



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Intervju, urval och allt där emellan

- en studie om chefsrekrytering

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin 6
Kandidatuppsats
Frida Linde 901219-1863
Paulina Heshar 900107-6208
Handledare: Alexander Styhre

Abstract

I denna uppsats har vi undersökt hur processen för chefsrekrytering ser ut via rekryteringsföretag. Vi har också undersökt vilken kompetens som väger tyngst hos en chef enligt rekryterarna.

För att kunna utföra studien genomförde vi en kvalitativ undersökning, där vi intervjuade två olika företag. Resultatet visade att rekryteringsprocessen av chefer ser ganska lika ut hos de båda företagen samt stämmer processens olika delar, som består av kravprofil, annonsering, urval, första gallringen, intervjuer, tester, referenstagning samt utse slutkandidater, överens med de teorier som vi använt oss av. Vi fick också konstaterat att personlighet är det som väger tyngst, formel kompetens som akademisk utbildning är oftast något som blir mindre viktigt ju äldre kandidaten är, här går man istället på personlighet samt erfarenhet.

Innehåll

Abstract	1
Förord	4
Bakgrund	5
Rekrytering och urval	5
Syfte	6
Frågeställning	6
Avgränsning	7
Uppsatsen disposition	8
Teoretisk referensram	8
Begreppsförklaringar	8
Metod	8
Empiri	8
Analys	8
Diskussion och slutsats	8
Teoretisk referensram	9
Introduktion	9
Vad är en chef?	11
Rekryteringsprocessen	12
Kompetens	15
Den symboliska Handen (Keens Hand teori)	15
Social kompetens	16
Begreppsförklaringar	18
Chef	18
Rekrytering	18
Rekryteringsprocess	18
Formel kompetens	18
Informell kompetens	18
Metod	19
Kvalitativ undersökning	19
Urval	20
Insamling av material & databearbetning	20
Primärdata	20
Sekundär data	20
Validitet och reliabilitet	21
Dataanalys	22

Metodkritik.....	22
Empiri	23
Maquire	23
Mercuri Urval.....	27
Analys.....	31
Maquire	31
Sammanfattning av Maquires rekryteringsprocess för chefer	31
Rekryteringsprocessen	31
Kompetens.....	34
Den symboliska handen (Keens hand teori)	34
Social kompetens.....	36
Mercuri Urval.....	37
Sammanfattning av Mercuri Urvals rekryteringsprocess	37
Rekryteringsprocessen	37
Kompetens.....	39
Den symboliska handen (Keens hand teori)	39
Social kompetens.....	41
Diskussion och slutsats	43
Förslag på fortsatt forskning.....	47
Källförteckning.....	48
Bilaga	50
Intervjuguide	50

Förord

Det har varit en lång men mycket givande resa att få utföra denna studie. Vi vill tacka vår handledare som har funnits där som stöd genom resan och vi vill även tack Eva, på Maquire och Peter, på Mercuri Urval som ställde upp på intervju och gjorde det möjligt för oss att utföra denna studie. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete.

Bakgrund

Rekrytering och urval

”Rekrytering kan i typfallet handla om hela processen, från att locka till sig potentiella medarbetare, till exempel via annonser, till själva tillträddandet i företaget. Urvalet däremot, täcker mer specifikt den arbetsrelaterade personbedömning och det efterföljande urval...” (Ur Kahlke och Schmidt, 2002).

Under 90-talet uppkom ett stort antal rekryteringsföretag som kunde hjälpa företag med sin rekryteringsprocess. Vid den här tiden sköttes rekryteringsprocessen inte via internet som den görs idag, utan istället genom postade brev och via telefonsamtal. Den främsta anledningen till att man valde att köpa dessa tjänster då var för att slippa hantera det tidskrävande arbetet samt att vara till stöd att välja rätt person i rekryteringen. För 10 år sedan började man använda det nätbaserade jobbsökandet med CV-baser och allt började gå lite snabbare. Idag ser man knappt någon som söker jobb via brev och allt sker istället genom bl.a. annonser på hemsidor och via sociala nätverk som LinkedIn (Jansdotter, 2013).

En del rekryteringskonsulter har idag även en egen databas med kandidater, som de kan hitta lämpliga kandidater ur och matcha mot olika tjänster. Andra rekryteringskonsulter arbetar med annonser och liknande, som de tillsammans med kundföretaget producerar och där rekryteringskonsulten tar hand om den resterande delen i rekryteringsprocessen. Så småningom presenteras ett urval till företagskunden som denne finner passar in på kravprofilen. Vanligtvis får kundföretaget två till fyra kandidater att välja mellan i slutskedet av rekryteringsprocessen. Det finns även rekryteringskonsulter som kallas för headhunters som arbetar med sk. search, vilket innebär att de scannar av marknaden i jakt på lämpliga kandidater och därefter söker upp personer som inte aktivt söker någon ny tjänst. Att anlita en headhunter är oftast lite dyrare än att anställa en rekryteringskonsult då headhunterns arbete är något mer tidskrävande (Hallén och Nils, 2005).

Framväxten av bemannings- och rekryteringsföretag har ökat markant de senaste åren vilket har gjort att konkurrensen blivit allt hårdare (Jansdotter, 2013). För att vinna marknadsandelar krävs ett starkt varumärke och gott rykte utåt, och det får man genom ett professionellt arbetssätt, serviceinriktat kundbemötande samt en väl utvecklad rekryteringsprocess. Det är just denna rekryteringsprocess som vi har valt att lägga fokus på i denna uppsats.

Chefsrekrytering är den rekryteringsprocess som kräver mest tid, arbete och pengar, vilket också innebär en process av precision samt noggrannhet. Vid chefsrekrytering krävs det att man arbetar efter ett noga framtaget koncept då det är mycket som står på spel. En chefsrekrytering som går snett kan få förödande konsekvenser inom ett företag (Kahlke och Schmidt, 2002).

Många företag som efterfrågar en ny chef ställs inför valet huruvida man ska sköta rekryteringsprocessen, på egen hand med hjälp av sina egna resurser eller om man ska anställa en specialist, dvs. ett rekryteringsföretag. I många fall kan intern rekryteringsprocess upplevas som det billigare alternativet, dock kan det innebära större risker, som brist på kunskap och erfarenheter av rekrytering. Genom att anställa en extern rekryteringskonsult får man den kunskap och erfarenhet man själv saknar. Då man lägger över arbetet på en konsult kan man istället lägga sin tid och fokus åt sin kärnverksamhet, på så sätt slipper man avbrott i sin dagliga verksamhet. Speciellt fördelaktigt är det att lägga över arbetet på en konsult om man regelbundet rekryterar nya anställda. Man får tillgång till en kompetens som man förmodligen inte har inom företaget vilket också påverkar slutresultatet av rekryteringsprocessen på ett positivt sätt. Dock så finns det olika nivåer av rekryteringskonsulter och man bör se över detta och inte bara anställa vem som helst (Capotondi och Roberto, 2003).

Vi vill med denna studie se vad som händer bakom stängda dörrar och bjudna in företag till att se hur en chefsrekrytering går till via rekryteringsföretag. Vi ämnar också att genom denna studie visa på vilka kompetenser som är avgörande för en chef utifrån rekryteringsföretagens perspektiv.

Syfte

Huvudsyftet med denna uppsats är att undersöka hur rekryteringsprocessen ser ut vid en chefsrekrytering som sköts genom rekryteringsföretag. Vi kommer även undersöka vilka kompetenser som är avgörande vid val av rätt kandidat för en chefsposition, då detta är en viktig del som ingår i rekryteringsprocessen.

Frågeställning

För att utföra studien kommer vi att utgå från en huvudfrågeställning samt en följdfrågeställning. Följdfrågeställningen har vi med för att betona formell samt informell kompetens som är en avgörande faktor för vem som får chefsjobbet.

- Hur ser processen ut vid rekrytering av chefer i rekryteringsföretag?
- Vilka kompetenser väger tyngst vid chefsrekrytering?

Avgränsning

Vi kommer enbart undersöka rekrytering av chefer via rekryteringsföretag. Vi kommer inte ta upp rekryteringsprocessen av andra befattningar utan endast av chefer. Vi kommer heller inte inrikta oss på någon speciell bransch.

Uppsatsen disposition

Teoretisk referensram

Begreppsförklaringar

Metod

Empiri

Analys

Diskussion och slutsats

Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att diskutera fyra teoridelar. Vi kommer börja med en introduktion kring teorier om chefsrekrytering för att ge läsaren en inblick i ämnet. Därefter kommer vi förklara begreppet chef. I slutet kommer vi ta upp teorier kring rekryteringsprocessen av chefer samt kompetens. Teorierna kring rekryteringsprocessen samt kompetens kommer vi sedan koppla till vår empiri, som också kommer att presenteras i vår analys.

Introduktion

Preston Bottger och Jean-Louis Barsoux (2012) beskriver rekryteringsprocessen av chefer som svårt och komplext. De menar på att kandidaterna ofta är vana och pålästa, de vet vad intervjuaren vill höra. Detta innebär att intervjuaren måste ta ansvaret och utforska kandidaterna på rätt sätt. Författarna lägger upp tre grundläggande faktorer som intervjuaren måste tillämpa; inte sälja jobbet på kandidaten, det är viktigt att vara ärlig med vad positionen innebär och kommer att leda till. Intervjuaren måste också beskriva sin identitet för att på så sätt få kandidaten att förstå vilka de är, vart de är på väg och vad de står för i organisationen. Detta för att minska risken för onödiga missförstånd och konflikter. Sist så bör intervjuaren bjuda in till frågor, dvs. låta kandidaten ställa frågor. Det öppnar upp för att kandidaten ska få en djupare förståelse för företaget och tjänsten (Bottger och Barsoux, 2012).

Även andra forskare trycker på detta, dvs. att det är viktigt att under intervjun låta kandidaten delta samt få information om företaget och den lediga tjänsten. Enligt författarna har intervjun två huvud funktioner; att fungera som urval, så att rätt kandidat kan identifieras för rollen och fungerar som en slags inbjudan, dvs. att få eventuella medarbetare att arbeta för företaget (Hollenbeck, Tower och Phillips, 1994).

Froschheiser (2009) skriver att många företag gör fel vid rekrytering av ny personal, vilket kan bero på fel i rekryteringsprocessen. Fel uppkommer ofta då företagen har kort om tid och prioriteringen då blir att fylla en lucka, istället för att rekrytera den bästa och mest lämpliga kandidaten för tjänsten. Det handlar om att ha en strategi för att få tag på den så kallade ”A player”, alltså den rätta kandidaten. Strategin skall bestå av ett systematiskt och väl genomtänkt rekryteringsprocess (Froscheiser, 2009).

Ping Ya (2008) skriver att man har sett tydliga trender på att det blir allt viktigare att rekryteringsprocessen sköts på ett noggrant sätt och vikten av att detta blir allt större i dagens samhälle. Av detta har det uppstått en tillströmmande våg av att man som företag outsourcar rekryteringsprocessen till rekryteringsföretag som besitter den åtråvärda kunskapen och erfarenheten som krävs för att rekryteringsprocessen ska generera bästa möjliga resultat. Detta har sedan kommit att kallas för Recruitment Process Outsourcing (RPO).

Rekryteringsföretagen tar därmed över hela rekryteringsprocessen vilket kan gynna företaget. Att outsourca rekryteringsprocessen leder ofta till minskade kostnader, man slipper besvärliga och tidskrävande arbetsuppgifter rörande rekryteringen samt kan man som företag lägga sin fulla fokus på sin kärnverksamhet istället för rekryteringsarbetet (Ping Ya, 2008).

