



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service management

Vi ser gärna att du är serviceminded!

Betydelsen av serviceorienterade
egenskaper vid urvalet i rekryteringsprocesser

Therese Skoglund 890703
Anniina Stobin 881226
Louise Wendel 900428

Handledare: Torleif Bramryd och Anette Svingstedt
VT 2012
Löpnummer 2349

Förord

Vi vill med detta förord tacka alla er som har hjälpt oss under arbetet med denna uppsats. Tack Anna-Maria Ekblad, Jens Engrund, Sara Hammarberg, Jonas Jonsson, Marianne Peters Andersson, Wiveka Roth, Sofia Svensson, Mats Törngren samt Pier Ågårdh, för visat intresse och stort engagemang under intervjuerna. Vi har fått en god inblick i hur resebranschens rekryteringsprocesser kan fungera. Era erfarenheter och kompetensområden har skapat en god grund för denna uppsats och dessutom gett oss nya kunskaper som vi tar med oss vidare ut i arbetslivet.

Vidare vill vi tacka er som läst igenom vår uppsats och kommit med värdefulla tips och råd. Stort tack till Marjatta Stobin och Lennart Skoglund.

Vi tackar dessutom våra handledare Torleif Bramryd och Anette Svingstedt för synpunkter under arbetets gång.

Helsingborg, 22 maj 2012

Therese Skoglund, Anniina Stobin och Louise Wendel

Sammanfattning

Författare: Therese Skoglund, Anniina Stobin och Louise Wendel

Titel: Vi ser gärna att du är serviceminded! – Betydelsen av serviceorienterade egenskaper vid urvalet i rekryteringsprocesser

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT 2012

Seminariedatum: 29 maj 2012

Handledare: Torleif Bramryd och Anette Svingstedt

Nyckelord: Rekrytering, urval, serviceorienterade egenskaper, frontpersonal, rekryteringsmetoder

Syfte: Vårt syfte är att analysera hur tjänsteverksamheter arbetar med rekrytering och urval av frontpersonal. Vi vill närmare ta reda på hur företag identifierar och attraherar kandidater med serviceorienterade egenskaper.

Metod: För att svara på våra frågeställningar har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats med kvalitativa djupintervjuer. Det empiriska materialet har därefter analyserats i förhållande till tidigare forskning.

Slutsatser: Serviceorienterade egenskaper har stor betydelse inom tjänsteverksamheter och är därför en viktig del i rekryteringen. Däremot skiljer det sig mellan olika företags tillvägagångssätt för att identifiera och attrahera serviceorienterade egenskaper. Det personliga mötet har dock visat sig vara väldigt betydelsefullt och en av de viktigaste faktorerna då man ska identifiera serviceorienterade medarbetare.

Ett företags värderingar är det som ofta beskriver deras syn på service och därför också en angivelse till vilka serviceorienterade egenskaper som företaget söker. Därför har värderingarna visat sig vara en viktig grundstomme för att såväl attrahera som att identifiera serviceorienterade medarbetare. Vi har även uppmärksammat att det råder skilda meningar kring diskussionen om ett subjektivt eller objektiva förhållningsätt. Forskningen menar att ett objektiva förhållningsätt ger upphov till en mer träffsäker bedömning, men det har visat sig att ett objektiva förhållningsätt inte alltid är tillämpningsbart i praktiken.

Många intervjupersoner skulle kunna tänka sig att använda sig av auditions, assessment centers och testning i större utsträckning än de gör idag, om de upplevs som seriösa och lämpliga för den tilltänka arbetspositionen. Det finns mycket vetenskaplig forskning som företagen kan ta del av och tillämpa i sin rekrytering som vi tror skulle kunna hjälpa företagen att effektivisera sina rekryteringsprocesser. Det gäller att våga tro på metoderna.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.2 UPPSATSENS DISPOSITION	4
2. METOD	5
2.1 TVÅ FORSKNINGSFÄLT I ETT	5
2.2 LITTERATURSÖKNING	6
2.3 EN KVALITATIV ANSATS	6
2.3.1 Kvalitativa intervjuer och intervjupersoner	7
2.3.2 Telefon- eller mailintervjuer.....	8
2.3.3 Intervjuguidens användning och upplägg	9
2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ANALYSEN	10
3. TEORI	11
3.1 BETYDELSEN AV PERSONAL I TJÄNSTEVERKSAMHETER	11
3.1.1 Tjänsteverksamheters krav på servicekvalité	11
3.1.2 Personalen i servicemötet.....	12
3.1.3 Rekryteringsprocessen som en konkurrenskraft.....	13
3.1.4 Serviceorienterade egenskaper	14
3.2 METODER FÖR ATT HITTA RÄTT PERSON TILL RÄTT PLATS.....	15
3.2.1 Rekrytering och urval samt rekryterarens roll	15
3.2.2 Arbetsanalyser och kravprofiler.....	16
3.2.3 Metoder för rekrytering.....	17
3.2.3.1 CV-granskning.....	17
3.2.3.2 Intervjuer	17
3.2.3.3 Referenstagning.....	18
3.2.3.4 Assessment centers	18
3.2.3.5 Auditions.....	18
3.2.3.6 Testning	19
3.3 EN KORT SAMMANFATTNING AV TEORIN.....	20
4. ANALYS	21
4.1 REKRYTERING – EN SVÅR MEN VIKTIG UPPGIFT	21
4.2 REKRYTERINGSPROCESSEN – SANNINGENS ÖGONBLICK?	23
4.3 VÄRDERINGARNAS PLATS I REKRYTERINGEN	24
4.4 DE SERVICEORIENTERADE EGENSKAPERNAS BETYDELSE I REKRYTERINGEN.....	26
4.5 TILLÄMPNINGEN AV TRADITIONELLA METODER I JAKTEN PÅ SERVICEORIENTERADE MEDARBETARE	28
4.5.1 CV-granskning.....	28
4.5.2 Intervjun	29
4.5.3 Referenstagning.....	31
4.6 ... OCH TILLÄMPNINGEN AV ANDRA METODER FÖR ATT IDENTIFIERA SERVICEORIENTERADE EGENSKAPER	32
4.6.1. Assessment centers	33
4.6.2 Auditions.....	34
4.6.3 Testning	35
4.7 EN KORT SAMMANFATTNING AV EMPIRI OCH ANALYS	37
5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	38
5.1 DET PERSONLIGA MÖTET KOMMER ALDRIG ATT FÖRSVINNA.....	38

5.2 KAMPEN MELLAN OBJEKTIVITETEN OCH SUBJEKTIVITETEN.....	38
5.3 VÄRDERINGARNA SOM EN GEMENSAM NÄMNARE	39
5.4 ATT VÅGA TESTA NÅGOT NYTT	40
5.5 SLUTSATSER I EN KORT SAMMANFATTNING	41
6. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	43
7. KÄLLFÖRTECKNING.....	44
BILAGOR.....	49
INTERVJUGUIDE – RESEFÖRETAG.....	49
INTERVJUGUIDE – REKRYTERINGSFÖRETAG.....	50
INTERVJUGUIDE – TESTNINGSFÖRETAG	51

1. Inledning

Rekryterare står inför stora utmaningar och en uppsjö av strategier och metoder att välja mellan för att få fram rätt person till en tjänst. Det är viktigt för rekryterarna att vara medvetna om sitt förhållningsätt gentemot kandidaten uppmärksamma eventuella fallgropar som finns i exempelvis intervjusituationer (Skorstad, 2011; Kennedy, 1994). Rekrytering kan på så sätt ses som ett lotteri. Antingen drar du rätt lott direkt eller massvis med nitlotter innan du hittat rätt person. Människan ställs inför nya sätt att förhålla sig till sin omvärld och därmed får även företagen anpassa deras förhållningsätt gentemot sina kunder och marknaden. I takt med att samhället förändras ställs vi ständigt inför nya utmaningar.

Samhällsförändringar har visat sig på många olika sätt och den verkligt stora förändringen som präglat samhället i stort är att vi gått från att vara ett industrisamhälle till att mynna ut i en samling av olika ekonomier som utmärker hur vi lever och samverkar. Vi kan idag tala om exempelvis en "upplevelseekonomi" (Pine & Gilmore, 1999), en "kreativ ekonomi" (Florida, 2005), en "informationsekonomi" (Castells, 2000) och slutligen det som är en viktig del i vår uppsats, nämligen en "tjänsteekonomi" (Grönroos, 2008; Echeverri & Edvardsson, 2002). Tjänster och service av olika slag präglar näringslivet i allt högre grad och har kommit att bli viktiga komponenter även i företag som inte utger sig för att vara renodlade tjänsteverksamheter så som inom industri och produktion. (Bryson, Daniels & Warf, 2004; Frei & McDaniel, 1998; Oliva & Kallenberg, 2003). Denna utbredning av tjänsternas betydelse i näringslivet har sin grund i att konsumenter idag har högre förväntningar vid köp av en produkt, då produkter har fått ett betydligt större serviceinnehåll (Grönroos, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995).

Det blir alltså allt viktigare att näringslivet, oavsett bransch, anammar en servicelogik som kan leda till konkurrensfördelar som företagen kommer ha stor nytta av för en framtid i framkant (Grönroos, 2008). En starkt utpräglad servicelogik och ett servicetänk leder likaså till att fler servicekulturer växer fram i näringslivet. Servicekulturen baseras på normer och värderingar kopplade till hur ett servicemöte bör gå till i den specifika verksamheten och formar många företags sätt att genom sin service skapa en ultimata upplevelse för kunden. Detta servicemöte är vad forskare inom service management brukar kalla för sanningens ögonblick eftersom det är i dessa ögonblick som framgången verkligen kan fås att blomstra

(Normann, 2000; Carlzon, 1987; Grönroos, 2008; Kotler, Bowen & Makens, 2003; Schneider & Bowen, 1995).

Sanningens ögonblick är dock ett begrepp som tappar sin mening om det inte finns någon personal i frontlinjen som tar emot kunden. Personalen är därför en vital resurs i tjänsteverksamheter och viktiga att ta tillvara på och välja ut med omsorg. Detta framför allt då dagens samhälle präglas av en kraftigt ökande tjänstekonkurrens där man inte längre är ensam om att leverera en specifik tjänst. Själva konkurrenskraften ligger numera i människorna som levererar tjänsten eller servicen. I serviceinriktade företag skapas därför en jakt efter personer som kan leverera just den servicelogik som företaget i fråga lever under. En felrekrytering kan orsaka stora konsekvenser för ett företag (Schmidt & Hunter, 1998, Kennedy, 1994: 113-114).

Ployhart, Schneider och Schmitt (2006: 292) tror till exempel att företagsledningen i organisationer i framtiden främst kommer att se rekryteringen som en viktig källa till framgång och inte enbart som en renodlad administrativ funktion. Rekryteringsprocessen har på så sätt hamnat i ett nytt ljus och många företag har fått upp ögonen för rekryteringen som en konkurrenskraft (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006; Cran, 1994). Mycket forskning har gjorts kring rekryterings- och urvalsprocessen i hopp om att hitta svar på vilka egenskaper som behöver undersökas vid rekrytering samt vilka metoder som är de mest lämpliga att använda för att kunna göra bättre personbedömningar. Ett väl utnyttjat begrepp i detta fall är ”serviceorientering” och det har visat sig finnas ett ökat behov av metoder som identifierar personer med serviceorienterade egenskaper. Detta i samband med att personlighet och attityd har blivit viktiga begrepp inom forskningen kring rekrytering (Hogan, Hogan & Busch, 1984; Skorstad, 2011; Mabon, 2005; Barrick & Mount, 2005; Kahlke & Schmidt, 2002; Baydoun, Rose & Emperado, 2001; Frei & McDaniel, 1998, Cran: 1994).

Service är med andra ord ett starkt integrerat begrepp både i vetenskapen men likaså i praktiken. Meningar så som ”Vi ser gärna att du är serviceminded”, ”Du får gärna ha en känsla för service” och ”Du ska kunna ge kunden en positiv upplevelse” stöter man på i nästintill alla platsannonser. När vi själva bläddrade bland platsannonser i tidningar och på internet insåg vi hur vanligt det faktiskt är att sätta krav på serviceförmågan hos arbetssökande. I olika typer av media har dessutom ”nyare” metoder för rekrytering uppmärksamats. Exempel på företag som använt sig av ”nyare” metoder är matvarukedjan Coop (Engelbrektsen, 2012: 2), hotellkedjan Clarion (Askeberg, 2010: 42-45) och nöjesfältet

Gröna Lund (Mårgård, 2009: 23) som satt sina arbetssökande på prov genom att ta in dem på audition liknande den i talangtävlingen Idol. Med andra ord skapas ett behov att på nyare sätt undersöka om en person är en god serviceutövare. Något vi däremot uppmärksammat i den litteratur vi har läst i samband med detta arbete är att de mest använda metoderna för rekrytering oftast är de av mer traditionell karaktär så som CV-granskning, intervju och referenstagning (Skorstad, 2011; Kahlke & Schmidt, 2002). Kan det då räcka med att rekryterarna väljer att använda sig av att traditionella metoder för att identifiera serviceorienterade egenskaper?

Det är därför intressant att undersöka hur olika metoder, traditionella som ”nyare”, fungerar för att identifiera serviceorienterade egenskaper. Vad innebär det egentligen att vara serviceorienterad? Kan man bara skriva att ”jag är serviceminded” i en ansökan? Hur kan en rekryterare i sin tur ta reda på om kandidaten är serviceminded och hur går detta i sådant fall till? Kan en rekryterare utifrån granskning av CV dra slutsatsen att en kandidat är en god serviceutövare? Alla dessa frågor resulterade i ett intresse att ta reda på hur det faktiskt går till när tjänsteverksamheter rekryterar för att hitta människor med de ”rätta” serviceegenskaperna. Detta leder in på vårt syfte:

1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att analysera hur tjänsteverksamheter arbetar med rekrytering och urval av frontpersonal. Vi vill närmare ta reda på hur urval kan göras i jakten på kandidater med serviceorienterade egenskaper. Detta leder in på våra frågeställningar:

- Hur arbetar tjänsteverksamheter med att identifiera och attrahera serviceorienterade medarbetare?
- Vilka rekryteringsmetoder kan tillämpas i arbetet att identifiera serviceorienterade egenskaper?

1.2 Uppsatsens disposition

Uppsatsen upplägg ser ut enligt följande:



Metod: I detta kapitel ämnar vi att närmare beskriva vårt val av tillvägagångssätt och metod under arbetet. Vi redogör för varför vi har valt att fokusera på vissa teoretiska ämnesområden.

Teori: I detta kapitel går vi djupare in i olika teorier som berör vårt ämnesområde kring rekrytering och betydelsen av personalen i tjänsteverksamheter.

Analys & empiri: I detta kapitel redogör vi för vårt empiriska material och analyserar detta med grund i teorin.

Diskussion & slutsatser: I detta kapitel förlänger vi analysen med vår egen diskussion kring de viktigaste poängerna som vi kunnat utvinna ur vår analys. Vi redogör även kortfattat för de slutsatser vi har kommit fram till med vår undersökning.

Förslag till vidare forskning: I detta slutgiltiga kapitel vill vi upplysa dig som läsare eller potentiell forskare för förslag till vidare forskning som vi under arbetets gång stött på men inte haft utrymme för i vår uppsats.

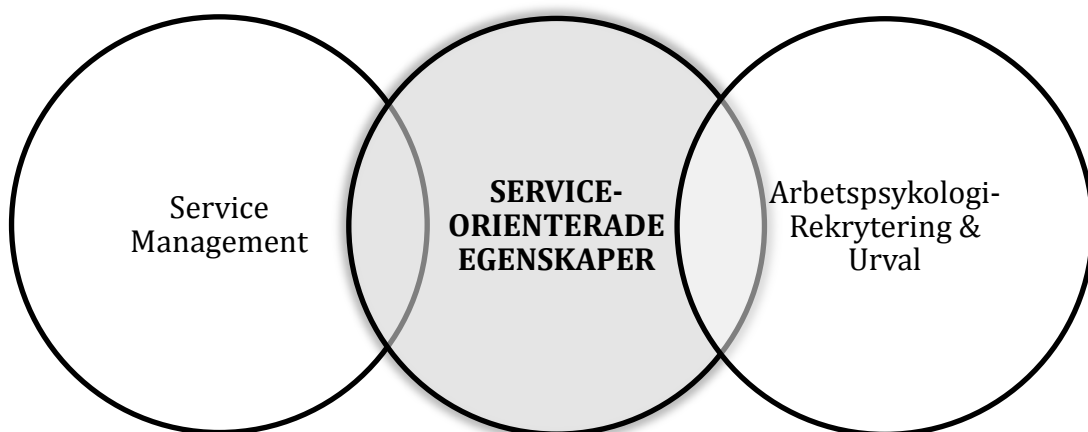
2. Metod

I detta kapitel ämnar vi att närmare beskriva vårt val av metod under arbetet och varför vi valt att fokusera på vissa teoretiska ämnesområden. Avslutningsvis för vi en diskussion om vårt tillvägagångssätt för analysen.

