



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Rekryteringsprocessen, valet mellan intern eller extern rekrytering:

En utredande studie om
IKEA och Lisebergs rekrytering.

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT16

Kandidatuppsats

Sofia Eriksson 910911

Miguel Riscado Pereira 920405

Handledare: Vedran Omanovic

Sammanfattning

Denna studie tar upp ämnet rekrytering med syfte att undersöka hur IKEA och Lisebergs rekryteringsprocess ser ut samt hur valet av interna eller externa kandidater i ledande befattningar beaktas i praktiken i dessa organisationer. Detta är ett aktuellt ämne att undersöka då personal ofta beskrivs som en av organisationers viktigaste tillgångar (Lindelöw, 2003). Ett empiriskt underlag har skapats genom att intervjuer har genomförts. Dessa intervjuer har varit semistrukturerade för att ge en ökad flexibilitet där intressanta aspekter sett till specifik respondents situation har kunnat sättas i fokus. Respondenterna har varit en representant från HR samt en intern och externrekryterad chef i respektive organisation. I de undersökta organisationerna finns en tydlig dominans av internrekrytering, rörande ledandebefattningar. IKEA har en målbild på 80 % internt rekryterade chefer, ledare och specialister mot 20 % externt rekryterade. På Liseberg ser man tydligt att det är driftrelaterade positioner som domineras av internrekrytering samtidigt som icke-driftrelaterade positioner domineras av externrekrytering. Förhållningen till beslutet mellan intern och extern vid IKEA och Liseberg visade sig vara likt teorin av Bearden & Holden (1997) samt Spellin & Zajac (1995) en avvägning mellan strategi och vad som är praktiskt i stunden för de båda organisationerna. IKEA förhåller sig strategiskt till valet samtidigt som det uppmärksammas en tydlig pågående förändring hos Liseberg. En pågående förändring från praktiskt till att strategiskt förhålla sig i frågan vart man hämtar sina kandidater.

I vår studie är nyckelord: rekrytering, rekryteringsprocess, internrekrytering, externrekrytering, IKEA, Liseberg.

Förord

Detta arbete är en kandidatuppsats skriven vid Handelshögskolan i Göteborg hösten 2016. Om det inte vore för ett antal personer hade denna uppsats inte blivit av och till dessa vill vi uttrycka stor tacksamhet till. Först stort tack till våra undersökta organisationer IKEA och Liseberg och våra respondenter som varit oerhört generösa med både sin tid och sina erfarenheter. Vår handledare Vedran Omanović som gett vägledning, uppmuntran samt kritik på resans gång. Våra opponenter för deras tips och råd. Våra vänner och familj. Stort tack till er alla!

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund	1
1.1 Inledning	1
1.2 Bakgrund	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Forskningsfrågor.....	3
1.5 Avgränsning.....	3
2 Teoretisk referensram	4
2.1 Rekrytering	4
2.1.1 Rekryteringens två ansatser.....	4
2.1.2 Rekryteringsprocessen	5
2.2 Intern eller extern rekrytering.....	8
2.3 Internt fokuserad rekrytering	9
2.3.1 Talent Management.....	11
2.4 Externt fokuserad rekrytering.....	12
2.4.1 Arbetsplatsintroduktion	13
2.5 Felrekrytering	14
3 Metod	17
3.1 Forskningsstrategi och teori.....	17
3.2 Val av organisation och avgränsningar	17
3.3 Intervju som metod.....	18
3.3.1 Val av respondenter.....	18
3.3.2 Genomförande av intervjuer.....	18
3.4 Reliabilitet och validitet.....	19
3.5 Källkritik.....	20
3.6 Forskningsetik	20
4 Resultat/ Empiri.....	21

4.1	IKEA.....	21
4.1.1	Organisation	21
4.1.2	HR	21
4.1.3	Intern	25
4.1.4	Extern	27
4.2	Liseberg	30
4.2.1	Organisation	30
4.2.2	HR	32
4.2.3	Intern	41
4.2.4	Extern	45
5	Diskussion	49
5.1	IKEA.....	49
5.1.1	Rekryteringsprocess	49
5.1.2	Förhållningssätt till vart kandidater hämtas ifrån.....	51
5.1.3	Upplevda fördelar och nackdelar	53
5.2	Liseberg	56
5.2.1	Rekryteringsprocess	56
5.2.2	Förhållningssätt vart kandidater hämtas ifrån	58
5.2.3	Upplevda fördelar och nackdelar	63
5.3	Jämförande diskussion.....	68
6	Slutsats	71
6.1	Förslag på vidare forskning	71
7	Referenser	72
7.1	Litteratur:	72
7.2	Tidskrifter:	73
7.3	Elektroniska källor:.....	74

1. Inledning och bakgrund

I detta kapitel introduceras samt problematiseras undersökningens ämne, presenteras syfte, frågeställningar samt gjorda avgränsningar. Samt en bakgrund till varför vi valt att studeras nedan.

1.1 Inledning

Ordet rekrytering definieras av Nationalencyklopedin (2016) som:

”Anskaffning av personal och alla de åtgärder som förknippas med tillsättandet av en ledig befattning.”

Personalen beskrivs ofta som en organisations viktigaste tillgång (Lindelöw, 2003) och en organisations vinst påverkas direkt av effektiviteten på dess rekrytering. (Kahlke & Schmidt, 2000). Förmågan att locka till sig, bedöma, göra urval samt behålla rätt personal ses på som nyckelfaktorer till en organisations framgång (Bearden & Holden, 1997).

En duktig medarbetare säger upp sig, denna besitter en viss kunskapsnivå och på sikt kommer denna lucka innebära en potentiell förlust alternativt minskning i produktivitet för organisationen. Detta då befintlig arbetskraft bär den förlorade medarbetarens arbetssysslor. En lyckad ersättare kan minimera denna minskning men då resurser behövs för introduktion av nyanställd innebär det att det kommer ta tid innan ersättaren kan nå upp till samma produktionsnivå som organisationen besatt tidigare. Hastigheten på denna introduktion beror på en kombination av arbetets natur samt beror på den nyanställda. Dess erfarenheter och förmågor (Kahlke & Schmidt, 2000) men också på hur väl matchade dessa är med arbetsrollen samt organisationens krav (Bolander, 2002).

Naturligt kommer organisationen försöka ersätta medarbetaren men i och med den pressade situation man ofta hamnar i vid ett personal tapp tenderar tid spela större roll än kvalité. (Kahlke & Schmidt, 2000). Vi lever i en värld där det sällan ges tid för eftertanke både privat och i arbetslivet. Beslut fattas snabbt och genomförs oftast ännu snabbare med kostnad för långsiktighet (Galfvensjö, 2006). Genom att lägga alltför stort fokus vid hastighet snarare än att hitta en passande person som stämmer överens med de kraven som organisationen ställer på rollen, löper organisationen risken att oavsiktligt förvärpa situationen. Om anställningen

skulle visa sig vara en felrekrytering kan detta påverka organisationen negativt (Hallén, 2005). Därför bör ett långsiktigt perspektiv hållas i åtanke när det kommer till rekrytering. Speciellt när fallet gäller chefstillsättningar då dessa har större ansvarsområden (Lindelöw, 2003).

Omsättningen av vd:ar vid börsbolag ökar och enligt tidskriften Chef (2007) så är detta inte endast begränsat till organisationers toppskikt utan förekommer på alla nivåer. Allt fler chefer "spårar ut" vilket betyder att då dem inte uppfyllt de krav företagen ställt på dem så avskedas de eller degraderas. Chefer kan också välja att lämna företaget i jakt på nästa steg i karriären (Chef, 2007). Hög chefsomsättning kombinerad med hög personalomsättning i andra områden har en förstärkande effekt på varandra vilket kan ha en negativ påverkan på verksamheten som helhet. Framförallt i bristfällande kontinuitet vad gäller sätt att leda ställer till problem för organisationer (Liukkonen, 2006).

Detta sätter ökad press på en effektiv rekryteringsprocess av personer till ledarbefattningar för organisationer idag sett till den ökade kvantiteten men också behovet av en jämn chefsomsättning.

Det finns två möjliga vägar att gå när det gäller chefstillsättningar. Att titta på kandidater utanför organisationen, *externa kandidater* alternativt titta på kandidater inom den egna organisationen, *interna kandidater* (Bearden & Holden, 1997). Rekrytera externt eller internt, internt rekryterade chefer har, enligt tidskriften Chef (2007), fördelen att de redan besitter förkunskap om organisationen. Detta leder till en naturlig förkortning av introduktionsfasen och innebär att personen kan nå full verksamhetsgrad snabbare (Chef, 2007). Nackdel kan vara att personen inte är lika öppen för förändring då man bär med sig hur man gjort förr. Det motsatta förhållandet kan sägas om externt rekryterade chefer. Den nya chefen har ingen förkunskap om organisationen vilket leder till en längre introduktionsfas. Däremot kan den nya chefen tillföra nya idéer och nytt perspektiv till organisationen (Chef, 2007).

1.2 Bakgrund

Valet att undersöka denna aspekt grundar sig i ett gemensamt intresse för rekrytering. Vi har båda en förkärlek för utveckling och utbildning av personal och båda kommit fram till att en väl genomtänkt rekrytering lägger grunden som allt arbete sedan står på. Konsekvenserna av en felrekrytering kan vara ödesdigra för en organisation i synnerhet när det gäller ansvars-

positioner vilket lett till oss att närmare undersöka just ledande befattningar. Våra egna erfarenheter visar att när möjligheten ges till att växa inom en organisation kan otroligt mycket ske för både individen men också organisationen. Samtidigt som det finns en risk att man går för långt i ena riktning och då löper risken att förlora perspektiv och vara långsam i anpassning till det som sker utanför organisationen. Förhållandet i att växa inom organisationen kontra komma med perspektiv utifrån ledde till detta specifika fokus på intern respektive extern rekrytering. Vi har båda erfarenhet av felrekryteringar såväl som lyckade rekryteringar och detta väckte ett gemensamt intresse för hur just rekryteringsprocessen utifrån ett externt eller internt perspektiv avseende ansvarspositioner.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka organisationers förhållningssätt till rekrytering, specifikt sett till valet mellan intern eller extern rekrytering. Detta görs genom att undersöka hur detta beaktas i praktiken hos IKEA och Liseberg vid deras respektive rekryteringsprocesser.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur ser IKEAs och Lisebergs rekryteringsprocess ut?
- Hur förhåller sig IKEA och Liseberg till vart kandidater hämtas ifrån, internt eller externt?
- Vad är upplevda fördelar samt nackdelar förknippade med en internt rekryterad kontra externt rekryterad inom IKEA och Liseberg?

1.5 Avgränsning

Vi har valt IKEA och Liseberg då de är organisationer med en stark kultur och värdegrund samt att de har starka likheter av humanistiskt synsätt, vilket innebär att man är mån om människor. Detta medför att man potentiellt anser rekrytering vara av stor vikt för att fortsatt främja detta synsätt. Vi har valt att främst fokusera på positioner med ledande befattning då dessa är färre till antal men med en större påverknings inom organisationen och då detta medför potentiellt att större beaktning tas vid beslut om anställning. IKEA och Lisebergs rekryteringsprocess har undersökts då dessa ger en indikation över hur organisationerna förhåller sig till rekrytering.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel redogör vi för relevanta studier samt teorier inom ämnet rekrytering.

Kapitlet inleds med två framträdande ansatser inom rekrytering, rekrytering som process för att sedan gå vidare in på att förklara teorier kring intern och extern rekrytering.

2.1 Rekrytering

I detta avsnitt presenteras relevanta teorier rörande rekrytering samt redogörelse över rekrytering som process.

2.1.1 Rekryteringens två ansatser

Inom rekrytering finns det två framträdande ansatser, den psykometriska och den sociala ansatsen. Den psykometriska ansatsen har länge dominerat såväl forskning som litteratur kring rekrytering. Kärnan i ansatsen ligger i prediktion, där arbetsgivaren ensidigt ämnar försöka utföra förutsägelser om en kandidats förmåga att utföra det eftersökta arbetet. Arbetet delas upp i specifika arbetsmoment som sedan ställer specifika krav på den som skall utföra arbetet. Arbetsmomenten specificeras i en arbetsbeskrivning och kraven i en kravprofil som sedan dikterar urvalet. Rekryteringen ses sedan som en ren informationsansaffningsprocess där man följer tydliga fastsatta kriterier likt en punktlista uppsatt inför rekryteringen.

Målsättningen med denna ansats är att hitta effektiva urvalsinstrument och genom dessa ständigt hitta bättre metoder att rekrytera rätt person till rätt plats (Bolander, 2002).

Som svar på denna ansats växte den sociala ansatsen fram då det tydligt framkommit att den psykometriska ansatsen om än dominant med sina tydliga och stabila formulerade ansatser inte var helt utan problem och där kritik riktats att människan har negligerats. Kärnan i den sociala ansatsen är att rekrytering ses på som en social process där interaktion mellan de inblandade är den avgörande faktorn för en lyckad rekrytering (Bolander, 2002).

Utvecklingen kan beskrivas som att den sökande gick från att behandlas och ses på som objekt till subjekt med egen vilja. Ansatsens ambition är att ömsesidigt matcha både arbetsgivaren och den sökande kandidatens behov och intresse (Bergström, 1998). Ansatsen bygger på icke strukturerade intervjuer där den sökande ges stort utrymme. Där den psykometriska ansatsen handlar enbart om att välja rätt kandidater handlar den sociala ansatsen om att kandidater också skall välja rätt organisation (Bolander, 2002).

Vår studie exkluderar inte den ena eller andra ansatsen. Delvis då argumentet kan göras att all rekrytering görs inom begreppet prediktion. Specifikt valet mellan att rekrytera internt eller externt, exkluderande slumpmässigt ogrundade val, öppnar för möjligheter av prediktion och eftertanke redan innan mötet med kandidater i linje med psykometriska tankar. Med detta sagt handlar just rekrytering om att hitta rätt person (Galfvensjö, 2006) i undersökningens fall en person till ledande befattning där stort mått läggs på att passa in i organisationens värdegrund, bygga positivt på organisationens befintliga sätt att tänka osv (Lindelöw, 2003). Detta innebär stora mått av matchning i avseende till behov och intressen hos båda parter kan behöva tillämpas i linje med den sociala ansatsen.

2.1.2 Rekryteringsprocessen

Ett av de viktigaste beslut en arbetsgivare kan göra är beslutet att hitta rätt person för arbetet (Bearden & Holden, 1997). Man anser att rekrytering rör sig om att hitta svar på två enkla frågor: - *Vad vill vi ha?* samt - *Var hittar vi dem?* Rekrytering ses som en process som indelas i tre delar: *Identifiering, attraktion* och slutligen *valet av passande person* för att fylla en organisations specifika personalbehov (ibid.).

Den sista delen kan tyckas självklar men misstolkas ofta. Det som inte eftersöks är nödvändigtvis inte den bästa personen, bra analytiker eller god personlighet utan personen ses på som halva ekvationen till en bra rekrytering, Lindelöw (2003) instämmer i sin bok "Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning." Den andra delen är sammanhanget personen skall passas in i. Det som eftersöks är någon som lever upp till det specifika arbetets krav (Lindelöw, 2003).

En vanlig typ av rekryteringsprocess kan beskrivas enligt den systematiska modellen, (Bearden & Holden, 1997) där man systematiskt analyserar och definierar arbetet för att potentiellt hitta en kravbild man sedan kan ställa emot kandidater som söker tjänsten vid ett senare skede.

Steg ett i identifikationsdelen av denna process är att definiera vakans. Detta innebär att man säkerställer tillstånd av högre styrning av organisationen att behovet av rekrytering finns och är berättigat (Bearden & Holden, 1997). Behovet av en nyanställd uppkommer generellt av två skäl: ökad arbetsvolym eller ersättning av en anställd som slutat (Egemo, 2006).

Rekrytering är inte alltid första lösningen. En avgång kan innebära möjligheter för organisationen att förändra sin arbetsfördelning samt organisering. Till en början görs försök på att dirigera om existerande arbetskraft för att täcka personaltappets produktion alternativt den ökade arbetsvolymen (Bearden & Holden, 1997). Egemo bygger vidare på denna första och ibland temporära lösning och beskriver att man praktiskt kan undersöka behovet av en faktisk rekrytering på detta vis. Genom att skjuta upp nyrekrytering i försök att se vad som händer. Vilka störningar uppkommer? Förblir arbetsflödet oförändrat alternativt snarlikt det tidigare? (Egemo, 2006). Denna lösning kan senare permanentas då existerande arbetskraft täcker arbetsuppgifterna på ett önskvärt sätt. Problematik associerat med detta är att arbetsuppgifterna kan behandlas mindre effektivt samt detta kan innebära att det arbetet inte nödvändigtvis görs av rätt person (Bearden & Holden, 1997). Detta arbete inför beslut om det finns ett faktiskt behov av rekrytering kallas behovsanalys (Bogislaus, 2006).

Nästa steg innebär traditionellt att man formulerar en arbetsbeskrivning tjänsten som önskas tillsättas om en sådan inte redan existerar. Arbetsbeskrivningen är en formell beskrivning av en viss tjänst. En arbetsbeskrivning möjliggör rekryteraren att veta syftet, arbetsuppgifterna och ansvarsområden för den vakans som önskas tillsättas (Bearden & Holden, 1997). I jakt på ökad flexibilitet har arbetsbeskrivningens mer formella struktur ofta byts ut mot koncisa punktlistor. Där en arbetstagares dag tidigare stämde hyfsat överens med sitt kontrakt samt arbetsbeskrivning är det i dagsläget vanligare med arbetsuppgifter utanför det definierade arbetsområdet och ansvaret tydliggjort i arbetsbeskrivningen. Detta har lett till öppnare och mer flytande arbetsbeskrivningar (ibid.).

Sista steget i identifieringsprocessen är att definiera personen man söker. Den traditionella metoden involverar att man likt arbetsbeskrivningen definierar och skapar en kravbild, en sorts lista av önskade egenskaper, erfarenheter etc. som krävs baserat på arbetsbeskrivningen för att utföra arbetet. Där det tidigare gått ifrån att enbart vara en kravbild över egenskaper nödvändiga för att kunna utföra arbetsuppgifterna, i riktlinje med den psykometriska ansatsen (Bolander, 2002) har det gått mer mot en ökad betoning på att personer med "rätt" beteende och attityd. Detta i takt med Human Resource Management växande betydelse, alltså organisationers sätt att hantera personal (Bearden & Holden, 1997) i linje med den sociala ansatsen (Bolander, 2002). I denna identifikationsprocess faller ofta valet om huruvida kravbilderna påverkas av om kandidaten hämtas inom eller utanför organisationen. Utmaningar i detta skede är många. Där Lindelöw (2003) lyfter vikten av att inte ställa krav man faktiskt

inte har behov av som den viktigaste. Samtidigt som Egemo (2006) lyfter allt för hög kravbild som det vanligaste misstaget. Utmaningen att faktiskt fastställa vem av de sökande som passar kravbilderna kan mötas med olika metoder där intervju och arbetspsykologiska test dominerar. Forskning visar att information hämtad i samband med intervju tenderar att avgöra det slutgiltiga beslutet rörande anställning (Lindelöw, 2003).

Vart hittar vi personerna vi är ute efter? En klar indelning kan göras på inom organisationen, internt eller utanför organisationen, externt. En indelning kan göras baserat på organisationen självt. (Bearden & Holden, 1997) Organisationens struktur påverkar rekryteringsprocessen. Forskning av Tyson & Fell (1991) delar in organisationer i tre typer. "One Tier", "Two Tier" samt "Multi Tier".

"One Tier": där rekrytering sker på lägre nivåer av organisationen och de högre positionerna täcks genom befordran. Ett exempel som lyfts är polisverksamhet. En "One Tier" organisation definieras således av internt rekrytering till toppositioner med rekrytering av medarbetare externt och där stora resurser läggs på utbildning av personal vilket är en tidskrävande process.

"Two tier": ingång till organisationen täcks av studerande alternativt nyexaminerad praktikanter samt av personer med tidigare erfarenhet inom området. Typifierad av de flesta större företag där Shell lyfts som exempel. Detta för att möjliggöra unga att komma in i organisationen samtidigt som höga erfarenhetskrav täcks av de äldre (Tyson & Fell, 1991). En "Two Tier" organisation definieras således av extern rekrytering.

"Multi point recruitment": fokus ligger på att täcka ett arbetsbehov snarare än karriärer, bär inte med sig några löften, möjlighet eller förväntan på befordran. Under denna kategori beskrivs små företag, familjeföretag. Definieras av företag där det inte finns möjlighet till utveckling inom företaget. (Tyson & Fell, 1991) beskriver att en organisations rekrytering kan vara i majoritet av en av dessa tre typer men behöver nödvändigtvis inte exkludera andra rekryteringsformer.

Avslutningsvis, vad är då en bra rekrytering? Detta beskrivs som högst subjektivt. Roberto Capotondi sätter den generella meningen i ord genom att i stort säga att en rekrytering är bra om resultatet är bra. Han menar mer ingående att man har lyckats hitta rätt person, till att göra ett bra jobb med tillfredsställande resultat under den tänkta tidsperioden (Capotondi, 2003).

2.2 Intern eller extern rekrytering

I detta avsnitt redogörs teori rörande två former av rekrytering, internrekrytering och externrekrytering. Samt en redogörelse för vad teori anser om valet mellan dessa.

