

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
INSTITUTIONEN FÖR MANAGEMENT OCH ORGANISATION

C-UPPSATS 15 ECTS
FRAMLÄGGNINGSDATUM: MAJ 2012
ANTAL ORD: 14 823

Konsultbranschens hunger efter egenskaper

- En studie av tre konsultbranschens rekryteringsprocesser och sökta egenskaper

Abstract

Consultancy as a profession has always been a debated topic and has constantly been surrounded with a kind of secrecy. People have a hard time defining what consultants actually do and how they do it. It seems that they are simply waving their magic wands, performing wonders. We have therefore decided that the purpose of this study is to unveil the secrecy around the profession. By conducting interviews and analysing literature we have examined recruitment processes in three different consulting industries and their wanted personal characteristics. By doing so we expect to explain why the recruitment process is so important for consultancy firms and how they contribute to the firm's performance. The paper focuses on the industries; IT-, PR- and Management consultancy. The theoretical framework includes theories of each industry as well as two main recruitment approaches; the psychometric approach and the social approach. The study then describes the shift that has happened towards the social approach, emphasizing the importance of personal characteristics and not just knowledge. When analysing the different recruitment processes against these two approaches we have derived some main conclusions. First we have identified that the three different industries actually have almost identical recruitment processes, secondly they are all seeking nearly identical personal characteristics. Since this paper is focusing on only three industries and firms there can be no general conclusions of the industry as such therefore we suggest further research.

HANDLEDARE: STAFFAN FURUSTEN

Louise Hägg, 22051 & Robert Lundkvist, 22039

Innehåll

1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	4
1.1.1. Konsultens roll förändras	4
1.1.2. En svårdefinierad arbetsbeskrivning.....	5
1.1.3. Rekryterings betydelse för konsultation	5
1.2. Problemformulering.....	5
1.3. Syfte och frågeställning.....	6
2. Teoretisk referensram	6
2.1. Tidigare forskning om konsultbranschen.....	7
2.1.1. Löst strukturerad bransch.....	7
2.1.2. Svårdefinierat yrke.....	8
2.1.3. Rekrytering i konsultbolag.....	10
2.1.4. Sammanfattning av tidigare forskning om konsultbranschen	12
2.2. Rekryteringsansatser	12
2.2.1. Psykometriska ansatsen.....	13
2.2.2. Sociala ansatsen.....	16
2.2.3. Sammanfattning av rekryteringsansatserna	18
3. Metod.....	19
3.1. Definitioner och förtydliganden	19
3.2. Avgränsning.....	20
3.3. Empiriinsamling	21
3.3.1. Sekundärdata.....	21
3.3.2. Intervjuer	21
3.4. Tillförlitlighet.....	22
3.4.1. Sekundärdata.....	23
3.4.2. Intervjuer	23
4. Empiri.....	23
4.1. Experternas syn på kunskapsområdet, konsultation som yrke och branschens rekryteringsprocesser	24
4.1.1. Kunskapsområdet.....	24
4.1.2. Konsultation som yrke	24
4.1.3. Branschens rekryteringsprocesser.....	27

4.1.4. Sammanfattning av experternas syn	29
4.3. Tre konsultbranscher och deras verklighet	29
4.3.1. PR-bolaget.....	30
4.3.2. Managementbolaget.....	32
4.3.3. IT-bolaget	35
4.3.4 Sammanfattning av de tre konsultbranscherna och deras verklighet	38
5. Analys	39
5.1. Expertkonsult till Processkonsult	39
5.2. Psykometrisk till Social rekryteringsprocess.....	41
5.3. Efterfrågade egenskaper	43
6. Diskussion.....	45
7. Slutsats.....	45
8. Reflektion.....	46
9. Framtida forskning.....	48
10. Referenser	49
10.1. Digitala referenser.....	49
10.2. Tryckta referenser.....	49
10.3. Intervjuer	51
10.3.1. Konsultbolag.....	51
10.3.2. Branschföreningar	52
10.3.3. Experter	52
11. Appendix.....	53

1. Inledning

Det finns ett flertal skäl till att rekrytering är nära knutet till och utspelar en viktig roll i tjänsteverksamheter såsom konsultation av skilda slag. I en tjänsteverksamhet är rekryteringen en viktig komponent då tjänsteverksamheter ofta är personberoende i jämförelse med tillverkande verksamheter och tjänsteleveransen sker i det ögonblick som i litteraturen kallas sanningens ögonblick. Därmed är även konsultverksamheter starkt beroende av sin personal och man kan anta att personalfrågor och rekrytering är en strategisk angelägenhet för företagsledningen i denna typ av bolag. (Normann, 2000:87)

Servicesektorn som helhet har expanderat och en del forskare påstår att det blir allt svårare att skilja tillverkningssektorn från servicesektorn och att man istället rör sig längs en gradskala av serviceverksamhet beroende på vad företaget har som affärsidé (Vargo & Lusch, 2004). Det faktum att tjänster såsom konsultverksamheter är kunskapsintensiva leder till att öka betydelsen av konsultbolagens rekryteringsprocesser. Rekrytering anses i synnerhet vara en central process i en tjänsteverksamhet eftersom rekryteringen av en viss typ av personer med en särskild typ av erfarenhet eller utbildning får direkta konsekvenser för vilka tjänster som kan levereras av konsultfirman. (Furusten, 2003:137)

Ännu en faktor som utökar betydelsen av konsultfirmors rekryteringsprocesser är det faktum att det är en speciell typ av bransch där det råder unika förutsättningar. Detta tar sig tydligt uttryck i managementkonsultbranschen där man talar om att råder en formell institutionell osäkerhet (Gluckler & Armbrüster, 2003). Detta innebär att det är en löst strukturerad samt oreglerad bransch där varje konsultbolag måste hävda sig och visa att de innehar de rätta kunskaperna och erfarenheterna som är nödvändiga för att genomföra ett lyckat projekt åt en klient. Rekryteringen är ett sätt att signalera denna kvalitet genom att säkerställa att de bästa möjliga rekryterna anställs.

Att rekrytering är en viktig komponent i ett konsultbolag är tydligt. Ett naturligt steg som följer därav är att fråga sig vilka egenskaper hos rekryterna det är som eftersöks av dessa bolag för att säkerställa så hög kvalitet som möjligt på det man levererar till sina klienter. Värt att beakta här är också den skiftning som anses ha skett i konsultbranschen från att konsulten ses som en expert till en extern samtalspartner som tillsammans med klienten genomgår en process av problemidentifikation, lösningsförslag och eventuellt även implementering (Furusten, 2003). Konsulten är inte

längre en expert och specialist, utan istället en generalist. Studien undersöker därmed vilka egenskaper som eftersöks och hur de eventuellt skiljer sig åt mellan olika typer av konsulter.

1.1. Bakgrund

Konsultyrket är ett omdiskuterat och svårdefinierat yrkesval som i Konsultguiden (2010) hävdats vara ett av de äldsta yrkena i världshistorien. Gamla skrifter beskriver hur Moses bistås av sin bror Aron som agerade rådgivare, något som skulle kunna likna det som idag kallas Managementkonsult. Ett par tusen år senare återfinns militärstrategen Sun Tzu som i sitt verk Krigskonst talar om frågor av konsultkaraktär som än idag är aktuella för alla med intresse för affärsutveckling. Även vid tidpunkten då dagens tidsräkning utvecklades finner man Jesus med sina tolv apostlar vilka konsultguiden hävdar fungerade som strategiska rådgivare och de kan därmed liknas med ett team av strategiska konsulter. (Konsultguiden 2010)

1.1.1. Konsultens roll förändras

Exemplen på historiska personer som kan liknas vid konsulter är många men konsultens roll har förändrats med åren. Det som på senare tid har kommit att kallas för konsultering härstammar från bland andra Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Harrington Emerson och andra pionjärer kring förra sekelskiftet (McKenna 2006, Kipping 2002a). Taylor intog ett nytt, vetenskapligt perspektiv på arbetsdelning, scientific management och bidrog därmed till förändringen av industrin mot något som kan liknas med dagens konsulter. Bankerna antog snabbt detta tankesätt men applicerade det på strategi istället för produktion som i Taylors fall. Detta tankesätt fick ett enormt genomslag under främst 1960-talet och ledde till att strategisk rådgivning växte till ett eget fält där vi i dag har stora och väletablerade företag som verkar. Vidare in på 1980-talet skapade den nya teknologin möjligheter att effektivisera organisationerna vilket gjorde att IT-konsulter kunde frodas. (Konsultguiden 2010)

Bilden av konsultyrket anses ha förändrats de senaste 40 åren då konsulten tidigare var en extern expert och den expertis konsulten besatt var grundad i vetenskapen. Idag är många konsulter inte längre experter i samma avseende som tidigare utan man arbetar i större utsträckning med att involvera klienten i processen. (Furusten, 2003:17-19)