För att svara på våra frågeställningar har vi valt att använda oss av två tillvägagångssätt. Det första är litteratursökning och det andra är intervjuer med grund i en kvalitativ metod. Dessa kommer vi beröra närmare men först vill vi redogöra för hur vi med hjälp av forskning från två stora vetenskapliga fält valt att utforma vår teoretiska ram som ligger till grund för vår analys och slutdiskussion.

2.1 Två forskningsfält i ett

För att bygga upp vår teoretiska ram har vi berört två olika vetenskapliga fält. Det ena fältet är inriktat på service management och mer specifikt personalens betydelse i tjänsteverksamheter. Det andra fältet är arbetspsykologi och då framför allt forskning kring olika metoder för rekrytering och urval samt rekryterarens roll i rekryteringsprocessen. Vi har insett att vi behöver forskning och teorier från dessa båda fält för att kunna tjäna vårt syfte och besvara våra frågeställningar. Vi vill dock poängtera att service management-forskningen och den psykologiska forskningen inte alltid har som syfte att undersöka hur man identifierar serviceorienterade egenskaper. Vi kompletterar därmed våra kunskaper inom service management med arbetspsykologisk vetenskap i syfte att ta reda på hur företag söker personal med serviceorienterade egenskaper. Anledningen till att vi valt att gå in på ett arbetspsykologiskt fält beror på att service management-litteraturen främst besvarar frågor kring varför service och serviceorienterade egenskaper är viktiga för tjänsteverksamheter, medan arbetspsykologin går in djupare på hur man går tillväga och bör gå tillväga rent praktiskt för att hitta rätt kandidater.



Figur 1: Egen - "Två forskningsfält i ett"

2.2 Litteratursökning

Vi har fördjupat oss i litteratur som berör begrepp så som serviceorienterade egenskaper, rekrytering, urval, företagskultur, servicekultur, validitet, testning av serviceegenskaper och personlighetsdrag samt olika andra utvalda metoder. Inledningsvis gjorde vi en bredare litteratursökning främst i böcker och artiklar. De flesta artiklar har vi hämtat hem genom databaser som Lunds universitet rekommenderar. Till dessa databaser hör Libris, EBSCOhost och Swepub. En del artiklar har vi funnit via Google Scholar.

Vi har fått upp ögonen för ett antal forskare som refereras till i såväl gammal som nyare forskning. Vi har uppmärksammat att en stor del av dessa forskare omnämns i flera av de böcker och artiklar vi läst och därför har vi försökt att hitta ursprungskällorna till de verk som många forskare nämner. Stora delar av litteraturen som berör metoder och validitet av metoder är dessutom meta-analyser, vilket innebär att forskarna gjort sammanställningar av ett stort antal forskares resultat och slutsatser. (www.ne.se) Vi har varit medvetna om att deras slutsatser baseras på andras slutsatser och därför har vi varit noggranna med att fokusera på huvudpoänger och slutsatser som författarna till den specifika artikeln arbetat fram.

2.3 En kvalitativ ansats

Vi har valt att tillämpa en kvalitativ ansats i denna uppsats då vi haft som avsikt att skapa oss en uppfattning om hur andra människor ser, resonerar och tolkar sin omvärld (Widerberg, 2002: 16; Hartman, 2004: 106, 273; Patel & Davidson, 2011: 82). Vi har valt att undersöka ett ämne som är svårt att analysera statistiskt och där resultaten inte är mätbara som i en kvantitativ ansats. Vi har varit medvetna om komplexiteten bakom vårt ämnesval där en kvantitativ ansats inte hade gett oss den fria dialog med intervjupersonerna som möjliggjort en djupare analys av rekryteringsprocesser. Vid en kvalitativ ansats bör man alltid vara medveten om att man som forskare påverkar de givna svaren då de ska omvandlas till analys. Ett tillvägagångssätt som inte är lika tydligt i en kvantitativ ansats då man analyserar med hjälp av siffror. (Holme & Krohn Solvang: 1997) En kvantitativ ansats hade varit tillämpbar för att få ut ett mer omfattande empiriskt material där en fråga hade kunnat vara vilka metoder som rekryterare använder sig mest av vid rekrytering. Däremot hade vi inte uppnått det kvalitativa djup som vi önskade att uppnå då syftet har varit att analysera *hur* rekryterare arbetar och framförallt hur de resonerar vid val av olika metoder för rekrytering. Något vi därmed anser att vi inte kunnat uppnå om vi tillämpat en kvantitativ ansats.

2.3.1 Kvalitativa intervjuer och intervjupersoner

Det empiriska materialet har samlats in genom kvalitativa djupintervjuer. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att vi valt att ställa frågorna i den ordning som faller sig bäst under intervjuens gång (Patel & Davidson, 2011: 81; Bryman, 2008: 206). Frågorna har därmed varit öppna då vi har strävat efter en friare dialog med våra intervjupersoner (Kvale, 1997: 117; Holme & Krohn Solvang, 1997: 99; Lundahl & Skärvad, 1999: 117). Vi har därmed inte bundit oss helt till utformning eller ordningen av frågorna i intervjuguiden med syfte att inte upprepa oss eller få mekaniska svar. (Bryman, 2008: 413; Ryen, 2004: 44) Anledningen till detta är att vi är medvetna om komplexiteten bakom vårt ämnesval där alla frågor inte kan ges ett strukturerat svar. En fördel med att använda en kvalitativ ansats framför en kvantitativ sådan är att vi forskare kan gå tillbaka till intervjupersonerna och komplettera om det skulle vara nödvändigt (Bryman, 2008: 413-414). Vi har mailat eller ringt intervjupersonerna för kompletteringar och fått svar på de frågor vi ställt. Vi har dessutom försökt att hålla en kontinuitet i intervjuerna genom att låta en och samma person ställa frågorna, eftersom det i litteraturen står att intervjupersonen och dess egenskaper påverkar intervjun (Eriksson & Weidersheim, 2008: 98). Detta för att i största mån få ett så likvärdigt svarsmaterial som möjligt. Om det är samma person som ställer frågorna och interagerar med respondenten så ökar dessutom chansen för att denne ska behandla alla respondenter på ett liknande sätt.

Vi har valt att göra intervjuer med representanter från resebranschen och anledningen till detta är att resebransch är av starkt servicepräglad natur med stora delar av personalstyrkan i frontlinjen. Under arbetets gång har vi varit medvetna om att vi kunnat samla in vårt empiriska material från olika grenar inom tjänstesektorn, men valde att se närmare på resebranschen eftersom det är en bransch som vi skribenter finner intressant och passande för att besvara våra frågeställningar. Däremot är vi medvetna om att vi inte kan ge en generell bild för hela resebranschen eller för alla tjänsteverksamheter utifrån vårt insamlade material, vilket inte heller varit vårt syfte. Vi kontaktade nio olika reseföretag, medelstora och större företag, och fick intervjuer med fem av dessa. I ett fall fick vi intervju med tre representanter från samma företag, vilket vi är medvetna om kan ha påverkat analysen. Däremot har svaren skilt sig åt då intervjupersonerna från det gemensamma företaget arbetar inom olika avdelningar. Vi har totalt gjort åtta kvalitativa djupintervjuer per telefon eller genom personligt möte, samt en intervju över mail. Vi har haft intervju med tre rekryteringskoordinatorer, en reseledaransvarig, en HR-specialist, en servicechef, en

personalchef, en rekryteringskonsult och till sist en testkonsult som arbetar inom området för arbetspsykologisk testning. Intervjuerna med representanterna från rekryterings- och konsultföretagen har vi gjort i syfte att skapa oss en bredare grund kring hur väl erfarna och professionella rekryterare arbetar och tänker kring urvalsprocesser. Detta material har vi haft stor nytta av i vår analys eftersom det skapat ett bredare perspektiv kring rekrytering som på ett bra sätt kompletterar vissa kompetensluckor som finns i samband med rekrytering ute i praktiken.

För att den som intervjuar ska kunna följa med i samtalet och reagera på det som intervjupersonen säger och följa upp olika resonemang med följdfrågor, underlättar det om intervjun spelas in (Bryman, 2008: 428; Kvale, 1997: 147; Ryan, 2004: 56-57). Då kan den som intervjuar fokusera på själva intervjun och samtalet, istället för att föra anteckningar. Den som intervjuas kan påverkas av både inspelningen och antecknandet, då personen i fråga vet att innehållet kommer att analyseras. (Bryman, 2008: 428; Ryan, 2004: 56-57) Vi har därför vid varje intervju frågat om lov att spela in, detta för att hålla en god och ärlig forskningsetik (Ryan, 2004: 57). Vi har spelat in sju av våra nio intervjuer och transkriberat dem (då en av intervjuerna gjordes per mejl). En av intervjupersonerna ville inte bli inspelad, vilket vi givetvis respekterade och därför antecknade vi extra noga under den intervjun. I transkriberingarna har vi valt att skriva ut hela intervjun, med undantag för ljud så som ”mm” och ”eh” på de ställen då det inte är relevant att ha med. Detta för att transkriberingarna ska bli så lättöverskådliga och tydliga som möjligt. (Kvale, 1997: 156)

2.3.2 Telefon- eller mailintervjuer

Fem av våra intervjuer har gjorts över telefon, detta eftersom vi har varit på jakt efter vissa nyckelpersoner som på olika sätt är ansvariga för rekryteringsprocessen, men som har sina huvudkontor i Stockholm eller Göteborg. En nackdel med intervjuer över telefon kan vara att intervjupersonen tenderar att ge kortare svar och snabbare avrunda samtalet (Bryman, 2008: 209, 433) och att det kan vara svårt att ställa frågor som är av mer komplicerad karaktär (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008: 99). Dock har vi upplevt att telefonintervjuerna varat ungefär lika länge som de personliga intervjuerna och gett lika fylliga svar.

En av intervjuerna har besvarats per mail, då intervjupersonen inte hade möjlighet genomföra en telefonintervju på grund av en pågående rekrytering. Vi har varit medvetna om att det finns vissa svårigheter med att göra en intervju över mail. Svaren på frågorna kan bli korta och inte så beskrivande som i en muntlig intervju. Dessutom tenderar man att under ett personligt

samtal få mer spontana svar. (Ryen 2004: 199, 205) Intervjuguiden över mail reviderade vi en aning då vissa av frågorna kunde upplevas som svåra att besvaras skriftligt eller att vi fick förklara dem lite tydligare då intervjuguiden främst hade som syfte att fungera som ett underlag för intervjun.

2.3.3 Intervjuguidernas användning och upplägg

Eftersom vi gjort semistrukturerade intervjuer har intervjuguiderna främst fungerat som ett hjälpmedel och anpassats efter samtalet (se bl.a. Andersen, 1998: 162; Bryman, 2008: 415; Kvale, 1997: 121)). Intervjuguiden behöver dessutom inte vara allt för detaljerade då det kan komma att hindra spontana svar innehållande mer alternativa synsätt och tankar. (Bryman, 2008: 419; Ryen, 2004: 44; Kvale, 1997: 37) Vi har försökt att undvika att ställa ledande frågor (Bryman, 2008: 419; Ryen, 2004: 54-55), även om det inte alltid varit möjligt. Vi har varit intresserade av att undersöka en specifik del i rekryteringsprocessen varför frågorna stundtals varit väldigt specifika eftersom vi varit ute efter en viss typ av svar. Kvale (1997:146) menar att det kan vara lämpligt att ställa ledande frågor i det sammanhang då det leder in på relevanta samtalsämnen. Stundtals har det varit nödvändigt att utveckla några av frågorna för att intervjupersonerna skulle förstå innebörden av dem. Svaramaterialet har vi däremot ansett vara fylligt och relevant för vår undersökning.

Vi har använt oss av tre olika intervjuguiden (se bilaga 1-3) eftersom vi har intervjuat olika 7 olika företag med varierande inriktningar. Den första intervjuguiden (se bilaga 1) är den vi har tillämpat på resebranschen. De andra två intervjuguiderna (se bilaga 2-3) har vi använt oss av vid intervjuerna med representanterna från rekryterings- och testkonsultföretagen. Vissa av intervjupersonerna har vi mail fått ta del av intervjuguiden i förväg. Vi är medvetna om att svaren kan ha kommit att påverkas av hur pass väl intervjupersonerna kunnat förbereda sig vilket gett intervjupersonerna olika förutsättningar vid besvarandet på våra frågor. Under intervjuernas gång märkte vi därför att vissa av intervjupersonerna hade förberett sig och tagit fram företagsmaterial som svar på våra frågor, medan andra intervjupersoner talade mer fritt. Anledningen till att alla intervjupersoner inte har fått intervjuguiden i förväg beror på att vissa av intervjuerna har bokats med kort varsel eller att intervjupersonerna inte efterfrågat en intervjuguide.

De rekryteringsrelaterade intervjuguiderna har baserats på samma teman och delar (se bilaga 1-2). Den första delen bestod av frågor gällande intervjupersonernas bakgrund och utbildning samt mer specifikt hur företagen tänker kring begreppet service. I den andra delen ställde vi

frågor inriktade på hur olika egenskaper och kompetenser värdesätts i företagen samt hur de arbetar med att sätta upp kravprofiler. I den tredje delen gick vi in mer specifikt på hur företagens rekryterings- och urvalsprocesser går till och vilka metoder de tillämpar i sin rekrytering. Intervjun avslutades med frågor kring framtiden för rekryteringen. Denna struktur med olika teman var också behjälplig när vi senare skulle sälla i vårt transkriberade material för att lättare hitta resonemang från intervjupersonerna. Intervjun med testkonsulten är den enda som skiljer sig markant, eftersom vi varit på jakt efter personens expertkunskaper om just tester.

2.4 Tillvägagångssätt för analysen

I vår analys har vi valt att varva empiri med teori för att dels undvika onödig upprepning men även för att vi anser att det underlättar för läsaren genom att analysera empirin utifrån teorin direkt istället för att dela upp det i två olika kapitel. Vi kan därmed enklare undersöka vad teorin och empirin är eniga om och var det skiljer sig gällande tillvägagångssätt. Eftersom det material vi har samlat in under våra intervjuer beskriver en möjlig verklighet och inte nödvändigtvis den absoluta sanningen, är detta något som är mycket viktigt att ha i åtanke vid analysen (Widerberg, 2002: 16; Hartman, 2004: 106, 273; Patel & Davidson, 2011: 82). Vi har undersökt hur researrangörer arbetar med rekrytering, men vill understryka att det nödvändigtvis inte behöver vara det optimala sättet. Som komplement till vårt empiriska material har vi använt oss av den populärvetenskapliga branschtidningen ”Chef” för att utöka informationen om ”nyare” rekryteringsmetoders användning i praktiken. Detta för att bredda våra analytiska resonemang. Denna tidning valde vi eftersom den riktar sig till ledare av olika slag och vi fann tre tidningar som hade uppslag rörande trender inom rekrytering.

Vi vill understryka att vi absolut inte har som syfte att förtala något företag eller någon representant, utan att vi enbart vill undersöka hur olika företag arbetar med sin rekrytering av serviceorienterade medarbetare. Varje organisation måste analyseras utifrån dess egna förutsättningar och vi har därför inte haft som syfte att ställa dem mot varandra utan enbart förklara hur de faktiskt arbetar med rekrytering. Därför har vi i vår analys valt att enbart nämna våra representanter vid befattning och inte vid namn. Vi har även varit noggranna att lyfta fram när någon av intervjupersonerna har uttryckt en egen åsikt eller något som inte är direkt kopplat till hur företaget tänker. Vid hanteringen av citat från intervjupersonerna i analysen har vi för att få ett bättre flyt i texten valt att ta bort onödiga ord så som ”eh”, men vi har varit noga med att inte ändra på själva syftet med meningen (Kvale, 1997: 156).

3. Teori

Teorikapitlet redovisar för personalens betydelse i tjänsteverksamheter, vikten av att identifiera och attrahera medarbetare med serviceorienterade egenskaper och slutligen olika metoder för rekrytering av personal. Teorin är uppdelad i två större delar; den första med fokus på betydelsen av personal i tjänsteverksamheter; den andra med fokus på olika metoder för att hitta rätt person till rätt plats.

3.1 Betydelsen av personal i tjänsteverksamheter

I den här delen av teorikapitlet vill vi närmare undersöka vikten av att få rätt person på rätt plats i samband med rekryteringen. Vi kommer titta på hur tidigare forskning talar om rekryteringen som en potentiell konkurrenskraft och hur behovet av serviceinriktade medarbetare kan se ut.

