



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

## Organisationers beaktande av överensstämmelse mellan personliga egenskaper och organisationskultur vid rekrytering av business controllers:

- En kvalitativ studie gjord utifrån en rekryteringskontext

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 18

Handledare: Christian Ax  
Författare: Diana Hikmat & Lydia Tullsten

## **Förord**

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla respondenter som ställt upp för intervju från Balder, SKF, Essity, Mölnlycke och Volvo Cars. Tack för ert trevliga bemötande och att ni tog er tid för intervjuer och delade med er av era kunskaper, erfarenheter, tankar och åsikter. Utan era bidrag hade genomförandet av denna studie inte varit möjligt.

Vi vill även tacka vår handledare Christian Ax för de goda råd och synpunkter vi fått under resans gång, vilka har varit ett stort stöd i uppsatsprocessen.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 11 januari 2019

Tack!

Diana Hikmat & Lydia Tullsten

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT18**

**Författare:** Diana Keriakos och Lydia Tullsten

**Handledare:** Christian Ax

**Titel: Organisationers beaktande av överensstämmelse mellan personliga egenskaper och organisationskultur vid rekrytering av business controllers**

**Bakgrund och problem:** Tidigare studier rörande person-organisation fit vid rekrytering är få, varför det anses aktuellt att vidare undersöka detta. Det finns även en avsaknad i redan befintlig litteratur rörande controlleryrket där man inte tittat på hur överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper hos en business controller påverkar organisationernas beslut vid rekrytering.

**Syfte:** Att bidra till ökad kunskap om rekryteringen av business controllers i stora svenska organisationer, särskilt med avseende på frågan om överensstämmelse mellan personliga egenskaper hos den sökande och organisationens kultur. Vidare är syftet att pröva om, varför och hur person-organisation fit beaktas inom organisationer vid rekrytering av business controllers.

**Metod:** Studien bygger på fem semistrukturerade intervjuer med svenska stora bolag där totalt åtta respondenter deltog. Det empiriska materialet har diskuterats med grund i teori om organisationskultur och person-organisation fit.

**Resultat och slutsatser:** Studien har resulterat i att belysa att överensstämmelse är av stor betydelse för organisationerna vid rekryteringen av business controllers. Det råder en överraskande likhet i hur man resonerar mellan företagen när det kommer till motiv, arbetssätt och betydelse.

**Förslag till vidare forskning:** Efter genomförd studie kan det anses angeläget att studera vilka moment i rekryteringsprocessen som är bäst lämpade för att säkerställa att person-organisation fit finns. En studie om hur generalister inom human resources ser på person-organisation fit i förhållande till specialister skulle kunna bidra med förståelse kring hur involverade befattningshavare resonerar kring person-organisation fit och dess betydelse.

**Nyckelord:** organizational culture, person organization fit, person organization fit in recruitment, qualities of a controller

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte.....	8
1.4 Uppsatsens fortsatta disposition .....	8
<b>2. Teoretisk referensram .....</b>	<b>9</b>
2.1 Organisationskultur .....	9
2.2 Person-Organisation fit.....	9
2.3 Studiens utgångspunkt.....	12
<b>3. Metod.....</b>	<b>13</b>
3.1 Val av forskningsstrategi .....	13
3.2 Informationssökning och urval av litteratur .....	13
3.3 Val av företag och intervjurespondenter .....	13
3.4 Presentation av företag och respondenter.....	14
3.5 Intervjuernas genomförande.....	15
3.6 Bearbetning av empiri.....	16
<b>4. Empiri.....</b>	<b>17</b>
4.1 Balder .....	17
4.2 SKF .....	19
4.3 Essity .....	22
4.4 Mölnlycke.....	25
4.5 Volvo Cars.....	27
<b>5. Diskussion, bidrag samt förslag till vidare forskning.....</b>	<b>30</b>
5.1 Diskussion .....	31
5.2 Bidrag.....	33
5.3 Förslag till vidare forskning.....	34
<b>6. Referenser .....</b>	<b>35</b>
<b>Bilaga 1. Intervjuguide .....</b>	<b>38</b>

# 1. Inledning

---

*I uppsatsens inledande kapitel ges en bakgrundsbeskrivning av studiens ämnesområde samt en presentation av problemdiskussionen. Dessa mynnar därefter ut i studiens frågeställning och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Organisationskultur. Ett diffust begrepp men något som alla organisationer har oavsett storlek och ålder (Alvesson, 2013). I decennier har forskare studerat konceptet organisationskultur som växte fram på 1980-talet för att analysera och förstå organisationer (Ax & Greve, 2017). Schein (1990) definierar organisationskultur med utgångspunkt i tre kategorier; artefakter, underliggande antaganden samt värderingar. Vidare definierar Farooqui (2015) organisationskultur som de beteenden och ageranden från medlemmarna inom en organisation och betydelsen som andra fäster vid dessa. Organisationskultur utgör ett mönster av kollektiva beteenden som lärs ut till nya medlemmar inom organisationen som ett sätt att uppleva, tänka och känna, och det påverkar hur grupper interagerar med varandra internt men även externt med klienter och intressenter. (Farooqui, 2015). Alvesson (2013) menar att oavsett till vilken grad chefer och ledare inom företag engagerar sig i organisationskulturen, eller om man anser att företag helt saknar en unik organisationskultur, så kan man inte förringa dess betydelse. Forskare har påvisat att organisationskultur dels främjar prestation och åtaganden hos anställda (O'Reilly et al., 1991) samt bidrar till högre effektivitet (Denison & Mishra, 1995) och kan leda till konkurrensfördelar (Schein, 1999, Kotler & Keller, 2006 se Madu 2012).

Schneider (1987) föreslog i sin forskning att organisationer och personer attraheras till varandra baserat på likheter dem emellan, vilket har en nära koppling till teorin om Person-Organisation fit. Forskare definierar Person-Organisation fit, P-O fit som överensstämmelse mellan personer och organisationer i olika avseenden. Farooqui (2015) presenterar en sammanställning av forskning inom P-O fit av bland annat O'Reilly et al. (1991), Kristof (1996) och Meglino (2000) som alla presenterar resultat som pekar på att överensstämmelse mellan person och organisation har en positiv betydelse för olika aspekter inom organisationer. Bland annat att det bidrar till ökad arbetstillfredsställelse, motivation och prestation samt att det motverkar en hög personalomsättning.

Det finns en avsaknad av empiriska studier om vilka motiv och arbetssätt organisationer har när de beaktar P-O fit i sin rekryteringsprocess samt vilken betydelse man fäster vid P-O fit. Denna studie ämnar studera detta djupare genom att utgå från en rekryteringskontext där P-O fit definieras som överensstämmelse mellan personens egenskaper och organisationens kultur. Med personliga egenskaper menas här personens värderingar, mål och attityder enligt Kristofs (1996) definition. P-O fit i rekryteringsprocessen är av betydelse att studera då det ger organisationer möjlighet att sälla

bland kandidater för att hitta personliga egenskaper hos sökande som överensstämmer med organisationens kultur (O'Reilly et al., 1991; Kristof, 1996).

*“Researchers seem to agree that culture may be an important factor in determining how well an individual fits an organizational context”. - (O'Reilly et al., 1991 s. 487)*

## 1.2 Problemdiskussion

Trots att det idag finns omfattande studier och litteratur kring P-O fit så har man i relativt begränsad omfattning studerat P-O fit med utgångspunkt i rekryteringsprocessen. O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) menar att det behövs mer empirisk forskning för att få en större inblick kring vilka effekter P-O fit får i praktiken för organisationer. Författarna har i sina studier om P-O fit och rekrytering visat att rekryterare av MBA studenter påverkades positivt i sin bedömning av de sökande om de besatt någon form av organisationsspecifika karaktärsdrag (O'Reilly et al., 1991). Vidare har Rynes & Gerhart (1990) visat på att rekryterare från samma organisation åtminstone delar några gemensamma begrepp om P-O fit och den sökandes anställbarhet, vilket lett till att man kunnat se att rekryterare inom organisationer rekryterar mer lika än vad man gör mellan organisationer. Dock påvisar Adkins et al. (1994) att rekryteraren i sin bedömning aldrig är helt objektiv och att det alltid finns en viss personlig prägel i denna vilket gör att bedömningarna, om än lika, ändå kommer skilja sig även inom organisationer. I sin studie kom Rynes & Gerhart (1990) även fram till att bedömningen av fit är som viktigast efter att minimikraven för anställningen var uppfyllda samt att den bäst uppskattades med hjälp av intervjuer. De studier som gjorts har påvisat att det kan skilja sig i bedömningar utifrån P-O fit mellan organisationer men även mellan rekryterare inom samma organisation, vilket har väckt ett intresse hos oss då vi vill undersöka hur P-O fit tar sig uttryck genom att studera rekryteringsprocessen. Detta för att ge en bred och nyanserad bild av hur P-O fit påverkar bedömarens motiv och arbetssätt vid rekryteringen samt undersöka vad det har för betydelse för utfallet.

I denna studie är vi intresserade av att specifikt studera yrkesgruppen business controllers med avseende på P-O fit i rekryteringsprocessen. Man har i tidigare forskning studerat bland annat redovisningsekonomer och revisorer men då controllers är en yrkesgrupp där man i framtiden ser ett ökat behov med nya förutsättningar (Axelsson, 2014) är det av intresse att fokusera på denna grupp. Då business controllern arbetar med att fokusera verksamheten och dess inriktning behöver de besitta en djup förståelse för vad som gör organisationen framgångsrik, varför en business controller anses inneha en nyckelroll i organisationen (Axelsson, 2016; Nilsson & Olve, 2018). Detta gör att det är av intresse att studera om, hur och varför P-O fit är av betydelse för organisationen när man nyrekryterar. Ytterligare är rollen som controller utbredd inom en rad olika företag och de sökande kan i hög grad röra sig fritt mellan branscher (Nilsson & Olve, 2018) vilket gör att den är intressant att studera utifrån teorin om P-O fit.

Controllerhandboken (Nilsson & Olve, 2018), som anses vara den mest kompletta litteraturen rörande yrkesgruppen controllers i Sverige, påvisar att när man studerat denna yrkesgrupp tidigare har man bland annat undersökt den historiska utvecklingen av dess roll, vad den innebär idag, hur den kan skilja sig åt mellan organisationer, vilka personliga egenskaper som är önskvärda samt vilka generiska kunskaper organisationerna efterfrågar. Kristof (1996) definierar personliga egenskaper som värderingar, mål och attityder vilka kan återspegla och översättas till organisationens kultur och därmed resultera i överensstämmelse mellan person och organisation. Till skillnad från personliga egenskaper är generiska kunskaper sådant som inte specifikt för en individ utan snarare något som personer kan lära sig genom studier eller arbetslivserfarenhet och som därmed kan följa med en person mellan olika yrkesroller. Detta är kunskaper såsom exempelvis analytisk förmåga, systemutveckling, prognos och affärsutveckling och som vanligtvis efterfrågas av organisationer till specifika tjänster såsom exempelvis tjänsten som business controller (Nilsson & Olve, 2018). Dock är, särskilt i stora organisationer, annonserna för business controllers fokuserade på att framhäva vilka generiska kunskaper man efterfrågar och en typisk jobbbannons kan se ut enligt följande;

*“[...] Ability to work in a proactive way on your own initiative is well recognized, as well as your strong analytical skills and structured way of working. [...] your ability to communicate and to work with people on different levels in the organization is essential.” - (Volvo Group via Indeed, 2018)*

Att det är önskvärt att personen tar med sig vissa generiska kunskaper in i rollen som business controller är undersökt sedan tidigare, dock saknas det en diskussion i Controllerhandboken (Nilsson & Olve, 2018) om överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper hos business controllers. Det finns även en avsaknad av empiriska studier rörande business controllers med avseende på P-O fit samt hur man inom organisationer beaktar överensstämmelse mellan personliga egenskaper och organisationskulturen vid rekryteringen av denna yrkesgrupp. Ovanstående problemdiskussion har resulterat i följande frågeställning och delfrågor, som tar sin utgångspunkt ur organisationens perspektiv:

*Beaktas personliga egenskaper och organisationskultur, P-O fit, av organisationer vid rekrytering av business controllers?*

- *Om ja, vilka motiv och arbetsätt använder man och vilken betydelse fäster man vid överensstämmelse mellan personen och organisationen?*
- *Om nej, varför inte?*

### 1.3 Syfte

Studien ämnar bidra till ökad kunskap om rekryteringsprocessen av business controllers i svenska organisationer. Vidare är syftet att bidra till ökad kunskap om P-O fit och dess roll vid rekryteringen av business controllers, särskilt med avseende på överensstämmelse mellan personliga egenskaper hos den sökande och organisationens kultur.