1.1.2. En svårdefinierad arbetsbeskrivning

Det råder delade meningar om vad en konsult egentligen gör och vad som är deras uppgift. Det har alltid funnits en viss grad av mystik i vad konsulten kan åstadkomma för sina uppdragsgivare vilket resulterat i både positiva synsätt på konsulternas arbete såsom förändringsagenter, terapeutisk verksamhet och utvecklare av nyttigare och mer relevant kunskap än strikt akademisk forskning, men även i mindre positiva synsätt såsom organisatoriska häxdoktorer, modespridare och spridare av organisatoriska irrläror. Bilden är alltså inte entydig om hur de bör betraktas och vad de åstadkommer vilket till viss del kan förklaras med att det rymmer olika typer av verksamheter i ett så vitt begrepp som konsult. (Furusten, 2003:19-20)

Trots denna osäkerhet rörande definitionen av en konsult så har efterfrågan på deras tjänster ökat i modern tid. Att efterfrågan ökat på något som inte direkt går att precisera betyder också att det idag är svårare för de konsulter och bolag som valt att verka på denna marknad. Bland annat blir det svårare att sätta samman sina tjänster, sitt kunnande, bestämma vilken kompetens man ska satsa på och vilka personer man bör rekrytera. (Ibid)

1.1.3. Rekryteringens betydelse för konsultation

Det är uppenbart att rekrytering spelar en viktig roll på konsultmarknaden. De mest utmärkande skälen till att rekrytering är av så stor betydelse för konsultfirmor är sammanfattade nedan:

- *Personberoende verksamhet.*
- *Kunskapsintensiv verksamhet.*
- *Institutionella osäkerheter.*
- *Förändring mot processkonsultation.*
- *En svårdefinierad arbetsbeskrivning.*

1.2. Problemformulering

Det har beskrivits att konsulttjänster går allt mer från att vara expert- och specialisttjänster till att bli en form av artisteri där man försöker skapa och underhålla illusioner som ska övertyga klienter om konsulternas kvalitet och värde (Furusten, 2003:16-19). Givet att trenden stämmer, att många av dagens konsulter inte längre är experter eller specialister i den mån som man talat om för 30-40 år sedan, vad får det för konsekvenser för rekryteringen av nya konsulter? Kan det innebära att det skett en

förändring i konsultbolagens kravprofil över vilka egenskaper de söker hos blivande anställda? Vi frågar oss om konsultbolagen istället söker en annan uppsättning egenskaper och i så fall vilka? En sådan förändring borde rimligtvis ta sig uttryck i en anpassad rekryteringsprocess som istället är konstruerad för att vaska fram andra typer av egenskaper, tillhörande den nya typ av konsult man söker.

1.3. Syfte och frågeställning

För att undersöka hur förändringen från specialist tar sig uttryck i rekryteringsprocessen och eftersökta egenskaper har vi valt att undersöka tre olika typer av konsultbranscher, nämligen IT-, PR- och Managementkonsultation. Syftet med denna uppsats är således att undersöka om de olika konsultbranscherna har särskilda rekryteringsprocesser för att vaska fram just den typ av konsult som fungerar bäst i den specifika branschen, eller om det är så att konsulter är generalister och att de olika typerna av konsultbranscher därav söker och sällar fram i princip samma typ av personlighet genom likadana eller likartade rekryteringsprocesser.

Den fråga vi ämnar svara på i denna uppsats är således följande:

- *Skiljer rekryteringsprocesserna sig åt hos IT-, PR-, och Managementkonsultbolag i Sverige och i så fall på vilka sätt och av vilka anledningar gör de (inte) det?*
- *Samt vilka effekter får det på de eftersökta egenskaperna hos rekryter?*

För att kunna svara på frågeställningen har vi börjat med att undersöka tidigare studier och teorier inom ämnet för att få en överblick, denna teori diskuteras under nästa avsnitt benämnt Teoretisk referensram. Vi fortsätter sedan med en beskrivning av hur vi ska använda den insamlade informationen under avsnittet Metod.

2. Teoretisk referensram

Den forskning som tidigare bedrivits inom ämnet har i huvudsak syftat åt att undersöka rekrytering som fenomen eller konsultbranschen som sådan. Denna forskning har i synnerhet dominerats av studier av den typ av konsultation som räknas till managementkonsultation. Det finns således en hel del skrivet om närliggande ämnen som också kommer att beaktas i denna uppsats. En studie av begreppet professionell kompetens och dess implikationer på olika konsultbranscher har genomförts av Schilling och Werr (kommande), dock är denna studie i stort en empirisk studie och

därmed frikopplad från den studie vi nu genomför. I denna studie studeras istället de personliga egenskaper som söks mot en bakgrund av rekryteringsprocesserna. Den forskning som tidigare gjorts och som är av nytta för vår undersökning inkluderas här som sekundärdata och refereras till när så är lämpligt.

För att få en heltäckande teoretisk referensram har vi valt att i ett första steg undersöka den forskning som genomförts om konsultbranscherna och redogöra för de särdrag som är utmärkande för dem samt påverkar rekryteringen av nya konsulter. I ett andra steg görs en genomgång av de två olika ansatser som återfinns inom litteraturen om rekrytering.

2.1. Tidigare forskning om konsultbranschen

Konsultbranschen har vuxit snabbare än bruttonationalprodukten världen över, i synnerhet under 1990-talet och den har kommit att bli en av de mest dynamiska tjänsteverksamheterna. I konsultyrket finns det en del inneboende osäkerheter, dels transaktionella osäkerheter såsom tjänsters ogripbarhet samt klientens och konsultens samproduktion av tjänsten. Men det som är särskilt utmärkande för konsultbranschens osäkerhet är i synnerhet den institutionella osäkerheten som härstammar i det faktum att konsultyrket är oskyddat och att branschen inte kontrolleras av någon formell institution. (Gluckler & Armbrüster, 2003)

Detta är faktorer som sätter en prägel på branschen och påverkar dess rekryteringsprocesser och kommer därmed att redogöras för i detta avsnitt. Denna studie kommer i huvudsak beröra de tre konsultbranscherna IT-, PR-, och Managementkonsultation. Indelningarna och definitionerna av de olika branscherna är i linje med respondenternas egna definitioner och nedan görs en redogörelse för branschernas särdrag.

2.1.1. Löst strukturerad bransch

Sysselsättningen konsult är ingen skyddad titel, vilket innebär att i princip vem som helst kan kalla sig för konsult då det inte finns någon generell lagstiftning eller direkta direktiv som reglerar detta. Det ger uppkomst till en stor osäkerhet hos klienterna då det inte finns något som garanterar att konsulten är legitim. Det regulativa inflytandet från staten är minimalt och i praktiken förekommer inte direktiv producerade av stater i dagens läge. (Furusten, 2003)

Inom respektive konsultbransch IT, PR och Management finns dock branschorganisationer som är bildade av konsulter inom respektive område. Inom Managementkonsultation finns Sveriges Managementkonsulter som har ett certifieringsråd för certifiering av managementkonsulter (SAMC). Inom PR-konsultation finner man bland andra PRECIS (The Association of Public Relations Consultancies in Sweden) som är en branschförening för konsultföretag specialiserade på rådgivning inom PR (PRECIS). Motsvarande förening inom IT-konsultation är IT- & Telekomföretagens konsultråd (IT- & Telekomföretagen). Det är dock mycket som tyder på att dessa föreningar inte är särskilt starka som formella organisationer, exempelvis består de inte av några höga koncentrationer av varken personal, resurser eller kontroll av medlemmarnas efterlevnad av uppsatta stadgar (Larsson, 2002:158; Furusten, 2003). Dessa föreningar syftar till att hålla uppe professionalismen på respektive område genom diverse certifieringar och medlemskrav såsom stabil ekonomi, oberoende, etik, erfarenhet, omsättning och utbildning. Föreningarna har sin uppfattning om vilka egenskaper som utgör en kvalificerad konsult inom respektive område, men dock har dessa föreningar inte fått särskilt stort genomslag i branschen och har därmed inte heller någon regulatorisk inverkan på vem som får kalla sig konsult inom respektive område och vilka som är legitima konsulter. (Furusten, 2003) Det är till och med så att många ledande konsultfirmor inom managementfältet avstår från medlemskap i dessa föreningar då de anser att de hellre står under sitt eget varumärke då det på ett tydligare sätt särskiljer dem från sina konkurrenter. (Gluckler & Armbrüster, 2003)

Av ovan nämnda anledningar är konsultbranschen inte skyddad av några säkerställda professionella standarder. Detta innebär låga inträdesbarriärer som tillåter i princip vilken individ eller firma som helst att beteckna sig som konsult. En konsekvens av detta är att klienten utsätts för stor osäkerhet vid val av konsultfirma, en osäkerhet som med fördel kompenseras för av konsulten. (Ibid)

2.1.2. Svårdefinierat yrke

Begreppen Managementkonsult, IT-konsult och PR-konsult inbegriper många olika funktioner, roller och sysslor, så pass många att det blivit svårt att entydigt definiera vad konsulter av dessa typer gör (Furusten, 2003; Larsson, 2002; 2005a; 2005b). Frågar man säljarna av konsulttjänster så får man ett svar, frågar man klienterna får man ett

annat och frågar man litteraturen så får man ett tredje (Furusten, 2003). Olika aktörer har alltså olika uppfattning om vad en konsult är och bör göra.

