på rekryteringsprocessen överhuvudtaget och på att hitta ”rätt” person? Detta skulle innebära att oavsett vem eller vilken personlighet som rekryteras kommer denna individ i slutändan att anpassa sig till den nya omgivningen. Därmed anser vi att fokus istället bör läggas på internutbildningar för att skynda på denna process. Av våra respondenter var det endast en som erbjöd ledarskapsutbildningar inom organisationen.¹²⁰

6.5 Ledarstilens betydelse

På frågan som relaterade till ledarstil svarade nästintill alla våra respondenter som skolat på denna fråga. Det verkar finnas en allmän uppfattning på arbetsmarknaden över vad som sker om man rekryterar internt respektive externt. Majoriteten svarade att vid intern rekrytering har individen redan kunskap om företaget och att vid extern rekrytering bidrar individen med förnyelse.¹²¹ En fjärdedel av våra respondenter påpekade att ledarstilen är personlig och att ledarstil inte påverkas om rekrytering sker internt eller externt. Hälften av våra respondenter anser att ledarstilen påverkas beroende på om rekrytering sker internt eller externt.¹²²

¹¹⁶ Intervju med organisation H & intervju med organisation N

¹¹⁷ Intervju med organisation T

¹¹⁸ *ibid.*

¹¹⁹ Blanchard, K. (2008)

¹²⁰ Intervjuer

¹²¹ *ibid.*

¹²² Se bilaga 4

Samtidigt påpekade en stor majoritet av dessa att det är en självklarhet att ledarstilen är annorlunda då individer är olika och deras personligheter likaså och att ledarstilen därmed är beroende av detta.¹²³

Anledningen till valet mellan intern och extern rekrytering styrs av olika faktorer. Majoriteten av våra respondenter anser att kompetensen är den viktigaste faktorn.¹²⁴ Dessa påpekade att de först söker internt och finns inte kompetensen internt väljer organisationen att rekrytera externt.¹²⁵ Fem av 20 väljer att rekrytera internt för att det ger interna fördelar. Dessa interna fördelar är bland annat kunskap om organisationen och dess normer. Dessutom har organisationen kännedom om personen och dennes kompetens.¹²⁶ Nätverk, svarade två av 20 avgör valet av rekrytering. Med nätverk menar respondenterna att de söker sig till människor inom branschen och använder sig av nätverk då branschen är liten och speciell.¹²⁷

I vår undersökning anser hälften av våra respondenter att det finns skillnader i ledarstil beroende på om en individ rekryteras internt eller externt.¹²⁸ En av skillnaderna är att en extern kandidat är mer försiktig i sin nya roll. Denna försiktighet kan bero på, som majoriteten av respondenterna anser, att en extern kandidat försöker att lära sig organisationen och medarbetarna i första hand.¹²⁹ Detta för att komma in i den nya ledarroll som kandidaten blivit tilldelad. Vid intern rekrytering är den befordrade kandidaten inte lika försiktig då han eller hon redan anses kunna stora delar av organisationen och kan inte vänta med att börja med de nya befogenheterna. De sju respondenter som anser att det inte finns någon skillnad i ledarstil menar att det inte spelar någon roll om kandidaten tillsätts internt eller externt. Det finns skillnader oavsett eftersom det handlar om individer med olika personligheter och det spelar alltså ingen roll om individen arbetat i organisationen tidigare eller inte.¹³⁰

¹²³ Intervjuer

¹²⁴ Se bilaga 3

¹²⁵ Intervjuer

¹²⁶ ibid.

¹²⁷ Intervju med organisation T & intervju med organisation A

¹²⁸ Se bilaga 4

¹²⁹ Intervjuer

¹³⁰ ibid.