### 1.4 Uppsatsens fortsatta disposition

#### **Kapitel 2 Teoretisk referensram**

I detta kapitel presenteras relevanta teorier för läsaren som behövs för att besvara studiens frågeställning. Kapitlet inleds med att presentera *Organisationskultur* för att därefter beskriva *Person-organisation fit* och forskning inom området rörande rekryteringsprocessen.

#### **Kapitel 3 Metod**

Metodkapitlet redogör för studiens utformning samt tillvägagångssätt. Urval av litteratur, företag och respondenter återges och en kortfattad presentation av de företag och respondenter som deltagit i studien presenteras. Kapitlet avslutas med en beskrivning av genomförandet av datainsamling samt bearbetningen av det empiriska resultatet.

#### **Kapitel 4 Empiri**

Här sammanställs det insamlade materialet som erhållits från de fem intervjuer som genomfördes för studien. Intervjuerna presenteras i den ordning de genomfördes under varsitt delkapitel.

#### **Kapitel 5 Diskussion**

I detta kapitel diskuteras den insamlade empirin utifrån den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med en diskussion och en slutsats rörande studiens bidrag. Här ges även förslag på vidare forskning.



## 2. Teoretisk referensram

---

*Den teoretiska referensramen inleds med en presentation av organisationskultur och vad begreppet innefattar, för att sedan introducera teorin om P-O fit, dess utveckling och de betydelsefulla conceptualiseringar som skett. Den efterföljande delen tar upp tidigare forskning inom P-O fit, med avseende på rekrytering, som skett inom fältet. Slutligen avslutas kapitlet med en beskrivning av studiens utgångspunkt.*

---

### 2.1 Organisationskultur

Redan på 1980-talet intresserade forskare sig för organisationskultur och dess inverkan på bland annat organisatoriska strukturer, processer och prestationer (Ax & Greve, 2017). Trots att det idag inte finns en och samma definition av organisationskultur och dess innebörd så betonar majoriteten av definitionerna begrepp såsom delade värderingar, övertygelser och antaganden med andra medlemmar inom en viss grupp (Schneider, 1988; Schein, 1990; O'Reilly et. al., 1991; se Ax & Greve, 2017). De komponenter som Schein (1990) menar att organisationskultur består av; artefakter, underliggande antaganden och värderingar, kan beskrivas mer djupgående för att bättre förstå vilka uttryck organisationskultur kan ta i praktiken. Artefakter kan ta sig uttryck genom symboler, klädkod, arkitektur samt myter och berättelser (Schein, 1990; Ax & Greve, 2017). Underliggande antaganden är sådana tankar och beteenden som tas för givet och som funnits i organisationen en längre tid (Schein, 1990). Värderingar återfinns bland annat i uppförandekoder men även mål, normer och övertygelser (Schein, 1990). Överensstämmelse i just värderingar, såsom de beskrivs enligt Schein (1990), kommer vara utgångspunkten för denna uppsats när P-O fit diskuteras mellan person och organisation.

Organisationskultur anses inte bara avgöra om en person passar in i den organisatoriska kontexten men även vara den som sätter prägel för hur medlemmar inom en organisation förväntas bete sig internt och externt. När en grupp av medlemmar har lärt sig vilka värderingar och antaganden som gäller så resulterar detta i gemensamma mönster i uppfattningar, tankar och beteenden (Schein, 1990). Detta innebär att den ångest och oro som kan uppstå, när grupper inte förstår vad som förväntas av dem, elimineras (Hebb, 1954 se Schein, 1990). Graden av integration av organisationskultur är således beroende dels av gruppens stabilitet och trygghet och hur längre gruppen har funnits, dels de mekanismer i vilken lärande har ägt rum (Schein, 1990).

### 2.2 Person-Organisation fit

En central uppfattning i litteraturen är betydelsen av överensstämmelse mellan organisationer och personer i olika arbetsrelaterade avseenden (O'Reilly et. al., 1991). Överensstämmelse kan därmed studeras ur både organisationers och personers per-

spektiv, varav denna studie kommer ta sin utgångspunkt ur ett organisatoriskt perspektiv. Tidigare studier som har gjorts har studerat fit utifrån en rad olika aspekter där man bland annat har studerat organisationsklimat samt lön- och belöningsystem (Farooqui, 2015). En aspekt som forskare har använt sig av vid studier av P-O fit är organisationskultur, vilket där brukar definieras som organisationers normer värderingar och mål. (Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Farooqui, 2015). I denna uppsats är vi särskilt intresserade av denna aspekt av organisationen, varför studiens definition av P-O fit är överensstämmelse mellan personers egenskaper och organisationers kultur med utgångspunkt i rekryteringsprocessen av business controllers. Utifrån detta perspektiv är den bolagsspecifika organisationskulturen av intresse, samt hur denna kan översättas och stå i samklang med personliga egenskaper hos kandidater i rekryteringsprocessen. Vid överensstämmelse mellan organisationskultur och personens egenskaper råder P-O fit, dock är detta något som bedöms utifrån en skala och kan därför variera mellan organisationer.

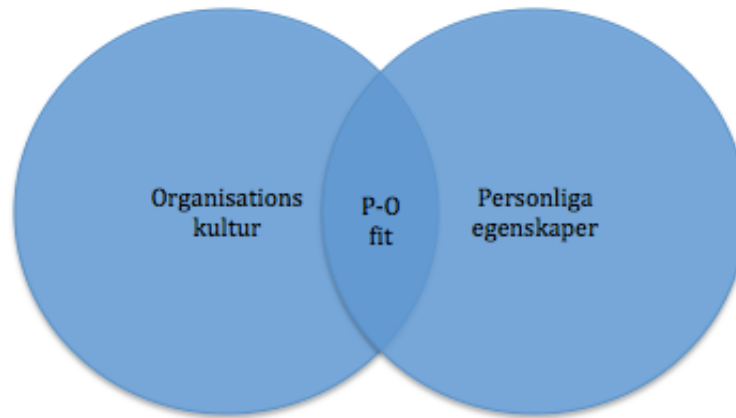
Teorin kring P-O fit kopplat till organisationskultur har sin utgångspunkt i Schneiders (1987) Attraction-Selection-Attrition (ASA) framework. Schneider diskuterar att ASA ramverket har organisationskultur som utgångspunkt för att överensstämmelse mellan person och organisation ska uppnås. Detta ramverk blir relevant för P-O fit och rekryteringsprocessen då *attraction* kan anses ske på basis av likheter mellan personers egenskaper och organisationers kultur. *Selection* blir av betydelse på så vis att organisationer gör urval och rekryterar de kandidater som uppfattas som överensstämmande med organisationskulturen. Det betyder att organisationer, genom sina formella och informella urvalsprocesser påverkar vilka som till slut blir en del av organisationen.

Kristof (1996) har i sin forskning utvecklat teorin om P-O fit och identifierar de karaktärsdrag som organisationen och personen kan besitta. För organisationen består dessa av organisationskultur som värderingar, mål och normer, och för personen består de av personliga egenskaper som värderingar, mål, personlighet och attityder. Detta belyses genom författarens konceptualisering av P-O fit, *supplementary fit*, som uppstår när en person innehar egenskaper som är i samklang med organisationens kultur och de befintliga medarbetarnas. (Munchinsky & Monahan, 1987; se Kristof, 1996). Den typ av överensstämmelse som Kristofs (1996) *supplementary fit* syftar till uppstår enligt forskare när det råder överensstämmelse mellan organisationers och personers syn på kultur, klimat, värderingar, normer och mål (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Chatman, 1989,1991; Judge & Bretz, 1992; Posner, 1992; Kristof, 1996). Utifrån Kristofs konceptualisering av P-O fit så utvecklar författaren den allmänt kända definitionen av P-O enligt följande:

*“The compatibility between people and organizations that occurs when [...] they have similar fundamental characteristics.” - (Kristof, 1996, s.4)*

Kristofs konceptualisering kring P-O fit tolkas och illustreras av författarna enligt figuren nedan, där en överensstämmelse mellan personliga egenskaper och organisationskulturen tillsammans skapar P-O fit.

*Figur 1. Författarnas illustration av Kristofs supplementary fit*



Källa: Egen framställning

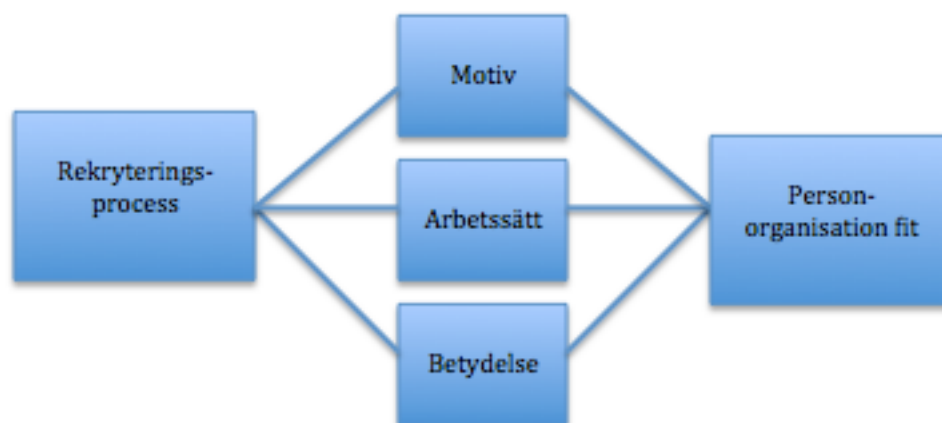
Ryan & Gerhart (1990) diskuterar att fit och dess betydelse kommer till uttryck först efter att ett initialt urval har gjorts för att säkerställa att alla kandidater möter minimikraven för tjänsten (Ricklefs, 1979; se Ryan & Gerhart, 1990). Man resonerar kring att om alla kvarvarande kandidater möter minimikraven så blir det deras personliga egenskaper som blir den avgörande faktorn för vem som erbjuds jobbet. Författarna diskuterar att minimikraven är en hygienfaktor för att möta de krav som tjänsten ställer. Beaktning av överensstämmelse mellan person och organisation, P-O fit, blir således av betydelse först när kandidater med liknande kvalifikationer går vidare i rekryteringsprocessen (Rynes & Gerhart, 1990). Eftersom författarna i denna uppsats är intresserade av P-O fit i rekryteringsprocessen, så ligger Ryan och Gerharts studie till grund för att förstå hur företag sällar och gör urval bland sina kandidater för att uppnå P-O fit.

