

HÖGSKOLAN I HALMSTAD
Sektionen för Ekonomi och Teknik
IT-Ekonomprogrammet 180hp inriktning ledarskap

De första stegen mot en framgångsrik rekrytering

- en studie om ett svenskt småföretags rekryteringsstrategier

Kandidatuppsats Ledarskap 15hp
Slutseminarium: 2009-05-26

Författare: Filip Agby	850218
Damir Macanovic	860825
Thomas Mennerdahl	850827

Handledare: Anders Billström

Examinator: Henrik Barth

FÖRORD

Denna studie har genomförts vid Sektionen för Ekonomi och Teknik, SET vid Högskolan i Halmstad. Denna C-uppsats är en avslutande process i IT-ekonomiprogrammet med inriktning på ledarskap som avslutades under våren 2009.

Vi vill först och främst tacka vår handledare Anders Billström som har fungerat som ett stöd och inspirationskälla genom hela processen, speciellt när det känts extra tungt. Ett stort tack riktar vi också till Timm Carlsson som tog sig tid och engagemang till att korrekturläsa och diskutera vår uppsats. Vi vill även tacka opponentgrupperna som under seminarierna bidragit med konstruktiv kritik.

Inte minst vill vi passa på att tacka intervjupersonerna som ställde upp och tog sig tid till att svara på våra frågor.

Filip Agby

Damir Macanovic

Thomas Mennerdahl

ABSTRACT

- Title:** First steps towards successful recruitment – A study about a small Swedish firm's recruitment strategy
- Course:** Bachelor Dissertation - Leadership
- Authors:** Filip Agby, Damir Macanovic and Thomas Mennerdahl
- Advisor:** Anders Billström
- Key Words:** Recruitment in small firms, recruitment strategy, wrong fit recruitment, HRM, right staff
- Problem enunciation:** What pros and cons could the choice of recruitment strategy mean for a small Swedish firm.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to give recruiters a better understanding of how a small Swedish company could use different recruitment strategies, together with systematic preparations, to affect the experienced recruitment result. Another purpose is to study if earlier mentioned international research about small firms' recruitment strategies is applicable to a small Swedish firm.
- Theoretical framework:** The section initiates by introducing the reader to the subject through describing Human resource management with a focus on recruitment. Then we point out the importance of systematic preparations prior to recruiting. Thereafter we present five common recruitment strategies. The chapter ends with reasoning about successful recruitment and wrong fit recruitment.
- Method:** We have used a qualitative approach to gather profound data for the study.
- Empirical perspective:** The empirical framework presents the fallout of the interviews we had with the studied company.
- Conclusion:** Our study implies that earlier international research about the challenges in small firms' recruitment is applicable to our studied firm. The study also demonstrates that our firm have had and has a lack of resources, structure and discipline which is pointed out by the researchers. Particularly the neglect of systematic preparations, which increases the risk of wrong fit recruitment. Our result also shows that the firm uses advertising, network recruitment, recruitment firms and recruiting through the own website. Network recruitment was earlier considered to be fitting when the staffing requirement was very high and speed was of importance. Recruitment firms were on the other hand considered to have many valueable advantages and tended to generate successful recruitments.

SAMMANFATTNING

- Titel:** Första stegen mot en framgångsrik rekrytering - en studie om ett svenskt småföretags rekryteringsstrategier
- Nivå:** Kandidatuppsats – Ledarskap
- Författare:** Filip Agby, Damir Macanovic och Thomas Mennerdahl
- Handledare:** Anders Billström
- Nyckelord:** Rekrytering i småföretag, rekryteringsstrategier, felrekrytering, framgångsrik rekrytering, HRM
- Problemformulering:** Vilka för- och nackdelar kan det finnas med valet av rekryteringsstrategi för ett svenskt småföretag?
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att ge rekryterare en ökad förståelse för hur ett svenskt småföretags användande av rekryteringsstrategier, tillsammans med förberedande undersökningar, kan påverka det upplevda rekryteringsresultatet. Vi vill även undersöka ifall den tidigare internationella forskningen om småföretags rekryteringsstrategier är aktuell för ett svenskt småföretag.
- Teoretiskt perspektiv:** Avsnittet inleds med att introducera läsaren till ämnet genom att behandla Human resource management med fokus på rekrytering. Därefter poängteras vikten med förberedelser inför rekrytering. Vidare tas fem av de vanligare rekryteringsstrategierna upp. Kapitlet avslutas med att belysa felrekrytering och framgångsrik rekrytering.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod för att samla in djupgående data till studien.
- Empiriskt perspektiv:** I empirin redogörs resultatet av våra djupintervjuer vi genomfört med utvald undersökningsenhet.
- Slutsats:** Vår studie visar på att den tidigare internationella forskning om småföretags problematik gällande rekrytering är applicerbart på undersökt företag. Genom analysen kan vi dra slutsatser att vårt undersökta företag har problem med saknaden av resurser, struktur och disciplin. Framförallt är det förberedelserna som försummas, något som ökar risken med felrekrytering. Studien visar på att företaget använder sig av annonsering, kontaktnätsrekrytering, rekryteringsföretag och rekrytering via den egna hemsidan. Kontaktnätsrekrytering ansågs tidigare vara tillfredställande då personalbehovet var stort och snabba rekryteringar krävdes, resultatet har dock visat sig i felrekryteringar. Rekryteringsföretag ansågs däremot vara en strategi med stora fördelar och tenderade att generera en framgångsrik rekrytering.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemanalys	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
1.5 Avgränsningar	3
2. TEORETISK REFERENS RAM.....	4
2.1 Human Resource Management	4
2.2 Rekrytering	5
2.3 Förberedelser	5
2.4 Rekryteringsstrategier	7
2.4.1 Traditionell annonsering	7
2.4.2 Kontaktnätsrekrytering	8
2.4.3 Rekryteringsföretag	10
2.4.4 Internetrekrytering	11
2.4.5 Headhunting	12
2.5 Felrekrytering	12
2.6 Framgångsrik rekrytering	13
2.6 Sammanfattning Teoretisk referensram	14
3. METOD.....	15
3.1 Vetenskaplig Metod	15
3.2 Litteratursökning	15
3.2.1 Primärdata	16
3.2.2 Sekundärdata	16
3.3 Urval	16
3.3.1 Val av företag	16
3.3.2 Val av intervjupersoner	17
3.4 Intervjumetod	17
3.4.1 Situationsfaktorer	18
3.4.2 Konstruktion av intervjufrågor	19
3.4.3 Operationalisering av intervjuguide	19
3.5 Analys av data	20
4. EMPIRI.....	22
4.1 Företagsbeskrivning Blue Ocean AB	22
4.2 Bakgrundsinformation intervjupersoner	22
4.2.1 Intervjuperson A-C Rekryterare	22
4.2.2 Intervjuperson D-H Anställda	23
4.3 HRM och Rekrytering	23
4.4 Förberedelser	24
4.5 Rekryteringsstrategier	26
4.5.1 Annonsering	26
4.5.2 Kontaktnätsrekrytering	27
4.5.3 Rekryteringsföretag	28
4.5.4 Rekrytering via hemsidan	29
4.6 Framgångsrik rekrytering	30
4.7 Felrekrytering	30
5. ANALYS	32
5.1 HRM och Rekrytering	32

5.2 Förberedelser	32
5.3 Rekryteringsstrategier	34
5.3.1 Annonsering	34
5.3.2 Kontaktnätsrekrytering	34
5.3.3 Rekryteringsföretag	35
5.3.4 Rekrytering via hemsidan	36
5.4 Framgångsrik rekrytering	36
5.5 Felrekrytering	37
5.6 Analyssammanställning	39
6. SLUTSATS	40
Referenser	42

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjuguide
Bilaga 2 – Annonns Teknisk Chef
Bilaga 3 – Annonns Motorman
Bilaga 4 – Annonns Kock
Bilaga 5 – Annonns Motorman/Matros

FIGURFÖRTECKNING

Figur 2.1 Kompetenshjulet	6
Figur 2.2 Personligt kontaktnät	9
Figur 2.3 Övergripande teoretisk referensram	14
Figur 5.1 Sammanfattande modell av analys	39

1. INLEDNING

I detta kapitel tydliggör vi den grundläggande bakgrunden som uppsatsen baseras på och vad som gör den intressant. Därefter presenteras uppsatsens syfte tillsammans med vilken frågeställning vi ämnar utreda. Vidare avslutas kapitlet med studiens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Så gott som alla har någon gång suttit där, på anställningsintervjun med en känsla av nervositet i kroppen. Du måste övertyga arbetsgivaren att du är den rätte för tjänsten. Ofta finns det en misstro till att dina meriter skall räcka till för att bevisa att du är den rätta för tjänsten, ett tvivel att du som person inte skall passa in utan att det finns någon annan som är bättre lämpad. Men det är inte bara den arbetssökande som sitter i en svår sits och har press på sig. Det är även svårt ur ett företagsperspektiv att rekrytera då det ställer krav både på erfarenhet och på utbildning. Det är inte bara beslutet om vem som skall anställas efter genomförda intervjuer som är svårt, hela rekryteringsprocessen är en stor utmaning.

För att hitta rätt måste företaget veta exakt vilken kompetens och typ av person som den tilltänkta tjänsten kräver, inte bara i dagsläget utan även i framtiden (Ahrneborg Swenson, 1997; Cooper, Robertson & Tinline, 2001; Zackrisson, 2006). För att lyckas med rollen som rekryterare när det kommer till själva anställningen krävs det delvis att eliminera sig själv som felkälla (Hallén, 2005; Lindelöw Danielsson, 2003). Rekryteraren reagerar ofta på det som stämmer eller inte stämmer överens med de egna värderingarna. Rekryteraren måste ge personer chansen att övertyga, men också chansen att visa sig vara en besvikelse. Det är lätt att förespråka personer som är lika en själv. Men en person som är för lik sin arbetsgrupp är inte alltid önskvärt, gruppen behöver en mångfald och diversifikation för att kompensera varandras svagheter. Rekryteraren måste i detta skede stanna upp och fundera över vad arbetsgruppen egentligen behöver och inte låta sina egna preferenser av den sökande styra utan se till helheten vad hela organisationen behöver (ibid.). Utan denna kunskap går ofta rekryteraren på den egna magkänslan vilket är otillräckligt och kan leda till felrekrytering (Hallén, 2005; Zetterberg, 2007).

För att tydliggöra när vi i uppsatsen berör felrekrytering och framgångsrik rekrytering har vi definierat det som: Felrekrytering inträffar då personal inte kan leva upp till de förväntningar som ställts på dem. Framgångsrik rekrytering är motsatsen, dvs. personal som kan leva upp till de förväntningar som ställts på dem.

Enligt en studie genomförd av Öhrlings Pricewaterhouse Coopers (2006) på 1 600 företag med 10-100 anställda gjordes i genomsnitt 2,4 felrekryteringar under 2004-2007. Varje enskild felrekrytering kostar i genomsnitt företaget 700 000 kr. Samma studie uppskattar den sammanlagda kostnaden för alla Sveriges 37 000 småföretag till 53 miljarder under denna treåriga period. Vi har valt att definiera småföretag som företag med 10-200 anställda. Vanligtvis brukar begreppet småföretag enligt statistiska centralbyråns riktlinjer innefatta upp till 49 anställda, vilket också är vanligt i andra svenska studier. Trots detta väljer vi att få ett större omfång på grund av att forskningen som kommer studeras till stor del är internationell och där ses ett småföretag ofta omfatta ett större antal anställda. Öhrlings Pricewaterhouse Coopers (2006) studie visar även på att mindre företag med färre antal anställda anser sig vara säkrare på att de rekryterar rätt personal, en övertygelse som minskar

i takt med att antalet anställda ökar. Vilka är de bakomliggande faktorerna till att småföretag som expanderat upplever en starkare känsla av felrekrytering?

1.2 Problemanalys

Tidigare internationell forskning fastställer att småföretag i regel inte använder sig av en strukturerad formell rekryteringsprocess, eller någon direkt Human Resource Management (HRM) strategi överhuvudtaget (Barrett, Billington & Neeson, 2007; Carrol, Earnshaw, Marchington & Taylor, 1999; Williamsson & Robinson, 2007). Samma forskning påvisar på problematik gällande expanderings och rekrytering då strategi och struktur på rekryteringsprocessen saknas. Vi har valt att fokusera på strategin för rekrytering inom HRM och kommer inte att gå djupare in på de andra delarna som HRM innefattar. Vår utgångspunkt om vad rekryteringsstrategi innefattar hämtar vi ifrån Boxall och Purcells (2008).

“Recruitment strategy is best understood as the way in which a firm tries to source or attract the people among whom it will ultimately make selection. Recruitment strategies include attempts [...] to reach better pools of candidates.” (Boxall & Purcell, 2008, s 137)

Boxall och Purcell (2008) anser också att valet av rekryteringskanaler är en av nyckelkomponenterna i rekryteringsstrategin. Den forskning som finns om rekryteringsprocesser riktar sig främst till större företag där endast en ytterst liten del berör småföretagen (Carrol et al., 1999). På senare tid har den internationella forskningen om rekryteringsprocessen i småföretag ökat (Barrett & Mayson, 2007). Ett återkommande problem när forskare talar om småföretag är att definitionen på vad ett småföretag är varierar väldigt beroende på vilket land som berörs. Williamsson och Robinson (2007) säger till exempel att småföretag har under 500 anställda, i Sverige anses företag som har över 50 anställda vara medelstora företag enligt SCB. Vi har därför haft svårt att hitta någon forskning som riktar sig till de svenska företagen. Då forskningen länge uteslutit småföretag har det medfört att de rekryteringsprocesser och riktlinjer som finns inte passar småföretag (Barrett & Mayson, 2007; Carrol et al., 1999). Anledningar till att småföretagen inte kan utnyttja forskningen som riktar sig till större företag är att de saknar resurser, disciplin och stabilitet för att utforma strukturerade rekryteringsprocesser. Det är vanligt att småföretag inte har någon speciell strategi för rekrytering överhuvudtaget utan förlitar sig på informella metoder så som att rekrytera inom personalens familjer eller inom personalens andra sociala nätverk. På detta sätt kan inte företag växa i samma takt och bibehålla konkurrensfördelar som företag med en formell rekryteringsprocess. Resultatet har blivit att småföretag även lider av felrekrytering på grund av att deras resurser och rutiner även brister när det kommer till det praktiska utfallet av rekryteringen (ibid.). Forskare har börjat få klart för sig vilka olika typer av rekryteringsprocesser småföretag använder, om de nu använder någon strategi, vad som däremot behöver undersökas närmare är sambandet mellan rekryteringsstrategi och rekryteringsresultatet (Robinson & Williamson, 2008).

“Failure to recruit workers with appropriate competencies will doom the firm to failure or, at very least, to stunted growth” (Boxall & Purcell, 2008, s 176)

Den tidigare beskrivna forskningen om småföretags rekryteringsproblem är framförallt bedrivna på internationella företag. Vad forskare anser om svenska företag är inte lika känt. Även om det lätt går att anta att den breda internationella forskningens resultat går att applicera på svenska företag behövs undersökning som styrker detta.

1.3 Problemformulering

Vi har utifrån problemanalysen kommit fram till följande problem som skall besvaras:

Vilka för- och nackdelar kan det finnas med valet av rekryteringsstrategi för ett svenskt småföretag?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ge rekryterare en ökad förståelse för hur ett svenskt småföretags användande av rekryteringsstrategier, tillsammans med förberedande undersökningar, kan påverka det upplevda rekryteringsresultatet. Vi vill även undersöka ifall den tidigare internationella forskningen om småföretags rekryteringsstrategier är aktuell för ett svenskt småföretag.

1.5 Avgränsningar

Vi kommer att utgå ifrån fem utvalda rekryteringsstrategier som vi har identifierat genom den litteratursökning vi gjort. Dessa är traditionell annonsering, kontaktnätsrekrytering, rekryteringsföretag, internetrekrytering och headhunting. Vi kommer att fokusera teorierna på kontaktnätsrekrytering då Barret och Mayson (2007) föreslår att det är småföretags vanligaste strategi. Därför anser vi också att det är viktigt att vi har en större insikt kontaktnätsrekrytering. Detta med tanke på att om det är som Barrett och Mayson (2007) påstår borde det vara viktigast att veta för- och nackdelar om just denna strategi. Med rekryteringsresultat menar vi om rekryteringen upplevs som framgångsrik eller om den upplevs vara en felrekrytering.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras det teoretiska underlaget som vi valt att utgå ifrån. Detta för att ge läsaren en förståelse för ämnet men också för att lägga grunden för vidare undersökning och analys. I slutet återges en figur som visar sambandet mellan de teorier som valts att fokusera kring. De teoretiska utgångspunkterna som sammanställts i kapitlet är hämtade från vetenskapligt granskade artiklar och litteratur.

2.1 Human Resource Management

Söderlund och Bredin (2005) definierar HRM som alla aktiviteter som rör relationerna mellan medarbetarna och organisationen. Det är inte något som enbart organisationen har ansvar för utan något som växer fram och tar form i samspelet mellan individen och organisationen. I detta ingår bl.a. frågor som rör rekrytering, avveckling, lönesättning och kompetensutveckling. Vidare hävdar Söderlund och Bredin (2005) att HRM är en central del för företagets framgång, särskilt i tider då individen får en ökad betydelse för företagets konkurrensförmåga. Det bör ses som ett strategiskt och fortlöpande tillvägagångssätt som hanterar ett företags viktigaste resurs – människan, som individuellt och kollektivt arbetar för att uppnå företagets uppsatta mål (Boxall & Purcell, 2008). HRM och dess innebörd har debatterats ända sedan det introducerades i mitten av 1970-talet, men det är numera den mest kända termen i den engelskspråkiga världen som beskriver organisering av arbete och anställning (ibid.).

De vanligaste HRM-praktiker som används av småföretagen återspeglar de operativa kraven samt de pragmatiska intressena. Fokus läggs på aktiviteter som rekrytering av personal istället för aktiviteter som har med motivation, kompensation och belöning att göra (Barrett & Mayson, 2007). Boxall och Purcell (2008) menar att rekrytering av personal bör vara den viktigaste aktiviteten inom HRM eftersom företag måste attrahera och sköta om personer med de förmågor som ser till att företaget blir produktivt. HRM i småföretag är i regel av informell karaktär vilket innebär att aktiviteter som har med rekrytering att göra inte är strukturerade eller dokumenterade (Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2002; Barrett et al, 2007). Avsaknaden av formella HRM-praktiker i småföretag beror enligt Mazzarol (2003) på resursbrist samt storleken på företaget vilket också är de största anledningarna till att mindre företag inte kan hitta och behålla kompetent personal. Problemet med detta kan elimineras genom att företagsledningen i ett tidigt skede utformar och använder formella tillvägagångssätt för aktiviteter som har med rekrytering att göra (ibid.).

Det är även viktigt att företag inte implementerar formella HRM-aktiviteter för tidigt då det oftast leder till att de förlorar flexibiliteten småföretag har som behövs för att underlätta framtida förändringar (Marlow, 2006). Problemet med resursbrist kan lösas genom att bilda allianser, köpa möjligheter och anpassa sig efter framgångsrika företag för att själva få tillgång till nödvändiga resurser (Cardon & Stevens, 2004). Behovet av en HR-avdelning eller en heltidsanställd som endast arbetar med HRM ökar i takt med att antalet anställda ökar (Mazzarol, 2003). Ett företag med mindre än 100 anställda kan troligtvis klara sig utan personal som på heltid arbetar med HRM medan det i företag med över 150 anställda bör finnas en HR-avdelning. Formella policys för HRM är ett viktigt hjälpmedel för växande småföretag som strävar efter en långsiktig lönsamhet (ibid.).