De övriga tre respondenter som inte hade någon uppfattning om frågan hade samma åsikt som de sju som svarade nej. Med detta som bakgrund anser vi att det är hälften av respondenter som delar samma åsikt.¹³¹ Eftersom en del av organisationerna i vår undersökning använder sig av en kravprofil vid rekrytering kan de genom detta även se om det finns skillnader eller inte.¹³² Men enligt vår åsikt kan en organisation inte ha krav på hur en människa ska vara som chef eller ledare. Vi anser att detta inte syns förrän individen i fråga är satt i sin roll som ledare. Därmed spelar personligheten även här en avgörande roll samt hur lätt respektive svårt det är för en individ att anpassa sig till en viss situation.

6.6 Personlighet som kompetens

Som tidigare nämnt är personlighet en viktig faktor att ha i åtanke vid rekrytering och detta fick vi bekräftat av en del av våra respondenter.¹³³ Forskning hävdar att EQ, emotionell intelligens, är av större betydelse än hur högt IQ en individ har. Som nämnts tidigare används EQ för att se hur hög emotionell intelligens en individ har, alltså att det är en social individ som känner till sina egna styrkor och svagheter.¹³⁴ De respondenter som anser att personlighet är av större betydelse än både utbildning och erfarenhet söker, anser vi, en individ med ett högt EQ. Att känna till sina styrkor och svagheter nämns också som en viktig faktor till varför organisationer väljer att rekrytera internt. Men då är det inte enbart viktigt att personen i fråga känner till sina egna styrkor och svagheter, utan även rekryteraren. Är rekryteraren medveten om individens styrkor och svagheter kan denne lättare se om individen passar i rollen som ledare eller inte. Därmed blir det även lättare att veta hur en person kommer att agera i vissa situationer och hur eventuella konflikter kan undvikas. Enligt både forskning och våra respondenter anses detta vara en avgörande faktor i valet mellan intern respektive extern rekrytering.¹³⁵

6.7 Intern rekrytering

Sju av 20 respondenter anser att valet av rekrytering påverkas av vad man anser sig ha för kompetens inom organisationen. Lika många respondenter har som policy att först

¹³¹ Intervjuer

¹³² *ibid.*

¹³³ *ibid.*

¹³⁴ Ahlthorp, B. (1998) s. 33-35

¹³⁵ Intervjuer

annonsera internt och om kompetensen inte finns inom organisationen söker man sig externt.¹³⁶ Organisation C nämnde till och med att interna kandidater automatiskt går vidare till minst en intervju.¹³⁷ Men vi fick intrycket att denna typ av rekrytering, först internt sedan externt, endast verkar utföras för sakens skull. De respondenter som nämnde denna interna process har en policy som säger att de alltid ”måste” annonsera internt.¹³⁸ Detta gav oss intrycket att det är en process som enbart görs för att organisationen ska framställas bra utåt, men egentligen inte fullföljs. Vi anser att detta visar att organisationen inte anser sig ha de eftersökta kompetenserna inom organisationen men samtidigt görs ingenting för att eventuellt utveckla organisationens medlemmar och deras kompetens. Vidare anser vi att denna typ av ”tvunget” tillvägagångssätt enbart är slöseri med tid. Om organisationens rekryteringsansvariga ändå inte tänker föra denna interna annonsering vidare blir det en onödig handling utan verkan. Ofta har rekryteringsansvariga en uppfattning om vad för kompetens som finns inom verksamheten. Finns det en individ som passar för en annan tjänst kan de använda sig av intern befordran istället. Om man redan vet att kompetensen inte finns inom organisationen, kan man strunta i denna del av rekryteringen.

Med detta som bakgrund anser vi att det ställs stora krav på dem som rekryterar nya individer. De blir en väsentlig faktor vid valet av rekrytering då de själva måste avgöra vem som bäst passar för arbetet. Dessutom kan dennes personliga tankar och personkemi komma att bli ett hinder för att göra rätt val. Vidare anser vi att vid rekrytering av ledare är en viktig faktor *vem* det är som rekryterar. Detta är inte så omtalat utan i teorier sätts fokus på *hur* man ska rekrytera. Eftersom ledare är en viktig faktor för organisatorisk framgång då deras främsta uppgift är mänskliga relationer med medarbetarna bör organisationer i vår åsikt lägga en stor vikt på att se till att det är ”rätt” person som rekryterar.