Begreppen intern och extern rekrytering diskuteras av Granberg (2011) där intern innebär att en befintligt anställd fyller vakansen medan en extern rekrytering innebär en ny medarbetare tas utifrån organisationen. Granbergs svar på vilken sorts som är att föredra är ett "det beror på". Författarens syn är att i slutändan dikteras beslutet av situationen på arbetsmarknaden som i hans mening alltid styr över interna styrdokument, där man exempelvis kan premiera intern befordran. I en marknad med stor tillväxt tvingas ofta organisationer rekrytera externt för att tackla ökad efterfrågan. I och med detta används intern rekrytering när ekonomin går sämre för att minska kostnader och kompetensbehov, som inte täcks internt, täcks genom konsulttjänster (Granberg, 2011).

Där andra lägger större tyngd i organisationernas egen policys som ledande i frågan. Innan man ser utanför organisationen efter lämpliga kandidater ses det som god personalpolitik att först se efter inom den egna organisationen (Egemo, 2006). En åsikt som delas av många där Bearden & Holden (1997) begrundar valet som ett simpelt, har vi det inte inom organisationen måste vi kolla utanför, där internrekrytering ses som steg ett. Krav på snabb reaktion till nya utvecklande affärsområden samt snabba föränderliga kompetenskrav betyder att om än eftersträva värt finns det inte alltid tid att bygga upp den egna kompetensen inom organisationen (ibid.). Valet mellan internt och externt kan tyckas vara av ren praktisk natur när man läser litteratur rörande rekrytering likt ovan beskriver.

2.3 Internt fokuserad rekrytering

Ett samlingsnamn är interna lösningar, detta syftar på när man omlokaliserar personal inom den egna organisationen (Bogislaus, 2006). En intern förflyttning av personal kan ske praktiskt på flera sätt. Finns det någon inom den egna avdelningen av organisationen som kan tänkas aktuell för befordran eller omplacering? Finns det alternativ utanför den egna avdelningen? Finns det tidigare uppsagda med förtur till återanställning vid vakanser? (Egemo, 2006).

Dessa interna lösningar ses på som det första alternativet man tittar på (Bearden & Holden 1997). Där den allra första lösning ofta är en omfördelning av arbetsstyrkan för att täcka omedelbara eller oförutsägbara vakanser vare sig det är att anställda slutar eller att verksamheten växer (Kahlke & Schmidt, 2000). Exempel på en intern lösning utöver denna är att satsa på utbildning och utveckling av personal. Där någon eller flera i personalen utbildas så att dessa sedan kan utföra nya arbetsuppgifter (Bogislaus, 2006).

Det finns flera positiva effekter av att välja den interna vägen. Samtidigt som organisationen kan tillfredsställa de egna behoven stimuleras befintlig personal. Dels i motivations värde då befintlig personal ges möjlighet till att utvecklas genom potentiellt nya uppgifter och möjlighet till befordran (Heraty & Morley, 1998). Organisationen kan också undvika kostnader associerade med en extern rekrytering (Bogislaus, 2006). En avgörande del av att ha en intern arbetsmarknad beskrivs som kombinationen av möjlighet till avancemang samt begränsad möjlighet till extern ingång i organisationen (Pfeffry & Cohen, 1984).

Bearden & Holden (1997) använder sig av ordet "The gamekeeper approach" vilket ses som en långsiktig strategi, bygga samt utveckla den egna personalen. Där målet är att behålla kompetens inom organisationen. Stor vikt läggs på utbildning samt utvecklingsinitiativ inom organisationen. Vilket dem instämmer på det Bogislaus menar att denna strategi ger möjlighet till karriärutveckling (Bogislaus, 2006) vilket kan leda till arbetstillfredsställelse samt reducerar behovet av extern rekrytering (Bearden & Holden, 1997).

Bradley (2006) menar på att intern rekrytering belönar befintlig personal för dess lojalitet och engagemang, känsla av att dem har förtjänat den nya positionen samt kan motivera andra att

också vilja utvecklas inom organisationen när möjlighet belyses av andra som har gjort samma resa. Det finns dock utmaningar associerade med intern rekrytering.

Bearden & Holden (1997) lyfter fyra utmaningar en organisation kan ställas inför i samband med internrekrytering.

Först krävs hög nivå engagemang från organisationens sida att tillhandahållande utvecklingsmöjligheter, stor del av kostnader associerade med detta måste tillhandahållas av organisationen själva.

Andra utmaningen berör det befintliga förhållanden rörande ojämlikhet inom organisationen kan förstärkas. Exempelvis: Bristen på kvinnor i ledande befattningar.

Tredje utmaningen rör sig av mer praktisk natur, hur man sköter sin internrekrytering i praktiken kan ha konsekvenser. Identifierade personer befordras för snabbt och är då inte redo för uppgiften alternativt hålls tillbaka av befintlig chefer ovilliga att eventuellt tappa sin egen position. Motivation hos icke utvalda personer kan minska samt förväntningar hos de identifierade kandidaterna kan inte alltid uppfyllas. Den sista berörda utmaningen berör risk för ökad konkurrens inom företaget vilket kan bli ett växande problem om det inte hanteras alternativt ses på som oönskat.

Organisationens storlek har implikationer på hur dem kan använda sig av internrekrytering. Större organisationer har tillgång till större kvantitet och i vissa avseenden då också bredd vad gäller personal, med andra ord tillgång till en större befintlig inre arbetsmarknad. Denna arbetsmarknad kan sedan användas till större utsträckning att fylla organisationens rekryteringsbehov rörande vakanser (Heraty & Morley, 1998).

En internt fokuserad rekrytering är alltså en rekrytering, samma noggrannhet behövs i båda fallen. Den aktuella medarbetare skall på samma sätt som en extern kandidat matchas till arbetet som den nya positionen innebär. Även om personen ifråga har utfört de tidigare arbetsuppgifterna på ett utmärkt sätt innebär den nya tjänsten nya arbetsuppgifter och nya utmaningar. Fördelaktigt har organisationen tidigare erfarenhet och vetskap om den tidigare medarbetaren jämfört med en extern kandidat (Galvensjö, 2006). I nästa stycke redogörs internrekrytering som verktyg för aktiv strategi hos en organisation.

2.3.1 Talent Management

En form av internrekrytering som strategi är Talent Management vilket syftar på hur en organisation hanterar samt utvecklar sin personals kompetens över tid (Jonkman, 2012). Hur man på ett systematiskt och strukturerat sätt attraherar, utvecklar och behåller personal samt hur arbetet hänger ihop med affärsverksamheten och inte lever sitt ”eget liv” (Wikström & Martin, 2012). Strategier för Talent Management är en förutsättning för all framgångsrik affärsverksamhet och bör hanteras därefter. Ledning och organisation måste hålla detta högt på sina agendor och integrera det i det strategiska arbetet (ibid.).

Människor är otroligt mer komplexa än vad något digitalt mätinstrument kan fånga i nyckeltal. Därmed finns inget system som kan tyda ekvationen bakom det som gör hur bra vi trivs på våra jobb (Wikström & Martin, 2012). En Talent Management strategi bör involvera alla medarbetare och inte av de mest högpresterande medarbetarna med hög potential för framtida ledarpositioner, de så kallade ”*high potentials*”. Dessa så kallade ”*high potentials*” brukar uttalas som 1-2 procent av en organisations anställda. Har man denna tanke blir definitionen alltför snäv. De flesta medarbetare har någon form av talang och genom snäv definition finns det risk att man inte tar tillvara och utvecklar den talan och kompetens som finns i organisationen och som företagen är alltmer beroende av (ibid.).

Talent Management är ett begrepp som tolkas olika av forskare och författare och på grund av detta har forskarna Lewis och Heckman (2006) i sin studie formulerat ner Talent Management till tre perspektiv. Det första perspektivet utgår ifrån att Talent Management är en vidare utveckling av Human Resources och innefattar således rekrytering av ”rätt” personal. Det andra perspektivet fokuserar på det interna flödet av personal och utveckling av den egna personalen. Det tredje perspektivet fokuserar på klassiska förklaringar till vad som är talang. I det tredje perspektivet förutsätter man att det finns individer inom organisationen som är värda mer uppmärksamhet, som organisationerna särbehandlar med deras användning av Talent Management.

Om organisationer i sin strategi beskriver vad som skall åstadkommas så beskriver Talent Management hur det ska åstadkommas (Wikström & Martin, 2012). Strategin ska ge svar på frågor som: vilka är de medarbetare som ska genomföra strategin? Varifrån ska de rekryteras, internt eller externt? Vilken kompetens ska de ha idag och imorgon? Var är organisationen idag och i Talent Management strategin hur tar vi oss dit vi vill vara om 3-5 år? (ibid.).

Utifrån den förändrade arbetsmarknaden med ökade krav, kompetensbrist och matchningsproblem blir rekrytering av central betydelse för alla organisationer, stora som små. Man behöver som organisation ha en strategi kring sin rekrytering för att innan sammanfatta sina behov och för att kunna skapa förutsättningar att göra rätt rekryteringar.

2.4 Externt fokuserad rekrytering

Extern rekrytering innebär att en ny medarbetare tas in utifrån organisationen. Där anledningar till valet av denna sorts rekrytering kan vara strategiskt lagt genom att injicera "nytt blod" i försök att få in ett nytt perspektiv och ny kompetens in i organisationen (Granberg, 2011). Många forskare och författare inom ämnet beskriver valet som rent praktiskt. Spellin & Zajas (1995) menar att den primära orsaken till extern rekrytering är när den interna inte räcker till. Likt Bearden & Holden (1997) beskriver det som att har organisationen det inte in-house måste de vända sig externt. Urvalet av kompetenta personer inom organisationen, interna arbetsmarknadens bredd dikterar valet av rekryteringsform (Spellin & Zajas, 1995). Granberg (2011) trycker på att extern rekryterings faktiskt kan ses på som en möjlighet, strategiskt verktyg och åtgärds verktyg. Ett verktyg att införskaffa insyn i konkurrerande företag, verktyg att tillgodose kortsiktiga personalbehov exempelvis vid expansion, täcka nya kompetensområden. Utöver strategiska anledningar lyfter Granberg (2011) även lagmässiga krav samt resurs anledningar där internrekrytering ses som ett snabbare och mindre kostsamt alternativ vilket innebär att även Granberg lägger visst fokus på de praktiska sidorna i valet (Granberg, 2011).

Författare som trycker på de praktiska sidorna av valet ser även andra positiva effekter av att externrekrytera. Spellin & Zajas (1995) menar att det är hälsosamt för en organisation som vill ha förändring. En ny person med nytt synsätt, nya värderingar kan fungera som en katalysator inom organisationen och leda organisationen in i en ny strategisk riktning (Spellin & Zajas, 1995). Organisationer behöver analysera varje situation för sig och inte bara fokusera rent praktiskt. Behöver organisationen någon nytänkande eller vill det befintliga tänkandet inom organisationen bevaras? Thoms (2005) trycker på denna situationsbaserade översikt som i hans mening måste genomföras. Författaren bygger vidare sin diskussion genom att beröra situations skillnader rörande chefsrekrytering. Ledarbefattningar vid lägre nivå kan i stor fördel rekryteras internt, rör det sig i sin tur om högre befattningar bör en

kombination av båda rekryteringsformer alltid genomförs (Thoms, 2005). I nästa avsnitt presenteras arbetsintroduktion som verktyg för att minimera negativa aspekter associerade med externrekrytering.

2.4.1 Arbetsplatsintroduktion

Introduktions arbete tenderar att genomföras av organisationer i samband med rekrytering och kort efter anställning (Galfvensjö, 2006). Egemo belyser Arbetsplatsintroduktion som svaret på frågan *“Hur kan organisationen hjälpa medarbetaren få bästa tänkbara start vid sitt nya arbete”* (Egemo, 2006). Där introduktion används för att täcka brister hos en ny medarbetare inom tre områden: underlätta till anpassning till ny miljö, underlätta relationsbygge vilket innebär delvis att lära känna nya arbetskamrater samt tredje innebär utbildning av nya arbetsuppgifter (Granberg, 2011).

Ansvarsfördelning samt genomförande av introduktionen varierar mellan organisationer men bör ligga på den nya anställdes närmaste chef. Som stöd för introduktion kan andra verktyg användas såsom fadder och mentorprogram. Geografisk närhet mellan parterna lyfts som vital om organisationen väljer att gå denna väg i sitt introduktionsarbete (Galfvensjö, 2006).

En framgångsrik introduktion uppnås genom att vara genomtänkt samt strategiskt förankrad i organisationen. Positiva fördelar kan innebära lägre kostnader då en följd kan vara lägre personalomsättning. En väl genomförd introduktion har positiva effekter på medarbetarnas trivsel vilket då kan innebära att denne väljer att stanna hos arbetsgivaren. Kompetens stannar då hos organisationen vilket innebär att på sikt kan kostnader för ytterligare ersättare utebli. Där andra fördelar är en minskning i hur lång tid det tar för den nya medarbetaren att anpassa sig till den nya organisationen och på sikt nå full verksamhetsgrad (Snell, 2006).

Flera organisationer genomför uppföljningsarbetet i samband samt viss tid efter introduktionsarbetet. Syftet är att stämma av med den anställda samt ständigt utvärdera det egna introduktionsarbetet (Galfvensjö, 2006). Organisationer är generellt väl medvetna om fördelar associerade med introduktion. I praktiken har dem dock svårigheter att realisera dessa (Snell, 2006).

2.5 Felrekrytering

I detta avsnitt presenteras teori rörande vad som kan ske när en rekrytering inte går som planerat eller misslyckas. Detta för att belysa potentiella risker samt vikten av en välgenomtänkt rekrytering.

Vid rekrytering och inför en eventuell anställning försöker arbetsgivaren förutse en persons framtida beteende. I många avseenden en omöjlig uppgift. Felrekrytering är i praktiken en rekryteringsprocess som har gått snett. En kandidat passar inte till anställningen i fråga (Hallén, 2005). Detta kan bero på svårigheter att bedöma människor och rekryteringsarbete kan tyckas te sig som gissnings arbete (Lindelöw, 2003). Uppdraget är att göra så kvalificerade gissningar som möjligt baserat på kunskapsbas, beprövade teorier, testade metoder samt eftertanke.

Orsaker till en felrekrytering kan vara många där Hallén (2005) lyfter upp brister i förberedelsearbetet som en av nyckel orsakerna till att en felrekrytering inträffar alternativt rekryteringsprocessen förlängs (Hallén, 2005). Här finns tre centrala fel organisationer ofta gör: ”Hemmablindhet”, ”Kaka söker maka” och ”Bristande samordning”. ”Hemmablindhet” innebär att man tar aspekter om den egna organisationen för givet och anser dessa som uppenbara för alla berörda parter. ”Kaka söker maka” betyder att när person A lämnar organisationen söker man en ny person A snarare än att överväga det faktiska behovet. ”Bristande samordning” talar mer om praktisk kommunikation under rekryteringsprocessen. Detta kommer utav att alla delaktiga parter i rekryteringen antingen inte stämt av eller inte delar gemensam kravbild vilket resulterade i ökad chans för felrekrytering (ibid.). I förberedelsearbetet innefattas medvetenhet gällande implikationer i arbetet rörande vart kandidaten hämtas ifrån sett till inom eller utom organisationen.

Oundvikligen går det fel, ibland resulterade i en felrekrytering som kan kosta båda parter, arbetsgivaren samt arbetstagaren (Lindelöw, 2003). För arbetstagaren är det kostsamt att hamna fel, inse detta, finna avslut och anpassa sig till nya omständigheter. Det kostar tid, ökad oro och energi (ibid.). För arbetsgivaren är rekrytering en tidskrävande och kostsam process vilket innebär att felrekrytering kostar i mån av ytterligare rekryteringsarbete men också underprestation hos medarbetaren i fråga.

Vilka aktiviteter en felrekrytering påverkar rent kostnadsmässigt beror på omständigheter och det finns delade meningar. En kostnadskalkyl kan se ut likt dessa exempel men varierar mellan organisationer men också sett från rekrytering till rekrytering där den ena inte alltid är lik den andra (Hallén, 2005). I synnerhet när det rör sig om specialist positioner där rekrytering varierar.

Tabell 1

Aktivitet	Kostnad
Oro på grund av vakans och osäkerhet	20 000-200 000
Framtagande av kravprofil, diskussioner	5 000-20 000
Vikarie under mellanperiod	0-100 000
Annonsering	40 000-100 000
Genomgång av urval av ansökningar	5 000-25 000
Intervjuer	10 000-35 000
Upplärningsperiod	10 000-100 000
Summa	90 000-580 000

(Hallén 2005)

Hallén (2005) uppskattar dessa siffror baserat på sina egna erfarenheter rörande rekrytering samt felrekrytering. Viktigt att ha i åtanke att han använder denna tabell i utbildningssyfte för organisationer att uppskatta de egna kostnaderna i varje steg rubrik för rubrik. Detta för ökad förståelsen rörande den egna rekryteringen. Där Hallén (2005) menar att den måste tas på allvar av många orsaker där denna tabell används som ett exempel att väcka tankar kring ekonomiska implikationer.

Tabell 2

Aktivitet	Uppskattad kostnad (kr)
Underprestation hos den gamla medarbetaren	50 000-250 000
Tid för förhandlingar, diskussioner och eventuellt stöd eller hjälp till medarbetaren som inte fungerar	20 000-40 000
Avgångsvederlag	0-300 000
Inhyrning av ersättare under en mellanperiod	0-90 000
Annonsering	40 000-100 000
Tid för behandling av ansökningar	10 000-30 000
Tid för intervjuer	20 000-40 000
Eventuella professionella personbedömningar (en eller flera slutkandidater)	10 000-40 000
Underprestation hos den nya medarbetaren under upplärningsperiod	30 000-100 000
Summa	180 000-990 000

(Lindelöw, 2003)

Lindelöw fastställer att “Det kostar när man har fel” även om det ter sig olika baserat på en mängd variabler såsom organisation, tidpunkt, typ av position, erfarenhet etc. Tabellen ovan används som ett sätt att visualisera detta grafiskt även om beloppen är uppskattade. Beloppen samt rubrikerna kan variera oändligt. Exempelvis kan vissa moment strykas baserat på den egna situationen. Förslagsvis befintligt kontaktnät kan minska behovet och då kostnaden för annonsering.

Vänligen notera att dessa tabeller inte är direkt applicerbara på det två forskningsobjekten i vår studie då studiens fokus inte ligger på att utforska de ekonomiska implikationerna. De används snarare till att väcka tankar kring att felrekrytering har inverkan på många plan. Likt Hallén använder sin tabell till att väcka samma medvetenhet (Hallén, 2005).

3 Metod

I detta kapitel redogörs metod dvs. hur vi har gått tillväga för att ge svar på studiens frågeställningar samt syfte. Vi kommer att diskutera intervju som metod med tillhörande val av urval och genomförande för att sedan avsluta med reliabilitet och validitet, källkritik samt forskningsetik.

3.1 Forskningsstrategi och teori

Inom forskning görs en skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ forskning. Vi har valt att angripa vårt forskningsproblem ur ett kvalitativt forskningsperspektiv. Kvalitativ forskning bygger till största delen på tolkningar gjorda av forskare där vi ämnar försöka se världen ur den undersöktes perspektiv vilket leder till en ökad förståelse för det undersökta objektet. Den information vi får ut av våra tolkningar kallas kvalitativ data (Bryman & Bell, 2013), denna data är ofta uttryckt i verbal form alternativt erfarenheter exempelvis intervjuer (ibid.). Som i vår studie skapat en flerdimensionell beskrivning av vårt studerade problem. Att insamlingen av data sker kring intervjuer gör också att vi kommer närmare respondenterna och dess enskilda situation (Bryman & Bell, 2013). Empiriskt material kommer också att kompletteras med internt utgivet material som vi hämtat vid intervjutillfälle.

3.2 Val av organisation och avgränsningar

Vi har valt IKEA och Liseberg då de är organisationer med en stark företagskultur och värderingsgrund, som båda har en humanistisk filosofi och är organisationer där man är mån om människor. I båda organisationerna möter man kunder och besökare och har stora personalgrupper. Ägarstrukturen i dessa organisationer är väldigt olika vilket har gett vår studie ytterligare en dimension i och med de skillnader detta skapar. Valet av dessa två organisationer faller sig också naturligt då vi båda arbetar i respektive organisation vilket gett enklare access. Detta ger vår också vår diskussion ytterligare insikt samt har underlättat utformningen av intervjuerna.

3.3 Intervju som metod

För att skapa ett empiriskt underlag har intervjuer genomförts. Intervjuerna har varit semistrukturerade för en ökad flexibilitet där intressanta aspekter sett till specifik respondents situation har kunnat sättas i fokus vid intervjun (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna har anpassats efter respondentens enskilda situation dvs. om respondenten rekryterades internt eller externt eller om respondenten arbetar på HR. Genom att ha semistrukturerade intervjuer har vi också kunnat ställa följdfrågor för att minska risken för feltolkningar.

3.3.1 Val av respondenter

Vid val av respondenter har fokus varit på personer med chefsbefattning i de två organisationerna. De har fått beskriva hur de rekryterades själva samt ge sin syn på hur de själva förhåller sig till rekrytering i sin roll som chefer i organisationen. Vi har därför valt en internt och en externt rekryterad chef ifrån varje organisation, just för att belysa båda aspekterna. För att få organisationens helhetsperspektiv också valt respondent från Human Resources, hädanefter förkortat till HR, då HR avdelningen hanterar personalfrågor. Frågeformuleringen till representanter från HR är således av annat format än för de chefer vi intervjuat, detta då HR intervjun ämnat belysa organisationens rekryteringsprocess samt helhet utifrån rekrytering samtidigt som chefer valts för att belysa hur det ser ut i praktiken. En kvalitativ studie grundar sig i att samla information från sådana som har erfarenhet och kunskap i ämnet för att se hur det går till i verkligheten (Bryman & Bell, 2013) med denna mix av respondenter har vi kunnat få ut den bredd och erfarenhet vi efterfrågat.