Denna osäkerhet underlättar för företagen på marknaden att glida över gränserna mellan olika typer av konsultation för att på ett bättre sätt utnyttja den tillväxtpotential som funnits på marknaden. Exempelvis har många av de största bolagen inom revision utvecklat sin verksamhet till att även inbegripa konsultation inom exempelvis IT, Management och Juridik (Kipping, 2002b), medan PR-branschen har diskuterats ligga i gränslandet till marknadsföring (Hutton, 2000) och journalistik (Larsson, 2005b). På detta vis är konsultbranschen inte bara öppen i botten genom låga inträdesbarriärer, utan gränserna till andra konsultområden och professioner har också suddats ut. Organisationer från olika bakgrund har tagit sig in från andra håll för att konsultera inom nya områden och därmed bidragit till heterogenitet i konsultbranschen. (Gluckler & Armbrüster, 2003)

Ännu en bidragande faktor till svårigheten att definiera en konsult är den tendens till förskjutning forskare sett i konsultbranschen de senaste 40 åren. Denna förskjutning innebär att konsulten gått från att vara en expert som genom vetenskapen skulle veta mer och vara bättre än sina klienter till att i allt större utsträckning vara en artist som styrs av marknadsmekanismer såsom konkurrens och ökad efterfrågan. Gränsen för vem som är expert och vad expertis innebär har suddats ut och är numera inte lika tydlig. Man arbetar nu i större utsträckning med processer och vägledning då man vill att klienten ska vara mer delaktig och äga processen istället för att en extern konsult kommer in med en färdig lösning. (Furusten, 2003:17-19)

Istället för att vara så kallade expertkonsulter hävdar många konsulter idag att de är processkonsulter, se definitioner nedan:

- **Expertkonsult:** Person med expertis starkt kopplad till vetenskapen. Antas sälja färdiga lösningar till specifika problem (Furusten, 2003).
- **Processkonsult:** Hävdar att de inte anser sig veta mer och bättre än sina klienter utan bistår dem i processer med att definiera problem, föreslå lösningar och implementera dem (Ibid).

Detta betyder inte att expertkonsulterna slutat existera, de finns kvar men är möjligtvis inte lika legitimitetsskapande som förut, eller också har de tjänster konsulter levererar

blivit mer komplexa och varierande vilket kräver generalister i större utsträckning än specialister. Generalister som försöker skapa och upprätthålla illusioner som ska övertyga klienter om konsulternas värde. Detta innebär att egenskaper såsom karisma och möjlighet att skapa en image och illusion av expertis framträder i allt större utsträckning jämfört med teknisk specialistkunskap. (Ibid)

2.1.3. Rekrytering i konsultbolag

Det går att skilja på rekrytering av juniora konsulter som oftast görs av de lite större bolagen och rekrytering av konsulter med mer senior karaktär som oftast genomförs av mindre lokala bolag. Det är vanligt att rekryteringsprocesser inom konsultområdet följer den generella struktur för rekrytering som finns beskriven nedan under avsnitt 2.2.1.2. Urvalsmodellen. Denna modell följs i störst utsträckning vid rekrytering av juniorkonsulter medan vissa avvikelser eller justeringar från fall till fall kan förekomma främst vid senior rekrytering (Furusten, 2003:147). Fokus för denna studie ligger på juniorrekrytering.

Den typ av bolag som arbetar med juniorrekrytering anser sig ofta ha ett konstant behov av kompetent personal. Därmed blir rekryteringen en kontinuerlig process. Nyrekrytering är därmed inte något som sker till specifika existerande tjänster utan alla personer som uppvisar lämplighet är intressanta för rekrytering oavsett när bolagen kommer i kontakt med personen. Viktigast är att ta vara på de mest lämpade kandidaterna så att de inte går till konkurrenterna. En förklaring till denna rekryteringsstrategi kan vara den senaste tidens expansion och tillväxt på konsultmarknaden. (Furusten, 2003:139) Medhåll kommer från Movitz¹ som också tillägger att många av dessa bolag inom IT-konsultation har interna mål för en sund personalomsättning där man av olika anledningar ser det som bra att en viss andel lämnar företaget.

Till juniora positioner rekryterar man främst medarbetare som är relativt nyutexaminerade då bolagen ofta har en tydligt hierarkisk konstruktion där man ur juniorkonsultledet förväntar sig att de främsta ska klättra i hierarkin (Furusten, 2003:141). Werr² framhåller också att detta innebär att det finns ett stort behov av juniorkonsulter då man testar deras lämplighet i verkliga konsultuppdrag. Däremot höjs

¹ Movitz, Fredrik, Forskare, Sociologiska Institutionen, Stockholms Universitet, E-postkonversation 2012-05-10

² Werr, Andreas, Docent i Management, Institutionen för Management och Organisation, Handelshögskolan i Stockholm, intervju 2012-04-24

ett varningens finger av Movitz då en del IT-konsulter inte ens hinner testas i verkliga konsultuppdrag utan kommer in fel i organisationen och därmed fasas ut tidigt eftersom man inte blir tilldelad några projekt.

Enligt Furustens studie (2003:142) är de främsta egenskaperna för en konsult analytisk förmåga i kombination med social kompetens. Andra egenskaper som nämns i sammanhanget är projektledartalang, intelligens, faktakunskap, drivkraft, målmedvetenhet, kommunikationsförmåga, motivation, samarbetsförmåga samt särskild kompetens inom något område. Arbetslivserfarenhet är inte en avgörande faktor för juniora positioner, men en gedigen utbildningsbakgrund med exempelvis dubbla examina från främst prestigefyllda utbildningar ses som meriterande då det anses vara tecken på ambition, arbetsförmåga, mångsidighet etc. Movitz framhåller också den allt högre attraktiviteten hos IT-konsultbolagen av att kombinera sin svenska utbildning med en utländsk examen från ett toppuniversitet. Dessa utlänska universitet bör enligt Movitz med fördel vara belägna i USA eller Storbritannien.

För att hitta nya kandidater använder sig konsultbolag ofta av företagspresentationer på prestigefyllda utbildningsinstitut såsom Handelshögskolan i Stockholm, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm och Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg. Konsultbolag kan också använda sig av annonsering i dags- och affärspress samt på internet för att söka efter nya kandidater, dock är detta inte särskilt vanligt förekommande i IT-konsultbolag enligt Movitz. Det diskuteras också att det kan finnas imageförluster att göra från att annonsera i dessa typer av media. Ett annat alternativ som ofta används är kontakter. Kontakter är viktigt både för att skaffa nya kunder, men också för att hitta nya medarbetare. Denna väg används dock i störst utsträckning av rekrytering på högre hierarkiska nivåer än juniorkonsulter, men förekommer även där. En del konsultbolag anlitar extern hjälp för att hantera rekryteringen av nya konsulter. I dessa fall menar Movitz att rekryteringsfirmor används för att hantera den initiala delen av processen men det slutgiltiga valet och erbjudandet om anställning görs av konsultfirman själv. (Furusten, 2003)

Själva utgallringsförfarandet är sedan tämligen standardiserat där det först sker en första grovgallring baserat på de ansökningshandlingar kandidaten skickat in. De som har lämplig utbildning och bakgrund med mera går vidare till en tämligen kort screeningintervju på 30-60 minuter där syftet är att bilda sig en första uppfattning om personen bakom ansökan. Redan här kan ibland case-övningar, situationsbeskrivningar

och personlighetstester användas, men ofta genomförs detta på senare djupintervjuer med ett antal representanter från konsultbolaget med syfte att testa kandidaternas förmåga att rationellt, metodiskt och analytiskt diskutera olika frågeställningar (Biswas & Twitchell, 1999). En ofta kompletterande metod är att ta referenser och höra hur kandidaten agerat i tidigare arbetssituationer, men avgörande för anställning är enligt Furusten (2003:148-152) och Movitz om kandidaten bedöms passa in i organisationen och dess företagskultur.

Många av de bolag som rekryterar ett flertal juniorkonsulter anordnar också oftast internutbildningar som är gemensamma för de nyanställda för att de på ett bättre sätt ska kunna socialiseras in i organisationen och formas efter dess standard (Furusten, 2003:152). Man är intresserad av att själva forma de anställda från grunden i rätt kultur, tänk och arbetsmetoder, vilket är en anledning till att man gärna anställer formbara nyutexaminerade hävdar Movitz.