Då den globala konkurrensen är allt hårdare idag ställs det allt högre krav på företagens chefer, enligt Spinelli och Zajas (1995). Vid chefsrekrytering blir det därför extra viktigt att rätt person hamnar på rätt ställe. Som ansvarig för chefsrekryteringen så har man ett otroligt stort ansvar och hur väl rekryteringsarbetet sköts kan vara avgörande för organisationens framgång eller misslyckande. Detta innebär att man behöver finslipa alla delar som ingår i rekryteringsprocessen för chefer och inget får tas för givet. Vidare skriver Spinelli och Zajas (1995) att på grund att det kan ta flera månader att få en extern chef att få full förståelse av hur verksamheten går till så brukar företagen först se över sina interna alternativ. Finns det inte någon som arbetar intern i verksamheten inom dessa områden, blir valet att söka efter externa kandidater till chefspositionen. Författarna menar på att detta är ett strategiskt beslut som påverkar företaget som helhet. Chefsrekrytering innebär kostnader, företagen måste alltså se över riskerna med att investera i en ny chef (Spinelli och Zajas, 1995).

Spinelli och Zajas (1995) menar på att rekryterare ser ett starkt ledarskap samt tecken på goda ledarskapsegenskaper som viktiga inslag vid anställning av en ny chef. Många organisationer väljer därför att anställa talangfulla individer trots bristande tekniska erfarenheter. Dock är det fördelaktigt att välja en kandidat som har viss kunskap om det område man ska verka i.

Rekrytering är inte bara en process för att utvärdera skicklighet utan också en process för att kulturellt matcha kandidater, utvärderare och organisationer (Riviera, 2012). I en undersökning med 120 intervjuer av arbetsgivare samt observationer av rekryterare, visades ett mönster av att de med kulturella likheter hade en större chans att bli anställda. Det visade sig också att kandidater som hade gemensamma intressen och liknande bakgrund med rekryteraren var mera attraktivt för rekryterarna (Riviera, 2012).

“We’re all so different in our different ways but you can tell we were all recruited to come to [FIRM] because we all have the same personalities. It’s clear like we’re all the same kind of people...” Citatet kommer ifrån en ny anställd på en advokatbyrå, detta visar på att även de anställda ser mönstret och behovet av likheter i personlighet, vilket kan anses som viktigt för en funktionell organisation (Riviera, 2012).

Det är viktigt att företagen som önskar anställa en ny chef identifierar de värderingar som är viktiga för dem. Genom intervjun kan rekryteraren få en insyn i kandidaternas egenskaper och på så sätt se om dessa matchar företagets önskemål. En matchning mellan företagets samt kandidatens värderingar kan innebära att man funnit den rätta chefen. Valet av ny chef är en viktig möjlighet som kräver samma ansträngning och tid som vilket annat strategiskt beslut. Nyckeln är att välja den kandidat som passar bäst in i företaget på basis av företagets kultur och behov samt utvärdering av kandidatens förmåga och erfarenheter (Spinelli och Zajas, 1995).

Vad är en chef?

Enligt Jönsson och Strannegård (2010 red.) finns det ingen entydig bild av vad ledarskap är medan Stodgill (1974: 259 ur boken *Leadership* av Simon Western (2008)) skriver att man kan säga att det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt sig på att definiera vad ledarskap är. Western (2008) fortsätter med att förklara att ordet ledarskap innefattar den sociala interaktionen som sker mellan olika människor och att ledaren i den här situationen är en person som kan påverka andra människor på ett eller annat sätt. Detta är den basala grunden till vad ledarskap står för, men att utveckla definitionen är svårare. Det vanligaste när forskare ska försöka definiera ledarskap är enligt Western (2008) att de fokuserar mest på just ledarpersonens egenskaper eller beteenden vid själva ledarskapstillfället. Enligt Northouse (2004:3) som Western (2008) nämner i sin bok så kan man identifiera fyra teman när det kommer till ledarskap:

1. *”Ledarskap som en process*
2. *Ledarskap involverar influenser*
3. *Ledarskap sker i en gruppkontext*
4. *Ledarskap handlar om måluppfyllelse”* (Western, 2008)

Brunsson och Brunsson (2010) skiljer på uttrycket ledare och chef. När man hör ordet ledare så ser många en person med karismatiska egenskaper och med efterföljare, till skillnad från

när man hör ordet chef. Då ser man ofta framför sig en person med auktoritet som har underordnade istället för efterföljare och där man inte följer chefen av fri vilja, som man gör med en ledare. I ledarskapslitteraturen används begreppen chef och ledare ofta som synonymer men det finns dock skillnad mellan dem. En chef agerar enbart i organisationer medan en ledare kan finnas och agera både i och utanför organisationer. Man hade kunnat säga att en ledare definieras av sina personliga egenskaper medan en chef definieras av sin position. En chef kan givetvis vara både ledare och chef på en och samma gång, och så är också ofta fallet (Brunsson och Brunsson, 2010).

En chef är den som ska ta beslut. Med beslut kommer ansvar vilket i sin tur innebär ett risktagande. Man kan kortfattat säga att en chefs uppgifter är att styra och att representera din organisation. Chefer kan utnyttja vissa styrinstrument för att kunna driva sin organisation på ett effektivt sätt, det kan till exempel vara att man som chef har rätten att "tvinga" folk att göra vissa saker som de annars inte hade gjort, så länge det görs på ett sätt som är för organisationens bästa. Enligt Brunsson och Brunsson (2010) är chefer oftast beroende av sina underordnade som innefattar expertiskunskaper i det området de är verksamma i då de själva ofta är mer generalister än specialister.

Rekryteringsprocessen

Det finns mycket litteratur om hur en rekryteringsprocess ser ut rent generellt, men det finns desto mindre skrivet om processen specifikt för chefsrekrytering. Obert och Södergård (2010) anser dock att processen för en chefstjänst och en annan befattning inte skiljer sig väsentligt åt och att det enda man kan säga skiljer dem åt är rekryterings svårighetsgrad samt konsekvenserna som följer rekryteringen. Då det är lite mer komplext att rekrytera till en chefstjänst så är det också mer tidskrävande samt kräver mer resurser (Obert och Södergård, 2010). Vi kan därför anta att det går att ställa upp en allmän teori om hur en rekryteringsprocess ser ut, men här har vi vinklat teorin så att den är mest relevant för just chefsrekrytering.

Rekryteringsprocessen kan delas in i fyra delar;

1. Kravprofil

2. Annonsering eller search (headhunting)

3. Urval

3a) Första gallring

3b) Intervjuer

3c) Tester

3d) Referenstagning

4. Utse slutkandidater

1. Kravprofil

För att vara säker på att man rekryterar rätt person så är det mycket viktigt att utforma en välgenomtänkt kravprofil. Kravprofilen ser olika ut beroende på situationen. Olika organisationer och tjänster kräver olika typer av kravprofiler. Det kan antas att kravprofilen består av två delar, formella meriter och informella. De formella meriterna går att urskilja lätt ur CV:t då det handlar om praktisk kunskap, utbildning och erfarenheter osv. De informella meriterna är dock svårare att bedöma ifrån ett CV. Bland de informella meriterna, tittar man ofta på egenskaper som begåvning, personlighet, motivation samt lämplighet.

En välarbetad kravprofil är nödvändigt för att chefsrekryteringen ska bli så optimal som möjligt, men i praktiken sker processen i brådska då det ofta behövs tillsättas en ledig chefstjänst på kort tid. I och med det så görs arbetet med kravprofilen oftast inte med tillräcklig noggrannhet. Med andra ord så slarvas det och detta påverkar givetvis kvaliteten i hela rekryteringsprocessen negativt (Obert och Södergård, 2010).

2. Annonsering eller search (headhunting)

Det gäller att locka till sig rätt kandidater och detta kan göras genom annonsering, där ansvaret att söka ligger hos kandidaten själv, eller genom search, där företaget eller oftast en anlita extern konsult söker upp de mest lämpliga kandidaterna. Här kan det handla om att de externa konsulterna använder sig av vanliga sökmotorer eller så finns det nyckelpersoner som har sina egna ”hemliga” register med namn som samlats in helt informellt (Obert och Södergård, 2010). Search är även synonymt med det lite mer kända uttrycket för rekryteringsmetoden headhunting. Search används i relativt liten utsträckning som rekryteringsmetod då det vanliga är att man lägger ut en annons om en tjänst. En nackdel med search är att det till slut blir så att det är samma personer som cirkulerar kring de högsta befattningarna. Om man bara plockar de personer som redan sitter på chefspositioner så begränsas utbudet något enormt (Zackrisson, 2006).

3. Urval

3a) Första gallring

Vid urvalet är det en rad saker man går igenom. I den första gallringen sällar man bort kandidater som inte uppfyller de formella minimikraven. Studiebetyg är en sak som rekryterare brukar titta på. Vid chefsrekrytering är det ofta ett krav att kandidaten ska ha en högskoleutbildning då detta ger en indikation på att kandidaten klarar av att hantera självständiga studier, att man har förmågan till kritiskt tänkande och att man är kapabel att söka kvalificerad information. Detta skulle då vara ett krav för att man som chef ska kunna hantera det ansvar som ligger i att leda andra människor. Dock finns det studier som säger att en person som har goda betyg inte nödvändigtvis är en bättre chef än en person som har lite sämre betyg.

Arbetsintyg, personligt brev och CV är andra saker rekryteraren går igenom vid urvalet för att försöka skapa sig en relevant bild av kandidaten (Obert och Södergård, 2010).

3b) Intervjuer

Den viktigaste delen i rekryteringsprocessen är intervjuerna. De som utför intervjuer för chefsrekryteringar bör ha viss kunskap om intervjuteknik för bästa resultat. Det finns två typer av intervjuer; strukturerade och ostrukturerade. Vid strukturerade intervjuer så bör man ställa öppna frågor samt att man ska ställa samma frågor till alla kandidater man intervjuar. Vid chefsrekrytering är strukturerade intervjuer att föredra då det ger möjlighet till jämförelse mellan olika kandidater samt att det går att koppla frågorna till kravprofilen. Man kan även utföra djupintervjuer där man sitter med kandidaten över en lite längre tid och ställer frågor där man försöker få en bättre bild av kandidatens personlighet och värderingar lite mer på djupet (Obert och Södergård, 2010).

3c) Tester

Ibland kan det vara användbart att använda sig av personlighetstester för att kunna bedöma en kandidats personliga egenskaper. Det finns bl.a. kognitiva tester som undersöker tänkandet hos en person, och psykologiska tester som ska bedöma hur man som person agerar i vissa situationer. Det finns även en rekryteringsmetod som kallas assessment center som består av en kombination av olika metoder, bl.a. begåvnings tester, personlighetstester, strukturerad intervju samt simuleringsövningar. Utifrån assessment center så kan man studera kandidaten utifrån flera perspektiv för att kunna hitta mönster i kandidatens beteenden (Hallén, 2005).

3d) Referenstagning

I rekryteringsprocessens slutskede gör man referenstagning. Syftet med referenstagning är i

grund och botten att man vill få bekräftat den bild man har fått av kandidaten genom att lyssna på kandidatens referenspersoners beskrivning av kandidaten. Man brukar ta minst tre referenter för att få en rättvis bild av kandidaten och man brukar välja personer som har olika relation till denne, t.ex. personal, kollegor eller tidigare chefer. Man bör alltid informera kandidaten om vilka referenter man kontaktar (Obert och Södergård, 2010).

4. Utse slutkandidater

När alla delar i processen är avklarade kan man börja utvärdera den information man fått in och därefter kunna ta ett beslut om vem som ska väljas. När det är gjort erbjuder man kandidaten en anställning och därefter en grundlig introduktion för bästa resultat. Därefter bör man genomföra regelbundna uppföljningssamtal för att säkerställa att allt går bra och förbättra sådant som behöver förbättras (Bolander, 2002).

Kompetens

Den symboliska Handen (Keens Hand teori)

Kompetens kan anknytas till en del förklaringar och betydande. I de flesta förklaringar är det kopplat till skicklighet, färdigheter, behörighet etc. Vidare kan kompetens förklaras som förmåga, dvs. att kunna hantera en viss situation, att agera och kunna förutse framtida krav. Ett symboliskt perspektiv för att kunna förklara kompetens utifrån olika förmågor är den mänskliga handen. Alla händer ser olika ut, handen är det som skapar kontakt genom att ta i saker och ting, hälsa och på så sätt skapar handen en hel del förmågor (Keen, 2003). Varje del av handen innebär en viss förmåga;

Tummen, står för färdigheter, det handlar alltså om att ha förmågan att kunna utföra och hantera olika verktyg. Vikten ligger i att hela tiden utveckla dessa färdigheter genom att öva. Det kan jämföras med hur ett litet barn lär känna sin kropp och hur denne lär sig hantera kroppens funktioner, som att börja krypa, forma ljud och till slut kunna gå och prata. Precis så är det även med andra färdigheter inom ramarna för kompetens.