6.8 Extern rekrytering

Organisation S i turismbranschen använder sig endast av extern rekrytering eftersom de är ett litet företag med få anställda och har inte tillräckligt med anställda för att använda

¹³⁶ Se bilaga 3

¹³⁷ Intervju med organisation C

¹³⁸ *ibid.*

sig av intern rekrytering.¹³⁹ Att använda sig av extern rekrytering kan styrkas i teorin med att extern rekrytering används för att tillföra nya förmågor till företaget.¹⁴⁰ Vi anser att det kan vara till stor fördel då organisationen kan bestämma de krav som krävs av en ny ledare och därigenom lättare hitta rätt individ för positionen.

Som tidigare nämnts och som återkommer i litteraturen och i vår forskning är att man hittar ny kompetens om man söker kandidater externt.¹⁴¹ En stor del av respondenterna anser att extern rekrytering är ett bra sätt att förnya sig på och som ger organisationen nya perspektiv.¹⁴² På frågan om vad som avgör valet av rekrytering svarade en större majoritet att det är kompetensen som avgör.¹⁴³ Detta kan öka produktiviteten i företaget och skapa nya drivkrafter då företaget får in precis den kunskap som de behöver. En nackdel med extern rekrytering kan dock vara att motivationen i organisationen minskar om man endast använder sig av extern rekrytering. Forskning visar att medarbetare motiveras om de vet att det finns en möjlighet att klättra på karriärstegen.¹⁴⁴ Men om organisationen inte tror på detta och enbart anställer externa chefer kan det leda till att medarbetarna mister förtroendet för organisationen och väljer att arbeta sämre som i sin tur leder till sämre resultat. Därför tror vi att många av respondenterna väljer att först använda sig av intern rekrytering och sedan externt eller att samtidigt använda sig av både intern och extern rekrytering. Detta för att hålla redan existerande medarbetare på gott humör samt att de ska känna att de har en möjlighet till befordran som belöning för bra utfört arbete.

6.9 Headhunting

Något som inte har kommit upp under våra intervjuer men som vi ändå vill ta upp och diskutera är fenomenet headhunting som nämnts ovan. Headhunting är något som enligt forskningen används mest externt men ibland även internt.¹⁴⁵ Vi tycker att det är

¹³⁹ Intervju med organisation S

¹⁴⁰ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

¹⁴¹ <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html>

¹⁴² *ibid.*

¹⁴³ Se bilaga 3

¹⁴⁴ Lundén, B. (2001) s. 19-20

¹⁴⁵ Lundén, B. (2001) s. 21-23

intressant att headhunting inte används mer i dagens rekryteringsprocess för att hitta rätt individ till rätt position. Som tidigare nämnts anser en majoritet av våra respondenter att valet av rekrytering beror på vad det är för tjänst som ska tillsättas. Lite mindre än en tredjedel av respondenterna använde sig av parallellt intern och extern rekrytering och sju av 20 respondenter söker först internt inom organisationen innan de söker externa kandidater.¹⁴⁶

Det sistnämnda ser vi som en form av headhunting eftersom dessa organisationer är medvetna om vad det är för tjänst som ska tillsättas och organisationerna är då redan lika medvetna om vad för individ de söker för just den tjänsten. Däremot anser vi att det skulle stärka processen om man, precis som i headhunting, definierar tydligt och konkret vad det är för tjänst som ska tillsättas samt vad som förväntas och krävs av den nya medarbetaren. Detta i kombination med att ställa högre krav på vem som sköter rekryteringsprocessen kan ge upphov till en säkrare rekrytering.