2.1.4. Sammanfattning av tidigare forskning om konsultbranschen

För att kort sammanfatta relevant tidigare forskning om konsultbranschen och dess rekrytering kan det konstateras att det är en löst strukturerad bransch där vem som helst kan kalla sig konsult. Dock finns det svaga branschföreningar som vill sätta en standard och reglera vem som är legitim på deras respektive marknad, men de har långt kvar innan de får någon regulativ inverkan. Konsultyrket är också väldigt mångfasetterat och svårdefinierat vilket gör att många konsultbolag glider över gränserna mellan olika typer av konsultation. En utveckling som många anser ske på marknaden är att man gått från expertkonsultation till processkonsultation. När det gäller forskningen kring rekrytering inom konsultbranschen så är det tydligt att processen följer den urvalsmodell som diskuteras vidare i avsnitt 2.2.1.1. Urvalsmodellen.

2.2. Rekryteringsansatser

Den litteratur som tidigare publicerats inom rekrytering i kunskapsintensiva verksamheter är i stort indelad i två ansatser på metanivå, två synsätt där man tydligt skiljer på olika grundantaganden (Bolander, 2002). Dessa två ansatser är benämnda den Psykometriska ansatsen och den Sociala ansatsen och de kommer att utgöra grundsynsätten även i denna uppsats. Forskare menar att man inte nödvändigtvis måste applicera antingen den ena eller den andra av dessa ansatser, utan att det i många fall

rör sig om en kombination (se exempelvis Lockyer & Scholarios, 2004; 2007). Nedan följer en redogörelse för de två ansatserna.

2.2.1. Psykometriska ansatsen

Den psykometriska ansatsen dominerade länge både den praktiskt inriktade litteraturen och den mer akademiska forskningen kring rekrytering och urval. Det uppstod tre föreställningar tidigt på 1900-talet om hur rekrytering skulle gå till som enligt Herriot och Anderson (1997) kom att bli helt avgörande för utvecklingen av den psykometriska ansatsen:

1. Rekrytering ska ske på basis av kompetens, inte personliga relationer eller fördomar.
2. Bedömning kan och ska vara neutral, personliga känslor skall inte påverka besluten, alla ska behandlas lika och utgångspunkt för bedömningen skall enbart vara arbetet i fråga.
3. Både arbeten och människor kan delas upp i mindre delar nämligen arbetsmoment och personliga egenskaper och man bör para ihop arbetet med individen genom vetenskapliga metoder.

Huvudpoängen inom den psykometriska ansatsen är att urvalet skall göras helt och hållet utefter på förhand tydligt definierade urvalskriterier och därmed vara ett sätt att nå ett objektivt beslutsfattande i rekryteringen. Med andra ord är tanken att alla ska bedömas på lika villkor utan att göra skillnad på person eller påverkas av vem som genomför rekryteringen, omvärlden eller andra omständigheter. (Bolander, 2002)

Bolander (2002) skriver att det är i huvudsak två personers historiska idéer som ligger bakom den psykometriska ansatsen. Den första är den amerikanska ingenjören Frederick W. Taylor som formulerade uttrycket scientific management som skulle leda till ekonomisk effektivitet i organisationer som följde dessa principer genom att man delade upp ett arbete i flertalet mindre arbetsmoment. En princip för scientific management var det så kallade scientific selection där han uttrycker att urvalsprocessen ska vara systematisk, noggrann och heltäckande med fokus på den individuella prestationen som ska mätas, att se till människor i grupp var ointressant eftersom varje människa står inför olika förutsättningar. Taylor skriver också att tonvikt bör ligga på att para ihop arbetet med individen, vilket är ursprunget till uttrycket "rätt man på rätt

plats". Genom att para ihop arbeten med rätt individer vinner alla parter och man skulle uppnå maximalt välbefinnande. (Taylor, 1911:64)

Den andra personen som Bolander (2002) hävdar haft stort inflytande på den psykometriska ansatsen är den tyska sociologen Max Weber som skrev om kapitalismens utveckling och den moderna byråkratin som därmed följde. Denna moderna byråkrati menade han var den mest effektiva och rationella då den gav kompetens en central roll och förespråkade ett meritokratiskt tankesätt där teknisk och objektivt fastställbar kompetens kom före exempelvis släktband. Detta innebär att alla i organisationen skulle behandlas lika och att en anda av formalistisk opersonlighet skulle råda (Weber, 1922; 1983:153).

Den psykometriska ansatsen består i dagens läge i huvudsak av två grundstenar; urvalsinstrumenten och urvalsmodellen vilka kommer att presenteras nedan (Bolander, 2002).

2.2.1.1. Urvalsinstrument

Enligt den psykometriska ansatsen syftar rekryteringsprocessen till att göra en prediktion och prognostisera de sökandes förmåga att utföra ett visst arbete. Med hjälp av de urvalsinstrument som finns säger man sig kunna mäta och förutsäga på vilken nivå framtida prestation kommer vara (Prien, 1992). Målet med forskningen kring urvalsinstrument har varit att göra rekryteringsprocessen mer effektiv och mindre kostsam genom att hitta bättre sätt att rekrytera och prediktera rätt person till rätt arbete (Bolander, 2002). Den typ av framtida prestation som ämnas predikteras skulle exempelvis kunna vara arbetsmotivation, kapacitet, förväntningar och personlighet (Prien, 1992). För att utvärdera urvalsinstrumentens kvalitet används två statistiska mått: Validitet (att instrumentet mäter det som ska mätas) och reliabilitet (hur tillförlitligt instrumentet är) (Bolander, 2002). Schmidt & Hunter (1998) har genomfört en metaanalys där flertalet fristående studier analyseras tillsammans för att kunna ge ett sammantaget resultat. De behandlade 85 års forskning om olika urvalsinstrument exempelvis bedömning av arbetsprov, kunskaper om det aktuella arbetet, strukturerad intervju etc., resultaten kan ses utförligt i appendix 1.

2.2.1.2. Urvalsmodellen

Urvalsmodellen är den andra grundstenen i den psykometriska ansatsen till rekrytering och utgör en standardiserad arbetsmetod som ska hjälpa rekryterare att anställa rätt

person till rätt arbete och underlättar också att undvika större misstag och felrekryteringar (Englund, 1999). Denna standardiserade arbetsmetod är vanligt förekommande i litteratur kring rekrytering över stora delar av världen, men vissa variationer kan dock förekomma. Ett exempel på den arbetsgång som förespråkas i urvalsmodellen är hämtat från Englund (1999) och presenteras nedan:

Fastställa behovet

Fastställa att man verkligen behöver rekrytera en ny person istället för att till exempel omfördela arbetsuppgifterna och därmed klara sig med nuvarande personal.

Kravanalys/specifikation

Specificerar vilka krav som ställs på den sökande med tanke på de arbetsuppgifter personen i fråga kommer att behöva genomföra.

Skaffa kandidater

Informera potentiella kandidater om tjänsten via annonsering och kontakter och få dem att söka. Kanaler kan vara att söka internt, arbetsförmedlingen, headhunters, rekryterings- och bemanningsbolag med mera.

Behandla ansökningshandlingar

Här bör ett noggrant urval göras mot bakgrund av kravanalysen för att inte låta fel personer gå vidare i processen till intervju som är ett krävande moment i en rekryteringsprocess.

Träffa och intervju utvalda sökande

Handlar i huvudsak om att samla information om de sökande som blivit utvalda för att bilda sig en uppfattning om personen i fråga.

Ta referenser och eventuellt testa kandidaterna

Även här handlar det i huvudsak om att samla information om kandidaten, och det finns ett flertal urvalsinstrument som kan användas i detta syfte.

Utvärdering/fatta beslut

Den information man samlat på sig genom processens gång måste här utvärderas och leda fram till ett beslut om vem som ska anställas.

Erbjuda anställning

Bolaget erbjuder sig att anställa rekryten.

Introduktion

För att säkerställa en lyckad rekrytering bör en grundlig introduktion till tjänsten och företaget göras.

Uppföljning

Regelbundna uppföljningssamtal efter anställning ökar chansen för en lyckad rekrytering.

Tabell 1: Urvalsmodellen (Englund, 1999).

Följs denna arbetsgång kommer man enligt den psykometriska ansatsen kunna välja den bästa kandidaten eftersom processen är just systematisk och formaliserad (Jenkins, 1986). Den psykometriska ansatsen har utsatts för en hel del kritik på senare tid och denna kritik har därmed mynnat ut i en alternativ ansats för rekrytering, nämligen den sociala ansatsen (Bolander, 2002).

2.2.2. Sociala ansatsen

Grunden i den sociala ansatsen är att rekryteringsförfarandet är en social process där begrepp såsom mänsklig interaktion, relationer, ömsesidigt inflytande, förhandling, attityder, identitet och självuppfattning är centrala (Bolander, 2002).