Pekfingret, berör begreppet kunskaper. För att kunna hantera en viss situation räcker det inte alltid med bara färdigheter, man måste också ha en viss kunskap. Kunskaper i form av fakta, metoder samt sammanhang. Keen (2003) menar på att kombinationen av kunskap och färdighet skapar förmågan att klara av en viss situation eller uppgift. En jämförelse som görs i teorin är motoriken bakom gripförmågan i handen, tummen och pekfinger ingår i en slags relation av samarbete.

Långfingret, tar hand om delen som kallas för erfarenheter. I många annonser för lediga jobb kan man se att detta begrepp är väldigt omtalat, man ska ha kunskaperna men också erfarenheter för att kunna klara de uppgifter som arbetet innebär. Det handlar alltså om att bli bättre och fånga mer vetskap om de färdigheter och kunskaper man redan har. Det talas ofta om begreppet "learning by doing" och detta är precis vad långfingret representerar. Genom att hela tiden utöva sina färdigheter kan såldes erfarenheter erhållas.

Ringfingret, handlar om kontakter och nätverk. Det räcker alltså inte med att enbart ha färdigheter, kunskap och erfarenhet längre utan numera är det viktigt med ett nätverk. Det handlar om att ha förmågan att knyta nya kontakter och skapa relationer för att få mer kunskap och inflytande.

Lillfingret, berör det inre hos människan, värderingar. Varje individ har värderingar och dessa kan vara anknyta till kulturella aspekter. Det kan handla om värderingar av olika egenskaper, så som ärlighet, ansvarstagande, pålitlighet men också vilja.

Handflatan, är den sista delen av teorin och bygger på samordning, kraft och energi. Fingrarna som skapar handen, samordnas av handflatan. Detta i sin tur skapas av kraften som bildas i handflatan, vilket i sin tur kräver energi för att kunna utöva rörelser. Detta kan jämföras med att utöva och klara av olika uppgifter, det kräver energi och kraft. Chefer och ledare har denna slags kompetens, de har förmågan att t.ex. att vända företaget i en kris situation (Keen, 2003).

Social kompetens

Persson (2000) skriver att social kompetens kan ha olika betydelser beroende i vilket sammanhang det talas om. Det kan handla om personliga egenskaper som lojalitet, positiv, förmåga att kunna ta kontakt med andra människor men också förmåga att kunna smälta in i olika grupper. Persson (2000) menar på att begreppet social kompetens handlar i huvudsyfte om förmågan att *"kunna fungera i grupp, eller förmåga att fungera i relationer med andra individer, eller kombinationer av båda..."* (Persson, 2000).

Smith (2010) beskriver kompetens som en behörighet för förståelse av kunskaper, färdigheter, förmågor, egenskaper och beteende, som är nödvändiga för hög prestandaområden som t.ex. inom jobbsektorn. Han menar också på att kandidater i en rekryteringsprocess med kompetens i form av egenskaper, personlighet och organisationsanpassning är till att föredra. Dessa egenskaper borde även föredras framför långa erfarenheter, då karismatiska egenskaper inte går att lära sig, utan det kommer inne från (Smith, 2010).

“Every healthy person will improve initially through experience, but these improvements are eventually limited by innate factors that cannot be changed through training; hence attainable performance is constrained by one ’s basic endowments, such as abilities, mental capacities, and innate talents...” Anders Ericsson, (citat ifrån artikeln ovan s.91)

Abraham (2004) beskriver social kompetens som egenskaper i form av självkontroll, återhämtningsförmåga, samvetsgrannhet, tillförlitlighet, integritet och motivation. Dessa egenskaper eller förmågor samverkar med organisationens klimat, krav som arbetet innefattar samt arbetets autonomi, tillsammans påverkar de prestandan hos individen. Vidare skriver Abraham (2004) att social kompetens är förmågan att kunna kontrollera och utvärdera andras känslor och emotioner, för att sedan använda denna tillgång till att vägleda olika handlingar.

Herlitz (2007) skriver istället att social kompetens kan betraktas som ett visst beteende som uppstår i olika situationer. Det handlar bara om att beskriva vad som menas med social kompetens i sammanhanget, det finns alltså ingen riktigt definition på det utan istället flera definitioner och beskrivningar.

Begreppsförklaringar

I detta kapitel kommer vi att förklara begreppen chef, rekrytering samt kompetens. Vi kommer introducera den tolkning vi avser av dessa begrepp för vår uppsats.

Chef

Med chef menar vi ansvariga personer som har en ledarroll på en lite högre position, t.ex. VD:ar, CFO:er, ekonomichefer och dylikt.

Rekrytering

Med rekrytering menar vi hela processen från det ett samarbete inleds mellan ett rekryteringsföretag och ett kundföretag, till det att man skriver på anställningskontrakt. Vi kommer utgå från rekryteringsföretagens perspektiv i den här uppsatsen och kommer därav benämna det företag som är i behov av att rekrytera en chef, även kallat chefsrekrytering, för kund eller kundföretag. Kunden behöver ofta hjälp med arbetet kring en chefsrekrytering och det är där ett rekryteringsföretag kommer in i bilden.

Rekryteringsprocess

Med rekryteringsprocess menar vi enbart rekryteringsprocessen av chefer, inga andra befattningar.

Formel kompetens

Med formel kompetens menar vi utbildning, färdigheter och kunskaper, t.ex. erfarenhet ifrån tidigare arbeten.

Informell kompetens

Med informell kompetens menar vi personliga egenskaper, det kan t.ex. handla om social kompetens, personlighet och motivation.

Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera den metod vi har använt oss av i vår studie. Valet blev att utföra en kvalitativ undersökning.

Kvalitativ undersökning

Det finns olika sorters metoder för att samla in information, det kan t.ex. vara observationer, enkäter eller intervjuer. Man bör välja den metod som leder till att man på bästa möjliga sätt kan besvara sina frågeställningar (Patel och Davidsson, 2011).

Vi valde i den här uppsatsen att göra två djupintervjuer med nyckelpersoner i två olika rekryteringsföretag. Företagen håller på med chefsrekrytering och båda företagen har mycket bra kunskaper om ämnet. Detta val av metod gjorde vi då vi ansåg att detta skulle ge oss relevant information som skulle kunna hjälpa oss att besvara våra frågeställningar. Intervju innebär direkt kontakt med personen i fråga, på så sätt kan man inte bara få en djupare information men också läsa av kroppsspråk och attityd, vilket kan komma att påverka empirin.

Vi utförde kvalitativa intervjuer där vi ställde frågor som gav intervjuaren mycket utrymme att tala fritt, vilket vi ville för att få en bra bild av hur chefsrekryteringen fungerar på företaget. Vi ville inte ge ledande frågor och gav därmed väldigt öppna frågor och uppmuntrade till ett öppet samtal. Vi hade förberett frågor som vi hade tänkt ställa om det skulle komma för många tysta partier, men alla våra frågor blev besvarade utan att vi indirekt behövde ställa dem, dvs. vi utförde då intervjuerna enligt vad Patel och Davidson (2011) kallar med låg grad av standardisering. Vi önskade att vissa teman skulle tas upp under intervjun men att intervjupersonen fick ha stor frihet och besvara frågorna på det sätt han/hon själv önskar, något som Patel och Davidson (2011) även kallar för semistrukturerad intervju. Vi ansåg att detta skulle ge oss en så bra bild av verkligheten som möjligt istället för att styra svaren med ledande frågor. Båda intervjuerna spelades in med hjälp av en röstinspelare.

Enligt Ejvegård (2009) är det viktigt att man har ett objektiva synsätt när man skriver en vetenskaplig uppsats, något som vi har försökt göra i vårt arbete. Den subjektiva uppfattningen får inte genomstyra uppsatsen förutom i slutsatsen eller diskussionsdelen men då bör man tydligt visa att det är ens egna tolkningar man framför.

Vi har valt deskription som metod. Enligt Ejvegård (2009) bör man använda deskription då man har relativt allmänna frågeställningar där man vill ska beskriva hur någonting är uppbyggt eller ser ut. Då våra frågeställningar handlade om teman rörande om hur chefsrekryteringen ser ut ur rekryteringsföretagens synvinkel så fann vi metoden passande för vår uppsats.

Urval

Vi visste redan från början vad för slags företag vi ville använda oss av i vår studie, vilka var någon form av rekryteringsföretag. För att få tips på olika företag använde vi oss av följande sökord på nätet; rekryteringsföretag, bemanningsföretag, chefsrekrytering. Då kom det upp ett stort antal olika företag, där valde vi ut tre stora bemanningsföretag samt tre andra rekryteringsföretag som är etablerade på marknaden.

Vi skickade sedan meddelande via e-post till de sex olika företagen. Tanken var från början att undersöka hur processen av chefsrekrytering ser ut via rekryteringsföretag samt bemanningsföretag och sedan utmärka likheter och skillnader i processen mellan rekryteringsföretag och bemanningsföretag. Vi fick direkt svar ifrån två olika rekryteringsföretag som fann intresse för vår studie och ville därmed ställa upp på intervju. Det ena företaget är inriktat på att utföra enbart chefsrekrytering och det andra företaget rekryterar till flera olika befattningar. Vi tyckte då att det skulle vara intressant att se likheter och skillnader på rekryteringsprocessen mellan dessa företag, då den enda är specialiserade på just chefsrekrytering. Detta avgjorde urvalet och intresset för bemanningsföretag avskaffades.

Insamling av material & databearbetning

Primärdata

Vår primära data består av intervjumaterialet, som vi tidigare har nämnt i uppsatsen inskaffades genom två semistrukturerade intervjuer. Efter att ha utfört intervjuerna lyssnade vi båda på inspelningarna för att se om vi båda fått en gemensam uppfattning av det som kom fram under intervjuerna. Därefter gjorde vi noggranna transkriberingar där vi lyssnade på röstinspelningen och skrev ned allt som sades under intervjuerna. Valet att båda fick transkribera båda intervjuerna var för att se ytterligare om vi verkligen hade en gemensam uppfattning av intervjumaterialet, för att på så sätt ge en sådan korrekt bild som möjligt.

Sekundär data

Vi har hämtat mest litteratur från tryckt material så som böcker och artiklar. Vi har även hämtat en del material från elektroniska källor. Med hjälp av det insamlade materialet har vi

kunnat jämföra och analysera vårt empiriska material för att sedan komma fram till vår slutsats. Val av teorier baserades på våra frågeställningar samt ämnet kring rekrytering. Vi använde oss av pålitliga databaser som Google Scholar, Göteborgs Universitets egen databas GUNDA, som är ansedda godkända och legitima källor. Senare vid intervjuerna fick vi ytterligare bekräftelse på att våra teorier var relevanta, bland annat teorin om kompetens, den symboliska handen, där den intervjuade på Mercuri Urval påpekade att denna teori är uppmärksammas och används inom många verksamheter.

Validitet och reliabilitet

Ejvegård (2009) förklarar att validitet innebär att man som forskare faktiskt undersöker det man har sagt att man ska undersöka och ingenting annat. Reliabilitet handlar i forskningssammanhang om tillförlitligheten och användbarheten i sitt arbete och det man undersöker och mäter.

Patel och Davidson (2011) menar att man vid kvalitativ forskning kan se validitet och reliabilitet som en och samma sak. Vid kvantitativ forskning använder man däremot båda uttrycken. Man brukar använda sig mest av validitet när det handlar om kvalitativ forskning, som vi gör i den här uppsatsen. Man strävar efter att ha god validitet inte enbart vid datainsamlingen utan snarare genom hela forskningsprocessen.