3.3.2 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna har genomförts med en i förväg utformad intervjuguide för att ge samtalen struktur. Respondenterna har delgetts denna i förväg så de har haft möjlighet att ge synpunkter på intervjuinnehållet. Vi har båda närvarat vid alla intervjuer för att få ut så mycket information som möjligt.

Tabell 3

Avdelning/titel/Organisation	Namn	Intervjudatum	Intervjutid och transkriberade sidor
HR Ikea	“Jeanette”	16.11.16	50 minuter, 6 sidor
Avdelningschef Ikea intern	“Julia”	16.11.24	32 minuter, 3 sidor
Avdelningschef Ikea extern	“Bobby”	16.11.17	28 minuter, 2 sidor
HR Liseberg tillsvidare	Mia	19.12.16	59 minuter, 8 sidor
HR Liseberg säsong	Emma	19.12.16	25 minuter, 3 sidor
Affärsområdeschef Liseberg intern	David	15.11.16	48 minuter, 6 sidor
Affärsområdeschef Liseberg extern	Joakim	15.11.16	40 minuter, 6 sidor

Intervjuerna genomfördes på de enskilda respondenternas kontor eller i mötesrum. Vi spelade in samtliga intervjuer och transkriberade dem ordagrant. Respondenterna fick möjligheten att förbli anonyma. IKEA valde att anonymera sina respondenter och detta har resulterat i att vi har fiktiva namn på dessa respondenter, detta då IKEA som organisation inte ville att det skulle framgå vilket av varuhus som varit aktuellt. Våra respondenter på Liseberg gav oss godkännande att ha med vilka vi intervjuat. Vi är också medvetna om att respondenternas anonymitet kan försämra studiens trovärdighet och möjlighet till reproduktion av studien. (Bryman & Bell, 2013).

Utför man kvalitativa studier kan man ha ett mindre antal objekt att undersöka för att man med kvalitativa metoder kan komma ner mer på djupet (ibid). Vi anser att våra sju respondenter gett oss det djup som krävs för denna typ av studie.

3.4 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet syftar till hur tillförlitlig studien är och om resultatet hade blivit detsamma om man skulle göra studien igen (Bryman & Bell, 2013). Validiteten, studiens trovärdighet beskrivs av Bryman och Bell (2013) som en styrka i de kvalitativa metoderna då man med en intervju går på djupet och syftar till att ge en ökad och god förståelse om ett visst fenomen, i vårt fall hur våra valda organisationer väljer att rekrytera. Då vi genomfört vår studie utifrån ett kvalitativt forskningsperspektiv är vi både mätinstrument och tolkare av resultatet vilket innebär att dessa två begrepp medförde vissa svårigheter. Vår undersökning grundar allt

empiriskt material på våra respondenters individuella återkoppling där vi som forskare med hjälp av induktion vill beskriva ett visst fenomen (ibid.). Det blir då svårt att påvisa att man mäter det man avsett då en kvantitativ mätning inte genomförts och all bearbetning av information sker av oss som forskare. Det vi kan göra för att säkerställa reliabiliteten och validiteten i vår studie är att ständigt arbeta mot undersökningens syfte, undersökningens frågeställningar och presentera en så tydlig bild av fenomenet för läsaren som möjligt.

3.5 Källkritik

Man brukar prata om två typer av källor, primära eller sekundära. En primärkälla ger förstahandsinformation om ett ämne. T.ex. artiklar eller böcker skrivna av en eller flera författare som presenterar en egen teori eller undersökning (Göteborgs Universitet, 2016). Sekundärkälla är en källa som återger vad någon annan källa redan presenterat detta kan till exempel vara läroböcker och mer översiktsartiklar (ibid.). Under undersökningens gång har i första hand primär källor använts där korsreferering, flera källor har ställts emot varandra, där det varit möjligt rörande teoretisk referensram. Större del av källor rörande insamling av empiriskt material rör sig om sekundär information insamlad från intervju med respondenter. För att säkerställa möjlighet till kritisk granskning (ibid.) av detta material har alla intervjuer spelats in samt transkriberats.

3.6 Forskningsetik

Vi har informerat våra respondenter om deras uppgift i vår studie, att deras deltagande var frivilligt och att de när som helst hade rätt att avbryta intervjun samt att de kunnat avstå att svara på frågor. Våra respondenter har själva fått bestämma om, hur länge och på vilka villkor de skall delta. Vi har valt att hålla IKEA så anonymt som möjligt, på deras begäran (Bryman & Bell, 2013). Från Liseberg har vi fått fullt godkännande att fritt använda informationen som delgetts där inräknat namn och befattning på berörda respondenter. De uppgifter som vi fått av våra respondenter har enbart kommer enbart att användas i vår studie och inte i något annat syfte (Bryman & Bell, 2013). Vi är också medvetna om att vi är i ett beroende-förhållande (ibid.) till våra valda organisationer då vi båda arbetar inom dessa. Detta har vi varit medvetna om i samband med att vi sammanställt vårt material. En brist i detta är viss risk till försiktig bedömning samt utvärdering av empiriskt material. Detta har samtidigt varit en fördel då vi kunnat styrka med egna erfarenheter och samt egna observationer.

4 Resultat/ Empiri

I detta kapitel presenteras inledningsvis information om respektive organisation så som organisationens ålder, ägandeform, antal anställda och lite kort om hierarkin i de olika organisationerna. Därefter presenteras empirin från genomförda intervjuer uppdelade efter HR, Intern- och Extern rekryterad respondent.

4.1 IKEA

I detta avsnitt redogörs empirisk information insamlad under intervju vid IKEA. Denna information har kompletterats med material och interna dokument tillhandahållet av IKEA själva. Avsnittet ämnar först presentera IKEA som organisation för att sedan redogöra empiriskt material insamlat vid de specifika intervjutillfällena.

4.1.1 Organisation

IKEA grundades 1943 av Ingvar Kamprad med visionen “att skapa en bättre vardag för de många människorna”. År 1958 öppnades det första varuhuset i Älmhult och idag finns över 340 varuhus världen över med 20 av dessa i Sverige. I dag ägs IKEA av en stiftelse som i sin tur ägs av en annan stiftelse. Detta gör att insynen i organisationen är väldigt liten jämfört med ett aktiebolag (IKEA, 2016).

Vi har haft intervjuer med anställda på ett av varuhusen i Sverige med ca 400 anställda. Varuhusets organisation består av en varuhuschef samt sju funktioner: Kundrelation, Kommunikation & Inredning, Restaurang, Sälj, Logistik, BNO (Business Navigations and Operations) och HR (IKEA, 2016). Varje funktion har en funktionschef med direktrapporterande avdelningschefer. Under avdelningschefen finns gruppchefer och arbetsledare, beroende på storlek på funktion.

4.1.2 HR

Redogörelse av empiri insamlad från intervju med ”Jeanette”, representant från HR avdelningen vid undersökt IKEA varuhus. I detta avsnitt presenteras IKEAS rekryteringsprocess som svar på första forskningsfrågan ställt till IKEA.

Information om HR avdelningen

HR avdelningen på vårt valda varuhus har en HR chef, två HR specialister samt en HR administratör som arbetar med tidsredovisning, dvs. förarbetet till det som blir lön. De två HR

specialisterna har huvudansvar för vissa processer samt arbetar mot olika funktioner där de främst jobbar nära chef. HR avdelningen har i uppdrag att driva vissa processer där rekrytering är en och t.ex. arbetsmiljöprocesser samt annat arbetet i huset.

HR ansvarar för succession och återväxtplanering samt hur man planerar och säkerhetsställer ett framtida ledarskap, där utveckling av medarbetare till ett framtida ledarskap och andra specialist roller är viktigt, säger ”Jeanette”. I samband med rekrytering arbetar HR också med introduktion och utbildning. Funktionscheferna är yttersta ansvarig för rekrytering där HR är med i en stödjande roll.

Rekryteringsprocessen

Ansvar för rekrytering

HR är med i rekryteringsprocessen men äger inte ansvar för rekrytering. Chefen är ansvarig för rekrytering eftersom det är viktigt att chefen styr bemanning på sin avdelning utifrån vilken sammansättning man vill ha, vilken profil man letar efter, hur gruppen behöver komplettera varandra poängterar ”Jeanette” vid intervjun. Chefen vänder sig till HR och beställer stöd, för att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. Därmed blir rekrytering en stor del och arbetsuppgift för HR avdelningen och HR får då också en harmoniserande roll inom organisationen, d.v.s. de säkerställer att rekryteringsprocessen är stringent och håller önskad kvalitet i alla led, enligt ”Jeanette”. Detta är speciellt aktuellt då det finns många relativt nya chefer i huset och de behöver extra hjälp, man behöver en struktur för att känna sig trygg.

Definiera behov och identifiera kandidater

Att definiera behov är en viktig del i en rekryteringsprocess för IKEA. En heltidstjänst kanske inte ska ersättas rakt av utan den kanske kan delas och göras till två deltidstjänster, menar ”Jeanette”. Allt börjar i en dialog mellan HR och berörd funktion, där man beslutar om rekrytering ska göras. Stor viktig läggs vid att processen sker med transparens och tjänsten skall utlysas. I själva lysningen finns det två vägar att gå, antingen tittar man internt eller väljer att kombinera med att titta också externt.

Om organisationen identifierat flera starka interna kandidater väljer man i första hand att hitta en intern lösning och lyser då tjänsten enbart internt. Väljer man att också addera externa kandidater stänger man ändå inte dörren mot de interna då man ska värna om det egna anställda, menar ”Jeanette”, men aldrig vara exkluderade mot den yttre omvärlden så man inte missar att få in ny kompetens i organisation.

Annonsering

En jobbannons skapas utifrån en kompetensprofil och ligger ute i minst två veckor. Om valet blir att också lysa externt är det viktigt att tänka på vilka kanaler man vill använda, vart man vill synas, vilka nätverk som kan finnas där man når ut till intressanta kandidater. Detta är något som säkert IKEA delar med andra organisationen och något som vi kontinuerligt jobbar med säger ”Jeanette”.

Den största utmaningen i detta skede, enligt ”Jeanette”, är svårigheten med den externa kommunikationen. Inom IKEA finns en tendens att bli ganska interna och att man använder ett inarbetat internt språk. Det behöver därför läggas mer kraft på annonser som går externt än vad som tidigare gjorts, lyfter ”Jeanette” som en förbättringspunkt. ”Jeanette” använder då som exempel: en ekonom kallas internt på IKEA för en Business Navigator. Man behöver då ”översätta” IKEAs utannonserade tjänster externt. Oavsett tjänst görs en kravspecifikation där man skriver vad som är nödvändiga kvalifikationer och erfarenheter.

Extern eller intern kandidat

IKEA har en ambition att bemöta alla kandidater som söker deras tjänster. Processen skiljer sig något för en internt sökande och en externt sökande i praktiken men ambitionen är att processen ska vara så homogen som möjligt. Då en intern kandidat redan är känd inom organisationen så sker intervjun utifrån andra förutsättningar. Detta kan resultera i ett annat djup, att det ställs andra frågor, menar vår respondent ”Jeanette”. Alla tjänster utlyses och urval sker i alla steg oavsett intern eller extern.

Rekryteringsperioder och rekryteringsmodeller

IKEA rekryterar löpande för att täcka vakanser samt uppkomna behov. Under ett kalenderår på IKEA finns dessutom två stora rekryteringsperioder, dessa sker främst inför rekrytering av sommarpersonal och perioden direkt efter sommaren.

IKEA använder sig av en modell när de har en större mängd ansökningar, en så kallad volymrekrytering. Modellen bygger på intervjuer i grupp med ett individuellt moment i slutet av dessa intervjuer, då man som sökande ges möjlighet också för enskilt samtal.

Tyngdpunkten, i samband med dessa rekryteringar, ligger på informationsöverföring och introduktion av IKEA. En annan del är att utvärdera de sökandes kapacitet att jobba i grupp då man inom IKEA jobbar tätt inpå varandra, menar ”Jeanette”. Tanken och ambitionen är att skapa energi och intresse IKEA vid gruppintervju tillfället.

I samband med rekrytering funktionschef, avdelningschef eller tjänster av specialistkaraktär används annan modell inte ingår gruppintervjuer. Här behövs ett annat djup i intervjutillfället för att få en mer sammansatt bild av den sökande, speciellt vid chefstillsättning.

I alla modeller finns en ambition om transparens med vad IKEA erbjuder och vad de förväntar sig i samband med rekryteringen. Därmed blir det en meningsfull och ömsesidig process där arbetstagare och arbetsgivare väljer varandra och den sökande förstår vad som förväntas.

Karriärmöjligheter inom organisationen

Inom vårt varuhus har 80 % av chef, ledare och specialister rekryterats internt, säger ”Jeanette”. Det finns massor av styrkor bland IKEAs egna medarbetare och med en öppen intern arbetsmarknad där man hjälper medarbetare att växa, växer också IKEA som arbetsgivare, anser ”Jeanette”. Ett övergripande IKEA synsätt är att utforma en intern återväxt. Eftersom man premierar IKEA erfarenheten och internt rekrytera chefer behöver man fylla på underifrån. I och med denna finns en stark upparbetad rekryteringsprocess för detta, och en del av företagskulturen, vilket gör att det finns ganska goda karriärmöjligheter inom organisation.

”Jeanette” tyckte de följer inriktningen 80-20, och påpeka då att man är medveten om vikten av att fylla på med erfarenhet och kompetens utifrån. Detta är som mest tydligt vid chefstillsättningar. Att skolas internt ger fantastiska möjligheter och fördelar, menar ”Jeanette”. Där du som medarbetare kan växa och utvecklas i en organisation och avancera med fördjupad kunskap och kompetens.

Introduktioner i organisationen

När anställningsavtal har skrivits får den anställde mer specifik information för sin tjänst och för att den nyanställde ska känna sig inkluderad, motiverad och förberedd på sin första arbetsdag. Alla nyanställda ges en introduktion, längden varierar beroende på tjänst.

Det finns ett introduktionsprogram för chefer och ledare där man följer hela processen i varuhuset från det att varorna kommer till kajen tills de går ut genom kassorna. Det läggs stor vikt vid att man lär känna de olika avdelningarna och vilka utmaningar de har samt hur de jobbar under en dag. Till alla som rekryteras externt finns olika typer av, vad som inom IKEA benämns som ”on-boarding program”, som är en viktig del i av introduktionen i samband med anställningen. För sommaranställda har man också en liknande introduktion, för att skapa en bra förståelse för kundupplevelse och hållbarhetsfrågor utifrån valda IKEA perspektiv.

Medvetenhet finns att det kan vara svårt att etablera sig i en stark kultur, menar ”Jeanette” och därför är introduktionen in i organisationen otroligt viktigt.

4.1.3 Intern

Redogörelse av empiri insamlad från intervju med ”Julia”, internt rekryterad avdelningschef på undersökt IKEA varuhus.

Egna rollen

”Julia” klev på sin nya tjänst en månad innan intervjutillfället och har ett år långt vikariat.

”Julia” anser att när man kommer in som chef är fokus nummer ett att få tid till så kallade ”lära känna” samtal, då det är viktigt att få och skapa relationer. Dessa ”lära känna” samtal sker på avsatt tid med de 15 stycken ”Julia” har direkt personalansvar över, sett till avdelningens totalt 80 anställda. Trivs inte medarbetarna på jobbet kommer det inte bli en väl fungerande avdelning tyckte ”Julia”. En av anledningarna till att ”Julia” sökte sin nya tjänst var för att få personalansvar. Vid denna tidpunkt var ”Julia” i introduktionsfasen av sin nya tjänst.

”Julia” har en akademisk bakgrund och från skolåren dök Ikea upp i mycket litteratur som ”the good example”. Så via en studiekompis, som då jobbade på IKEA, fick ”Julia” kontaktuppgifter och senare en praktikplats på IKEA under sina studier. Denna praktikplats ledde till sommarjobb som därefter ledde till två olika tjänster innan hon 2012 hamnade på det varuhus vi besökt där hon haft en och samma tjänst före nuvarande vikariat.

”Julia” menar att hon haft stora fördelar av den tidigare rollen in i sitt nuvarande vikariat och att hon kommer att bära med sig mycket erfarenheter när hon återgår till sitt ordinarie jobb. Det kommer komplettera hennes tidigare tjänst och därmed ge henne ett annat chefsperspektiv. ”Julia” säger bestämt att man måste våga testa sig själv och gå utanför sin komfort zon. ”Julia” anser att hon haft en bra överlämning med den som hon vikarierar för. Hon påpekar att när man är ny på jobbet behöver man tid att göra saker själv för att förstå och har därför medvetet gett sig tid i dagsplaneringen, för saker tar tid. Eftersom det är ett vikariat lyftes frågan: *när och om ”Julia” kommer sluta vara ny på jobbet?* Hon poängterar att det kommer komma uppgifter under året som hon inte planerat för eller ens är medveten om just nu vilket innebär att ”Julia” anser att man i viss mening alltid är ny på jobbet. ”Julia” beskriver att inlärningsprocessen kan vara problematisk och lyfter vikten av att tillåta sig att

göra misstag. Det är viktigt, anser ”Julia”, att våga fråga och be om hjälp, då det finns mycket kompetens och hjälpmedel internt. Julia menar att man ska ödmjuk inför uppgiften och att det inte finns något specifikt datum då man kommer vara ”klar”. Första året är man helt ny, andra året utför man, tredje året får man resultat för den insats man gjort säger ”Julia”.

Hon nämner att hon är småbarnsförälder och därmed valt att inte jobba heltid. För att få tiden att gå ihop så har inte alla arbetsuppgifter från företrädaren följt med in i vikariatet och ”Julia” kan därför sätta en egen prägel på arbetet. Det som motiverar i rollen är att jobba med människor. Att kunna se en utveckling av människor tycker ”Julia” är en kick, det är häftigt och utvecklande för henne själv. Det handlar om se medarbetare växa i sin roll och utvecklas. Det är dessutom utvecklande för ”Julia” själv att lära känna nya människor i sitt arbete och få nya arbetsuppgifter.

Tankar kring att rekryteras internt

Att rekryteras internt tycker ”Julia” är väldigt tacksamt. Man är ny på jobbet i sin position men inte ny på IKEA. Samarbeten mellan funktioner underlättas, hon vet vilka personer som gör vad och därmed vilka som man skall kontakta. Introduktionen till arbetet var också enklare även om ren administration förändras genom internt funktionsbyte. Man behöver som internt rekryterad inte börja från noll och många medarbetare hade ”Julia” träffat innan. Beroende på tidigare bakgrund i organisationen kan man känna olika många. Mycket är nytt men inte allt anser ”Julia” som tycker att oavsett bakgrund så har man lite mer gratis när man är internt rekryterad.

Vidare rörande ”Julias” tankar kring rekrytering så är ”Julia” delaktig i rekryteringar och ser det som självklart att hon ska vara med. Som chef anser ”Julia” att funktionen vill veta vilka personer de rekryterar då det är viktigt att få ihop en bra grupp och därmed minimera förekomst av felrekryteringar. I funktionen rekryteras de flesta medarbetare externt. ”Julia” anser att man måste ha respekt för att olika människor har olika förändringssteg och hur man ser till nya arbetsuppgifter. Man ska tänka på att alla medarbetare inte vill bli chefer och ledare utan de kan ha andra mål. Utveckling i sitt arbete kan ske på många olika sätt t.ex. genom ansvarsområden som inte innebär personalansvar. Majoriteten av människor vill utvecklas och lära sig nya saker, det blir väldigt snävt att enbart tänka på utveckling i termer att blir chef och ledare menar ”Julia”.

4.1.4 Extern

Redogörelse av empiri insamlad från intervju med "Bobby", externt rekryterad avdelningschef på undersökt IKEA varuhus.

Egna rollen

Avdelningschef "Bobby" har nu varit i sin roll i ett år. "Bobby" tycker en dag på jobbet inte är den andra lik och sett till hans arbetsbeskrivning blir jobbet flytande. Finns det ingen akut deadline som t.ex. löner då är det en prioriteringsordning där drift och kunder kommer högst på listan. Som avdelningschef har "Bobby" idag personalansvar över 18 stycken medarbetare, sett till avdelningens totalt 80, med varierande arbetsuppgifter under årets cykler.

Att söka till IKEA och den egna rekryteringsprocessen

"Bobby" hade hört gott om IKEA som arbetsgivare och såg IKEA som en attraktiv potentiell arbetsgivare. Han sökte då en tjänst med ambition att arbeta som chef och kunna kombinera sitt arbete med passande arbetstider med ett aktivt familjeliv. "Bobby" fann en av IKEAs mindre välskrivna annonser när han genom *LinkedIn*, som "Bobby" beskriver som en webbplats för professionellt nätverkande. Så som annonsen var utformad trodde sig "Bobby" söka en tjänst som han var lämpad för och motsvarade hans tidigare jobberfarenhet. Vid ansökan gjorde han ett lämplighetstest via nätet. I samband med telefonintervju fick "Bobby" som återkoppling besked att han var överkvalificerad med tanke på tidigare erfarenhet och att man då gjorde bedömningen att han inte skulle vara kvar länge i organisationen p.g.a. detta. Man föreslog då att han skulle söka tjänsten han innehar idag. Med den erfarenheten "Bobby" har idag förstår han IKEAs resonemang att den tjänsten var mer driftorienterad och innehöll inte så mycket planering och administrativt mot den tjänst han nu innehar.