2.2 Rekrytering

Att rekryteringsbehov uppstår är enligt Ahrneborg Swenson (1997) inget ovanligt och kan exempelvis bero på att anställda slutar, omorganisering skapar nya befattningar eller att arbetsmängden ökar så pass mycket att den befintliga personalen inte klarar av den. Rekrytering innebär att tillgodose behovet av personal i ett företag. Rekryteringsprocessen blir en mer omfattande process när det gäller långsiktiga samarbeten eller nyckelbefattningar (Lindelöw Danielsson, 2003). Både individen och organisationen gynnas av en grundlig rekryteringsprocess vars mål är att hitta rätt personer till rätt uppgifter (ibid.). Teorier om rekrytering rekommenderar enligt Carroll et al. (1999) ett systematiskt förberedelsearbete som innefattar fyra faser; en behovsanalys som fastställer ifall den lediga platsen behöver fyllas, en arbetsanalys, en detaljerad arbetsbeskrivning och en kravspecifikation. Carroll et al. (1999) föreslår att i mindre företag kan det räcka med att en person ansvarar för detta. Därefter måste företaget ta hänsyn till intern rekrytering och avgöra ifall det är en tillfredsställande lösning.

Enligt Barrett och Mayson (2007) använder sig företag av formella och informella tillvägagångssätt för rekrytering. Det är först och främst småföretag som använder sig av informella tillvägagångssätt för att säkerställa att den nyanställda passar in i företaget, oftast genom word of mouth, dvs. kontaktnätsrekrytering, där företag rekryterar de anställdas vänner eller familjemedlemmar (ibid.).

Det krävs enligt Barrett et al. (2007) att ett företags rekryteringsprocess är dokumenterade och regelbundet tillämpade för att den ska anses vara formell. Dokumentation och regelbunden tillämpning är två av tre kriterier som Barrett et al. (2007) beskriver, det tredje kriteriet är att tid avsätts för aktiviteter som utvecklar de anställda. Enligt Carroll et al. (1999) är det ytterst viktigt att företag som har en stigande personalomsättning övergår till mer formella rekryteringsprocesser, för att på ett bättre sätt kunna hantera framtida rekryteringar.

Det viktigaste steget i den formella processen är förberedelserna som ett företag gör vilket lägger grunden till en lyckad rekrytering (Hallén, 2005; Lin & Kleiner, 2004; Kariya, 2001).

2.3 Förberedelser

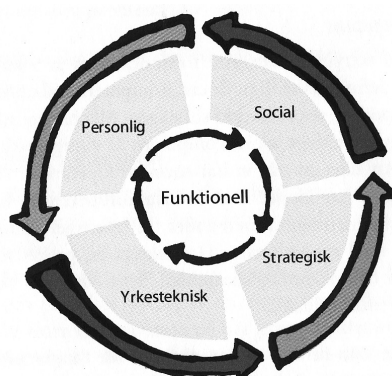
Innan en organisation påbörjar sin rekrytering måste behovet av anställningen vara identifierad (Ahrneborg Swenson, 1997; Lindelöw Danielsson, 2003). Till exempel att organisationen är underbemannad, saknar en viss typ utav kompetens eller att någon har slutat och behöver ersättas (ibid.). Efter att behovet identifieras tas det fram en arbetsbeskrivning och en kravprofil (Lindelöw Danielsson, 2003; Lin & Kleiner, 2004; Kariya, 2001). Arbetsbeskrivningen informerar om tjänstens arbets- och ansvarsområden och kravprofilen listar vilka egenskaper och krav som kommer att ställas på den sökande exempelvis utbildning, personlighet, kompetens och erfarenhet (ibid.).

“A job description is a written narrative that outlines the various roles the job holder must play, suggest how these roles relate to overall organisational objectives, and in a general way indicate what the employee must do to fulfil these roles.” (Lin & Kleiner, 2004, s 108)

2. Teoretisk referensram

Forskare överlag menar att denna fas kräver tid och engagemang (Hallén, 2005; Lindelöw Danielsson, 2003). Risken blir annars i bästa fall att rekryteringsprocessen förlängs och i värsta fall att den resulterar i en felrekrytering (ibid.). För att lyckas med arbetsbeskrivningen och kravprofilen behövs det samlas in data om tjänsten vilket involverar personalen (Lin & Kleiner, 2004; Kariya, 2001). Detta kan göras genom många olika metoder vilka går utmärkt att kombinera. Exempel på detta kan vara att observera personalen då de genomför sina uppgifter, genomföra intervjuer och att se på dokumentation. I de här fallen erhålls en generell arbetsbeskrivning men Lin och Kleiner (2004) menar att det ofta är bra att komplettera med ytterligare en kritisk metod. Denna metod innebär att det samlas in flertalet beskrivningar på när en anställd har lyckats med något respektive när hon/han misslyckats vilket poängteras resultera i de mest användbara analyserna då det fokuserar på beteende. En detaljerad beskrivning av vad personalen faktiskt gör genererar beteendenaspekter som särskiljer bra prestationsförmåga. Det skall inte glömmas bort att även inkludera negativa sidor med tjänsten i arbetsbeskrivningen, detta för att sälla bort de som inte har tillräckligt högt engagemang för tjänsten och på så sätt sänka de ointressanta ansökningarna (ibid.).

Det är viktigt att kravprofilen endast beskriver de egenskaper och färdigheter som krävs för tjänsten, då onödiga krav kan leda till diskriminering (Högström & Eriksson, 2006). Ett vanligt problem med kravprofilen är enligt Lindelöw Danielsson (2003) att egenskapslistan blir för lång och ställer för generella krav som kanske låter bra men som kanske inte är väsentliga för arbetsuppgiften. Den kan då snarare bli ett hinder än ett hjälpmedel, då orimliga krav kan resultera att målgruppen känner att de inte lever upp till kraven och därför inte söker tjänsten. Det kan också vara så att organisationen tackar nej till arbetssökande som kanske skulle ha klarat av arbetet utmärkt. Kravprofilen är av stor vikt för rekryteringsprocessen eftersom den styr efterföljande steg (ibid.). Det är därför viktigt att kraven rangordnas efter vad som verkligen är nödvändigt och vad som bara är önskvärt. Kraven ska också vara insamlade från personer som kommer att beröras av den nyanställda (Lindelöw Danielsson, 2003; Hallén, 2005; Kariya, 2001). Detta kan enligt Hallén (2005) genomföras med hjälp av det så kallade kompetenshjulet (se figur 2.1). Genom att samla berörda personer och låta var och en uttala sig om de nedanstående kompetenserna och på vilket sätt de är relevanta för den aktuella tjänsten får ansvarig person för rekryteringen en bra bild av vilka som är nödvändiga respektive önskvärda kompetenser (ibid.).



Figur 2.1 Kompetenshjulet (Hallén, 2005)

- *Yrkesteknisk kompetens*: Vad krävs för att kunna genomföra arbetet på ett yrkestekniskt sätt. Vilka kunskaper krävs från tidigare arbete? Vilka kurser/utbildningar behöver den sökande ha gått?

- *Personlig kompetens*: innefattar vilka personliga egenskaper den sökande bör ha, exempelvis noggrannhet, flexibilitet, uthållighet och stresstålighet. Vilka egenskaper är viktigast för den aktuella tjänsten?
- *Social kompetens*: vilken typ av personlighet behövs för den tänkta tjänsten? Vilka kommer den nyanställda interagera och samverka med? Hur kommer personen att behöva kommunicera?
- *Strategisk kompetens*: Värdet att kunna tolka vad som händer på arbetet. Hur man tar sig fram inom organisationen och hur omvärlden påverkar den. Vad behöver personen kunna om branschen? Vad behöver personen veta om kärnverksamheten? Vad behöver personen kunna om samhällets utveckling och inom vilka områden?
- *Funktionell kompetens*: Hur kommer den sökande behöva använda de övriga kompetenserna i hjulet?

Det är också först då förberedelserna är slutförda och en kravspecifikation är etablerad som företaget kan besluta om vilken strategi de skall använda sig av för att locka till sig sökande (Breugh, 2008; Lindelöw Danielsson, 2003).

2.4 Rekryteringsstrategier

2.4.1 Traditionell annonsering

Annonsering är förmodligen den vanligaste strategin för att attrahera kandidater till att söka en tjänst (Zackrisson, 2006; Cooper et al., 2001; Lin & Kleiner, 2004). Ibland är den målgruppen stor och lätt att nå, ibland är den smal, exempelvis på grund av en högkonjunktur som gör att det är få som söker jobb. I vissa fall kan det räcka med en gratis annons på arbetsförmedlingen eller hemsidan, i andra fall krävs dyrare annonseringsalternativ i dags- eller fackpress (Lindelöw Danielsson, 2003). Tapscott (2008) beskriver dock i sin forskning om den digitala generationen, att den traditionella annonssökningen är slöseri med tid för att attrahera den yngre generationen. Han menar att personer under trettio år, den så kallade digitala generation effektivare nås genom att använda informativa webbsidor, såsom bloggar, Google och Facebook (ibid.). Fördelen med annonsering är enligt Zackrisson (2006) att det oftast är ett stort antal sökande som svarar och som rekryteraren vet är intresserad av tjänsten. Det behöver inte vara den som aktivt söker arbete som kommer i kontakt med annonsen. Det kan vara en bekant till den arbetssökande som ser den och sedan tipsar sin vän. Det finns tre olika tillvägagångssätt för att styra kvantiteten och kvaliteten av responserna på en annons (ibid.).

- Genom att söka en bred profil så att många passar in, eller tvärt om att formulera krav som gör att ett fåtal passar in i profilen.
- Genom att använda sig av en passande mediestrategi, där företaget tar ställning till vart de vill exponera sig. Målet är att bara nå ut till sin specifika målgrupp.
- Antalet exponeringstillfällen påverkar kvantiteten och kvaliteten på den sökande.

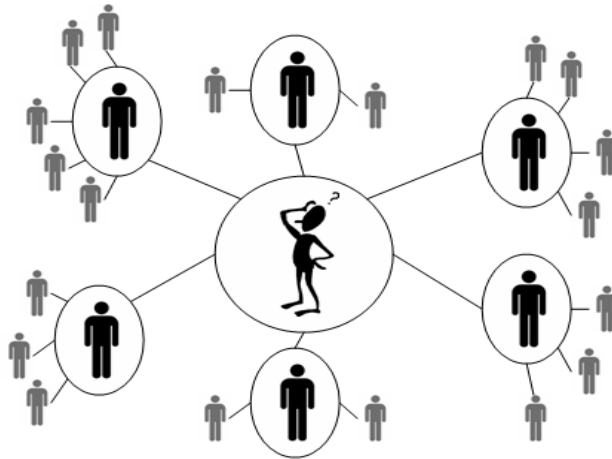
Nackdelarna med annonser är ganska uppenbara (Zackrisson, 2006). Företaget kan söka en kompetens som ett mindre antal personer besitter. Då förutsätts att personen i fråga eller någon av dennes bekanta läser just den tidningen den dagen och dessutom ska annonsen locka tillräckligt för att personen ska ansöka. Vid annonsering måste den önskade personen finnas bland de sökande, annars börjar proceduren om. Företaget kan då behöva omformulera sig och eventuellt exponera sig på andra ställen. Situationen kan också vara

omvänd och leda till att det är flera tusen ansökningar vilket kräver stora resurser för behandling. Alla ansökningar måste behandlas professionellt vilket är tidskrävande. Företag ska meddela de sökande att deras ansökan har tagits emot, alla ansökningar ska läsas igenom, skicka nej-tack-brev till sökande som inte får tjänsten etc. vilket också för med sig stora kostnader (ibid.). Effektiviteten av annonsering har också ifrågasatts. Robertsson och Smith (2001) menar att en studie som innefattade 191 högt uppsatta tjänstemän visade att 83 procent av tjänstemännen läste platsannonser minst en gång i månaden, men att 80 procent av dem inte gjorde detta i syfte att söka nya jobb, utan för att studera marknaden och jämföra löner. Enligt Robertson och Smith (2001) tenderar också annonser att underbetona information om beföringsmöjligheter, istället överdrivs kriterierna på de personliga egenskaperna. Författarna menar också att annonser tämligen tenderar till att efterfråga personliga egenskaper som att vara kreativ, innovativ och analytisk, vilket kan avskräcka ansökningar (ibid.).

2.4.2 Kontaktnätsrekrytering

Det finns många som rekryterar ur sitt kontaktnät, men det är få som gör det systematiskt och strukturerat. Att rekrytera ur sitt kontaktnät är en underskattad metod, det är både kostnadseffektivt och ett kraftfullt sätt att hitta arbetskraft (Zackrisson, 2006; Carroll et al., 1999). Lin och Kleiner (2004) går så långt att de säger att det oftast är den bästa och mest kostnadseffektiva metoden då personalen känner till behovet och rutinerna. Därför rekommenderar de sannolikt bara kontakter som kommer att bli tillfredsställande medarbetare. Ett kontaktnät kan definieras ”*de personer du hälsar på, på stan*” (Zackrisson, 2006, s 50). Normalt har personer ett kontaktnät som innehåller hundratals personer, alltifrån affärsbekanta, till grannar, kurskamrater, släktingar och föreningskontakter.

Av gammal vana är det vanligt att rekryterare sätter ut annonser när de söker ny personal (Zackrisson, 2006). Tillvägagångssättet borde istället börja med att systematiskt gå igenom det personliga kontaktnätet. Genom att göra detta finns möjligheten att du redan här hittar en kandidat till din tjänst som du skall tillsätta. Visserligen finns det nackdelar med denna metod. Dels att det kan kännas tvivelaktigt att anställa exempelvis sin svåger, dels att rekryterarens kontaktnät inte är tillräckligt stort. För att undvika dessa problem söks det även i sfären utanför, det vill säga rekryterarens bekantas kontaktnät (se figur 2.2). På detta sätt blir metoden riktigt kraftfull. Mer konkret skulle Zackrissons (2006) kontaktnätsrekrytering kunna innebära att rekryteraren har 150 personer i sitt kontaktnät, vilka i sin tur har 150 personer i sina kontaktnät. Resultatet blir att kontaktbasen består av 22 500 personer, dessa exempelsiffror är lågt räknade. I likhet med en vanlig rekrytering måste arbetsgivaren ha klart för sig vad som eftersöks (ibid.).



Figur 2.2 Personligt kontaktnät (Egen konstruktion)

En tydlig fördel med metoden är att rekryteraren direkt eller indirekt har en relation till kandidaten för den tilltänkta tjänsten (Zackrisson, 2006). Rekryteraren kan lätt höra sig för vad kandidaten har för styrkor och svagheter, även referenser på personen är lättillgängliga. Det finns många olika system för att hålla kontaktnätet levande. Förr användes visitkort och telefonböcker. I dagens IT-samhälle finns det långt mer sofistikerade system för att hålla ordning på sina bekanta och bekantas bekanta. Att upprätta databaser med intressanta potentiella kandidater är mycket värdefullt. Än så länge är det vanligast för rekryteringsföretag att använda sig av metoden, egendomligt nog är det inte många företag som använder sig av detta. Sedan Internet blev en självklarhet för gemene man har sofistikerade internetbaserade nätverk etablerats. Zackrisson (2006) menar att dessa nätverk kommer att fylla en oerhört viktig funktion i framtidens näringsliv. Dagens unga generation umgås redan så och eftersom de umgås via exempelvis Facebook idag kommer de att fortsätta göra det när de blir 30, 40 och 50 och är verksamma i näringslivet. På så sätt kommer de internetbaserade nätverken användas som ett medium för affärer och då kommer även här affärskontakterna upprätthållas. Det är lite för enkelt, lite för lättillgängligt och lite för smidigt att skaffa kontakter på detta sätt för att inte använda det. Ständigt dyker det upp nya verktyg som var och en har olika inriktningar. Det svåra är dock att hitta nätverken som är relevanta och sedan inse att de kan användas som effektiva rekryteringsnätverk (ibid.). Även forskningsfronten tar upp sociala nätverk på Internet som ett framstående hjälpmedel i rekryteringsprocessen.

"No one is suggesting that social networking sites like Facebook and LinkedIn will replace your HR departments. But as my nGenera colleague Mike Dover puts it, "Any firm that does not deploy them as a recruiting tool, especially in the initial tracking stage, will find itself at a serious disadvantage."

(Tapscott, 2008, s 2)

För att få struktur på rekryteringsarbetet är det viktigt att ha en ordentlig dokumentation på hela rekryteringsprocessen (Zackrisson, 2006). Ibland kan flera hundra personer under flera månaders tid involveras när en tjänst skall tillsättas. Genom att noggrant notera vilka som kontaktas och resultatet av diskussionen undviks processen att bli en enda röra. Det som bör dokumenteras är förutom kontaktuppgifter allt som kan tänkas stå i en kravprofil. Dokumenteringen ger inte bara struktur till rekryteringsprocessen utan en ännu större fördel i att du även har en ovärderlig källa inför nästa rekrytering med snarlik profil (ibid.).

Det är viktigt att gamla medarbetare inte glöms bort i kontaktnätet efter det att de har lämnat företaget, då de kan bli aktuella att återanställa om några år (Tapscott, 2008). Speciellt den yngre digitala generationen som är under 30 är svårare att behålla inom företaget och kan vara mål för återanställning. De tenderar att ha en lägre moral och byta arbete ifall de blir erbjudna mer pengar. Tapscott (2008) påpekar dock att det går att dra fördelar av detta, enligt Harvard Business Review kostar en återanställning hälften så mycket som det skulle kosta att rekrytera en ny person. Den återanställda är dessutom 40% mer produktiv under sin första arbetsperiod (ibid).

Forskare är eniga om två risker som kommer med att rekrytera ur kontaktnät. Det ena är att företaget inte når ut till en lika stor rekryteringsgrupp då de vanliga kanalerna inte utnyttjas och företaget rekryterar en person som inte riktigt passar in på kravprofilen (Barett et al., 2007; Carrol et al., 1999; Robinson & Williamson, 2008). Den andra risken är att företaget kan genom att rekrytera folk som passar in bli väldigt homogent och bidra till diskriminering (ibid.). Det finns också en risk att rekryteraren som letar i sitt kontaktnät inte klarar av att vara objektiv och anstränger sig extra mycket för att säkerställa att en person som rekryterats eller rekommenderats passar in. Detta förstärker de två riskerna avsevärt (Lindelöw Danielsson, 2003; Carroll et al., 1999). Att rekrytera ur kontaktnätverk kräver en medvetenhet om riskerna inte minst ur diskrimineringssynpunkt men även ur lönsamheten för företaget (Lindelöw Danielsson, 2003).

2.4.3 Rekryteringsföretag

Idag finns det en mängd allmänna och specialiserade rekryteringsföretag som kan hjälpa till med rekryteringen av nya medarbetare (Cooper et al., 2001). De flesta rekryteringsföretagen erbjuder ett antal olika tjänster som inte bara rör rekrytering utan även CV-rådgivning, outsourcing, organisationsutveckling samt uthyrning av personal (ibid.). Vi kommer bara att fokusera på deras rekryteringstjänster.

Cooper et al. (2001) påpekar vikten av att skapa långsiktiga relationer till ett eller två rekryteringsföretag och dessa relationer är något som rekryteringsföretagen arbetar för att bevara. Därför rekommenderar rekryteringsföretagen inte kandidater som möjligtvis är osäkra eller olämpliga. Företagen kan dra fördelar av att anlita väl ansedda rekryteringsföretag genom att de låter företagen testa en kandidat under en period innan beslut tas om han/hon ska erbjudas en permanent anställning. Detta är det bästa sättet för företag att säkerställa huruvida en anställd passar in eller klara sina arbetsuppgifter (ibid.).

Rekryteringsföretagen har oftast bättre kompetens när det gäller rekryteringsarbete och har även tillgång till stora databaser med potentiella kandidater vilket är den främsta fördelen (Cushaw, 2005). Rekryteringsföretagen kan tack vare sin expertis föreslå vad ett företag bör göra för att attrahera lämpliga kandidater. Det har även enligt Cushaw (2005) visat sig att rekryteringsprocessen inte riskerar att bli långdragen då ett rekryteringsföretag anlitas. Detta på grund av att rekryteringsföretagen tar fullständig kontroll över vissa delar av rekryteringsprocessen som rör annonsering, sammanställning av kravprofil, intervjuer och urval. Ban, Drahnker-Faller och Towers (2003) påpekar att anlita rekryteringsföretag kan vara en kostnadseffektiv lösning för mindre företag som saknar heltidsanställd HR-personal. Kostnader i samband med rekryteringsföretagen beräknas genom att en del av lönen, oftast 15% - 30%, som kandidaten som anställts har under första året går till rekryteringsföretaget (Cushaw, 2005; Cooper et al., 2001).