Vi har använt oss av intervjuer för att få vårt empiriska material och enligt Patel och Davidson (2011) är det väldigt noga hur man gör vid transkriberingen av intervjuerna. Ofta skiljer sig talspråket från skriftspråket och det är viktigt för validiteten att man inte ändrar för mycket i arbetet från talspråket till skriftspråket då detta kan påverka analysen i ett senare skede. Det är lätt att man finner en del grammatiska fel eller andra detaljer som man som skriver transkriberingen gärna vill korrigera så att materialet får ett bättre utseende och sammanhang. Patel och Davidson (2011) menar alltså att man bör se upp för att ändra för mycket i den transkriberade texten så att meningen i det som sades under intervjun vrids på ett felaktigt sätt. Det är också lätt att man missförstår vad den intervjuade menar i vissa situationer om det skulle vara så att denne använder mycket kroppsspråk eller liknande som man sedan inte får med i den transkriberade texten (Patel och Davidson, 2011). Vi var redan innan intervjuerna och transkriberingsarbetet medvetna om detta och för att försäkra oss om att validiteten skulle bibehållas så var vi ytterst noga med att skriva ut exakt allt som sades och skedde under intervjutillfället, inklusive pauser och dylikt.

Dataanalys

Vi har utgått från vår huvudfrågeställning samt följdfrågeställning och empirin, som vi sedan har jämfört med vårt teoretiska ramverk. Detta för att se hur väl vår empiri stämmer överens med teorierna. Vi har analyserat teorin i den ordning som den presenteras i vårt teoretiska ramverk och vi även försökt vara objektiva genom hela analysen. Detta för att motverka att våra subjektiva uppfattningar skall färga av sig på resultatet i analysen.

Metodkritik

Resultatet vi fick ut från intervjun med Mercuri Urval kan ha påverkats av att vi tidigare samma dag utförde intervjun med Maquire. Den kunskap om ämnet vi fick under intervjun med Maquire kan ha gjort att våra frågor, och framförallt följdfrågor, under den andra intervjun med Mercuri Urval blev annorlunda än de frågor vi ställde vid intervjun med Maquire. Det kan ha varit så att vi utgick en del från vad den intervjuade berättade under intervjun på Maquire och stämde av och kanske till och med jämförde undermedvetet med Mercuri Urval.

Eventuellt borde vi kanske ha använt oss av fler än två företag i vår studie för att få en lite bredare bild av hur det går till bland olika rekryteringsföretag. Efter den andra intervjun, den hos Mercuri Urval, kände vi dock att vi inte fick ut så mycket mer information om ämnet och vi beslutade oss därmed för att endast ha två företag. En annan anledning till detta val var den tidsbegränsning vi hade. Om vi hade haft ytterligare tid på oss hade vi nog övervägt att intervjua ett större antal företag. Det hade även kunnat vara användbart att intervjua fler personer på respektive företag för att kontrollera så att det som sägs också är så som det faktiskt går till i verkligheten samt att det upplevs av flera personer på företaget.

En del av den litteratur vi har använt oss av i vår studie har varit på engelska vilket inte är någon av författarnas till den här uppsatsens modersmål. Vi anser att detta kan ha påverkat tolkningen av materialet på ett annorlunda sätt än om litteraturen hade varit på svenska. Vi har givetvis försökt översätta och tolka litteraturen så gott det går och vi hoppas att det inte har blivit några betydande misstolkningar.

Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera resultatet av vår undersökning, som vi fick konstaterat genom de intervjuer som gjordes. Resultatet kommer att besvara på den huvudfrågeställning vi hade; Hur ser processen ut vid rekrytering av chefer i rekryteringsföretag samt följdfrågeställningen; vilka kompetenser väger tyngst vid rekrytering av chefer.

Maquire

Maquire grundades år 2007 och är ett rekryteringsföretag med en nisch mot chefsrekrytering. Nu för tiden är Maquire ett mycket känt företag och de har gjort över 500 chefsrekryteringar. Många associerar chefsrekrytering med just Maquire, något som har visat sig i flera marknadsundersökningar. Maquire har kontor i både Göteborg och Stockholm. Vi intervjuade VD:n och en av grundarna av Maquire, Eva Jensen Andersson. Eva sitter även med i styrelsen och är delägare i bolaget.

1. Kravprofil

Det första som sker när ett samarbete har inletts är att man sätter sig ned och ställer upp en detaljerad uppdragsprofil. Det man går igenom är då hur profilen ser ut, vad det är för roll och vad rollen heter. Man bestämmer vad kandidaten ska ha för kompetens, erfarenheter samt vilken personlighet som önskas. Ibland kan även utbildningsbakgrunden vara relevant, beroende på vad kunden har för önskemål. Man brukar säga att ju äldre kandidaten är desto mindre roll spelar det om man har en akademisk utbildning eller inte då de har gjort en längre resa än en yngre person. För yngre personer blir då utbildningen allt viktigare. Att ställa upp vad det är för mål och syfte med rollen är också viktigt. Man bör även besluta vad det är för budget och vad man har för tankar angående lön. Mycket ska ifrågasättas i startskedet för att få bästa möjliga utfall. I början när Maquire fått ett uppdrag gör de ofta något som de själva kallar 360-graders då de träffar, förutom beslutsfattarna, även underställd personal för att kunna skapa sig en relevant helhetsbild om läget. Detta gör de särskilt om det är en VD som ska rekryteras. Det är viktigt att inte tänka att man bara ska fylla en tom stol. Det handlar om att se över helheten och rekrytera till sammanhang.

Man måste också ta reda på hur organisationen runt omkring ser ut med bl.a. värderingar, miljön osv. Är det ett företag som de har arbetat med tidigare så vet de ju mer om dessa bitar

sedan innan vilket gör att arbetet kan gå lite snabbare. Enligt Maquire är uppdragsprofilen en väldigt viktig del i rekryteringsprocessen. För att uppdragsprofilen ska bli så bra som möjligt behöver rekryteringskonsulten vara ordentligt påläst, något som sköts bl.a. genom att läsa om bolaget och kandidaterna på LinkedIn och söka på Google. Man måste veta allt när man kommer ut och träffar kunden. Oftast åker rekryteringskonsulten ut till kunden ensam men ibland kan även företagets researcher följa med. Hur lång tid det brukar ta att färdigställa kravspecifikation beror på hur många personer som ska intervjuas runt omkring i organisationen. Vanligtvis tar det runt två timmar. Då åker de ut till kunden, ställer alla frågor omkring tjänsten, omkring bolaget och vad som ska åstadkommas. I det här första mötet ställer man även tillsammans med kunden upp en detaljerad tidsplan som ska följas.

I tidsplanen står det exakt vad som ska göras av vem och när så att i princip vem som helst kan titta på tidsplanen och veta exakt var man befinner sig någonstans i rekryteringsprocessen. Maquires rekryteringsprocess är extremt strukturerad. Vid de första intervjuerna går man till de kandidaterna som verkar intressanta och förklarar hur tidsplanen ser ut om man skulle gå vidare i processen. På så sätt så kan kandidaterna förbereda sig och se till att vara tillgänglig vid de tillfällen som intervjuerna planeras. Detta gör man för att säkerställa att tidsplanen håller utan onödiga avbrott och utdragen process. Både kunden och kandidaterna brukar uppskatta detta och det ger ett väldigt seriöst intryck att rekryteringsprocessen sköts på ett strukturerat sätt.

Efter detta åker rekryteringskonsulten hem och ställer upp, som de kallar, en uppdragsprofil. Det är ett dokument på ett par sidor där det står fakta om bolaget och om hur uppdragsprofilen ser ut och allting som ska ingå. Dokumentet skickas sedan över till kunden som får läsa igenom det. Kunden ska godkänna dokumentet för att de ska kunna gå vidare i processen.

2. Annonsering eller search (headhunting)

Maquire använder sig av olika annonseringar beroende på vad för slags tjänst det handlar om. Det kan t.ex. vara GP, Dagens Industri och övriga hemsidor som bl.a. Manpower, Stepstone och Monster. Är det t.ex. ett medicintekniskt bolag så finns det Dagens Medicin som man annonserar i. Hur man annonserar bestämmer man ihop med kunden. Maquire har mycket erfarenhet av var man ska söka olika målgrupper.

Maquire håller inte på med search då det innebär stora begränsningar då man som headhunter inte kan jobba med fler bolag i samma bransch. Maquire vill hellre att marknaden ska vara helt fri och att alla ska ha möjligheten att söka sig till vilken tjänst som helst. Dock kan det

ibland vara så att en kund har ett önskemål om att de själva vet om en viss person som de gärna hade velat se söka tjänsten som de ska anställa till. Då brukar Maquire kontakta den personen för att uppmana denne att söka tjänsten. Traditionell headhunting handlar mycket om att kartlägga en bransch och sedan locka samt dra folk till vissa tjänster, något som Maquire inte tror på. De menar att det är mycket bättre att låta personer aktivt söka sig till tjänsten så att man har ett eget driv och faktiskt vill ha jobbet.

3. Urval

3a) Första gallring

En nyckelperson i företaget, researchern, utför urvalet och minskar antalet kandidater till ett mer lätthanterligt antal, ex. från 150 sökande till 15 lämpliga kandidater. Detta urval görs genom att man utgår från kravspecifikationen och utifrån den så kan man sälla bort de som är minst lämpliga för tjänsten. Det man tittar på i det här skedet är främst kompetens, erfarenhet och ibland utbildningsbakgrund. Personligheten är också relevant men den är svår att utläsa på papper och är istället något som kommer fram först vid intervjuerna. Var tyngdpunkten ligger beror på vad för slags tjänst som man ska rekrytera till, men det man alltid tittar på är kunskaper och erfarenheter.

3b) Intervjuer

Nästa steg är att utföra den första intervjun som är en slags djupintervju. Dessa intervjuer brukar vara i två timmar per intervju och det är oftast en rekryteringskonsult som ensam håller i dessa. Intervjuaren ställer alltid samma frågor till alla kandidater för att kunna jämföra kandidaterna på ett rättvist sätt. Eftersom personlighet är det som väger tyngts vid en chefsrekrytering enligt Maquire lägger man väldigt mycket vikt på att utföra intervjuerna. När dessa är avklarade så skriver rekryteringskonsulten fullständiga personprofiler för att göra det så lätt för kunden som möjligt. Därefter träffas man för ett möte med kunden där rekryteringskonsulten håller en kandidatpresentation. Rekryteringskonsulten presenterar ungefär 6-7 kandidater som ska minskas ner till ungefär 3-4 anställningsbara kandidater som kunden sen ska träffa. Detta beslut tar man tillsammans med kunden.

Den andra intervjuomgången hålls ute hos kunden där det i första hand är kunden som håller i intervjun. Rekryteringskonsulten sitter alltid med under dessa intervjuer, något som inte alla rekryteringsföretag lägger ned tid på. Under intervjuerna sitter rekryteringskonsulten tyst och lyssnar och deltar alltså inte i själva intervjuarbetet. Innan man drar igång dessa intervjuer brukar rekryteringskonsulterna ge lite goda råd till kunden om hur de ska intervjuas, något som

kunden uppskattar. Ibland kan det också visa sig under intervjuerna att kandidaterna inte är så duktiga på att presentera sig själva och då kan rekryteringskonsulterna coacha kandidaterna i efterhand vilket de är väldigt glada för.

3c) Tester

När dessa 4 andra-intervjuer är avklarade och den sista kandidaten har gått hålls ett möte direkt efter. Här diskuterar man vilka två kandidater som är mest lämpade för tjänsten och som kunden vill gå vidare med. När dessa två har valts ut så skickar Maquire tester via länkar till slutkandidaterna där man gör personbedömningar. Testerna kan kandidaterna göra på nätet och det går snabbt. Genom dessa tester får man en bra personlighetsbedömning där man kan se vilka kandidatens starka respektive svaga sidor är. Ibland gör man även färdighetstester där man kan testa kandidaternas logiska, verbala och numeriska egenskaper. Det är främst vid rekrytering av CFO:er eller ekonomichefer på en högre nivå som dessa färdighetstester är relevanta. Vid dessa högre positioner i lite större bolag kan man även göra bakgrundskontroller. Dessa gör Maquire inte själva utan de anlitar en firma som gör kartläggningar över hur nätverken ser ut och om man har någonting i sin bakgrund som t.ex. ett kriminellt förflutet eller om man har varit med om någon konkurs eller liknande. Det kan vara viktig information.