Många författare inom den sociala ansatsen använder den psykometriska ansatsen och kritiken mot den som kontrast för att beskriva vad den sociala ansatsen innebär och står för. Det går generellt att se tre huvudtyper av kritik som framförs, humanistiskt-, realistiskt- och förändringsbaserad kritik. Den första typen av kritik, den humanistiska, fokuserar på att människor är just människor och inte maskiner och att de därmed bör behandlas som subjekt snarare än objekt. Det är av stor vikt för den sociala ansatsens rekryteringsprocess att människan har sina egna åsikter och upplevelser, samt att hon är en kännande och tänkande varelse. Individen har också vissa rättigheter såsom integritet, självförverkligande, likabehandling och utveckling som måste värnas om. Den psykometriska ansatsen tar inte hänsyn till detta vilket blir tydligt i och med att den utgår i huvudsak från organisationens perspektiv. Den tar inte hänsyn till att individen som söker arbete också tar initiativ samt har tankar, åsikter och känslor som rör rekryteringen. En anställning inom den sociala ansatsen innebär istället att två parter har kommit överens, att både organisationen fattar beslut om att erbjuda en anställning, samt att individen tar beslutet att börja arbeta för organisationen i fråga. (de Wolff,

1989) De två ansatserna ser också olika på mänskliga egenskaper på så sätt att man i den sociala ansatsen anser att människan är föränderlig medan man i den psykometriska ansatsen, på grund av att man ska kunna göra prediktioner, antar att människors egenskaper inte förändras i någon större utsträckning över tiden (Iles, 1999: 11).

Den förändringsbaserade kritiken grundas i att organisationer har förändrats i så stor utsträckning att den psykometriska ansatsens antaganden har satts ur spel (Iles, 1999: 20-21). De senaste årens organisationsutveckling i form av plattare och mer decentraliserade företag där man arbetar mer i projekt och projektgrupper innebär att de anställda tar mer ansvar i arbetet, har bredare kompetens och vidare omspannande färdigheter. Detta har gjort att det inte längre är varken möjligt eller rimligt att dela upp arbeten i mindre arbetsmoment och detta innebär att det blir svårare att göra tydliga arbetsbeskrivningar och kravspecifikationer. Det är också svårt att göra prediktioner eftersom man inte vet vilka krav som kommer ställas på den anställde i framtiden. (Bolander, 2002)

När det kommer till den realistiskt baserade kritiken så grundas den i att den psykometriska ansatsen inte är verklighetstrogen eftersom rekryterarna inte betar sig på det sätt som den psykometriska ansatsen förutsätter (Iles, 1999: 23). Det är inte heller realistiskt att förutsätta att rekryterarna är rationella och objektiva insamlare och bedömare av information då det har visat sig att rekryterare påverkas av faktorer som enligt psykometriska modellen inte ska påverka vem som väljs (Salaman & Thompson, 1978; Arvey & Campion, 1982).

Inom den sociala ansatsen fokuserar man alltså på den gemensamma sociala processen och de subjektiva variablerna istället för att som i den psykometriska ansatsen försöka eliminera dessa för att kunna göra en så objektiv prediktion som möjligt. Man tittar på områden såsom hur rekryterare bildar sig en egen uppfattning om vem rekryten är under en anställningsintervju (Andersson, 1992), samt vilken effekt den sökandes erfarenhet av rekryteringsprocessen har på dess uppfattning om organisationen och arbetet (Iles & Robertson, 1997). Dessa studier tar avstånd från de rationella modeller för beslutsfattande och informationsinsamling som förut varit paradigm och studerar istället hur rekryt och rekryterare påverkar varandra i den sociala processen kallad rekrytering (Bolander, 2002). Forskare såsom Herriot (1981) och de Wolff (1993) hävdar att det uppstår ett psykologiskt kontrakt mellan de olika

aktörerna i denna process och att detta psykologiska kontrakt är viktigare än det juridiska anställningsavtalet.

Arbetsprov och så kallade assessmentdagar som exempelvis kan innefatta rollspel, presentationer och beslutsfattandeövningar är något som tillsammans med den ostrukturerade intervjun har en viktig roll i den sociala ansatsen. Dessa typer av urvalsinstrument är inte i huvudsak utvärderade efter validitet eller reliabilitet utan istället utvärderas de utefter sin användbarhet i vidare mening. (Herriot, 1992: 134) De urvalsinstrument som används ska öppna upp för ett ärligt informationsutbyte mellan parterna och skapa ett utrymme för diskussion om arbetet och parternas förväntningar. Den sociala ansatsens urvalsinstrument beskriver den sökandes beteende snarare än dess egenskaper. Hur ett arbete utförs påverkas i hög grad av vilket sammanhang det utförs i, därför bör också urvalsinstrumenten på ett konkret och direkt vis beröra arbetet som den sökande ska rekryteras till. (Prien, 1992: 243)

Information är också något som spelar en central roll i den sociala ansatsen då det är ett sätt att bygga upp engagemang under rekryteringsprocessen. Detta engagemang skapas genom utbyte av information om arbetet och man ser beslutsfattandet som en gemensam process (de Wolff, 1989; 1993). Herriot (1982; 1989) menar också att information under en rekryteringsprocess är vital då många fel sker i rekryteringen just på grund av att parterna har för lite information om vad som förväntas av dem. Dessa rollförväntningar måste därför explicitgöras under rekryteringsprocessen. För att rekryteringen ska lyckas krävs också att både rekryterare och sökande har realistisk information om varandra vilket är svårt när rekrytering som fenomen karaktäriseras av att båda parter förhärskar information genom att lyfta fram positiv och dölja negativ information (Herriot, 1982: 184). Rekryteringsprocessen kan på så vis förbättras genom att skapa en ärlig relation mellan den sökande och organisationen (Wanous, 1992). På detta vis byggs ett ömsesidigt engagemang upp genom att utbyta realistisk information för att nå den sociala rekryteringsprocessens slutmål: Att etablera ett psykologiskt kontrakt mellan organisationen och den arbetssökande (Bolander, 2002).

2.2.3. Sammanfattning av rekryteringsansatserna

Huvudsyftet i den psykometriska ansatsen till rekrytering är alltså att på ett objektivt sätt göra en prediktion av hur väl en rekryt kommer utföra sina arbetsuppgifter. Detta görs genom att i en välstrukturerad urvalsmodell använda vetenskapligt framtagna

urvalsinstrument. Den sociala ansatsen har utvecklats ur kritiken mot den psykometriska ansatsen och den förespråkar att rekryteringen är en social process där man har en mer human syn på människan istället för att se den som ett objekt som går att mäta. Människan anses vara föränderlig och organisationer är numera mer decentraliserade vilket gör att det krävs ett annat synsätt på människan då man har mer varierande arbetsuppgifter. Den sociala ansatsen kritiserar också den psykometriska för att vara orealistisk, då det i praktiken inte går att göra en totalt objektiv bedömning av en rekryt då personlig värdering alltid kommer spela en roll i rekryteringen.

3. Metod

För att komplettera redan utformade teorier av konsultbranschen, dess rekryteringsprocess och efterfrågade egenskaper har det skett en inläsning av relevant litteratur som identifierats i teoriavsnittet och därutöver även utförts djupintervjuer. Vi har definierat centrala begrepp, gjort en tydlig avgränsning när det kommer till forskningsområdet och även reflekterat över vår empiris reliabilitet och validitet.

3.1. Definitioner och förtydliganden

För att kunna besvara forskningsfrågan utfördes i ett första steg en definiering av begreppen konsult, Managementkonsult, IT-konsult, PR-konsult, juniorkonsult, seniorkonsult och egenskaper. De tre konsultbranscherna blev tillfrågade om deras definitioner på just deras område då detta känns som den mest lämpliga definitionen då de är hämtade direkt från ursprungskällan. Begreppen konsult, juniorkonsult och seniorkonsult är definierade för att passa användandet i denna uppsats och definitionen av begreppet egenskaper har skapats genom användning av både litteratur och intervjuunderlag. Se definitionerna nedan:

Konsult	Person eller företag som ingår ett avtal att tillfälligt tillhandahålla en tjänst åt ett annat företag som saknar denna kompetens eller kapacitet.
IT-konsult	Rådgivare med definierad kompetens vilken erbjuder sin tid mot betalning.
PR-konsult	Någon som arbetar på uppdrag av en person, ett företag eller en organisation som vill bygga varumärke, stärka sitt anseende, påverka politiska beslut eller helt enkelt sälja mer.

Management-konsult	Agerar rådgivare i komplexa och komplicerade förändringsprocesser. Hjälper kunder att öka värdet genom att realisera strategiska mål och optimera operationella processer. Hjälper även kunder att tidigt agera och anpassa organisationen till förändringar i omvärld och regleringar.
Juniorkonsult	Konsult utan eller med begränsad erfarenhet av konsultation eller området de ska konsultera inom.
Seniorkonsult	Konsult med längre erfarenhet av konsultation eller området de ska konsultera inom.
Egenskaper	Personliga egenskaper är det som personifierar personen, som gör att den reagerar, tänker, känner och beter sig på ett visst sätt i sin relation till sin omgivning. Vi definierar alltså inte egenskaper i form av kunskap, kompetens eller erfarenhet.

Tabell 2: Definitioner och förtydliganden.