Adkins (1994) diskuterar om huruvida befattningshavares subjektivitet har betydelse för bedömningen av P-O fit i rekryteringsprocessen. Man argumenterar att även om befattningshavare har sina personliga preferenser med avseende på vilka egenskaper hos en sökande som är önskvärda, så finns det en övergripande likhet i bedömningar mellan olika befattningshavare inom organisationen. Detta förklaras genom att befattningshavare inom organisationen är medvetna om den bolagsspecifika överensstämmelsen som organisationen efterfrågar, varför dessa gör en konceptuellt distinkt bedömning i vad som anses vara överensstämmelse. (Adkins, 1994)

## 2.3 Studiens utgångspunkt

Studien kommer utgå ifrån figuren nedan, som illustrerar samspelet mellan rekryteringsprocessen och P-O fit genom organisationers motiv och arbetssätt samt den betydelse man fäster vid överensstämmelse. Denna figur kommer även utgöra strukturen för studiens empiri och diskussion. Motiv anses vara relevant för studien då det visar *om* och *varför* organisationer väljer att arbeta med och lägga vikt vid överensstämmelse i rekryteringsprocessen av business controllers. Arbetssätt visar *hur* man säkerställer överensstämmelse genom de metoder man använder, *vilka* befattningshavare som är involverade i rekryteringsprocessen samt *vad* man eftersöker hos personerna utifrån organisationskulturen. Slutligen studeras den vikt som organisationerna fäster vid överensstämmelse mellan organisation och person i rekryteringsprocessen, vilket ger en indikation på dess *betydelse*.

Figur 2. Samspel mellan rekryteringsprocess och person-organisation fit



|

Källa: Egen framställning

Studios teoretiska utgångspunkt är P-O fit ur det organisatoriska perspektivet med betoning på sökandes personliga egenskaper och organisationers kultur i rekryteringsprocessen. Definitioner av personliga egenskaper och organisationskultur utgår från Kristof (1996), vilka nämns ovan i punkt 2.2. Kristofs (1996) conceptualisering av P-O fit, specifikt supplementary fit, blir relevant då författarna är intresserade av att hitta en specifik överensstämmelse utifrån egenskaper hos både organisationer och personer, samt hur dessa samspekar med varandra för att P-O fit ska uppnås.

### 3. Metod

---

I följande avsnitt presenteras den metod som använts för studien. Först presenteras vald forskningsstrategi, urval av företag och respondenter samt en presentation av dessa. Vidare följer en detaljerad beskrivning om hur datan samlades in, bearbetades och diskuterades.

---

#### 3.1 Val av forskningsstrategi

Studien inleddes med att formulera en frågeställning och ett syfte. Därefter genomfördes en informationssökning som följdes av skapandet av en intervjuguide, som senare kom att användas för att samla in empirin till studien. En teoretisk referensram sammanställdes med relevanta teorier och tidigare studier. Empirin samlades in och sammanställdes av författarna och analyserades med hjälp av den teoretiska referensramen. Empirin sammanfattades i en tabell och diskuterades samt kom att generera två bidrag och förslag till vidare forskning.

#### 3.2 Informationssökning och urval av litteratur

Studien har grundats på intervjuer från fem svenska företag. Intervjumaterialet ansågs ha aktualitet samt att det anpassades till studiens syfte och frågeställningar, medan den insamlade litteraturen ansågs utgöra en god grund för vidare diskussion av det empiriska materialet. Studiens teoretiska referensram baseras på litteratur från artiklar och böcker. För mindre, grundläggande informationssökning användes även hemsidor. Vid eftersökning av litterärt material användes "Supersök" och "Google Scholar". Författarna strävade efter att använda källor som citerats mycket, då detta gav en indikation på litteraturens tillförlitlighet. All litteratur valdes i diskussion med handledaren. De sökord som användes var *organisation culture*, *person organisation fit*, *person organisation fit in recruitment*, *qualities of a controller*. Litteraturen studerades av författarna och sammanställdes därefter till en teoretisk referensram som vidare kom att underbygga studiens empiri och diskussion.

#### 3.3 Val av företag och intervjurespondenter

Val av företag för studien gjordes utifrån tre kriterier. Det första kriteriet var storleken på företagen som deltog i studien då det antogs ha betydelse för att säkerställa att det fanns en tydlig human resources-funktion inom bolaget, samt att man hade ett antal kontrollertjänster. Det andra kriteriet var att företaget skulle ha funnits under en längre tid, vilket ansågs vara av betydelse då det ökade sannolikheten att det fanns en formaliserad och etablerad organisationskultur. Det sista kriteriet var att företagen skulle befinna sig i Göteborgsområdet för att författarna med enkelhet skulle kunna ta sig ut till företagen för att genomföra fysiska intervjuer. I denna studie intervjuades medar-

betare på fem stora bolag baserade i Göteborg som uppfyllde Bolagsverkets villkor för stora koncerner (Bolagsverket 2018).

Vid valet av respondenter fanns en önskan från författarna om att träffa en rekryterare och en controller som varit anställda inom organisationen under en längre tid och där båda eller en av dessa varit delaktig vid rekryteringen av en controller. Detta eftersom frågeställningen var av den karaktären att den täckte in två kunskapsområden. Rekryteraren antogs inneha specialkompetens rörande rekrytering, medan kontrollern antogs ha en god insikt i vilka specifika egenskaper som kan ses som önskvärda för tjänsten. På så vis kompletterade de olika befattningarna varandra och kunde därmed ge en helhetsbild. Fördelen med att intervjua flera personer med liknande befattningar på olika företag var att det skapade en grund för jämförelse mellan likheter och skillnader i processer och synsätt, vilket gav en så bred och nyanserad bild som möjligt. Intervjuerna genomfördes om möjligt med både rekryteraren och kontrollern närvarande för att möjliggöra för diskussion mellan respondenterna, utöver de frågor som ställdes av författarna. Samtliga respondenter gav sitt medgivande till att låta företagets namn stå med i uppsatsen. Alla respondenter, förutom de två från SKF som ville förbli anonyma, gav sitt medgivande till att låta författarna använda deras namn.

### **3.4 Presentation av företag och respondenter**

#### **3.4.1 Balder**

Fastighets AB Balder, eller endast Balder, är ett fastighetsbolag som grundades 2005 och som till en början byggde upp sin organisation inom Sverige. Huvudkontoret ligger i Göteborg och koncernen är idag internationell då man etablerat sig i Sverige, Danmark, Finland, Norge och Tyskland. Idag har koncernen 600 anställda. (Balder, 2018)

#### **3.4.2 SKF**

SKF har varit ledande inom lagertillverkning sedan 1907 och har sitt huvudkontor baserat i Gamlestan i Göteborg (SKF, 2018). De är verksamma inom mer än 40 industrier, finns i 130 länder runt om i världen och har 45 678 anställda inom koncernen. (Årsredovisning, 2017).

#### **3.4.3 Essity**

Essity är ett hygien-, - och hälsobolag som tillverkar en rad olika produkter, bland annat sanitets-, - baby, sjukvårds-, - och inkontinensprodukter (Essity, 2018). Huvudkontoret ligger i Stockholm men man har även kontor och produktion i Göteborg. Försäljning sker i närmare 150 länder och man har ungefär 48 000 anställda inom koncernen. (Årsredovisning, 2017)

#### **3.4.4 Mölnlycke**

Mölnlycke är ett företag inom medicinteknik som levererar medicinska produkter och lösningar för hälso- och sjukvårdspersonal. Bolaget grundades 1849 i Göteborg där huvudkontoret fortfarande är baserat. Man har verksamheter i mer än 40 länder och kunder i närmare 100. Man har 466 anställda för närvarande. (Mölnlycke, 2018)

### 3.4.5 Volvo Cars

Volvo Cars har sitt huvudkontor i Göteborg och år 1927 serietillverkade man sina första bilar i göteborgsfabriken, som fortfarande är aktiv idag. Idag har företaget försäljning i över 100 länder och man har fabriker i Sverige, Belgien, Kina och USA. Volvo Cars har ungefär 38 000 anställda och ägs sedan 2010 av det kinesiska bolaget Geely Holding. (Volvo Cars, 2018)

Nedanstående tabell presenterar samtliga företag som deltog i studien samt respondenterna och deras befattningar. I tabellen återfinns även datumen för intervjutillfällena.

*Tabell 1. Sammanställning av företag och intervjurespondenter*

Företag	Namn	Roll	Datum
Balder	Magnus Elm	Chefscontroller	21 november 2018
	Joacim Hake	Controller	
SKF	Respondent A	Rekryteringsspecialist	22 november 2018
	Respondent B	Chefscontroller	
Essity	Carin Visser	Global sourcing controller	29 november 2018
	Theres Lundborg	Rekryteringsspecialist	
Mölnlycke	Carin Campbell	Chefscontroller	29 november 2018
Volvo Cars	Camilla Kopp	Human resources business partner	7 december 2018

### 3.5 Intervjuernas genomförande

I studien användes semistrukturerade intervjuer då det enligt Bryman & Bell (2017) ger respondenten större frihet att utforma svaren på sitt eget sätt samt att det öppnade upp för frågor som kunde växa fram under intervjuernas gång, något som kunde ge ett mer givande och flexibelt samtal. Författarna ansåg att semistrukturerade intervjuer gav dem möjlighet att få så uttömmande svar som möjligt från respondenterna utan att styra intervjun för mycket (Holme & Solvang 1997). Frågorna utformades utifrån studiens frågeställning för att kunna besvara de motiv, arbetssätt och betydelse organisationer fäster vid P-O fit i rekryteringsprocessen. Två av intervjufrågorna hade fasta svarsalternativ där respondenterna svarade utifrån en skala, detta för att lättare kunna tolka svaren och föra en diskussion kring dem. Frågorna som användes vid intervjun diskuterades och formades med hjälp från handledaren. Vidare så gjorde författarna efterforskningar för att kunna sätta sig in i vilka frågor som skulle komma att bli relevanta för att besvara studiens frågeställningar och syfte. Författarna var medvetna om

att respondenterna kunde vara partiska vid insamlandet och bearbetningen av det empiriska materialet. Intervjufrågorna återfinns i bilaga 1.

De fem intervjuerna genomfördes hos företagen på deras kontor i Göteborg och av åtta respondenter deltog en i intervjun via videolänk. Att träffa respondenterna fysiskt på plats hos organisationen var viktigt enligt författarna då intervjun på så vis genomfördes i organisationens kulturella kontext samt att det finns ett antal fördelar med att genomföra fysiska intervjuer (Bryman & Bell 2017). Dessa fördelar var att det var lätt att genomföra med båda respondenterna samtidigt samt att det lättare uppstår ett avslappnat samtal. Intervjuerna inleddes med en kort presentation av författarna samt studiens syfte. Därefter beskrevs de definitioner av organisationskultur och personliga egenskaper och värderingar som används i studien och som tas upp i kapitel ett. Respondenterna ombads inledningsvis att, var och en, beskriva sina roller inom organisationen innan författarna startade intervjun. Intervjun inleddes med frågor om organisationen och dess kultur samt den generella rekryteringsprocessen. Därefter blev frågorna mer specifika rörande business controllers och om hur rekryteringen av dessa går till inom organisationen. Intervjun leddes av en av författarna som ställde samtliga frågor som var förutbestämda. Studiens andra författare tog anteckningar under intervjuerna och ställde följdfrågor när det ansågs vara lämpligt. Alla intervjuer varade mellan 40-50 minuter och för att säkerställa att ingen information gick förlorad spelades de in via en applikation på iPhone med godkännande från respondenterna att intervjun spelades in (Ahrne & Svensson, 2015).