3d) Referenstagning

Nästa steg är att ta referenser. Maquire har redan innan förberett så att kandidaterna ska ha lämnat minst tre referenser och kandidaterna ska alltid veta om vilka referenser som tas. Maquire tar aldrig referenser utan kandidatens vetande av respektskäl. Det kan vara känsligt att söka en tjänst på ett konkurrerande bolag och det är inte alltid man vill att den informationen ska vara synlig för alla. Referenser som Maquire inte godtar är bl.a. kollegor och liknande. Helst ska det vara kandidatens chef, styrelseordförande om kandidaten är VD och/eller underställd så man kan få en bild av hur en kandidat uppfattas som chef av en underställd så man får ett 360-graders-perspektiv.

4. Utse slutkandidater

Till slut har man ett innehållsrikt underlag med information från personbedömningen från testerna, personprofilen som skapats från början med den första djupintervjun, intervjuerna hos kunderna samt referenstagningen. Utifrån detta har man skapat en ganska bra bild av de två slutkandidaterna och kunden kan göra ett informerat beslut.

I slutändan är det alltid kunden som tar beslutet om vilken kandidat som ska väljas till tjänsten. Maquire kan alltid ge hjälpsamma tips men det är trots allt kunden som ska leva med personen så det är alltid kunden som måste ta det slutgiltiga beslutet. I tidsplanen ingår även när och var anställningskontraktet ska skrivas på. Fyra till fem månader efter det att den utvalda kandidaten påbörjat sin nya tjänst gör Maquire en kvalitetsuppföljning där man tar reda på hur kunden har upplevt rekryteringen. Man frågar bl.a. kunden om kandidaten levde upp till förväntningarna eller inte samt hur kunden upplevde själva rekryteringsprocessen.

Mercuri Urval

Mercuri Urval är ett konsultbolag som startades 1967 i Sverige. Idag har företaget 700 medarbetare i 25 länder. Mercuri Urval har sin tyngdpunkt i urval, de har över 40 års erfarenhet av urvalsintervjuer både nationellt och internationellt. Vi intervjuade Peter Salomonsson som är Director med ansvar för Västsverige och konsult på Mercuri Urval i Göteborg.

1. Kravprofil

Hela processen börjar med att skapa relation till kunderna, Mercuri Urval anser att det är väldigt viktigt med en bra relation till kunderna. Denna relation skapas först genom en säljprocess, där Mercuri Urval erbjuder rekryteringstjänster där det efterfrågas, dock anser man att det inte handlar om att sälja in själva tjänsten utan det handlar om att erbjuda ett värde till kunderna. Kunderna måste få ett värde genom att använda sig av Mercuri Urvals tjänster och detta är vad som gör Mercuri Urval unik på marknaden.

Det första Mercuri Urval gör är en så kallat start möte, för att säkerställa att man ”pratar samma språk”, och har samma förväntningar. Därefter intervjuar de folk på kundföretaget, både underställda samt överordnade för att skaffa sig en djupare förståelse för organisationen. Mercuri Urval anser att det är väldigt viktigt att ha en så välarbetat kravprofil som möjligt och detta görs genom att verkligen ta reda på hur allt ser ut hos kunden. Man tar reda på vart kundföretaget är på väg, vilka svårigheter som kommer att finnas med rekryteringen och vad den aktuella tjänsten innebär. Man vill också förstå hur kundföretagets vardag ser ut, genom att ha denna förståelse blir också det lättare att rekrytera rätt person, då en rekrytering enligt Mercuri Urval handlar om mer än att täcka en tom lucka, utan det handlar om värde och kvalitet.

2. Annonsering eller search (headhunting)

Efter att relation skapats med en kund, då är det dags för nästa steg i rekryteringsprocessen som handlar om att presentera den kommande tjänsten för eventuella kandidater, vilket görs framför allt genom annonsering. Search är en annan metod för att söka rätt kandidater.

Mercuri Urval anser att det är en effektiv och snabbt sätt att hitta rätt person till rätt plats. Search används framför allt när man sedan tidigare vet vem man vill ha till den lediga tjänsten. Search kan se lite olika ut beroende bransch och befattning.

3. Urval

3a) Första gallring

Mercuri Urval gör sin första gallring genom att ställa upp så kallade minimikrav, detta innebär att man tittar på de krav som kandidaterna måste uppfylla för att klara av de uppgifter som chefsarbetet innebär. Det kan handla om utbildning, erfarenhet etc. De kandidater som inte uppfyller dessa minimikrav sällas bort ur urvalet.

Därefter tittar man ytterligare på vad kandidaterna kan erbjuda och på vilket sätt denne kan bidra till de krav och mål tjänsten innebär. Beroende på vilken bransch samt befattning kan processen av urvalet se olika ut. När det gäller chefs befattningar, kan även dessa variera beroende på bransch och efterfrågan på typ av kandidat.

3b) Intervjuer

Nästa steg blir att de utvalda kandidaterna deltar i en så kallad första intervju, där tittar man på vad kandidaterna har gjort tidigare, dvs. vilka erfarenheter de har från tidigare arbeten. Efter första intervjun gör man ytterligare ett urval av kandidater som får gå vidare i rekryteringsprocessen. Nästa steg i processen kallas för kandidatpresentation, där de valda kandidaterna får göra en del färdighetstester och ta reda på om de har gjort rätt jobb, dvs. rätt jobb för att kunna klara av den eventuella tjänsten. I denna del av processen får de utvalda kandidaterna träffa kunden. Mercuri Urval presenterar då kandidaterna för kunden. Sista delen består av en så kallad fördjupad intervju, där tittar man på hur kandidaterna utfört sina uppgifter och det som positionen krävt, hur de har nått sin framgång etc. Eftersom Mercuri Urval anser att personlighet är den avgörande kompetensen för en chefsrekrytering lägger man extra vikt på intervjuerna för att ta jämföra kandidaterna och på så sätt hitta rätt personlighet. För att på något sätt beräkna på resultat brukar Mercuri Urval använda sig av en uppställning, där man beskriver vikten av kompetens genom en matematisk uppställning, E+

$K * P = R$, dvs. erfarenhet plus kunskap och detta multiplicerat med personlighet, ger resultat. Mercuri Urval anser också att personlighet är något som inte går att lära ut, medan erfarenhet och kunskap går att skaffa sig med tiden. Enligt Peter skall en chef inneha fyra viktiga egenskaper; att vara målinriktad, transparent, ha energi samt begåvning. En chef behöver inte vara expert utan bara en chef skall kunna förstå sammanhang och genom detta driva verksamheten framåt

3c) Tester

Vilken kompetens som väger tyngst kan variera beroende på bransch för olika chefspositioner. En del yrken, t.ex. civilingenjörskor, kräver en viss kompetens i form akademisk utbildning och kunskap inom området. Erfarenhet är en annan metod för att väga kompetens, Mercuri Urval anser heller inte att erfarenhet alltid är det viktigaste. Begåvning är något som Mercuri Urval trycker på. Begåvning och framgång i arbetslivet är två saker som hör ihop. Mercuri Urval gör olika tester för att se hur duktiga kandidaterna är på att lösa olika uppgifter på olika sätt. Som tidigare nämnts är personlighet det allra viktigaste hos en chef, Mercuri Urval anser att rätt personlighet innebär också rätt potential, vilket är det som leder till framgång och resultat.

4. Utse slutkandidater

När Mercuri Urval fått en god bild av de kandidater som ingått i urvalet drar de en slutsats och gör en avrapportering till kunden. I denna rapport förmedlas information vad man tror resultatet blir beroende på vilken kandidat kunden väljer att anställa. Dock är det alltid kunden som tar det slutliga beslutet om vilken kandidat som får tjänsten. Mercuri Urval sista uppgift är så kallad kontrolluppföljning, vilket innebär att efter ca. sex månader fram till ett år, beroende på chefsbefattning, tittar man på hur allt har gått. De tittar på om det har blivit en lyckad rekrytering, om de uppsatta målen blivit uppnådda, om inte, vilka åtgärder som skall vidtas etc. skulle det vara så att en rekrytering inte blir som man tänkt sig, dvs. att slutkandidaten visar sig var fel bedömt, så tar Mercuri Urval en del av ansvaret för att åtgärda detta, bland annat genom en ny rekrytering.

I sin helhet kan det antas att Mercuri Urval har en så kallad situationsanpassad rekryteringsprocess, något som Peter konstaterade under intervjun;

”P: Det är ett antal grundstenar som man löper kring men vi har ingen mall för det. Vi har ju i och för sig i datorn en väldigt tydlig process man kan bocka i var man är någonstans, men egentligen inget vi jobbar i.

F: Så det är mer en situationsanpassad rekryteringsprocess?

P: Det kan man säga. Men egentligen så är det inte så, vi har ju en process, i verkligheten är det det, men i teorin så har vi en strukturerad process. Alltså en av framgångsfaktorerna är att vara konsekvent i processen. Men kunden styr ju väldigt mycket med hur han vill ha det.”

Citat ur intervjun med Peter Salomonsson på Mercuri Urval, 25/3 -2014

P= Peter Salomonsson

F= Frida Linde

Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera den empiri vi fick genom att utföra studien och jämföra det med de teorier vi har valt. Analysen kommer att presenteras i två delar; en analys för Maquire och en analys för Mercuri Urval.

Maquire

Sammanfattning av Maquires rekryteringsprocess för chefer

Maquire anser att det är viktigt att kandidater för en chefsrekrytering aktivt ska söka tjänsten på egen hand, och inte genom search/headhunting. Utifrån den framtagna kravprofilen som rekryteringskonsulten har gjort tillsammans med kunden görs det första urvalet där man sällar bort de minst lämpade kandidaterna och minskar ner antalet till ett lätthanterligt antal som man sedan går vidare med. Man brukar gå från 150 sökande till 15 lämpliga kandidater. Nästa steg i processen blir att utföra den första intervjugenomgången med en lite mer djupgående intervju för att få fram kandidatens personlighet. Därefter minskar man ner antalet kandidater ytterligare som får gå vidare i processen och den andra intervjuomgången tar vid. Kunden får efter detta välja de kandidater de gillar mest och Maquire skickar ut länkar till kandidaterna med tester som de får göra via nätet. Detta för att få en personbedömning. Referenser tas. Därefter väljer kunden den kandidat de vill anställa. ca 4-5 månader görs det en kvalitetsuppföljning.

Rekryteringsprocessen

Kravprofil

Det finns en tydlig likhet i Maquires rekryteringsprocess av chefer med teorierna som beskriver hur denna process skall gå till. Teorierna har sammanställt en del kriterier att utgå efter; kravprofil, annonsering, urval samt att utse slutkandidater, vilka också är något som även Maquire använder sig av. Obert och Södergård (2010) skriver att kravprofilen är väldigt viktigt för att uppnå en optimal chefsrekrytering, vilket också är något som även Maquire lägger mycket vikt på. De lägger mycket fokus på kravprofilen och de konsulter som ska utföra kravspezifikationen är också väldigt noga med att vara ordentligt pålästa redan innan de åker ut till kunden för att få svar på sina frågor rörande kravprofilen. Inget ska lämnas åt slumpen och Maquires konsulter tar reda på hur vardagen fungerar hos kunden samt hur de

anställda agerar och hur miljön ser ut. Allt för att kunna förstå sammanhanget och vad för slags person som behövs och passar in.

Maquire rekryterar inte bara för att fylla en tom stol, utan rekryterar snarare till sammanhang. Det är självklart en tuff uppgift då det trots allt är människor det handlar om och det finns inga garantier för att det ska bli exakt så som man kanske vill eller planerar.

Ett välarbetat förarbete och kravspecifikation är förstås att föredra och ökar chanserna för att det blir bra i slutändan. I kravprofilen tar man upp saker som kunden önskar se i kandidaterna. Det är främst kompetens, erfarenhet och personlighet. Kompetens och erfarenhet kan man utläsa från CV:t och det personliga brevet, men personligheten går inte att se på papper utan går att uppfatta först i intervjuerna.