Till intervjun för tjänsten "Bobby" innehar idag medtogs foto, två referenser samt en förberedd muntlig presentation om sig själv. Det var tre sökande utöver "Bobby" och vid intervjun deltog fem representanter från IKEA. Först var det presentation, sen grupparbete med situationer och "a till d" alternativ där man skulle välja det alternativ man fann bäst. Här förekom samsyn men det resulterade också i diskussioner, vilket givetvis var syftet med övningen. Därefter följde en skriftlig uppgift som gick ut på att den sökande skulle beskriva en plan på försäljningsökning i en given situation. Avslutningsvis genomfördes en enskild intervju med 2 IKEA representanter i 1-2 timmar. Som slutgiltig kandidat till tjänsten blev

”Bobby” sedan presenterad för de fackliga representanterna som genomförde en intervju ihop varuhuschef.

Inlärningskurva till den nya rollen

”Bobby” berättar att IKEA har underlättat hans ingång i företaget som extern. Han hade dels en månads lång överlämning med före avdelningschefen på positionen samt att det finns väldokumenterade och standardiserade manualer för den tjänsten ”Bobby” har. Efter snart ett år känner sig ”Bobby” inte längre som helt ny på jobbet. Han menar att det tar minst ett år för en chef att komma in i sin roll, då det är många processer och arbetsuppgifter såsom budget, rekryteringar och försäljningsperioder varierar under en årscykel på en avdelning på IKEA.

Upplevda utmaningar och fördelar att vara externt rekryterad

Kommunikation är en utmaning och kan vara svårt även mellan två personer och på IKEA är det många som ska delta. ”Bobby”, som kom externt, tror han att man rekryterar externt för att få in ett annat perspektiv och nya medarbetare som ser saker på annat sätt. Trots att ”Bobby” senast kom från jobb inom universitetsvärlden och betraktades sig som van blev han ändå förvånad av dem är långa processleden. Samtidigt förstår han att det måste vara vattentätt och en så stor organisation som IKEA är det viktigt att arbeta utifrån en given mall med förankringar till övergripande plan. Det är långa beslutsprocesser i organisationen, med delade ägandeskap och har man många tankar och idéer så tar det tid genomföra. När man väl inför och implementerar, går det fort för gruppen att acceptera tyckte ”Bobby”.

I processer som schemaförändringar så är det ofta önskat av medarbetaren själv. Det kan även komma direktiv uppifrån och där påpeka ”Bobby” att man måste visa på varför man gör en förändring. Nu efter ett år i sin roll har han fått vara med om de olika försäljningsperioderna och de andra cyklerna som sker under ett år i rollen och känner sig därmed också tryggare i sin roll och sin förmåga att förklara bakgrund till förändringar.

Egna framtiden

”Bobby” ser ljusst på sin framtid inom IKEA, det är en stor fördel att kunna förflytta sig inom organisationen. Med sin smala utbildning sett till högskolenivå anser han sig smal på arbetsmarknaden. Han pratar därför gott om möjlighet att bredda sin kompetens inom IKEA och den möjligheten som premieras med interna förflyttningar för anställda på IKEA.

Det egna rekryteringsarbetet

Rekrytering är en ständigt närvarande arbetsuppgift. Kontrakten på de anställda inom IKEA varierar och man är styrd av säsonger som sommaren då ordinarie personal ska ha semester. IKEA har idag inte längre behovsanställda och detta skapar givetvis både för och nackdelar påpeka ”Bobby”. På IKEA arbetar man med medarbetarpool där medarbetare kan registrera sig och anmäla sitt intresse för att jobba extra pass. Detta tycker ”Bobby” är en väldigt positiv möjlighet för de anställda och kan tänka sig att för de yngre medarbetarna så ger det möjlighet till en större påverkan på hur mycket och när man jobbar.

Under sig har ”Bobby” ingen chef, men har dock ett antal direktrapporterande arbetsledare. Dessa anser han har en viktig roll då de sköter den dagliga driften utan personalansvar. ”Bobby” förklarar att arbetsledare är en tillväxtplats där man fångar upp medarbetare som vill komma vidare. Det ska vara ett instegsjobb där man känner på hur det är att leda driften. Urvalsprocess sker i samråd med andra avdelningschefer och tillsammans väljer man arbetsledare. Vanligt är att man testar nya arbetsledare under sommaren under tiden ordinarie arbetsledare har semester. ”Bobby” påpekade också att hur man arbetar med arbetsledare ser olika ut på olika varuhus i Sverige, där det kan också kan vara gruppchef och avdelningschef som har det dagliga ansvaret för driften, beroende på organisation och storlek på varuhus. ”Bobby” ser det svårt att vara utan arbetsledare idag då många arbetsuppgifter ligger på avdelningscheferna idag.

Med en stor personalgrupp på ”Bobbys” avdelning är behovet alltid större än det finns resurser för och med den interna rörelse som finns på IKEA så dominerar därför extern rekrytering på lägre positioner, förklarar ”Bobby”.

4.2 Liseberg

I detta avsnitt redogörs empirisk information insamlad under intervju vid Liseberg. Denna information har kompletterats med material och interna dokument tillhandahållet av Liseberg själva. Avsnittet ämnar först presentera Liseberg som organisation för att sedan redogöra empiriskt material insamlat vid de specifika intervjutillfällena.

4.2.1 Organisation

Liseberg AB är ett av de 25 kommunala bolagen inom Göteborg Stad. Liseberg AB bildades 1925 och är då kommunens äldsta bolag. Liseberg har cirka 380 årsanställda, upp till 400 inräknat vikariat samt lite över 2000 säsongsanställda där majoriteten av dessa är unga människor.

Uppdraget är att vara en av Europas ledande nöjesparker samt bli en ledande turistattraktion. Lisebergskoncernen skall i samverkan med andra aktörer i Göteborg medverka till att staden blir så attraktiv som möjligt samt vara en bidragande faktor till ökad vistelse och resande till staden. Liseberg skall prissätta så att alla kan besöka och ta del av parken med missionen att vara Göteborgs hjärta och en aktiv del av Göteborg, dess historia, kultur och människor. Visionen är att “Liseberg ska vara den mest älskade mötesplatsen i Göteborg och det mest efterlängttade resmålet i Sverige”, citat från Lisebergs strategiska ramverk

Liseberg AB är uppdelat i sju affärsområden. *Affärsområdet Attraktion* ansvarar för driften av Lisebergs attraktioner. *Affärsområde Fast Food* driver enheter i parken som säljer allt från popcorn och glass till hamburgare och korv. *Affärsområde Restaurang* driver Lisebergs sitt-down restauranger. *Affärsområde Shopping* driver Lisebergs butiker. *Affärsområde Spel* driver Lisebergs samtliga spel, från femkamp till de diverse lyckohjul i parken. *Affärsområde Underhållning* ansvarar för hela parkens underhållning exempelvis scener, shower, kaniner och skådespelare. Avslutningsvis *Affärsområde Boende* som driver Lisebergs boenden, camping och hotell.

Liseberg AB är sedan uppdelat i ett antal stödfunktioner. *Ekonomi* ansvarar för ekonomisidan av organisationen exempelvis arbete med ekonomistyrning och redovisning av organisationen. *HR* hanterar personalsidan av organisationen exempelvis arbete med rekrytering, arbetsrätt, arbetsmiljö, utbildning och löner. *Försäljning* ansvarar för att utveckla

samt sälja Liseberg. *Marknad* ansvarar för Liseberg som varumärke. *Projekt* ansvarar för Lisebergs utvecklingsprogram. Avslutningsvis ansvarar *Teknik & Säkerhet* för teknisk förvaltning av Liseberg som park.

Denna studie har avgränsat sig till stödfunktionen HR för inblick i rekryteringsprocessen och till Lisebergs största affärsområde: Fast Food

Stödfunktion HR

Funktionen HR består av HR avdelningen, löneavdelningen och Kläderiet som ansvarar för parkens kläder samt textilier.

På själva HR avdelningen arbetar för närvarande nio personer. En HR-chef som även är funktionschef, fem specialister och tre administratörer. Under januari-mars tar HR in ca nio rekryterare. HR avdelningen utför bland annat själva rekryteringsarbetet samt varje person vid HR har en speciell inriktning i HR arbetet vid Liseberg. HR utför även kontaktmannaskap där varje specialist är kontaktperson gentemot olika avdelningar där man stöttar gällande bland annat omorganisation, rekrytering och rehabiliteringar.

Löneavdelningen består av sex personer, en områdeschef och fyra administratörer.

Kläderiet består av en områdeschef, en skräddare, en kostymör, en kläderimedarbetare samt ett antal säsongsanställda medarbetare.

Affärsområde Fast Food

Affärsområde Fast Food ansvarar för, till sommaren 2017, 24 enheter där allt från MAX hamburgare till glass och popcorn försäljning ingår. Affärsområdet bestod under 2016 av fem tillsvidareanställda: Affärsområdeschef med ansvar för affärsområdet, två områdeschefer som ansvarar för i stort hälften av enheterna var samt två personalkoordinatorer som arbetar med schemaläggning och personalrelaterade frågor året om. I januari 2017 kommer affärsområdet öka med två tillsvidareanställda Arbetsledare.

Vad gäller säsongsarbetare ansvarar 12-14 stycken arbetsledare för den dagliga driften i parken, 35-38 stycken skiftledare driver specifika enheter under öppettider som kräver att någon ansvarar för skiftet på den enheten samt 360 medarbetare på de olika enheterna. Fast Food är det affärsområde i parken Liseberg med flest antal anställda.

4.2.2 HR

Redogörelse av empiriskt material insamlat från Lisebergs stödfunktion HR, där två intervjuer genomförts. En med Mia Hellberg, HR-specialist med inriktning på tillsvidare-rekrytering vid Liseberg samt en med Emma Odmyr, HR-specialist med inriktning på säsongsrekrytering vid Liseberg. I detta avsnitt presenteras Lisebergs rekryteringsprocess som svar på första forskningsfrågan ställt till Liseberg.

Tillsvidare-rekrytering

Varje HR-specialist arbetar, utöver den sitt specialområde också som HR kontaktperson för ett par affärsområden.

Mia Hellbergs inriktning är rekrytering och bemanning, med fokus på tillsvidareanställning och chefsrekrytering och stöder då hela organisationen. Mia är också en del i OPL, operativa ledningen för parken. Hon är kontaktperson för affärsområden Fast Food, Restaurang och Attraktion. Varav Restaurang och Attraktion har haft större organisationsförändringar de senaste åren vilket ofta knyts till rekrytering. Rekrytering sker när någon slutar eller vid omorganisation då detta kan leda till nya rekryteringsbehov och situationer.

HR arbetar alltid mot chef, det slutgiltiga beslutet om vem som anställs ligger på chefen där HRs roll är att stödja. Skulle den berörda chefen och HR inte vara överens, är HRs roll att lyfta vissa delar i tankegången men det slutgiltiga beslutet är chefen.

Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen rörande tillsvidare- eller visstidsanställningar är specificerade i ett dokument som finns tillgängligt för alla inom Liseberg via Lisebergs intranät Rosa Sidorna. Denna information har kompletterats med information i intervju med Mia Hellberg.

Förberedelse inför rekrytering

Då Liseberg är ett kommunalt bolag påbörjas ingen rekrytering om inte företagsledningen har gett sitt godkännande. Detta godkännande söks genom en blankett. Chefen kan meddela att det finns ekonomisk täckning för ansökt tjänst dock står det till ledningen att besluta om en tjänst skall tillföras alternativt rekrytering göras. Detta då en tillsvidaretjänst kostar så mycket mer än en säsongsanställd.

Tjänstebeskrivning

Som beslutsunderlag ska blanketten kompletteras med en befattningsbeskrivning samt en kravprofil. Befattningsbeskrivningen innehåller exempelvis: ansvarsform, roll, befogenheter och en kort beskrivning av arbetet. Kravprofil innehåller vilken utbildning, erfarenheter man skall eller bör ha samt särskilda meriter, exempelvis vinutbildning som hovmästare. Dessa utformas av ansvarig chef via en mall, tillhandahållen av HR, där den sedan ses över av HR för vidare utveckling i samråd med ansvarig chef. Personliga egenskaper kan också nämnas här. Dessa dokument medför att Liseberg kan kompetensrekrytera genom att ställa sökande mot dessa fastställda krav.

Praktisk rekryteringsplanering

När godkännande getts börjar HR och berörd chef arbeta parallellt i praktisk rekrytering planering. Där steg ett är att upprätta en tidsplanering, där normalt en extern rekrytering tar 6-10 veckor med samt cirka 4 veckor för motsvarande intern rekrytering.

Första frågan är: hur svårt är denna tjänst att rekrytera? - vilket är olika beroende på tjänst.

Mia tydliggör att detta rör tjänster som är längre än 3-6 månader.

Därefter: behövs det särskild kompetens? Lyfter exemplet: när Olle slutar skall du ersätta denna med en ny Olle eller en Maja alltså helt nya kompetenser. Skall det ske en omfördelning av arbetskraft, är det återigen en diskussion mellan chef och HR. Exempelvis en intern rockad där en i befintliga personalen med rätt kompetens kan vara aktuell för den efterfrågade tjänsten. Beroende på rockadens storlek kan tjänsten ändå behöva utlysas med en uppmuntran till den berörda att den kan söka tjänsten utan löfte om tjänst. Förtur ses över, exempelvis om en vikarie har arbetat under en längre tid där det sedan öppnas upp en tjänst inom den berörda befattningen, är det möjligt att denna har förtur.

Konstateras det att en rekrytering skall genomföras efter detta planeringsarbete gjort, görs en kostnadsanalys för den specifika rekryteringen. Kostnaden ligger hos den berörda chefen och inte hos HR. Lisebergs styrdokument beaktas sedan exempelvis, *Jämställdhet och mångfald, Ledningsfilosofi, Förtroendefrågor, Strategiskt ramverk.*

Intern- extern rekrytering

Efter detta steg berörs specifikt frågan kring Intern- kontra Extern rekrytering. Liseberg har över 2000 säsongsarbetare där det är mycket möjligt att den efterfrågade kompetensen finns att tillstå internt. Alla tjänster som ledigförklaras och som är godkända för rekrytering

annonseras internt minst 10 dagar. Sedan kan det också annonseras extern men en intern annonsering genomförs alltid först. Intern rörelse, utöver befordran, d.v.s. även den i sidled, uppmuntras. Exempelvis en Arbetsledare vid Fast Food kan tillföra sin kompetens och sitt perspektiv inom flera andra arbetsområden exempelvis som Arbetsledare hos Shopping. Där är grunden att vara en bra Arbetsledare, vilket innebär att du nödvändigtvis inte är bäst på de arbetsuppgifter som dem du leder genomför, det viktiga är din kompetens att leda. Svårigheter i detta område är att flertal känner sig trygga inom det område dem börjat på hos Liseberg. En HR representant är även delaktig i säsongsrekrytering av Arbetsledare just för att kunna stödja denna rörlighet samt tillhandahålla insyn även i denna process. HRs roll är då stödjande men kan leda interna intervjuer då det ter sig mer naturligt att frågor kommer från någon annan än de inom det egna området.

Annonsering

Ofta börjar man annonsera intern för att se vilka kompetensbehov som kan fyllas för att sedan vid behov komplettera med extern annonsering. Intern annonsering sker på Lisebergs intranät Rosa Sidorna. Extern annonsering sker alltid som absolut regel på *Liseberg.se*. I övrigt diskuteras annan annonsplats med HR. Val av extern annonsplats görs ofta med rekommendationer av extern mediebyrå för att nå specifik målgrupp, exempelvis genom branschspecifika tidningar och hemsidor. Annonsutformning görs av HR baserat på befattningsbeskrivning och kravprofil. Samt delar som måste finnas med exempelvis en ingress med information om Liseberg. Innan publicering skickas annons till facket. Där en facklig kontaktperson står med i den färdiga annonsen. Detta kan användas som en möjlighet för den sökande att höra sig för hur det faktiskt är att arbeta på Liseberg. Berör det en chefstjänst skall sedan facket medverka vid en facklig förhandling.

Ansökningar

Samtliga ansökningar skall registreras i rekryteringssystemet samt alla ansökningar läses igenom. I rekryteringssystemet finns det möjlighet att definiera så kallade kvalifikationsfrågor med andra ord en uppdelning mellan måste-krav och önske-krav. Dessa fungerar som ett stöd i urvalsarbetet, exempelvis körkort, språkkunskaper, särskild utbildning. Svar på dessa dikterar läsordningen i systemet även om alla ansökningar läses av berörda rekryteringsansvariga. Exempelvis vissa IT tjänster kräver kompetens om vissa system, finns det ingen sökande som bokar i alla dessa kvalifikationer får man sedan se över andra möjligheter exempelvis utbildning efter tillträde. Detta är ett av sätten Liseberg kompetens-

rekryterar. Urval och gallringar kan antingen göras under tiden av ansökningar alternativt efter ansökningsperioden är över. Denna sker som överenskommet mellan chef och HR. Där det mest framträdande kallas till intervju först. Huvudregel är att chef har beslutanderätt över urvalet som går vidare i processen så länge dessa inte strider mot t.ex. företräde eller innehåll i styrdokument.

Intervju och tester

Kallelse och svar, merparten av det administrativa sköts av rekryteringsprogrammet. Intervjuplanering och intervjumall sköts med hjälp av HR där berörd chef kan ha med sig egna frågor till intervjutillfället. En från HR är alltid delaktig i intervjutillfället samt den berörda chefen. Anses det lämpligt, beror på vilken typ av tjänst, kan sökande skickas på tester. Göteborgs Stad har testverktyg, diverse chefstester etc. samt Liseberg kan tillämpa ett personlighetstest som genomförs internt. Detta används inte i benämningen rätt eller fel utan snarare som underlag i fördjupande intervju där tre starka sökande kvarstår i skarpt läge. Referenser tas alltid och detta genomförs av den som utfört intervjun. Exempelvis rör det sig en tjänst med hög specialkompetens så som IT sköter inte HR referenser.

Beslutsfattande

När alla ovanstående punkter genomförts fattas formellt beslut av berörd chef samt kontakt för erbjudande av den utlysta tjänsten och slutligen kontraktering.

Rekryteringen avslutas

HR och berörd chef stämmer av hur rekryteringen och gått med avsikt för att ta lärdom inför framtida rekryteringar. Chefen ansvarar för introduktion av den nyanställda, där underlag finns på Rosa Sidorna. Organisationen informeras även här om den nytillsatta samt en uppföljning görs med denna efter en tid hos organisationen, inom cirka 3 månader.

Introduktionsarbete

Liseberg ser introduktionsarbete som en vital del i att uppmuntra en väl fungerande första tid för den nya medarbetaren på den nya arbetsplatsen. Ansvar för introduktionen ligger på närmsta chef där HR-funktion fungerar som stöd för chefen i introduktions planering. En väl genomförd introduktion vid Liseberg får den nya att känna sig välkommen, skapar delaktighet samt ger en positiv bild av Liseberg. Det ger dessutom kunskap om Liseberg, arbetsuppgifter, rutiner och riktlinjer. Allt introduktionsarbete har som mål att skapa möjlighet till kvalitet och

effektivitet från början. Med detta sagt menar Mia att vem det än är så måste man arbeta ett helt år för att introduceras på Liseberg då man måste uppleva Lisebergs alla säsonger inklusive mellan perioderna.

Mia förtydligar att denna sorts rekrytering inte nödvändigtvis bara är begränsad till chefspositioner. Vissa element, såsom ökad facklig inblandning skiljer sig mellan en tillsvidare-rekrytering av en chef eller medarbetare. En medarbetare kan inneha en nyckelroll/specialistroll utan chefskap som kan behöva annan kompetens. Exempelvis anställning nyligen genomförd: CRM manager som tittar på flödet av folk, rörelse av gäster. Något Liseberg historiskt vet mycket lite om. Denna person skall då veta mer än chefen. Båda sorters rekryteringar är viktiga. Högre chefer kan påverka sina medarbetare mer samt har andra resurser att påverka en arbetsmiljösituation än en medarbetare, även om en medarbetare också skall vara rätt i arbetsmiljön. Avgörande i rekryteringsbeslutet skall vara arbetsbeskrivningen och kravprofilen i väl avvägd matchning.

Karriärmöjligheter inom organisationen

Väldigt många inom organisationen, även i högre led, har klättrat och eventuellt börjat som säsongsarbetare, sedan bytt befattningar och avancerat inom organisationen. Mias egen bedömning är att just nu är det cirka 50/50, då det behöver komma in personer med nytt perspektiv och nya kompetenser som inte finns innanför grindarna. Samt viss utbildning som ingen har inom organisationen, många chefer har inte arbetat någon annanstans än på Liseberg. Vilket inte är helt negativt men en mix är önskvärd. De nya kan utmana de gamla samt förhoppningsvis berika då arbetet.