2.4.4 Internetrekrytering

För många arbetsgivare har internetrekrytering varit en betydande metod för att bemöta utmaningarna med att förse företaget med personal (Ray & Thomas, 2000). Internetrekrytering är dock inte en specifik teknik utan involverar flertalet olika verktyg som kan användas på en stor mängd olika sätt. Ray och Thomas (2000) tar upp tre större tekniker som inkluderar allmänna jobbsidor, specialiserade jobbsidor och företagets hemsida, den senare behandlas även av Breugh (2008). Sökande som genereras via specialiserade jobbsidor har normalt bättre kvalifikationer på sin utbildning och en högre nivå på sina färdigheter men tenderar att ha mindre arbetslivserfarenhet än de som genereras via allmänna jobbsidor (Ray & Thomas, 2000).

Allmänna jobbsidor är kommersiella sidor som inte riktar sig till en specifik bransch utan har för avsikt att vara lämpad för alla (ibid.). Ett exempel är Monster som är världens största allmänna jobbsida och skriver på sin hemsida att de har över 70 miljoner registrerade personer med tillhörande CV och är den 40:e mest besökta Internetsidan i världen. Ray och Thomas (2000) beskriver att det finns en stor mängd olika särdrag mellan de olika sidorna, gemensamt är att de vanligtvis erbjuder gratistjänster för sökande men tar ut en kostnad för arbetsgivare som varierar stort beroende på vilka tjänster som utnyttjas.

Arbetsgivare har klagat på att allmänna jobbsidor är för breda och genererar för många okvalificerade ansökningar vilket tyder på att specialiserade jobbsidor kommer att växa i framtiden (Breugh, 2008). Dessa nischade sidor begränsar antalet sökande bland annat genom att ta betalt för att publicera exempelvis en resumé. Det är alltså inte bara arbetsgivaren som får betala en avgift för att utnyttja tjänster utan även de sökande.

Det finns en accelererande trend bland större företag att förbättra sin direkta rekrytering genom företagets hemsida (Cowlett, 2007). Denna trend har enligt Breugh (2008) uppmärksammats av forskare som visat ett stort intresse för ämnet. Genomförda undersökningar har betecknats av att företags hemsidor anses vara en väldigt effektiv rekryteringsmetod som genererar många sökande till låga kostnader. Tidigare forskningsresultat tar dock upp problemet med sidornas potential att begränsa antalet ansökningar från individer som inte är lämpade kandidater för den annonserade positionen. För att bemöta detta problem föreslår forskare att hemsidorna skall tillhandahålla feedback angående hur väl den sökande passar in som person och ur jobbsynpunkt (ibid.).

"A company Web site, which uses the firm's own Web page as a recruiting tool, may be the best e-recruiting technique of all for many companies"

(Ray & Thomas, 2000, s 44)

Att rekrytera genom ett företags hemsida är en kostnadseffektiv metod som har låg marginalkostnad (Ray & Thomas, 2000). Framgången beror dock på företagets förmåga att attrahera sökande till sin sida och hur väl de hanterar internetrekryteringsprocessen (ibid.). Breugh (2008) summerar sin bild av internetrekrytering genom att säga att trots den senare tidens studier på användandet av företags hemsidor för rekrytering så vet man fortfarande lite om ämnet och anser att det är uppenbart att det behövs ytterligare forskning för att kunna dra några säkra slutsatser.

2.4.5 Headhunting

Headhunting eller den så kallade searchstrategin innebär enligt Zackrisson (2006) att företag har precis som annonsering utarbetat en kravprofil och arbetsbeskrivning som beskriver exakt vilken person företaget vill ha för tjänsten. Men till skillnad från annonsering behöver inte företaget hoppas på att rätt person söker sig till företaget. Företaget söker istället upp den person som passar för tjänsten och försöker övertyga och inbjuda denne till anställning. En nackdel med headhunting till skillnad från annonsering är när företaget väl har hittat en önskvärd person, är det inte alls säkert att personen i fråga är det minsta intresserad av att arbeta i organisationen. Den stora fördelen är dock att antalet personer inte är begränsat till vilka som kommer i kontakt med exempelvis en annons. Urvalet är obegränsat och ansvariga rekryterare kan kontakta samtliga personer på marknaden under förutsättning att de uppfyller den kompetens som efterfrågas i kravprofilen. Faktum är att personer som inte haft en tanke på att byta jobb kommer att göra det.

Enligt Zackrisson (2006) är headhunting strategin användbar för all rekrytering av kvalificerade medarbetare. Det är dock mer kraftfullt att använda sig av headhunting än en annons för en befattning som kräver någon form av unik utbildning eller erfarenhet (Nazmi, 2005). Många företag går miste om stora belopp när de förvisso har rekryterat en duktig medarbetare, men utan vetskap att marknaden hade flera personer som var än mer lämpade för befattningen. Företag vågar inte använda sig av headhunting till mindre befattningar eftersom de tror att det är för dyrt och bara lämpar sig för att fylla större befattningar som exempelvis VD poster. Det kan dock vara ännu dyrare att inte hitta de bästa medarbetarna. En av nackdelarna med headhunting är de personer som företaget inte når ut till. En viss kompetens efterfrågas och sökningen sker inom just det området. Den bästa personen för tjänsten kan emellertid ha bytt karriär vilket gör dem svårfunna med headhunting (ibid.).

En annan fördel med headhunting är att strategin med personlig kontakt genererar mycket information både om det egna företags anseende som arbetsplats och om marknaden (Zackrisson, 2006). Ett företag kan exempelvis få reda på om de har rykte om sig att ge dåliga löner, dålig personalpolitik etc. (Nazmi, 2005; Zackrisson, 2006). Organisationen får också information om vilken bakgrund de flesta kandidater har som är verksamma inom samma bransch och vad det är som dessa personer värdesätter på en arbetsplats. Denna information ger ett stort mervärde till rekrytering och informerar vad som behöver förbättras, vilket kan användas till att korrigera kravprofilen under sökningens gång (ibid.).

2.5 Felrekrytering

Att rekrytera personal eller att byta ut medarbetare kostar stora summor (Lindelöw Danielsson, 2003). Även Ahrneborg Svensson, (1997) hävdar detta och påpekar att prislappen på en nyanställd är avsevärt mycket högre än många tror och att företag ska se varje anställning som en investering. En felrekrytering kostar enligt Lindelöw Danielsson (2003) generellt mellan 180 000 – en miljon, en summa som mycket väl kan stiga till ännu högre belopp. Kostnaderna kommer delvis av att den felrekryterade medarbetaren underpresterar men även från bland annat annonsering, behandling av ansökningar, intervjuer och personlighetsbedömningar. Alla nyanställda underpresterar i stort sätt under upplärningsperioden vilket i sig inte är något fel, men inte att förglömma skapar ineffektivitet

2. Teoretisk referensram

och kostar mycket pengar då det är andra på företaget som måste ge stöd och rådgivning under denna period. Det är först när den nyanställda inte klarar av arbetet, har en alltför utdragen upplärningsperiod eller inte anstränger sig tillräckligt för att prestera ett bra resultat som rekryteringen visar sig vara felaktig. Det kan också vara så att personen i fråga vantrivs på företaget vilket i många fall leder till sjukskrivningar (ibid.). En annan orsak till att felrekryteringar uppstår är att företag inte är väl införstådda i nya tjänsters arbetsområden. (Ahrnberg Swenson, 1997; Lindelöw Danielsson, 2003). De söker då efter en person som egentligen inte passar in på det faktiska arbetet som skall utföras, på så sätt kan inte heller den anställda prestera och leva upp till de förväntningar som företaget har (Lindelöw Danielsson, 2003). I vissa fall kan inte företaget behålla personen som helt enkelt måste sägas upp. Vid sådana tillfällen kan företaget eventuellt behöva hyra in en tillfällig ersättare som kostar mycket pengar samtidigt kan företaget även i samband med uppsägningen behöva betala avgångsvederlag till den uppsagda. Dessutom tillkommer eventuellt kostnader för annonser, ansökningar, intervjuer och personlighetsbedömningar då företaget ska anställa en ny medarbetare för tjänsten (ibid.).

Underprestation hos den gamla medarbetaren	50 000 - 250 000
Tid för förhandling, diskussioner och eventuellt stöd eller hjälp till medarbetare 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 en upplärningsperiod	30 000 - 100 000
Summa	180 000 - 990 000

Tabell 2.1 Sammanställning av de ungefärliga kostnaderna för en felrekrytering (Lindelöw Danielsson, 2003)

Det går dock inte att garantera en nyrekryterings prestation i framtiden (Hallén, 2005). Vad som kan göras är att genom en bra intervjuteknik förutsäga hur bra en person kommer att passa in på den tilltänkta tjänsten. För att lyckas med detta krävs ett utmärkt förberedelsearbete, vilket ofta är bristpunkten som generar många felrekryteringar. Men det spelar ingen roll hur kunnig och rutinerad rekryterarna är, det kommer alltid att göras felrekryteringar. Oavsett hur bra och utförliga förberedelserna är och hur väl rekryterarna följer sin rekryteringsprocess så kan de fortfarande inte med all säkerhet veta hur människan som rekryteras agerar och fungerar i framtiden. Däremot så minskas risken med att rekrytera fel genom systematiskt och planmässigt arbete (ibid.).

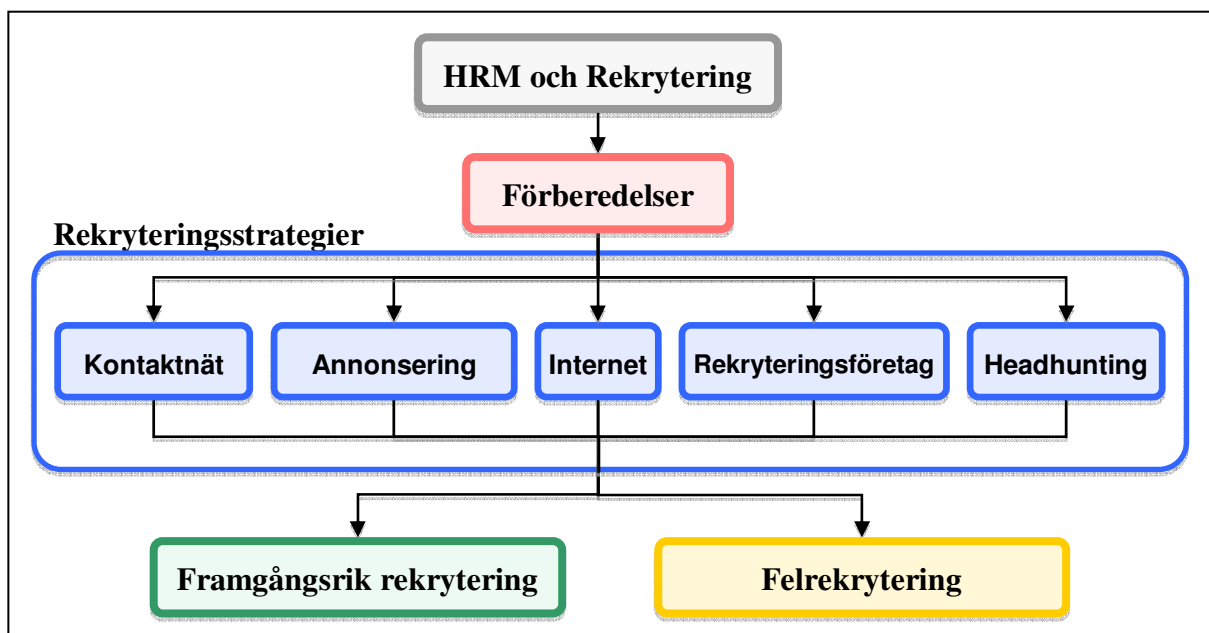
2.6 Framgångsrik rekrytering

Att lyckas med en rekrytering handlar om att hitta rätt kompetens till rätt plats (Lindelöw Danielsson, 2003). I inledningen definierade vi att framgångsrik rekrytering uppstår då personen uppfyller de förväntningar som ställts. Det finns ingen rekryteringsprocess som garanterar en framgångsrik rekrytering (Lindelöw Danielsson, 2003). Med hjälp av vissa metoder kan en organisation däremot öka sina chanser till att lyckas med sin rekrytering. För att lyckas med en rekrytering krävs ett genomtänkt och grundligt förberedelsearbete (Hallén, 2005). Det krävs även att det finns en framförhållning och planering av personalbehovet på längre sikt än att få färdigt nästa vecka eller månads arbete (Lin & Kleiner, 2004). Lindelöw Danielsson (2003) har tagit fram en allmän rekryteringsprocess som hon anser att alla

organisationer kan dra fördelar från. Cooper et al. (2001) skriver om ett ramverk för att med högre noggrannhet kunna förutsäga en persons arbetsprestation då denne etablerat sig på företaget. Lindelöw Danielsson (2003) säger att den viktigaste delen i rekryteringsprocessen är förberedelserna som görs innan företaget börjar sitt sökande efter en kandidat.

2.6 Sammanfattning Teoretisk referensram

För att visa på relevansen och hur vår teoretiska referensram hänger samman valde vi att skapa modellen nedan. Inom Human Resource Management (HRM) ingår rekrytering där vi har avgränsat oss till att undersöka hur ett småföretag förbereder sig inför en rekrytering, vilken rekryteringsstrategi de väljer att använda sig utav och huruvida det har resulterat i en fel- eller framgångsrik rekrytering.



Figur. 2.3 Övergripande teoretisk referensram
Egen bearbetning

3. METOD

I detta kapitel redogörs vilka metoder vi valt att använda i vår undersökning, detta för att ge läsaren en bild av vårt tillvägagångssätt. Vi argumenterar för varför vi valt att använda oss av just dessa metoder samt uppsatsens tillförlitlighet.

3.1 Vetenskaplig Metod

Grundläggande för metoden är ifall den skall vara kvalitativ eller kvantitativ. Andersen (1998) beskriver skillnaden mellan de två huvudformerna av metoder som att den kvalitativa kan, genom olika typer av datainsamlingar, skapa en djupare förståelse av det komplexa problem vi studerar. Den kvalitativa metoden ser också problemkomplexets samband med helheten som ett centralt moment. Metoden utnyttjar bara i liten utsträckning statistik, matematik och aritmetiska formler. Kunskapssyftet är primärt att skapa förståelse och inte att förklara. Andersen (1998) beskriver vidare den kvantitativa metoden som en naturvetenskaplig metod, det vill säga en metod som flitigt utnyttjar statistik, matematik och aritmetiska formler och har ganska klara riktlinjer för hur en undersökning skall genomföras. Kunskapssyftet med den kvantitativa metoden till skillnad från den kvalitativa är att primärt att orsaksförklara de fenomen som undersöks (ibid.).

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie då syftet kräver en djupare förståelse och helhetssyn på småföretagens förutsättningar för att rekrytera samt de rekryteringsstrategier som används. Att göra en kvalitativ uppsats lämpar sig bättre för vår studie då det kräver ett öppnare sinne och djupare intervjuer än den kvantitativa uppsatsmetoden (Jacobsen, 2007). Idealfallet skulle vara att grundläggande studera så många småföretag som möjligt, men då tid är en påverkande faktor som ofta sätter gränser för forskning vilket även påpekas av Jacobsen (2007) har vi ingen möjlighet till detta. För att kunna identifiera småföretagens problematiska faktorer i rekryteringsprocessen krävs en kvalitativ undersökning som tar oss in mer på djupet i ett eller flera företag som nyligen gjort flertalet nyrekryteringar. För att kunna få en bild över resultatet av företagets rekryteringar behövs flera perspektiv från olika nivåer i företaget. Vår uppsats kommer att ha en intensiv utformning för att säkerställa relevansen på den insamlade datan (Jacobsen, 2007). Valet av den kvalitativa metoden har ett starkt samband med valet av den intensiva utformningen. Detta ger goda möjligheter att samla in relevant data men höjer risken för sämre generalisering (ibid.).

3.2 Litteratursökning

Syftet med vår litteratursökning har varit att sammanställa relevant information inom vårt ämnesområde för att på så sätt skapa en teoretisk referensram för läsaren men även för oss själva som forskare. Vi har valt att försöka använda oss av litteratur och vetenskapliga artiklar som är skrivna av författare som varit populära att referera till av andra författare. Fokus har legat på vetenskapliga artiklar för att kunna ta del av den senaste forskningen. Andersen (1998) påpekar även vikten av att genomföra en informationsteknologisk litteratursökning och detta har vi gjort genom att insamling av teorier från teoretiska läroböcker främst via Halmstad Högskolebiblioteks databas Hulda, Halmstads Stadsbibliotek och den nationella biblioteksdaten LIBRIS. Teorier från de vetenskapliga artiklarna har sökts fram med hjälp av Halmstad Högskolebiblioteks sökvertyg för artikeldatabaser,

framförallt i databaserna Emerald och Oxford Journals. Men vi har även använt oss utav Google Scholar som sökverktyg. De mest använda sökorden som använts ensamma och kombinerat med varandra har varit: *HRM in small firms, recruitment strategy, wrong fit recruitment, hiring, staffing., employment, headhunting, job advertising, recruitment firms, e-recruitment and network recruitment.*

3.2.1 Primärdata

Primärdata är information som kommer direkt från personer eller grupper av personer (Jacobsen, 2007). Vi har först och främst samlat in primärdata genom den ovannämnda litteratursökningen men också genom intervjuer med välutvalda personer på BOAB.

3.2.2 Sekundärdata

Information som baseras på data som andra samlats in av andra personer eller institutioner kallas sekundärdata (Jacobsen, 2007). Data som samlats in kommer inte direkt från källan och har förmodligen samlats in för andra ändamål. Vi har använt annonser som företaget tidigare använt för att kontrollera primärdata som samlats in i samband med intervjuerna. Att låta olika typer av data kontrollera varandra innebär att eventuella skillnader fastställs, men de kan även fungera som stöd för varandra och på sätt stärka resultatet (ibid.).

3.3 Urval

Urvalet av intervjupersoner bygger på informationsmetoden som Jacobsen (2007) menar är ett användbart tillvägagångssätt som förlitar sig på individers kunskap om ett specifikt ämne. Vi har strävat efter att använda urvalskriterier som ska hjälpa oss att svara på uppsatsens frågeställning. Urvalet av organisation och intervjupersoner presenteras i följande avsnitt.

3.3.1 Val av företag

För att undersöka vilka fördelar respektive nackdelar småföretag upplever med olika rekryteringsstrategier var vi tvungna att försäkra oss om att det företag vi valt att undersöka använde eller har använt olika rekryteringsstrategier. Det var även viktigt att företaget rekryterat mycket under det senaste halvåret eller åtminstone de senaste två åren. Vi hade även ett önskemål om att företaget skulle ha gjort framgångsrika rekryteringar och felrekryteringar. På företagets begäran om ett fiktivt namn så har vi tilldelat företaget namnet Blue Ocean AB (BOAB). Syftet med ett fiktivt namn är att minska risken att känslig information om företaget kan erhållas av olämpliga personer så som konkurrenter och kunder genom sökningar via Internet.

Att BOAB levde upp till de första två kriterierna fastställdes under den första kontakten med företaget men vi valde dock att inte fråga om företaget upplevde att de felrekryterat. Detta för att det kan uppfattas som en känslig fråga som företaget kanske inte vill svara på vid första kontakten. Därför valde vi att genomföra en kort förstudie i form av en ostrukturerad intervju med vår kontaktperson där målet var att identifiera om Blue Ocean upplevt problem med

felrekrytering. Resultat av intervjun påvisade att företaget till en viss del hade upplevt problem med felrekrytering.

Vi har bara använt oss av en undersökningsenhet vilket kan diskuteras då validiteten i och med detta kan ifrågasättas. Att undersöka ett företag kan i många fall anses vara för lite för att kunna generalisera de slutsatser som dras. Under omständigheterna anser vi dock att tidsramen för uppsatsen inte tillåter att vi hinner med ytterligare en undersökningsenhet då det krävs en bred inblick och förståelse för det företag som skall studeras.