3.1.1 Tjänsteverksamheters krav på servicekvalité

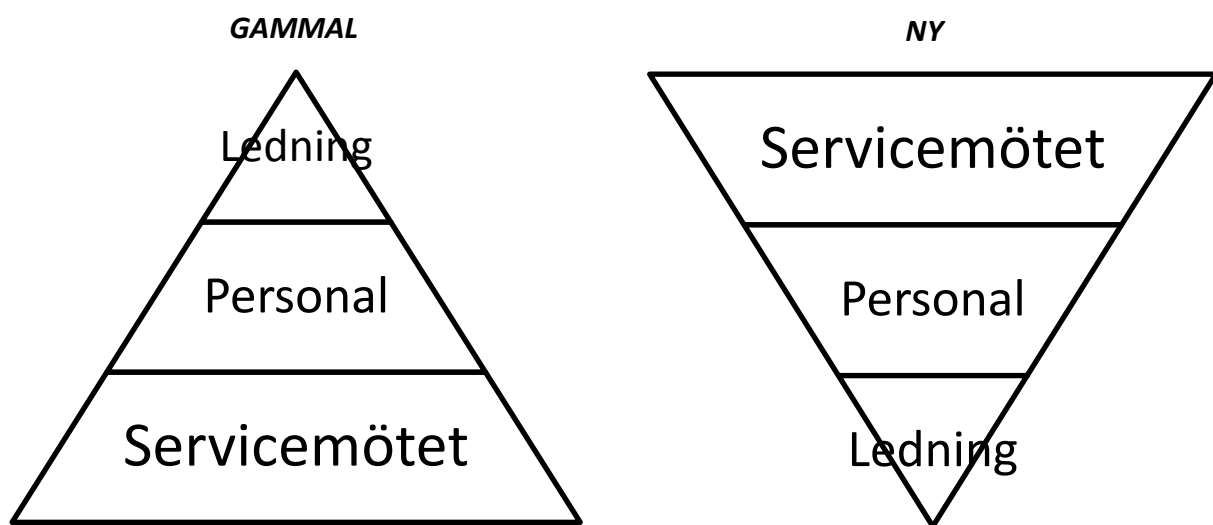
Samhället präglas idag av tjänsteverksamheter och ett serviceinriktat tankesätt i stora delar av näringslivet. Inom service management talas det många gånger om företagens och medarbetarnas förmåga att kunna ge god service och anamma en *servicelogik*. Detta för att skapa förutsättningar att lättare konkurrera i dagens näringsliv. Det handlar om att produkter har fått en större grad av serviceinnehåll än tidigare och att relationen till kunden därmed har fått en större betydelse. Genom att vara bra på att bygga långsiktiga kundrelationer menar delar av service management-litteraturen att ett mervärde kan skapas till tjänsterna och detta mervärde kan alstras i mötet med kunden. *Servicemötet* är därför ett begrepp som ofta omnämns inom tjänsteforskningen. Den kvalité som kunden upplever i servicemötet präglas starkt av vad personalen presterar. Det vill säga om den individuella prestationen har en positiv eller negativ effekt på kundens upplevda kvalité. (Grönroos, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995; Grönroos & Gummesson, 1985; Echeverri & Edvardsson, 2002).

I samband med att service och framför allt servicemötet har blivit allt viktigare i många företag, har därmed servicelogiken integrerats allt djupare i företagskulturerna. *Företagskulturer* kan beskrivas som de djupare innebörder och värderingar som ligger bakom och styr beteenden i företagen. Kulturer är med andra ord en viktig nyckelfaktor i företags förmåga att styra och guida sin personal i ”rätt” riktning (Alvesson & Svenningsson, 2008: 74). En utmaning för serviceföretag, i jämförelse med t.ex. industriföretag, är hanteringen av en personalstyrka som arbetar mer självständigt mot kunden och där kulturen därför skall fungera som en riktlinje för medarbetarnas serviceorienterade attityder (Schneider & Bowen, 1995: 237). Inom tjänsteforskningen talar man därför om *servicekulturer* och deras betydelse

för tjänsteverksamheter. För att ha en servicekultur krävs det att alla anställda, chefer som frontpersonal, visar intresse för och värdesätter service. Dessutom bör de serviceinriktade värderingarna få en dominerande position i företaget, då en stark servicekultur med gemensamma värderingar möjliggör en servicelogik och ett mer kundorienterat bemötande. (Grönroos, 2008; Echeverri & Edvardsson, 2002; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995). Detta kan även förklaras med: ”The culture employees experience will be the culture customers experience” (Schneider & Bowen, 1995: 240).

3.1.2 Personalen i servicemötet

Personalen har kommit att bli en viktig resurs för företagen och service kan därför ses som ett konkurrensmedel. I tjänsteverksamheter arbetar stora delar av medarbetarna i frontlinjen och *frontpersonalen*, som de kallas, spelar därmed en betydelsefull roll i servicemötet eftersom de påverkar kundens uppfattning om servicekvalitén (Di Mascio, 2010; Schneider & Bowen, 1995; Echeverri & Edvardsson, 2002). Ett uttryck som understryker betydelsen av servicemötet är *sanningens ögonblick* som myntades av Normann (2000) (i Echeverri & Edvardsson, 2002: 349; Kotler, Bowen & Makens, 2003: 353). Jan Carlzon (1987), VD på SAS under 1980-talet, bidrog till populariseringen och användningen av detta uttryck. Carlzons bidrag var revolutionerande då att han propagerade för att riva de hierarkiska och onödigt byråkratiska strukturer som näringslivet till stora delar bestod av. Carlzon ansåg att dessa strukturer hindrade utvecklingen av en god kundorientering. Organisationspyramiden har därmed vänts upp och ner vilket resulterat i att servicemötet och personalen som utför servicen har blivit viktiga komponenter i tjänsteverksamheter. (se modell 1)



Modell 1: Fri tolkning av figur i Grönroos (2008), s. 337, figur 13.3 ”Tjänsteinriktad organisationsstruktur”

Normann (2000: 30-31, 68) talar även om begreppet *social innovation* vilket innebär att tjänsteverksamheter måste arbeta uppfinningsrikt i hopp om att bli framgångsrika. Den sociala innovationen menar han dessutom är ett medel genom vilken kvalité och kostnadseffektivitet kan utvinnas och servicemötet är en typisk situation där kunden bedömer kvalité. Dessutom kan social innovation bidra till att attrahera kompetent och motiverad personal. Normann (2000: 196) menar att nyckeln till framgång i serviceverksamheter har att göra med förmågan att kunna identifiera, mobilisera och fokusera mänsklig energi. Detta visar på vikten av att rekrytera rätt medarbetare som har den energi som krävs för att skapa ett bra servicemöte. Men likaså förmågan att skapa konkurrenskraft genom rekryteringen. Ett exempel på social innovation menar Normann (2000) kan vara genom uppfinningsrik rekrytering.

3.1.3 Rekryteringsprocessen som en konkurrenskraft

”Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the purpose of *identifying* and *attracting* potential employees” [egen kursivering]. (Barber 1998 i Breugh & Starke 2000: 407) Genom detta citat vill vi poängtera att rekryteringen kan definieras som ett sätt att både kunna identifiera rätt medarbetare, men likaså att attrahera de medarbetare som passar in allra bäst i företaget. I detta fall talar forskningen om behovet av en god matchning mellan företag och medarbetare (Chatman, 1991; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006: 288-289; Schneider & Bowen, 1995: 115), men likaså om behovet att som företag känna sin marknad och sina kunder väl för att veta vilken servicenivå som man bör förvänta sig av sin personal (Schneider & Bowen, 1995: 113). Ployhart, Schneider och Schmitt (2006: 292) menar t.ex. att vi lever i en tid när tillgången på kvalificerad arbetskraft är låg i stora delar av ekonomin. De organisationer som på bästa sätt lyckas identifiera, attrahera och behålla arbetskraft som är tillräckligt kvalificerad är därför de företag som blir mest konkurrensstarka och framgångsrika. De menar dessutom att ledningen i organisationer i allt högre grad bör se rekrytering som en källa till framgång snarare än en helt och hållet administrativ funktion. (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006: 6)

För att skapa en konkurrenskraftig personalstyrka och rekrytering, talar forskningen om så kallad *employer branding*. Genom employer branding kan företag på ett effektivt sätt marknadsföra sig ut mot lämpliga potentiella medarbetare. Den potentiella medarbetaren attraheras i sin tur enklare till företag som delar värderingar med denne och då specifikt de företag som verkligen visar att de lägger stor vikt vid de värderingar som den arbetsökande efterlyser. Här kan rekryterarna därmed definiera och framhäva sin identitet som arbetsgivare. (Backhaus & Tikoo, 2004; Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Berthon, Ewing & Hah, 2005;

Lievens & Highhouse, 2003) Behovet av att marknadsföra sig ut mot potentiella medarbetare visar på att det skett ett skifte i personalledningsfrågor från ett tidigare fokus på t.ex. löner och arbetsförhållanden till att i allt större utsträckning fokusera på organisationens ”personlighet” och image. (Lievens & Highhouse, 2003; Schneider & Bowen, 1995: 114-115; Normann, 2000: 68) På så sätt vill Normann (2000: 30-31) hävda att serviceföretag inte längre enbart kan ses i ljuset som personalintensiva utan likaså beskrivas som *personlighetsintensiva*.

3.1.4 Serviceorienterade egenskaper

Att kunna identifiera och välja ut de kandidater som kan generera en hög servicekvalité och *serviceorientering* ses idag som ett viktigt konkurrensmedel. (Baydoun, Rose & Emperado, 2001: 605-606; Schneider & Bowen, 1995: 112-113; Butcher, Sparks & O’Callaghan, 2003: 204). Hogan, Hogan & Busch (1984: 167) beskriver serviceorientering som ”a set of attitudes and behaviors that affects the quality of the interaction between /- - - / the staff of any organization and its customers.” Det finns en del forskning som har försökt att undersöka vilka personliga egenskaper som kan definieras som serviceorienterade (Hogan, Hogan & Busch, 1984; Frei & McDaniel, 1998; Baydoun, Rose & Emperado, 2001; Cran 1994; mfl.) Exempel på ord som närmare beskriver serviceorientering kan vara förmågan att bli omtyckt, ha en god anpassningsförmåga (Hogan, Hogan & Busch, 1984), ha en social förmåga, vara respektfull, visa engagemang (Butcher, Sparks & O’Callaghan, 2003: 188; Hogan, Hogan & Busch, 1984: 173), vara nyfiken, vänlig och hjälpsam (Barrick & Mount, 2005; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006: 436-438) samt kunna utstråla energi (Baydoun, Rose & Emperado, 2001: 618). Dessutom är det viktigt att hitta de personer som faktiskt har viljan och intresset att ge service (Svingstedt, 2005: 38; Butcher, Sparks & O’Callaghan, 2003: 188; Schneider & Bowen, 1995: 113).

Eftersom det fokuseras allt mer på företagets personligheter i form av bland annat image, är det likaså av vikt att hitta rätt medarbetare med ”rätt” personlighet och attityd (Frei & McDaniel, 1998; Barrick & Mount, 2005). Ett världsberömt företag med en stark servicekultur och som värderar personlighet och serviceegenskaperna hos sina medarbetare är Disneys temaparker. Deras mål är att anställa ”rätt” personer för att fortsätta vara starka aktörer inom sin marknad. De lägger med andra ord stor vikt vid personal som är kundorienterad och som kan ha ett leende på läpparna från den första till den sista arbetstimmen. Personalens sociala förmågor värderas därmed högt och personalen ses som scenartister snarare än ”vanliga” medarbetare. (Bryman, 1999; Van Maanen, 1991; Pine & Gilmore, 1999; Schneider & Bowen, 1995)

Disney är därför angelägen om att hitta medarbetare som kan förmedla Disneys budskap och serviceorienterade värderingar. Schneider & Bowen (1995: 113) menar t.ex. att: "You don't want to hire just a customer service-oriented employee; you must hire your customer service-oriented employee." [egen understrykning]. De serviceorienterade egenskaperna hos en kandidat borde därför få minst lika stort utrymme som andra kompetenser vid rekrytering och specifikt i företag där service ses som en nyckelfaktor (Cran, 1994: 37). Frontpersonalens uppfattning om vad som är bra respektive dålig service är med andra ord viktigt att identifiera och ta tillvara på för att kunna skapa en bra bild och prognos över hur kandidaten i fråga kan komma att sköta sin arbetsroll i företaget (Di Mascio, 2010).

3.2 Metoder för att hitta rätt person till rätt plats

I denna del av teorikapitlet vill vi närmare undersöka vilka metoder som används för att hitta rätt person till rätt plats i urvals- och rekryteringsprocesser. Vi har valt ut ett visst antal metoder och enbart de som vi funnit relevanta för att tjäna vårt syfte. Vi börjar med ett mer allmänt avsnitt som beskriver rekryterarens roll i rekryteringsprocessen samt uppbyggnaden av arbetsanalyser och kravprofiler som är en viktig del i rekryteringen. Vi kommer därefter att titta på hur tidigare forskning talar om olika metoder och deras validitet samt testningsmetoder som tagits fram för att mer specifikt mäta serviceorienterade egenskaper.

3.2.1 Rekrytering och urval samt rekryterarens roll

För att kunna rekrytera rätt personer till rätt plats är det mycket viktigt för företagen att använda sig av lämpliga rekryterings- och urvalsmetoder. Urval och rekrytering av människor handlar om att kunna förutsäga människors framtida beteende på arbetsplatsen och urvalet är en ömsesidig process. (Kahlke & Schmidt, 2002; Mabon, 2005; Cooper & Robertson, 1995; m.fl.) Samtidigt använder sig företag inte alltid av metoder som ger företagen ett bra och användbart beslutsunderlag att basera sitt urval på (Kahlke & Schmidt, 2002: 20). Skorstad (2011: 16-17) menar att detta kan bero på att ett fåtal rekryterare än idag efterfrågar metoder av mer vetenskaplig grund.

Forskning har gjorts kring olika metoders *validitet* och två väl uppmärksammade forskare inom ämnet är Schmidt och Hunter (1998) som har gjort en sammanställning av 85 års forskning av validitet i olika urvalsmetoder. Begreppet validitet innebär att man bedömer metodens tillförlitlighet och användbarhet och validiteten kan ses som en avgörande faktor i jakten på den rätte kandidaten (Schmidt & Hunter, 1998). I sin studie visar Schmidt och Hunter (1998) att olika kombinationer av metoder kan ge högre validitet än vad användningen av en enskild metod kan ge. Detta har även Kahlke och Schmidt (2002: 112) samt Baydoun,

Rose och Emperado (2001: 608) uppmärksammat. Kahlke och Schmidt (2002) menar till exempel att flera metoder ökar chansen att träffa rätt och på samma gång minskar risken för en så kallad ”fake-good”-effekt vilket innebär att kandidaten, men även företaget, vill framstå som bättre än vad de egentligen är. Mycket hänger därför på rekryterarens förmåga att kunna hantera bedömningsituationen så opartiskt som möjligt (Øyvind & Nilsen, 2011: 244-245). Det är nämligen vanligt förekommande att personkemin och den sociala attraktionen är avgörande i rekryteringssammanhang (Tollgerdt-Andersson, 2011).

Rekrytering kan många gånger ses som en situation som är lätt att behärska, men som i själva verket är en oerhört svår uppgift då den handlar om att på ett så systematiskt och objektivt sätt som möjligt bedöma en annan människas framtida potential i företaget. Rekryterarens roll är därför viktig då denne innehar ansvaret att identifiera ”rätt” person. Det är därför lätt att gå miste om kandidater med god potential att ge service om man antar att en anställning varit lyckad då man inte får några klagomål på rekryteringen. Det gäller därför att inte vara allt för optimistisk och naiv i sin rekrytering (Skorstad, 2011: 16-17; Mabon, 2005: 50; Schneider & Bowen, 1995: 115). Rekrytering är med andra ord en viktig funktion för företag att se till och lyfta fram. En ineffektiv rekryterings- och urvalsprocess kan öka risken för att rekrytera ”fel” personal som blir missnöjda och i sin tur inte levererar den service som förväntas av dem, bygger på företagets kostnader samt riskerar att skada företagets image. Frontpersonalens arbetsuppgifter är därmed *komplexa* och därför bör inte rekryterare ha uppfattningen om att det är ett arbete vem som helst kan sköta och därmed sätta allt för låga krav på serviceegenskaper. (Cran, 1994: 37) Företag har i allt större utsträckning förstått att vänlighet och serviceorientering är egenskaper som inte går att lära ut på samma sätt som de mer ”tekniska” kunskaperna och därför är dessa egenskaper viktiga att ta tillvara på direkt vid rekryteringstillfället (Bowen & Ford, 2002: 460; Echeverri & Edvardsson, 2002: 352).