¹⁴⁶ Intervjuer

7 Slutsats och reflektion

Syftet med denna uppsats var att undersöka *huruvida organisationer väljer att använda sig av intern eller extern rekrytering vid anställning av en ny chef samt varför*. Vi ville föra fram en diskussion om huruvida det går att inkorporera de abstrakta teorierna i praktiken. Vi arbetade därmed utifrån följande frågeställningar:

- Vilka faktorer är avgörande vid valet av intern respektive extern rekrytering vid nyanställning av en ledare?
- Finns det skillnader i ledarstil beroende på om ledaren rekryterats internt eller externt?
- Anses utbildning eller erfarenhet väga tyngst vid rekrytering eller är det andra kompetenser som är avgörande?

Här nedan kommer vi att presentera de slutsatser vi har kommit fram till under uppsatsens gång, svara på våra frågeställningar samt reflektera kring slutsatserna och det vi har kommit fram till.

7.1 Standardiserad process

Vi anser att rekryteringsprocessen idag har blivit standardiserad inom organisationer som i övrigt är noga med att vara föränderliga. Varken intern eller extern rekrytering verkar vara en planerad aktivitet hos våra respondentorganisationer, majoriteten ser det som en plats som måste fyllas. Även om det är en planerad aktivitet ska det ske så fort som möjligt och så smärtfritt som möjligt, det vill säga utan större kostnader. Teoretiskt är oplanerade rekryteringar mer kostsamma och mer tidskrävande än vad planerad rekrytering är. Valet av rekrytering är till stor del situationsbundet. Organisationer och våra respondenter väljer mellan intern och extern rekrytering efter dess egna möjligheter. De ser på de två alternativen och väljer det alternativ som är minst kostsamt för dem, är tidsbesparande och som ger bäst resultat. Denna typ av agerande beror oftast på att rekryteringsbehovet kommer plötsligt och är då oplanerat. Organisationer hinner inte ta sig tiden att i förväg utarbeta en profil som beskriver vad det är för individ som sökes och vad som förväntas av denna. Men samtidigt går det att påskynda processen om det finns interna kandidater tillgängliga.

Vi såg även här att extern rekrytering inte valdes bort eller togs som ett andrahandsval endast på grund av att det var tidskrävande utan att det huvudsakligen var av andra orsaker, exempelvis att det fanns en rutin i företaget som gör att de väljer att vända sig internt först. Efter våra telefonintervjuer kan vi nu se att samma tankesätt finns hos våra respondentorganisationer. Nästintill alla våra respondenter vänder sig först internt. Detta anser vi innebär att rekrytering av ledare är en kostnads- och tidsfråga och kan dessutom påstå att även processen är ett besvär som stör det dagliga arbetet och tar tid från viktigare komponenter inom organisationen.

Då det sker en rekrytering är organisationen i behov av en individ. Dessutom är det oplanerat och därmed inte ett välkommet behov från organisationens sida. Detta resulterar i att arbetet med rekryteringen blir försummat. Samtidigt är miljön, i vilken organisationer verkar i, ständig förändring. Rekryteringsprocessen är idag varken teoretiskt eller i praktiken praktisk. Eftersom en ledares roll är komplicerad och dennes uppgifter varierande är det svårt att veta huruvida en individ kan stämma överens med organisationens kultur. Med detta som bakgrund är dagens rekryteringsprocess inte optimal för att hitta en individ med rätt egenskaper.

7.2 Profilerings

De faktorer som bidrar till valet av intern eller extern rekrytering är bland annat organisationens storlek och kapacitetsförmåga. Den avgörande faktorn är ofta att organisationer har någon form av policy eller att de gör precis som de gjort vid tidigare rekryteringar. Detta skapar då en standardisering av ett arbetsmönster utan större eftertanke. Under processens gång är det även svårt att tyda om en individ är rätt för organisationen efter enbart ett möte. Därför är det ofta så att organisationer vänder sig internt där de känner individerna och har byggt en relation med dessa. Detta anser vi är ett sätt att skynda på rekryteringsprocessen och hitta första bästa kandidat. Synen på rekryteringsprocessen är att det är en besvärlig och påtvingad process. Den ska utföras för att organisationen måste hitta en ny individ. Processen blir då påskyndad och första bästa kandidat välj ut. Om organisationer istället lägger ner mer arbete och eftertanke innan själva rekryteringsprocessen, kan fler kandidater sällas bort redan i början av rekryteringsprocessen.