3.3.2 Val av intervjupersoner

Vi strävade efter att få en mix av intervjupersoner med olika roller och erfarenheter i den mån det var genomförbart för att identifiera ifall det finns olika uppfattningar om samma fenomen (Jacobsen, 2007). Ett krav från vår sida var att först intervju personer som varit med och ansvarat för majoriteten av rekryteringen för att kunna samla in relevant empiri. Vi hade även som önskemål att intervju personal som varit involverade i rekryteringen ihop med rekryteringsansvariga. Vi hade också krav på att intervju anställda där vi eftersökte personer som blivit rekryterade inom de senaste två åren, med fokus på så nyligen rekryterade som möjligt för att personerna skulle ha processen färskt i minnet. Anledningen till att även intervju personer som blev rekryterade för upp till två år sedan var för att kunna se utvecklingen av strategierna som användes.

Denna typ av kriterier ingår i det som Jacobsen (2007) kallar informationskriterier där personer med mest kunskap om ett specifikt ämne väljs ut. Problemet är dock att sådana kriterier kräver att vi undersöker vilka informationskällor som besitter mest kunskaper om vårt ämne. Vi kände dock att vi under vår korta förstudie fick en bra bild av vilka personer som uppfyllde det första kriteriet. Innan de anställda intervjuades utgick vi ifrån kombinationsmetoden som Jacobsen (2007) tar upp där vi först bestämde hur många intervjuer vi ansåg behövdes. Andra kriteriet var att vi skulle intervju personer som rekryterats inom det senaste halvåret med komplement av intervjuer med personer som blivit anställda inom de senaste två åren för att se förändringar i rekryteringen. Normalt görs ett slumpmässigt urval efter det att antalet intervjuer bestämts (ibid.). Detta hade inte fungerat då vi behövde fastställa att intervjupersonerna uppnådde urvalskriterierna före intervjun.

På grund av att vi har endast en undersökningsenhet kan vi enligt Jacobsen (2007) inte uppnå ett representativt urval. Men det är heller inte den kvalitativa metodens avsikt att säga något om det generella eller typiska utan istället ligger fokus på det unika och speciella (ibid.). Vi ansåg dock intervju personer som står lägre ner i hierarkinivåerna som en nödvändig kontrollfunktion för att få ett annat perspektiv och höja reliabiliteten på empirin som samlats in från cheferna som genomfört rekryteringen.

3.4 Intervjumetod

Vi genomförde 8 individuella intervjuer med välutvalda intervjupersoner på Blue Ocean AB. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär vilket innebär att intervjuerna bestod av både öppna och slutna frågor (Preece, Rogers & Sharp, 2006). Öppna frågor är mer utforskande och liknar mer djupgående diskussioner, vilket innebär att intervjupersonen kan påverka mer än vid strukturerade intervjuer. I och med detta kunde vi få tillgång till mer djupgående data som baserades på intervjupersonernas erfarenheter, insikter och kunskaper. Ett problem som kan uppstå är att för mycket data fås som vi då inte klarar att få överblick över. På grund av

detta utformades en intervjuguide som användes för att säkerställa att specifika ämnen berörs och diskuteras (Kvale, 1997).

Vi genomförde personliga intervjuer för att kunna skapa en kontakt med intervjupersonen som endast kan uppnås när vi fysiskt träffar personen (Jacobsen, 2007). Detta gav oss en möjlighet att observera hur personen uppträdde och kunde genom det avgöra hur långt vi kunde gå då vi bad om ytterligare fördjupning av ett svar. Under intervjun kan vi ha påverkat svaren, det vill säga intervjuareffekten, då det ibland kan vara så att intervjupersonen vill göra sig till lags för undersökaren och ge de svaren som de vill höra. För att minska risken med detta har vi försökt konstruera frågor som inte har något uppenbart önskat svar. Vi är också medvetna om att våra egna åsikter kan spela in vid analysen av intervjun, därför var vi noga med att anteckna och spela in det som sades.

Intervjuerna genomfördes under två dagar. Samtliga intervjupersoner fick i inledningen av intervjun en kortfattad bakgrunds beskrivning samt ett förtydligande av syftet med intervjuerna och innebörden av deras medverkande, något som Kvale (1997) och Dalen (2008) rekommenderar. De blev även informerade om vetskapen att deras deltagande är frivilligt och att deras uppgifter inte kommer att användas i något annat syfte än i undersökningen (Patel & Davidsson, 2003). Samtliga intervjuer spelades in, då intervjupersonerna inte upplevde några problem med detta, för att vi vid ett senare tillfälle lättare skulle kunna återge det som sagts. Yin (1994) menar att inspelning ger bättre möjligheter till en mer noggrann tolkning av resultatet av intervjuerna än vad andra metoder gör. Dock finns det en risk att antecknandet försummas då alltför stort förtroende läggs på bandspelaren och det blir svårare att återhämta information från intervjun. För att minska risken med att antecknandet försummas var en person huvudintervjuare medan de två andra antecknade och ställde kompletterande frågor. En annan nackdel med inspelning är att personer kan reagera negativt och bli mer eller mindre stumma vilket vi inte märkte av då personerna tycktes snabbt glömma att de överhuvudtaget var inspelade, med ett undantag.

Kraven på konfidentialitet är särskilt viktigt då forskare och intervjuperson möts personligen (Dalen, 2008). Intervjupersoner måste känna sig säkra på att den information som de lämnar blir sekretessbelagd (ibid.). Vi strävar efter att upprätthålla intervjupersonernas integritet och kommer inte att publicera några namn men har använt fiktiva namn för att ge läsaren ett bättre flyt och det är lättare att koppla ihop med påståenden än att bara kalla de olika intervjupersonerna för intervjuperson A, B, C osv. De fiktiva namnen vi valt att använda återger inte nödvändigtvis genus som återspeglar det verkliga för att göra det svårare att koppla ihop den fiktiva personen med den verkliga vilket Jacobsen (2007) nämner som en anonymiseringsåtgärd. Då det är få intervjupersoner försvåras anonymiseringen vilken vi inte kan påverka ytterligare utan är något som måste accepteras (ibid.).

3.4.1 Situationsfaktorer

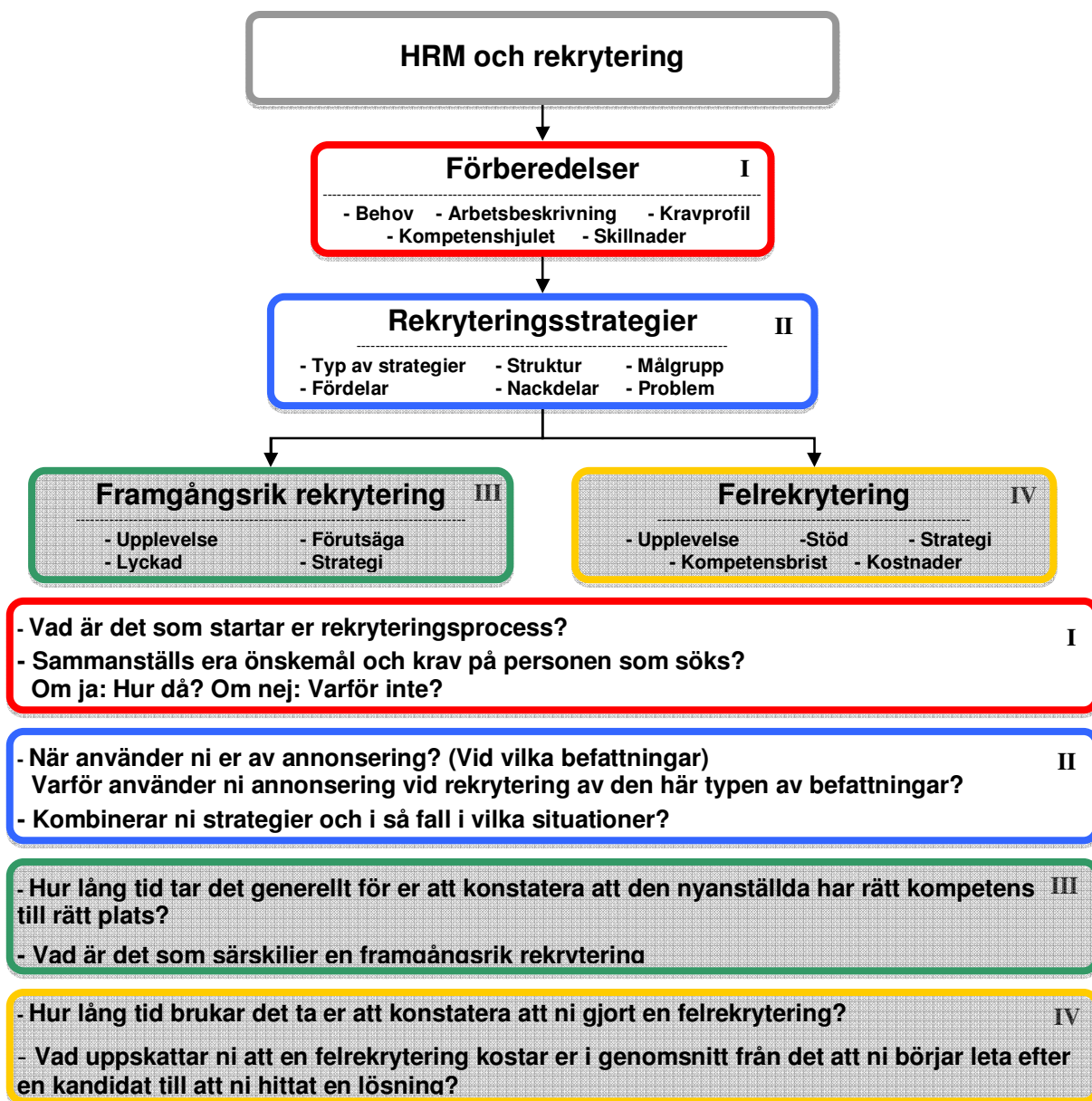
Vi valde att genomföra intervjuerna på BOAB:s kontor för att undvika det som Jacobsen (2007) kallar för kontexteffekten, det vill säga att en miljö som intervjupersonen är ovan vid kan påverka dennes svar. Vi ansåg dock i enlighet med Jacobsen (2007) att intervjupersonerna även kan påverkas i deras naturliga miljö, exempelvis genom att kollegor lyssnar eller uppträder allmänt stressat, vilket kan leda till att personen i fråga lämnar otillförlitliga och ogenomtänkta svar (ibid.). För att undvika detta försökte vi genomföra intervjuerna i ett avskilt konferensrum där intervjupersonen blev strategiskt placerad med ryggen mot kontorsmiljön för att minimera påverkan från övrig verksamhet. Vid ett tillfälle när konferensrummet var upptaget genomförde vi en intervju i köket på BOAB. Detta gjorde

att andra anställda på företaget som kom in i köket under intervju kan ha påverkat intervjupersonen. Dock finns det inget som tyder på detta eftersom intervjupersonen verkade tämligen oberörd av att andra personer befann sig i köket under en kort stund.

3.4.2 Konstruktion av intervjufrågor

Vår intervjuguide baserades på vår modells teman: förberedelser, rekryteringsstrategier, felrekrytering och framgångsrik rekrytering som vi identifierat utifrån vår teoretiska referensram. Intervjuguiden inleds med två frågor som vi valt att kalla för uppvärmningsfrågor, dessa är till för att förutom ge användbar empiri fungera som lättare frågor för att komma igång med samtalet. Att inleda samtalet mjukt är något som Jacobsen (2007) rekommenderar och påpekar att undvika komplexa frågor i början av intervjun. Frågorna i intervjuguiden ställdes inte ordagrant och följdes inte slaviskt utan fungerade som en checklista för att vi skulle täcka olika områden. Det tillkom även följdfrågor beroende på intervjupersonernas svar.

3.4.3 Operationalisering av intervjuguide



Syftet med uppsatsen är att ge rekryterare en ökad förståelse för hur ett svenskt småföretags användande av rekryteringsstrategier, tillsammans med förberedande undersökningar, kan påverka det upplevda rekryteringsresultatet. Vi vill även undersöka ifall den tidigare internationella forskningen om småföretags rekryteringsstrategier är aktuell för ett svenskt småföretag. Vi har utifrån detta valt ut huvudteman som presenteras i operationaliseringen. För att göra dessa mätbara har vi genomfört en operationalisering genom att identifiera viktiga begrepp i teorin. Temat förberedelser gjordes mätbart genom att vi identifierade begrepp i teorin som är gemensamma för förberedelser som genomförs inom flera rekryteringsstrategier. Vi har även utifrån den teorin tar upp om för- respektive nackdelar med de olika rekryteringsstrategierna undersökt hur BOAB upplever dessa. Därefter har vi utifrån våra definitioner på framgångsrik rekrytering och felrekrytering sett på hur rekryteringsstrategierna tillsammans med förberedelserna påverkar rekryteringsresultatet.

Begreppen hänfördes till olika huvudteman som sedan blev grunden för vår intervjuguide. Med operationaliseringen som grund utformades en intervjuguide som användes under samtliga intervjuer som genomfördes på Blue Oceans kontor. För att öka validiteten har försökt att konstruera relevanta frågor i förhållande till problemformuleringen. Vi valde att intervjua fem medarbetare och tre ledningsmedlemmar som har varit involverade i majoriteten av anställningarna. Frågor som kan besvaras med ”Ja” eller ”Nej” användes som kontrollfrågor och följdes alltid upp med ett antal följdfrågor, något som exempelfrågorna påvisar.

3.5 Analys av data

Jacobsen (2007) beskriver den kvalitativa analysen i tre delar, beskrivning, systematisering och kategorisering samt kombination. I första delen sammanställs en grundlig och detaljerad beskrivning utav insamlad data utan att själva färga upplysningarna. Sammanställningen av data från intervjuerna gjorde vi genom en transkribering av intervjuerna där ljudupptagningen från intervjuerna överfördes till text. Vi var noga med att alla i gruppen följde samma instruktioner för transkriberingen vilket enligt Kvale (1996) höjer kvalitén.

Vi fick i och med transkriberingen tjocka beskrivningar rika på detaljer, analyser och variationer som erhålls när situationer, intervjuer och samtal registreras på ett noggrant sätt (Jacobsen, 2007). Detta innebar att en systematisering och reducering av den oöverskådliga informationen var nödvändig som alltid föreligger före en analys och måste genomföras för att kunna skapa en övergripande bild av materialet (ibid.). Materialet från intervjuerna systematiserades och reducerades genom att viktiga uttalanden markerades samt kommenterades i transkriberingen, något som Jacobsen (2007) menar är en enorm fördel. Detta genomfördes gemensamt för att vi ville diskutera och reda ut olika uppfattningar som kan uppstå när flera personer transkriberar. Vi kunde i och med transkriberingen få en överskådlig bild av data från intervjuerna, att just få en överblick är huvudproblemet med kvalitativ data. Det hade blivit mer problematiskt om vi endast hade använt ljudupptagningen eftersom vi då hade varit tvungna att hela tiden spola fram och tillbaka, lyssna på delar av samtalet där det inte sker något spännande. Vilket kan vara påfrestande och tidskrävande (ibid.)

Efter systematiseringen av upplysningarna är det lämpligt att börja tolka data, det vill säga leta efter meningar, orsaker, försöka generalisera eller strukturera upp den insamlade data (Jacobsen 2007). I den här fasen är det möjligt att identifiera de mer dolda men intressanta

3. Metod

förhållandena. Innan kategoriseringen genomförde vi en meningskoncentrering där långa uttalande och påståenden förkortas (Kvale, 1997). Detta gjorde vi genom att exempelvis eliminera upprepningar vilket gör det väsentliga mer tydligt. Därefter kategoriserades det meningskoncentrerade materialet utifrån teman som togs fram i samband med operationaliseringen genom att uttalanden och påståenden, efter diskussion inom gruppen, hänfördes till respektive tema. Under kategoriseringen var vi öppna för att andra kategorier kunde bildas. En ny kategori som bildades i samband med kategoriseringen var Rekrytering som vi ansåg borde inkluderas då vi hade empiri som tydde på detta. Kategorierna är utformade så att mer än en person kan relatera till dem vilket enligt Jacobsen (2007) måste vara möjligt för att kunna undersöka sambanden mellan kategorierna. Under kategoriseringen fick vi en bättre överblick över all data och vilket underlättade undersökningen av sambanden. Sambanden undersöktes för att vi skulle kunna öka förståelsen för personerna som sköter rekryteringsarbetet på BOAB.

Systematik och överblick ska kombineras med detaljer och nyanser när resultat från en kvalitativ undersökning presenteras (Jacobsen, 2007). Detta görs genom att direkta citat används som också är en central aspekt av kvalitativa metoder. Vi har använt citat i empirin för att stärka intervjupersonernas uttalanden men också för att påvisa skillnader mellan intervjupersonernas svar, eftersom både generella yttranden och avvikelser ska betonas (ibid.).

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras vår insamlade empiri. Tillvägagångssättet för insamling av empirin beskrivs i metodkapitlet. Vår empiri grundas på intervjuer med anställda på Blue Ocean AB. Först ges en beskrivning av företaget, därefter presenteras intervjuerna som kategoriserats efter vår framtagna modell som sammanställdes i slutet av teorin.

4.1 Företagsbeskrivning Blue Ocean AB

Blue Ocean AB är en distribuerad organisation som är branschledande inom högupplösande sjömätning i norden och är högt beaktade internationellt. Företaget arbetar huvudsakligen i Europa och är specialiserade på industrins och försvarets behov av kartläggning med hög detaljrikedom för projekt i havs- och sjömiljö. Mellan 2003-2006 växte företaget, med fokus på de två senare åren, från ca 20 anställda och en omsättning på 18 miljoner till att omfatta ca 80 anställda och omsätta över 60 miljoner. Anledningen till skiftet av omsättningsnivå ligger framför allt i införskaffandet av ett större fartyg under 2005. Under 2008 omsatte företaget cirka 200 miljoner kronor. I dagsläget är de växt från att vara ca 80 anställda till omkring 140 anställda på kontor och fartyg med en omsättning som bedöms fortsätta öka avsevärt under 2009. Det ser även ut att fortsätta finnas ett stort personalbehov och antalet anställda bedöms öka ytterligare. För att denna ökning ska gå smidigare tillsatte BOAB i början av året en HR avdelning vilket gjort att anställningarna börjar bli av mer formell karaktär.

4.2 Bakgrundsinformation intervjupersoner

Intervjupersoner A-C är personer som sköter rekryteringen. Intervjupersoner D-H är personer som blivit anställda under de senaste två åren.

4.2.1 Intervjuperson A-C Rekryterare

Intervjuperson A – Anna Andersson

Anna tog kontakt med BOAB efter att hon var färdig på universitetet, då det var ett av få företag som passade hennes utbildning, och fick beskedet att det inte fanns något behov av henne. Några månader senare återkom företaget då situationen förändrades och idag har Anna varit anställd i 14 år. Sedan ungefär ett år tillbaks har hon en ny befattning som projektchef. Som projektchef ansvarar Anna för redovisningen av projekten som genomförs. Till stöd har hon fyra projektledare som driver projekten. Hennes huvudsakliga uppgift är att se till att deadlines efterföljs och att personal och resurser finns tillgängliga så hon ansvarar även för de rekryteringar som görs till hennes avdelning. Anna har varit delaktig i rekryteringen sedan 1998.

Intervjuperson B – Berit Börjesson

Berit har varit anställd på BOAB i 9 år och har sedan 2007 varit projektledare. Hon kom i kontakt med företaget under sina studier och blev rekryterad genom kontaktnätet då rektorn på universitetet även arbetade på BOAB. Berit leder just nu det största projektet där hon koordinerar redovisningen av projekt och samordnar vad båtarna gör. Berit är även ett stöd för Anna och är involverad i de rekryteringar som görs.

Intervjuperson C – Carl Carlsson

Carl har jobbat på BOAB i 14 år och är chief production officer vilket innebär att han har hand om survey- och fleetavdelningen. Han ansvarar för personalen som är på företagets båtar och är delaktig i de flesta rekryteringar för dessa positioner. Till sin hjälp har han två personer, en fleet manager och en survey manager. Surveyavdelningen är integrerad med Annas men arbetsuppgifterna och kompetensbehovet ser lite annorlunda ut.