3.2.2 Arbetsanalyser och kravprofiler

För att kunna hitta de rätta medarbetarna till företaget måste varje rekryteringsprocess grundas i en noggrann och väl specificerad sammanställning av de krav man ställer på kandidaterna som söker arbetet. Därför är sammanställandet av en *arbetsanalys* och *kravprofil* ett viktigt inledande steg i all rekrytering. I en arbetsanalys fastställs arbetets karaktär och vilka typer av människor och egenskaper som behövs för att klara arbetsuppgifterna. Kraven företagen ställer kan baseras på t.ex. företagets traditioner, miljö och kulturella situation (företagskultur). Även utbildningsprestationer och tidigare arbetslivserfarenheter kan ingå i kravprofilen för arbetet. (Skorstad, 2011: 35; Wächter, 1970: 136; Ployhart, Schneider &

Schmitt, 2006: 101-103; Kahlke & Schmidt, 2002: 66-67; Cook, 2009: 54) Baydoun, Rose & Emperado (2001: 607-608) menar att det även kan vara av vikt att basera kraven på exempelvis kundundersökningar, då kundens uppfattning är den mest betydelsefulla indikatorn på servicekvalité. I komplement till detta kan man göra utvärderingar av de befintliga medarbetarna och sin egen prestation i företaget som rekryterare för att få en bild av vilken servicenivå företaget redan tillämpar (Baydoun, Rose & Emperado, 2001: 607-608; Kahlke & Schmidt, 2002: 66-67). Ett exempel på en organisation som drar nytta av duktiga medarbetares kompetenser och värderingar i rekryteringsprocessen är Disney. De har insett att de befintliga medarbetarna lättare kan identifiera kandidater som har de rätta värderingarna och använder sig därmed av deras hjälp i rekryteringsprocessen (Kotler, Bowen & Makens, 2003: 363).

3.2.3 Metoder för rekrytering

Det finns många olika sätt att gå tillväga vid rekrytering av medarbetare och nedan beskriver ett fåtal utvalda metoder. De mest förekommande metoderna i arbetslivets utvalssituationer menar forskningen är de traditionella bedömningsmetoderna, så som intervjuer, referenser, självbiografisk data och studieresultat (Kahlke & Schmidt, 2002: 102; Mabon, 2005: 34; Cooper & Robertson, 1995: 4). Det talas även om att hänga med i utvecklingen och att anpassa sin rekrytering till den ständigt föränderliga arbetskraften (Cooper & Robertson, 1995: 2). Av den anledningen beskriver vi även några mer alternativa metoder för rekrytering som avser att identifiera vissa specifika egenskaper som bl.a. serviceorientering. Nedan beskrivs de olika metoderna närmare:

3.2.3.1 CV-granskning

Olika komponenter som vanligtvis brukar vara med i ett CV (meritförteckning), så som ålder, erfarenhet, intressen, utbildning och biografisk data, är mått som inte visar hög validitet. Erfarenhet är till exempel ett mått som inte ger någon information om hur personen faktiskt har presterat på sin förra arbetsplats. (Schmidt & Hunter, 1998: 269) McDaniel & Frei (1998: 19) menar dessutom att det är svårt att bedöma om någon är serviceorienterad enbart genom att titta på aspekter som t.ex. erfarenhet.

3.2.3.2 Intervjuer

Intervjun är den metod som anses vara mest använd vid rekrytering (Skorstad, 2011: 57). Dock ses intervjun inte alltid som det mest lämpade verktyget för att ta reda på om en kandidat är lämplig för arbetet eller inte (Schmidt & Hunter, 1998; Skorstad, 2011: 57). Detta då intervjutillfället är en situation där kandidaten beskriver sig själv och där rekryteraren måste

ha i beräkningarna att personen i fråga kan ge en förbättrad bild av sig själv (Cook, 2009: 84). Vid intervjuer finns det därmed en hel del fallgropar som rekryteraren bör försöka undvika. Bland annat; att olika rekryterare uppfattar kandidater och information på olika sätt, att första intrycket och magkänslan påverkar beslutet eller att rekryterare bedömer kandidater utefter fördomar och ofta letar efter negativa aspekter hos kandidaterna för att kunna välja bort dem. (Skorstad, 2011; Kennedy, 1994) I hopp om att undvika fallgroparna menar forskningen att rekryterare bör använda sig av strukturerade intervjuer och ha kompetent rekryteringspersonal som är medveten om farorna. (Kennedy, 1994: 112) Den strukturerade intervjun anses ha högre validitet, framför allt då intervjuerna oftast baseras på en tydligare arbetsanalys. Däremot är de strukturerade intervjuerna oftast dyrare och mer tidskrävande. (Schmidt & Hunter, 1998: 267; Kahlke & Schmidt, 2002: 124-125)

3.2.3.3 Referenstagning

Referenstagningen sker ofta i slutet på rekryteringsprocessen. Referenser är ett mått som också uppvisar relativt låg validitet (Hunter & Schmidt, 1998), eftersom referenstagning är ett selektivt val från den sökande och kan leda till att den bild man får av kandidaten inte nödvändigtvis stämmer (Mabon, 2005: 37).

3.2.3.4 Assessment centers

En annan form av rekryteringsmetod är så kallade *assessment centers*. Metoden går kortfattat ut på att olika stora grupper av kandidater blir inbjudna att delta i ett assessment center som kan sträcka sig från en halv dag till flera dagar. Denna metod är ett samlingsbegrepp för många olika metoder och övningar och kan liknas vid en mångkamp där kandidater beprövas i olika "grenar" t.ex. genom rollspel, simuleringsövningar i grupp, personlighetstester, intervjuer, och begåvningsstester. Rekryteraren bedömer deltagarna utefter varje gren och resultaten sammanställs därefter till en slutgiltig bedömning av kandidaterna. (Skorstad, 2011: 170; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2005: 519, 524-528; Searle, 2003: 240) Då många metoder tillämpas kan validiteten öka eftersom urvalet baseras på fler informationskällor som dessutom mäter olika sorters kompetenser (Skorstad, 2011: 170-174). Dock är det ett oerhört resurskrävande tillvägagångsätt, varav det fortfarande inte används i särskilt många organisationer. Dessutom lyfter Schmidt och Hunter (1998: 269-270) samt Skorstad (2011: 172) fram att denna metod är mest användbar vid rekrytering av chefspositioner.

3.2.3.5 Auditions

Rekryteringsprocessen jämför Pine och Gilmore (1999: 156-160) med en casting där arbetsgivaren är regissören och kandidaterna är skådespelarna. De menar att företag idag i allt

större utsträckning erbjuder upplevelser snarare än materiella produkter. Därför menar Pine & Gilmore (1999: 156-160) att mycket av arbetet frontpersonalen utför är en form av teater och att det huvudsakliga sättet att samla in information om hur en kandidat faktiskt kommer att agera i servicemötet är att låta kandidaten visa det rent praktiskt, genom t.ex. *auditions*. De menar därför att HR- och personalavdelningar borde följa med i utvecklingen och inse vikten av att anställa personal som kan leverera en bra upplevelse för kunden. De exemplifierar här med giganten Disney som använder sig av *auditions* som urvalsverktyg, detta eftersom stora delar av Disneys affärsidé bygger på att ha trevliga, glada och energiska medarbetare. (Pine & Gilmore, 1999: 158)

3.2.3.6 Testning

Marknaden för psykologiska tester har exploderat under de senaste åren och professionella rekryteringsföretag, men även HR- och personalavdelningar, inkluderar ofta testning i sina rekryteringsprocesser. (Mabon, 2011: 53, 209; Schulze & Skorstad, 2011: 99). Ett exempel på tester som kan göras på kandidaterna är *arbetspsykologiska tester* i form av personlighetstester (Cooper & Robertson, 1995: 113; Searle, 2003: 191-192; Schulze & Skorstad, 2011: 115). Hogan, Hogan & Busch (1984: 167) vill även lyfta fram personlighetstesternas användbarhet i syfte att identifiera serviceorienterade egenskaper, då fler och fler arbetsuppgifter baseras på egenskaper som inte kräver specifik teknisk förmåga.

Personlighetstestning kan även användas i syfte att mer specifikt mäta egenskaper av serviceorienterad karaktär. Då synen på kundservice har blivit nästintill oundviklig i dagens servicesektor har ett test vid namn *Service First* utvecklats. Det är ett test framtaget av amerikanska psykologer som mäter serviceegenskaper och som baseras på omfattande forskning kring olika personlighetsdrags validitet i servicesammanhang. Testskaparna har identifierat fyra komponenter som kan kännetecknas med viljan att ge service. Service är en egenskap som testskaparna menar kan mätas genom att testa hur en person beter sig i aktiva, artiga, hjälpsamma och personliga kundrelationer och är ett internetbaserat test som besvaras på ca 20 minuter. (Mabon, 2005: 287) Validiteten i testningen av specifika personlighetsattribut kan även komma att påverkas av huruvida en bedömning baserats på rekryterarens observation av kandidaten eller om kandidaten fått göra en självuppskattning av sina personliga förmågor. (Schneider & Bowen, 1995: 115)

Barrick & Mount (2005: 359, 368) drar slutsatsen i sin artikel att personlighetsdrag har kommit att bli viktigt i rekryteringsprocessen, då de menar att personlighet ger upphov till

information om en kandidat som inte kan mätas tillräckligt genom tester av t.ex. mental förmåga eller arbetserfarenhet. För att företag ska kunna basera sitt urval på personlighetsdrag hos en kandidat menar Tett, Jackson & Rothstein (1991: 732-733) att företag måste utveckla en personlighetsorienterad arbetsanalys. De menar att ett personlighetstest har högre validitet om företaget verkligen har utvärderat vilka egenskaper som är viktiga just för dem. Med andra ord finns det inget som säger att en typ av personlighet fungerar på alla arbetsplatser, speciellt i situationer där man letar efter specifika egenskaper. (Barrick & Mount, 2005: 369; Tett, Jackson & Rothstein, 1991: 732-733; Mabon, 2005: 247)

3.3 En kort sammanfattning av teorin

Vi har i den första delen av teorikapitlet gått in närmare på hur viktig personalen är i tjänsteverksamheter eftersom de är den utslagsgivande faktorn i servicemötet med kunderna. Vi har även tittat närmare på betydelsen av att i tjänsteföretagen anamma en servicelogik och en servicekultur som dessutom kan fungera som ett medel för att attrahera medarbetare som ”passar in” i företaget i fråga. De serviceorienterade egenskaperna och de ”rätta” personligheterna hos medarbetarna efterfrågas därför i allt större grad i näringslivet då personalen och framförallt frontpersonalen bör arbeta med att förmedla företagets specifika budskap och värderingar.

Vi har i den andra delen av teorikapitlet gått in närmare på olika, av oss utvalda, metoder som kan tillämpas i rekryteringen av medarbetare. Vi har tittat närmare på rekryterarens roll i rekryteringen och problematiken denne står inför i bedömningen och urvalet av personal. Vidare har vi tittat på vikten av arbetsanalyser och kravprofiler som verktyg för rekryteringen och hur dessa kan ha sin grund i bland annat kundundersökningar eller utvärderingar av befintlig personal med goda serviceorienterade egenskaper. Därefter har vi tittat på olika metoder för rekrytering både traditionella och mer alternativa.

4. Analys

I detta kapitel ämnar vi att analysera vår teoretiska bakgrund med det empiriska material vi samlat in från våra intervjuer. Vi vill ge dig som läsare en insyn i hur tjänsteverksamheter arbetar praktiskt med sin rekrytering av frontpersonal med serviceorienterade egenskaper samt vilka utmaningar de kan komma att ställas inför i denna process. Här kommer vi exemplifiera med representanter från resebranschen samt rekryterings- och konsultföretag.

Vi har haft som syfte att följa strukturen i teorin i den mån vi kunnat och därför ämnar vi att först titta närmare på vår första frågeställning; hur arbetar tjänsteverksamheter med att identifiera och attrahera serviceorienterade medarbetare? Här analyserar vi bl.a. begreppen servicemötet, employer branding och värderingar i relation till empirin. Vidare i analysen går vi närmare in på olika metoders tillämpning i rekryteringen av serviceorienterade medarbetare för att besvara vår andra frågeställning; Vilka rekryteringsmetoder kan tillämpas i arbetet att identifiera serviceorienterade egenskaper?

4.1 Rekrytering – En svår men viktig uppgift

I jakten på de rätta kandidaterna kan metoderna för rekrytering vara lika många som företagen. Personalen anses numera vara en konkurrenskraft och för att i det långa loppet vara en stark aktör på marknaden är personalen och rekryteringen viktiga pusselbitar (Grönroos, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995). Alla de representanter vi intervjuat har förstått vikten av personalens betydelse men har olika sätt att arbeta med rekrytering. En av rekryteringskoordinatorerna uttalar sig:

”Jag själv tror ju att det här med service är ju en konkurrensfördel och att de företag som är bra på att ge bra, personlig, snabb service är företag som också sticker ut, ja i en värld nu där det är hård konkurrens, där produkterna liknar varandra, där hårdvaran blir allt mer lika varandra”.

Alla representanterna påpekar att personalen är en konkurrenskraft då bemötandet mot kunden är den faktor de faktiskt kan konkurrera med. Det råder alltså en enighet om att de företag som kan ge god service också är de som sticker ut, uppmärksammas och håller i längden. I de flesta servicemöten är det personalen som möter kunden och det gäller därför att på ett bra sätt kunna hantera sanningens ögonblick i interaktionen med kunden (Normann, 2000; Carlzon, 1987). Företagsrepresentanterna lyfter även fram att det handlar om att få kunden att lämna servicemötet med en bra upplevelse i bagaget och en bra attityd och inställning till företaget.

Vid frågan om rekryteringsprocessens prioritet i de olika reseföretagen (se intervjuguide, bilaga 1) lyftes det fram att rekryteringen måste få ta den tid det behöver.

Rekryteringskonsulten anser att bedömningen bör ta tid och inte stressas fram, då det är viktigt att verkligen kunna ge tid till eftertanke, för att minska risken att göra en felaktig bedömning. Med andra ord är rekryteringen en *process* och en betydande sådan för att få rätt person på rätt plats. Rekryteringen kan ses som något man aldrig riktigt blir fullärd i och en av rekryteringskoordinatorerna säger:

”Och jag kan säga, som har jobbat så mycket med rekrytering att jag upplever det svårare och svårare och svårare och det är som någon sa till mig på X, att det är då man börjar bli bra när man förstår hur svårt det är.”

Som nämnts i teorin kan rekryteringen många gånger ses som en enkel uppgift att behärska (Skorstad, 2011; Mabon, 2005; Schneider & Bowen, 1995), men så visar sig inte fallet vara. Alla påpekar att deras sätt att rekrytera fungerar bra, då de inte upplevt att de fått in helt fel personer i företaget men deras olika tillvägagångssätt vid rekryteringen och urvalet har gett oss uppfattningen om att de olika representanterna upplever rekryteringen olika svår. Svårighetsgraden kan även påverkas av att intervjupersonerna rekryterar olika stora volymer och till olika tjänster. Vid rekrytering till högre positioner använder de sig av mer ”avancerade” metoder (t.ex. assessment centers) men vi har även uppmärksammat att företag använder metoder utöver de klassiska även vid rekrytering av frontpersonal. Att använda sig av metoder som främst används vid rekrytering av högre positioner och chefer visar på att företagen uppmärksammat att frontpersonalen är betydelsefull då det trots allt är personalen som faktiskt påverkar kvalitén på servicemötet (se bl.a. Grönroos, 2008; Normann, 2000).

Vi uppmärksammade att representanterna upplever rekryteringen som svår då rekryteringsprocessen kommit att bli en allt mer självständig aktivitet i många företag och därmed ges mer utrymme. Exempelvis menar en av rekryteringskoordinatorerna att rekryteringen blivit en så pass viktig aktivitet att det uppstått ett behov av en heltidstjänst. Även reseledaransvarige menar att man lägger fullt fokus på rekryteringen under de tillfällen på året då man rekryterar, vilket resulterar i att de arbetar 100 % med rekrytering under dessa specifika perioder. Rekryteringens konkurrenskraft visar sig även i att företagen i allt större omfattning involverar viktiga nyckelpersoner i rekryteringsprocessen t.ex. chefer, avdelningschefer, destinationschefer och befintliga medarbetare. Även i branschtidningen ”Chef” (Askeberg, 2011: 46) diskuteras ökningen av involvering av så väl kollegor som chefer i rekryteringsprocessen, vilket kan vara en följd av att företagen söker personer som verkligen passar in (Chatman, 1991; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006; Schneider &

Bowen, 1995) och därför inte tar förgivet att vem som helst kan avgöra vem som är bra för företaget i fråga.

Servicechefen menar att det inte bara är själva rekryteringen som tar tid i processen, utan även planeringen inför och utvärderingen av rekryteringen. ”*Vi vill ju hela tiden hålla en väldigt hög nivå på vår rekrytering och förbättra den hela tiden*”, menar servicechefen. Med ett väl fungerande förarbete och en god planering ökar dessutom möjligheterna att utveckla en lämplig kravprofil som är en oerhört viktig grund för att rekryteringen ska lyckas (se bl.a. Skorstad, 2011; Wächter, 1970; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006). Detta tyder på att man lägger tid och resurser på sin rekrytering och att man ser den som en källa till framgång snarare än en helt och hållet administrativ funktion (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006). Eftersom rekryteringsprocessen ses som en källa till framgång måste likaså stegen innan själva rekryteringen ses som ett sannings ögonblick där företagen strävar efter att attrahera de mest lämpliga kandidaterna och sina framtida ambassadörer för företaget.