### **3.6 Bearbetning av empiri**

Intervjuerna bearbetades i form av att de transkriberades så snart efter intervjutillfället som det var möjligt. Transkriberingar ansågs vara av vikt eftersom de utgjorde materialet till empirin och bidrog till att det blev lättare att strukturera och kategorisera datan. (Bryman & Bell, 2017) Genomförandet av transkriberingarna delades upp mellan författarna och diskuterades därefter gemensamt. Därefter delades resultatet upp i tre kategorier; motiv, arbetssätt och betydelse.



## 4. Empiri

---

I följande avsnitt kommer en sammanställning av de fem intervjuer som genomförts att presenteras i den ordning som de gjordes hos företagen och delas upp i motiv, arbetssätt och betydelse. De åsikter och citat som återges i texten är tagna direkt från intervjumaterialet. Alla respondenter refereras till med sina efternamn, förutom de två respondenter som valt att vara anonyma som kommer refereras till som respondent A respektive B.

---

### 4.1 Balder

#### Organisationskultur i företaget

Enligt Magnus Elm har Balder har formella kärnvärden som finns i organisationen och dess kultur. Dessa tar sig uttryck genom deras värdeord som består av *hjärta*, *nyttänkande*, *närhet* och *enkelhet*. Elm diskuterar att *hjärta* handlar om hur man behandlar varandra inom organisationen men även hur man förhåller sig till sina hyresgäster, där det är viktigt att man förhåller sig på ett respektfullt och ödmjukt sätt gentemot både kollegor och kunder. *Nyttänkande* är ytterligare ett värdeord som genomsyrar organisationen. Elm beskriver detta som att man ska tänka på ett nytt sätt och inte vara som alla andra. Som ett exempel nämner Elm att traditionella bolag utgår från en budget i sin verksamhet, medan Balder inte har någon, och att detta även går ihop med värdeordet *enkelhet*. Det fjärde och sista värdeordet är *närhet*, där Elm säger att Balder är "det lilla bolaget i det stora". Han diskuterar att *närhet* kommer till uttryck genom att det finns en *närhet* mellan alla inom organisationen samt att det är korta beslutsvägar. Vidare beskriver Elm att *entreprenörsanda* är en viktig del av Balders organisationskultur trots att det inte uttryckligen finns med i värdeorden.

Med avseende på vad i organisationskulturen som man anser är viktigt att beakta vid nyrekrytering av business controllers är bland annat värdeordet *hjärta*. Enligt Elm är detta det värdeord som står högst på agendan och är något som genomsyrar hela organisationen. Exempelvis nämner kontrollern Joacim Hake att på Balders årliga julfester så tar alla 500 anställda på sig en tröja med ett *hjärta* på. På dessa julfester brukar Balders vice VD Sharam Rahi gå fram till var och en av medarbetarna och krama dem, något som tydligt visar på hur man beaktar värdeordet *hjärta* inom organisationen. Vidare så diskuterar Elm att *entreprenörsandan* ses som A och O i bolaget. Balders VD, Erik Selin, samt deras vice VD, är enligt Elm sanna entreprenörer, något som kan kopplas till värdeordet *enkelhet*. Vidare så säger Elm att det är viktigt att stanna upp och lyssna på en anställd, ny som gammal, och att detta har att göra med värdeordet *närhet* som man vill ha internt bland medarbetare. Elm beskriver attityden inom organisationen som;

*"Det är bara ett samtal eller möte i hissen så är beslutet fattat och taget, och så tar man det därifrån"*

Vidare beskriver Elm att Balder står inför en stor förändringsresa där bolaget bland annat köper upp fastigheter i andra länder, vilket innebär att Balder aldrig står still. Han diskuterar att vissa personer vill jobba på bolag där det “mer eller mindre taktar på” och att de gärna vill ha ordning och reda samt att de vill ha rutiner för hur saker och ting ska lösas. Elm menar dock att något sådant inte finns på Balder, det är inte heller något man riktigt står för och man måste ta det för vad det är. När det är så högt tempo så måste personalen vara flexibel och göra det så enkelt för sig som möjligt, vilket går in under värdeordet enkelhet. Han säger att det till exempel inte går att sitta med en uppgift i flera timmar eftersom den då kanske inte längre är aktuell när man färdigställt den. Personen måste därför inneha någon form av entreprenörsanda, så även om det inte finns ett färdigt sätt att lösa en uppgift på så kan personen, med sitt entreprenörstänk, komma undan med att skapa smarta lösningar.

### **Motiv**

Motivet till att överensstämme mellan personens egenskaper och organisationens kultur är viktig för gruppdynamiken enligt Elm. Balder strävar efter att ta in medlemmar i organisationen som delar de värderingar som organisationen har i form av värdeorden som de utgår ifrån. Även om en controller arbetar individuellt så trycker man på att controllergruppen ska jobba som ett lag. Man har även högt i tak och tar hänsyn till andra medarbetares synpunkter, varför man låter kandidaten träffa gruppen i en mer avslappnad kontext, till exempel över en kaffe eller fika. Gruppen får då möjlighet att ge sina åsikter och om de är nöjda med kandidaten. Gruppdynamiken hos Balder är så pass viktig att Elm och hans kollega inte anställer en kandidat om övriga i gruppen mot förmodan säger nej, då detta enligt honom hade känts fel. Vidare diskuterar han att utöver gruppen som ska få en bra känsla av kandidaten så måste även kandidaten få en bra känsla av gruppen och organisationen.

Elm och hans kollega lägger vikt vid att personen är ödmjuk och respektfull både gentemot kollegor men även kunder, något som grundas i Balders organisationskultur och de värdeorden som Balder utgår ifrån. Dels beror detta på att man jobbar nära sina kollegor, men även för att kunna hantera kunder som kan hamna i jobbiga omständigheter. Exempelvis kan det handla om en hyresgäst som har svårt att betala månadens hyra eller en kund som sparat alla sina besparingar för att investera i ett företag som inte går som tänkt. Detta gör att alla anställda på Balder ska kunna förhålla sig på ett ödmjukt sätt och visa respekt för sina kunder i sådana situationer, där hjärta ofta får en stor betydelse.

### **Arbetsätt**

Hur man går tillväga vid rekrytering av en business controller är att Elm, tillsammans med hans motsvarande kollega, initierar att de är i behov av en ny person. Vare sig Balder väljer att själva leta kandidater eller ta stöd från en rekryteringsfirma så säger Elm att han och hans kollega läser igenom allas ansökningar även om rekryteringsfirman har valt ut ett antal föreslagna kandidater. Han menar att han och hans kollega inte vill att en kandidat som de kanske hade gillat riskeras att selekteras bort, även om

rekryteringsfirman inte tycker att kandidaten är lämplig. Alla ska få lika chans att synas, och detta har att göra med värdeordet hjärta. Sedan görs ett urval i vilken man tar in ca 10 kandidater till en första intervju, för att sedan ta ut ca 2-3 av dessa på en ytterligare intervju. På andra intervjun får kandidaten möjlighet att träffa resten av controllergruppen, som även är kandidatens framtida kollegor, samt Balders CFO som brukar delta en kort stund. Vid detta tillfälle får gruppen komma med sina synpunkter innan Elm tillsammans med kollega fattar ett beslut.

De involverade befattningshavarna är Elm, hans kollega, arbetsgruppen, Balders CFO och den externa rekryteringsfirman.

### **Betydelse**

När kandidaterna tas in på intervju så väger personlighet tyngre än kunskap, enligt Elm. Han anser att det är något man kan lära sig, medan personlighet är något man besitter och inte kan lära sig på samma vis. Vidare så diskuterar Elm att många kandidater är relativt likvärdiga vad gäller kunskap och kompetens, varför personlighet och huruvida kandidaten passar in i organisationen blir en viktig del i deras bedömning. Elm säger att kandidaten måste besitta något som gör att man blir mer intresserad av dem, och att detta inte har något att göra med kunskap. Av den anledningen har man även valt att inte ha några personlighets-, - och begåvnings tester. Det har funnits en diskussion i att börja med testerna, men Elm menar att man lär sig mer om en individ genom att sitta med dem på en intervju, och att det ger tillräckligt mycket information om den sökande som person.

På frågan om det är väsentligt att det råder överensstämmelse mellan organisationens kultur och personliga egenskaper hos en controller så graderade båda respondenterna det som att det stämmer mycket bra. Vidare när man diskuterade om det är väsentligt att det råder överensstämmelse mellan organisationens kultur och personliga egenskaper hos en controller relativt till andra inslag såsom utbildningsbakgrund, betyg och arbetslivserfarenhet, så graderade man det som mycket viktigt. Detta grundade man i Balders bakgrund med en VD och vice VD som inte har någon eftergymnasial utbildning och att det är något som sätter sin prägel på hur man ser på utbildning. Denna typ av kompetens hamnar således lite i skymundan, Elm beskriver det som att personlighet slår ut all form av kunskap. Dock diskuterar man att vid två likvärdiga kandidater i fråga om personlighet och matchning till organisationskulturen så skulle en hög kompetens bli den avgörande faktorn.

## **4.2 SKF**

### **Organisationskultur i företaget**

På SKF sker det en aktiv förändring i organisationskulturen sedan Alrik Danielson tillträdde som ny VD 2015, något som respondent A påtalar då han beskriver organisationskulturen. Respondent B uttrycker att egentligen är grundvärderingarna man haft tidigare, *openness, teamwork, empowerment, high ethics*, samma men att man

byggt på och utvecklat dem med *purposeful action taking* och ett *outside-in* tänk. Purposeful action taking är det nya ledordet för hur individer inom organisationen bör agera och med det menar respondent A att om man ser ett problem, så ska man ta tag i det själv.

Vidare beskriver respondent B den andra förändringen, det *outside-in* tänk som man börjat använda sig av inom organisationen gentemot sina kunder, som att man har börjat fråga “vad behöver ni och vad kan vi göra för er?” istället för att säga “här har vi världens bästa lager och det här är priset, köp det eller inte”. Respondenten tillägger att det kan upplevas som väldigt grundläggande men att man utifrån organisationen, som varit marknadsledande väldigt länge, ändå har behövt jobba med detta då konkurrenssituationen har förändrats. Att detta skifte i marknadsstyrka har påverkat organisationskulturen menar respondent B syns på sättet man arbetar med exempelvis *openness* och *teamwork*. Istället för att endast se till om målen är uppnådda så tittar man på hur det har gått, vad man har gjort bra och hur man har utfört det. Man analyserar på så vis vägen till målet lika mycket som att målet i sig har blivit uppfyllt och lägger i och med det ett fokus på att värderingar så som *openness* och *teamwork* upprätthålls genom medarbetarnas agerande.