Annonsering

Obert och Södergård (2010) skriver också om annonsering som en metod att nå ut och locka till eventuella kandidater, och precis som många andra rekryteringsföretag så använder sig även Maquire av traditionell annonsering i tidningar och hemsidor. Denna typ av annonsering gör att fler har möjligheten att söka tjänsten.

Zackrisson (2006) skriver istället om search, vilket innebär att man kartlägger en bransch för att kunna plocka de personer som man anser passar för tjänsten. Detta är något som Maquire inte brukar använda sig av då de anser att det innebär stora begränsningar eftersom man som headhunter inte kan jobba med fler bolag i samma bransch. Maquire vill hellre att marknaden ska vara helt fri och att alla ska ha möjligheten att söka sig till vilken tjänst som helst. När en kund själv kommer med ett förslag på en viss person som de gärna hade velat ha med i sin rekryteringsprocess brukar Maquire ringa dessa personer, men inte för att locka de till tjänsten, utan mer för att uppmärksamma dem om att tjänsten finns ute och att kunden gärna hade sett att de söker tjänsten. Mer än så gör inte Maquire, så man kan kalla det för gränsfall till search. Det är trots allt inte Maquire själva som har kartlagt branschen och hittat dessa personer, utan det har kommit från kunden själv.

Urval

Obert och Södergård (2010) skriver om så kallade första gallringen, där rekryteraren ska sälla bort de kandidater som inte uppfyller de formella minimikraven, detta är något som även Maquire använder sig av i sin urvalsmetod. För att minska ned de 150 sökande till ca 15

lämpliga kandidater utgår man från kravspecifikationen, där man angivit de grundläggande kraven. För Maquire som rekryterar chefer innebär det att det är främst kompetens, erfarenhet och ibland utbildningsbakgrund som man tittar på.

Enligt vår teoretiska referensram är det ofta krav på att kandidaten ska ha akademisk utbildning när det gäller chefsrekrytering då det bl.a. visar att man har förmågan till kritiskt tänkande och att man kan hantera att söka kvalificerad information. Enligt Maquire så är det många kunder som har som önskemål att kandidaterna ska ha akademisk utbildning men att det inte är ett krav. De anser att det viktigaste är att kandidaten faktiskt klarar av att utföra en viss sorts arbete och det syns tydligast i tidigare arbetslivserfarenheter, inte i utbildningsbakgrunden. En kund vill gärna att den chef man hade tänkt anställa besitter de kunskaper som krävs för att klara av jobbet och hur man har fått de kunskaperna spelar oftast inte så stor roll.

Intervjuer

Obert och Södergård (2010) anser att det viktigaste i rekryteringsprocessen är intervjuerna, något som stämmer bra överens med Maquires arbetssätt. Det som Maquire anser väger tyngst vid en chefsrekrytering är personligheten. I intervjuerna försöker man få sig en uppfattning om vilken slags personlighet kandidaterna har så det är ytterst viktigt att intervjuerna sköts på ett bra sätt.

Att utföra djupintervjuer innebär att man sitter med kandidaten över en lite längre tid där man ställer frågor i hopp om att försöka skapa sig en lite bättre bild av kandidatens personlighet och värderingar. Detta gör Maquire både i första och andra intervjuomgången. I första är det Maquire som håller i intervjun och i andra intervjun är det kunden själv som håller i intervjun men Maquire sitter alltid med och lyssnar.

Tester

Tester är ett bra sätt att ta reda på en kandidats personliga egenskaper som t.ex. begåvnings tester och personlighetstester. Hallén (2005) skriver att utifrån så kallade assesment center, där rekrytering sker genom en kombination av olika metoder, begåvnings tester, personlighetstester, strukturerad intervju samt simuleringsövningar, kan rekryteraren studera kandidaten utifrån flera perspektiv för att kunna hitta mönster i kandidatens beteenden. Tester är något som även Maquire använder sig av, de skickar ut länkar med tester som de slutliga kandidaterna får göra själva via nätet. Detta för att kunna

bedöma kandidaternas starka respektive svaga sidor. Färdighetstester är något som Maquire ofta gör speciellt vid rekrytering av CFO:er och ekonomichefer på större bolag. Det gör de för att testa kandidaternas logiska, verbala och numeriska egenskaper.

Referenstagning

Obert och Södergård (2010) skriver att syftet med referenstagning är att få bekräftelse på den bild man har fått av kandidaten genom att lyssna på kandidatens referenspersoners beskrivning av kandidaten. Även Maquire har denna syn på referenstagning och de brukar ta minst tre referenser. Man bör alltid informera kandidaten om vilka referenser man tar, något som Maquire är väldigt noga med.

Ange slutkandidater

Bolander (2002) skriver att man kan utse den kandidat man anser är bäst lämpat för tjänsten med hjälp av all den information man har samlat på sig genom hela rekryteringsprocessen. När man har erbjudit en kandidat en anställning bör man som rekryteringsföretag även göra en uppföljning några månader efter det att kandidaten började anställningen för att säkerställa att allt har gått som önskat och förbättra sådant som har behövts förbättras. Maquire hjälper alltid sin kund att göra sitt slutgiltiga val men är noga med att det är kunden själva som ska göra beslutet. Maquire ger mest inputs och eventuella scenarios för hur det troligen kommer att bli med de olika kandidaterna. När kunden väl gjort sitt val och tjänsten blir tillsatt så gör Maquire alltid en uppföljning fyra till fem månader senare. I uppföljningen, som de själva kallar för kvalitetsuppföljning, tar de upp tillsammans med kunden saker som har varit bra och saker som har varit mindre bra samt vad kunden ansåg om själva rekryteringsprocessen.

Kompetens

Den symboliska handen (Keens hand teori)

Den symboliska handteorin använder handen som en metafor för en människas kompetens där tummen står för färdigheter, pekfingret står för kunskaper, långfingret står för erfarenheter, ringfingret står för kontakter och nätverk, lillfingret står för människans värderingar och sist men inte minst så står handflatan för samordning, kraft och energi.

Tummen - färdigheter

Keen (2003) beskriver färdigheter som en del av kompetens, författaren menar på att färdigheter handlar om att ha förmågan att kunna utföra och hantera olika verktyg. Även

Maquire har denna syn på färdigheter och för att utvärdera eventuella kandidater utför man så kallade färdighetstester, framför allt vid rekrytering av CFO:er och ekonomichefer i större bolag.

Pekfingret - kunskaper

Pekfingret berör begreppet kunskaper, för att kunna klara en viss situation räcker inte alltid bara med färdigheter, utan man måste också innefatta en viss kunskap. Kombinationen kunskap och färdigheter gör att man har förmågan att klara av en viss situation eller uppgift. (Keen, 2003). Även Maquire håller med om detta påstående, de tittar på kunskap redan vid första gallringen. Vid denna tidpunkt tittar man framför allt på minimikrav, dvs. krav på de specifika kunskaper som kandidaterna måste ha för att klara av de kommande uppgifterna som tjänsten innebär.

Långfingret - erfarenheter

Keen (2003) beskriver erfarenhet som en del av kompetens och menar på att erfarenheter måste hela tiden övas för att förbättras. Dessa erfarenheter är också en del av de kunskaper och färdigheter man har, och genom hela tiden utöva dessa kan de utvecklas. Maquire menar också på att erfarenheter är en del av de kompetenser som människor har med sig från tidigare arbeten. Maquire tittar på erfarenheter vid chefsrekryteringen då det säger mycket om vad för slags arbete kandidaten är kapabel av att utföra då de redan har gjort det tidigare. Många kunder önskar att anställa personer som har utfört liknande arbete tidigare. Man vill garantera att personen klarar av det, det fungerar som ett slags kvitto.

Ringfingret - kontakter och nätverk

Keen (2003) skriver att det räcker inte enbart med färdigheter, kunskap och erfarenhet längre utan numera är det viktigt med ett nätverk. Detta är något som även Maquire förhåller sig till, Maquire tar upp att man som chef bör kunna arbeta tillsammans med andra och ha förmågan att kunna knyta kontakter och skapa relationer. Det är en viktig egenskap att ha som chef.

Lillfingret - värderingar

Enligt Keen (2003) så har varje individ värderingar och dessa kan vara anknyta till kulturella aspekter. Värderingar kan i sin tur ses som olika egenskaper, så som ärlighet, ansvarstagande, pålitlighet men också vilja. Enligt Maquire måste en ny chef som ska anställas till ett företag också dela de grundläggande värderingarna som företaget har. Man måste passa in i

organisationens sammanhang. Som chef måste man också vara ärlig och ansvarstagande, något som Keens metaforiska lillfingret även representerar.

Handflatan - samordning, kraft och energi

Som chef måste man vara drivande och ha energi. Enligt Maquire måste man som chef kunna samordna och vara kraftfull för att kunna skapa förändringar i en organisation, precis som handflatan. Keen menar på att handflatan tillsammans med fingrarna skapar rörelse och kraften bakom detta är samordningen mellan handflatan och fingrarna.

Social kompetens

Person (2003) beskriver social kompetens som personliga egenskaper som lojal, positiv, förmåga att kunna ta kontakt med andra människor men också förmåga att kunna smälta in i olika grupper. Dessa personliga egenskaper är det som Maquire försöker se hos kandidaterna genom djupintervjuerna. I intervjuerna kan man se hur kandidaten fungerar i sociala sammanhang, hur väl man presenterar sig själv och hur man fungerar som person.

Smith (2010) beskriver kompetens som en behörighet för förståelse av kunskaper, färdigheter, förmågor, egenskaper och beteende, som är nödvändiga för höga prestanda områden, som t.ex. inom jobbsektorn. Han menar också på att kandidater i en rekryteringsprocess med kompetens i form av egenskaper, personlighet och organisationsanpassning är till att föredra. Dessa egenskaper borde även föredra framför långa erfarenheter, då karismatiska egenskaper inte går att lära sig, utan det kommer inne från (Smith, 2010). Denna teori går att jämföra med Maquires sätt att se på chefsrekryteringar då de anser att det är främst personligheten som är avgörande. Man måste passa in i organisationen och dess företagskultur för att det ska fungera. Som chef ska man fungera i sammanhanget och det är då oväsentligt hur lång erfarenhet man har om man inte passar in i organisationen som helhet. Dock är det viktigt att man har viss erfarenhet av det arbete man som chef ska utföra då man trots allt har ett stort ansvar som chef och man har vissa förväntningar på sig. Kunskaper, färdigheter, egenskaper och beteenden är något som Maquire brukar testa genom sina tester som de skickar ut länkar till de sista kandidaterna i rekryteringsprocessen som kandidaterna får göra via nätet. Det är ett snabbt och effektivt sätt att få en relevant personbedömning som kan vara mycket användbart i chefsrekryteringsprocessen.

Abraham (2004) sammanfattar social kompetens som egenskaper i form av självkontroll återhämtningsförmåga, samvetsgrannhet, tillförlitlighet, integritet och motivation. Dessa egenskaper eller förmågor samverkar med organisationens klimat, krav som arbetet innefattar

samt arbetets autonomi, tillsammans påverkar de prestandan hos individen. Detta kan kopplas till Maquires antydning om hur organisations värderingar och chefens värderingar skall stämma överens med varandra. Genom denna interaktion av delad värderingar kan också det motiveras till resten av personalomsättningen, något som också kan fungera som en slags motivationsfaktor. Även Abraham (2004) menar på att social kompetens kan innebära förmågan att kunna vägleda andra, genom att kunna kontrollera och utvärdera andras känslor och emotioner.

Herlitz (2007) tar upp social kompetens som beteenden och menar på att det inte finns någon riktig definition på begreppet. Enligt vår empiri är Maquires tolkning på social kompetens som många andras, förmåga att kunna socialisera med andra.