4.2 Rekryteringsprocessen – sanningens ögonblick?

Ett arbetssätt för att hitta lämpliga kandidater är att tillämpa employer branding för att definiera sin roll som arbetsgivare och på bästa sätt marknadsföra sig ut mot potentiella medarbetare. (se bl.a. Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004) En av rekryteringskoordinatorerna säger i samband med diskussionen kring rekryteringsprocessens betydelse att: ”*rekryteringsprocessen är väl lite av det flaggskepp som vi har*”. I samband med detta uttalande nämner representanten begreppet employer branding som en del i deras arbete för att stärka företagets varumärke i hopp om att få fler sökande kandidater och dessutom locka de mest lämpade personerna. Detta visar på att det även är möjligt att marknadsföra sig genom sin rekrytering samt att rekryteringsprocessen kan fungera som en attraktionskraft. Vi har sett olika exempel på hur employer branding tillämpas i praktiken. Ett exempel är en av rekryteringskoordinatorernas syn på att redan i rekryteringsprocessen vara en duktig ambassadör för företaget. Rekryteringskoordinatorn berättar att den som väljs bort under rekryteringsprocessens gång ska ha en fortsatt positiv syn på företagets bemötande och eventuellt vilja återkomma som kund. Detta skulle även kunna innebära att kandidaten lockas att återkomma som sökande vid ett annat tillfälle. De personer som tycker om att arbeta med människor kommer likaså att söka sig till företag som genom sin employer branding utstrålar en stark servicekultur och ett kundorienterat beteende (Backhaus & Tikoo, 2004). Även andra tjänsteverksamheter använder sig av employer branding och ett exempel på detta är vice direktören för Universum som har sagt att: (Askeberg, 2011: 45)

”De populäraste företagen är de som kan erbjuda sina anställda möjligheter att utveckla sin kompetens och att göra karriär. Och de företag som toppar listorna är företag som är kända för sin företagskultur.”

Detta kan visa på att de företag som lever upp till sin servicekultur och sina serviceorienterade värderingar är de företag som också kommer attrahera serviceorienterade medarbetare. Som nämnts i teorin påverkas kundens upplevda kvalité i servicemötet utefter hur företaget tillämpar en servicelogik och servicekultur (se bl.a. Grönroos, 2008), vilket innebär att företagen behöver medarbetare som kan förmedla deras servicebudskap. Vi har därför uppmärksammat att det även finns ett sannings ögonblick i mötet mellan arbetsgivare och potentiella kandidater, både i förmågan att attrahera, identifiera och behålla sina medarbetare för att kunna nå framgång (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006). Företagen måste på så sätt se potentiella medarbetare som lika viktiga som sina kunder (se bl.a. Grönroos, 2008; Schneider & Bowen, 1995). På samma sätt som de arbetar med att attrahera kunder måste företagen attrahera lämpliga medarbetare. Uppbyggandet av en image och ett gott rykte som arbetsgivare kan därför ses som ett första led i matchningen mellan företaget och kandidaterna (Chatman, 1991; Schneider & Bowen, 1995; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006). Många företag arbetar därför utifrån sina värderingar för att bygga upp en image och en unik rekryteringsprocess. Om detta tror rekryteringskonsulten att: *” / - - -/i rätt så stor utsträckning så kommer de företag som är duktiga på att leva sina värderingar kunna ta en stor konkurrensfördel på sikt.”* Då vi uppmärksammat att service är ett begrepp som många av intervjupersonerna haft svårt att sätta ord på, har värderingarna utgjort en naturlig plattform för att enklare beskriva servicebegreppet och dess plats i rekryteringsprocessen.

4.3 Värderingarnas plats i rekryteringen

I jakten på kandidater som är serviceinriktade är det många av intervjupersonerna som tidigt i intervjuerna lyfter fram sina värderingar och värdeord som en viktig del i rekryterings- och urvalsprocessen. En del uttrycker till och med att värderingarna är ett viktigt medel för att styra urvalet i rätt riktning. Detta går i linje med forskningen som menar att servicekulturer och värderingar möjliggör en servicelogik och ett kundorienterat bemötande (se bl.a. Grönroos, 2008; Alvesson & Svenningsson, 2008). Vi har därmed uppmärksammat att värderingarna styr och ligger till grund för hur en rekryterare tänker och agerar i rekryteringsprocessen. Representanternas tankesätt ligger därför till stora delar i linje med vad Schneider och Bowen (1995: 240) säger: *”The culture employees experience will be the culture customers experience”*. Här ser man att värderingarna måste genomsyra hela

rekryteringsprocessen för att företagets budskap ut mot kunden inte ska riskera att försvagas om man rekryterar kandidater som inte delar företagets värderingar.

Forskningen menar att de serviceinriktade värderingarna bör få en dominerande position i företaget om en servicelogik skall vara möjlig (se bl.a. Grönroos, 2008; Normann, 2000). Däremot menar rekryteringskonsulten att:

”/ - - /det finns väldigt många företag som har en samling fina värderingar som, slogans och vad det nu kan vara. Det här är våra kärnvärden. Men de lever dem inte, de låter dem inte skymta i rekryteringsprocessen, de bara pratar om det.”

Vi har fått uppfattningen att representanterna lägger mycket tid på att involvera värderingarna i sina rekryteringsprocesser, men om värderingarna inte är nåbara eller helt enkelt de ”rätta” för företagen kan detta skapa problem i att identifiera serviceorienterade egenskaper. Detta eftersom det handlar om att hitta kandidater med rätt personlighet (se bl.a. Barrick & Mount, 2005; McDaniel & Frei, 1998) attityd och inställning (Hogan, Hogan & Busch, 1984; Svingstedt, 2005) till skillnad från de mer ”tekniska” kompetenserna. Då värderingarna fungerar som en grundpelare menar en av rekryteringskoordinatorerna att värderingarna ”/ - - /ger en möjlighet att differentiera sin service så att man ger den service som kunden vill ha och som kunden har betalat för”. Exempel på värderingar som tas upp av intervjupersonerna är omtanke, nyfikenhet, drivkraft och passion. Vi har uppmärksammat att dessa värdeords innehåll och betydelse är väldigt lika, då alla beskriver ett service- och kundorienterat tankesätt. Frågan är därför om värderingarna verkligen kan fungera som ett effektivt verktyg för att differentiera den service man önskar att erbjuda kunden, men likaså för att differentiera sig som arbetsgivare. Värderingarna är kanske inte tillräckligt unika för att företagen skall kunna utmärka sig och attrahera duktiga och kundorienterade medarbetare. Däremot kan man tänka sig att värderingarna kan fungera som ett bra verktyg vid själva rekryteringstillfället för att identifiera lämpliga kandidater.

Värderingarna ligger ofta till grund för företagets arbetsanalyser och kravprofiler. Rekryteringskonsulten menar nämligen att många organisationer lägger större vikt vid hur väl kandidaten passar in i den specifika servicekulturen än hur kompetent personen är för det tilltänka arbetet. Konsulten säger:

”/ - - /titta på en person som delar företagets värderingar på riktigt och som vill tillhöra, som vill komma till dig och som är superintresserad av att bidra med någonting. Det är ofta betydligt mycket mer värt än en person som har det perfekta CV:t.”

Som nämnts i teorin gäller det därför att inte leta efter vilka serviceorienterade medarbetare som helst, utan att identifiera *sina* serviceorienterade medarbetare (Schneider & Bowen, 1995). Det handlar med andra ord om att hitta personer som kan vara goda ambassadörer för det specifika företaget då service är ett konkurrensmedel som förmedlas genom människor. Därför integrerar representanterna värderingarna i sina arbetsanalyser och kravprofiler, för att enklare sätta fingret på vilka egenskaper och personlighetsdrag som behövs för de tilltänkta arbetsuppgifterna (se bl.a. Barrick & Mount, 2005; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Mabon, 2005). Vill man rekrytera ambassadörer kan inte heller kraven på service vara för låga då frontpersonalens arbetsuppgifter ofta är komplexa (Cran, 1994) eftersom service är komplext. Gör man en ”dålig” kravprofil, menar rekryteringskonsulten att chanserna att få in rätt person med rätt egenskaper därmed äventyras. Därför måste de företagsspecifika värderingarna vara väl utarbetade och unika för att kunna identifiera personer som kan leva upp till dessa och behandla kunden som företaget önskar.

4.4 De serviceorienterade egenskapernas betydelse i rekryteringen

Företag har blivit allt mer personlighetsintensiva då servicekulturer och image har blivit viktiga inslag som ligger till grund för att företagen önskar att hitta personer som matchar företagets ”personlighet” (Normann, 2000; Lievens & Highhouse, 2003; Schneider & Bowen, 1995). Fram tills denna punkt har vi vid ett antal tillfällen nämnt hur viktiga medarbetarnas personlighet i form av attityd och inställning till arbetet är. T.ex. menar en del av intervjupersonerna, men likaså forskningen, att personliga egenskaper blivit så pass viktiga att företag har gått från att rekrytera människor med de rätta kompetenserna och erfarenheterna till att istället rekrytera människor som har den rätta inställningen och attityden. Detta eftersom attityd och inställning till arbetet är svårare att lära ut än kompetenser av mer ”teknisk” karaktär. (Bowen & Ford, 2002; Echeverri & Edvardsson, 2002). Den reseledaransvarige refererar under intervjun till en norsk hotellguru för Choice Hotels, som har uttryckt sig att: *”Jag vill ha människor med stjärnor i ögonen – resten kan de lära sig medan de jobbar.”* (www.mentoronline.se) Med detta citat framgår det att rätt attityd, inställning och personlighet är av betydande prioritet i serviceorienterade yrken (Frei & McDaniel, 1998; Barrick & Mount, 2005).

Vi har fått uppfattningen att alla representanter sätter höga krav på sina kandidater vad gäller personlighet och servicekvalité. Detta bland annat då flertalet av företagen baserar sina kravprofiler på antingen kundundersökningar eller högt presterande medarbetares syn på servicekulturen. Forskningen talar likaså om betydelsen av att basera kravprofiler på

exempelvis kundundersökningar då kundens uppfattning också är den mest betydelsefulla indikatorn på servicekvalité. (Baydoun, Rose & Emperado, 2001; Kahlke & Schmidt, 2002, Kotler, Bowen & Makens, 2003) Det faktum att några av våra intervjupersoner baserar sina kravprofiler på befintliga medarbetares erfarenheter i företaget kan skapa en mer skraddarsydd kravprofil där definitionen av vilka serviceegenskaper som bör eftertraktas matchar företagets befintliga arbetssätt. En rekryteringskoordinator säger att:

”/ - - /trovärdigheten ökar ju inför våra sökande, för här står det ju då personer som är platschefer på Cypern t.ex. eller som jobbar som guider i Thailand, och så är det de som man blir rekryterad av vilket gör att det blir en stor trovärdighet, de kan svara på frågor och de vet verkligen vad de talar om, så att det inte är någon byråkrat som sitter någonstans och inte har varit ute på fält på väldigt många år.”

Ett annat tillvägagångssätt kan vara att rekryteraren grundar sina servicekrav på egna erfarenheter (Kahlke & Schmidt, 2002; Skorstad, 2011). Den reseledaransvarige har själv arbetat som reseledare och menar enligt följande:

”Jag vet vad som krävs och vilken inställning som behövs för att kunna ge bra service. Sedan kan säkert bra service ges på mer än ett sätt, men min bakgrund inger förtroende när jag berättar för kommande reseledare vad som kommer att krävas av dem.”

Att representanterna involverar sina medarbetare i rekryteringsprocessen kan bero på att de verkar i en bransch av föränderlig natur. Det har därför framgått att det är fördelaktigt att hitta medarbetare som är anpassningsbara och duktiga på att hantera många olika sorters människor (Hogan, Hogan & Busch: 1984). De befintliga medarbetarna kommer direkt från att ha arbetat ute på fält och är på så sätt uppdaterade och vet vad som krävs av nya medarbetare. En av rekryteringskoordinatorerna menar att semestern trots allt är *”de bästa veckorna på året”* för många människor, varav ingenting får gå fel i servicemötet. Vidare menar koordinatören att det krävs en annan sorts förståelse för människor när man är exempelvis reseledare i jämförelse med *”ett vanligt serviceyrke hemma”*. Reseledaransvarige påpekar även att reseledaren har stor betydelse för resenärerna under semestern och säger:

”Kan inte reseledaren sitt jobb, så brakar allt samman. Men skulle det vara någon lite fadäs på något annat sätt, om bussen är lite gammal och sliten eller lite trång, eller hotellen har lite tråkig personal eller dålig frukost så gör inte det så jättemycket i fall reseledaren är bra, då kompenserar han eller hon dessa eventuella brister, men det finns nästan inget annat som kan kompensera en dålig reseledare.”

Några av intervjupersonerna, liksom forskningen, nämner dessutom energi som en viktig egenskap hos serviceutövare (Baydoun, Rose & Emperado, 2001), varav en av intervjupersonerna nämner energi som ett av företagets värdeord. Testkonsulten menar t.ex. att arbetsgivare från serviceyrken ofta är på jakt efter personer som kan hålla energin uppe konstant under hela arbetsdagen. Två exempel på organisationer som sätter krav på energinivån är Disney och Gröna Lund där medarbetarna ses som artister/skådespelare som helst ska hålla masken under hela arbetsdagen och inte göra det uppenbart för kunderna om de har en dålig dag. Personalen är med andra ord ”på scen” så fort de befinner sig bland besökare. (Van Maanen, 1991; Mårgård, 2009: 23) En personalchef uttrycker sig i frågan om energi:

”/ - - /det är inte vad vi säljer, för det produktutbudet vi har, vi säljer ju våra leverantörers produktutbud och det finns tillgängligt för många, flera andra aktörer på marknaden att distribuera precis som vi gör, utan det är hur vi säljer det. Och det är ju servicebiten/ - - /som skapar den här energin för kunden liksom att välja oss.”

Frågan är då hur tjänsteverksamheter faktiskt arbetar för att ta reda på om en kandidat är energisk, anpassningsbar och duktig på att hantera människor och vilka metoder som är tillämpningsbara eller inte. Nedan ämnar vi därför svara på vår andra frågeställning, nämligen vilka metoder som kan användas i rekryteringen av serviceorienterade medarbetare.

4.5 Tillämpningen av traditionella metoder i jakten på serviceorienterade medarbetare

Det finns många metoder för rekrytering och forskningen talar om att olika metoder har olika hög validitet (Schmidt & Hunter, 1998). I teorin menar Mabon (2005) att de traditionella metoderna än idag dominerar på marknaden i rekryterings- och urvalssituationer och vi har uppmärksammat att detta till stora delar stämmer bland våra företagsrepresentanter. Flertalet av våra intervjupersoner baserar nämligen stora delar av sin rekrytering på traditionella metoder och framför allt de som arbetar med rekrytering av mindre volymer. Med traditionella metoder syftar vi på CV-granskning, intervjuer och referenser. I detta avsnitt ämnar vi att diskutera hur våra intervjupersoner talar om dessa metoder i relation till serviceorienterade egenskaper.

4.5.1 CV-granskning

För att veta vilka serviceegenskaper som eftersträvas, undersökte vi vad våra intervjupersoner satte upp för krav. Kraven på serviceorienterade egenskaper upplevde vi som svåra för våra intervjupersoner att förmedla. Istället gav de exempel på krav av mer allmän karaktär, så som

körkort, år av erfarenhet, avslutad gymnasieutbildning etc. Majoriteten av representanterna från resebranschen gör nämligen sitt första urval genom ett elektroniskt eller skriftligt formulär där de basala kraven, som t.ex. språkkunskaper, körkortskrav och flexibilitet, ska fyllas i. I samband med dessa formulär får kandidaterna bifoga sina CV:n som i många fall fungerar som rekryterarens första kontakt med kandidaterna. Det framgår i samtalen med våra intervjupersoner att det är svårt att utläsa om någon är serviceorienterad i ett CV. Exempelvis menar servicechefen att det finns:

” / - - /enstaka tillfällen där man har läst ett CV, som jag kan säga ganska nyligen faktiskt här i höstas och där, det har liksom verkat kanon, liksom 110% på allting vi läser vad personen har skrivit och sen när man träffar personen så känner man att det är inte samma person som sitter framför mig som har skrivit det här.”

Vidare menar en av rekryteringskoordinatorerna:

” / - - /man börjar arbeta med sin subjektiva hjärna redan när man ser bilden eller på det sättet de har skrivit ansökan på eller om de har gjort stavfel, och jaha, han kan inte stava. Och det är ointressant om du kan stava när du ska utföra service.”