Dessutom får organisationer en större möjlighet att hitta rätt person, om det finns en bra beskrivning över vad det är för person man letar efter och vad som förväntas och krävs av denne. Dessutom, anser vi, att om organisationer lägger ner mer tid på att skapa en profil för tjänsten som ska tillsättas, kan de även undvika problemet med att rekryteraren anställer efter egen personkemi. En profil begränsar rekryterarens valmöjligheter och koncentrerar samtidigt önskade egenskaper som individen ska besitta vilket gör det till en mall som ska följas.

7.3 Personlighet

Skillnader i ledarstilen beroende på om individen är rekryterad internt eller externt var i stort sätt obefintliga. Individer är olika och har alla olika egenskaper. Det finns inget i vår undersökning som tyder på att internt rekryterade ledare har någon specifik ledarstil eller egenskap eller att externt rekryterade ledare har en utmärkande ledarstil. Samtliga av våra respondenter anser att personligheten speglar ledarstilen. När vi kom fram till att personligheten spelar en avgörande roll, insåg vi dessutom att utbildning och erfarenhet är betydelsefulla faktorer. Utbildning och erfarenhet anses båda vara viktiga faktorer vid rekrytering. Den ena inte mer än den andra, utan helst i kombination. Ledare ska helst både ha utbildning och mycket erfarenhet men i slutändan är det ändå personligheten som avgör om individen är ”rätt person till rätt position”. Detta eftersom vi upptäckt att det är minst lika viktigt att ha hög emotionell intelligens (EQ) som att ha en hög intelligenskvot (IQ). Att ha ett högt EQ ger, som tidigare nämnts, större förståelse för sina egna styrkor och svagheter. Eftersom denna egenskap är oerhört viktig i valet av rekryteringsmetod, ser vi det som en viktig grund till valet av att rekrytera internt. För organisationer är det alltså viktigt att veta vilka styrkor och svagheter en individ har innan denne tilldelas en högre position i företaget. Enligt vår undersökning är det mycket enklare att se individers styrkor och svagheter vid intern befordran. Personligheten är även en faktor genom vilken organisationer kan se om individen kan anpassa sig till sin nya roll inom organisationen eller inte. Vi har sett att det vid extern rekrytering kan vara mycket svårt att avgöra huruvida en individs personlighet kommer att stämma överens med organisationens övergripande kultur och med de individer denne kommer att ha närkontakt med.

Detta understryker också att den externa rekryteringen blir ett andrahandsval, detta eftersom det visat sig i analysen att det är svårt att se en persons styrkor och svagheter vid endast en intervju. Det blir alltså enklare att först söka efter en intern kandidat.

7.4 En mall

Under undersökningens gång har vi upptäckt behovet av innovation av rekryteringsprocessen vid rekrytering av ledare. Vi har märkt att det inte är givande att använda sig av samma tillvägagångssätt när man letar efter en specifik person, med specifika egenskaper vars arbete är att leda människor och upprätta mänskliga relationer, som när man letar efter en person som ska utföra andra uppgifter. Därmed har vi även uppmärksammat ett behov av en mall för varje enskild process vid rekrytering av ledare, alltså en mall för varje enskild tjänst som ska tillsättas eftersom tjänster och arbetsuppgifter inte förblir statiska, utan de förändras. Tonvikten bör även läggas på *vem* det är som rekryterar istället för *hur* man rekryterar.