Vad man lägger fokus på i organisationskulturen vid rekryteringen av business controllers är i huvudsak två av värdeorden. Respondent A, som själv är relativt ny inom organisationen, beskriver att det ligger ett stort fokus och att man talar mycket om *purposeful action taking* inom hela organisationen och att man även vid rekryteringen av controllers tittar mycket på om detta finns hos personerna som söker tjänsten.

### **Motiv**

Anledningen till varför man beaktar överensstämmelse vid rekrytering av business controllers är bland annat för att man vill hitta en så bra fit som möjligt vid rekryteringen. Detta för att försäkra sig om att den sökande stannar inom organisationen och för att hålla nere personalomsättningen. Respondent A beskriver det som;

*“[...] annars kommer vi få sitta här om ett år och sköta samma process igen.”*

Vidare beskriver respondent B att man beaktar överensstämmelse därför att hen, utifrån ett teamperspektiv, vill känna av dynamiken hos den sökande och avgöra hur denne kan komma att passa in alternativt påverka den rådande dynamiken inom arbetsgruppen. Detta anser respondent B att man kan göra genom att ta in den sökande på ett mer informellt möte än en anställningsintervju, såsom en fika eller en lunch, där man träffar chefscontrollern och en eller flera medarbetare för att känna av gruppdynamiken. Detta är dock inget som är med i den formella rekryteringsprocessen för controllers påpekar respondent A, men har ändå visat sig vara ett effektivt medel för bedömning.

Respondent B säger vidare att man vid de senaste rekryteringarna fått ta in lite “grönare personer”, alltså sökande med lite mindre erfarenhet, på grund av att det är en brist på business controllers på arbetsmarknaden. Vid dessa tillfällen har respondent A och B baserat sina beslut på att man ansett att dessa personer personlighetsmässigt överensstämde väl med organisationskulturen, vilket man beskriver har fått lyckade utfall.

*“[...] i slutändan handlar det om personlighet. Det är där det händer saker och det är där man får saker gjorda. Om man är en purposeful actiontaker. Eller någon som avvaktar tills någon annan säger till.”*

### **Arbetsätt**

Respondent A beskriver att processen av att rekrytera business controllers inledningsvis går ut på att den ansvariga chefen påtalar behovet av att nyrekrytera. Detta går vidare upp på “grandparent” nivå för godkännande från de högre cheferna. Hur högt man behöver gå för godkännande kan variera beroende på tjänst och situation, men det är alltid bestämmande chef som slutligen avgör vem som rekryteras. När det blivit godkänt får chefen, i detta fall respondent B, kontakt med en rekryterings specialist och gemensamt går man igenom kravprofilen för tjänsten. Normalt sett går den färdiga kravprofilen ut till SKF human resources Sverige vilken kontrolleras mot de potentiella interna kandidaterna innan en ansökan skickas ut till externa kandidater. För controller-tjänsterna brukar dock ansökan skickas internt och externt samtidigt då kompetensen ofta saknas internt från början.

Därefter hålls initiala intervjuer där både respondent A och B medverkar, för att gå igenom mer generella saker så som erfarenhet, personlighet, förväntningar och ledarskap hos de sökande. Vid den andra intervjun genomför man vanligtvis en PPA undersökning, detta står för personal profile analysis, något som man beskriver mer som en självuppskattning än ett test. Här tittar respondent A och B mer på egenskaper och beteenden då testet möjliggör för respondenterna att se hur de sökande resonerar och diskuterar i särskilda frågor. Testet kan användas för att bedöma om den sökande uppfyller viktiga aspekter utifrån organisationskulturen, såsom att vara en purposeful action taker då detta kan ta sig uttryck som att personen är exempelvis regelstyrd. Vidare bedömer man om den sökande är en purposeful action taker genom att man tittar på personens utveckling och historia, faktiska saker ur de sökandes liv.

Respondent B beskriver att man försöker tala så mycket som möjligt om organisationskulturen vid intervjutillfällena, för att de sökande ska få en bild av vad de ger sig in på samt underlätta bedömningen om överensstämmelse, P-O fit, för respondenterna. Avslutningsvis sker en referenstagning och eventuellt får de sökande även träffa arbetsgruppen och se arbetsplatsen, något som dock inte är med i den officiella rekryteringsprocessen men som respondent B anser är en viktig del i rekryteringen som underlag för en bedömning. Att de sökande får se vart de kommer sitta och att känna av hur det skulle vara att jobba där menar respondent B bidrar till att rekryteraren och chefen kan ta bra beslut.

De involverade befattningshavarna som beaktar organisationskulturen i rekryteringsprocessen är respondent A och respondent B där den sistnämnda, chefen för controllergruppen, är den som har det slutgiltiga ordet om vem det är som rekryteras.

### **Betydelse**

Respondent A beskriver att organisationskulturen beaktas olika vid rekryteringen beroende på vilken tjänst det är som skall tillsättas. Det önskvärda är absolut att hitta någon som passar in i den rådande organisationskulturen i form av exempelvis liknande värderingar men att det inte alltid är möjligt då vissa kompetenser är bristvaror och man därför måste vara flexibel vid rekryteringar.

Respondenterna är eniga när de graderar betydelsen av att det råder överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper och menar att det är av stor vikt att en sådan finns vid rekrytering av controllers. När de får frågan om hur viktig överensstämmelse i organisationskultur och personliga egenskaper är i förhållande till andra inslag, såsom betyg, utbildning och arbetslivserfarenhet, råder det dock skillnader i respondenternas svar. Respondent A resonerar kring hur det är lättare att anställa efter kompetenser såsom arbetslivserfarenhet då det är ett mer prövat alternativ och att det finns en risk att man går mycket på kompetens framför personlighet då man vet vad man får, medan respondent B menar att i slutändan handlar det om personlighet. Respondent A tillägger här att när kompetens är en bristvara, vilket controllers i Västra Götaland är, har man varit tvungna att gå mer på personlighet än vad man vanligtvis hade gjort vid rekryteringen av controllers och därmed tagit större risker i rekryteringen.

## **4.3 Essity**

### **Organisationskultur i företaget**

Essity har tagit fram fyra så kallade “beliefs and behaviours” som består av *commitment*, *care*, *courage* samt *collaboration*. Theres Lundborg var med i workshops som hölls i hela världen bland bolagets anställda, där man gemensamt skulle ta fram Essitys nya värdegrunder. Lundborg diskuterar att detta i sig säger en hel del om Essitys organisationskultur, där alla anställda runtom i världen får vara delaktiga i framtagandet av de nya värderingarna. Vidare beskriver man att bolaget är uppbyggt på mergers & acquisitions, vilket gör att nya kulturer kommer in i Essitys organisationskultur och att det är något man får ta hänsyn till.

*Collaborate* innebär att deras anställda ska ha förmåga att samarbeta med varandra. Vad gäller *care* så handlar det dels om hur Essity förhåller sig till sina anställda, kunder och konsumenter men även mot miljön. *Commitment* innebär att Essity, genom att vara resultatorienterade, vill leda marknaden inom hälsa -och hygien genom att ständigt sikta mot att förbättra sina produkter. Med *courage* menas att Essity ska våga ta ledningen genom att ständigt utveckla innovativa produkter (Essity, 2018). En mer

inofficiell organisationskultur är att Essity, enligt Lundborg, innehar ett mer entreprenörmässigt tänk. Detta kan ge sig i uttryck genom att man befinner sig i en snabbväxande miljö där nya produkter ständigt utvecklas och nya bolag som köps upp.

Vad som anses viktigt att beakta i organisationskulturen, enligt Lundborg och Visser, vid rekrytering av business controllers är hur personen förhåller sig till både sina kollegor och sina kunder, något som kan kopplas till värdeordet *care*. Lundborg diskuterar att det är en större självklarhet för till exempel deras säljare på säljavdelning att betoning ska ligga på respekt och omtanke för kunderna, men i slutändan så måste alla medarbetare inom organisationen ha en passion för produkterna som Essity tillverkar. Det handlar om att förstå att man tillverkar produkter för konsumenter som befinner sig i olika skeden i livet. Vidare så diskuterar hon att det är viktigt att man samarbetar med varandra. Lundborg menar att branschen man befinner sig i har snabbväxande konsumentprodukter, varför anställda måste vara flexibla och kunna samarbeta, *collaborate*, för att det ska funka. Branschen man befinner sig i gör även att entreprenörskap, en del av Essitys organisationskultur, blir viktigt då medarbetarna måste vara snabba och anpassningsbara i den miljö de befinner sig i.

### **Motiv**

Varför man beaktar överensstämmelse vid rekryteringen är bland annat för att man lägger vikt vid värdeordet *collaborate*, på så vis att både befintliga och nya medlemmar inom organisation ska kunna samarbeta. Detta motiveras genom att den roll som en business controller innehar i organisationen går ut på att samarbeta med många aktörer och inblandade. Carin Visser menar att förmågan att samarbeta är en viktig punkt då det är en stor del av vad hon och hennes kollegor gör i sitt dagliga arbete. Som controller arbetar Visser mestadels själv, men det krävs att kunna samarbeta med människor i andra tjänster, där alla har olika syften och mål med vad de vill uppnå. Enligt Visser genomsyras organisationen av samarbete och att ha en gemenskap, varför en person som inte uppfyller detta inte passar in den rådande organisationskulturen.

Vidare så diskuterar Lundborg kring betydelsen av överensstämmelse för att man befinner sig i en bransch där man följer med kunden från "vaggan till grav". Därför måste personerna som jobbar på Essity visa respekt för människor och bry sig om de produkter som Essity utvecklar för att underlätta för sina kunder och de olika skeden som dem befinner sig i, precis så som värdeordet *care* står för. Lundborg påpekade följande under intervjun;

*“Vi tillverkar ju ganska speciella produkter, som är från vaggan till graven. [...] Vi tillverkar produkter som gör skillnad för människor i olika skeden i livet. Det är svårt att ta in människor som inte bryr sig om vad vi tillverkar.”*

### **Arbetsätt**

Rekryteringsprocessen för business controllers börjar med Lundborg och hennes kollegor går igenom alla CV:n för att sälla bland kandidaterna. Ett första urval av kandi-

dater görs, där det kan förekomma en hel del skype, - och telefonintervjuer. Däremellan skickas det ut personlighetstester, funktionella tester samt motivationstester, i vilken alla eller vissa av testerna används beroende på vilken position man söker. Processen att hitta kandidater kan gå både internt för att se om kompetensen redan finns inom bolaget eller externt, det vill säga att man letar kandidater utanför bolaget. Vid intervjutillfällena använder man sig av kompetensbaserade intervjufrågor som är knutna till Essitys fyra beliefs and behaviours.

Vad gäller befattningshavarna som är involverade i rekryteringsprocessen så är det alltid linjeföraren som initierar en nyrekrytering. Detta måste godkännas av de högre cheferna innan det läggs in i ett system hos HR. Rekryteringsteamet kommer då in i bilden, där någon av rekryteringsspecialisterna samarbetar med linjeföraren och övriga i HR-teamet. Enligt Lundborg är linjeföraren med i processen redan från första början, men att de inte nödvändigtvis går igenom alla CV:n. I slutändan är det linjeföraren som anställer då det är den som har det formella ansvaret för vilka som rekryteras. HR och dess funktion kommer in som stöttande och rådgivande.