3.2. Avgränsning

Med utgångspunkt i omfattningen av denna uppsats är det nödvändigt att göra vissa avgränsningar. Därmed har en avgränsning skett till att undersöka tre konsultbranscher, nämligen IT-, PR- och Managementkonsultation varav vi studerar en aktör i varje bransch. Syftet med att välja dessa tre branscher har i huvudsak grundats i en hypotes om att deras typer av konsulttjänster bör skilja sig från varandra i större utsträckning och därmed även deras behov av personal, rekryteringsprocess, egenskaper hos potentiella medarbetare och dylikt. Vidare är studien avgränsad geografiskt till Sverige. Trots att samtliga intervjuer genomförts med fokus på den svenska verksamheten finns det dock med stor sannolikhet paralleller att dra även internationellt, dock kan naturligtvis avvikelser förekomma. Sådana paralleller kommer dock inte dras i denna studie. Tilläggas bör också att det finns diverse skillnader mellan rekrytering av juniora konsulter i jämförelse med rekryteringen av mer seniora positioner inom konsultbolagen. Understrykas bör därför att vi fokuserat på att undersöka rekryteringen av de mer juniora tjänsterna då dessa har en högre personalomsättning och därför också en mer etablerad och standardiserad rekryteringsprocess.

3.3. Empiriinsamling

För att kunna besvara forskningsfrågan på ett så utvecklat och djupgående sätt som möjligt har empiri samlats in via två metoder: Sekundärdata och intervjuer. Ett tredje existerande område för empiriinsamling är observationer, men då inget konsultbolag var inne i en rekryteringsfas vid tiden för uppsatsskrivandet var detta inte möjligt. Genom en noggrann insamling och selektering av sekundärdata och flertalet djupgående intervjuer har vi utformat en bred och stabil grund att basera vår analys på.

3.3.1. Sekundärdata

För att få en bild av det underlag och den forskning som redan existerar på vårt forskningsområde har inläsning skett av artiklar, böcker och avhandlingar som publicerats vid tidigare tillfällen. Information från dessa kommer användas för att bilda en uppfattning av vilka rekryteringsprocesser som identifierats tidigare och som kan tänkas ligga till grund vid nuvarande rekrytering och vilka egenskaper man vill erhålla genom dessa. Identifierade rekryteringsansatser ligger som underlag vid utförda intervjuer för att kunna göra en eventuell indelning av de tre konsultbolagen och därmed ha en bra bas för analys och jämförelse.

3.3.2. Intervjuer

Den största empiriinsamlingen har skett genom djupintervjuer. Intervjuerna är avgörande för att kunna göra en så rättvis analys och jämförelse som möjligt då det är empiri direkt hämtat från ursprungskällan. Intervjuerna skedde i respondentens arbetsmiljö med undantag för fem av de totalt 13 intervjuer som utfördes då de gjordes via telefon. Samtliga intervjuer varade mellan 30 till 90 minuter och anteckningar fördes på dator under intervjuens gång. Efter varje intervju gjordes en sammanfattning av anteckningarna. Varje respondent tillfrågades i början av intervjun om tillåtelse att spela in samtalet och efter varje intervju tillfrågades även respondenterna om de hade något att tillägga och om det gick bra att eventuellt skicka kompletterande frågor via epost i ett senare skede. Samtliga intervjuer presenteras på följande sida:

Aktör	Person	Datum	Intervjuform
PR-Bolaget	HR-ansvarig	21/3-2012	Face-to-face
IT-Bolaget	VD och HR-ansvarig	12/4-2012	Face-to-face
Managementbolaget	HR-assistent	13/4-2012	Face-to-face
Handelshögskolan i Stockholm	Pernilla Bolander, Ekonomie Doktor	13/4-2012	Face-to-face
Handelshögskolan i Stockholm	Staffan Furusten, Docent i management	13/4-2012	Face-to-face
SAMC, Management Branschförening	P-O Asplund, SAMC och Managementkonsult på Improvex	19/4-2012	Telefonintervju
Poolia Rekryteringsbolag	Fredrika Schartau, Affärsområdeschef rekrytering och Marie Tham, rekryteringskonsult	23/4-2012	Face-to-face
SAMC, Management Branschförening	Andreas Werr, SAMC och Docent i Management	24/4-2012	Face-to-face
PR-Bolaget	Nyanställd	7/5-2012	Telefonintervju
IT-Bolaget	Nyanställd	7/5-2012	Telefonintervju
Managementbolaget	Nyanställd	7/5-2012	Face-to-face
IT- & Telekomföretagen, IT Branschorganisation	Fredrik von Essen, Public affairs	11/5-2012	Telefonintervju
PRECIS, PR Branschorganisation	Kaj Flick, Generalsekreterare	11/5-2012	Telefonintervju

Tabell 3: Utförda empiriska intervjuer.

3.4. Tillförlitlighet

Tillförlitlighet på empirin kan mätas dels genom validitet och dels genom reliabilitet. Då studien är av kvalitativ inriktning handlar validiteten och reliabiliteten om att datan är samlad och bearbetad på ett pålitligt, intressant och begripligt sätt och att detta eftersträvas genom hela processen.

3.4.1. Sekundärdata

Vid inläsning av sekundärdata har vi kontinuerligt haft validiteten i åtanke och därmed granskat litteratur, avhandlingar och artiklar kritiskt då sekundärdata är data insamlad av någon annan och inte av oss själva. Reliabiliteten har stärkts då vi använt oss av flertalet olika källor och även fört en diskussion tillsammans där vi utvärderat dem mot varandra.

3.4.2. Intervjuer

Då intervjuerna är den primära empirikälla eftersträvas så hög validitet som möjligt. Detta gjordes dels genom att boka in intervjutillfälle långt i förväg och dels genom att skicka huvudfrågorna på förhand för att respondenten skulle kunna förbereda sig och att vi därmed kunde få en mer givande intervju. Under varje intervju utfördes även en inspelning för att kunna gå tillbaka och reda ut eventuella frågetecken vid transkriptionstillfället. En fördel med att vara fysiskt närvarande vid intervjutillfället vilket vi varit på mer än 60 % av samtliga intervjuer är att man då har en bättre dialog med fysiska intryck och att båda parter har möjlighet att fråga och gå tillbaka om något var oklart. Det ger även möjlighet för respondenten att be den som intervjuar att utveckla frågan ytterligare eller för intervjuaren att be respondenten utveckla sitt svar. Samtliga intervjuer var semistrukturerade då vi eftersträvade att respondenten skulle kunna prata relativt fritt på vissa frågor. Reliabiliteten har stärkts genom att utföra flera intervjuer inom respektive område, antingen med olika personer eller med uppföljningsmaterial. Slutligen beskriver vi empirin från respektive konsultbransch och då inte endast från HR-perspektivet och rekryteringsansvarig utan även från de anställdas perspektiv.

4. Empiri

För att skapa ett tydligt och strukturerat underlag för framtida analys och för att erhålla ett genomgående tema genom arbetet har vi valt att dela in empirin i två större delar, nämligen "Experternas syn på kunskapsområdet, konsultation som yrke och branschens rekryteringsprocesser" samt "Tre konsultbranscher och dess verklighet". Vi börjar med andra ord att beskriva den empiri vi i ett tidigt skede samlade in från olika experter för att ge en bild av själva kunskapsområdet. Vi fortsätter sedan med konsultation som yrke där vi samlat in empiri från respektive branschförening och avslutar med rekryteringsbyrån Poolias beskrivning av en framgångsrik rekrytering. Därefter

fortsätter vi med att beskriva de tre olika konsultbranschernas rekryteringsprocesser varav innehållet bidrar till att få en förståelse för hur verkligheten i konsultbranschen faktiskt ser ut och vilka egenskaper en konsult bör ha för att passa in i företagskulturen och därmed främja företagets utveckling.

4.1. Experternas syn på kunskapsområdet, konsultation som yrke och branschens rekryteringsprocesser

Under detta avsnitt görs en uppdelning mellan olika experter och deras områden. Vi börjar med experter på det generella kunskapsområdet där Staffan Furusten, docent i Management och Pernilla Bolander, Ekonomie Doktor är inkluderade. Sedan följer experter på konsultyrket som sådant där branschorganisationerna intervjuats och sist experter på rekrytering av konsulter där vi använt oss av Poolia.

4.1.1. Kunskapsområdet

I tidigare rekryteringsprocesser använde man sig av en mer psykometrisk tillvägagång för att numera lägga tyngre vikt på den sociala. Anledningen till att en förskjutning har skett antas vara branschens förändring från en mer kunskapsintensiv bransch till att man numera antas vara generalister. Istället för att bistå med expertis bistår man numera med vägledning och råd. Skillnader i rekryteringsprocessen mellan de tre olika branscherna IT-, PR- och Managementkonsultation anses vara små, dock antas IT-branschen skilja sig något från PR- och Managementbranscherna då IT är en mer tekniskt betonad bransch och därmed kanske har mindre fokus på den sociala aspekten.