7.5 Headhunting – ett optimalt verktyg?

Trots att det sker mycket förändringar runt om och inom organisationer som gör att kraven på ledare har ändrats, har rekryteringsprocessen för rekrytering av ledare förblivit mycket statisk. Detta skulle kunna förklaras av att denna typ av system anses vara effektivt. Vi har däremot, med vår undersökning, upptäckt en del brister i hur dessa metoder används av organisationer. Vi ser headhunting som ett sätt att maximera rekryteringsprocessen. Denna typ av rekrytering innebär att man inte behöver välja intern eller extern rekrytering. Detta blir ett sätt att skapa en profilbild över det organisationen behöver och sedan söka efter just det. Däremot vill vi gärna kombinera headhuntingens profilering med att annonsera. På detta sätt får organisationen även tillgång till en grupp som annars inte hade kommit i kontakt med organisationen. Vi vill även uppmärksamma det faktum att låta endast en individ utföra rekryteringsprocessen inte är idealt vid rekrytering av ledare. Två eller flera individer är att föredra beroende på organisationens storlek och kapacitetsförmåga. Detta anser vi är ett underlag för vidare forskning. Med detta som bakgrund kan en mall skapas till organisationer i hur de kan agera vid rekrytering av nya ledare.

7.6 Och slutligen

Vi har kommit fram till att det finns flera avgörande faktorer som avgör valet mellan intern respektive extern rekrytering. Vi har insett att de flesta organisationer väljer att rekrytera internt eftersom det anses vara tids- och kostnadsbesparande. Dessutom att interna kandidater har stor kunskap om organisationen och dess normer samt att organisationen känner till individens styrkor och svagheter. Utöver utbildning och erfarenhet är det andra kompetenser som är avgörande vid rekrytering av ledare. Den viktigaste är personlighet eftersom en individ alltid kan vidareutbildas och anskaffa sig mer erfarenhet men dennes personlighet är mycket svår, om ens möjlig att förändra. Slutligen har vi insett att skillnader i ledarstil inte beror på om organisationen rekryterar internt eller externt. Oavsett intern eller extern rekrytering, kan en organisation inte förändra en individs personlighet utan enbart införliva den med ny kunskap.

8 Källförteckning

Tryckta källor

Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber. Upplaga 1:1

Andersson, Per & Fejes, Andreas. (2005). *Kunskapers värde – validering i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Upplaga 1:1

Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Upplaga 1:3

Denk, Thomas. (2002). *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn. (2004). *Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hersey, Paul & Blanchard, H. Kenneth. (1988) *Management of organizational behavior – Utilizing human resources*. London, Prentice Hall. 5th edition.

Holgersson, Charlotte. (2003). *Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet*. Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen, Handelshögskolan, Stockholm.

Lennér Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2009) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm, Natur och Kultur.

Lundén, Björn. (2001). *Rekrytering – Handbok för arbetsgivare*. Björn Lundén information, Näsvisen. Upplaga 1:2

Müllern, Tomas & Elofsson, Annelie. (2006). *Den karismatiska chefen*. Malmö: Studentlitteratur. Upplaga 1:3

Nilsson, Angela. (2006). *Gränsvakter – Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner*. Etnologiska avdelningen, Stockholms Universitet.

Nilsson, Peter. (2005). *Ledarskapsutveckling i arbetslivet – Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet.

Prien, Lars. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur.

Zackrisson, Linus. (2006). *Headhunting – En guide till kvalificerad rekrytering*. Swedish Link, Stockholm. Upplaga 1:1

Artiklar

Blanchard, Ken. (2008). *Situational Leadership – Adapt your style to their development level*. Leadership Excellence. Vol. 25, nr. 5.

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

Chan, William. (1999). *External Recruitment and Intra-firm Mobility*. School of Economics and Finance, University of Hong Kong.

Chen, Kong-Pin. (2005). *External Recruitment as an Incentive Device*. Journal of Labor Economics. Vol. 23, nr. 4.