Vikariat tenderar att tillsättas internt då detta är mest praktiskt. Denna person har då kortare introduktionsfas, behöver nödvändigtvis inte vara den som utvecklar arbetet utan kanske oftare förvaltar under tiden som vikarie. Hur långt vikariatet behövs dikterar också valet mellan extern och intern, är vikariatet ett studievikariat på tre år kan denna lysas externt. Gäller förtursfrågor internt, dikteras dessa av kompetens, förtydligar Mia. En person som arbetar inom Fast Food har då givetvis inte förtur till en tillsvidaretjänst inom marknad. En vikarierande hovmästare kan dock eventuellt ha förtur till en tillsvidaretjänst då hen täcker kompetenskravet. För att förtur ska gälla krävs det att man uppfyller vissa punkter, tjänstetid är viktigt, som en god arbetsgivare är detta givetvis något vi också vill belöna om möjlighet ges, menar Mia.

Varje intern förflyttning genererar en diskussion rörande om tjänsten skall ersättas eller inte. Facket anser alltid att en tjänst skall ersättas, det som kan göras är att titta på tjänstens form, skall den se likadan ut? Luckor skall oftast fyllas men kan fyllas med mer modern kompetens exempelvis det digitala har lett till att ny kompetens krävs. Mia lyfter exempel att i Lisebergs ateljé har man tidigare designat och utformat saker som därefter skickats till Pressen när detta idag sköts digitalt. Detta leder till att tjänster görs om istället för att man tillsätts rakt som dem var.

Mia lyfter en intern förflyttning hon ser som intern-extern. Detta är förflyttningar i sidled inom Liseberg mellan områden. Exempelvis Arbetsledare från ett område som söker tjänst inom ett annat. Detta är en form av rekrytering och förflyttning som arbetas hårt med från både HRs sida men också uppmuntras från högst ledningen.

Säsongsrekrytering

Emma Odmyr är HR-specialist med inriktning mot processen kring säsongsrekrytering. Emma ansvarar även för *“Employer Branding”*, där medarbetarenkäten *“Great Place To Work”*, praktikant arbetet etc. ingår, och allt som har att göra med *Lisebergs varumärke som arbetsgivare*. Hon är kontaktperson till Försäljningsavdelningen, Spelavdelningen där lyckohjul går under, Shoppingavdelningen samt Underhållning. Dessa avdelningar är Emma stöd för i de flesta frågor som berör HR-arbete. Berör det arbetsrätt är Emma delaktig i processen för att sedan ta detta vidare till Lisebergs HR-specialist inom arbetsrätt. Givetvis är hon också delaktig i alla processer rörande dessa avdelningar, t.ex. när dessa tillsvidare rekryterar är det Emma som sitter med i intervjutillfällena samt sköter deras process även om det är Mia som har huvudsakligt ansvar över hela tillsvidare rekryteringsprocessen.

Rekryteringsprocessen

Empiri runt rekryteringsprocessen rörande säsongsrekrytering har sammanställts från information insamlad i intervju med Emma Odmyr.

Säsongsrekryteringen beskrivs som tre enskilda processer som tillsammans bildar rekryteringsarbetet inför säsong. Dels nyrekrytering, senior rekrytering, där det är de tidigare säsonganställda Lisebergare som skall tillbaka inför nästkommande säsongen rekryteras, och till sist byte av avdelning som sker inför sommarsäsong. De som arbetat två säsonger har rätt att till byte av avdelning inom Liseberg.

Byte av avdelning

Medarbetaren gör en ansökan, som vilken annan sökande som helst, samt går på intervju, det finns ingen garanti att man får den önskade tjänsten. Detta administreras under Emmas ansvar för att säkerställa tidplan och kvalitet. Medarbetaren har alltid rätt till återanställning vid sin hemavdelning. Detta medför att det finns en avdelning som då väntar på en återansökan från den medarbetaren. Behövs denna tjänst fyllas med någon annan eller kommer medarbetaren tillbaka till hemavdelningen? Denna process beskrivs som smärtfri för avdelningen då det ligger i att skapa ansökformulär, skicka ut samt se över själv flödet av ansökningar. Cirka 200 medarbetare varje år väljer att önska byta avdelning varje år. Detta är något som uppmantras och Emma lyfter att man inte riktigt nått den nivå man eftersträvar vad gäller intern personalrörlighet. Detta beror, menar Emma, till stor del på att många beskrivs som hemma-blinda, tanken finns bland personalen att man bara kan växa i den avdelningen man började sin Lisebergskarriär, detta är något man arbetar aktivt med. Denna siffra blir också snedvriden då vissa avdelningar bara är öppna för seniorer. Exempelvis *Gästservice* och *Service & Säkerhet*. Utöver dessa två drar Underhållning en stor del av den interna rotationen av personal.

Ambitionen är att rotationen ska öka, ett exempel som det oftast pratas om är intern rotation av arbetsledare. Detta önskas för att få spridning på kompetens och idéer mellan Lisebergs områden. Historiskt, något Emma kallar "*Gamla Liseberg*", såg man på kunskap som något man inte kunde lära sig, här syftas på kunskap om det specifika området. Samtidigt som man tryckte på att ledarskap var något man kunde lära ut. Detta innebar att man premierade tid inom ett område för att sedan lära ut ledarskap internt inom området till de individer som hade stor erfarenhet. I det Emma kallar "*Nya Liseberg*", har den tanken ändrats något. En erfaren ledare kan fortfarande vara en god arbetsledare oavsett område, specifika kunskaper kan läras ut. Emma menar att många erfarna Arbetsledare som sitter och väntar på att en Områdeschefs tjänst skall öppnas inom det egna området istället ska söka motsvarande tjänst inom andra områden i parken. Andreas Andersen, VD för Liseberg, arbetar aktivt för större intern rotation.

Seniorrekrytering

Sett till återkommande seniorer arbetar Emma mycket i samråd med HR administratör Isabella där listor tas fram med alla medarbetare som har arbetat som sedan skickas ut till berörd avdelning. Där får avdelningen återkoppla med de medarbetare dem inte vill ha tillbaka till nästkommande säsong. Detta gäller de medarbetare som inte än fått sin åter-

anställningsrätt. Har man arbetat sex månader under en två årsperiod har man rätt till återanställning. Utmaningar kring denna sorts rekrytering rör sig mer om när i tid denna skall genomföras. Genom inslaget av en Halloween säsong har detta ändrat årsplaneringen för Liseberg. De senaste åren har cirka 1500 valt att komma tillbaka.

Nyrekrytering

Även kallat juniorrekrytering innebär rekrytering av nya Lisebergare. Denna process är den som är störst inom Lisebergs rekrytering. Idag har Liseberg 28 olika sorters säsongsanställningar, vilket ställer stora krav på att det finns uppdaterade befattningsbeskrivningar samt kravprofiler för varje tjänst samt att det finns rätt information tillgänglig på Lisebergs hemsida. Detta för att Marknadsavdelningen ska kunna marknadsföra arbete vid Liseberg. Liseberg har en rekryteringsgrupp som består av 7-9 personer som rekryteras från organisationen, som består av arbetsledare samt medarbetare som på något sätt utmärkts sig och som sökt denna typ av roll som rekryterare. Dessa skall släppa sina avdelningar är tanken och arbeta på HR under rekryteringsperioden. Fördelen, anser Emma, är att de komma från organisationen och förstår vad det innebär att t.ex. arbeta i 30 grader inne på exempelvis Burger King Tornet en dag med 40,000 gäster i parken men ändå sälja Liseberg. Vad är tjuvningen med arbetet, något HR tror måste finnas färskt i minnet hos rekryteraren. Rekryterare kliver på 9 januari och då börjar man gå igenom alla ansökningarna. Alla ansökningar läses igenom och kompletteras med skriftliga kommentarer, detta för att möjliggöra feedback till den sökande.

Under denna tid tas intervju upplägget fram, detta sker i grupp, där det brukar vara två på förmiddagen och två på förmiddagen max tre. 12 personer i varje grupp vilket innebär, 24 personer kommer till Liseberg åt gången. Processen kring gruppintervjuerna innebär att man ta kort på varje sökande för att sedan bege sig ut i parken. Detta för att sälja Liseberg som arbetsplats, snarare än att förlägga intervjuer i ett konferensrum. Vikt läggs vid att känna spänningen av att vara i en tom park. I denna del utförs olika gruppmoment vilket bestäms av rekryteringsgruppen. Exempelvis: de sökande delas in i grupper om tre till fyra personer och får sedan i uppgift att diskutera: *“Varför är det bra med mångfald?”* rekryteraren sitter sedan och lyssnar in på gruppens resonemang i själva diskussionen. Rekryteraren uppmärksammar också hur gruppen fungerar. Vem tar plats, hur släpper dem in andra, vem lyssnar, vem tar ögonkontakt osv. Egentligen är det dem säger inte av större vikt annat än om det skulle gå emot Lisebergs värdegrund. Nästa uppgift är att på ett kreativt sätt visa upp detta, men stor

frihet över hur det genomförs. Därefter genomför en individuell uppgift där den sökande får resonera kring matchning av en tjänst och ett av Lisebergs värdeord. Detta för att förstå hur den sökande ser på Lisebergs värdeord och Lisebergs tjänster.

Avslutningsvis genomför en övning som fått den mest introverta att släppa på garden, där hela gruppen gemensamt med rekryterare står i en ring och skall bilda en fysisk miljö tillsammans. Exempelvis skall man bygga Liseberg och väljer att fysiskt gestalta attraktionen Balder med sin kropp. Rekryterarna är noga med att förmedla att detta kan göras hur man vill och till vilken grad man så känner. Vikten i övningen läggs på att delta. Den har tidigare lämnat en bra känsla hos de sökande som en avslutande övning på intervjutillfället. Efter detta diskuterar rekryterarna vad dem tycker om alla i gruppen inför ett individuellt tillfälle med var och en som sker vid samma tillfälle. Har man skilda åsikter om en av de sökande, genomförs det individuella samtalet av den som är kritisk till anställning. Detta för att ge den sökande ytterligare en chans att vinna förtroende. Rekryterarna samlas sedan och diskuterar ytterligare en gång samt skriver en kommentar om varje sökande. Detta för att Liseberg anser att alla sökande ska få återkoppling efter genomförd intervju samt få feedback.

Cirka 1500 sökande träffas vid denna sorts första intervju innan det sållas ner till avdelningsspecifika intervjuer.

- Sökande är aktuell för anställning. Då sker en matchning mot lämplig avdelning sett till alternativen den sökande själv angett. Därefter sker en specifik avdelnings intervju vid ett senare tillfälle.
- Sökande kan också få något som kallas "vänt"/ ett "ja, men". Detta innebär att den sökande är passande för Liseberg men de valda avdelningarna söker inte personal just nu alternativt den kan bara arbeta under en specifik tid exempel "högsäsong" och här finns begränsningar.
- Sökande inte aktuell för anställning.

Efter detta skede lämnas arbetet över till HR och Emma, som ansvarar för att administrera de avdelningsspecifika intervjuerna. Formen på dessa skiljer sig åt mellan avdelningarna. En process som utförs här men också vid första intervju är att försöka utforma intervju grupper med jämn representation, målet är att få en så mångfacetterad grupp som möjligt. Av erfarenhet har Liseberg märkt exempelvis att en ensam kille i en grupp inte öppnar sig på samma nivå i en gruppintervju jämfört med om det finns andra killar i gruppen. I snitt är det

ungefär 35 % killar som kommer till första intervju. Efter genomförd avdelningsintervju återkopplas även här: ja, vänt eller nej samt kommentarer skrivs även här om varje sökande av samma tidigare nämnda skäl. Ett nej i detta skede innebär bara ett nej till den berörda avdelningen då HR har det övergripande perspektivet Liseberg som helhet.

4.2.3 Intern

Redogörelse av empiri insamlad från intervju med David Lergell, internrekryterad områdeschef vid Fast Food Liseberg.

Liseberg har historiskt sett, enligt David dominerats av intern rekrytering med tydliga tendenser till en ökad förskjutning mot extern rekrytering. Tydlig gränsdragning görs mellan direkt driftrelaterade arbetsområden och stödfunktioner såsom marknadsavdelning, ekonomiavdelning. Där David är tydlig med att det i stort sett domineras av extern rekrytering till stödfunktioner men en ökad extern rekrytering har nu börjat visas på positioner närmare drift. Fast Food Liseberg räknas som ett av dessa direkt driftrelaterade arbetsområden.

Möjlighet till avancemang

Möjlighet till avancemang ses som något positivt och motiverande på Liseberg där man strävar efter att ha en stor del av internt upparbetade talanger för att skapa motivation likt Davids egen resa på Liseberg. Från restaurangbiträde till enhetsansvarig, numer skiftledare, för att senare bli arbetsledare, få växande ansvar, arbeta med rekryteringsgruppen hos HR i samband med säsongsrekrytering för att sedan inneha nuvarande befattning områdeschef.

På frågan: *Finns det fortfarande möjlighet för eget avancemang?* svarar David att det tidigare handlade mer om att få avancera men att det i den nuvarande arbetsrollen finns så mycket omväxlande arbetsuppgifter och att man är involverade i nya projekt varje år. Denna omväxling skapar då en annan form av nöjdhet, källa till utveckling samt bekräftelse utan att det nödvändigtvis är en ny tjänst.

Rekrytering

Områdeschef ansvarar för tillsättning av Arbetsledare, som har det yttersta drift-ansvaret ute i parken samt tillsättning av Skiftledare, som är ansvariga ute i drift på enheterna, i samråd och

med Arbetsledarnas rekommendationer. Områdeschef är också delaktig i arbetet kring rekrytering av medarbetare.

För närvarande har områdeschefen fem tillsvidareanställda inom arbetsområde Fast Food Liseberg och alla blir då del av rekryteringsprocessen för att kunna handskas med tyngden av denna arbetsprocess. Ansvaret blir att fastställa rekryteringsbehov, planera, utforma och genomföra intervjuer samt slutligt urval och introduktionsplanering.

Förhållning mellan externt och internt

På medarbetarnivå sker all nyrekrytering genom att ett första arbete som genomförs av HR, där alla är externa och nya till Liseberg. Sett till förhållningen mellan externt och internt sker detta först i ansvarspositioner och i samband med *byte av avdelning* och *seniorrekrytering*.

För *Skiftledare* läggs det stor vikt vid kunskapen de har upparbetat internt, det handlar om att kunna produkterna och enheten. Här har avdelningen Fast Food valt att uteslutande rekrytera internt, det finns ett krav att ha arbetat en eller två säsonger först som medarbetare.

Nästa steg är *Arbetsledare*. För tre år sedan var processen att välja Arbetsledare helt upp till affärsområdena själva. Det innebar att kandidater tenderade att alltid rekryteras ur det egna affärsområdet. Detta gjordes senare om och nu lyses alla dessa tjänster ut och att även innefatta HR som sekundär part i processen. Denna förändring öppnade upp till fler utanför det givna affärsområdet sökte dessa tjänster. Ansökningar diarieförs för att säkerställa kvalitet på processen. När Arbetsledare väljs idag görs ett första urval av områdeschef i det berörda affärsområdet. Vid intervjun deltar sedan en representant från HR i en rådgivande roll säger David.

Det skulle vara en transparent process generellt i hela Göteborg stad kombinerat med att Lisbergs lednings vilja att öppna upp möjligheten att förflytta sig inom organisationen, menar David och då inte bara uppåt men även i sidled för att främja kunskapsutbyte mellan olika delar av organisationen. Kommer man externt sett till området behöver man lära sig specifik kunskap om det berörda affärsområdet, säger David, vilket sätter krav på att det skall finnas personal som kan lära ut. Fördelar med förflyttning i sidled kan personen i fråga komma in med ett nytt perspektiv på saker och ting men har dock också intern erfarenhet av organisationen menar David.

Egna rollen

Enligt David krävs det inte specifika förkunskapskrav eller stor kännedom om Liseberg för att utföra arbetet som områdeschef vid Fast Food Liseberg. Detta öppnar upp för extern rekrytering menar David. Fördelarna är många, internrekrytering innebär en uppbyggd kunskapsbank. Dels genom kännedom om den egna verksamheten, interna relationer men också genom etablerade externa kontakter och till en början färre chockerande nyheter. Du vet vem du ska vända dig till med frågor.

Relationer är av stor vikt på Liseberg säger David, det kanske inte alltid är nedskrivet vem som ansvarar för vad. Det kan vara t.ex. statistiskt som görs på ett visst sätt inom ett område och har gjorts i flera år. Här kommer fördelarna med att komma externt och se saker med nya ögon säger David. Som externt rekryterad har man med sig ny kunskap. Att bli accepterad som extern kan vara tufft i början. David lyfter lojalitetsaspekten som en sista fördel med intern rekrytering och tillägger att det nödvändigtvis inte behöver vara specifikt till Liseberg.

Han är tydlig med att dra en gräns även här mellan olika positioner. Där nyckelskillnader blir positionens närhet till den säsonganställda personalen för det är säsongverksamheten som gör Liseberg unikt. Exempelvis en marknadschef som inte känner eller arbetar med den säsonganställda personalen stöter inte på denna kultur och har då enklare att komma in i organisationen som extern. På dessa positioner skiljer sig inte Liseberg stort från andra arbetsplatser säger David.

Situationen idag sett till Liseberg som stort

Liseberg som helhet vill ha en mix mellan intern och extern säger David. I samband med att den nya VD tillträdde för 6 år sedan, Andrea Andersen, så gjordes en omorganisation och man ser att man generellt tänker bredare i många frågor och framförallt vad det gäller rekrytering, även om det inte är direkt kommunicerat från Andreas, säger David. En av anledningarna till att det varit en så stor dominans av internrekrytering tidigare var att förr arbetade man längre på så vis hade starkare förtursrätt.

Även om man på förhand vet att man vill ha en extern kandidat så lyser man alla tjänster både internt och extern. David beskrev exemplet då Liseberg, som tidigare varit undantagen lagen om offentlig upphandling, behövde anlita en expert. Denna kompetens visste man fanns inte

internt, säger David men man annonserade ändå både externt och internt. Inom Fast Food görs liknande ansatser till nästa år. I samband med att man skall öppna MAX inne på Liseberg har Fast Food bestämt sig för att låna en person från MAX i under ett år med ansvar att utbilda personal beskriver David. Enligt David är det viktigaste i samband med att rekrytera externt är hur man tar hand om dem på ett bra sätt. Tar man in en för stor andel externt rekryterad personal i ansvarspositioner blir det en utmaning att introducera dem. Det krävs mycket i introduktionsfasen det är viktigt att ge personen tid menar David. Liseberg är en säsongsverksamhet med cirka 2500 anställda där endast 400 är tillsvidareanställda, av dessa är endast 50 personer inom inkomstbringande affärsområden.

Ersätta personal

Det man lärt sig med tiden är att ingen är oersättlig säger David. Det som krävs är att man har system som möjliggör att förändring kan ske på ett säkert och planerat sätt samt att man arbetar med att förbättra överlämning och informationsutbyte. Då Liseberg är säsongsbaserat så sker en stor omsättning av personalen. Exempelvis i år, 2016, rekryterades 200 nya medarbetare till Fast Food säger David. Den höga personalomsättningen kan också vändas till en styrka för Liseberg. Gör man en förändring i någon form som eventuellt kan temporärt uppfattas som till det sämre av medarbetare men gynnsam för organisationen i stort menar David att detta på sikt är tacksamt, de flesta kommer inte veta hur det var tidigare. När någon lämnar är det en anspänning för stunden, speciellt sett till att Liseberg bygger mycket på uppbyggda relationer och kunskap. Nyckeln är att göra förändring lite i taget.

På Liseberg får man inte olikta vissa andra organisationer startkittet när man anländer till arbetsplatsen, menar David. Din verktygslåda med: kontakter, telefon, dator och lista på "dessa skall du jobba med". Man får utforska och hitta mycket själv. Detta ligger kvar från en gammal kultur där den som känner flest fick mest gjort. David anser sig inte bättre än någon då man sitter på sin kunskap och är dålig på att dela med sig av den. Vid ett eventuellt byte skulle man få skriva ihop ett dokument för att lämna över till nästkommande säger David men detta är inte en utsatt rutin.

Avslutningsvis är det idag en mix när det gäller drift positioner där det finns en dominerande part internrekryterade med historik som största orsak. En tydlig förskjutning till att blicka externt finns här medan på positioner löst kopplade från drift är det en dominans vad gäller externt rekryterade personer. David själv anser att en kombination är att föredra, "en mix är

alltid bäst”. Idag ses det som trendigt att gå utanför boxen men man löper risken att inte värdesätta den kunskap som finns internt. Man löper risk att gå för lång och tappa internt upparbetad kunskap, lojalitet och förtroende menar David. Det kostar tid och pengar att börja om och lära upp på alla plan.

4.2.4 Extern

Redogörelse av empiri insamlad från intervju med Joakim Hjulström, externt rekryterad områdeschef vid Fast Food Liseberg.

Joakim har snart avslutat sitt första år vid Liseberg där han tidigare arbetat för Espresso House i 14 år. Han ser det till viss del som att han gått från motpolerna, Espresso House ett företag under tillväxt som ägs av ett riskkapitalbolag med höga avkastningskrav till Liseberg, ett 100 år gammalt kommunalt bolag. Han var väl medveten om och hade hört att det går långsammare i kommunal verksamhet då man arbetar mot en annan målbild. Tanken är att man inte är på hugget på samma sätt vad gäller resultat och leverans. Vilket medför att allt från kravställning och ansvarsfördelning inte blir lika hårdraget eftersom det inte är det man ytterst mäter folk på, säger Joakim, som anser att om man hårdrar det är det mer diffust med ansvarsfördelning på Liseberg.