Mercuri Urval

Sammanfattning av Mercuri Urvals rekryteringsprocess

Mercuri Urval börjar hela processen med att skapa relation med kunden, därefter börjar med att annonsera tjänsten på olika annonshemsidor. Ibland används metoden headhunting för att få tag i rätt kandidat. Nästa steg i rekryteringsprocessen är urval, där man sällar bort de kandidater som inte uppfyller minimikraven. När urvalet har minimerats är det dags för intervju, Mercuri Urval utför tre olika intervjuer. Under den andra intervjun sker även olika tester i form av färdighet samt personlighet. På den tredje intervjun får några av de valda kandidaterna träffa kunden. Därefter får kunden ta beslutet vilken kandidat som får tjänsten. Efter 6 till 12 månader, brukar man göra en uppföljningskontroll.

Precis som Obert och Södergård (2010) skriver så anser även Mercuri Urval att processen av chefsrekrytering är ungefär densamma som för andra befattningar, skillnaden ligger i nivån av svårighet i val av kandidaten.

Rekryteringsprocessen

Krav profil

Obert och Södergård (2010) skriver också att en välarbetad kravprofil är väldigt viktigt för att en chefsrekrytering skall bli så optimal som möjligt, vilket även Mercuri Urval håller med. För att säkerställa en så bra kravprofil som möjligt intervjuar Mercuri Urval folk på kundföretaget, både underordnade samt överordnade. Det handlar om att förstå hur vardagen ser ut hos kunden, och denna förståelse gör också att Mercuri Urval kan rekrytera rätt person.

Annonsering och search

Obert och Södergård (2010) skriver om annonsering som en metod att locka till sig kandidater, denna metod är mycket vanligt och även Mercuri Urval använder sig av annonsering. En annan metod som också är aktuell vid en rekrytering hos Mercuri Urval är headhunting. Zackrisson (2006) kallar detta för search och menar på att det kan finnas en nackdel, eftersom urvalet genom search blir betydligt smalare och det innebär att enbart en del kandidater får chansen till att söka eller ens bli medveten om tjänsten. Detta i sin tur leder till att samma personer kommer att sitta på de höga befattningarna. Mercuri Urval har en annan syn på headhunting, de ser denna metod som en snabb och effektiv sådan.

Urval

Första gallringen

För att minimera urvalet använder sig Mercuri Urval av så kallade minimikrav perspektivet, dvs. man tittar på de krav som kandidaterna måste inneha för att klara den framtida tjänsten. Där utefter sällas kandidater som inte uppfyller dessa krav bort. Detta kan kopplas till den första gallringen som Obert och Södergård (2010) skriver om, vilket innebär att man tittar på minimikraven. Det handlar ofta om akademisk bakgrund och i många fall kräver en chefsposition någon form av högre akademisk utbildning. Mercuri Urval håller dock inte med om detta, utan de anser att enbart en del chefs positioner kräver det, t.ex. ingenjörsektorn.

Intervju

Intervjun är den viktigaste delen av rekryteringsprocessen enligt Obert och Södergård (2010), något som även Mercuri Urval trycker på genom att de faktiskt har tre olika intervjuer vid chefsrekryteringar. Den första intervjun är för att titta på vad kandidaterna har gjort tidigare, för att på så sätt se om vilken typ erfarenheter de har. På den andra intervjuen, som kallas kandidat presentation, får kandidaterna träffa kunden. Sista delen består av en så kallad fördjupad intervju, där tittar man på hur kandidaterna utfört sina uppgifter och det som positionen krävt, hur de har nått sin framgång etc. Därefter är det bara beslutet kvar, det är alltid kunden som tar det slutliga beslutet men Mercuri Urval ger en rapport på hur det kommer att se ut beroende på vilken kandidat kunden väljer.

Tester

Färdighetstester och personlighetstester är något som Mercuri Urval tar till användning vid chefsrekrytering, för att på så sätt utvärdera de olika kandidaterna. Hallén (2005) menar att denna form av rekrytering där man använder sig utav färdighetstester, personlighetstester, strukturerad intervju samt simuleringsövningar, ska på något sätt ge ett mönster i kandidatens beteenden. Detta kan även konstateras av Mercuri Urval, där begåvning är något som väger väldigt tungt, genom dessa tester kan man urskilja på kandidater som har en viss begåvning.

Färdighetstesterna är till för att se om kandidaterna har potential samt om de har det som krävs för att klara av kommande uppgifter. Man tittar på om de har gjort ”rätt jobb” tidigare för att då säkerställa att klarar av den framtida positionen. Intervjun är också till för att lära känna personen och få en djupare förståelse för personen i fråga, och se vilka egenskaper och personlighet denne har. Detta är väldigt viktigt för Mercuri Urval som lägger stor vikt på personlighet.

Utse slutkandidater

Precis som vår teoretiska referensram antyder om slutskedet i rekryteringsprocessen, handlar det om att utse slutkandidater. När Mercuri Urval fått en god bild av de kandidater som ingått i urvalet drar de en slutsats och gör en avrapportering till kunden. I denna rapport förmedlas information vad man tror resultatet blir beroende på vilken kandidat kunden väljer att anställa. Dock är det alltid kunden som tar det slutliga beslutet om vilken kandidat som får tjänsten.

Bolander (2002) menar att man kan göra regelbundna uppföljningssamtal för att säkerställa att allt går som det ska eller om något behöver förbättras, något som Mercuri Urval också gör. Mercuri Urval gör uppföljning efter 6-12 månader beroende på befattning och hur hela processen har sett ut ifrån början. På så sätt kan de se hur allt har gått.

Kompetens

Den symboliska handen (Keens hand teori)

Mercuri Urval anser att begåvning är något som kan kopplas samman med framgång, begåvning är något som en chef bör ha. Andra kompetenser som är viktiga är kunskap, erfarenhet och rätt personlighet. Mercuri Urval använder sig av en uppställning, där man beskriver vikten av kompetens genom en matematisk uppställning, $E + K * P = R$, dvs. erfarenhet plus kunskap och detta multiplicerat med personlighet, ger resultat. Detta kan kopplas till den symboliska handen, där Keen (2003) använder sig av handen som en metafor

för att beskriva hur allt hänger ihop, dvs. kunskap, formell, informell kompetens, erfarenhet, etc.

Tummen - färdigheter

Förmågan att kunna utföra och hantera olika verktyg beskriver Keen (2003), något som även Mercuri Urval håller med om. Mercuri Urval tittar väldigt mycket på vad kandidaterna har gjort i sina tidigare arbeten för att utvärdera vilka kandidater kan komma att klara av de uppgifter som ingår i chefspositionen. Detta är något som uppkommer i redan i början av Mercuri Urvals rekryteringsprocess, i första intervjun.

Pekfingret – kunskaper

Kunskap behövs för att klara vissa uppgifter, skriver Keen (2003), även Mercuri Urval anser att en viss kunskap är nödvändig för att utföra en del uppgifter. Under dess rekryteringsprocess tittar Mercuri Urval under så kallade första gallringen just på detta, dvs. kunskap för att kunna utföra de uppgifter som tjänsten innebär.

Långfingret - erfarenheter

Keen (2003) menar på att färdigheter och kunskap inte alltid räcker, utan ibland krävs även erfarenheter. Mercuri Urval håller nödvändigtvis inte med om att detta, utan de anser att de är ett av de få företag som värderar erfarenheter som något mindre. Dock tittar på de på tidigare erfarenheter och anser också att erfarenheter fås genom övning. Alla kan skaffa sig erfarenhet genom att öva och utföra liknande uppgifter.

Ringfingret - kontakter och nätverk

Förmågan att kunna knyta nya kontakter och skapa relationer för att få mera kunskap och inflytande, är något som Mercuri Urval anser är en del av den sociala kompetensen. Utifrån vår empiri kan det inte konstateras av Mercuri Urval anser att detta är något som en chef måste inneha, utan det som framgår är att värderar personlighet mest. En chef skall ha begåvning, ”kunna lite mer ändå de andra” är snarare Mercuri Urvals perspektiv på den perfekta chefen.

Lillfingret - värderingar

Värderingar kan kopplas till kulturella aspekter och innefattar egenskaper, som ärlighet, ansvarstagande, pålitlighet men också vilja (Keen, 2003). Utifrån vår empiri kan det inte

konstateras att Mercuri Urval förhåller sig till detta påstående.

Handflatan - samordning, kraft och energi

Keen (2003) skriver att fingrarna tillsammans med handflatan skapar kraft och energi som skapar rörelse i handen. Författaren jämför detta med hur olika uppgifter kräver energi och kraft. En kompetens som Mercuri Urval anser som väldigt viktig hos en chef är begåvning. Mercuri Urval kopplar denna förmåga med framgång, precis som handflatan integrerar med resten av fingrarna för att skapa rörelse, vilket kan tolkas som en uppgift kan det kopplas till Mercuri Urvals perspektiv på hur allt hänger samman. De använder sig av en den uppställning som tidigare nämnts i uppsatsen, där man beskriver vikten av kompetens genom en matematisk uppställning, $E + K * P = R$, dvs. erfarenhet plus kunskap och detta multiplicerat med personlighet, ger resultat.

Social kompetens

Social kompetens beskrivs ofta som förmågan att kunna ta kontakt med andra människor, även Mercuri Urval har denna beskrivning. Person (2003) skriver att social kompetens handlar om personliga egenskaper i form av lojalitet, förmågan att kunna ta kontakt med människor etc., detta är något som Mercuri Urval försöker hitta hos kandidaterna.

Smith (2010) beskriver kompetens som en behörighet för förståelse av kunskaper, färdigheter, förmågor, egenskaper och beteende. Han skriver också att dessa egenskaper är att föredra framför långa erfarenheter, då karismatiska egenskaper inte går att lära sig, utan det kommer inne från. Mercuri Urval anser också att sådana egenskaper är viktigare än långa erfarenheter. Det handlar om att tänka längre fram, en person med rätt egenskaper skapar mer värde än en person med långa erfarenheter, vilket kan bero på att personen med rätt egenskaper vill mer och på så sätt också drivs också verksamheten framåt.

Abrahams (2004) tolkning på social kompetens innebär egenskaper i form av självkontroll och att genom denna egenskap kunna kontrollera andras känslor för att på så sätt vägleda olika handlingar. Enligt vår empiri kan inte Mercuri Urvals tolkning på social kompetens tolkas till detta. Mercuri Urval tror istället att genom begåvning skall en chef kunna vägleda olika handlingar.

Herlitz (2007) talar istället om beteende och att det inte finns någon definition på social kompetens i sig, utan att man istället får förklara vad som menas med begreppet i

sammanhanget. Detta stämmer heller inte riktigt överens med Mercuri Urvals beskrivning av begreppet, då dess tolkning är förmågan att knyta kontakter och kunna fungera med andra.

Diskussion och slutsats

I detta kapitel kommer vi diskutera kring teorierna, empirin och analysen och på så sätt få fram en slutsats. Vi kommer också diskutera eventuella skillnader och likheter mellan de två företagens rekryteringsprocess.

Vårt syfte med denna uppsats var att ta reda på hur rekryteringsprocessen av chefer ser ut via rekryteringsföretag samt ville vi undersöka vilka kompetenser som är viktigaste att ha för att kunna få en chefsposition. Vi valde att använda oss av två rekryteringsföretag, Maquire, som är ett rekryteringsföretag som enbart rekryterar chefer samt Mercuri Urval, som rekryterar till olika befattningar. Undersökningen gjordes genom att vi utförde två intervjuer, ett med Eva Jensen Andersson, som är chef på Maquire och ett med Peter Salomonsson, som är chef på Mercuri Urval. Intervjuerna var väldigt öppna, vi hade förberett med frågeställningar, dock ställde vi inte alla frågor utan de berättade mera öppet om dess rekryteringsprocesser. Detta för att vi ville ge utrymme för en avslappnad och djup intervju. Vi ville inte påverka svaren genom att vägleda, på detta sätt blev alla våra frågor besvarade och det gav också utrymme för ytterligare information.

Vi hade en huvudfrågeställning samt en följdfrågeställning för att utföra vår studie.

- Hur ser processen ut vid rekrytering av chefer i rekryteringsföretag?
 - Vilka kompetenser väger tyngst vid chefsrekrytering?