Eftersom CV:t upplevs som en svår kanal att se om en kandidat är serviceorienterad (McDaniel & Frei, 1998), kanske användningen av CV behöver omvärderas. Särskilt då exempelvis tidigare arbetslivserfarenhet inte kan förutspå hur en kandidat kommer prestera på sitt nästa jobb på ett tillräckligt bra sätt (Schmidt & Hunter, 1998). Med andra ord, även om kandidaterna är duktiga på att skriva CV och personliga brev behöver det inte innebära att de besitter de serviceorienterade egenskaper och personlighetsdrag som företaget söker. En av representanterna väljer av denna anledning att göra en CV-granskning senare i rekryteringsprocessen, då det redan står klart att kandidaterna är serviceorienterade, vilket har visats genom ett test specifikt utvecklat för att mäta serviceorienterade egenskaper. Med andra ord framgår det att CV-granskning är en del i rekryteringsprocessen, men inte alltid den mest lämpade att basera sitt urval på.

4.5.2 Intervjun

Då man i CV-granskning har svårt att avgöra om någon är en god serviceutövare (Frei & McDaniel, 1998), talar flertalet intervjupersoner om vikten av att möta kandidaterna på ”riktigt”. Det personliga mötet med kandidaten sker många gånger i form av intervjuer eller intervjudagar. Under de här intervjuerna arbetar företagen med att stämma av innehållet i CV:t. Flertalet av intervjupersonerna talar om att i detta skede ställa frågor där kandidaterna

på ett mer beskrivande sätt uppmanas att redogöra för situationer där de anser sig ha varit serviceorienterade. Detta sker i såväl enskilda samtal som i gruppintervjuer. Rekryteringskonsulten berättar om hur en intervju kan gå till för att mer specificerat ta reda på om en person är serviceorienterad:

”Kan du beskriva, när du har varit hjälpsam mot en kund, jaa... har man svårt att komma på ett exempel då är det kanske så att man inte är väldigt hjälpsam. Ställer man frågan; är du hjälpsam mot kunder, så får man svaret; jajamen! Men beskriv hur du gör när du är hjälpsam mot en kund, kan du beskriva vad du gjorde, vad var ditt bidrag, vad hände, vad var resultatet? Så det är hela tiden det här manifesta beteendet, vad var det du gjorde, resultatet, vi hela tiden letar efter.”

Intervjun ser därför några av våra intervjupersoner som den metod där man får ut mest information om serviceorienteringen hos en kandidat och intervjun ges därför relativt stort utrymme i förhållande till andra metoder. I forskningen framstår det dock att intervjuer inte behöver vara en tillförlitlig metod då det finns många fallgropar för den som intervjuar att beakta. (Skorstad, 2011; Kennedy, 1994) Rekryteraren kan nämligen anta olika förhållningssätt gentemot kandidaterna. Forskningen talar om att rekryteraren bör förhålla sig till kandidaten på ett objektiva och systematiska sätt, för att minska risken för en ”fake good”-effekten, nämligen att kandidaten i fråga försöker framstå bättre än han/hon egentligen är (Skorstad, 2011; Kahlke & Schmidt, 2002; Baydoun, Rose & Emperado, 2001). En av rekryteringskoordinatorerna har uppmärksammat detta dilemma och har därmed valt att genomgående arbeta på ett strukturerat och objektiva sätt. Koordinatören arbetar på detta sätt p.g.a. dåliga erfarenheter från intervjuer där risken är stor att som rekryterare vara subjektiv i sin bedömning genom att haka upp sig på hur kandidaten i fråga ser ut istället för att fokusera på egenskaper som är viktiga för att klara av jobbet. Med andra ord finns risken att som rekryterare låta sådant som magkänsla och attraktion påverka rekryteringen. Det framgår tydligt av flertalet av intervjupersonerna att rollen som rekryterare är svår att bemästra då det är lätt att träda ur sin professionella roll och låta magkänslan styra urvalet (Skorstad, 2011: 66; Tollgerdt-Andersson, 2011).

En som däremot har ett mer subjektivt förhållningsätt är den reseledaransvarige som rekryterar genom att tillämpa sina egna erfarenheter som reseledare och menar att: *”Jag är ett subjekt alltså har jag en subjektiv bedömning”*. På så sätt placerar den reseledaransvarige, men likaså en personalchef, sig i kundens position för att skapa sig ett personligt intryck av kandidaten så som kunden kan komma att uppleva denne i servicemötet. Med andra ord kan ett subjektivt förhållningsätt, likt den reseledaransvariges, vara ett sätt att identifiera

personliga egenskaper hos en kandidat för att se om denne kan vara god serviceutövare. Vi har observerat att rekryteringen i vissa fall kan komma att påverkas av *vem* det är som rekryterar då olika personer har olika tillvägagångssätt och att rekryteringen därmed kan få olika utfall och resultat. Däremot menar den reseledaransvarige att:

”Min erfarenhet säger att det sättet vi rekryterar på/- -/ gör att vi ofta träffar rätt. Tror jag. Jag vet ju aldrig om personer vi har missat skulle vara bättre.”

Det är alltså en relativt svår balansgång för rekryteraren då risken finns att förlora någon som skulle kunna sköta arbetet bättre. Därför är ett objektivt förhållningsätt kanske mer lämpligt att ha i själva urvalsprocessen, för att i ett senare skede kunna vara mer subjektiv i hopp om att kunna skapa sig en bättre bild av personens förmågor. En av rekryteringskoordinatorerna menar i samband med den personliga intervjun att:

”/ - - /det är väl en liten fingertoppskänsla det där, men då har vi kommit så långt i vår objektivitet så man kan nästan kosta på sig att vara lite subjektiv.”

Vi har därför uppmärksammat att företag från samma bransch kan arbeta väldigt olika och vara mer eller mindre objektiva i sin bedömning.

4.5.3 Referenstaging

En annan metod av mer traditionell karaktär och som större delen av intervjupersonerna använder sig av i sin rekrytering, är referenstaging. Några menar att referenser hjälper till att bättre säkerställa om man har hittat rätt person medan t.ex. två av rekryteringskoordinatorerna uppfattar referenstaging som en oerhört subjektiv metod vid rekrytering. En av koordinatorerna menar: *” / - - /när man uppger referens på en ansökan så är det ju förhoppningsvis en referens som tycker bra om en.”* Som nämnts i teorin, är referenser ett subjektivt urval gjort av kandidaten själv (Mabon, 2005). En annan rekryteringskoordinator beskriver i sin tur en intressant situation där referensen på ett annorlunda sätt lyfter fram serviceorienterade egenskaper hos en kandidat:

”Jag hade ett underbart exempel här, jag älskar det, det var en tjej som hade jobbat som vårdare på ett äldre-, äldreomsorg och så ringde vi och tog referenser på henne och det var en sån här riktig undersköterska X, eller vad hon nu hette, ja och så, nej hon ville aldrig jobba med henne igen, och nej hon skulle aldrig återanställa henne, ja men varför då? Nej men när vi skulle städa här i förrådet då var hon ute och gick med de gamla istället eller gick ut i parken med dem, var inte det bra då fråga vi, nej ska man städa så ska man städa och alltihopa med det här. Och för oss var ju det helt fantastiskt, det visade ju att tjejen var både modig och initiativrik och verkligen tog hand om de gamla istället för

att städa i något förråd, så att det där med referenser ska man vara väldigt, väldigt restriktiv med och verkligen försöka lyssna mellan raderna.”

Detta visar på att ett företags syn på service inte behöver vara samma som ett annat företags och att kraven på de personliga och serviceorienterade egenskaperna kan variera från en arbetsgivare till en annan. Med andra ord så finns det, som forskningen tidigare har nämnt, inget som säger att en typ av personlighet och en viss uppsättning egenskaper är lämpliga på alla arbetsplatser (Barrick & Mount, 2005; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Mabon, 2005). Detta betyder också att det kan falla naturligt att olika företag arbetar med olika metoder för att identifiera serviceorienterade egenskaper. Vi ska fortsättningsvis analysera några alternativa metoder som kan användas vid rekrytering av serviceorienterade medarbetare.

4.6 ... och tillämpningen av andra metoder för att identifiera serviceorienterade egenskaper

Det personliga mötet är en viktig del i rekryteringen för att bedöma om en person är serviceinriktad, vilket har uppmärksammats till viss del i analysen kring CV-granskning och referenstagning. Några metoder som mer specifikt används i syfte att identifiera personliga egenskaper, är auditions, assessment centers och testning (se bl.a. Pine & Gilmore, 1999; Skorstad, 2011). Personligheten har kommit att bli allt viktigare att lyfta fram i rekryteringen och därmed blivit ett viktigt inslag i kravprofileringen. (Frei & McDaniel, 1998; Barrick & Mount, 2005; Tett, Jackson & Rothstein, 1991) Personliga egenskaper har också visat sig vara svåra att framhäva i de mer traditionella metoderna. Testkonsulten menar i relation till detta att det har blivit allt populärare att sätta kandidaters personlighet och personliga förutsättningar på prov, då en intervju inte alltid räcker för att ringa in sådana områden som serviceinriktning. En av branschrepresentanterna har tagit detta till sig och omvärderat sitt sätt att rekrytera. Representanten har i sin omvärdering av rekryteringsprocessen valt att ge mer utrymme åt assessment center, audition och testning och delvis gått ifrån användningen av de mer klassiska metoderna. Vi har även uppmärksammat att några av de övriga branschrepresentanterna börjat tillämpa metoder och kombinationer av metoder som liknar de i assessment centers. Detta kan exempelvis vara gruppintervjuer, övningar av olika slag, muntliga presentationer och rollspel. Att rekryterare till viss del börjat tänka mer innovativt (Normann, 2000) i sitt val av metoder ser vi som ett resultat av dagens intensiva servicekonkurrens (se bl.a. Grönroos, 2008; Normann, 2000; Schneider & Bowen, 1995). Den reseledaransvarige poängterar att ett bra CV kan vara intressant för en rekryterare men bara om kandidaten i fråga kan omsätta sina serviceorienterade egenskaper i praktiken. Två

metoder som fokuserar på att lyfta fram de praktiska kompetenserna hos en kandidat är assessment centers och auditions.

4.6.1. Assessment centers

I ett assessment center tillämpar rekryterarna ett större antal metoder i sin urvalsprocess (Skorstad, 2011; Ployhart, Schneider & Schmitt, 2005; Searle, 2003) och vi har uppmärksammat att ett en del av representanterna från resebranschen arbetar med mer alternativa metoder. Rekryteringskonsulten menar t.ex. att kraven på kandidater ser annorlunda ut idag i samband med att människor blir mer och mer generalister och att det därför har blivit viktigt att vara mångsidig för att kunna anpassa sig i många olikartade situationer. Med andra ord har det blivit nödvändigt för kandidaterna att kunna uppvisa att de har flera bra och önskvärda egenskaper. En av rekryteringskoordinatorerna menar att det är under assessment-dagarna som man först får se kandidaternas riktiga serviceegenskaper i praktiken. Genom att se kandidaterna i praktiken under en eller flera dagar kan rekryterarna lättare skapa sig en helhetsbild av kandidaterna. Två av representanterna talar t.ex. om att observationerna av kandidaterna kan ge viktig information om vem personerna egentligen är. Den reseledaransvarige menar att:

”/ - -/när jag kanske inte är med i bilden och ser och lyssnar på dem då är de inställsamma mot mig och ställer vänliga frågor och de är vänliga mot varandra, när jag inte är där och de är själva eller tror sig vara själva, så kanske de har en jävla attityd mot varandra, och, eller säger saker och ting som inte är så lämpliga, det är intressant att fiska upp det också.”

En rekryteringskoordinator menar likaså att:

”Vi ger bara pluspoäng, inte minus, t.ex. om man sitter och avbryter hela tiden eller om man verkar ointresserad och tittar ut genom fönstret då blir det inga poäng. Men om man t.ex. böjer sig framåt och är intresserad och säger, ja, vad spännande, vilken kul idé den kan vi jobba vidare på, och så vidare, då får man poäng.”

Kandidaterna kan därmed bli bevakade även när de inte förväntar sig det. Den reseledaransvariga menar att observationen kan berätta mycket om en person som inte alltid kommer fram naturligt i det personliga mötet där kandidaten försöker att framställa sig på bästa sätt (Cook, 2009). Dessa citat tyder återigen på att en hög energinivå är eftertraktad hos tjänsteverksamheter (Baydoun, Rose & Emperado, 2001), då kandidaterna bör ge bevis på energi och engagemang även när de inte är ”på scen”. Dessa observationer menar intervjupersonerna därför kan ge indikationer om en person är riktigt uppriktig.

Assessment centers-metoden diskuteras främst i litteraturen som ett tillvägagångsätt vid rekrytering av chefspositioner. Detta eftersom det är en kostsam metod (Hunter & Schmidt, 1998; Skorstad, 2011). Däremot kan vi se att assessment centers-metoden, eller assessment center-liknande metoder, blivit intressanta att tillämpa även vid rekrytering av frontpersonal. Detta ser vi som en indikation på att service och kundorientering blivit allt viktigare inslag i näringslivet samt att hierarkierna bryts ner (Carlzon, 1987; jmf. modell 1). Däremot har vi uppmärksammat att användningen av denna metod främst centreras till de företagsrepresentanter som rekryterar större volymer, vilket är förståeligt ur kostnadssynpunkt. Däremot är det intressant att se hur assessment centers eller andra metodkombinationer används för att rekrytera frontpersonal på samma sätt som till högre poster. Litteraturen menar dessutom att kombinationer av flera metoder kan öka träffsäkerheten i identifieringen av rätt kandidat/kandidater (Schmidt & Hunter, 1998; Kahlke & Schmidt, 2002; Baydoun, Rose & Emperado, 2001) och därför kan denna metod eventuellt förenkla för rekryteraren som befinner sig i en svår situation i bedömningen av egenskaper som serviceorientering och personlighet.

4.6.2 Auditions

Auditions är en metod som enbart en av våra intervjupersoner uttryckligen ha sagt sig använda i sin rekryteringsprocess. De övriga intervjupersonerna har inte kunnat uttala sig om metoden då de inte testat den. Rekryteringskonsulten tror dessutom att auditions enbart är en tillfällig trend. Auditions är däremot en metod som används i ett flertal andra tjänsteorganisationer bl.a. Disney, Gröna Lund och hotellkedjan Clarion. I branschtidningen "Chef" beskrivs Gröna Lunds och Clarions tillvägagångssätt vid auditions (Mårgård, 2009: 23; Askeberg, 2010: 45), vilket de beskriver som en effektiv metod för att snabbt skapa sig en bild av de arbetssökande. De arbetssökande prövas i olika arrangerade servicemöten för att se hur de kan tänkas agera i mötet med kunden, dvs. i sanningens ögonblick (Normann, 2000; Carlzon, 1987). En sådan situation kan i Gröna Lunds audition vara att kandidaten ska visa hur han/hon agerar när en besökare vinner högsta vinsten i chokladhjulet. Dessutom menar den ansvarige för Clarion Hotel inom Choice Hotels, att en audition är ett utmärkt sätt att ge alla sökanden en chans att visa vad de går för. Vidare menar den ansvarige att auditions på ett bra sätt kan ta fram serviceorienterade egenskaper hos en person. Hon exemplifierar med en erfarenhet från en tidigare audition där en kandidat som hade ett väldigt "tunt" CV visade sig vara "*klippt och skuren*" för ett servicearbete i jämförelse med andra kandidater som kunde visa upp ett mer omfattande CV. Dessa serviceegenskaper visade sig när kandidaterna utsattes

för olika stressiga situationer och kandidaten med ett ”tunnare” CV behöll lugnet genom hela scenariot. (Askeberg, 2010: 45)

Auditions är, som ovan nämnts, inte speciellt använd bland våra representanter i resebranschen och tveksamheten inför dess tillförlitlighet och effektivitet är en av de möjliga orsakerna till att den inte används i någon större utsträckning. Däremot menar t.ex. den reseledaransvarige att det finns potential för metoden i framtiden och säger enligt följande:

”Jag tror att detta kommer att bli ett allt vanligare komplement till traditionella rekryteringssätt. Givetvis är det viktigt med teoretisk bakgrund och tidigare erfarenhet, men servicebranschen måste också, precis som andra branscher, beakta lämplighet. Detta kommer att ställa större krav på rekryteringspersonalen.”

Med andra ord talar den reseledaransvarige, men likaså flertalet av de övriga intervjupersonerna, om att göra en väl avvägd bedömning mellan serviceegenskaper och andra kompetenser. Flertalet av intervjupersonerna menar att service är en grundförutsättning och att andra kompetenser därmed måste få utrymme i urvalsprocessen. Vi tror därför att auditions kan fungera som ett bra verktyg i själva identifieringen av serviceegenskaperna i de fall det handlar om att skapa ett första intryck. Dock är auditions kanske inte en tillräcklig metod för att bedöma andra viktiga kompetenser. I detta fall är assessment centers möjligtvis en mer lämplig metod då rekryteraren får se kandidaterna i ett flertal olika situationer.