Att söka till Liseberg och den egna rekryteringsprocessen

En av anledningarna till att avsluta vid Espresso House säger Joakim, var känslan av att trampa vatten, behov av att göra något annat för att utvecklas. Såg en annons till nuvarande tjänst, nöjespark var något nytt men var ändå inom samma bransch vad gäller tidigare erfarenheter. Möjlighet att arbeta med yngre människor, fantastiskt kul att utveckla människor vilket Joakim har erfarenhet av från Espresso House. Likheten ger en viss trygghet samtidigt med många nya inslag såsom möjlighet att lära sig mer om nöjesbranschen och säsonsrelaterat arbete lockade också säger Joakim.

Joakim beskriver sin egen rekryteringsprocess som annorlunda än det han varit van vid då han upplevt rekrytering tidigare som mer kritisk och där man testade folk på ett tuffare sätt. Vid första intervju samtalade Joakim med affärsområdeschef, som han tolkade som ett steg i processen ämnat att se vem man var och berätta om utmaningarna framåt. I steg två var det mer en klassisk intervju med affärsområdeschef samt en HR representant där man gick

igenom historik och ett mer klassiskt frågeupplägg. I tredje skedet träffade Joakim övriga tillsvidareanställda för att känna av hur man fungerar i den befintliga gruppen.

Inlärningskurva till den nya rollen

Joakim anser att det varit en lång inlärningskurva till tjänsten. Många anser att man måste uppleva ett år för att få förståelse för hur cyklerna fungerar med de olika säsongerna. I dagsläget har Joakim upplevt Sommar-, Halloween- och saknar en komplett Julsäsong. Utöver erfarenhet av rekrytering och uppstart inför sommaren beskriver Joakim att det saknas en tårtbit av erfarenhet från denna del av Lisebergsåret.

Joakim har erfarenhet, efter 14 år på sitt förra jobb, där man fokuserat mycket på att strukturera upp företaget och själva arbetsmodellen med mycket nedskrivna rutiner. Ett mönster som var väldigt annorlunda från det Joakim idag upplever på Liseberg. Joakim ser Liseberg som en komplex organisation, där mycket inte finns nedtecknat, det finns inarbetade rutiner och arbetssätt som funnits med under en längre tid och man måste ha specifik vetskap om vem som gör vad. *“Det är alltid Gurra som löser det, vem är då Gurra?”* säger Joakim och menar att mycket sitter i huvudet på folk. Det är därmed också svårare att effektivisera menar Joakim som har en förkärlek till att strukturera upp saker samt definiera var, när och vem som utför ett arbete.

”Det roliga med Liseberg är att allt alltid löser sig på något sätt och det finns stor rutin inom organisationen”, avslutar Joakim även om det finns dåliga rutiner på att samköra arbetet mellan avdelningar och man lunkar på som man alltid har gjort. Konsekvensen blir att det krävs att man själv skall ha upplevt mycket, träffat och byggt relationer med personerna som arbetar här och detta tar givetvis tid, säger Joakim som menar att saker klarnar lite mer allt allteftersom man själv upplevt dem. Joakim beskriver en längtan efter att sätta igång med sommaren igen, då man har helhetsbilden. *“Hur skall man exempelvis tänka på sommaren för att förbättra jul och halloween säsongerna? Allt hänger ihop”*, säger Joakim.

Vid frågan: *”Upplever du att du fick hjälp och verktyg i början när du kom till Liseberg?”*

Svarade Joakim att han upplever att det inte fanns en utstuderad plan utan det var mer att gå in i loopen direkt. Tursamt fanns David där som stöd menar Joakim. Generaliserar man anser Joakim att man inte är experter på att externrekrytera vid Liseberg. En plan vid ingång till arbetet är något Liseberg kan bli bättre på vilket är nästintill omöjligt för någon som arbetat

här väldigt länge att förstå. Vad det faktiskt innebär att kliva innanför grindarna vid Liseberg. Det är en annan kultur och förhållningssätt än det än i den privata sektorn anser Joakim.

Upplevda utmaningar och fördelar med att vara externt rekryterad

Den största utmaningen för Joakim har varit kontaktnätet, det finns inte en tydlig kontaktlista för vem man ska vända sig i olika ärenden. Att komma som extern och ha nya idéer har inte Joakim själv upplevt att någon stoppat men det finns en naturlig tröghet i själva kulturen.

Personer upplevs som bekväma och trygga anser Joakim även om inte medvetet vill, gör man saker på rutin vid Liseberg.

Skulle medarbetarna på Liseberg öppna upp sig för förslag eller synpunkter för hur saker sköts utanför den egna organisation så skulle man kunna främja en kultur där man utvecklas mer och tar hjälp av varandra och på så sätt motverkar revirtänk menar Joakim. Joakim har förståelse för att om man jobbat längre på en arbetsplats så är det svårt att ändra sig. Dock är detta inte ett problem utan snarare en process inom Liseberg överlag. Liseberg håller på att förändras och saker går snabbare menar Joakim.

Joakim poängterar den största fördelen som externrekryterad med att man kommer in med ett nytt förhållningssätt. En fördel Joakim anser för hela organisationen, Liseberg behöver extern rekrytera mer men då specifikt ledande befattningar närmare drift. Lyssnar man på tillsättningar är det en hel del externt rekryterade vilket tyder på att man som organisation ser denna fördel. Joakim lyfter att mycket av arbetet som görs är för att *“hålla näsan ovanför vattenytan”*, arbeta för att man skall gå runt istället för att utmana målen. För att kunna nå högre måste förändring göras i hur man gör saker, något man lättare kan se om man kommer från utsidan. Denna blick går inte att få på samma sätt om man kommer internt då man är uppvuxen i inarbetade rutiner och mönster, enligt Joakim själv.

Egna framtiden

Det finns oerhört mycket att arbeta med vid Liseberg för att förbättra resultatet för både medarbetare och slutupplevelse hos gäst. Liseberg som arbetsplats är oerhört brett så Joakim har goda förhoppningar på att detta kan bli en långvarig anställning så länge fortsatt variation och stimulans finns i arbete.

Det egna rekryteringsarbetet

Generellt uppmuntrar Joakim och har som målsättning att ha stor del internrekrytering särskilt för tjänsterna som arbetsledare och skiftledare som en intern motivator. Att kunna utvecklas och växa inom den egna organisationen är något eftersträvansvärt. Detta har han erfarenhet av själv i sin egen karriär.

Sett till extern rekrytering är utmaningen att personen inte vet något av den egna verksamheten men detta är något som kan läras ut. Med de externas perspektiv kan man sedan börja stöta och blöta, ifrågasätta och då få utvecklingshjulet inom organisationen en skjuts framåt säger Joakim.

Det interna ihop med de externa, kunskap och erfarenhet ihop med ett nytt synsätt är det som Joakim anser målet. Ser man till att dessa får rätt forum och möjlighet att mötas så kommer otroliga saker ske. Går man för långt vad gäller extern rekrytering löper man risken att tappa mycket kunskap samt denna inre motivationsfaktor inom organisationen. Möjlighet att ta hand om och introducera dessa externt rekryterade måste säkerställas, menar Joakim.

Situationen idag sett till Liseberg som stort

Joakim pekar på det faktum att han själv sitter på den tjänsten han har, en driftorienterad position, som extern rekryterad. Detta visar att Liseberg går mot en större öppenhet vad gäller extern rekrytering även till drift relaterade positioner. Icke drift relaterade positioner domineras av externt rekryterade medarbetare sedan tidigare.

5 Diskussion

I detta kapitel ställs insamlad empiri emot vår teoretiska referensram i syfte att besvara undersökningens frågeställningar ställt mot uppsatsens syfte.

5.1 IKEA

5.1.1 Rekryteringsprocess

Sett till första forskningsfrågan *“Hur ser de båda organisationernas rekryteringsprocess ut?”* äger funktionscheferna det yttersta ansvaret för rekrytering på IKEA men HR är delaktiga som stöd i processen. HR ansvarar sedan för introduktionen till IKEA som arbetsplats som sker i samband med rekryteringen (Galfvensjö, 2006). Där rekryteringen handlar i stor del av matcha sökande till IKEAs värdegrund i linje med den sociala ansatsen (Bolander, 2002). De sökande skall välja IKEA såväl som IKEA skall välja rätt person. Detta förtydligas av att introduktion av IKEA som arbetsplats sker innan anställning.

Rekryteringsprocessen på IKEA omfattar definierade steg som säkerställer en kvalitativ och effektiv rekrytering. IKEAs ambition är att minska rekryteringstiden och upplärningstiden samt förbättra de sökandes upplevelse och behålla befintliga medarbetare. Rekrytering sker alltid utifrån IKEAs värderingar, kompetens, mångfald och potential. På IKEA handlar det inte bara om att hitta rätt personer och ge dem bästa möjliga start. Det handlar också om att bygga varumärket IKEA. Det är med andra ord lika viktigt hur processen sköts som vem de i slutändan anställer.

Själva rekryteringsprocessen vid vårt undersökta varuhus går mer i linje med den psykometriska ansatsen (Bolander, 2002) samt följer den systematiska modellen (Bearden & Holden, 1997), där den första delen av rekryteringsprocessen vid varuhuset alltid är att definiera behov. IKEA definierar först vad för typ av vakans man som organisation står inför. Man säkerställer att behovet av rekrytering finns och är berättigat (ibid.). Behovet av en nyanställd uppkommer generellt av två skäl: ökad arbetsvolym för varuhuset eller för att ersätta en anställd som slutat (Egemo, 2006). Rekrytering behöver inte heller alltid vara första lösningen för IKEA. En avgång kan innebära möjligheter för organisationen att genomföra förändringar i sin arbetsfördelning samt organisering (ibid.). Detta togs upp under en av våra intervjuer på IKEA, att man inte direkt ersätter tjänster rakt av utan istället pratar om behovet. Detta sker i samtal mellan HR och berörd funktion. Det kan röra sig om en heltidstjänst där

diskussion förs om istället omvandla denna till två deltidstjänster. Kommer man sedan fram till att en rekrytering skall genomföras lägger IKEA återigen stor vikt vid processen sköts på rätt sätt med transparens och att tjänsten alltid skall lysas. I själva lysningen finns det två vägar att gå, antingen väljer man extern väg eller intern väg.

Nästa steg, likt psykometriska ansatsen, dikterar vakansens form, kravprofil och arbetsbeskrivning som sedan ställs emot sökande (Bolander, 2002). Finns inte befintliga arbetsbeskrivningar skapas en ny. En arbetsbeskrivning möjliggör för rekryteraren att veta syftet, arbetsuppgifterna och ansvarsområden för den vakans som önskas tillsättas (Bearden & Holden, 1997). På IKEA heter arbetsbeskrivningarna kompetensprofiler som är i punktform och är formulerade till varje enskild funktion. Att det ofta skrivs arbetsbeskrivningar i punktform/listor görs enligt Bearden & Holden (1997) i jakt på en ökad flexibilitet vilket stämmer bra överens med IKEAs användande av sina kompetensprofiler. Det är i dagsläget vanligare med arbetsuppgifter utanför det definierade arbetsområdet och därmed viktigt att ha ansvaret förtydligat i arbetsbeskrivningen. Generellt har detta också fört organisationer till att ha mer flytande arbetsbeskrivningar (ibid.). ”Bobby” ansåg att sett till hans kompetensprofil blev hans jobb väldigt flytande och att det blir som en prioriteringsordning där drift och kunder i slutändan hamnar väldigt högt. Kompetensprofilen styr sedan rekryteringen (ibid.) där ”Jeanette” vid HR förklarade att jobbbannons form dikteras av berörd kompetensprofil.

Det sista steget i processen är att definiera personen man söker (Bearden & Holden, 1997). Tidigare har organisationer enbart haft en kravbild över nödvändiga egenskaper för att kunna utföra arbetsuppgifterna, i riktlinje med den psykometriska ansatsen (Bolander 2002) har det i takt med Human Resource Management växande betydelse efterfrågats också ”rätt” värderingar (Bearden & Holden, 1997) vilket är i linje med den sociala ansatsen (Bolander, 2002). Efterfrågan av ”rätt” värderingar togs upp under våra intervjuer på IKEA då deras vision i sin rekrytering är att deras rekrytering ska ske utifrån IKEAs värderingar, kompetens, mångfald och potential.

5.1.2 Förhållningssätt till vart kandidater hämtas ifrån

Sett till andra forskningsfrågan *“Hur förhåller sig IKEA och Liseberg till vart kandidater hämtas ifrån vad gäller internt eller externt?”*

Likt Bearden & Holden (1997) ställs stor vikt på att hitta rätt person hos IKEA med en stark indelning var dessa personer hämtas ifrån. Antingen inom organisationen, internt eller utom organisationen, externt. Detta kan i sin tur påverka rekryterings-processen. Tyson & Fell (1991) har gjort en indelning i olika nivåer där deras ”One Tier” är applicerbar på IKEA. Med ”One Tier” menar forskarna att rekrytering till lägre nivåer i en organisation sker externt och att de högre positionerna täcks genom befordran. Stora resurser läggs på utbildning av personal vilket är en tidskrävande process så som förekommer på IKEA.

Stor del av rekrytering till ledande befattningar vid IKEA sker internt där av läggs stor vikt i processen hur man kultiverar kompetens långt innan en vakans uppstår. Strategin som används går i linje med det som sägs om Talent Management (Wikström & Martin, 2012). Hanterandet av interna talanger sker kontinuerligt vid IKEA, där har det inte sin specifika plats i rekryteringsförloppet utan sker ständigt som en del av allt arbete som genomförs vid IKEA.

Enligt Wikström & Martin (2012) som skriver om Talent Management är vi människor otroligt komplexa och en Talent Management strategi bör involvera alla medarbetare och inte endast begränsat till högpresterande medarbetarna med hög potential för framtida ledarpositioner, de så kallade high potentials. Dessa så kallade high potentials brukar uttalas som 1-2 procent av en organisations anställda (Wikström & Martin, 2012). Har man denna tanke blir definitionen alltför snäv. Vilket går i linje med det IKEA säger att dem vill utveckla alla sina medarbetare, inte bara dem som vill bli befordrade. De flesta medarbetare har någon form av talang och genom snäv definition finns det risk att man inte tar tillvara och utvecklar den talang och kompetens som finns i organisationen och som företagen är alltmer beroende av (ibid.). Detta tankesätt kom fram under vår intervju med ”Julia” som poängterar att man bör tänka på att alla medarbetare inte vill bli chef och ledare utan de kan ha andra mål. Utveckling i sitt arbete kan ske på annat sätt t.ex. genom ansvarsområden. ”Julia” tycker det blir väldigt snävt att tänka enbart att utveckling är chef/ledare olikt Wikström & Martin (2012).

I ”Julias” och ”Bobbys” funktion rekryteras de flesta medarbetare externt då det finns begränsat med resurser internt. Det är en stor personalgrupp och behovet är alltid större än det som finns internt därför domineras det externt på lägre positioner. Vilket går mer i linje med att se valet mellan intern och extern som ett praktiskt sådant (Spellin & Zajac, 1995).

Bearden & Holden (1997) begrundar det som ett simpelt val, har vi det inte inom organisationen måste vi kolla utanför, där internrekrytering ses som det första alternativet man tittar på. På IKEA tänker man på vart man hittar sina kandidater. Om organisationen har identifierat starka kandidater internt och att man ser att det finns en viss konkurrens av flera, då har de hellre en intern lösning och lysning internt av tjänst. Spellin & Zajac (1995) säger att urvalet av kompetenta personer inom organisationen, interna arbetsmarknadens bredd bestämmer valet av rekryteringsform. När och om de väljer att gå externt adderar IKEA alltid det externa på toppen och stänger aldrig dörren mot interna ansökningar. Likt Egemo (2006) tar upp att det ses som god personalpolitik att först och se inom den egna organisationen. ”Jeanette” som vi intervjuat från HR avdelning tycker man ska vara vaksam mot det interna men aldrig vara exkluderade mot yttre världen så de inte missar att få in ny kompetens. Om valet blir att också lysa externt är det viktigt att tänka på vart man syns d.v.s. vilka kanaler man använder för att nå intressanta kandidater, vad har man för kommunikation på IKEA. Det är en utmaning organisationen har i utformandet att annonser externt vilket eventuellt kan kopplas till IKEAs större vana vid att lysa tjänster internt och den mindre vana av liknande kommunikation utåt. Vilket omnämns i empirin att det finns en tendens att bli interna och ha ett internt språk. Ett exempel på detta är missförståndet ”Bobby” refererar till vid hans första ansökning till IKEA.

IKEA har en ambition att bemöta alla kandidater som söker deras tjänster. Processen skiljer sig något för en internt sökande och en externt sökande i praktiken men ambitionen är att processen ska vara så homogen som möjligt. Då en intern kandidat redan är känd inom organisationen så sker intervjun utifrån andra förutsättningar. Detta kan resultera i ett annat djup, att det ställs andra frågor, menar vår respondent Jeanette. Alla tjänster utlyses och urval sker i alla steg oavsett intern eller extern. Galfvensjö (2006) tar upp att en intern medarbetare ska på samma sätt som en extern kandidat matchas till arbetet som den nya positionen innebär. Organisationens tidigare erfarenhet och vetskap om den tidigare medarbetaren

jämfört med en extern kandidat och detta blir då fördelaktigt för både organisationen och den interna medarbetaren (ibid.).

”Bobby” pratade om betydelsen av avdelningens arbetsledare som sköter den dagliga driften utan personalansvar. Han förklarar att arbetsledarpositionen är en tillväxt plats där man fångar upp medarbetare som vill komma vidare, att det ska vara ett instegsjobb där man känner på hur det är att leda driften. Detta kan ske över till exempel sommaren när ordinarie arbetsledare är på sin semester. Heraty & Morley (1998) tycker det finns flera positiva effekter av att välja den interna vägen likt väl som ”Bobby” nämner det positiva i arbetsledarpositionen som ett instegsjobb. Organisationen kan tillfredsställa de egna behoven och stimuleras befintlig personal. Dels i motivation av befintlig personal då det ges möjlighet till att utvecklas genom potentiellt nya uppgifter och möjlighet till befordran (ibid.).

5.1.3 Upplevda fördelar och nackdelar

Sett till tredje forskningsfrågan *“Vad är upplevda fördelar samt nackdelar associerade med en internt rekryterad kontra externt rekryterad inom IKEA och Liseberg?”*

Det finns tydliga styrkor bland IKEAs egna medarbetare, enligt dem själva. Organisationen har en öppen intern arbetsmarknad och tror på tanken att när man hjälper medarbetare att växa, växer även IKEA. Heraty & Morley (1998) tar upp att en större organisation har tillgång till större kvantitet och i vissa avseenden då också bredd när det gäller personal, med andra ord tillgång till en större befintlig inre arbetsmarknad. Detta stämmer mycket väl in på IKEA. Denna arbetsmarknad kan sedan användas till större utsträckning att fylla organisationens rekryteringsbehov rörande vakanser (ibid.).

När IKEA rekryterar planerar man för framtiden, de vill att medarbetaren skall hitta nästa steg i karriären inom IKEA, exempelvis i andra länder, inom andra affärsprocesser, på andra avdelningar etc. Ett övergripande IKEA perspektiv är att utforma en återväxt internt. 80 % av chef, ledare och specialister är internt rekryterad hos vårt undersökta varuhus. Att skolas internt anses ge fantastiska möjligheter och fördelar. Att växa och utvecklas i en organisation vilket leder till fördjupad kunskap och andra erfarenheter vilket gör att man får ett helhetsperspektiv fort, som chef kanske man t.ex. har gjort det ens medarbetare gör.

Resultatet av de intervjuer vi haft var att IKEA ser positivt till internrekrytering samt anser det vara relativt enkelt att rekrytera till en stor del av sina positioner genom internrekrytering. Bearden & Holden (1997) uttrycker sig med ordet "the gamekeeper approach", vilket ses som en långsiktig strategi, bygga samt utveckla den egna personalen. Där målet är att behålla kompetens inom organisationen. En som delar denna åsikt om strategi är Bogislaus (2006) som menar att en intern rekryteringsstrategi ger möjlighet till karriärutveckling, vilket kan leda till arbetstillfredsställelse samt reducera behovet av extern rekrytering. Hos IKEA är detta främst applicerbart till deras högre positioner som specialister och ledare, där man har en 80-20% situation av internt kontra externt rekryterade chefer. Man kommer som tidigare nämnt fortsätta behöva rekrytera in nytt och då externt till de lägre positionerna.

Granberg (2011) tar upp att man som internrekryterad inte behöver ha lika mycket hjälp till anpassning av sin "nya" miljö då den inte är lika ny som för en externt rekryterad. Relationsbygget behöver inte heller underlättas på samma sätt. Större fokus kan då läggas på sista del i arbetsplatsintroduktion vilket innebär utbildning av nya arbetsuppgifter (ibid.). "Julia" som är studiens internt rekryterade respondent från IKEA tyckte hon hade en bra överlämning med den hon idag vikarierar för. Att rekryteras internt tyckte "Julia" är väldigt tacksamt, man är ny på jobbet i sin position men inte ny på jobbet på IKEA. Samarbeten mellan funktioner underlättades likt det Granberg (2011) tar upp. "Julia" visste vilka personer som gör vad, vilka man skall kontakta och när.