Chen, Kong-Pin. (2003). *Sabotage in Promotion Tournaments*. The Journal of Law, Economics, and Organization. Vol. 19, nr. 1.

Chen, Lien-Tung, Chen, Cheng-Wu & Chen, Chen-Yuan. (2009). *Are educational background and gender moderator variables for leadership, satisfaction and organizational commitment?* African Journal of Business Management. Vol. 4, nr. 2.

Giri, Vijai N. & Santra, Tirumala. (2010). *Effects of Job Experience, Career Stage, and Hierarchy on Leadership Style*. Singapore Management Review. Vol. 32, nr. 1.

Webbdokument

Artikel *Internal or External Recruitment* tillgänglig på <http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-processes/recruitment-and-selection/internal-or-external-recruitment.html> (Läst 2010-04-19)

Muntliga källor

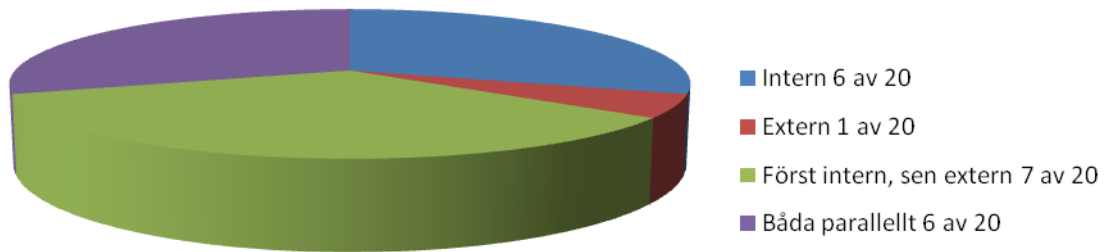
Telefonintervjuer med rekryteringsansvariga på 20 små, mellanstora och stora företag i Sverige.

9 Bilaga 1 – Intervjufrågor

- När ni rekryterar chefer, använder ni er av intern eller extern rekrytering?
- Vad gör att ni väljer att använda er av denna typ av rekrytering och inte den andra?
- Anser ni att det finns skillnader i ledarstil beroende på om man rekryterar internt respektive externt?
- Har utbildning betydelse eller är det erfarenhet som väger tyngst?

10 Bilaga 2

När ni rekryterar chefer, använder ni er av intern eller extern rekrytering?

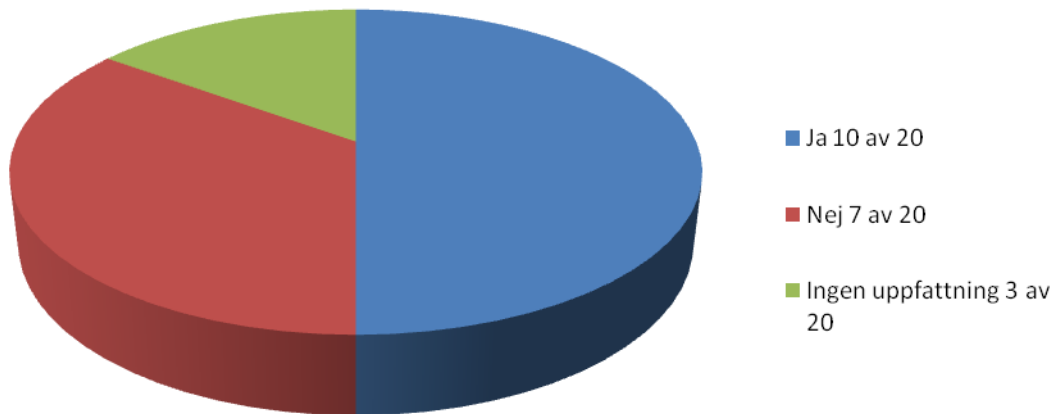


11 Bilaga 3



12 Bilaga 4

Anser ni att det finns skillnader i ledarstil beroende på om man rekryterar internt respektive externt?



13 Bilaga 5