4.6.3 Testning

Rekryteringskonsulten menar att testning är en metod som under de senaste tio åren vuxit till att idag involveras i nästintill all rekrytering av frontpersonal. Forskningen samt rekryterings- och testkonsulterna menar att testning är en vanligt förekommande metod i näringslivet men att den borde användas allt mer (Mabon, 2011; Schulze & Skorstad, 2011). Testkonsulten menar vidare att *”personligheten den är knepig, den är ganska komplex och svår att ringa in”* eftersom det är svårare att lyfta fram serviceorienterade egenskaper genom traditionella metoder så som intervjuer. Därför lyfter både testkonsulten, men även rekryteringskonsulten, fram testning och framför allt Service First-testet som ett bra komplement för att undersöka mer specifikt om en person är serviceorienterad.

En av rekryteringskoordinatorerna använder sig av Service First-testet som utförs allra först i rekryteringsprocessen, d.v.s. innan det personliga mötet har ägt rum. Detta tyder på att serviceorienterade egenskaper är en förutsättning för att kandidaten över huvud taget ska bli kallad till ett personligt möte med rekryteraren. Vidare menar rekryteringskoordinatören att

Service First-testet är en viktig del i deras urvalsprocess men att det personliga mötet i slutänden ger bevis på om kandidaten verkligen kan omsätta sina servicekvaliteter i praktiken. En annan representant som inte använder sig av tester menar istället att:

”/- - /det finns inget sådant test som tar fram ifall du har stjärnor i ögonen eller inte/- - /vi skulle aldrig någonsin kunna drömma om att plocka ut en person som vi inte har träffat personligen, och pratat med, och sett in action under ett antal dagar, det finns inte.”

Vi har därmed uppmärksammat att representanterna från resebranschen väldigt sällan använder testning för att identifiera serviceorienterade egenskaper hos en kandidat. Det har däremot visat sig vara vanligare att intervjupersonerna använder sig av någon form av personlighetstester och vanligtvis som komplement vid behov. Här bör även poängteras att några intervjupersoner främst använder personlighetstester vid rekrytering av chefer av bl.a. kostnadsskäl. Personlighetstester menar Hogan, Hogan & Busch (1984) dessutom är användbara i syfte att identifiera serviceorienterade egenskaper, speciellt då allt fler arbetsuppgifter baseras på egenskaper som inte kräver specifik teknisk förmåga. Med andra ord kan rekryteraren använda sig av personlighetstester för att undersöka om en kandidat har de serviceorienterade egenskaper som krävs. Dock menar rekryteringskonsulten att det tar tid att mäta serviceorienterade egenskaper genom ett vanligt personlighetstest och att tester som mer specifikt mäter serviceorientering därför kan vara att rekommendera. Däremot behöver inte ett personlighetstest ha som syfte att definiera serviceorienterade egenskaper då även andra personlighetsdrag kan vara viktiga i matchningen mellan kandidat och företag. Vi har uppmärksammat att inställningen till tester är ganska neutral bland våra intervjupersoner, då tester inte har använts i tillräckligt stor omfattning för att kunna utvärdera det närmare. Den rekryteringskoordinator som använder testerna menar likaså att man noga ska utvärdera vilka metoder man ska använda och för att kunna göra detta måste man våga tro på processen och metoden:

”/- - /för det kostar pengar att göra de här testen också. Man måste våga tro på processen och man måste våga tro på resultaten.”

Oavsett vilken metod rekryteraren väljer att använda sig av ska den vara noga utvärderad och seriöst utformad. Testkonsulten tror att rädslan för att använda sig av metoder som inte är seriösa och utvärdera gör att rekryterare kan välja att avstå från användandet av tester, som t.ex. Service First. Det kanske är lätt att låsa sig vid gamla vanor och vara lite tveksam inför

nya metoder, även om många av intervjupersonerna trots allt har övervägt att använda bl.a. testning i sina rekryteringsprocesser.

4.7 En kort sammanfattning av empiri och analys

Vi har i den första delen av analysen tittat närmare på hur våra intervjupersoner från resebranschen och konsultföretagen tänker kring personalens betydelse och kring rekryteringen av dessa. Det har framgått att rekryteringen är en nödvändig med svår process och att rekryteringen av serviceorienterade medarbetare är essentiell för att bli konkurrensstarka. Värderingarna har visat sig vara en viktig grundstomme för att attrahera och identifiera dessa serviceorienterade egenskaper och har därmed fått en betydelsefull plats i rekryteringsprocessen. En image som förmedlas genom medarbetarna har därmed analyserats och visat på betydelsen av rätt medarbetare på rätt plats med rätt attityd och inställning till arbetet i fråga.

Vi har i den andra delen av analysen tittat närmare på olika, av oss utvalda, metoder som kan tillämpas i rekryteringen av medarbetare. Här har de traditionella metoderna visat sig vara väl använda av våra representanter, men inte framgått som att vara de mest effektiva vid rekryteringen av serviceorienterade medarbetare. Därför har en diskussion förts kring andra metoder av mer alternativ karaktär så som assessment centers, auditions och testning. Däremot har vi inte uppmärksammat någon större användning av dessa metoder bland representanterna. Vi kommer hädanefter föra en diskussion kring våra främsta slutsatser vi utvunnit från analysen.

5. Diskussion och slutsatser

I detta kapitel ämnar vi att redogöra för och diskutera de slutsatser vi kommit fram till under uppsatsens gång. Vi kommer att föra en diskussion kring de största teman som vi funnit intressanta för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Vi har med denna uppsats haft som syfte att analysera hur tjänsteverksamheter arbetar med rekrytering och urval av frontpersonal och vi har närmare utforskat hur urval kan göras i jakten på kandidater med serviceorienterade egenskaper.

5.1 Det personliga mötet kommer aldrig att försvinna

En av de mest centrala slutsatser vi kommit fram till handlar om det personliga mötet mellan rekryteraren och kandidaterna. Mötet har visat sig vara en viktig utslagsgivande faktor som har en högre tillförlitlighet och träffsäkerhet än exempelvis CV-granskning och referenstagning, då man önskar att identifiera serviceorienterade egenskaper. Alla intervjupersonerna lyfter fram hur de genom det personliga mötet i olika former kan avgöra om en person är serviceorienterad eller inte. De talar om att se personen i olika servicesituationer, eftersom medarbetaren senare kommer vara den som i servicemötet frontar kunden och påverkar kundens upplevelse. Vi har därför uppmärksammat att det i stora drag handlar om att som rekryterare bemöta kandidaterna ur ett kundperspektiv. Några intervjupersoner poängterar att de inte känner ett behov av att använda t.ex. tester, eftersom det personliga mötet skapa en bättre plattform för att bedöma om en person är serviceorienterad. Med andra ord handlar rekryteringen av serviceorienterade medarbetare mycket om att träffa kandidaterna för att med större säkerhet försäkra sig om att personen man läst om i ett CV eller via ett ansökningsformulär är den personen som de utsäger sig för att vara. I det personliga mötet sker även en form av tolkning av kandidatens personlighet. Rekryteraren måste därför vara ”duktig” på att tolka människor då denne ska avgöra om en person är serviceorienterad eller inte och om kandidaten är lämplig för just det företaget. Det är dessutom svårt att sätta krav på hur en serviceorienterad person ska vara då serviceorientering upplevs som en svår egenskap att mäta. Därför ser vi att det kan finnas ett behov av att rekryteraren ska kunna läsa av och tolka människor, vilket påverkas av det förhållningssätt rekryteraren har under rekryteringen.

5.2 Kampen mellan objektiviteten och subjektiviteten

I och med att det personliga mötet är viktigt, har vi även fått uppfattningen om att rekryterarens förhållningssätt gentemot kandidaterna påverkar rekryteringen. Under

intervjuerna har vi ställt frågor till våra intervjupersoner om vilket förhållningssätt de anser sig ha under rekryteringsprocessen, dvs. om de är subjektiva eller objektiva i processen. Vissa av våra intervjupersoner menar att genom att hålla sig så objektiv som möjligt igenom hela rekryteringsprocessen ökar möjligheterna att verkligen hitta de bästa kandidaterna genom att identifiera de rätta serviceegenskaperna hos dem. Däremot lyfter en del av intervjupersonerna fram att det inte går att vara helt objektiv igenom hela processen, då man själv i sin roll som rekryterare baserar urvalet på egna erfarenheter, åsikter, tankar etc. Det finns också ett behov av att sätta sig in i kundens perspektiv eftersom rekryterarens intryck av kandidaten kan jämföras med det intryck kunden kommer att få.

Att anamma ett objektivt förhållningssätt har visat sig bero på att rekryteraren vill ge kandidater en chans att visa vem de är. Forskningen går i linje med det faktum att rekryteraren bör ha ett objektivt förhållningssätt. På samma gång kan magkänslan och attraktionen till kandidaten påverka förloppet i rekryteringen utan att rekryteraren aktivt väljer att anta detta förhållningssätt. Om en rekryterare vill ha ett objektivt förhållningssätt tror vi att det är viktigt att rekryteraren hela tiden går tillbaka några steg för att försäkra sig om att urvalet har gått rätt till. Dessutom bör rekryteraren analysera sitt eget förhållningssätt. En intressant tanke som har slagit oss under arbetets gång är att företagen vi intervjuat är verksamma inom samma bransch men ändå resonerar på olika sätt kring objektivitet och subjektivitet. Vi kan därmed inte se en röd tråd i detta ämne. Att våga tänka olika behöver däremot inte vara negativt i en personlighetsintensiv värld där företagen önskar att utmärka sig genom en egen ”personlighet” och image då företagen trots allt vill uppfattas på specifika sätt och lägga fokus på det som utmärker dem som företag. Detta visar att identifieringen av serviceorienterade egenskaper hos en person kan ske på många olika sätt och till viss del är beroende av rekryterarens förhållningssätt.

5.3 Värderingarna som en gemensam nämnare

Vi har uppmärksammat att en gemensam nämnare bland representanterna från resebranschen är att de låter värderingarna fungera som en styrande faktor i strävan efter att vara unika och erbjuda kunderna sin specifika service. Vi har därför uppmärksammat att värderingarna styr och påverkar rekryteringen av serviceorienterade medarbetare. Detta då allt fler företag har förstått att service är ett konkurrensmedel. De värderingar som representanterna från resebranschen framhäver, nämligen omtanke, passion, drivkraft etc., är ord som visar att företagen söker en viss typ av människor som kan leva upp till deras sätt att tänka och ta hand om företagets kunder. Värdeorden integreras i företagens kravprofiler och skapar en grund för

vilka krav som kan ställas på serviceorienterade medarbetare. Vi har under ett flertal tillfällen i den här uppsatsen lyft fram hur man har gått från att anställa medarbetare med rätt kompetenser och erfarenheter till att i första hand anställa kandidater med rätt inställning, attityd och serviceorientering. Detta eftersom det anses vara enklare att lära ut arbetsmetoder och arbetssätt, men att ha en rätt inställning till service är något som ska finnas hos kandidaten naturligt. Dock kan ju självklart frågan ställas om hur ”unik” ett företags värderingar egentligen är? Formuleringarna kanske skiljer sig åt men innehållet är i princip detsamma, då företagen som verkar inom tjänstesektorn alla har samma mål – att ge bra service till sina kunder eller gäster. Därför har vi ställt oss frågan hur många olika sätt det egentligen kan finnas att tänka kring service innan den ”marknaden” blir mättad? Människan utsätts dagligen för företags budskap och förr eller senare kanske värderingarna blir ett medel genom vilket företag inte längre kan konkurrera. Därför ser vi stor potential i employer branding som vi tror kommer bli en aktivitet som fler företag kan komma att arbeta med i allt större omfattning. Detta specifikt då verksamheter letar efter personer som ska passa in i företaget. Vi tror därför att det kan komma att ställas högre krav på arbetsgivare för att dessa ska hamna högt upp på diverse listor över de mest attraktiva arbetsgivarna i hopp om att attrahera bra och kundorienterade medarbetare. Detta är frågor som vi ser som potentiella områden för forskningen att se närmare på, specifikt i samband med att identifiera serviceorienterade medarbetare.

5.4 Att våga testa något nytt

I uppsatsen har vi lyft fram både metoder av mer traditionell karaktär och metoder som har blivit vanligare på senare år. Att många fortfarande använder sig av CV-granskning, intervjuer och referenstagning kan ha sin grund i att man känner sig trygg med de metoderna och att man har bevis på att det tidigare har fungerat, eftersom man redan har ett antal duktiga serviceorienterade medarbetare inom företaget. Det kan även bero på en viss osäkerhet bland rekryterare då rekryteringsprocessen är svår och att rädslan för att testa på något nytt kan hindra rekryteraren som kanske är rädd för att metoden eventuellt inte kommer att fungera. Dessutom har vi tagit i beaktning att ”nyare” metoder så som auditions, assessment centers och arbetspsykologiska tester är tidskrävande och kostsamma och att rekryterare kanske inte alltid har de förutsättningar som krävs för att testa dessa metoder. Vi har uppmärksammat att forskningen bland annat talar om att testning är en metod som har ökat markant på marknaden de senaste tio åren. I den bransch vi har analyserat har vi enbart sett sparsamma bevis på att testning används i allt större omfattning. Vi blev därmed en aning förvånade över att enbart

ett fåtal av representanterna från resebranschen använde arbetspsykologisk testning i sin rekrytering och att enbart en av dem ger tydliga indikationer på att rekryteringen grundas i vetenskapliga forskningsresultat, något som även uppmärksammas i litteraturen (Skorstad, 2011: 16-17). Vi är dock medvetna om att vi enbart undersökt en liten del av tjänstesektorn och att andra branscher mycket väl kan använda sig av testning. Det empiriska material vi samlat in kan därför ses som en aning tunt för att kunna ge en generell bild över hur tjänsteverksamheter arbetar. Däremot kan vi ge dig som läsare en inblick i hur rekryteringsarbetet kan gå till i vissa tjänsteverksamheter. Då syftet med uppsatsen även har varit att öka förståelsen kring hur rekryterare kan tänka och agera i rekryteringsprocessen för att identifiera och attrahera serviceorienterade medarbetare, har vi främst velat förklara hur de går tillväga. Dock vill vi poängtera att det finns mycket vetenskaplig forskning för företagen att ta del av och tillämpa i sin rekrytering och som vi dessutom tror kan komma att effektivisera och i vissa fall förbättra befintliga rekryteringsprocesser.

Oavsett vilken metod rekryterare väljer att använda, tror vi att det viktigaste att tänka på är att anpassa metoden/metoderna efter företagets behov och förutsättningar. Vi har inte haft som syfte att avgöra vilken eller vilka representanter som har de bästa metoderna, då det är svårt att säga att en rekryterar på rätt sätt och en annan på fel sätt. Däremot har vi kommit till insikt om hur viktigt det är att företagen vet vad de gör och vad de letar efter. Kravprofilen upplever vi därmed vara ett viktigt verktyg för tjänsteföretag att utvärdera då stora delar av tjänsteföretagens kravprofiler inriktar sig mer mot personliga egenskaper hos en kandidat snarare än ”tekniska” färdigheter. Alla våra intervjupersoner anser att de lyckas med sin rekrytering och att de lyckas hitta de rätta medarbetarna. En av dem säger dock att det är svårt att veta om någon man ratade i rekryteringsprocessen ändå kunde ha varit rätt för företaget. Det handlar mycket om att våga tro på sin process, vilket alla till viss eller stor del gör. Men samtidigt är det viktigt att ständigt utvärdera sina processer och möjligheterna till förbättring. Genom den här uppsatsen hoppas vi därför att vi kan inspirera rekryterare genom att låta dem ta del av vad forskningen kommit fram till, samt hur olika företag arbetar med rekrytering. Kanske kan företagen lära av varandra.

5.5 Slutsatser i en kort sammanfattning

Serviceorienterade egenskaper har stor betydelse inom tjänsteverksamheter och är därför en viktig del i rekryteringen. Däremot skiljer det sig mellan olika företags tillvägagångssätt för att identifiera och attrahera serviceorienterade egenskaper. Det personliga mötet har dock

visat sig vara väldigt betydelsefullt och en av de viktigaste faktorerna då man ska identifiera serviceorienterade medarbetare.

Ett företags värderingar är det som ofta beskriver deras syn på service och därför också en angivelse till vilka serviceorienterade egenskaper som företaget söker. Därför har värderingarna visat sig vara en viktig grundstomme för att såväl attrahera som att identifiera serviceorienterade medarbetare. Vi har även uppmärksammat att det råder skilda meningar kring diskussionen om ett subjektivt eller objektivt förhållningsätt. Forskningen menar att ett objektivt förhållningsätt ger upphov till en mer träffsäker bedömning, men det har visat sig att ett objektivt förhållningsätt inte alltid är tillämpningsbart i praktiken.

Många intervjupersoner skulle kunna tänka sig att använda sig av auditions, assessment centers och testning i större utsträckning än de gör idag, om de upplevs som seriösa och lämpliga för den tilltänka arbetspositionen. Det finns mycket vetenskaplig forskning som företagen kan ta del av och tillämpa i sin rekrytering som vi tror skulle kunna hjälpa företagen att effektivisera sina rekryteringsprocesser. Det gäller att våga tro på metoderna.