"Bobbys" tillträde på IKEA som externt rekryterad har underlättas av organisationen. Han hade dels en månads lång överlämning med före avdelningschefen på positionen men sen fanns också manualer på allt, t.ex. vad som förväntades av honom i sin roll. "Bobby" tror att han rekryterades externt för att IKEA behövde få in en person som kunde se saker på annat sätt än en person som varit i organisationen en längre tid. Granberg (2011) har samma tanke och förklarar extern rekrytering som ett nytt perspektiv och ny kompetens genom nytt blod kommer in i organisationen. En ny person med nytt synsätt, nya värderingar kan fungera som en katalysator inom organisationen och leda organisationen in i en ny strategisk riktning (Spellin & Zajac, 1995). Riktigt så enkelt som Spellin & Zajac (1995) förklarar det med katalysator var det inte för "Bobby" på grund av de långa beslutsprocesser och den stora organisationen. Däremot har det varit enklare att införa och implementera saker i medarbetargruppen där går det fortare för gruppen att acceptera och genomföra förändring.

Något att se som en nackdel är det interna språket som har skapats på IKEA. Det faktum att man har svårigheter att anpassa sitt språk vid utformning av en extern jobbbanners gör att man ställer sig lite frågande till om man inte är lite för intern? Tankar om ökad risk för felrekrytering när man vänder sig externt kan eventuellt vara en faktor till att man rekryterar mycket internt till chefsroller, ledarroller och specialistroller, då dessa interna redan är inne i IKEAs värderingar. Det kanske därför blir mycket svårare att förutse om en extern kandidat kommer att fungera i organisationen i rekryteringsfasen.

5.2 Liseberg

5.2.1 Rekryteringsprocess

Sett till första forskningsfrågan “Hur ser de båda organisationernas rekryteringsprocess ut?” är Lisebergs rekryteringsarbete delat in i två skilda delar. “*Tillsvidarerekrytering*” och “*Säsongsrekrytering*” där typ av tjänst utgör denna indelning.

Tillsvidarerekryteringen genomförs när man i identifikationsdelen av rekrytering sett till den systematiska modellen (Bearden & Holden, 1997) uppmärksammar att det rör sig om en tjänst som sträcker sig under en längre tid. Denna del av Lisebergs rekryteringsarbete ter sig mer i linje med den Psykometriska ansatsen (Bolander, 2002) där en strikt rekryteringsguide tillämpas som tillhandahålls av HR och där man följer ett schema punktvis steg för steg, beskrivet i detalj i Lisebergs del i empiriavsnittet.

Intervjuer förekommer både i klassisk mening där HR-representant tillsammans med den sökandes blivande chef frågar ut den sökande. Där målet är ren informationsanskaffning där man lägger stort fokus på arbetsbeskrivning och kravprofil även detta i linje med den psykometriska ansatsen (Bolander, 2002). Vissa inslag av sociala ansatsens vilja att matcha och sälja arbetet i till den sökande förekommer. Exempelvis Joakims tredje intervju innefattade en träff med den befintliga arbetsgruppen, där viljan var att i detta fall matcha Joakim med arbetsgruppen han skall arbeta med samt på vissa plan sälja den framtida arbetsplatsen till Joakim. Alltså innefattar denna del av rekryteringsprocessen starka inslag av båda ansatser. Mia, HR-specialist ansvarig för tillsvidare rekrytering lyfter att avgörande i beslutet i rekryteringen skall vara arbetsbeskrivningen och kravprofilen i väl avvägd matchning. Vilket tyder på att denna del av Lisebergs rekryteringsprocess domineras av den psykometriska ansatsen (Bolander, 2002).

Med detta sagt ligger det slutgiltiga beslutet om vem som anställs hos den berörda chefen. Detta medför att även om HR representerar Lisebergs förhållningssätt och syn på rekrytering är det chefens egna förhållningssätt som i slutändan avgör. Detta innebär potentiellt att förhållningssättet kan skilja sig mellan Lisebergs styrdokument och det som faktiskt sker i praktiken. En viktig aspekt att ta med sig när man senare fokuserar på aspekten intern- eller externrekrytering.

Säsongsrekryteringen innefattar tre skilda rekryteringar som tillsammans uppgår till Lisebergs samlade rekryteringsarbete rörande säsongstjänster. I stort berör detta främst medarbetarnivå dock finns det vissa ledande befattningar som är säsongstjänster exempelvis skiftledare samt arbetsledare. Liseberg visar starka kopplingar till "One Tier" i Tyson & Fells (1991) forskning, där dem menar att en organisationsstruktur påverkar dess rekryteringsprocess. Likt One Tier organisationer (Tyson & Fell, 1991) sker Lisebergs säsongs rekrytering på lägre nivåer av organisationen och de högre positionerna täcks genom befordran till exempelvis Skiftledare, Arbetsledare där Davids egen situation är ett tydligt exempel på att detta också kan leda till och då berör tillsvidareanställningar. Där David befordrats från restaurangbiträde, medarbetare vid Fast Food upp i leden till nu tillsvidareanställd Områdeschef. Denna koppling gäller bara driftrelaterade sidan av Lisebergs organisation.

Rekryteringsarbetet rörande säsongstjänster återkommer varje år inför öppet säsong vilket medför att man har stor rutin i detta rekryteringsarbete. Detta tycks vara en vanligt förekommande uppdelning på Liseberg där man ser säsongssidan vara en av de sakerna som gör Liseberg speciellt. Säsongstjänster berör i stort sett bara driftrelaterade tjänster alltså tjänster rörande Liseberg som park och boenden men stödfunktionerna rör sig inte under samma säsongsprincip.

Lisebergs säsongsrekrytering går betydligt mer i linje med den sociala ansatsen (Bolander 2002). Där varje sökande ses som en gäst på Liseberg vilket innebär att den då också behandlas med samma servicekänsla. Detta medför att rekryteringsprocessen har som målsättning att uppfattas positivt hos den sökande även om denna erhåller ett negativt besked. Interaktionen mellan de sökande, rekryterare samt Liseberg som organisation är den avgörande faktorn för lyckad rekrytering. Exempel på detta är när Emma, HR-specialist med ansvar för säsongsrekrytering lyfter en av övningarna som använts tidigare år. De sökande gemensamt med rekryterare ombeds gestalta och bygga en fysisk miljö med sina kroppar. Övningen används inte i syfte att bedöma de sökande då Emma lägger stor vikt i att beskriva att de sökande kan göra precis det som känns bra för dem själva. Övningens syfte är snarare att lämna ett gott sista intryck efter gruppintervjun mer än bedömande moment. Detta för att just sälja Liseberg som arbetsplats men också få det sökande att slappna av i rekryteringsprocessens senare skeden. Detta går precis i linje med det Bolander (Bolander, 2002) beskriver om den sociala ansatsen sett till rekrytering.

5.2.2 Förhållningssätt vart kandidater hämtas ifrån

Sett till andra forskningsfrågan *“Hur förhåller sig IKEA och Liseberg till vart kandidater hämtas ifrån vad gäller internt eller externt?”*

Viktigt att ta i beaktning vad gäller Lisebergs förhållningssätt till frågan är HRs relation till berörda chefer och deras roll. HR fungerar som stöd till cheferna men det slutgiltiga beslutet om anställning är ett chefsbeslut. Ytterligare arbetar HR vid Liseberg generellt vilket innebär att dem inte besitter specifik kunskap om varje affärsområde även om HR arbetar med kontaktmannaskap, där varje affärsområde har en specifik kontaktperson vid HR vilket ger viss inblick. Detta medför att vad Liseberg vill via HR, att förhållningssättet skall vara vid Liseberg, inte nödvändigtvis innebär att det är så de ser ut för varje enskild chef och affärsområde. Ett inslag båda intervjuade HR specialister nämnde i sina enskilda intervjuer.

Båda ger exempel på ett skede där Lisebergs ledning strategiskt premierat intern förflyttning (Bearden & Holden, 1997) men mött svårigheter och inte uppnått önskat genomslag i praktiken. Detta gäller specifikt att intern rörelse i sidled har uppmuntrats starkt de senaste åren. Något Mia kallade intern-extern förflyttning, där fördelarna av att personen i fråga redan utfört arbete inom Liseberg medför att introduktionstiden förkortas (Egemo, 2006).

Exempelvis en Arbetsledare vid Fast Food kan tillföra sin kompetens och sitt perspektiv inom flera andra arbetsområden, exempelvis som Arbetsledare hos Shopping. Svårigheter i detta är att flertal känner sig trygga i det område dem börjat sin tid hos Liseberg. En HR representant är av denna anledning också delaktig i säsongsrekrytering av Arbetsledare för att stärka detta.

Ett av stegen stipulerade i Lisebergs rekryteringsguide berör specifikt Lisebergs förhållningssätt i frågan mellan intern och extern sett till tillsvidare tjänster. Liseberg har över 2000 säsongsanställda där mycket kompetens finns tillgänglig, varför Liseberg väljer som praxis att alltid annonsera tjänster internt i minst 10 dagar. Detta går i linje med det mycket teori säger att internrekrytering ofta ses som första steget innan man ser över andra alternativ (Bearden & Holden, 1997). Likt Egemo (2006) stipulerar Liseberg det som god personalpolitik att först se efter inom den egna organisationen samt väljer alltid att annonsera internt för att se över vad det faktiska utbudet internt är. Av dessa 2000 medarbetare är det svårt att veta den faktiska kompetensnivån i ett specifikt område. Exempelvis annonseras en IT tjänst internt kan det visa sig att en av de säsongsanställda matchar kompetenskraven stipulerade i den utlysta tjänsten.

Då majoriteten av Lisebergs anställda är säsonganställda kan man dra vissa slutsatser om Lisebergs interna arbetsmarknad. Sett till anställningstyp så är mängden tillsvidareanställda relativt liten delvis då Liseberg idkar säsongrelaterad verksamhet där organisationen växer och krymper i storlek med årstiderna. Likt David lyfter i sin intervju finns det potentiellt en stor urvalsgrupp att fylla organisationen rekryteringsbehov med sett till dessa säsonganställda (Heraty & Morley, 1998). Med detta sagt är majoriteten av dessa säsonganställda yngre och inte avslutat högskolestudier vilket resulterar i att tjänster som kräver specifik kompetens är svårare att hitta interna lösningar för. Vilket kan vara en av anledningarna till att det finns en klar dominans av extern rekrytering rörande positioner som kräver specialkompetens exempelvis stödfunktioner.

Förturssituation ses alltid över, exempelvis en vikarie har arbetat under en längre tid där det sedan öppnas upp en tjänst inom den berörda befattningen är det möjligt att denna har förtur vilket resulterar i att en internlösning utförs utan rekryteringsbehov. Vilket det finns tecken på att detta dikterat Lisebergs förhållningssätt historiskt. Liseberg som organisation har historiskt sett dominerats av internrekrytering både sett till driftrelaterade positioner men också sett till positioner mer särkopplade från drift.

En tydlig förändring kan ses på senare år, delvis i samband med ny VD samt nytt synsätt från Göteborgsstad har lett till något som beskrivs som ett öppnare Liseberg. Det sker förändringar i flera områden, sett till rekrytering kollar man inte bara utanför det egna arbetsområdet utan man blickar mer utanför portarna vilket kan tydas av Joakims tillträde som områdeschef. Detta är tydliga tecken på att synsättet på extern rekrytering gått över till ett mer strategiskt perspektiv. Liseberg ser positivt på att injicera "nytt blod" i försök att få in ett nytt perspektiv och ny kompetens i organisationen (Granberg, 2011).

HR lyfter att det finns många chefer som inte har arbetat någon annanstans än Liseberg där extern rekrytering kan täcka upp negativa sidor av detta. De nya kan utmana de gamla samt förhoppningsvis berika arbetet menar HR. Praktiska exempel på när detta faktiskt genomförts finns på både funktionssidan men också närmare drift. Anställningen av en externt hämtad expert på lag om offentlig upphandling samt närmare drift affärsområde Fast Foods insikt i att låna en person från MAX. Detta under ett års tid i samband med ny öppnandet av tre MAX restauranger för affärsområdet och utbildning av personal. Detta tyder på att Liseberg

genomgått en förskjutning till att använda extern rekrytering som strategi, ett verktyg att i dessa fall täcka nya kompetensområden (Granberg, 2011).

Den ändrade inställningen kring förtur möjliggör ett friare tillvägagångssätt i avseende att matcha rätt person till rätt plats. Delvis att man har möjlighet att faktiskt se efter vad för utbud det finns, då befintliga tillsvidareanställningar är få samt, man kan anta baserat på intervju, att dessa tillkommer i långsam takt, är det än viktigare att dessa görs med genomtänkta val, delvis för, som vid all rekrytering, undvika felrekrytering (Hallén, 2005). Vilket leder tron att Liseberg tidigare förhållningssätt var tidigare mer praktiskt synsätt där idag externrekrytering ses som en möjlighet till genomtänkt strategi (Granberg, 2011).

Likt tidigare nämnt som svar på första frågeställningen kan man dra starka kopplingar till Tyson & Fells (1991) forskning rörande att organisationen sett till vart man hämtar sina kandidater. Där Liseberg kan beskrivas som en indelning mellan drift och icke drift. Där en klassisk "One Tier" organisation sett till driftsidan där rekrytering sker på lägre nivåer via massrekrytering inför säsong och de högre positionerna täcks genom stor mängd befordran. Vilket medför att sett till positioner närmare drift är det fortsatt dominans av internrekrytering i ledande befattningar. En av förklaringarna till detta, vilket framgick i intervju, är att det finns stor mängd Lisebergsspecifik kunskap inom organisationen som om än inte omöjlig väldigt svår att lära ut. Samt brister i planering vad gäller omhändertaga en externt rekryterad person under introduktionsfasen (Granberg, 2011) som ses på som ett år lång av Liseberg.

I driftspositioner så sker introduktionen i stor utsträckning genom att man släpps in i den vardagliga driften och utbildas allteftersom, likt Joakims egen introduktion. Kombinerar man detta med att det bedrivs säsongsverksamhet och stor del av personalen i högre led, sett till driftsidan, även de är anställda på säsongsbasis, blir det naturligt att internt befordra till ansvarspositioner som inte är tillsvidareanställningar. Detta tapp av personal varje säsong innebär att en stor del av tiden ägnas till att utbilda ny personal varje ny säsong, detta sätter press på utbildningsansvariga. Då utbildningen också sköts av säsongsanställd personal är det viktigt att säkerställa en naturlig kompetensöverföring mellan säsongerna.

Sett till effektivitet och tidsaspekter minskar detta mängden utbildning som krävs samt medför att man internt har system vad gäller utbildning upp i leden baserat på den nödvändiga

kunskap man behöver ha insamlat från steget nedanför för att ens kunna tänkas som möjlig kandidat. Arbetet vid Liseberg beskrivs av Joakim som att:

“Allt rullar utan att man inte alltid vet hur”. Detta försvårar det för externa att komma in i synnerhet närmare driften när man då kombinerar detta med Davids ord:

“Man får inte en verktygslåda första dagen man kommer till Liseberg”.

Den nyanställda individen måste bygga relationer intern samt lära sig hur saker fungerar då den kunskapen inte kommer läras ut utan måste erfaras. Att sedan snabbt nå full verksamhetsgrad är utmanade (Snell, 2006). Mycket ansvar läggs, med fördel om man följer teorin, på den nya medarbetarens närmaste chef som bär ansvaret för introduktion (Galfvensjö, 2006). Det som stötts på i undersökning är återigen i praktiken vid Liseberg läggs stort ansvar på den rekryterade individen att själv lära sig, när det rör sig om drift positioner. Vilket kan från ett utomstående perspektiv öka chansen för felrekrytering om man inte är medveten om detta vid rekryteringsskedet. Exempel på dessa kan vara att kravbilden skiljer sig mellan beslutfattande chef och stödjande HR representant. Det följer Lindelöws (2003) tredje centrala fel organisationer gör som orsakar felrekryteringar, nämligen icke gemensam kravbild mellan rekryterande parter. Förväntar man sig att personen ifråga skall klara av att lära sig arbetet utan utstuderat stöd i början behöver man ha med sig detta i ett tidigt skede i rekryteringsfasen och titta på kandidater som kan tänkas lämpa sig i en miljö där man lär sig praktiskt snarare än får information i förtid. Joakim lyfter att det märks att Liseberg inte har större erfarenhet inom själva affärsområdena att rekrytera externt. Detta är en pågående process som sker på Liseberg, en ny öppenhet mot att rekrytera extern vilket innebär att det är något Liseberg kan behöva mer erfarenhet av vid positioner närmare drift.

Dominansen av internrekrytering i ansvarspositioner närmare drift görs än mer klart när man kollar på ansvarsfördelning. Exempelvis Fast Food avdelningen, en avdelning med i relativa drag kan ses på som hierarkisk med många led. Den ovanför ansvarar för alla led nedanför. Har man då erfarenhet av att själv arbeta i ledet nedanför kan man dra slutsatsen att man har goda möjligheter att också utbilda andra i denna position. Har man befordrats kan man dra slutsatsen att denna individ gjort det tidigare arbetet på ett sett till ansvariga uppfattat adekvat vis vilket innebär att denna också kan lära nästkommande. Detta är en återigen praktisk lösning på de tidigare nämnda utmaningarna i personaltapp och utbildning vad gäller att bedriva säsongsverksamhet.

Vad gäller icke driftsrelaterade positioner, främst högre positioner inom organisationen vad gäller projektledare, marknadsförare, marknadschefer och ekonomichefer etc. rör det sig inte om samma krav på Liseberg specifik kunskap. Inträdet som externt blir således lättare samt kompetensen finns nödvändigtvis inte att hämta internt då erfarenheterna man potentiellt hämtar från driftarbete inte är direkt relaterbar till icke driftrelaterade tjänster således finns det kandidater externt som erfarenhetsmässigt osv. passar den sökta kravprofilen bättre (Bearden & Holden, 1997). Liseberg har tydligt dominerats av intern rekrytering närmare drift samt ju närmare medarbetarleden man går. Där Skiftledare vid Fast Food bara rekryteras internt, Arbetsledare i sin tur rekryteras internt där vid enstaka fall sker en förflyttning mellan områden. Extern rekrytering förekommer först i högre led vilket går i linje med Thoms (2005) tankar rörande rekrytering vid specialfall samt chefspositioner. Thoms menar att ledarbefattningar vid lägre nivå kan i stor fördel rekryteras internt, rör det sig i sin tur om högre befattningar bör en kombination av båda rekryteringsformer alltid genomföras, något som stämmer överens med Lisebergs förhållningssätt i stort (Thoms 2005).

En annan intressant aspekt vad gäller intern rekrytering vid Liseberg är det David och Joakim berör gällande intern motivering. Utöver att bevara den internt upparbetade kunskapen lyfts detta som en av kärnorsakerna till varför man strävar efter att ha fortsatt hög del internrekrytering. Där både Bradley (2006) och Heraty & Morley (1998) belyser att internrekrytering belönar befintlig personal för dess lojalitet och engagemang. Detta vilket kan i sin tur inspirera andra att också vilja utvecklas inom organisationen när möjlighet belyses av andra.

Avslutande sett till rekryteringen som helhet vid Liseberg måste man även beröra det faktum att i tillsvidaretjänster har man aktivt meddelat att valet mellan intern och extern är något man tittar på via HRs uppmuntran. Dock sett till säsongstjänster, som inte berör specialistkompetens som måste hämtas utanför, tittar man i stort sett bara inom parkens portar av tidigare nämnda praktiska skäl (Bearden & Holden, 1997). En övergång till det strategiska förhållningssättet (Granberg, 2011) även i säsongsanställningar i ledande befattning uppmuntras dock på senare tid från högre ort genom att HR börjat medverka vid rekrytering av säsongsanställda arbetsledare.

5.2.3 Upplevda fördelar och nackdelar

Sett till tredje forskningsfrågan “*Vad är upplevda fördelar samt nackdelar associerade med en internt rekryterad kontra externt rekryterad inom IKEA och Liseberg?*” rör det sig om en indelning i två plan vid Liseberg. Den ena sidan är HR-funktionens upplevda bild beskriven i intervju med HR-specialister ansvariga för rekrytering Mia & Emma. Den andra sidan rör sig mer om vad som faktiskt upplevs i praktiken, i detta de berörda chefernas bild: Joakim och David.

HR-funktionens upplevda bild

HR verkar uppmuntrande till externa inslag i organisationen och har upplevt att dessa har kommit med stora fördelar. HR beskriver att i takt med att förhållningssättet förändrats har givetvis upplevda fördelar och nackdelar med de båda formerna av rekrytering förändrats. Historiskt såg man främst fördelar i att rekrytera främst internt då detta innebar att personen ifråga hade stor intern kunskap som sedan kan vidgas genom utbildning i den nya rollen (Bogislaus, 2006). En syn som finns kvar även idag, som dock genomgått en viss förändring. “*Gamla Liseberg*” såg kunskap som något man inte kunde lära sig, här syftas på kunskap om det specifika området. Samtidigt som man tryckte på att ledarskap var något man kunde lära ut. Detta innebar att man premierade tid inom ett område för att sedan lära ut ledarskap internt inom området till de individer som besitter stor erfarenhet. I linje med ”One Tier” principen (Tyson & Fell, 1991) inte bara sett till organisationen i stort men också själva arbetsområdet.