Rekryteringsprocessen är utformad så att man utåt sett, både mot kund och anställda, visar att man satsar på kvalitet. Man vill framstå som ett professionellt bolag med den främsta rekryteringsprocessen och därmed tjänst.

Egenskaperna man efterfrågar genom rekryteringsprocessen antas vara: Följsamhet, flexibilitet och social förmåga. Man tror att egenskaperna kan ha större betydelse än själva kunskapen då den kan erhållas genom bland annat internutbildningar. Kraven från omvärlden på rekryteringsprocessen antas vara transparens och man har nolltolerans mot diskriminering.

4.1.2. Konsultation som yrke

I detta avsnitt är empirin uppdelad efter de olika branschföreningarna, nämligen SAMC - Managementkonsulter, IT- & Telekomföretagen - IT-konsulter och PRECIS - PR-

konsulter för att skapa en heltäckande bild över de olika branschföreningarnas organisation, medlemskap och legitimitetsskapande.

4.1.2.1 SAMC - Managementkonsultation

Sveriges Managementkonsulter - SAMC är en branschförening som företräder managementkonsultbolagen och deras konsulter samt bidrar till utvecklingen av branschen. Föreningen har funnits sedan 1967 och har numera cirka 400 managementkonsulter som medlemmar.

SAMC:s viktigaste uppgifter är bland andra att stärka managementkonsulternas yrkesroll och skapa goda förutsättningar för att verka som managementkonsult i Sverige. Själva medlemskapet innebär en certifiering som är utformad på så sätt att man först säkerställer att personen ifråga har minst fem års yrkeserfarenhet, varav tre år som oberoende managementkonsult med ca 1200 timmars arbetstid per år samt lägst en högskoleutbildning eller motsvarande. Efter detta påbörjas certifieringsprogrammet för att verifiera att kandidaten uppfyller den ställda internationella kompetensen på hur man verkar i relation med sina klienter. Detta görs först genom att uppvisa två stycken utförda uppdrag, max två år gamla, där man får redovisa hur man gått tillväga, om man stött på några etiska dilemman etc. Sedan fortsätter man med ett fiktivt uppdrag som SAMC själva utformat. Därefter tas referenser från kunder och processen avslutas med en intervju inför hela certifieringsrådet. Hela processen tar cirka tre månader och ämnar främst undersöka personlighetsaspekten. Man tittar främst på social förmåga, lyhördhet, analytisk förmåga och empati. Man lägger även stor vikt vid att personen håller sig inom lagarna och etiska regler.

Certifieringsrådet för management har inte påverkat själva rekryteringen inom managementkonsultbolag i någon större utsträckning, dock har certifieringen bidragit till att managementkonsulter och även kunder börjat uppmärksamma processen och dess möjliga verkan som kvalitetsindikator. SAMC har även bidragit till att vissa managementbyråer erbjuder rekryter en möjlighet till certifiering i marknadsföringssyfte då det är något som ökat i efterfrågan hos potentiella konsulter.

Man kan med en certifiering öka tryggheten i att projekt levereras med rätt kompetens, kvalitet, att konsulterna följer etiska regler samt att de följer allmänna leveransvillkor. Det kan bli ett enklare val om man har möjlighet till en konsult med

verifierad kvalitet och en försäkran att konsulten och uppdragsgivaren förhåller sig professionella i sina relationer.

Vissa större managementbyråer undviker dock en certifiering då de inte vill bli placerade under ett och samma fack som andra utan vill stå bakom sitt eget varumärke istället. Certifieringen syftar alltså för tillfället främst i att främja mindre företag.

4.1.2.2. IT- & Telekomföretagen – IT-konsultation

IT- & Telekomföretagen är en medlemsorganisation för företag från hela IT- och telekomsektorn, av alla storlekar. Tidigare hade de en restriktion på att företagen måste uppnå ett antal av minst fyra anställda, men detta är numera borttaget då de vill vara tillgängliga för alla. Medlemskapet består av ett grundmedlemskap som omfattar branschfrågor men det går även att välja till arbetsgivarstöd och kollektivavtal. Organisationen har för närvarande cirka 1000 medlemsföretag.

Som medlem i IT- & Telekomföretagen förväntas man följa branschens utformade standardavtal som bland annat innefattar leveransvillkor, underhåll av IT-produkter och IT-tjänster, samt sekretessavtal med mera. Man förväntas även delta i seminarier och diskussioner som rör frågor kring branschen och man förväntas även följa utformade normer och etiska regler.

Inom IT- & Telekomföretagen finns ingen certifieringsprocess eller krav när det kommer till medlemskap utan samtliga ansökningar accepteras. Man anser sig inte behöva styrka kompetens och dylikt med avancerade medlemsprocesser då IT-branschen är en bransch vars kunskapsnivå redan krävs av andra. Man använder sig exempelvis som IT-konsult av olika programvaror där en utbildning eller certifiering redan krävs av programvaruinstitutet.

Branschorganisationen fungerar som en kvalitetsindikator för mindre IT-bolag, därav att de utgör den största delen av medlemmar. Man har inte sett någon påverkan på rekryteringsprocessen för IT-konsulter, däremot anser man sig ha skapat en medvetenhet kring legitimitet och kvalitet som man hoppas breder ut sig ytterligare.

4.1.2.3. PRECIS – PR-konsultation

PRECIS står för Föreningen Public Relations Konsultföretag i Sverige och är en branschförening för konsultföretag som är specialiserade på rådgivning inom PR. Deras syfte är att underhålla, skapa och skydda relationer som innefattar dels konsultbolagens kunder, men även relationer till personal, samhälle och marknad med mera. PRECIS har

för närvarande 33 medlemsbolag. Som medlem i organisationen förväntas man agera professionellt i linje med branschens normer och etiska regler. Man får bland annat ta del av ett utbildningsprogram där man exempelvis kan ta del av olika scenarier företag hamnat i och hur man hanterat dessa utefter utformade riktlinjer.

För att bli medlem i PRECIS krävs bland annat att man har minst fem anställda och byråintäkter om cirka 4,7 miljoner på årsbasis. Tidigare hade man inga krav utan var öppen för samtliga PR-bolag, men man upptäckte ganska snart att mindre bolag hade andra frågeställningar än de större och man bestämde sig för att ta sig an branschfrågor och inte yrkesfrågor, därav utformningen av kraven.

PRECIS har ingen certifieringsprocess när det kommer till att skapa legitima PR-konsulter och heller inga utbildningar, utan anser att ett gott rykte är tillräckligt för att verka som en kvalitetsindikator, då branschen är relativt liten. För vidare utbildning för att stärka sin kompetens eller sociala förmåga hänvisar man till Sveriges informationsföreningar.

PRECIS bidrar bland annat till att skapa en plattform där personer från olika PR-bolag kan träffas och diskutera relevanta frågor som gäller för branschen. Man bidrar även till att fungera som en kvalitetsindikator då medlemmar i organisationen är skyldiga att följa branschens gemensamma normer och etiska regler för hur legitim PR-konsultation ska utföras. Om någon missar att följa reglerna drabbar det hela branschens rykte, därav är alla medlemmar noga med att de efterlevs.

4.1.3. Branschens rekryteringsprocesser

Empirin är under detta stycke skriven så att den börjar med en introduktion av rekryteringsföretaget Poolia och fortsätter sedan med deras rekryteringsplan och syn på hur en lyckad rekrytering bör gå till.

Poolia har funnits sedan 1989 och har nu vuxit till en av Sveriges främsta rekryteringsbyråer med cirka 1400 anställda i Sverige. Poolia är specialister på rekrytering och personaluthyrning inom framför allt ekonomi, IT, teknik, vetenskap, kontor, juridik, HR (Human Relations), försäljning, marknadsföring samt chefsrekrytering. Deras kärnkompetens är att de rekryterar rätt person till rätt tjänst. Deras rekryteringsprocess, som följer urvalsmodellen ses på följande sida:

Behov och kravanalys • Kunden tar kontakt med Poolia och går sedan gemensamt igenom vilka behov som finns för att strukturera upp en kravprofil. • Kravprofilen ska bland annat innehålla uppgifter om förväntningar, mål, arbetsuppgifter med mera. • Man diskuterar även kompetens och egenskaper en lämplig kandidat bör ha.
Annonsering och behandling av ansökningar • Efter utformad kravprofil skickar man en offert till kund. Vid godkännande lägger man ut en annons på webben, man gör även sökningar i Poolias egen databas, via den nätbaserade bemannings- och rekryteringsaktören Monster och det internetbaserade professionella forumet LinkedIn.
Intervjuer och tester • Kandidater kallas in för djupintervju för att Poolia ska få mer information om bakgrund, personlighet, värderingar och engagemang. • Vid djupintervjun kan man även komplettera med personlighetstester. Personlighetstestet är utformat för att identifiera nio egenskaper som är indelade under tre områden: Drivfaktorer, sociala faktorer och arbetsstil. Dessa egenskaper graderas sedan på en femgradig skala.
Utvärdering och referenstagning • Efter djupintervju presenterar man de utvalda för kunden. • Vid godkännande planeras det in ytterligare intervjuer och eventuella tester. • Slutligen tar Poolia minst två referenser för att säkerställa att kunden faktiskt gör rätt val.
Erbjuder anställning • Kunden beslutar om eventuell rekrytering och Poolia kontaktar övriga kandidater.
Introduktion • Introduktionsprocessen sköts av själva företaget som efterfrågat rekryteringshjälpen.
Uppföljning • Poolia har uppföljningstid sex månader efter en rekrytering för att stämma av både med kund och den nyanställda, antingen via telefon eller personligt möte.