4.2.2 Intervjuperson D-H Anställda

Intervjuperson D – Daniella Davidsson

Daniella har varit anställd på BOAB i knappt två år. Hon jobbar med bathymetrisk processering, vilket innebär att hon behandlar data med djupvärden som samlas in på fartygen. Dessutom har hon på senare tid fått ansvar inom redovisning och sammanställer rapporter och kartor. Daniella blev rekryterad genom kontaktnätet i en process som varade i några veckor, trots detta visste hon inte direkt vad hon skulle göra då hon började jobba.

Intervjuperson E – Erika Eriksson

Erika har varit anställd i drygt ett halvår och sammanställer den processerade datan som kommit in från företagets båtar, som presenteras i form av kartor. Erika blev rekryterad under en snabb process genom ett rekryteringsföretag och ansåg att BOAB förmedlade en väldigt bra bild av arbetsuppgifterna vid direktkommunikation men via rekryteringsföretaget framställdes en beskrivning som inte alls stämde.

Intervjuperson F – Fredrik Fallén

Fredrik har varit anställd sedan drygt ett halvår tillbaks. Han sysslar med GIS verksamheten, det vill säga GIS databaser, analyser och med produktion av kartor i GIS format. Fredrik blev rekryterad genom ett rekryteringsföretag, en process som tog två dagar. Arbetsbeskrivningen som gavs stämde bra med de praktiska arbetsuppgifterna.

Intervjuperson G – Gustav Gustafsson

Gustav blev projektanställd 1 mars i år 2009 och jobbar som document controller. Hans uppgift är att göra en slutkontroll på all dokumentation som lämnar företaget vilket för tillfället bara är relevant för tre projekt men det kommer utökas i framtiden. Gustav blev rekryterad genom ett rekryteringsföretag och ansåg att BOAB till större del förmedlade de arbetsuppgifter som han skulle få. Gustav upplevde att rekryteringsprocessen gick väldigt fort då det bara tog några dagar.

Intervjuperson H – Håkan Holm

Håkan började jobba på BOAB under förra sommaren. Han sitter ganska mycket på kontoret med processering men jobbar också ute på båtarna. Håkan blev av ett akutbehov rekryterad genom kontaktnätet och fick ingen direkt information om arbetsuppgifterna som han skulle sköta.

4.3 HRM och Rekrytering

Tidigare har det funnits ett genomgående problem med att rekryteringen sköttes för snabbt. Detta har förbättrats i och med att förutsättningarna blivit bättre. Då det tidigare inte fanns resurser eller framförhållning såg man på ett väldigt litet sökfält och övervägde inte direkt andra alternativ utan kollade på 2-3 personer som fanns tillgängliga på grund av det akuta behovet.

”Vi var trängsinta så till vida att vi rekryterade underifrån då vi tog in nyexaminerade eller väldigt unga människor med liten erfarenhet och vi tog det väldigt snabbt när behovet fanns.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Fram tills nyligen fanns det inga direkt formella rutiner på hur rekryteringen skulle gå tillväga. Anledningen till detta beskriver Anna bero på att man har varit så pass få och det har inte riktigt funnits tillräckligt med resurser. Metoden för att rekrytera kunde innefatta en person som ensam skötte hela processen.

”Man hade kontroll precis över vad som skulle göras så jag kunde själv anställa en person och sätta personen på att göra dom här uppgifterna så löste det sig på det sättet.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Det är främst i samband med att personalavdelningen etablerades som formella rutiner har växt fram. Innan företaget blev mer stabilt och fick mer resurser till rekrytering så förlitade man sig på informella rutiner som kunde innebära att om en tjänst skall tillsättas så var den första källan till att välja ut potentiella blivande medarbetare i kontaktnätet, just geologer och oceanografer har företaget kontinuerlig kontakt med genom främst Göteborgs Universitet men även andra universitet i Sverige. Det är vanligt att nytexaminerade rekryteras vilket har passat verksamheten då de kunnat formas och läras upp från början efter företagets regi.

Anledningen till förändringen i rekryteringen grundar sig i två saker. Både att man har fått en större förståelse och att företaget har fått mer struktur med fler som kan hjälpa till att driva men också att ekonomin och behovet av anställda blivit mer stabilt.

”Det är väl insikten egentligen om jag ska vara helt ärlig, vi har tänkt lite. [...] i och med att vi har fått ett stabilare företag så har vi liksom en bättre mer pålitlig ekonomi än det lilla företaget att [...] behovet och finansieringen av dom här anställda är lättare att dra igång och därför så gör det att vi kan ligga på förkant.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

4.4 Förberedelser

Idag finns överlag en längre framförhållning som möjliggör att företaget kan arbeta mer med att förbereda en rekrytering. Varför behovet finns, fastställa vilka arbetsuppgifter som behöver täckas och vilka kompetenskrav som finns.

Anna påstår att förberedelserna nu är ganska likformade oavsett rekryteringsstrategi vilket hon inte får medhåll av från Berit eller andra personer som anställts. Fredrik upplevde att BOAB inte kändes tillräckligt förberedda då han rekryterades, företaget var inte riktigt medvetna om vad det var för omfattning på arbetsuppgifterna utan insikten kom först några veckor efter Fredrik hade börjat. Med tanke på de inte visste helt klart vad som skulle göras och att det gick så otroligt fort såg Fredrik det lite som en chansning att han anställdes.

4. Empiri

”Risken för Blue Ocean var att man hade kunnat fånga upp någon som inte hade de egenskaperna kanske, i och med att det gick så snabbt.” (F. Fallén, 5 maj, 2009)

BOAB anser att även om resultatet överlag blivit framgångsrikt så finns fortfarande problemen med att inte ha tillräcklig planering och tid på sig att genomföra rekryteringen ordentligt. Trots att insikten blivit bättre så finns det fortfarande delvis kvar en inställning att man inte behöver förbereda sig speciellt mycket till de tjänsterna som företaget är välbekanta med, utan det är bara viktigt med strukturerade förberedelser då det handlar om nya tjänster som inte funnits tidigare.

”Jag menar, geologer har vi så många så de har vi en ganska bra känsla för vad det är vi är ute efter. Men när det är nyare tjänster som vi inte haft tidigare så kan det ju vara bra att börja med att skriva ner så man lär sig.” (B. Börjesson, 4 maj, 2009)

”Jag har jobbat här i 14 år så ja vet ju vad det är vad som behövs för att vara där ute.” (C. Carlsson, 5 maj, 2009)

För att fastställa att det finns ett behov av att anställa på BOAB involveras bara ett fåtal människor, ofta bara rekryterarens närmsta underställda, såvida inte det skall anställas till en ny större avdelning då styrelsen tas med i diskussionerna. Det finns två saker som identifierar behovet av att det behövs anställas ny personal. Det som varit vanligast är att företaget inser att de inte hinner med och är i behov av ytterligare personal till det som är aktuellt just för tillfället. Det andra är att det kan finnas en vision om en ny avdelning som ett nytt fartyg eller en ny inriktning. Då beskriver Anna att det behövs rekryteras utifrån för att hitta en expert som kan hjälpa till att bygga upp den nya avdelningen. Det finns dock problem med att se framförhållningen av personalbehovet vilket påvisas av våra intervjupersoner.

”Vi pratar om att anställa någon ganska länge och sen så gör vi massa annat och så blir det bråttom i slutet.” (B. Börjesson, 4 maj, 2009)

”Ja det var en kompis som också jobbar här som ringde mig och sade att nu behöver vi folk för en extra grej i sommar. Det har kört ihop sig. Har du något att göra?” (H. Holm, 5 maj, 2009)

”Man måste ha en framförhållning inom företaget och säga att om x antal månader så kommer vi ha detta att göra, har vi personal så det räcker?” (F. Fallén, 5 maj, 2009)

Hur detaljerad arbetsbeskrivning som görs varierar mycket från fall till fall, det påpekas att kontaktnätsrekryteringen ofta är väldigt snabb och lite oplanerad och när rekryteringsfirmor används behövs lite mer beskrivning och undersökning.

”Det har varit lite olika får jag säga. Om man säger att vi letar efter en geolog så har vi väl mer en känsla för vad som behövs.” (B. Börjesson, 4 maj, 2009)

Personalavdelningen har fört med sig lång erfarenhet av rekryteringen och nuförtiden försöker man att alltid efter att behovsanalysen är klar formulera tjänsten i form av en arbetsbeskrivning och kravprofil. Genom den intensiva rekryteringen som gjorts har erfarenheten blivit större vilket i samband med personalavdelningens input resulterat i att de upplever det lättare att göra en arbetsbeskrivning och till följd av det lättare att identifiera kompetensbehovet.

"[...] jag tror att våra inledande anställningar handlade mycket om att vi berättade om vad företaget gjorde och så skulle dom då nicka och säga ja det verkar jättespännande men så är det inte längre utan nu ser vi mycket mer behovet." (A. Andersson, 5 maj, 2009)

För att fastställa kravprofilen som finns för en tjänst görs på samma sätt som i behovsanalysen, dvs. den närmsta eller de två närmsta personerna involveras för att diskutera vad de behöver för typ av person och vilken kompetens som eftersöks. Då har de försökt att gå igenom vad de tror att personen ska göra och vad de vill förbättra inom företaget. Exempel kan vara att en funktion inte är tillräckligt bra och då ses ett behov att ta in någon som kan en hel del från början och till en viss del kan lära ut moment och driva den avdelningen framåt i utvecklingen. Så då har det satts upp prioriterade krav att de ska ha vissa erfarenheter från innan och att de ska ha jobbat med liknande saker. Något som har visat sig fungera bra.

"[...] vi har anställt en GIS ansvarig som har varit lyckad, han har fått bygga upp sin bit och sen har han kunnat förmedla kunskap till dom andra geologerna som har det här som sidogrej så då har vi satt upp en beskrivning på vad vi ville att han skulle göra och vilka mål vi hade." (A. Andersson, 5 maj, 2009)

För att identifiera vilken kompetens som behövs studeras även personalschemat för att se vilken kompetens som saknas där det då handlar om att hitta personer som kan pusslas ihop med andra. De senaste åren har kompetensbehovet förändrats vilket har inneburit att fler 35-45 åringar har kommit in på företaget då det efterfrågas erfarenhet. Tidigare anställdes många personer som var runt 20 år och saknade erfarenhet. Att hitta rätt person till rätt plats för att få en sammansättning där kompetenserna kompletterar varandra upplevs vara ett problem av Carl.

"Det är svårigheten efteråt när man rekryterar att pussla ihop så att alla hamnar rätt så att det blir en bra produkt utav de personerna där ute." (C. Carlsson, 4 maj, 2009)

De anställda involveras normalt inte i förberedelserna och kan således inte påverka vad de anser skall finnas för krav och önskemål hos den nya medarbetaren.

4.5 Rekryteringsstrategier

BOAB använder sig huvudsakligen av fyra rekryteringsstrategier som kan identifieras som kontaktnätsrekrytering, rekrytering via hemsidan, annonsering och rekryteringsföretag. Den som använts mest frekvent genom företagets historia har varit kontaktnätsrekrytering, därefter har man förlitat sig på ansökningar som kommit in via företagets hemsida och i de fallen som detta inte räckt har det annonserats efter personal. På senare tid har BOAB även börjat anlita rekryteringsföretag för att hjälpa dem med att ta fram potentiella kandidater. Det har även under det senaste året kombinerats strategier.

4.5.1 Annonsering

Annonsering har BOAB använts sig utav i de fallen då det söktes tjänster som krävt att personen i fråga redan från början har en hög kompetens som behöver hämtas externt. Exempelvis till nya avdelningar och då skulle det kunna vara en teknisk chef eller en teknisk säljare. Även tjänster till fartygens besättning har annonserats. Däremot annonseras det inte efter geologer, oceanografer, processerare och bathymetriker då BOAB inte anser att det

skulle nå ut till en större målgrupp. Detta då kontaktnätet är tillräckligt stort och täcker hela spannet, allt från doktorer till nyutexaminerade, dessutom kommer det väldigt många ansökningar till företaget via hemsidan.

BOAB tror att i de fall det annonseras idag så skulle man kunna hitta samma kompetens eller till och med bättre än vad rekryteringsföretagen gör men det skulle vara ett omfattande arbete och en väldigt lång process vilket avskrämmar. Kostnaden med att själv annonsera och sköta hela rekryteringen anses vara lika hög, om inte högre, som att anlita ett rekryteringsföretag. Här resoneras det dock att rekryteringsföretagen redan har bra rutiner och kan genomföra detta mycket snabbare så de är ett bättre alternativ i dagsläget, något som skulle kunna förändras i framtiden.

”Det är möjligt att vår personalavdelning i framtiden kan klara av det och dom har ju gjort det när det gäller några av de här tunga tjänsterna men de har också lagt väldigt mycket energi på dom.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Annonserna påvisar att innehållet i sådana fall måste förbättras. Informationen om företaget kan vara väldigt föråldrad i vissa fall och innehålla en väldigt tunn arbetsbeskrivning som inte heller tar upp negativa aspekter som finns med tjänsten.

Att annonsera anses inte bara vara ett sätt att attrahera personal utan även för att sända ut signaler om att företaget går bra, speciellt i dagens lågkonjunktur.

4.5.2 Kontaktnätsrekrytering

Om BOAB behöver anställa ny personal har kontaktnätet varit den vanligaste strategin. Det har fungerat på så sätt att rekryterarna tillfrågat de anställda om de känner någon som skulle passa in på tjänsten. Identifieras det då en intressant person genom kontaktnätet så har de tillfrågat personen, har personen då varit intresserad har denne normalt fått söka officiellt och visa sitt eget intresse. Utan att rekrytera ur sitt kontaktnät hade företaget inte varit där dem är idag.

”Personer som började jobba 2007 och 2008 var till stor del från kontaktnätet och har gjort att vi har kunnat växa så som vi har gjort. Hade vi istället fått in en massa okända personer så hade vi aldrig kunnat uppnå det.” (C. Carlsson, 4 maj, 2009)

BOAB är dock medvetna om att de kanske kunde ha fått in lite mer erfaret folk om de hade tagit sig tid eller använt sig av någon annan strategi eftersom kontaktnätet mest består utav nyexaminerade studenter.

”hade vi letat lite större, kanske vi hade kunnat hitta folk med lite mer erfarenhet, om vi liksom hade låtit det ta mer tid att leta” (B. Börjesson, 4 maj, 2009)

Det finns en tendens att förberedelserna försummas då kontaktnätsrekrytering utnyttjas. Speciellt i de fall då en person blir rekommenderad av en anställd på företaget, något som kan resultera i personal som det egentligen inte finns något behov. Istället kan det letas efter en plats till den som blivit rekommenderad.

”Om det är någon person som rekommenderar en vän eller en bekant har man gått ganska mycket på att det är en person som någon som redan jobbar här tycker om och vill jobba med. Då försöker man mer hitta plats åt den personen eller hittar uppgifter helt enkelt.” (D. Davidsson, 5 maj, 2009)

BOAB rekryterar ofta ur kontaktnätet när det söks personal till vissa tjänster. Det finns ett bra spann kompetent personal och de har naturligtvis kontakter. Den informationen som kommer från kontaktnätet ger en liten föräning och gör att det lättare går att gå direkt på kärnan, även om tipsen inte alltid är helt säkra så får man förutsätta att alla är tillräckligt klarsynta.

”Kontaktnätet är inte helt objektivt så när jag får ett tips via några av mina kollegor om någon som är bra så vet jag ju inte det riktigt.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Fördelarna som man ser med kontaktnätsrekrytering är inte bara snabbheten och den låga kostnaden utan även att personerna som rekryteras genom kontaktnätet har normalt en stark lojalitet mot medarbetarna som har presenterat dem för företaget. Det är dock viktigt att ha en balans med hur mycket kompisar som blandas in i företaget, trots de många kontaktnätsrekryteringarna anses det ha fungerat ganska bra. För mycket gemensamma kompisar kan däremot resultera i negativa grupperingar.

”Grupperingar tampus vi med hela tiden [...] det är inget jätteproblem men man ska hela tiden övervaka det, det är dom här alltför starka grupperingarna som är svårt att jobba med.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Anna ser nya möjligheter med att utnyttja kontaktnätet. Till skillnad från vanlig kontaktnätsrekrytering så skall det sökas efter personer som inte nödvändigtvis söker jobb utan även intressanta personer som företaget kommer i kontakt med allt eftersom. Denna process skulle vara ganska omfattande och kunna fortlöpa under några månader. Fördelar med detta skulle vara att personen som är intressant har ett fast jobb vilket gör att det går att inleda förhandlingar och diskutera utan att känna någon tidspress. Känns personen rätt kan möjligheten ses över om det går att köpa över riktigt bra kompetens. Anna nämner att BOAB är fortfarande så pass nya på vissa delar att det skulle behövas ett par experter inom vissa områden. Tidigare har hon inte sett behovet men nu så har situationen förändrats.

”[...] vi har anställt en GIS person som vi känner är bra men även i detta fall [...] om vi vill driva GIS:en framåt själva istället för att titta på vad andra lyckats åstadkomma så måste vi titta på någon som har jobbat med det här i tio år kanske och vill byta jobb.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

4.5.3 Rekryteringsföretag

Sen ett drygt halvår tillbaks började som nämnt BOAB använda sig mer aktivt av rekryteringsföretag. Det som gjordes var då att definiera hur många års erfarenhet personen man sökte skulle ha och vilken typ av kompetensinriktning och tidigare arbetsuppgifter. Sedan beskrevs de tilltänkta arbetsuppgifterna och företagets filosofi. Rekryteringsföretagen kommer då med lite olika förslag vilket BOAB upplever har fungerat bra.

”Rekryteringsfirmorna är behagliga därför att då har de gjort mycket av grundarbetet, det blir mindre arbete för oss. [...] de har sina databaser och får in ett större nät. De vi har anställt utav dem som vi har fått, det är ändå 6 pers, så är jag nöjd med alla.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

BOAB ser fler fördelar med rekryteringsföretag, de tycker som sagt det underlättar att själv slippa göra ett första urval och att rekryteringsföretaget håller koll på bland annat sökandens kompetens och referenser. BOAB är även nöjda med att rekryteringsföretagen tagit fram personer som passat in på de beskrivningar som gjorts och anser att den kompetensen man fått stämmer bra in på den nivån man önskat.

Det finns dock ett undantag som inträffade nyligen och berodde på att tjänsten inte riktigt passade personen som blev vald. Det gjordes helt enkelt en missbedömning både på tjänstens arbetsbeskrivning och på valet av person, vilket beskrivs mer under felrekrytering. Fördelen i det här läget är att det då ligger på rekryteringsfirmans ansvar att reda ut situationen när det inte passar och presentera ett nytt förslag.

”[...] då kan vi bara tacka nej och så får vi nya förslag, det är ju ingen rolig process men den fungerar ju.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Rekryteringsföretagen kan även ta fram kompetenta kandidater på kort tid som visat sig vara tillfredsställande i och med GIS personen som blev anställd.

”Jag kommer inte ihåg exakt men cirka en vecka var det. Det gick relativt snabbt.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Att BOAB fortfarande inte är helt lyckas med arbetsbeskrivningen kan vara ett problem som i detta fall. Men det finns även en annan nyligen rekryterad intervjuperson som upplevde att den arbetsbeskrivning som blev förmedlad via rekryteringsföretaget inte alls stämde in med de verkliga arbetsuppgifterna.

”Nej, dem hade väl inte så jättebra koll på vad jag skulle göra faktiskt, det måste jag säga. Om man ser annonsen då var det mer så här att hålla i ordning dokument på servern, delta i möten, det var lite så här. Det kan jag inte riktigt hålla med om att det är precis det jag gör.” (E. Eriksson, 5 maj, 2009)

4.5.4 Rekrytering via hemsidan

Den egna hemsidan genererar väldigt många ansökningar vilket som sagt är en av anledningarna till att BOAB inte ser det stora behovet av att annonsera. Kvaliteten är däremot av varierande kvalitet, det har hittats några personer som visat sig vara riktigt lyckade. Trots att det finns en gemensam bild av att hemsidan i princip ersätter annonsering ser Anna det mer som ett komplement till rekryteringsföretag och kontaktnätet.