Nutid, det Emma kallar “*Nya Liseberg*” har den tanken försökts ändrats på. En erfaren ledare exempelvis Arbetsledare kan fortfarande vara en god Arbetsledare oavsett område, specifika kunskaper kan läras ut. Detta medför att man idag upplever stora fördelar med extern rekrytering då specifik intern kunskap inte står i fokus utan annan kompetens, kompetens som potentiellt kan hämtas utifrån nu premieras. HR lyfter personer som gjort denna förflyttning, främst interna förflyttningar mellan områden de kallar inter-extern som oerhört positiva. Vilket inneburit i HRs mening spridning på kompetens och idéer mellan Lisebergs områden likt Granberg (2011) erhålls nytt perspektiv genom att nytt blod kommer in i organisationen. I detta fall befintlig personal inom Lisebergs organisation men ses med fördelar likt extern rekrytering då dessa kommer utanför det egna området.

Upplevda nackdelar med internrekrytering från HRs perspektiv är hemmablindhet, man fastnar i mönster vilket Joakim konfirmerar. En av utmaningarna som beskrivs gällande intern

personalrörlighet är att personer sitter inom sina arbetsområden med oanvänd kompetens som skulle kunna nyttjas av andra affärsområden när en vakans öppnas. Exempelvis beskriver HR en vilja till att genomföra intern rockad där en i befintliga personalen besitter kompetens den inte får användning av som är direkt berörd i den efterfrågade tjänsten. Dessa personer söker inte alltid dessa tjänster då dem föredrar en tjänst inom det egna området.

Sammanfattningsvis ser HR stora fördelar i att behålla kompetens inom Liseberg. Likt Bearden & Holden (1997) beskriver som fördelar med internrekrytering. Viktigt att ta med sig är att många roller är säsongsbaserade vilket leder till att varje år vet man inte hur många som faktiskt återkommer till Liseberg. Motivationsvärdet i internrekrytering värderas högt av HR, då befintlig personal ges möjlighet till att utvecklas genom potentiellt nya uppgifter och möjlighet till befordran (Heraty & Morley, 1998) samt kompetensöverföringen mellan säsongerna underlättas.

Nackdelar är ökad hemmablindhet vilket leder till att Liseberg sett från HR vill uppmuntra viss extern rekrytering, med inter-extern som fokus sett till positioner närmare drift. Där fördelar ses likt Granberg (2011) en möjlig strategisk injektion av nytt blod där det nya kan ifrågasätta det gamla och förhoppningsvis främja arbetet i stort. Ett av Lisebergs interna ledord "ett Liseberg" förstärker denna tanke om förändring. Tanken är att öppna upp affärsområden och främja bilden internt av att man opererar i något större, en helhet som är Liseberg. Vilket eventuellt kan vara en av anledningarna till att man arbetar starkt med att främja intern rörlighet i kombination med att få in externa synsätt för att förstärka denna förändring från de Emma kallar "*Gamla Liseberg*" till de som hon kallar "*Nya Liseberg*"

Undersökta chefers upplevda bild

Vid undersökning beskrevs upplevda fördelar av en internt rekryterad genom att detta främst innebär en upparbetad kunskapsbank. Dels genom kännedom om den egna verksamheten, interna relationer och till en början färre chockerande nyheter. Där chockerande nyheter förstärks av bilden att närmare driften man tittar beskrivs stor ovana vid att introducera externt rekryterad personal. Där introduktionsarbete inte är lika stort vad gäller internrekryterade. Då man inte i samma uträkning behöver underlätta till anpassning till ny miljö då miljön inte är lika ny (Granberg, 2011). Behöver inte underlätta relationsbygge vilket innebär delvis att lära känna nya arbetskamrater då denna inte helt ny för organisationen. (ibid.) Större fokus kan då läggas på Granberg (2011) sista del i arbetsplatsintroduktion vilket

innebär utbildning av nya arbetsuppgifter. Detta innebär att det rent praktiskt upplevts som lättare att rekrytera internt samt komma in i en roll som internrekryterad vilket går i linje med det teorin säger om att det ofta upplevs som ett praktiskt beslut (Spellin & Zajac, 1995). Personen är sedan tidigare införstådd hur Liseberg samt undersökta affärsområdet Fast Foods arbetssätt går till, vilket av HR samt David & Joakim beskrivs som att ta ungefär ett år. Joakim beskriver att det varit en stor inlärningskurva till tjänsten. Ett arbete utanför Lisebergs portar kan en tisdag i maj eventuellt se relativt likadan ut som en tisdag i augusti och en tisdag i december men på Liseberg innebär detta stora skillnader med tanke på de olika säsongerna: Försäsong, Högsäsong, Eftersäsong, Halloween & Jul samt utöver öppet dagar är det förberedande arbete före samt mellan de olika säsongerna. Vilket beskrivs som en nackdel som extern rekryterad då man inte kan kringgå att man behöver minst ett år för att faktiskt själv uppleva en hel Lisebergs cykel för att förstå helhet. Detta skall dock tilläggas inte är unikt för Liseberg där alla organisationer kan beskrivas som att ha en egen årscykel.

Relationer beskrivs att vara av särskild vikt vid Liseberg där det inte finns dokumenterat ansvarsfördelning över specifika sysslor. Detta medför att en internt rekryterad upplever fördelar av i visst mått veta vem man skall vända sig till med vissa frågor något som måste läras ut till en extern rekryterad, likt Granberg (2011) beskriver kan relationsbygge behöva främjas. Exempel på detta är hur Joakim beskriver att David har fungerat som hjälp genom hela detta år för att underlätta anpassningen som extern. Detta ger då ökad arbetsbelastning på den interna som då agerar på vissa plan som en mentor (Galfvensjö, 2006). Vilket återigen beskriver vikten av introduktion (Egemo, 2006) men också vikten av medvetenhet och faktiskt i praktiken kunna ta hand om personen. Liseberg inte verkar vara ett undantag från att generellt är organisationer väl medvetna om fördelar associerade med introduktion. I praktiken har dem dock svårigheter att realisera dessa (Snell, 2006).

Liseberg beskrivs som statiskt på många håll där saker har gjorts på samma sätt i flera år. Organisationen blir långsam till förändring samt vid internrekrytering kan befintliga förhållanden inom organisationen förstärkas (Bearden & Holden, 1997). Joakim beskriver att det rutinmässiga beteendet vid Liseberg nödvändigtvis inte alltid är medvetet vilket förstärker fördelen att som extern komma in med nytt perspektiv och nya idéer (Granberg, 2011). Ser man till nya anställningar är det en hel del externt rekryterade vilket tyder på att man som organisation ser fördelen med extern rekrytering. Joakim lyfter att mycket av arbetet som görs är för att *“hålla näsan ovanför vattenytan”*, arbeta för att man skall gå runt istället för att sätta

utmanande mål. För att kunna nå högre måste förändring göras i hur man gör saker, något man lättare kan se om man kommer från utsidan (ibid.). Denna blick är svårare att erhålla som intern då man utvecklats i befintlig miljö och rutiner. Vilket kan kopplas till Spellin & Zajas (1995) syn på att extern rekrytering är hälsosamt för en organisation som vill ha förändring. En ny person med nytt synsätt, nya värderingar kan fungera som en katalysator inom organisationen och leda organisationen in i en ny strategisk riktning (ibid.).

Både Joakim och David instämmer att det kan vara svårt att bli accepterad till en början som extern men skulle medarbetarna på Liseberg öppna upp sig för förslag eller synpunkter för hur saker sköts skulle en kultur skapas som utvecklas mer och tar hjälp av varandra vilket motverkar revirtänk och går i linje med tankar rörande "*ett Liseberg.*" Joakim beskriver dock inte acceptans som ett stort problem som externrekryterad utan konfirmerar HRs bild om att Liseberg håller på att förändras.

David lyfter lojalitetsaspekten som en sista fördel med intern rekrytering och tillägger att det nödvändigtvis inte behöver vara specifikt till Liseberg. Vilket går i linje med det Bradley (2006) beskriver att denna sorts rekrytering belönar befintlig personal. Detta kan leda till arbetstillfredsställelse (Heraty & Morley, 1998) likt den David själv beskriver. Det är ett faktum att de som har lyfts internt vid Liseberg valt att stanna längre period vid organisationen, vilket också framgån under undersökningen. Vilket kan innebära att organisationen också kan undvika kostnader associerade med en extern rekrytering (Bogislaus, 2006). Där hög chefsomsättning och hög personalomsättning har förstärkande effekter gentemot varandra vilket kan ha negativ påverkan på verksamheten som helhet. Framförallt i bristfällande kontinuitet vad gäller sätt att leda ställer till problem för organisationer (Liukkonen, 2006). Vilket kan upplevas som en fördel för dem som arbetar runt internt rekryterade chefer om det faktiskt är så att dessa stannar längre, beskrivet som lojalitet av David vilket internrekrytering kan förstärka enligt Bradley (2006).

Avslutningsvis beskrivs intern eller extern rekrytering i praktiken av Liseberg som något man i större utsträckning i framtiden vill vara mer strategiskt med. Både här sett från chefer i drifts perspektiv men också sett från HR och ledningens perspektiv. Där Liseberg tror att en mix är optimalt där de nya kan stimulera det gamla och förhoppningsvis främja det gemensamma arbetet. Tyngdpunkten läggs på introduktion, utbildning och praktiskt möjlighet att ta hand om de externt rekryterade. Hos Liseberg ses en tydlig mix mellan det strategiska perspektivet

(Granberg, 2011) och det praktiska perspektivet (Spellin & Zajas, 1995). Där Thoms situationsbaserade översikt summerar bra det Liseberg från HR och chefernas perspektiv ser på denna del av rekrytering. Ledarbefattningar vid lägre nivå kan i stor fördel rekryteras internt, det när det rör det sig i sin tur om högre befattningar bör en kombination av båda rekryteringsformer alltid genomföras (Thoms, 2005), som beskriver rätt tydligt hur Liseberg både förhåller sig till frågan men också hur det upplevs i praktiken.

5.3 Jämförande diskussion

I detta avsnitt presenteras en kortfattad jämförelse mellan de två organisationerna sett till uppsatsens tre forskningsfrågor. I syfte att avslutningsvis dra paralleller mellan IKEA och Liseberg.

Sett till första forskningsfrågan *“Hur ser de båda organisationernas rekryteringsprocess ut?”* skall det först anmärkas att rekrytering ses på som en process av båda organisationerna. Vikten av denna process tas på stort allvar av båda organisationerna vilket påvisas av mängden arbete som läggs på sina respektive rekryteringsprocesser. Där exempelvis Liseberg har två HR specialister arbetandes specialiserande i rekrytering året om.

Rekryteringsprocessen vid båda organisationer följer starkt i linje med den psykometriska ansatsen (Bolander, 2002) där sökande ställs emot en tidigare fastställd kravprofil som i sin tur dikteras av arbetsbeskrivningen. Tendenser till sociala ansatsen (Bolander, 2002) ses först vid säsongsrekrytering vid Liseberg samt till vis del vid volymrekrytering på IKEA. I detta rekryteringsskede är man mån om att bevara bemötandet av de sökande som gäster vid Liseberg och i sin tur återkommande kunder för IKEA.

Sedermera sett till organisationsform som stort har både IKEA och Liseberg starka kopplingar till det Tyson & Fell (1991) döpt till ”One Tier” organisationer. Syftar till att organisationsstrukturen påverkar rekryteringsprocessen, där rekrytering till lägre nivåer i organisationen sker externt för att sedan befordra internt till högre positioner. Tydliga exempel är Davids egen resa inom Liseberg och IKEAs målsättning att ha 80 % internrekryterade chefer och ledare. Avslutningsvis ligger det avgörande rekryteringsbeslutet hos chef vid båda organisationer där HR ses på som stöd i processen.

Sett till andra forskningsfrågan *“Hur förhåller sig IKEA och Liseberg till vart kandidater hämtas ifrån vad gäller internt eller externt?”* begränsas organisationerna av den egna interna arbetsmarknaden struktur. IKEA opererar internationellt, även om vi i vår studie gjort en avgränsning till ett varuhus, större organisation samt öppet året om samtidigt som Liseberg opererar nationellt och är säsongsbaserat. Större organisationer har tillgång till större kvantitet och i vissa avseenden då också bredd vad gäller personal, med andra ord tillgång till en större befintlig inre arbetsmarknad. Denna arbetsmarknad kan sedan användas till större

utsträckning att fylla organisationens rekryteringsbehov rörande vakanser (Heraty & Morley, 1998). IKEA nyttjar sin interna arbetsmarknad strategiskt till större grad än Liseberg delvis då Liseberg begränsas av uppsättning samt storlek av den egna interna arbetsmarknaden. Strategiskt innebär att IKEA utbildar och utvecklar sin personal i ett tidigt skede i syfte att forma dessa till IKEAs framtida ledare och chefer i linje med Talent Management (Wikström & Martin, 2012). Där målsättning är att nå samt bevara en 80 % nivå av internt rekryterade ledare och chefer. Liseberg i sin tur har inte en fastställd målbild dock premieras internförflyttning vid båda organisationer, exempelvis ”Julias” temporära förflyttning inom IKEA. Något som beskrivs av Liseberg som internrekrytering med fördelar associerade med externrekrytering. Vilket belyser Lisebergs övergång från ett mer praktiskt förhållningsätt i frågan till ett mer strategiskt (Granberg, 2011). Där man tidigare i exempelvis ledande positioner närmare drift premierat internrekrytering av praktiska skäl förhåller man sig mer strategiskt.

Sett till tredje forskningsfrågan *“Vad är upplevda fördelar samt nackdelar associerade med en internt rekryterad kontra externt rekryterad inom IKEA och Liseberg?”* är det båda organisationerna relativt lika i sin syn. IKEA ser tydliga styrkor bland egna medarbetare likt Liseberg sett till positioner närmare drift. Båda organisationer ser tydliga motivationsfördelar kopplat till internrekrytering som stimulerar befintlig personal då befintlig personal ges möjlighet till att utvecklas genom potentiellt nya uppgifter och möjlighet till befordran (Heraty & Morley, 1998). Nackdelar kopplade till internrekrytering vid båda organisationer är tydlig tendens till ökad hemmablindhet vilket lett till exempelvis att Liseberg uppfattas vid sina håll som en statisk organisation. Lösningen på detta problem hos båda organisationer är Lisebergs målsättning att ha en mix mellan de två rekryteringsformerna. IKEAs uttalade 80/20 princip med 80 % internt och 20 % externt rekryterade ledare och chefer. Båda organisationer ser gemensamt fördelar med externrekrytering som att täcka nya kompetensområden samt injicera nytt blod och nytt perspektiv.

Upplevda nackdelar med externrekrytering är enligt respondenter kopplat till vikten att nå full verksamhetsgrad samt svårigheten att uppnå detta (Snell, 2006). Detta medför praktiska svårigheter där den externrekryterade skall tas om hand av organisationen på ett effektivt sätt, genom exempelvis arbetsplatsintroduktion (Granberg, 2011). I detta avseende opererar IKEA mer effektivt i sin arbetsintroduktion delvis för att man är en större organisation, mängd dokumentation om arbetet samt tillgång till nödvändigt kontaktnätverk är större än vid

Liseberg. Detta anses av oss samt till viss del av respondent vid Liseberg kopplas till ovana att externrekrytera i ledandepositioner närmare drift vid Liseberg. Chefskap vid Liseberg kopplas till ett stort behov av Lisebergspecifik kunskap som enklast innehas av internarbete samt erfarenhet inom den egna organisationen. Detta medför lång introduktionsprocess vid Liseberg, där vid flera tillfällen omnämns att denna aldrig är kortare än ett år samt upplevs då av externrekryterad som svårt att ta sig in i organisationen. Denna svårighet är nödvändigtvis inte unik till Liseberg utan påfinns även hos IKEA. IKEA beskriver svårigheter att kommunicera externt då man har ett starkt internt språk. Detta kan i sin tur medföra svårigheter även för externa att sedan kommunicera internt på IKEA vilket försvårar ingången för den externrekryterade personen. Båda organisationer ses på som "One Tier" organisationer (Tyson & Fell, 1991) vilket medför att injektion av nytt perspektiv sker vid lägre nivåer för att sedan befordras till högre positioner genom internrekrytering. Ledarbefattningar vid lägre nivå kan med stor fördel rekryteras internt enligt Thoms (2005) rör det sig om högre befattningar bör en kombination av båda rekryteringsformer alltid genomföras för att fortsatt injicera nytt perspektiv och ny kompetens inom organisationerna.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras arbetets slutsats kopplat till studiens syfte.

Sett till organisationernas förhållningsätt till rekrytering, i sin rekryteringsprocess, specifikt förhållandet till vart man hämtar kandidater till ledandebefattningar rör det sig om en tydlig dominans av internrekrytering vid båda organisationer. IKEA har en tydlig utsatt målbild av 80 % internrekryterade chefer och ledare samtidigt som det finns en tydlig skillnad vid Liseberg mellan drift och icke-driftrelaterade positioner. Driftrelaterade positioner domineras av internrekrytering samtidigt som icke-driftrelaterade positioner vid Liseberg domineras av externrekrytering. Förhållningen till beslutet mellan intern och extern är likt teorin av Bearden & Holden (1997) samt Spellin & Zajas (1995) en avvägning mellan strategi och vad som är praktiskt i stunden för de båda organisationerna.

IKEA förhåller sig strategiskt till valet samtidigt som det uppmärksammas en tydlig pågående förändring hos Liseberg. En pågående förändring från praktiskt till att strategiskt förhålla sig i frågan vart man hämtar sina kandidater.

6.1 Förslag på vidare forskning

I detta avsnitt presenteras förslag på vidare forskning.

Denna studie tar upp hur man som organisation resonerar när man väljer att rekrytera internt eller externt. Vi valde organisationerna IKEA och Liseberg, i vidare forskning rekommenderas att exempelvis göra en studie på två kommunägda organisationer för att se om dessa organisationer hanterar sin rekryteringsstrategi på liknande sett. Det vore också av intresse att göra en inriktning på studien och välja att fördjupa sig i en av aspekterna inter- eller externrekrytering. Det finns vad vi kunde hitta väldigt lite forskning kring valet att välja externt och därmed skulle denna studie kunna vara ett avstamp i något större som en fördjupande undersökning och utvärdering av varför organisationer väljer externrekrytering.

Vi har i denna studie haft möjlighet att intervjua HR avdelningen i organisationerna samt en externt och en internt rekryterad. För att stärka validiteten i denna undersökning hade man kunnat tillföra fler respondenter för att bekräfta det resultat vi kommit fram till.

7 Referenser

7.1 Litteratur:

Beardwell, Ian & Holden, Len (red.) (1997). *Human resource management: a contemporary perspective*. 2. Ed. London: Pitman

Bogislaus, Yvonne (2003). *PA-boken: personaladministration. Faktabok*. 4. uppl. Stockholm: Liber ekonomi

Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Diss. Stockholm: Handelshögsk., 2002

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Capotondi, Roberto (2003). *Rekrytera själv: [allt om hur du rekryterar medarbetare eller håller din konsult i strama tyglar]*. Stockholm: Redaktionen Stefan Ekberg AB

Egemo, Jerry (2006). *Guide till bättre rekrytering*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Galfvensjö, Annica (2006). *Rekrytering*. Stockholm: Jure

Granberg, Otto (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8., [rev. och utök.] utg. Stockholm: Natur och kultur

Hallén, Nils (2005). *Rekrytera rätt: intervjuteknik och urval*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Jonkman, Linus (2012). *Talang 2.0: från medarbetare till superhjälte*. 1. uppl. Malmö: Liber

Lindelöw Danielsson, Malin (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur

Liukkonen, Paula (2006). *Bemannings ekonomi: om personal, ekonomi och ansvar förr och nu*. 1. uppl. Norsborg: Oskar media

Thoms, Peg (2005). *Finding the best and the brightest: a guide to recruiting, selecting, and retaining effective leaders*. Westport, Conn: Praeger

Wikström, Charlotta & Martin, Henrik (2012). *Talent management i praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlid

7.2 Tidskrifter:

Bradley Lisa M (2006). Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates. *Personnel Review*, Vol. 35, Nr.1.

Hearty Noreen, Morley Michael (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, Vol.17, Nr.9, s 662-685.

Johnson M, Senges M (2010). Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice-based learning during the onboarding process at Google. *Journal of Workplace Learning*, Vol 22, Nr.3, s 180-194.

Lewis Robert E, Heckman Robert J (2006) Talent Management – a critical review. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, s 139-154.

Pfeffry Jeffrey, Cohen Y (1984). Determinants of Internal Labour Markets in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, Nr.4.

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, Vol 5, Nr 6, s 32-35.

Spinelli F, Zajac, J.J (1995). Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective. *Executive Development*, Vol.8, Nr. 3, s 23-27.

7.3 Elektroniska källor:

Chef (2007) Internrekryterat spårar sällan ur. Nr. 1.

http://chef.se/internrekryterad_sparar_saellan_ur/ (2016-11-09)

Göteborgs Universitet (2016) Göteborgs Universitetsbibliotek.

<http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik/> (2016-12-13)

Högskolan i Borås (2016) Guide till Harvardsystemet.

<http://www.hb.se/Biblioteket/Skriva-och-referera/Guide-till-harvardssystemet/> (2016-12-30)

IKEA (2016) Om IKEA koncernen.

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2016.pdf (2016-12-20)

Liseberg (2016) Om företaget.

<http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Strategiskt-ramverk/> (2016-12-20)

Nationalencyklopedin, (2017) Humankapital.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/humankapital> (2017-01-11)

Nationalencyklopedin (2016) Rekrytering.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/rekrytering> (2016-11-09)

Internt material:

IKEA (2016), Matris 2016-04-15 [internt material]

Liseberg (2016), Rutin för rekrytering vid tillsvidare- eller visstidsanställning [internt material]