Det som kan konstateras är att i teorin använder sig både Maquire och Mercuri Urval av de samtliga delar i rekryteringsprocessen som presenteras i vår teoretiska referensram. Dock kan det konstateras att Mercuri Urval i praktiken använder sig av en mer situationsanpassad rekryteringsprocess där beroende på bransch och typ av chefsbefattning. Däremot använder sig Maquire alltid av alla delar i rekryteringsprocessen vid alla rekryteringar. Maquire anser att de innehar ett välarbetad och fungerande koncept, därav valet att använda samma arbetssätt vid alla uppdrag. Detta kan också bero på att Maquire är nischad mot just chefsrekryteringar. Den största skillnaden mellan dessa företags rekryteringsprocess är just strukturen, hur noggrann de följer stegen i processen.

En annan skillnad är synen på användning av search, något som Mercuri Urval använder sig

av när det behövs och de anser att det är en effektiv metod. Dock har Maquire en annan syn på denna metod, precis som Hallén (2005) skriver att det kan förekomma nackdelar som att samma personer kommer att cirkulera i de höga chefspositionerna. Maquire tycker istället att man välkomnar alla kandidater som vill söka tjänsten.

Det finns också en del likheter i dess process. De båda företagen anser att det är väldigt viktigt att vara med på alla intervjuer, även de intervjuer som sker mellan kandidaterna samt kundföretaget, för att fungera som en stödfunktion. Uppföljningskontroller är också en annan viktig del, som både Maquire och Mercuri Urval ta ytterst hänsyn till. Man utför denna del för att se hur allt har gått, om de uppsatta målen blivit nådda, och om inte, för att som rekryteringsföretag ta ansvar för de fel som uppkommit. Det är rekryteringsföretagets ansvar att prestera resultat, vilket i detta fall är att rekryterar rätt person på rätt plats som fungerar i sammanhanget och på lång sikt. Om detta misslyckas måste de korrigera felet genom bland annat att hitta en annan kandidat för tjänsten, givet att man upptäcker detta i tid.

Vår fölfrågeställning, som berör begreppet kompetens, fick vi reda på att både företagen anser att personliga egenskaper väger tyngst. Precis som Smith (2010) skriver om, att karismatiska egenskaper går inte att lära sig, utan det kommer inifrån, anser också Peter på Mercuri Urval att personlighet är något som inte går att lära ut, medan erfarenhet och kunskap går att skaffa sig med tiden. Enligt Peter skall en chef inneha fyra viktiga egenskaper; att vara målinriktad, transparent, ha energi samt begåvning. En chef behöver inte vara expert utan bara en chef skall kunna förstå sammanhang och genom detta driva verksamheten framåt. Detta kan kopplas till Keens (2003) teori om kompetens. Keen (2003) använder handen som en metafor, där varje del av handen innebär en viss förmåga. Sista delen handlar om samordning, kraft och energi och Keen (2003) menar på att precis som fingrarna som skapar handen, samordnas av handflatan. Detta i sin tur skapas av kraften som bildas i handflatan, vilket i sin tur kräver energi för att kunna utöva rörelser. Denna sammansatta förmåga är precis vad en chef skall ha, förmågan att utöva och klara av olika uppgifter, det kräver energi och kraft men också förmåga att förändra och driva saker och ting framåt.

Även Maquire anser att personlighet väger tyngst, framför allt när det gäller rekrytering av äldre kandidater, ju äldre kandidater desto mindre krav är det på akademisk bakgrund. Detta kan bero på att äldre personer har oftast väldigt mycket erfarenhet och har tidigare gjort liknande arbetsuppgifter. Därmed blir personlighet det mest avgörande. Riviera (2012) skriver om hur det visade sig i en undersökning att kandidater som hade kulturella, intresse och bakgrundsligheter med rekryteraren var mera attraktivt för tjänsten. Maquire anser likheter i

värderingar är väldigt viktigt, varje företag ju sin organisationskultur som består av olika värderingar och normer. Det är då viktigt, framför allt som chef dela dessa värderingar för att på så sätt skapa en miljö av gemenskap. Vi kan tolka detta som sådan, att gemensamma värderingar skapar organisationskultur, som i sin tur skapar gemenskap. Denna gemenskap skapar motivation och att drivkraft till att arbeta för att uppnå målen. Att få sin personal arbeta gemensamt och driva verksamheten framåt anser vi är två högt prioriterade egenskaper hos en chef.

Det som också kan konstateras av denna undersökning är att rekryteringsföretag använder sig av kravprofil för att identifiera tjänsten för de olika kandidaterna och för att på så sätt kunna locka till sig de kandidater som är mest lämpliga för tjänsten. Vidare använder de sig av annonsering för att få kandidater att söka tjänsten samt används headhunting, som innebär att man kartlägger kandidater. Utifrån kartläggningen tar kontakt och bjuder de kandidater man vill för tjänsten. När det gäller urval sätter man upp minimikrav för att på så sätt sälla bort de som inte uppfyller dessa krav. Därefter utför man olika intervjuer, där man också utför olika tester. Rekryteringsföretagen sköter hela rekryteringsprocessen fram till att kunden får träffa de slutliga kandidaterna på en intervju. På den sista intervjun deltar även rekryteringskonsulterna dock är det kunden som håller i själva intervjun. Därefter får kunden en rapport ifrån rekryteringsföretaget som förklarar vad resultatet blir om kunden väljer en viss kandidat. Det slutliga beslutet ligger alltid hos kunden. När en kandidat slutligen blir vald till tjänsten brukar man ha en uppföljning, för att se hur allt har gått.

Vi har också kommit fram till att rekryteringsprocess ser ganska lika ut oavsett befattning, det som kan skilja är de olika testerna. Beroende på befattning kan olika tester vara aktuella. En annan sak som kan skilja är vad man efterfrågar hos kandidaten, för en chefsposition, som vår uppsats har lagt fokus på visade det sig att personlighet är det som väger tyngst. Rätt personlighet är det som eftersträvas hos en chef. Det gäller som Keen (2003) skulle beskrivit, att hitta rätt "hand" att skaka hand med.

Så vad säger vår studie? Skall företag använda sig av rekryteringsföretag vid anställning till chefsbefattningar?

Kostnad och tideffektivitet är två faktorer som väger tungt vid en rekrytering, det handlar om att hitta rätt person till rätt plats på så kort tid som möjligt och till så låg total kostnad som möjligt. Utifrån vår studie kan vi dra slutsatsen om att rekrytering av chefer är svårt och komplext, det krävs att man har rätt kompetens samt erfarenheter för att rekrytera rätt. Vi

anser därför att användning av rekryteringsföretag kan vara fördelaktigt, då de innehar rätt kompetenser samt erfarenheter.

Att rekrytera fel person kan innebära mycket stora förluster, både i tid samt kapital. Genom att använda sig av ett rekryteringsföretag är man också garanterad en slags trygghet, tryggheten att få ett resultat men också tryggheten att hjälpen finns om det mot förmodan skulle bli fel. Vi kan således inte besvara på frågan vilken rekrytering är det rätta valet, intern eller extern, då vi i denna studie enbart undersökt extern rekrytering.

Generellt sett kan man tänka sig att ett externt rekryteringsföretag inte riktigt kan förstå sig på ett kundföretags organisationskultur och företagsdynamik som finns i organisationen, och kan på så sätt inte rekrytera rätt person. Dock anser vi efter vår gjorda studie att faktum är att rekryteringsföretagen trots allt är väldigt involverade och tar verkligen till sig hur det faktiskt ser ut och fungerar hos kundföretaget och vad kundföretagen vill ha för slags person. Precis som Maquire säger så handlar det inte om att fylla en tom lucka, utan att rekrytera till sammanhang. Även Mercuri Urval trycker på detta, genom att de sätter tyngd på värde, dess vision handlar om att ge värde till sina kunder. Värde skapas genom att möta upp de värderingar och önskemål som kunden efterfrågar.

Vi har utifrån vår gjorda studie kunnat dra slutsats om att anställning av rekryteringsföretag är ett bra alternativ om man vill få en professionell och noggrann chefsrekryteringsprocess med näst intill garanterat bra resultat.

Förslag på fortsatt forskning

Ett intressant ämne som man hade kunnat studera djupare är hur kandidaten upplevde chefsrekryteringsprocessen. Det hade även varit intressant att följa upp och se hur den tillsatta chefen fungerar i det företag som han/hon blev rekryterad till, dvs. hur resultatet av chefsrekryteringen blev i slutändan ur kandidatens perspektiv.

En annan infallsvinkel som hade kunnat vara intressant att studera är om det finns några väsentliga skillnader i rekryteringsprocessen vid intern rekrytering som vid extern. Att utföra en kvalitativ undersökning där man går in och studerar hur arbetet sköts inne i ett företag som rekryterar en chef på egen hand och jämföra det med hur ett rekryteringsföretag utför arbetet. Det hade kunnat vara av intresse framförallt för företag som själva står inför valet om man ska utföra rekryteringen på egen hand eller anställa ett rekryteringsföretag. Finns det några tydliga fördelar eller nackdelar med respektive val?

Källförteckning

Abraham, R., (2004), Emotional Competence as Antecedent to Performance: A Contingency Framework, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University

Bolander, P., (2002) *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, Stockholm: Elanders Gotab

Bottger, P., Barsoux, J-L., (2012), Masters of fit: how leaders enhance hiring, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 40 NO. 1 2012, pp. 33-39, ISSN 1087-8572

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

Ejvegård, R., (2009) *Vetenskaplig metod*, upplaga 4, Lund: Studentlitteratur AB

Froschheiser, Lee. (2009), Recruit the right way. Paperboard Packaging 2009 vol 94 no4

Hollenbeck, Barber, Alison E. Tower, John R. Phillips, Spencer L. Jean M, (1994), The effects of interviews focus on recruitment effectiveness: A field experiment, Journal of Applied Psychology, Vol 79(6), pp. 886-896.

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

Herlitz, G., (2007). *Socialgrammatik- om social kompetens eller förmågan att umgås med folk*. (1:1 uppl). Uppsala Publishin House AB: Uppsala.

Jansdotter, N., (2013) *Rekrytering förr och nu*, Allt om företagande 2013-11-29

Jönsson, S., Strannegård, L., (2009) *Ledarskapsboken (red)*, Malmö: Liber AB

Keen, K. (2003). *Kompetens- vad är det*. Idamns förlag: Malmö

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

Ping Ya, L., (2008), Recruitment Process Outsourcing Research. Renmin University of China (People's Republic of China), ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 2008. H351695.

Patel, R., Davidson, B., (2011) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, upplaga 4, Lund: Studentlitteratur AB

Persson, A. (2003). *Social kompetens: När individen, de andra och samhället möts*. Lund: Studentlitteratur

Obert, C., Södergård, J., (2010) *Chefsrekrytering – Välj rätt direkt*, Höganäs: Bokförlaget Komlitt AB

Rivera, Lauren A., (2012), Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms, *American Sociological Review*, 77(6): 999–1022.

Smith, Zachary A. (2010), Assessing educational fundraisers for competence and fit rather than experience: A challenge to conventional hiring practices.

Spinelli Souza, F.; Zajas, Jay J. (1995), "Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective"

Western, S., (2008) *Leadership – A Critical Text*, London: SAGE Publications Ltd

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

Bilaga

Intervjuguide

Allmänt

- ☞ Berätta gärna lite om dig själv.
- ☞ Vad har du för utbildningsbakgrund?
- ☞ Vad har du jobbat med tidigare?
- ☞ Vad jobbar du med nu? Vilka är dina arbetsuppgifter?

Specifikt för ämnet

- ☞ Hur ser er rekryteringsprocess ut?
- ☞ Vad för slags annonsering använder ni er av mest?
- ☞ Skiljer sig processen åt för olika branscher?
- ☞ Vilka kompetenser väger tyngst vid en chefsrekrytering?
- ☞ Hur mycket spelar en akademisk bakgrund in vid en chefsrekrytering?
- ☞ Vad för slags tester utför ni?
- ☞ Vad händer om det råkar bli en felrekrytering?
- ☞ Hur lång tid brukar hela rekryteringsprocessen ta, från början till slut?
- ☞ Vem tar det slutliga beslutet?