”Det är klart man kan hitta guldkorn i spontanansökningar också men jag tror nog att jag själv skulle vara glad om vi kunde jobba med rekrytering i form av att vi tittar på vad vi har alltså det vill säga via rekryteringsbolag alternativt att vi går på våra kontakter.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Att företaget inte använt sig av internetrekrytering, förutom genom sin egen hemsida, förklaras med att de har haft så pass mycket människor att välja på utan att behöva se på den möjligheten. Hade det funnits färre att tillgå så hade de letat på fler ställen så som monster.se.

4.6 Framgångsrik rekrytering

Att lyckas med en rekrytering handlar för BOAB om att hitta rätt kompetens till rätt plats, det innebär också att personen skall leva upp till BOAB:s förväntningar vilket kan variera lite på tjänsten så klart. Men som i fallet med GIS tjänsten så förutsattes att personen skulle driva GIS-databaserna framåt och ta nya initiativ. Att visa sig vara driven och ta tag i saker är något som allmänt förväntas av de anställda.

Det finns några personer som står ut extra mycket och har överträffat BOAB:s förväntningar. Personerna rekryterades med hjälp av kontaktnätsrekrytering, annonsering och rekryteringsföretag.

”Jag har ju tre personer som har lyckats väldigt bra. En har gått via ett rekryteringsföretag, en via kontakter och en genom annonsering.” (C. Carlsson, 4 maj, 2009)

En kombination av rekryteringsstrategier användes vid ett tillfälle där företaget annonserade i GP och DI. Samtidigt lades en annons ut på hemsidan och ett rekryteringsföretag anlätades. Anledningen till detta var enligt att företaget sökte efter en väldigt kompetent person som skulle klara av trycket som finns på en teknisk chef. Det resulterade i att en person anställdes genom företagets annonsering som upplevdes höja kompetensen på hela företaget.

BOAB upplever även att personer som kommer från rekryteringsföretag lyckas bättre än andra då det krävs en högre kompetens på pappret och att rekryteringsföretagen levererar en mer stabil nivå på deras kandidater. Detta märks på Annas avdelning där rekryteringen har förbättras. Det behövs inte alltid en hög utbildning för att arbeta på Carls avdelning utan det fokuseras mer personers hunger och intresse för att utveckla sig, något som Carl tycker att han är skicklig på att se. Detta har inneburit att Carl har kunnat vaska fram ett antal guldkorn från ansökningarna genom företagets hemsida som har lyckats väldigt bra på företaget.

Överlag är BOAB nöjd med rekryteringen men ser möjligheterna till förbättring.

”Alltså överhuvudtaget att rekrytera är ganska svårt. Jag skulle vilja säga så här att vi hittills lyckats få det något så när att det passar att personalen fungerar ihop och de stora grupperna trivs ihop. Det har funkat bra. Men sen då kompetensmässigt och funktionsmässigt, vi kan göra det bättre skulle jag vilka påstå, det skulle vara bra att få några tips.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Det finns flera saker som pekar på att då BOAB genomarbetar förberedelserna så har de blivit mer nöjda med resultatet, även om exempelvis Berit nämner detta så verkar man fortfarande inte ta sig tiden och resurserna för att tillämpa det.

”Vi har bekänt att de gångerna vi har varit mer strukturerade har vi fått ännu bättre” (B. Börjesson, 4 maj, 2009)

4.7 Felrekrytering

Det har hänt att de anställda inte har levt upp till de förväntningar som funnits. I det tidigare nämnda fallet med personen som anställdes genom ett rekryteringsföretag så berodde det på att man inte ens själva visste hur tjänsten skulle utformas. Personen som anställdes passade inte alls när man väl fick insikten i vad som egentligen söktes.

”Det var en ren felbedömning, det var fel kompetens vi hade anställt helt enkelt. Egen kritiken är att vi kanske var lite vagt vad arbetsuppgifterna gick ut på och när vi insåg under arbetets gång och vart den riktade så insåg vi att den inte passade så det var lite dubbelfel där.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Andra fall där det visat sig ha gjorts en inte lika så grov felbedömning har varit då en person anställts för att ta en viss ansvarsroll eller att en person inte utvecklats tillräckligt mycket för att nå dit som var planerat. Det har lösts med att låta personen jobba under någon annan istället vilket kan fungera jättebra. Även andra incidenter har inträffat där det funnits missnöje men det har lösts genom utvecklingssamtal och diskussioner om vad det är som gått fel för att sedan förändra detta.

”Vi kommer väl aldrig riktigt att vara smärtfria på alla nivåer men det gäller ju liksom att ha en skitbra lägstanivå.” (A. Andersson, 5 maj, 2009)

Kontakt nätet har också visat sig generera problem. Ett exempel tas upp med en grupp anställda som inte riktigt levde upp till de fastställda förväntningarna. Det visade sig att gruppen kom från samma kontaktnät vilket gjorde att gruppen fungerade bra socialt men utvecklades inte. Gruppen var slöare och hade inte samma driv som andra medarbetare. Det finns andra fall där kontaktnätet istället har resulterat i personal som inte passar in socialt vilket har varit den största anledningen till felrekryteringar.

”I det här fallet var det en social kompetens som saknades som drog ner ett helt team vilket gjorde att hela båten underpresterade, och då är det en gigantisk kostnad att ha honom kvar. Hade han istället suttit själv på ett rum någonstans så gör det inte lika mycket.” (C. Carlsson, 4 maj, 2009)

Att den sociala kompetensen upplevs vara den största anledningen till felrekryteringar kan bero på att företaget undviker att se de som anses underprestera som en misslyckad rekrytering. Att det fanns personer som har underpresterat och inte levt upp till förväntningarna märktes då företaget anställde mer erfarna personer. Det pratas om att de snabba kontaktnätsrekryteringarna inte alltid visat sig vara de bästa utan att det hade kunnat hittas bättre personal i vissa fall, dock pratas det om att personen behöver omplaceras snarare än att det är en felrekrytering.

5. ANALYS

I detta kapitel presenteras analysen av empirin. Analysen sker genom att vi jämför det empiriska material vi samlat in genom våra intervjuer med vår teoretiska referensram. I slutet av presenteras en sammanfattande modell av analysen på det empiriska materialet.

5.1 HRM och Rekrytering

Rekrytering i småföretag är i regel inte strukturerad eller dokumenterad på grund av att det inte finns någon formell inställning (Barrett et al, 2007; Cassell et al., 2002; Carroll et al., 1999). Detta har länge varit fallet på BOAB men på senare år och framförallt i samband med att personalavdelningen etablerades har förståelsen och insikten förändras, dvs. inställningen till en formell struktur har blivit positivare vilket också har lett till bättre resultat.

Avsaknaden av formella aktiviteter berodde dessutom på att det tidigare inte fanns tillräckligt med resurser vilket är en vanlig anledning enligt Mazzarol (2003), detta visade sig då man saknade både tid, personal och erfarenhet. Mazzarol (2003) säger även att storleken på företaget har betydelse för hur formella aktiviteter som finns, ett samband som går att se på BOAB då de i takt med att de blivit större och växt allt mer har gått över till att förlita sig mer på struktur och formella rutiner. Resultatet av att de förlitar sig mer på formella rutiner har inneburit bättre kontroll på den ökade personalomsättningen, något som Carrol et al. (1999) tar upp som mycket viktigt. Kontrollen har visat sig i form av att BOAB lyckats bättre med sina förberedelser som Lin och Kleiner (2004) samt Lindelöw Danielsson (2003) poängterar är det grundläggande steget för att lyckas med en rekrytering.

5.2 Förberedelser

För att lyckas med en rekrytering krävs ett utmärkt förberedelsearbete, detta arbete är ofta bristpunkten som generar många felrekryteringar (Hallén, 2005). Det nämndes ovan att BOAB har bättre förutsättningar och mer kunskap om rekrytering nu än tidigare. De är inne på att när de har mer struktur och specificerar vad de söker så träffar de bättre i resultatet men vi ser ytterligare behov av att öka denna förståelse då det fortfarande upprepat inte genomförs ett tillräckligt gediget förberedelsearbete.

Teorier om rekrytering rekommenderar enligt Carroll et al. (1999) ett systematiskt förberedelsearbete som innefattar fyra inledande faser; en behovsanalys som fastställer ifall den lediga platsen behöver fyllas, en arbetsanalys, en detaljerad arbetsbeskrivning och en kravspecifikation. BOAB har som mål att genomföra dessa men följer dem inte alltid vilket kommer att klargöras nedan.

Anna påstår att förberedelsearbetet nuförtiden alltid skall göras oberoende strategi, det är ett resonemang som börjar närma sig Breoughs (2008) och Lindelöw Danielssons (2003) teorier om att det inte går att välja strategi förrän förberedelserna är gjorda. BOAB använder sig ibland av motsatsen då företaget kan bestämma sig för att rekrytera någon ur kontaktnätet för att därefter bestämma vad det finns för behov av personen. Detta går också emot Ahrneborg Swenson (1997) som säger att en rekrytering skall påbörjas då det finns ett identifierat behov. Vanligtvis för BOAB visar sig detta behov i att organisationen är underbemannad eller att

nya avdelningar införs. Att anställa utan behov har också visat sig att upplevas som felrekrytering då vissa rekryteringar hade kunnat ersättas med mer planerade anställningar som varit ännu bättre.

Lin och Kleiner (2004) tar upp vikten av att det finns en framförhållning och planering av personalbehovet för att rekrytera framgångsrikt. BOAB har haft stora problem med att se framåt i tiden vilket har förbättrats de senaste åren. Men som Berit uttrycker det så kan man fortfarande diskutera om att anställa någon under en period och sedan glömma bort det för att helt plötsligt stå med ett akut behov. Här påvisas även det problem som Barrett och Mayson (2007) samt Carrol et al. (1999) tar upp med att småföretag saknar disciplin för rekryteringen. BOAB anser sig ha fått en bättre förståelse och erfarenhet, dvs. en kunskap som borde resultera i en bättre disciplin men problemet med att förutsäga personalbehovet kvarstår.

För att identifiera behovet ska det enligt Lindelöw Danielsson (2003), Lin och Kleiner (2004) och Kariya (2001) tas fram en arbetsbeskrivning och en kravprofil, något som BOAB blivit bättre på med hjälp av personalavdelningen men det finns fortfarande ingen konsekvens för detta utan det görs främst då ett rekryteringsföretag skall anlitas. Att denna punkt har utvecklats beror förmodligen på att BOAB har blivit tvingade till att ta fram en arbetsbeskrivning och kravprofil i samband med att de tar hjälp av rekryteringsföretag.

Arbetsbeskrivningen ska enligt Lin och Kleiner (2004) skriftligt informera om de olika roller tjänsten kommer att innefatta, påvisa hur rollerna relaterar till de organisatoriska mål samt att ange vad den anställde måste göra för att uppfylla rollerna, där saker som kan ses negativt är viktiga att ta upp. Om vi tittar på de arbetsbeskrivningar vi har tillgängliga i form av annonser (se Bilaga 2-5) kan vi se att detaljrikedomen på arbetsbeskrivningen skiljer sig från fall till fall, även aspekter som kan ses som negativa tas upp olika exempelvis att det jobbas 12 timmars dagar (se Bilaga 5). Däremot så anser vi att de har lyckats med att relatera tjänsten roller till "företagets filosofi" som Anna uttrycker sig, det vill säga att de relaterar till de organisatoriska målen.

Ser vi på annonserna så minskar vårt förtroende till företagets inställning till att förbereda sig tillräckligt genom en simpel sak som att återge aktuell bakgrundsinformation. Annonsen teknisk chef (se Bilaga 2) som publicerades 31/1- 2009 har äldre uppgifter än vad som återges i bilaga 3 som publicerades 9/12- 2008. De misslyckas också med att beskriva befordringsmöjligheter vilket är något som Robinson och Smith (2001) tar upp som ett vanligt misstag. Däremot verkar de hålla sig till förnuftiga egenskaper som inte är överdrivna vilket är ett vanligt misstag som skrämmar iväg sökande och får en att välja fel kompetens (Lindelöw Danielsson, 2003; Robinson & Smith, 2001).

Att använda sig av Halléns (2005) kompetenshjul är en bra metod för att tillsammans med personalen fastställa vad som är nödvändig kompetens och vad som är önskvärd kompetens. Det finns hittills ett undantag som vi identifierat då Anna och de andra på riktigt involverar personalen och det var då skulle rekrytera ytterligare nytt folk till sin GIS-avdelning som är ett okänt område för dem. Då fick Fredrik sammanställa en kravprofil för att företaget skulle veta vad de skulle leta efter. I övrigt känner ingen av de tillfrågade anställda att de fått ta aktiv del i rekryteringen av en ny medarbetare.

Trots att företaget har insett vikten av planering och struktur saknar vi fortfarande det engagemang som enligt Hallén (2005) och Lindelöw Danielsson (2003) krävs för att lyckas

med arbetsbeskrivningen och kravprofilen. Inte bara att det görs i enstaka fall, det måste också involvera personalen i mycket större utsträckning. Idag går man miste om chanserna att höja kvalitén på rekryteringen då normalt samma personer ensamma skapar arbetsbeskrivningen och kravprofilen.

5.3 Rekryteringsstrategier

5.3.1 Annonsering

BOAB har framförallt använt sig av annonsering då det söks tjänster som krävt att den tilltänkta personen redan från början har en hög kompetens som behöver hämtas externt, eller då det krävs olika behörigheter. Zackrisson (2006) tar upp nackdelen med annonsering då företaget just skall hitta en kompetens som ett mindre antal personer besitter då denne kan vara svår att hitta genom annonser. I motsats till Zackrisson (2006) så upplever Anna att de idag kan hitta samma eller till och med högre kompetens genom att annonsera själva än att till exempel anlita rekryteringsföretag men det skulle vara ett omfattande arbete och en väldigt lång process vilket avskrämmar. Att BOAB skulle kunna hitta högre kompetens än rekryteringsföretagen om de spenderar längre tid är inte märkvärdigt då de har en större kännedom om branschen. Vi ställer oss inte frågande till att BOAB anser sig ha bättre kännedom om sin egen bransch och vad de behöver, däremot ställer vi oss frågande till om det skulle vara lönsamt att genomföra då de pratar om en avskrämmande lång process. Om de nu kan identifiera behovet och kraven på vad de behöver anser vi att de även måste kunna beskriva detta för ett rekryteringsföretag så att de förstår vad som behövs.

En fördel som ofta nämns i samband med annonseringen är det stora antalet sökande som rekryteringsstrategin genererar (Zackrisson, 2006). Carl tar upp ett exempel då en kock söktes och man fick 180 sökande. Detta kan dock som Zackrisson (2006) tar upp leda till en lång och tidskrävande process speciellt när responsen är hög och alla ansökningar måste behandlas professionellt. I fallet med kocken upplevde Carl att det var för många ansökningar vilket tog onödigt lång tid att bearbeta. BOAB hade kunnat sänka antalet ansökningar med hjälp av en mer välformulerad annons men det är inget som begrundas.

Problemet med att det upplevdes få för många ansökningar då kocken söktes tror vi hade kunnat undvikas genom att förtydliga arbetsbeskrivning och kravprofil. I bilaga 4 ser vi bland annat att det inte beskrivs något om vad det innebär att ”planera inköp” och det framgår inte hur stor relevans denna kunskap har. Hade BOAB varit tydligare i det som teorin beskriver gällande arbetsbeskrivning och kravprofil är vi övertygade om att de hade blivit av med en del av de sökande, och inte omöjligt intresserat någon som sökte en mer utmanande tjänst än den som presenterades.

Med bättre arbetsbeskrivningar och kravprofil skulle förmodligen också då annonseringen generera mer relevanta sökande och bli en mer attraktiv strategi än vad den är idag.

5.3.2 Kontaktnätsrekrytering

Att BOAB har förlitat sig på kontaktnätsrekrytering som främsta strategi framgår i empirin och stöds också av berörd teori om småföretags rekrytering. Carroll et al. (1999) och Zackrisson (2006) påpekar att det är en underskattad metod, den är kostnadseffektiv och kraftfull för att hitta arbetskraft. BOAB ser främst kontaktnätsrekrytering som en mycket

snabb och billig metod för att i regel hitta personal som har grundkompetens och lämpade att läras upp. I enlighet med Barrett och Mayson (2007) så sågs kontaktnätet som ett sätt att hitta personal som passar in vilket möjliggjorde att företaget kunde växa i den hastigheten som de gjorde för att täcka det akuta personalbehovet men till en följd av en hel del brister som de inte förrän senare skulle inse (se Kap 5.4) Zackrisson (2006) påpekar vikten av att systematiskt och strukturerat rekrytera ur kontaktnätet vilket BOAB inte har haft möjlighet att göra då personalbehovet tidigare varit akut. Tidigare har förebredelserna uteblivit och konsekvenserna av detta har klarnat vilket har lett till en ökad medvetenhet.

I många fall har BOAB till stor del följt det som Lin och Kleiner (2004) säger, att personalen känner till behovet och rutinerna vilket innebär att de bara rekommenderar kandidater som blir tillfredställande medarbetare. Zackrisson (2006) beskriver fördelen med detta genom att rekryteraren får en direkt eller en indirekt relation till kandidaten och kan därigenom lätt höra sig för angående styrkor och svagheter. Rekryterarna på BOAB ser dock inte att tipsen är helt pålitliga även om de grundläggande förutsätter att personalen är tillräckligt klarsynt. En nackdel med tipsen som det inte resoneras om är att tipsaren kan känna sig skyldig till resultatet och på så sätt mörkar bristen hos personen som han/hon har rekommenderat.

BOAB anser att sitt kontaktnät är tillräckligt stort till Annas avdelning för att ersätta andra sökfält vilket skulle kunna eliminera en av riskerna som Barrett et al. (2007), Carrol et al. (1999) samt Robinson och Williamson (2008) tar upp med att kontaktnätsrekrytering inte når ut till en tillräckligt stor grupp för att säkra att personen som rekryteras passar in på kravprofilen. Denna upplevelse kan dock komma från tiden då företaget inte hade resurser och erfarenhet för att använda sig av andra strategier och därför lever det kvar att kontaktnätet är tillräckligt.

Riskerna som Barrett et al. (2007) tar upp ökar avsevärt då rekryteraren som söker efter en kandidat i sitt kontaktnät inte klarar av att vara tillräckligt objektiv och anstränger sig extra mycket för att kandidaten skall passa in (Carroll et al., 1999; Lindelöw Danielsson, 2003). Daniella tar upp att när en anställd rekommenderar en person från sitt kontaktnät så kan det förekomma att det väger tillräckligt mycket för att hitta ett ospecificerat behov eller uppgifter till denne, detta har resulterat i problem (se Kap 5.4). Att objektiviteten faller från fall till fall är man medveten om. Dock reflekteras det inte över konsekvenserna som detta innebär.

Vad Anna säger sig vara sugen på att testa i framtiden är något som kan kopplas till Zackrissons (2006) beskrivning av headhunting fast att istället för att vända sig till okända människor så skall det göras inom det egna kontaktnätet. Detta hade hon tänkt göra framförallt då det eftersöks en person med hög kompetens eller erfarenhet vilket också enligt Zackrisson (2006) är headhuntingens kraftfullaste användningsområde.

5.3.3 Rekryteringsföretag

Cooper et al. (2001) påpekar vikten av att skapa långsiktiga relationer till ett eller två rekryteringsföretag, då kommer företagen att jobba för att upprätthålla goda relationer och såvida inte rekommendera olämpliga eller osäkra kandidater. BOAB började mer regelbundet använda sig av rekryteringsföretag för drygt ett halvår sedan och håller fortfarande på att testa olika företag för att kunna bygga upp dessa relationer.

Det som redan dras fördelar av är det som Cooper et al. (2001) talar om då väl ansedda rekryteringsföretag anlitas som låter kunden testa en eventuellt anställd under en period.