Med dessa slutsatser anser vi att vi har besvarat vårt syfte och våra frågeställningar med grund i de material vi haft. Vi har fått en större inblick i hur rekryterare kan tänka och agera, även om materialet inte kan besvara hur hela resebranschen eller tjänstesektorn arbetar med sin rekrytering av serviceorienterade medarbetare. Däremot har vi fått upp ögonen för varför arbetsgivare gärna ser att någon är serviceminded och önskar att rekryterare som läser vårt arbete får inspiration och tankeställare som de bär med sig i framtida rekryteringar.

6. Förslag till vidare forskning

Under vårt arbete med kandidatuppsatsen har vi vid ett flertal tillfällen stött på olika intressanta ämnen och teorier som vi gärna hade tagit med i vår uppsats men som av utrymmesskäl inte har kunnat tas med. Kandidatuppsatsen hade då snarare blivit en bok och vi har istället valt att som avslutning på uppsatsen ta upp ett av de mer intressanta och spännande ämnen som förslag till vidare forskning och tips till andra kandidat- och masteruppsatser. Många av de företag vi intervjuade för vår uppsats arbetar med rekrytering av ung personal och många av rekryterarna menade att den stora andelen unga kandidater ibland kan försvåra rekryteringen. Ungdomar har inte alltid hunnit skaffa sig någon större arbetslivserfarenhet och därmed kan det ibland vara svårt för rekryterarna att gå på den faktorn när de ska avgöra ifall kandidaten är lämplig för arbetet eller inte. Att anpassa sin rekryteringsprocess efter de personer som faktiskt deltar i processen kan vara något för våra reseföretag att tänka på men även för många andra företag i servicebranschen.

Vi stötte flera gånger under teoriinläsningen på begreppen generation X och Y och diskussioner kring generationsskiftet från generation X till generation Y. Lite kort beskrivet består generation X av de människor som föddes på 1960-1970-talen och började kallas för detta på grund av att de hade en mer liberaliserad syn på meningen med föräldrar, släkt och samhällets institutioner. De ville gå ifrån det småborgerliga och förutsägbara livet till mer liberala och sekulariserade värderingar, dock gick de senare i livet mer eller mindre tillbaka till sina föräldrars levnadssätt med kärnfamilj, pensionsförsäkringar och radhus. Generation Y, människor födda på 1980-talet och tidigt 90-tal, är ett resultat av en rad olika processer som skett i samhället. Generation Y är uppvuxna med att ha sin egen profil, viljan att göra skillnad för världen och sig själva, viljan att förbättra samhället och framför allt viljan att uppleva sin egen tillfredställelse. (Parment, 2008; Spiro, 2006) Det skulle vara intressant att forska i hur det kommande generationsskiftet på arbetsmarknaden, dvs. det allt större intåget av 80- och 90-talister, kommer att påverka rekryterings- och urvalsprocesser då många av de företag vi har intervjuat för detta arbete ofta anställer just 80- och 90-talisterna. Här skulle det även vara intressant att gräva i hur generationsskiftet tar sitt uttryck i rekryteringen och om den nya generationen kommer att kräva nya rekryteringsmetoder. Då nya metoder hela tiden kommer till, medarbetarna blir allt mer individualistiska och specialiserade, behöver både forskning och företag hänga med i utvecklingen för att inte halka efter.

7. Källförteckning

Litteratur och artiklar

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskultur*. Malmö: Liber.
- Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Askeberg, Ingrid. (2010). Rekrytera som i Idol. Publicerad i *Chef*, Nr. 4, s. 42-45.
- Askeberg, Ingrid. (2011). Hans lista avgör vart talangerna går. Publicerad i *Chef*, Nr. 10, s. 45-51.
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Publicerad i *Career Development International*, Vol. 9, s. 501 – 517.
- Barrick, Murray R. & Mount, Michael K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. Publicerad i *Human Performance*, Vol. 18, Nr. 4, s. 359-372.
- Baydoun, Ramzi; Rose, Dale & Emperado, Teresa . (2001). Measuring Customer Service Orientation: An Examination of the Validity of the Customer Service Profile. Publicerad i *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15, Nr. 4, s. 605-620.
- Berthon, Pierre; Ewing, Michael & Hah, Li Lian. (2005). Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding. Publicerad i *International Journal of Advertising*, Vol. 24, Nr. 2, s. 151-172.
- Bowen, John & Ford, Robert, C. (2002). Managing Service Organizations: Does Having a "Thing" Make a Difference? Publicerad i *Journal of Management*, Vol. 28, Nr. 3, s. 447–469.
- Breaugh, James A. & Starke, Mary. (2000). Reserarch on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. Publicerad i *Journal of Management*, Vol. 26, Nr. 3, s. 405-434.
- Bryman, Alan. (1999). The Disneyization of Society. Publicerad i *The Sociological Review*, Vol. 47, s. 25-47.
- Bryman, Alan. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryson, John R., Daniels, Peter W. & Warf, Barney. (2004). *Service Worlds: People, Organisations, Technologies*. New York: Routledge.
- Butcher, Ken; Sparks, Beverly & O’Callaghan, Frances. (2003). Beyond core service. Publicerad i *Psychology and Marketing*, Vol. 20, s. 187-208.
- Castells, Manuel. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. Publicerad i *British Journal of Sociology*, Vol. Nr. 51, s. 5-24.
- Carlzon, Jan. i samarbete med Lagerström, Tomas. (1987). *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier.

- Chatman, Jennifer A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. Publicerad i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, s. 459-484.
- Cook, Mark. (2009). *Personnel Selection – Adding Value Through People*. Singapore: Wiley-Blackwell.
- Cooper, Dominic & Robertson, Ivan T. (1995). *The Psychology of Personnel Selection*. London: Routledge.
- Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red). (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.
- Cran, David J. (1994). Towards Validation of the Service Orientation Construct. Publicerad i *The Service Industries Journal*, Vol, 14, No. 1, s. 34-44.
- Echeverri, Per & Edvardsson Bo. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Engelbrektson, Lotta. (2012). Fick butiksjobb via audition. Publicerad i *Platsjournalen* (Arbetsförmedlingens tidning), Nr. 11, s. 2.
- Eriksson, Lars Torsten & Weidersheim-Paul, Finn. (2008). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- Florida, Richard. (2005). *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Frei, Richard L. & McDaniel, Michael A. (1998). Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence. Publicerad i *Human Performance*, Vol. 11, Nr. 1, s. 1-27.
- Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring – kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Grönroos, Christian & Gummesson, Evert. (1985) *Service Marketing – Nordic School Perspectives*. Stockholm: Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet.
- Hartman, Jan. (2004). *Vetenskapligt Tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hogan, Joyce; Hogan, Robert & Busch, Catherine M. (1984). How to Measure Service Orientation. Publicerad i *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, Nr. 1, s. 167-173.
- Holme, Idar Magne & Krohn Solvang, Bernt. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kahlke, Edith & Schmidt, Victor. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kennedy, R. Bryan. (1994). The Employment Interview. Publicerad i *Journal of employment counseling*, Vol. 31, s. 110-114.

- Kotler, Philip, Bowen, John & Makens, James. (2003) *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lievens, Filip & Highhouse, Scott. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Publicerad i *Personnel Psychology*, Vol. 56, s. 75-102.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mabon, Hunter. (2005). *Arbetspsykologisk testning – Om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- Mascio, Rita Di. (2010). The Service Models of Frontline Employees. Publicerad i *Journal of Marketing*, Vol. 74, s. 63–80.
- Mårgård, Dan. (2009). Vi gör de unga till artister. Publicerad i *Chef*, Nr. 6/7, s. 22-23.
- Normann, Richard. (2000). *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Oliva, Rogelio, & Kallenberg, Robert. (2003). Managing the transition from products to services. Publicerad i *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, Nr. 2, s. 160-172.
- Øyvind, Dag & Nilsen, Engen. (2011). Statistik och metod: Viktiga begrepp samt tips till dig som ska köpa test. I Skorstad, Espen. (red.) (2011). *Rätt person på rätt plats – Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. (s. 209-249). Lund: Studentlitteratur.
- Parment, Anders. (2008). *Generation Y – Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*. Malmö: Liber.
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pine, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy – Work is theatre & Every business a stage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Ployhart, Robert. E, Schneider, Benjamin & Schmitt, Neal. (2006). *Staffing organizations – contemporary practice and theory*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Schneider, Benjamin & Bowen, David. E. (1995). *Winning the service game*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Schulze, Ova & Skorstad, Espen. (2011). Arbetspsykologiska test. I Skorstad, Espen. (red.) (2011). *Rätt person på rätt plats – Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. (s. 99-135). Lund: Studentlitteratur.

Searle, Rosalind H. (2003). *Selection & Recruitment – a critical text*. Milton Keynes: Palgrave/The Open University.

Skorstad, Espen. (red.) (2011). *Rätt person på rätt plats – Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Schmidt, Frank L. & Hunter, John E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. Publicerad i *Psychological Bulletin*, Vol. 124, Nr. 2, s. 262-274.

Spiro, Cara. (2006). Generation Y in the Workplace. Publicerad i *Defense AT&L*, s. 16-19.

Svingstedt, Anette. (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. (s. 37-46). Malmö: Liber.

Tett, Robert P.; Jackson, Douglas. N. & Rothstein, Mitchell. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. Publicerad i *Personnel Psychology*, Vol. 44, s. 703-742.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (2011). *Attraktion & Kemi*. Bjärehalvön: Tollgerdt Förlag.

Van Maanen, John. (1991). The smile factory: work at Disneyland. Publicerad i Frost, Peter J. et al. (red). *Reframing Organisational Culture*. (s. 58-76). London: Sage.

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ Forskning i Praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried & Lings, Ian. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. Publicerad i *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, Nr. 1–2, s. 56–73.

Wächter, Michaël. (1970). *Personal administrationens psykologi – Förutsättningar, metoder och tillämpningar*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Muntliga- och emailkällor

Mats Törngren, Senior Recruitment Consultant på Adecco. Intervju den 3 april 2012 (kl. 13.30–14.20).

Pier Ågårdh, Project & Guide Manager på Ölvemarks Holidays/Scandorama. Intervju den 17 april 2012 (kl. 10.20–11.10).

Sara Hammarberg, Human Resources på Ving. Intervju den 18 april 2012 (kl. 09.00-09.45).

Marianne Peters Andersson, Servicechef på Vings kundcenter i Malmö. Intervju den 19 april 2012 (kl. 14.00–14.50).

Wiveka Roth, Nordic Overseas Recruitment Coordinator på Fritidsresor. Intervju den 23 april (kl. 14.00–15.00).

Jonas Jonsson, Rekryteringskoordinator Utland på Ving. Intervju den 25 april (kl. 14.00–14.50).

Jens Engrund, Organisationskonsult på Assessio. Intervju den 7 maj (kl. 09.00–09.45).

Anna-Maria Ekblad, Human Resources Overseas Sweden, Education overseas på Apollo. Intervju den 19 april, svar 9 maj.

Sofia Svensson, Personalchef på Resia. Intervju den 15 maj (kl. 13.00–13.45).

Webbsidor

<http://www.mentoronline.se/iuware.aspx?pageid=70789&ssoid=149906>

Läst 2012-05-09, kl 13.47

<http://www.ne.se>

Sökord: Meta-analays

Läst 2012-05-15, kl.10.51

Bilagor

Intervjuguide – reseföretag

Bakgrund/företaget

1. Berätta lite kort om dig själv. Vilken är din befattning?
2. Berätta om dina erfarenheter kring rekrytering fram tills idag. Hur har du hamnat på den befattning du har idag?
3. Har du fått/genomgått någon utbildning för att bli rekryterare? Intern/extern?
4. Vilka åldersgrupper är de vanligast förekommande i frontpersonalen hos Er?
5. Hur många ansökande brukar ni vanligtvis ha? Hur många går vidare?
6. Hur stor prioritet har rekryteringsprocessen i Er verksamhet? Varför?
7. Vad innebär begreppet service just för Er verksamhet utifrån ett personalperspektiv?

Rekrytering – serviceorienterade egenskaper

8. Finns där egenskaper som är specifikt viktiga vid nyrekrytering till resebranschen?
9. Vilka egenskaper värdesätter ni som företag vid rekrytering av frontpersonal? Finns där vissa egenskaper som ni värderar högre än andra?
10. Hur mycket tror du att kravet på serviceorienterade egenskaper så som ”att vara serviceminded” påverkar rekryterings- och urvalsprocesserna idag? Hur stor roll spelar andra egenskaper och kompetenser utöver de serviceorienterade?
11. Har ni en utarbetad kravprofil som ni tillämpar på all nyrekrytering? Finns det en färdig mall ni utgår ifrån? Hur ser den i sådant fall ut?
12. Ge exempel på krav som ni ställer på potentiella kandidater?

Rekrytering – metoder

13. Hur går urvalsprocessen till när ni letar efter personer med specifika serviceegenskaper i förhållande till andra kompetenser och erfarenheter?
14. Har ni någon strategi för urval?
15. Vilka metoder använder ni vid rekrytering och urval av frontpersonal?
16. Hur undersöker ni om en kandidat är en god serviceutövare? Någon specifik metod?
17. Vilken är den bästa metoden när du rekryterar? Vilken skulle du allra helst vilja använda?
18. Vad har du för erfarenhet av olika metoder för att se om en kandidat är en god serviceutövare?
19. Hur arbetar ni med utbildning av er nyrekryterade personal?

Framtiden

20. Hur tror du att framtiden kommer se ut vad gäller rekrytering och urval? För resebranschen i stort? För Er verksamhet?

Intervjuguide – rekryteringsföretag

Bakgrund

1. Berätta lite kort om dig själv och dina erfarenheter inom rekrytering fram tills idag.
2. Väljer ni själva metodvalet vad gäller rekrytering? Hur mycket styr ni över metodvalet? Vad har ni för direktiv?
3. Märker du att det finns en svag kompetens ute i företagslivet vad gäller att rekrytera? Tror du att fler vänder sig till rekryteringsföretag för att det är besvärligare idag tror du?

Rekrytering – utveckling och serviceorienterade egenskaper

4. Vad tycker du är den största förändringen inom rekryteringsprocesser om du jämför med när du började och hur det ser ut idag?
5. Tror du att de olika generationerna kan ha påverkat eller påverkar rekryteringen?
6. Hur mycket påverkar kravet på serviceorienterade egenskaper så som ”att vara serviceminded” rekryterings- och urvalsprocesserna idag?
7. Hur går rekryteringsprocessen till när man letar efter personer med specifika servicekvalitéer i förhållande till andra kompetenser och erfarenheter?

Rekrytering – metoder

8. Vilken metod skulle du använt dig själv av vid rekrytering av personer där fokus ligger på att få fram de mer serviceorienterade egenskaperna hos ett intervjuobjekt? Varför?
9. Vilken metod skulle du inte ha använt dig av och varför?
10. Fokus kommer läggas på turismföretag, har du någon erfarenhet av rekrytering till denna bransch?

Framtiden

11. Hur tror du att framtiden kommer se ut vad gäller rekrytering och urval?

Intervjuguide – testningsföretag

Bakgrund/företaget

1. Berätta lite om din bakgrund, var har du arbetat innan Assessio, vad har du för utbildning.
2. Berätta om Assessio, hur länge har ni funnits, vad har ni för huvudsyfte med företaget?
3. Vad är bakgrunden till Service F-testerna? Hur kom de till, när kom de till, var kom de till?
4. Vad gör ni mer än Service F-tester? Andra tester?
5. I vilken omfattning används tester så som Service F och liknande?
6. I vilka typer av företag och för vilka arbeten används Service F-test? Vilka branscher har mest nytta av testerna?
7. Fungerar Service F-test lika bra i stora som små företag, i stora som små rekryteringar?
8. Ser testen alltid likadana ut eller anpassas det efter arbetet och/eller företaget?

Serviceorienterade egenskaper

9. Varför finns det ett behov av att testa serviceorienterade egenskaper hos arbetssökande kandidater?
10. Hur mycket tror du att kravet på serviceorienterade egenskaper så som att vara ”serviceminded” påverkar rekryterings- och urvalsprocesserna idag? Hur stor roll spelar andra egenskaper och kompetenser utöver de serviceorienterade?

Metod

11. Kan du beskriva testet närmare? (Service F)
12. I vilket skede i urvals- och rekryteringsprocessen brukar man vanligen använda sig av Service F-tester?
13. Vilka serviceegenskaper har en person som får bra resultat på testet? Exakt hur mäts detta?
14. Eftersom det utförs hemma på egen dator, finns det risk för ”fusk” eller att ge en felaktig bild av sig själv?

Framtiden

15. Hur tror du att framtiden kommer att se ut för den här typen av tester?
16. Hur tror du att framtiden kommer se ut för rekrytering överlag?