### **Betydelse**

Essity beaktar organisationen och dess kultur för alla tjänster de rekryterar till, där de fyra kärnvärdena som nämndes ovan är av betydelse. Dock kan det bli att vissa av kärnvärdena får en större betydelse för business controllers. Om man söker en senior controller så blir det viktigare att personen innehar mycket *courage* -mod - medan det för en junior controllertjänst inte uppskattas lika mycket om personen ständigt kommer med "förslag på nya system och start-ups varje vecka". Är man på en mer senior nivå ska uppskattas detta mer, då personen ska våga ta tag i processer på ett mer strategiskt sätt och våga tänka nytt. Lundborg nämner "leadership capabilities", det vill säga ledarskapsförmåga, och att en sådan egenskap kan få en större betydelse när man ser till nischade positioner eller mer seniora tjänster, som exempelvis seniora controllers. Vidare anses det vara av betydelse att ha medarbetare som är passionerade för Essitys produkter.

Lundborg diskuterar att även om en controller inte sitter direkt mot kund så ska den vara både inkännande och empatisk. Det är av betydelse att en controller är relationsbyggande och kan kommunicera då de ofta förväntas ha stora nätverk och ska kunna både stötta, ge råd och konsolidera med övriga parter inom organisationen. Vidare diskuterar Lundborg att personen ska inneha en fingertoppskänsla, för även om man inom organisationen strävar efter ett och samma mål så tar det sig uttryck på olika sätt. Detta eftersom Essity har fabriker och verksamheter över hela världen, där andra språk och kulturer råder. Personen måste således kunna vara både flexibel, snabb och anpassningsbar.

Att det råder en överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper hos en controller anses vara mycket viktigt. Men när frågan kommer om hur Lundborg och Visser värderar överensstämmelse mellan de båda relativt andra inslag



såsom betyg och arbetslivserfarenhet diskuterar man att det måste vara en grundförutsättning att personen i fråga ska inneha utbildning, kompetens och någon relevant grundläggande erfarenhet. Först när denna typ av hygienfaktorer är uppfyllda blir överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper viktiga att ta i beaktande enligt respondenterna.

## 4.4 Mölnlycke

### Organisationskultur i företaget

Inom Mölnlycke har man fyra så kallade “capabilities”, förmågor, som skall genom- syra organisationskulturen och sättet att arbeta och tänka. Först beskriver Carin Campbell *appropriate urgency* som handlar om att veta hur man skall prioritera arbe- tet, att veta att man inte kan göra allt samtidigt men samtidigt veta vad som gäller när det brinner. Den andra förmågan som präglar organisationskulturen är *own the outcome* som handlar om att man måste känna det egna ansvaret för slutförandet av uppgifter. Detta resulterar i att medarbetarna kan ha tillit till varandra och andras för- måga att fullfölja de uppgifter man tagit på sig. Detta leder vidare till den tredje för- mågan, *teamwork*, som enligt Campbell är av stor vikt för organisationen. Slutligen beskriver hon *customer at heart* som innebär att kunden, både den interna och externa, ligger i fokus. Utöver dessa fyra officiella förmågor som skall prägla organisations- kulturen tar Campbell upp hur man inom organisationen trycker på vikten av ett gott arbetsklimat, med respekt och högt i tak. Med högt i tak beskriver hon att man gärna får ha åsikter och att man även har ett visst ansvar att föra fram vissa saker, till exem- pel om man tycker att något är fel.

Vad Campbell anser vara extra viktigt att beakta i organisationskulturen när hon re- kryterar är *teamwork*, ett av värdeorden som hon anser i hög grad vara aktuellt för de som arbetar som business controllers. Detta beskriver hon som jätteviktigt då man såklart kommer arbeta i grupp och därmed behöver kunna samarbeta med andra. Utö- ver detta menar Campbell att *appropriate urgency* är av stor vikt att beakta när hon rekryterar och beskriver det som att;

*“Ibland så bara regnar det in uppgifter, och då får man liksom coola ner sig och se vad är det som är viktigt att göra och vad går att prioritera bort.”*

### Motiv

Överensstämmelse anses vara en viktig aspekt att beakta i rekryteringsprocessen en- ligt Campbell är då det används för att kontrollera om den som rekryteras passar in i det arbetsklimat som Campbell strävar efter att upprätthålla inom sin arbetsgrupp, och som präglas av respekt och högt i tak mellan kollegor.

## Arbetsätt

Rekryteringsprocessen ser ut som så att man inledningsvis måste få godkänt av de två högsta cheferna för enheten för att få rekrytera till den tjänst där behovet finns. Därefter bestämmer chefen för arbetsgruppen om hur man skall rekrytera, alltså om man skall använda sig av en rekryteringsfirma eller inte. Oavsett om man använder extern hjälp eller sköter det internt måste annonsen först gå ut till det interna nätet för att se om kompetensen finns inom företaget. Beroende på om man arbetat tidigare med rekryteraren, och de vet vad man efterfrågar hos personen man söker för tjänsten, kan de sälla bland de sökande innan dessa lämnas över till chefen för fortsatta intervjuer. När man då samlat ihop ett antal kandidater är alltid chefen för arbetsgruppen med på den första intervjun, ibland tillsammans med rekryteraren och ibland inte. Detta kan bero på om man använt sig av intern HR eller extern hjälp.

På den första intervjun tar man bland annat upp organisationens kärnvärden, något som Campbell menar att hon kan ha en tendens att gå igenom lite för snabbt och kanske inte lägga tillräckligt mycket fokus på. Om kandidaten sen går vidare är det den närmsta chefen och dennes chef, farfar, som deltar på nästa intervju och tycker till om de kandidater som intervjuas. Här beskrivs rollen, avdelningen, arbetsuppgifterna och dylikt för den sökande i ganska generella termer. För controllers, och andra yrken där man anser att det krävs en viss nivå, har man infört tester. Detta kan vara numeriska tester, alltså begåvnings-, - och kompetenstester, samt personlighetstester men kan alltså variera beroende på vilken tjänst det gäller. Slutligen har Campbell en tredje intervju där hon tar upp, och trycker på, hur viktigt hon tycker det är med korrekt bemötande och hur man uppträder för att försäkra sig om att det finns en överensstämmelse mellan organisationens kultur och den sökandes personliga egenskaper.

De involverade befattningshavarna som beaktar organisationskulturen är antingen en extern eller intern rekryterare, de två högsta cheferna som godkänner rekryteringen samt chefen för arbetsgruppen som även är den som är den slutgiltiga beslutstagaren.

## Betydelse

Campbell beskriver att organisationskultur absolut beaktas vid rekryteringen av controllers till företaget och att hon vid intervjuer försöker fråga så mycket som möjligt för att få en bild av överensstämmelsen. Eftersom man arbetar i en miljö som är utsatt för konstanta förändringar och att det hela tiden kommer nya saker gör att det blir viktigt att försöka bedöma om det är personer som kommer klara av och trivas i miljön. Campbell beskriver under intervjun att alla de egenskaper hon söker efter stämmer väl överens med företagets kärnvärden enligt henne själv. Campbell diskuterar vidare hur kompetens är en hygienfaktor, något hon antar att alla som rekryteraren fört fram besitter, men att det är en viss kemi som gör att vissa personer sticker ut.

*“Vi är människor och det är relationer som gör det här lilla extra, som att man trivs och tycker det är kul att jobba och går den lilla extra milen.”*

Om det är väsentligt att det råder överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper graderar Campbell som att det stämmer mycket bra. Överensstämmelse graderas även som mycket viktigt relativt andra inslag såsom arbetslivserfarenhet och betyg av Campbell.

## 4.5 Volvo Cars

### Organisationskultur i företaget

Camilla Kopp beskriver att det finns en organisationskultur inom skopet av vad man kallar codes of conduct. Dessa handlar bland annat om mångfald, delaktighet och inkluderande. I deras *people policy* ligger stort fokus på ledarskap då man anser att det är av stor vikt i flera olika avseenden inom organisationen och Kopp beskriver detta ledarskap som mer coachande och mindre formellt. Syftet med *people policy* är att visa på hur man skall agera och bete sig mot varandra. Dessa implementeras bland annat genom "e-learning" men Kopp menar på att det även är viktigt att ledningen visar att man tar det på allvar, eftersom det i sig ger ett signalvärde till resten av organisationen. Hon menar att det inte räcker om bara HR trycker på viktiga aspekter i kulturen. Kopp beskriver vidare de kärnvärden som präglar kulturen hos Volvo Cars som att man skall *vara nyfiken*, att man ska *skapa tillsammans* och att man ska *göra skillnad genom att vara innovativa*. Detta skall man sedan ta med sig till de olika nivåerna och resonera kring, något som Kopp beskriver som att;

*"Det kan låta jättefluffigt och brett. Det är det. Varje chef ska ta in det i sin grupp och fråga sig själv: Vad betyder det för min grupp? Vi ansvarar för den här leveransen, vad betyder det för oss att vi är nyfikna? Eller att vi skapar tillsammans och har kul, jaha hur uttrycks det? Hur agerar jag utifrån det här kärnvärdet?"*

Idag är organisationskulturen under förändring enligt Kopp då hon beskriver att det har funnits en idé bland vissa om att man ständigt skall klättra uppåt i hierarkin och att någon, i detta fall chefen, skall säga "nu är det dags" och att man på så vis skall klättra inom organisationen. Kopp beskriver att man försökt ändra detta tankesätt till att de anställda inom organisationen skall eftersträva att bli mer anställningsbara och breda istället för att endast vilja klättra uppåt. Detta då alla inte kan klättra rakt uppåt och då det inte heller är något man anser vara eftersträvansvärt från organisationen.

Vad som anses extra viktigt att beakta i organisationskulturen när man rekryterar business controllers till organisationen är *ledarskap* som återfinns i deras *people policy* och som anses vara viktig för att säkerställa att den sökande har egenskaper såsom att vara mogen, uppföra sig och framföra synpunkter. Utöver detta tittar man på att den sökande skall inneha kärnvärden som präglar organisationen utifrån att man ska *vara nyfiken*, *skapa tillsammans* och att man ska *göra skillnad genom att vara innovativa*.

## **Motiv**

Varför Volvo Cars anser att det är viktigt med en överensstämmelse mellan organisationens kultur och personens egenskaper är för att man lägger stor vikt vid etiska aspekter såsom moral, jämlikhet och mångfald. Vidare så beaktar man överensstämmelse för att främja "we-kulturen" som Kopp kallar det, där personen ska vara en role model för den rådande organisationskulturen och kunna inspirera, hjälpa och bygga på kollegors styrkor. Överensstämmelse utifrån värdeordet ledarskap beaktas vid rekrytering av business controllers för att man inom Volvo söker en viss typ ledaregenskaper.

Vidare så lägger man lägger stor vikt vid att deras medarbetare ska våga leda, förändra och lyfta fram nya aspekter som tidigare inte beaktats inom organisationen. Kopp diskuterar att Volvo aktivt strävar efter att förändra sin organisationskultur genom att addera personer med egenskaper som man tidigare saknat, av den anledningen vill man ta in personer som kommer med nya idéer och som kan tänka utanför boxen. Personen i fråga behöver alltså inte överensstämma med den nuvarande organisationskulturen utan i en framtida organisationskultur som Volvo strävar efter. Detta gör att man inom organisationen inte söker en specifik fit till den rådande organisationskulturen utan en fit som kommer bidra till den förändring man eftersträvar.