Anna ser detta som en av de viktigare funktionerna med rekryteringsföretagen vilket Cooper et al (2001) beskriver som det bästa sättet för att säkerställa huruvida en anställd passar in och klarar sina arbetsuppgifter. Anna påpekar också bekvämligheten med att använda rekryteringsföretag. Om kandidaten inte passar in kan de tacka nej eller begära ett nytt förslag.

Det har visat sig att rekryteringsprocessen inte riskerar att bli långdragen då rekryteringsföretag anlitas (Cushaw, 2005), vilket Anna kan bekräfta som tycker att det är en smidig process som de själva inte kan konkurrera med i dagsläget då det skulle ta för mycket tid och resurser. Ser vi till hur våra intervjupersoner blev rekryterade så påvisar det att rekryteringsföretagen i allra högsta grad kan konkurrera med den snabba kontaktnätsrekryteringen, dessutom med ett tillfredställande resultat. Två av våra intervjupersoner blev rekryterade via rekryteringsföretag under loppet av en vecka.

BOAB ser flera fördelar med rekryteringsföretag. De är behagliga för att de gör grundarbetet vilket förenklar arbetsinsatsen som BOAB själva måste göra. Cushaw (2005) samt Lin och Kleiner (2004) säger att rekryteringsföretag oftast har en bättre kompetens rörande rekryteringen men även att de har tillgång till stora databaser med potentiella kandidater.

5.3.4 Rekrytering via hemsidan

Det finns en accelererande trend bland större företag att använda sig av den egna hemsidan för att effektivisera och sänka rekryteringskostnaderna (Cowlett, 2007), något BOAB har gjort sedan länge. BOAB har länge haft många sökande via sin hemsida trots att teorierna säger att det är främst stora företag som kan dra stor nytta av detta, en anledning till detta beror på att BOAB:s bransch är så pass liten att eventuella kandidater känner till företaget ryktesvägen, genom denna strategi har de kunnat anställa till mycket låga marginalkostnader som Breugh påpekar är en stor fördel (2008).

Breugh (2008) säger att tidigare forskningsresultat påvisar problem med att begränsa antalet sökande som kommer in via hemsidan och att framgången beror på hur väl företagets system hanterar ansökningarna. BOAB har ingen direkt strategi för rekrytering via sin hemsida och har inga direkta planer för framtiden heller. De är relativt nöjda med resultatet av hur det ser ut nu och menar att om en person är intresserad av företaget så hamnar de tillslut där det står information angående jobbomgångar.

BOAB hade kunnat formulera texten som ska locka sökande med lite mer omsorg, både för att sänka antalet underkvalificerade ansökningar men även för att locka fler kvalificerade ansökningar. Breugh (2008) föreslår att företag kan höja kvalitén på ansökningarna via hemsidan genom att ge användaren av hemsidan mer feedback. Vi är lite försiktiga med att uttrycka oss alltför mycket rörande detta och vill påpeka att Breugh (2008) summerar sin bild av internetrekrytering med att det trots den senaste tidens ökade forskning är det för tidigt att dra några större slutsatser då ytterligare forskning i ämnet behövs.

5.4 Framgångsrik rekrytering

Att lyckas med en rekrytering är enligt Lindelöw Danielsson (2003) att hitta rätt kompetens till rätt plats eller som vi definierar det, att personen upplever de förväntningar som ställts.

Berit beskriver vad hon upplever som framgångsrik rekrytering precis på samma sätt som Lindelöw Danielsson (2003) det vill säga att hitta rätt kompetens till rätt plats. Generella bilden av BOAB är att framgångsrik rekrytering uppnås då den anställda upplever de förväntningar som ställts. I BOAB:s fall så innebär detta ofta att personer varit drivna och tagit för sig.

Hade BOAB följt teorins riktlinjer om förberedelser så hade de haft en större möjlighet att både locka till sig rätt person och att välja rätt person. Berit är inne och berör delar av detta när hon säger att hon gärna hade sett att man specificerat en kravprofil mer konsekvent. BOAB har träffat bättre vid de tillfällen då de haft mer struktur vilket är ytterligare ett tecken på att problematiken med strukturerade rekryteringsstrategier som tas upp i problemanalysen (kapitel 1.2) stämmer överens i vårt fall.

Något som också förbättrats, dock med flera undantag, det senaste två åren är framförhållning och planering av personalbehovet som Lin och Kleiner (2004) påpekar som viktigt för att lyckas. Detta har resulterat i att BOAB har haft tid att genomföra några mer tidskrävande rekryteringar framgångsrikt. Då den tekniska chefen anställdes stod företaget enligt sig själva inför en stor utmaning och valde att kombinera annonsering och rekryteringsföretag. Detta för att höja möjligheten att hitta den höga kompetensen och erfarenheten som eftersträvades.

Att kombinera strategier och ta tid på sig var inget som tidigare gjorts då de inte haft vare sig tid eller resurser till det. Resultatet är inte utvärderat ännu men för att tolka Annas och Carls uppfattning om personen som anställdes som teknisk chef så är man mycket nöjd, något som dock inte kan konstateras än då de precis tillsatt tjänsten.

Det finns inte någon rekryteringsprocess som garanterar en framgångsrik rekrytering, däremot går det med hjälp av vissa strategier och förberedelser att öka sina chanser att lyckas med rekrytering (Lindelöw Danielsson, 2003). Som tidigare berörts i kapitel 5.1 så har BOAB ingen konsekvens i sitt förberedande arbete och har inte tidigare riktigt haft någon insikt i vikten av att förbereda. BOAB upplever att sedan personalavdelningen infördes har förståelsen för detta ökat. Därav kan vi se att en personalavdelning med rutin och erfarenhet av rekryteringar kan påverka inställningen och disciplinen till hur rekrytering skall skötas.

En annan förändring som har skett i BOAB:s rekrytering vilket har påverkat antalet framgångsrika rekryteringar är ett mer frekvent utnyttjande av rekryteringsföretag. Det tas upp flera exempel där BOAB är nöjda med den kompetens och erfarenhet som efterfrågades med ett undantag (se kapitel 5.4). Både Carl och Berit upplever att anlita rekryteringsföretag resulterar i fler framgångsrika rekryteringar då det krävs högre kompetens på pappret och en viss erfarenhet. Detta stämmer överens med Lin och Kleiner (2004) som säger att rekryteringsföretag är bra på att få fram kandidater med särskilda färdigheter. Vi kan koppla ihop anledningen till att BOAB upplever att rekryteringsföretagen lyckas med sina rekryteringar då de har erfarenheten, tiden och resurserna som det tidigare resonerats om är av yttersta vikt.

5.5 Felrekrytering

Att felrekrytera innebär enligt vår definition att personen inte lever upp till de förväntningar som ställts. Eller som Lindelöw Danielsson (2003) säger att felrekrytering inträffar då den

anställda inte klarar av arbetet, har en för lång upplärningstid eller inte anstränger sig tillräckligt för att prestera ett bra resultat. BOAB upplever att felrekryteringar uppstår när anställda inte presterar efter de förväntningar som ställts på dem eller att de inte passar in socialt. Förutom att personal inte passerat in socialt så är det vanligast att de förknippas med felrekrytering då de har underpresterat, saknar ambition och ansvarstagande och har inte den grundläggande kompetensen som antagits.

BOAB har svårt att uppskatta vad deras felrekryteringar kostar, vilket även Lindelöw Danielsson (2003) påpekar vara svårt att bedöma, det råder skilda åsikter om vad som innefattas och det är tydligt att det inte är en kostnad som det funderats särskilt mycket över. Lindelöw Danielsson (2003) inkluderar bland annat i sin kostnadskalkyl underprestationen den anställda gör innan denne ersätts, rekryteringskostnaderna för ersättaren samt underprestationen under ersättarens upplärningstid.

Anna säger att en felrekrytering kostar lika mycket som upplärningstiden, det vill säga så räknar hon endast in upplärningstiden till kostnaderna. Anna vill se den kortaste upplärningstiden. Carl är mer inne på att felrekryteringen kostar rekryteringskostnaden plus upplärningskostnaden vilket stämmer mer in på vad Lindelöw Danielsson (2003) tar upp. Carl är också inne på att det kan, även om han inte tar upp det som en kostnad, bli en belastning på medarbetare då de måste lära upp ny personal gång på gång.

För att återkoppla till Lindelöw Danielssons (2003) kostnadstabell (tabell 2.1) så finns det tre processer som behöver bestämmas hur länge de får pågå som är avgörande för att en person kanske hinner leva upp till de förväntningar som finns, eller att visa sig vara en besvikelse. Lindelöw Danielsson (2003) tar upp stöd och rådgivning och underpresteringsperiod vilket BOAB verkar ha en väldigt hög tolerans nivå för. De har en mycket lång period som de tillåter sin personal att underprestera, men när det inte hjälpt med stöd och rådgivning i form av utvecklingssamtal så väljer de snarare att omplacera personal istället för att se efter uppsägningslösningar.

BOAB påstår att de bara gjort ett fåtal felrekryteringar, där fyra personer har blivit uppsagda under de senaste tre åren. Detta är något högre än vad Öhrlings Pricewaterhouse Coopers (se kapitel 1.1) presenterar i sin undersökning om småföretags felrekrytering som säger att det i snitt görs 2,4 felrekryteringar under ett år.

Det har gjorts en kritiserad felrekrytering då ett rekryteringsföretag anlätades. Problemet låg dock inte på rekryteringsföretaget utan uppstod då det gjordes en alldeles för dålig arbetsbeskrivning och kravprofil. Något man själva konstaterade ganska snabbt och skyllde inte ifrån sig på rekryteringsföretaget. Här framgick tydligt fördelen med rekryteringsföretag, som Cooper et al. (2001) tar upp som den viktigaste, då de snabbt och lätt kunde få en ny kandidat efter att de förbättrat arbetsbeskrivning och kravprofil. Det framgick också att de genom detta tydliga resultat fick en större förståelse för vikten av både arbetsbeskrivning och kravprofil som vår teori beskriver som så ytterst viktig. Detta visade sig nästa gång de rekryterade till tjänsten då man arbetat igenom förberedelserna som teorin tar upp mer noggrant.

Carl tar upp att hans tre felrekryteringar som resulterat i uppsägningar främst beror på att det efter en tid visar sig att personen som anställdes inte passade in socialt. Han fortsätter att säga att två av dessa tre blev rekryterade genom kontaktnätet vilket går emot Barrett och Maysons (2007) teorier om att kontaktnätsrekrytering framförallt är bra för att försäkra sig

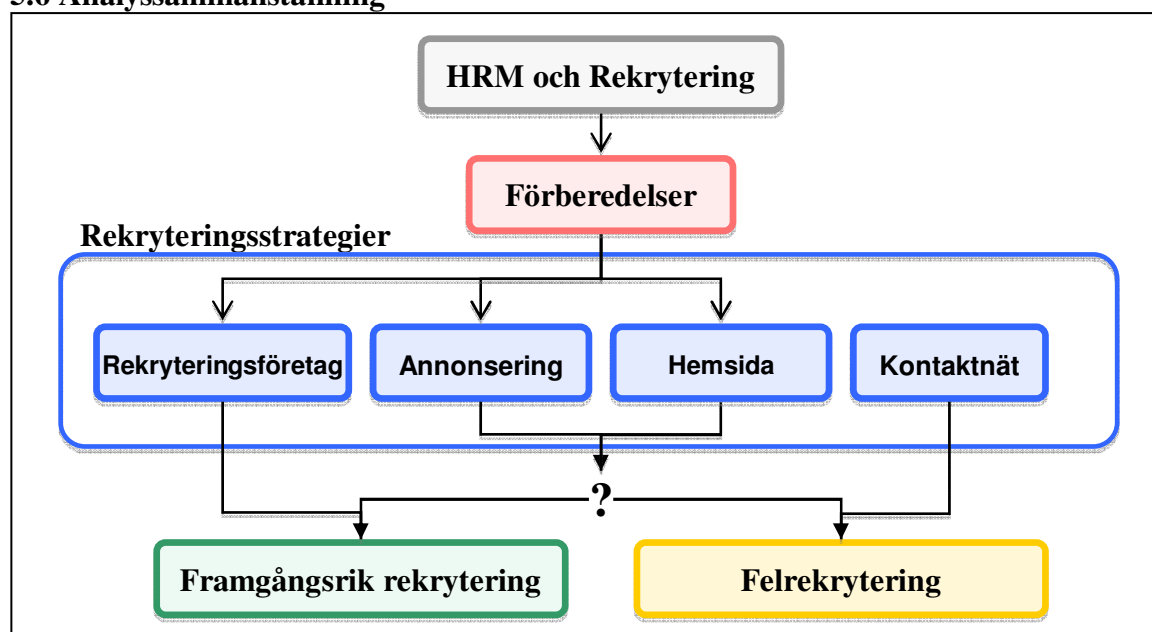
om att personen som rekryteras kommer att passa in socialt. I ett av fallen rekryterades en person vars sociala kompetens var så pass låg att det skapades misstrivsel bland övriga medarbetare.

Barret et al. (2007) och Carrol et al. (1999) samt Robinson och Williamson (2008) påstår att kontaktnätsrekryteringar kan resultera i homogena grupper vilka kan bli problematiska, något som Carl stött på. Han beskriver en grupp som alla kom från samma kontaktnät och inte levde upp till de fastställda förväntningar då de hade en allmänt slö inställning och inte hade samma driv som andra medarbetare. Att splittra den homogena gruppen löste däremot problemet med gruppedlemmarnas inställning.

Ytterligare problem med personal från kontaktnäten visade sig tydligare då de på senare tid mer aktivt anställdes personal med större erfarenhet. BOAB:s rekryterare har insett att det kan vara en stor skillnad på att rekrytera ur kontaktnätet och att genomföra en mer noggrann rekrytering. De kan nu se tydligare samband med underprestering hos personer från kontaktnäten. Detta påvisar även att antalet felrekryteringar som gjorts förmodligen är något fler än vad som nämnts.

Vi ser samband med felrekrytering som beror på att den sociala kompetensen inte fungerar i och med att medarbetarna inte involveras i processen. Halléns (2005) kompetenshjul tar upp ett antal kompetensområden vilka medarbetarna kan diskutera kring angående vad som behövs för den nya tjänsten, där social kompetens ingår. Ingen på BOAB som vi intervjuat beskriver något fall där detta har gjorts, eller något som antyder på att det kan ha gjorts. Trots att BOAB själva vet med sig att den sociala kompetensen varit en orsak till felrekrytering så har det inte börjat funderas på hur det skall lösas. Kariya (2001), Hallén (2005) samt Lin och Kleiner (2004) tar alla upp att personalen behöver tillfrågas för att underlätta detta. Istället finns det snarare en inställning till att de få som normalt involveras i rekryteringen har all den kunskap som behövs och behöver inte ta hjälp av andra.

5.6 Analyssammanställning



Figur 5.1 Sammanfattande modell av analys (Egen konstruktion)

Figuren ovan visar en summerad bild av rekryteringen på BOAB, frågetecknet innebär att vi inte har tillräckligt med information för att kunna fastställa utfallet för alla metoder.

6. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser som tagits fram med hjälp av analysen och den teoretiska referensramen. Slutsatserna är framställda för att ge svar på uppsatsens syfte och problemformulering. Det resultat vi kommit fram till har sammanställs i tips hur ett småföretag skulle kunna förbättra sitt rekryteringsresultat. Vidare presenteras forskningsförslag. Avslutningsvis diskuterar och resonerar vi kritiskt över studien i sin helhet och metodvalens betydelse på resultatet.

Syftet med uppsatsen är att ge rekryterare en ökad förståelse för hur ett svenskt småföretags användande av rekryteringsstrategier, tillsammans med förberedande undersökningar, kan påverka det upplevda rekryteringsresultatet. Vi vill även undersöka ifall den tidigare internationella forskningen om småföretags rekryteringsstrategier är aktuell för ett svenskt småföretag. Uppsatsens problemformulering lyder:

Vilka för- och nackdelar kan det finnas med valet av rekryteringsstrategi för ett svenskt småföretag?

Studien påvisar samband med den internationella forskningens belysta problematik som vi behandlade i problemdiskussionen. Genom analysen kan vi dra slutsatser att vårt undersökta företag har problem med att de saknar resurser och struktur men även disciplin att följa de riktlinjer som satts upp. Det är framförallt förberedelserna som försummas trots att insikten av dess vikt ökat avsevärt under det senaste året, mycket tack vare att en personalavdelning etablerats. Utan förståelse för hur stor påverkan förberedelserna har på utfallet av rekryteringen är risken större att felrekrytera.

Det undersökta företaget BOAB använder sig utav fyra olika rekryteringsstrategier: annonsering, kontaktnätsrekrytering, rekrytering via den egna hemsidan och rekryteringsföretag. Annonsering upplevs generera hög kompetens men att det är resurskrävande och tar lång tid vilket avskrämmar. Kontaktnätet har som tidigare teorier fastställt även här varit den vanligaste strategin som setts som en snabb kostnadseffektiv strategi. Tidigare var detta tillfredställande då det fanns ett stort personalbehov och inte ställdes så höga krav på kompetensen. Idag har BOAB börjat inse resultatet av den omfattande kontaktnätsrekryteringen i och med att delar av personalen inte lever upp till de förväntningar som ställts. Rekryteringsföretag har visat sig vara en bekväm och pålitlig strategi så länge förberedelserna sköts.

Vi kan utifrån vår analys fastställa att för BOAB har rekryteringsföretag tenderat att leda till framgångsrika rekryteringar och att kontaktnätsrekryteringar allt mer börjat visa sig resultera i personal som inte kan leva upp till de förväntningar som ställts. Förmodligen beror detta på att det oftast saknas förberedelser, vilket innebär att företaget rekryterar utan att veta varför eller vad de vill ha. Vi anser inte att vi har tillräckligt med stöd för att fastställa resultatet av BOAB:s annonsering och rekrytering via hemsidan. Vad vi kan säga är att de upplever att de kan få en hög kompetens genom annonser dock med nackdelen att processen är väldigt resurskrävande och långsam. Hemsidan genererar många ansökanden till en låg marginalkostnad men det verkar finnas en motvilja till att använda denna som primära källan att rekrytera från.

Vår undersökning tyder också på att i samband med att förståelsen ökade för struktur och formella rutiner och att företaget lät rekrytering ta upp mer resurser så har resultatet blivit mer framgångsrikt. Men utan förståelse för hur stor påverkan förberedelserna har på utfallet av rekryteringen är risken större att felrekrytera. För småföretag som använder sig av kontaktnätsrekrytering är detta synnerligen viktigt då vår undersökning visar på en tendens att det kan gå lite väl fort fram. Vårt resultat påvisar också att det kan vara värt att anlita rekryteringsföretag då även det kan visa sig vara likvärdigt kostnaden att själv sköta rekryteringen.

Vi blev förvånade över att studien kom att peka på att rekryteringsföretag kan vara en av de bättre strategierna för det studerade företaget. Att rekryteringsföretagen dessutom kunde ta fram kandidater som upplevdes hålla hög kompetensnivå på så kort tid som under en vecka fick oss att fundera om rekryteringsföretagen har en möjlighet att konkurrera med kontaktnätsrekrytering gällande snabbhet. Vi skulle därför gärna se forskning på företag som med hjälp av rekryteringsföretag anställde personal under tidspress. Med förutsättning att förberedelserna genomfördes för att ge rekryteringsföretaget de rätta förutsättningarna. Det skulle också vara intressant att se på hur andra småföretag med varierande antal anställda förhåller sig till rekryteringsföretag och jämföra kostnadseffektivitet. Vidare hade vi tyckt det var intressant ifall det fanns forskning om större företag som anlitat rekryteringsföretag men senare gått över till att sköta rekryteringen själv med fokus på varför detta gjorts.

Att kontaktnätet visade sig resultera i flest felrekryteringar var inte heller något vi väntade oss, speciellt inte att det var den sociala kompetensen som inte räckte till då det gick så långt att företaget blev tvungen att säga upp personen. Vi hade gärna sett ytterligare forskning på svenska småföretag med syfte att undersöka kontaktnätsrekrytering utifrån upplevt resultat för att stärka eller motbevisa detta.

Vi är medvetna om att det finns en del beslut som skulle kunna påverka studiens resultat. Något vi gärna hade sett att vi hade haft möjlighet att göra som hade höjt uppsatsens validitet och reliabilitet är att ha genomfört observationer i samband med studien. Att observera förberedelserna inför en rekrytering hade triangulerat vår empiri och förenklat tolkning och analys, något som aldrig blev möjligt under vår studieperiod. Det finns även indikationer på att en underökning med fler enheter och intervjupersoner hade påverkat resultatet till en viss del. Antalet intervjupersoner vi valt är en förutsättning för att kunna gå in på djupet och vi hade gärna intervjuat fler personer. Det blir därmed svårt att hävda att det resultat vi kommit fram till gäller för hela populationen vilket indikerar att fler intervjupersoner hade ökat tillförlitligheten och påverkat vårt resultat. En kvantitativ studie skulle ge en möjlighet att generalisera den internationella forskningen till svenska småföretag.

Vi är medvetna om att felrekrytering är svårdefinierat och för att göra begreppet mätbart har vi utgått ifrån ledningens samt de anställdas förväntningar på nyanställda. Vi upptäckte att förväntningar som rörde kompetens, prestation och ansvarstagande var gemensamt för flera personer inom företaget, och valde därför att utgå ifrån dessa för att göra begreppet felrekrytering mätbart. Med detta som grund kunde vi mäta upplevelse som också kan anses vara en aning diffust.

Referenser

- Ahrneborg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*. Smedjebacken: Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M (2003). "Human Resource Challenges in Human Service and Community Development Organizations: Recruitment and Retention of Professional Staff" in *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 23, No. 2, pp.133-153
- Barrett, R. Neeson, R, & Billington, L. (2007). "Finding the "right staff" in small firms" in *Education & Training*, Vol. 49 No. 8/9, pp. 686-697
- Barrett, R & Mayson, S, (2007). "Human resource management in growing small firms" in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14 No. 2, pp. 307-320
- Boxall, P.F & Purcell, J. (2008). *Strategy And Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan
- Breaugh, J.A (2008). "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research" in *Human Resource Management Review*, Vol. 18, Issue 3, September 2008 Pages 103-118
- Capotondi, R. (2007). *Handbok i att anställa för första gången*. Stockholm: Redaktionen Stefan Ekberg AB
- Carroll, M. Marchington, J. Earnshaw, S. Taylor, (1999). "Recruitment in small firms: Processes, methods and problems", in *Employee Relations* 21, pp. 236–250
- Cassell, C. Nadin, S. Gray, M. Clegg, C, (2002). "Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises", *Personnel Review*, Vol. 31 No.6, pp.671-92.
- Cardon, M. & C. Stevens, (2004). "Managing human resources in small organizations: What do we know?" in *Human Resource Management Review*, Vol 14 , pp.295–323
- Christiansen, S., Gross-Nielsen, A. & Binau, A. (2002). *En värdig uppsägning*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB
- Cooper, D., Robertson, I.T., & Tinline, G. (2001). *Recruitment and selection – a framework for success*. London: Thomson Learning
- Cowlett, M. (2007). "Apply here (or here)" in *Human Resources*, London, June 2007
- Cushaw, B. (2005). *The employer's handbook - an essential guide to employment law, personnel policies and procedures*. London: Kogan Page Limited.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: InterGraf AB.

- Hallén, N. (2005). *Rekrytera rätt – Intervjuteknik och urval*. Kristianstad: Kristiansstads Boktryckeri AB.
- Högström, P. & Eriksson, E. (2006). *Vad ska mångfald vara bra för?*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.
- Jacobsen, D.I. (2007). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kariya, S. (2001). "The how-tos of hiring" in *Digital object identifier Vol. 38, No. 12, December 2001, pp.55-56*
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lin, Y.F. & Kleiner, B.H. (2004). "How to Hire Employees Effectively" in *Management Research News, Vol. 27 No. 4, pp.108-115*.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testing*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Marlow, S. (2006). "Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms?" in *Human Resource Management Review, Vol. 16, Issue 4, December 2006, pp. 467-477*.
- Mazzarol, T (2003), "A model of small business HR growth management" in *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 9 No. 1, pp. 27-49*.
- Nazmi, B. (2005). "How to get the best from a headhunter. Responding to an approach, seeking out opportunities" in *Business Information Review, Vol.22(4), pp.227-233*.
- Parker, M. (2008). "Can social networking sites be recruitment tools?" in *Strategic HR Review, 2008:7*.
- Patel, R & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Preece, J., Rogers, Y. & Sharp, H. (2006). *Interaction Design: beyond human-computer interaction*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ray, K & Thomas, S.L. (2000). "Recruiting and the Web: High-Tech Hiring" in *Business Horizons, 43(3), May 2000, pp.43-52*.
- Robertson, I.T & Smith, M. (2001). "Personnel selection" in *Journal of Occupational and Organizational Psychology society, 74, pp. 441–472*.
- Söderlund, J & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM: nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber.
- Tapscott, D. (2008). "How to Hire the Net Generation" in *Business week (online), Nov 2008*.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, 2nd Edition*. Thousands Oaks, California: Sage Publications Inc.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Syftet med uppsatsen är att ge rekryterare en ökad förståelse för hur ett svenskt småföretags användande av rekryteringsstrategier, tillsammans med förberedande undersökningar, kan påverka det upplevda rekryteringsresultatet. Vi vill även undersöka ifall den tidigare internationella forskningen om småföretags rekryteringsstrategier är aktuell för ett svenskt småföretag.

Vi kommer att ställa ett antal frågor som vi bedömer ta ungefär en timma att diskutera igenom. Företagets namn kommer behandlas konfidentiellt i uppsatsen och du får gärna vara anonym om så önskas, dock det inget vi kan garantera i och med att ni är en så pass liten organisation.

Går det bra om vi spelar in intervjun? Dina svar kommer inte att spridas eller dokumenteras vid sidan av denna studie.

Ditt bidrag kommer vara till stor hjälp för uppsatsens resultat, ställ gärna frågor innan eller under intervjun om det är något du undrar över.

Tack för att du tar dig tid!

Med vänliga hälsningar

Filip Agby
Damir Macanovic
Thomas Mennerdahl

Intervjufrågor till rekryterare

Uppvärmningsfrågor

- Skulle du kunna börja med att kort beskriva din roll på företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget och på vilket sätt blev du anställd?

Förberedelser

1. Skulle du kunna beskriva vad det är som sätter igång er rekryteringsprocess och vad ni gör inledningsvis?
2. Hur fastställer ni kompetensbehovet på den sökande?
3. Sammanställs era önskemål och krav på personen som söks?
Om ja: Hur då? Om nej: Varför inte?
4. Upplever du att det finns något som behöver förändras eller förbättras i de inledande stegen?
Om ja: Vilka är dessa? Om nej: Kontrollfråga(or)

Rekrytering

Annonsering

5. När använder ni er av annonsering?
Varför?
6. Kan du kortfattat beskriva hur ni går tillväga när ni konstruerar annonsen och vilka som involveras vid annonsering?
7. Vad är viktigt att ta upp i annonsen?
8. Upplever du att det finns några brister med att annonsera?

Kontakt nät

9. När använder ni er av kontaktnätsrekrytering?
Varför?
10. Kan du kortfattat beskriva hur er kontaktnätsrekrytering fungerar?
11. Finns det några negativa konsekvenser med kontaktnätsrekrytering?
Om ja: Vilka? Hur påverkar det företaget?

Rekryteringsföretag

12. När anlitar ni rekryteringsföretag för att hjälpa er med rekrytering?
Varför?
13. Kan du kortfattat beskriva hur samarbetet med rekryteringsföretagen normalt brukar se ut?
14. Upplever du att det har fungerat bättre än när ni sköter rekryteringen själva?
15. Finns det något under processen eller resultatet som ni är missnöjda med?

Internetrekrytering

16. Använder ni er av annonsering och sökande av kandidater i internetdatabaser som Monster.se eller den egna hemsidan som verktyg för rekrytering. (Målgrupp)
Varför/Varför inte? (Fördelar/Nackdelar/Problem)
17. Kan du kortfattat beskriva hur ni går tillväga i dessa fall? (Struktur)
18. Vad ser ni för utmaningar med att göra detta? (Problem)

Headhunting

19. Använder ni er av headhunting och i så fall när? (Målgrupp)
Varför/Varför inte (Fördelar/Nackdelar/Problem)
Följdfrågor beroende på svar.

Rekryteringsresultat

20. Vilka metoder använder ni för att försöka uppskatta hur kandidaten kommer att passa in och fungera i framtiden? (Förutsäga)
21. Vilka egenskaper anser du att ni är bra på att bedöma hos den nyanställda som rekryteras?
22. Kan du beskriva ett fall där det visat sig att en nyanställd har lyckats att leva upp till de förväntningarna som fastställts? (Upplevelse och lyckad)
23. Har det visat sig att anställda inte lever upp till de förväntningar som funnits?
24. Vad har ni upplevt för problem med dessa personer? (Kompetensbrist)
25. Hur går ni tillväga efter ni konstaterat att den anställda inte kan leva upp till förväntningarna? (Alternativ/stöd)
26. Vad uppskattar ni att en anställning som visar sig vara en besvikelse kostar er i genomsnitt från det att ni börjar leta efter en kandidat till att ni hittat en lösning? (Kostnader)

Avslutning

Har du något som du känner att du vill tillägga?

Går det bra att kontakta dig för eventuella kompletteringsfrågor?

Tack för din medverkan

Intervjufrågor till anställd

Uppvärmningsfrågor

- Hur länge har du arbetat på företaget och skulle du kunna kort beskriva din roll på företaget?
- Hur kom du i kontakt med företaget och fick reda på att företaget sökte personal?
- Skulle du kunna beskriva hur det gick tillväga när du blev anställd?

Förberedelser

1. Upplevde du att företaget hade en bestämd bild av personen de sökte till tjänsten som du tillsatte?
2. Har du på något sätt varit involverad i insamling av krav på tilltänkt personal som du ska samarbeta med?
3. Hur stämmer dina arbetsuppgifter idag överens med dem som blev beskrivna för dig under anställningsperioden?

Rekrytering

4. Upplever du att företaget använder bestämda metoder när det skall anställas ny personal?
Om ja: Vilka då? Om nej: Varför tror du det?
5. Upplever du att det läggs ner olika mycket arbete på att fastställa vad för typ av person som behövs beroende på vilket tillvägagångssätt som används för att tillsätta en tjänst?
6. Finns det något du skulle vilja förändra i företagets förberedelser och genomförande när det rekryteras personal?
Om ja: Vad för något?
7. Har du någon gång blivit tillfrågad om du känner någon som hade passat att arbeta på företaget?
Om ja: Vad hände då?

Rekryteringsresultat

8. Vad upplever du att företaget är bra på att bedöma hos nyanställda när det kommer till rekrytering?
9. Finns det något som kan förbättras?
10. Kan du beskriva ett fall där det visat sig att en nyanställd har lyckats att leva upp till de förväntningarna som du haft?
11. Vad är det som är avgörande för dig att en nyanställning lever upp till de förväntningar du har?
12. Har det visat sig att anställda inte lever upp till de förväntningar som funnits?
Om ja: Vad har du upplevt för problem med dessa personer och vad tror du det kan bero på?
13. Hur går du tillväga efter att du konstaterat att den anställda inte kan leva upp till dina förväntningar?
14. Vet du vilka tillvägagångssätt företaget har använt vid rekrytering av medarbetare du anser levt upp till respektive inte levt upp till förväntningarna på dem?

Avslutning

- Har du något som du känner att du vill tillägga?
Går det bra att kontakta dig för eventuella kompletteringsfrågor?

Tack för din medverkan!

BILAGA 2 - Annonns Teknisk chef

Blue Ocean AB / Maskinbefälsjobb / Ospecificerad arbetsort

Blue Ocean AB grundades 1976 och är idag ett världsledande företag inom sjömätning, maringeologi, positionering och bottenkartering. Vi är ca 100 medarbetare med specialistkompetenser inom miljö, geologi, teknik, och sjöfart. Verksamheten är under ständig utveckling med fler fartyg, nya mätsystem och mer avancerade uppdrag. Företagets omsättning var år 2007 ca 110 miljoner.

Vill du arbeta med högteknologisk utrustning och göra havet mer genomskinligt? Då passar du hos oss!

Vi söker en Teknisk Chef till vårt fartyg med behörighet som sjöingenjör (MB1). Du kommer att ha ansvar för den tekniska driften ombord i nära samarbete med övrig teknisk expertis inom undervattensteknik och elektronik/data. Fartyget har precis genomgått stora tekniska förbättringar med nytt maskinkontrollsystem, modernt DP system mm.

Som person är du noggrann, positiv, har stor erfarenhet och intresse för teknik. Du har förmåga att strukturera, prioritera och samarbeta väl med alla olika sorters personer. Du ser hellre lösningarna än att hindras av problemen. Du är tydlig i att förmedla handlingsplaner och uttrycka dina åsikter. Du är också genuint intresserad av havet och havsmiljön, du trivs i ett företag med engagemang och många spännande uppdrag. Projekten har ofta stor medial uppmärksamhet. Vår långsiktiga målsättning är att bygga upp ett svenskt fullservice offshoreföretag.

Du är behörig sjöingenjör med erfarenhet från sjöfart och gällande regelverk. Det är meriterande om du arbetat på tekniskt avancerade fartyg med komplexa system. Du är flytande i engelska i både tal och skrift

Vi erbjuder dig en tjänst i ett spännande och expansivt företag där äventyrlust och ständig nyfikenhet präglar vår vardag!

Om du har frågor kring tjänsterna är vi tacksamma om ni så långt möjligt korresponderar per mail till work@boab.se

Din ansökan skickar du till work@boab.se sista ansöknings dag måndagen 13/4, tjänste kommer tillsättas löpande.

Tillsättning 23/4 eller enligt överenskommelse

Publiceringsdatum

2009-03-31

Arbetstider och omfattning

Tillsvidare

Heltid

Ersättning

Fast lön

Företag

Blue Ocean AB

BILAGA 3 – Annons Motorman

Blue Ocean AB/ Maskinreparatörsjobb / Ospecificerad arbetsort

Blue Ocean AB grundades 1976 och är idag ett världsledande företag inom sjömätning, maringeologi, positionering och bottenkartering. Vi är ca 130 medarbetare med specialistkompetenser inom miljö, geologi, teknik, och sjöfart. Verksamheten är under ständig utveckling med fler fartyg, nya mätsystem och mer avancerade uppdrag. Företagets omsättning var år 2007 ca 110 miljoner. Vill du arbeta med högteknologisk utrustning och göra havet mer genomskinligt? Då passar du hos oss!

Vi söker motormän då vi nyligen köpt nytt fartyg. Du kommer att arbeta med den tekniska driften ombord i nära samarbete med övrig teknisk expertis inom undervattensteknik och elektronik/data. Våra fartyg genomgår just nu stora tekniska förbättringar vilket inkluderar nya maskinkontrollsystem, DP system, ROV sjösättningssystem och sonarsystem.

Som person är du noggrann, positiv, har stor erfarenhet och intresse för teknik. Du är också genuint intresserad av havet och havsmiljön, du trivs i ett företag med engagemang och många spännande uppdrag. Projekten har ofta stor medial uppmärksamhet. Vår långsiktiga målsättning är att bygga upp ett svenskt fullservice offshoreföretag.

Du är behörig motorman med god erfarenhet. Det är meriterande om du arbetat på tekniskt avancerade fartyg med komplexa system.

Vi erbjuder dig en tjänst i ett spännande och expansivt företag där äventyrlust och ständig nyfikenhet präglar vår vardag!

Om du har frågor kring tjänsterna är vi tacksamma om ni så långt möjligt korresponderar per mail till work@boab.se

Din ansökan skickar du till work@boab.se senast 2/1-09.

Publiceringsdatum

2008-12-09

Arbetstider och omfattning

Tillsvidare

Heltid

Ersättning

Fast lön

Företag

Blue Ocean AB

BILAGA 4 - Cook Steward - Kock

Blue Ocean AB / Kockjobb / Ospecificerad arbetsort

Blue Ocean AB grundades 1976 och är idag ett världsledande företag inom sjömätning, maringeologi, positionering och bottenkartering. Vi är ca 140 medarbetare med specialistkompetenser inom miljö, geologi, teknik, och sjöfart. Verksamheten är under ständig utveckling med fler fartyg, nya mätsystem och mer avancerade uppdrag.

Företagets omsättning var år 2008 ca 200 miljoner.

Är du redo för ett spännande arbete i ett expansivt och framåt företag? Vill du bidra till att nå vår långsiktiga målsättning

Att bygga upp ett svenskt fullservice offshoreföretag!

Trivs du med höga krav och kreativa utmaningar där projekten ofta skiljer sig åt. Då kan Blue Ocean vara något för dig!

Tjänsten som kock på innebär att laga mat för personalen ombord, planera inköp och en varierande meny. För att passa som kock hos oss behöver du ha en positiv inställning, ett gott ordningssinne och vara initiativrik. Du bör ha några års erfarenhet av att arbeta som kock sedan tidigare och kunna planera ditt arbete själv. Du är också genuint intresserad av havet och havsmiljön, du trivs i ett företag med engagemang och många spännande uppdrag.

Vi erbjuder dig en tjänst i ett spännande och expansivt företag där äventyrlust och ständig nyfikenhet präglar vår vardag!

Ytterligare information om Blue Ocean och vår verksamhet finner ni på vår hemsida www.boab.se om du har frågor maila dem till work@boab.se

Publiceringsdatum

2009-02-13

Arbetstider och omfattning

Tillsvidare

Heltid

Ersättning

Fast lön

Företag

Blue Ocean AB

BILAGA 5 - Motorman/matros

Blue Ocean AB/ Maskinreparatörsjobb / Ospecificerad arbetsort

Blue Ocean AB grundades 1976 och är idag ett världsledande företag inom sjömätning, maringeologi, positionering och bottenkartering. Vi är ca 140 medarbetare med specialistkompetenser inom miljö, geologi, teknik, och sjöfart. Verksamheten är under ständig utveckling med fler fartyg, nya mätsystem och mer avancerade uppdrag.

Företagets omsättning var år 2008 ca 200 miljoner.

Är du redo för djupa utmaningar och arbete med högteknologisk utrustning? Vill du bidra till att nå vår långsiktiga målsättning

Att bygga upp ett svenskt fullservice offshoreföretag!

Trivs du med ett arbete där du får ett stort ansvar att handha och underhålla vår avancerade däcks- och maskinutrustning.

Då kan ett jobb hos Blue Ocean vara något för dig!

Tjänsten som matros/motorman på Icebeam kommer innebära mycket arbete i nära samarbete med övrig personal ombord. Du kommer tillsammans med ansvarig på bryggan vara den som garanterar det goda sjömanskapet vid sjösättning och ombordtagning av vår avancerade utrustning. Arbetstidsuttaget kommer stundtals vara högt, då alla ombord arbetar upp mot 12timmar per dygn. För att passa som matros/motorman hos oss behöver du vara en social och kommunikativ person som uppskattar utmaningar. Du bör ha god erfarenhet av vinschar och spel och traditionellt sjömansarbete. Du bör inte heller vara främmande i ett maskinrum och gärna ha en motormansbehörighet eller en maskinistexamen

(tex. spakryckaren).

Du skall ha behörighet för att arbeta som matros eller motorman, vi ser gärna att du har en dubbel behörighet. Du är också genuint intresserad av havet och havsmiljön, du trivs i ett företag med engagemang och många spännande uppdrag.

Vi erbjuder dig en tjänst i ett spännande och expansivt företag där äventyrlust och ständig nyfikenhet präglar vår vardag!

Ytterligare information om Blue Ocean och vår verksamhet finner ni på vår hemsida www.boabab.se, om du har frågor maila dem till work@boab.se.

Hjärtligt välkommen med din ansökan till oss via work@boab.se senast 23/2.

Publiceringsdatum

2009-02-13

Arbetstider och omfattning

Tillsvidare

Heltid