## **Arbetsätt**

Processen av att rekrytera börjar alltid i ledningsgruppen som chefen tillhör. Man skall alltid ställa sig frågan om man måste rekrytera eller om det finns möjlighet att omorganisera för att fylla den positionen. När beslutet fattats om att man behöver rekrytera skickas en beställning till rekryteringsspecialisterna som, tillsammans med chefen, diskuterar vad man behöver i den specifika rollen. Förutom rätt kompetens, som är något man anser bara måste finnas, försöker man trycka på att cheferna skall söka efter personer som passar i den rådande organisationskulturen. Man använder sig antingen av sin interna HR för att rekrytera eller tar in extern hjälp, något som kan variera i omfattning då man ibland endast söker på exempelvis LinkedIn och ibland även annonserar på andra platser. Initialt tittar man på vilka som finns inom organisationen redan, som kan vara aktuella för den tjänst man kommer lägga ut, och dessa personer informeras sedan om att tjänsten finns tillgänglig. Därefter förväntas de själva söka till tjänsten eftersom man anser att det finns ett tydligt signalvärde i att den sökande själv ta sitt eget ansvar och ledarskap i att söka och inte blir serverad tjänsten av en chef eller rekryterare.

Vid rekryteringen genomförs alltid personlighets - och begåvnings tester som en del i det första steget innan intervjuerna påbörjas. Här menar Kopp att det alltid blir en diskussion om vilket av testerna som väger tyngst, men att hon själv anser att personlighetstestet är det som är mest värdefullt. Att begåvnings testet endast säger hur lång tid det kommer ta att lära sig. Rekryteraren presenterar sedan ett antal förslag för chefen som antingen tittar igenom de själv eller tar hjälp av HR eller kollegor för att sedan göra en bedömning om vilka som skall komma på intervju. Vid slutintervjuerna har

man ofta 3-5 kandidater som intervjuas av chefen, och om denne vill kan den ta med någon från HR eller en kollega som medbedömare av dessa. I slutändan är det chefen som anställer och även den som har ansvaret för rekryteringen, även om det skulle bli en felrekrytering. HR och dess funktion blir då en stöttande och rådgivande roll.

### **Betydelse**

Om organisationskultur har betydelse vid rekryteringen av controllers besvarar Kopp med:

*“Det vill vi att cheferna lägger stort fokus på är [...] är det personer som platsar i vår kultur?”*

Ledarskap är något som man frågar mycket om i intervjuer då man genom dessa får veta mycket om personen har vad som krävs av en ledare i form av mognad, uppförande i beteende men även i framförande av synpunkter, hur man hanterar utmaningar och hur man presenterar idéer. Detta är en förmåga som krävs av både medarbetare och chefer då man anser att det visar på att man tar ansvar för sig själv men även för andra och att man kan bygga på sina kollegors styrkor. Lära och utvecklas tillsammans med kollegor och för företagets skull. Detta bygger mycket på organisationens värdeord och kärnvärden; mångfald, delaktighet, inkluderande, nyfiken, skapa tillsammans och göra skillnad. Kopp menar att controllers idag inte längre “äger all fakta” och att denna är mer spridd vilket gör att deras roll är att till stor del vara en ledare genom att utmana organisationen att tänka utanför boxen för att på så vis lyfta företaget.

Kopp beskriver att man, förutsatt att den grundläggande kompetensen finns, generellt sett hellre tar någon där personligheten överensstämmer med kulturen inom organisationen och att det finns utvecklingspotential hos denne. Dock nämner hon att det råder vissa meningsskiljaktigheter i frågan inom organisationen. Kopp menar att förmåga att interagera är av största vikt och om den saknas säger hon att:

*“Då kommer du inte fungera i den här miljön för det är inte dit vi ska. Hellre rätt attityd som passar vår kultur.”*

Kopp anser att det stämmer mycket väl med påståendet att det är väsentligt att organisationskulturen överensstämmer med personliga egenskaper hos den anställde. Hon anser även att denna överensstämmelse är viktig relativt andra egenskaper då det är av stor vikt att den sökande håller sig anställningsbar, som Kopp säger:

*“[...]om du inte kan omvandla teori till någonting som funkar i verkligheten så kommer det inte bli bra.”*

## 5. Diskussion, bidrag samt förslag till vidare forskning

Följande kapitel kommer presentera en diskussion av empirin och inleds med en tabell som sammanfattar det empiriska resultatet som presenterats i kapitel fyra. Avslutningsvis presenteras de bidrag som studien lett fram till samt förslag till vidare forskning.

För att besvara studiens frågeställning om P-O fit beaktas av organisationer vid rekryteringen av business controllers och vad man har för motiv, arbetssätt och betydelse sammanställs här det empiriska resultatet som presenterats i kapitlet ovan i en tabell. Detta ligger sedan till grund för den diskussion som kommer föras inom ramen för studiens syfte.

Tabell 2. Sammanställning av empiriska resultat

	Balder	SKF	Essity	Mölnlycke	Volvo Cars
<b>Motiv:</b> - Varför beaktas överensstämmelse mellan personens egenskaper och organisationens kultur?	Överensstämmelse i grupp  Agerande gentemot kollegor och kunder	Överensstämmelse i grupp  Hålla nere personalomsättningen	Överensstämmelse i grupp  Agerande gentemot kollegor och kunder	Bibehålla arbetsklimat	Överensstämmelse i grupp  Agerande gentemot kollegor och kunder  Strävan efter förändrad organisationskultur
<b>Arbetssätt:</b> <b>Hur:</b> - Intervjuer:	Två samt ett inofficiellt möte med gruppen	Två samt ett inofficiellt möte med gruppen	Ja, ospecificerat	Tre stycken	Två stycken
- Tester:	Inga tester	Ett PPA test för bedömning av personlighet	Personlighets-, funktionella- samt motivationstester	Begåvnings-, och personlighets- tester	Begåvnings-, och personlighets- tester
<b>Vem/vilka:</b> - Vilka befattningshavare är involverade:	Två chefscontrollers, arbetsgrupp, CFO och extern rekryteringsfirma	En HR- specialist och en chefscontroller	En HR- specialist och en linjefchef	Chefscontroller, internt eller extern rekryterare och högste chef	En HR- specialist och en chef. Kollega i vissa fall. Intern eller extern rekryterare
<b>Vad:</b> - Vad beaktar man i organisationskulturen?	Hjärta, entreprenörsanda, enkelhet och närhet.	Purposeful action taking och teamwork	Care och collaborate	Teamwork och appropriate urgency	Ledarskap, nyfikenhet, skapa tillsammans och innovation

<p><b>Betydelse:</b> - Det är väsentligt att det råder överensstämmelse/matchning mellan företagskultur och personliga egenskaper hos dem vi anställer som business controllers (Vet inte, stämmer mycket dåligt, stämmer ganska dåligt, stämmer ganska bra, stämmer mycket bra) :</p>	Stämmer mycket bra	Stämmer mycket bra	Stämmer mycket bra	Stämmer mycket bra	Stämmer mycket bra
<p>På en skala från 1 till 5 (där 1=inte alls viktig och 5=Mycket viktig), hur viktig bedömer ni överensstämmelsen mellan företagskultur och ”särdrag” för sökande vara relativt andra inslag som kan beaktas i rekryteringsprocessen såsom utbildningsbakgrund, betyg, arbetslivserfarenhet, färdigheter och ambitioner:</p>	5	4-5	4	5	4

## 5.1 Diskussion

De övergripande resultaten som har genererats visar att alla företag som deltagit i studien beaktar överensstämmelse mellan organisationens kultur och den sökandes personliga egenskaper i sina rekryteringsprocesser. Studien visar även att det finns en stor likhet mellan organisationernas motiv och arbetssätt samt betydelsen man fäster vid P-O fit i rekryteringsprocessen av business controllers. Resultaten visar också att överensstämmelse mellan organisationskultur och den sökandes personliga egenskaper relativt andra faktorer, såsom generiska kunskaper, anses vara av stor betydelse för alla studerade företag. Eftersom P-O fit anses vara en viktig aspekt vid rekryteringen så belyser studien att väletablerad litteratur såsom Controllerhandboken (Nilsson & Olve, 2018), som är det centrala verket om controllers i Sverige, brister i att beakta P-O fit och dess betydelse för organisationer vid rekryteringen av business controllers.

Vidare så beaktar företagen inte alla aspekter av organisationskulturen vid bedömning av P-O fit utan denna grundas i stor utsträckning på värdeorden. Det är värdeorden som ligger i fokus genom hela rekryteringsprocessen, något som påvisar att företagen är noga med att alla som rekryteras som business controllers ska besitta egenskaper som är i samklang med dessa.

Utöver att företagen till stor del beaktar värdeorden i sin organisationskultur vid rekryteringen så finns det vissa inslag av värdeorden som är viktiga för just yrkesgruppen business controllers, varför bedömningen av P-O fit enligt studien kan anses skilja sig mellan yrkesroller. Genom det empiriska resultatet ser man en viss trend i vilka värdeord som är viktiga för specifikt business controllers, som exempelvis samarbets-

förmåga och hur man förhåller sig gentemot sina kollegor och kunder. Dessa inslag av organisationskulturen kan anses vara viktiga för business controllers då de innehar en nyckelroll i verksamheten, där de förväntas vara en länk mellan olika avdelningar och befattningshavare.

Företagens motiv till varför man inom organisationerna väljer att beakta P-O fit i rekryteringsprocessen för business controller, stämmer till stor del överens med de motiv man funnit i tidigare studier (O'Reilly et al., 1991; Kristof, 1996; Meglino, 2000 se Farooqui 2015). De motiv som framkommit under studien är att man ser att det leder till bland annat en bibehållen gruppdyamik och samarbetsförmåga, ett bra arbetsklimat samt för att hålla nere personalomsättningen. Även om företagens motiv till P-O fit skiljer sig åt så finns det en övergripande konsensus i beaktning och betydelse av överensstämmelse mellan personens egenskaper och organisationens kultur.

Arbetsgången i rekryteringsprocessen hos majoriteten av de studerade företagen visar att alla prövar för överensstämmelse mellan organisationens kultur och personens egenskaper med likartade metoder. Utöver arbetsintervjuer så utför alla företag, förutom Balder, personlighetstester för att ytterligare testa överensstämmelse. Istället använder Balder, och i viss mån SKF, ett annat sätt för bedömning av överensstämmelse vid rekrytering av business controllers genom att låta den sökande träffa controllergruppen. Inom ramen för studiens syfte är det svårt att uttala sig om någon av metoderna är mer optimal för att säkerställa att överensstämmelse finns, utan det kan endast konstateras att metoderna skiljer sig åt mellan företagen.

Trots att huvudregeln i studien är att alla företag beaktar en överensstämmelse mellan personens egenskaper och organisationens kultur, P-O fit, anser majoriteten av företagen att beaktning och betydelse av P-O fit blir viktig först när minimikraven för generiska kunskaper är uppfyllda. Balder däremot anses sticka ut i studien med avseende på betydelse av denna överensstämmelse. Utifrån resonemangen som Balder för, som framkommer i det empiriska resultatet, så kan P-O fit överskugga andra faktorer såsom kompetens och utbildning. Man fäster alltså så pass stor betydelse av P-O fit, att en sökande som har en hög grad av P-O fit och lägre grad av kompetens kan slå ut en sökande som innehar lägre P-O fit men en högre grad av kompetens.

En annan situation som uppstår där man också avviker från huvudregeln, är att vid brist på kompetens på arbetsmarknaden vilket råder för business controller i Västra Götaland, ställs företagen inför ett svårare ställningstagande om P-O fit och dess betydelse. Man kan då tvingas välja mellan en högre grad av kompetens med lägre grad av P-O fit, eller lägre grad av kompetens med en högre grad av P-O fit. En av dessa situationer beskrivs i empirin hos SKF, i vilken man anställde juniora sökande till tjänsten som business controller och baserade detta till stor del på överensstämmelse mellan organisationskulturen och de sökandes personliga egenskaper. Detta ledde till att generiska kunskaper och kompetens blev åsidosatt till förmån för en högre grad av P-O fit.



Ytterligare en situation som kan uppstå och som är en avvikelse från huvudregeln sker när företag, likt Volvo, är i en förändringsresa med avseende på sin organisationskultur. Då kan man söka personer vars egenskaper antingen passar in den framtida organisationskultur som man arbetar mot, eller som innehar egenskaper som kan bidra till resan dit. Detta är då en variant av P-O fit, men som inte grundas i överensstämmelse utifrån den aktuella perioden.

Med avseende på vilka befattningshavare som bedömer om P-O fit finns framkommer det genom det empiriska resultatet att en personlig bedömning görs när det kommer till vilka egenskaper hos den sökande som ger uttryck för organisationskulturen. Detta aktualiseras hos Mölnlycke där chefscontrollern i hög grad utgår ifrån sin personliga syn på organisationskulturen vid prövningen av P-O fit, med fokus på personliga preferenser såsom kemi mellan henne och den sökande. Dock så tyder tidigare forskning att denna bedömning ändå ligger inom ramen för organisationens kultur då befattningshavare är så pass assimilerade att de kan göra distinkta bedömningar av P-O fit (Adkins, 1994), något som även chefscontrollern genom sina resonemang bekräftar.

Slutligen framkommer det i studien att alla företag i hög grad beaktar överensstämmelse mellan organisationskulturen och den sökandes personliga egenskaper vid det faktiska rekryteringstillfället. Detta tyder på att idén om att personer som anställs tämligen snabbt assimileras in i organisationen inte verkar ha någon större betydelse för organisationerna vid rekryteringen, det vill säga man förlitar sig inte på att den sökande kommer assimileras in i organisationskulturen i efterhand utan vill säkerställa P-O fit i så hög grad som möjligt innan den sökande får jobbet.

## 5.2 Bidrag

Denna studie har resulterat i två huvudsakliga bidrag. Det första bidraget är, utifrån författarnas kännedom, att det är den första studien att belysa fenomenet överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper för business controllers i rekryteringsprocessen. Den gör detta med empiriska belägg där man lyfter fram motiv, arbetssätt och betydelse av överensstämmelse, P-O fit, utifrån organisationernas perspektiv. I Controllerhandboken (Nilsson & Olve, 2018) saknas det diskussion kring överensstämmelse mellan organisationskultur och personliga egenskaper, något som denna studie har bidragit till att lyfta.

Det andra bidraget som studien resulterat i är att den bidrar till ny kunskap och ger ökad förståelse kring forskning om business controllers genom att addera aspekten av P-O fit samt att den belyser vikten organisationer lägger vid att beakta överensstämmelse när de rekryterar business controllers.

### 5.3 Förslag till vidare forskning

Under studiens genomförande har förslag på vidare forskning som legat utanför ramen för studiens syfte uppkommit. Ett av dessa förslag, som kan bidra till mer kunskap inom fältet för P-O fit och rekrytering, är att undersöka vilka moment i rekryteringsprocessen som verkar bäst lämpade för att säkerställa att P-O fit finns. Vilka metoder är, eller upplevs som, mest effektiva i att generera lyckade utfall? Exempelvis träffar med arbetsgruppen jämfört med personlighetstester.

Ytterligare ett förslag till vidare forskning är att se på hur en generalist inom HR ser på P-O fit i förhållande till en specialist. Exempelvis en chefscontroller, som är den faktiska beslutsfattaren, och en rekryteringsspecialist. Läger man lika stor betydelse och fokus på samma saker eller värderar man något olika?

## 6. Referenser

- Adkins, C.L., Russell, C.J. & Werbel, J.D., 1994. Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), pp.605–623.
- Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber
- Alvesson, M., 2013. *Understanding organizational culture* 2. ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ax & Greve, 2017. Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34(C), pp.59–74.
- Axelsson, Olof. 2014. Controllerjobbet under lupp. *Civilekonomen*. 10 mars. <https://www.civilekonomen.se/reportage/controllerjobbet-under-lupp/> (Hämtad 2019-03-07)
- Axelsson, Olof. 2016. Det krävs av framtidens controller. *Civilekonomen*. 7 april. <https://www.civilekonomen.se/verktyg/det-kravs-av-framtidens-controller/> (Hämtad 2019-03-07)
- Balder AB. 2018. *Kort om Balder*. <https://www.balder.se/om-balder/kort-om-balder> (Hämtad 2018-12-10)
- Bolagsverket. 2018. *Större och mindre företag*. <https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> (Hämtad 2018-12-03)
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upp-  
laga 3 Stockholm: Liber
- Byrne, S., Pierce, B. 2007. Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, Volume 16, Issue 3, pp. 480-491.
- Denison, D. & Mishra, A., 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), pp.204–223.
- Essity AB. 2018. *Essity, en överblick*. Essity. <https://www.essity.se/om-essity/kort-om-essity/> (Hämtad 2018-12-10)

- Essity AB. 2018. *Årsredovisning 2017*.  
[https://www.essity.com/Images/entire\\_essity\\_ar17\\_tcm339-63653.pdf](https://www.essity.com/Images/entire_essity_ar17_tcm339-63653.pdf) (Hämtad 2018-12-10)
- Farooqui, Safia. 2015. *A Study on the Role of Person Organization Fit in Shaping Employees Job Satisfaction and Performance*. Diss., Symbiosis International University. <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/113379/2/chapter-2%20review%20of%20literature.pdf?fbclid=IwAR1a4ZJebzWkXv8RwNHZBNB5AEDXhWOJRpB7sZ3r00885CIetyvCUoyPGZs> (Hämtad: 2018-12-13)
- Holme, I.M., Solvang, B.K. & Nilsson, B., 1997. *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder 2.*, [rev. och utök.] uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Indeed. 2018.  
<https://se.indeed.com/job?q=Business%20Controller%20volvo&l=G%C3%B6teborg&vjk=b9bb95f4f33061f7> (Hämtad 2018-11-18)
- Kristof, A.L., 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), pp.1–49.
- Madu, B.C., 2012. Organization culture as a driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, pp. 2-8.
- Mölnlycke Health Care AB. 2018. *Om oss*.  
<https://www.molnlycke.se/om-oss/> (Hämtad 2018-12-10)
- Mölnlycke Health Care AB. *Årsredovisning 2017*. Göteborg: Mölnlycke AB.
- Olve, Nils-Göran & Nilsson, Fredrik (2018). *Controllerhandboken*. Elfte upplagan Stockholm: Liber
- O' Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D., 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.487–516.
- Rynes, S. & Gerhart, B., 1990. Interviewer assessment of applicant “fit”; an exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43(1), pp.13–35.
- Schein, E.H. et al., 1990. Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), pp.109–119
- Schneider, B., 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), pp.437–453.

SKF AB. 2018. *Om oss*. <http://www.skf.com/se/our-company/index.html> (Hämtad 2018-12-07)

SKF AB. 2018. *Årsredovisning 2017*.  
<http://www.skf.com/irassets/afw/files/press/skf/201803059579-1.pdf> (Hämtad 2018-12-07)

Volvo Car Sverige AB. 2018. *Detta är Volvo*. <https://www.volvocars.com/se/om-volvo/vision-och-framtid/detta-ar-volvo> (Hämtad 2018-12-10)

## Bilaga 1. Intervjuguide

### Intervjufrågor

#### Generellt om företagskultur och nyrekrytering i företaget

1. Hur ser ert företags kultur ut, vilka centrala komponenter, värderingar, normer mm ingår? (Be gärna att få en beskrivning i t ex ett dokument i vilken företagskulturen beskrivs)
2. Hur ser rekryteringsprocessen vanligen ut i ert företag?
3. Beaktas företagskulturen på något/några sätt i samband med att ni nyrekryterar medarbetare, särskilt avseende överensstämmelse/matchning mellan företagskultur och ”särdrag” hos sökande (alltså utöver attribut såsom utbildningsbakgrund, betyg, arbetslivserfarenhet, färdigheter och ambitioner)?

Beaktas överensstämmelsen/matchningen på olika sätt beroende på tjänst/-er? Om ja, varför och hur skiljer det sig mellan olika tjänster? Finns det en policy, riktlinjer eller liknande om hur/när företagskultur ska beaktas i samband med nyrekrytering? Om ja, vad innefattas i denna/dessa?

#### Om företagskultur och nyrekrytering av business/financial controllers

4. Hur ser rekryteringsprocessen beträffande business/financial controllers vanligen ut i ert företag (om den skiljer sig från vad som sägs i fråga 2)?
5. Beaktas företagskulturen på något/några sätt i samband med att ni nyrekryterar business/financial controllers, särskilt avseende överensstämmelse/matchning mellan företagskultur och ”särdrag” hos sökande (alltså vid sidan av attribut såsom utbildningsbakgrund, betyg, arbetslivserfarenhet, färdigheter och ambitioner)?

#### Om nej

6. Varför inte? Förklara.

#### Om ja

7. Om ja – Notera att svaren på a-h skall avse nyrekrytering av business/financial controllers:
  - a. Varför?
  - b. I vilka avseenden? (Vilka komponenter eller delar av företagets kultur beaktas?)
  - c. Hur? (Används någon särskild mätmetod, test eller liknande (Om ja, beskrivs dess innehåll)? Anlitas externa krafter (t ex konsulter) i rekryteringsprocessen (Om ja, varför och vilken är deras roll/-er)?
  - d. Vem/vilka beaktar företagskulturen i rekryteringsprocessen i ert företag (Vilka befattningshavare som är involverade och deras roll i sammanhanget)?

- e. Finns det en policy, riktlinjer eller liknande om hur företagskultur ska beaktas i samband med nyrekrytering i ert företag? Beskriv gärna innehållet i den/dem.
- f. Är vissa företagskulturinslag särskilt viktiga att beakta i ert företag? Vilka är dessa inslag? Varför är just dessa inslag särskilt viktiga?
- g. Hur väl bedömer ni att följande påstående stämmer i ert företag?

Det är väsentligt att det råder överensstämmelse/matchning mellan företagskultur och "särdrag" hos dem vi anställer som business/financial controllers. Förklara/Motivera gärna ställningstagandet/svaret.

- Vet inte
- Stämmer mycket dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer ganska bra
- Stämmer mycket bra

- h. På en skala från 1 till 5 (där 1=inte alls viktig och 5= Mycket viktig), hur viktig bedömer ni överensstämmelsen/matchningen mellan företagskultur och "särdrag" för sökande vara relativt andra inslag som kan beaktas i rekryteringsprocessen såsom utbildningsbakgrund, betyg, arbetslivserfarenhet, färdigheter och ambitioner. Förklara/Motivera gärna svaret/ställningstagandet.