Tabell 4: Rekryteringsprocess Poolia.

Skillnader i rekryteringen kan upptäckas när man bistår mindre bolag då de eventuellt söker personer med större säljdriv än på större företag där de redan har en säljavdelning. Som anlitad rekryteringsansvarig blir man även mer involverad vid eventuell rekrytering då man fungerar som bollplank och pratar igenom fördelar och nackdelar.

Kvalitetssäkring utgör en stor del av Poolias arbete. När man utformat kravprofilen sammanställer man denna och kunden får skriva på och godkänna så man har fått bekräftat att det är de kriterierna kunden efterfrågar. Den andra kvalitetssäkringen som görs är referenstagning vid uttagning av kandidater och efter det finns det möjlighet till dels deras rekryteringsgaranti om den anställda inte skulle hålla måttet och dels en kundenkät de skickar ut.

4.1.4. Sammanfattning av experternas syn

Att branschen gått från att ha ett stort fokus på expertis till att numera ha ett större fokus på egenskaper är något som bekräftas av de två första experter vi pratade med. Att det även blivit ett större fokus på egenskaperna i rekryteringsprocessen är något som bekräftas av Poolia, vilka har ett personlighetstest i rekryteringsprocessen för att lättare identifiera vilka kandidater som passar in i företagskulturen.

Branschföreningarnas betydelse som kvalitetsindikator har långsamt börjat avancera hos de mindre bolagen och har även börjat uppmärksammas hos kunder, men något större genomslag har branschföreningarna ännu inte fått. Anledningen till att det inte fått genomslag i de större bolagen är att de hellre står bakom sitt eget varumärke då det i sig utgör en kvalitetsindikator. För tillfället innebär det dock en medvetenhet om branschernas normer, värderingar och etiska regler och skapar en plattform för att utbyta kunskap och skapa relationer med kollegor i samma bransch.

4.3. Tre konsultbranscher och deras verklighet

I detta avsnitt är empirin uppdelad under de tre branscherna PR-, IT- och Managementkonsultation och därefter subgrupperna organisation, rekryteringsprocess och kvalitetsstyrning. Denna indelning bidrar till en bra bas för att senare i analysen kunna jämföra och dra paralleller.

4.3.1. PR-bolaget

4.3.1.1. Organisationen

PR-bolaget är en Kommunikations- och PR-byrå med 65 anställda varav 60 % är män och 40 % är kvinnor, samtliga med en varierande akademisk bakgrund. De är högt rankade bland kunder och står för kvalitet och kompetens. Deras kundbas har de erhållit via rekommendationer och relationer.

4.3.1.2. Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen på PR-bolaget är utformad av HR-ansvarig och två andra personer på HR-avdelningen. Rekryteringsprocessen är utformad så att man på bästa sätt ska identifiera de egenskaper man söker, nämligen **nyfikenhet**, **ödmjukhet**, **prestigelöshet** och **driv**.

*...”Syftet med just de här egenskaperna är att man vill ha
marknadens stjärnor på alla nivåer” (HR-ansvarig, PR-bolaget)*

PR-bolagets rekryteringsprocess, uppstrukturerad efter urvalsmodellen, ser ut som följer:

Behov och kravanalys

- Behovet styr och man börjar med att sätta upp en kravprofil.
- Kravprofilen varierar beroende på vilket uppdrag man rekryterar till, generella kriterier i kravanalysen kan dock vara utbildning och erfarenhet.

Annonsering och behandling av ansökningar

- I ett första steg går man igenom redan befintliga kontakter och därefter granskar man ansökningar som kommit in via deras spontanansökning på hemsidan.
- PR-bolaget lägger aldrig ut en annons utan granskar ansökningar efter behov.

Intervjuer och tester

- Första Intervjun är med HR-ansvarig och närmaste chefen för det aktuella området man rekryterar till. Vid första mötet börjar man med att stämma av varandras förväntningar, så både företagets och kandidatens förväntningar är rimliga. Därefter undersöker man att kandidatens CV stämmer med verkligheten genom att gå på djupet i den information som angetts.
- Under den första intervjun går man mycket på magkänsla.

• Känns första intervjun bra blir det ytterligare en intervju där kandidaten får träffa ytterligare personer inom företaget. Man vill säkerställa att personkemin fungerar och ännu en gång få bekräftat att den sökande har den erfarenhet som krävs. • Om man till ett projekt ämnar anställa flera personer har man eventuellt en case-dag, detta är dock ytterst sällan. • Sista steget är en säkerställning av skrivning i både engelska och svenska i form av ett fiktivt uppdrag där man sedan bedöms på kreativitet och språk. Detta får genomföras på valfri plats och den ansökande får några dagar på sig.
Utvärdering och referenstagning • Ett nästa steg är referenstagning då man vill säkerställa den bild man fått med någon som faktiskt har arbetat med personen i fråga. Referenstagning brukar göras från tre personer.
Erbjuder anställning • Erbjuder sex månaders provanställning.
Introduktion • När rekryteringsprocessen är avslutad påbörjas introduktionen. Den består av ett utformat program där det ingår bland annat en checklista, introduktionspärm, tillgång till skåp med mera. • Efter allmän introduktion är det dags för ett introprogram där man deltar i två halvdagar bestående av historia, kultur och värderingar inom företaget. Det hålls även ett informationsmöte av samtliga avdelningschefer där de informerar om de olika områdena.
Uppföljning • Kontinuerlig feedback från samtliga inom företaget.

Tabell 5: Rekryteringsprocess PR-bolaget.

Att man via rekryteringsprocessen vill ha ut egenskaper som ödmjukhet, lyhördhet och prestigelöshet är något intervjun med den nyanställda på PR-bolaget bekräftar. Personen bekräftar även att intervjuerna var ganska löst konstruerade då man ville skapa en dialog och en ömsesidig kommunikation. Processen hade en social inriktning, där egenskaperna spelade stor roll.

4.3.1.3. Kvalitetsstyrning

Ett första sätt att kvalitetssäkra är rekryteringsprocessen. Där säkerställer man den ansökandes utbildning och kompetens för att vara säker på att de har den kunskap de utger sig för att ha.

Ett annat sätt är att undersöka vilka personer man faktiskt valt ut till projektgruppen. Man utgår då från DISC-teorin som innebär att man tar fram en persons motivationsfaktorer, styrkor, ledarskapsstil, drivkrafter och kommunikationsmönster för att dela in samtliga deltagare i grupper. PR-bolaget har använt sig utav indelningen i Motivators, Relators, Processors och Producers. Man vill nämligen ha en mångfald av dessa då det gör gruppen mer effektiv än om man skulle ha till exempelvis tre Motivators och endast en Producer. Enligt DISC-teorin är en grupp inte komplett utan samtliga styrkor representerade.

PR-bolaget har även utvecklat ett så kallat ledstångsmöte som de har innan ett nytt projekt drar igång vilket projektledaren är ansvarig för. Där diskuterar man bland annat vad de ska leverera, vad som förväntas av dem, tidsaspekten och vilka resurser man har tillgängliga. Man pratar även igenom spelreglerna där bland annat privata förhållanden ingår så man i framtiden vet hur man ska lägga upp arbetet på bästa sätt och minimera irritation, allt för att säkerställa kvaliteten på arbetet.

Förutom en utgångspunkt i DISC-teorin och ledstångsmöte före projektet drar igång har man även internutbildningar. Dels i engelska men även i feedback. Man vill att personalen ska känna sig trygga i att både ge och få feedback då detta är en väldigt viktig del av framtida kvalitetsutveckling. Man har även varje torsdag en timmes möte där man tar upp uppdrag och diskuterar varför något gått bra eller varför det gått dåligt. Även lunchseminarier förekommer där man bjuder in utomstående för att diskutera vissa aktuella ämnen.

För att mäta kvaliteten genomför man årliga kundundersökningar och även undersökningar efter avslutat projekt där kunden får komma med feedback.

4.3.2. Managementbolaget

4.3.2.1. Organisation

Inom managementavdelningen har Managementbolaget cirka 80 anställda, varav 60 % är män och 40 % är kvinnor. Man eftersträvar en så bred bas som möjligt när det

kommer till både kön och bakgrund. Man vill även ha en så bred utbildningsbas som möjligt.

4.3.2.2. Rekryteringsprocessen

Tidigare använde Managementbolaget sig av kontinuerlig rekrytering, men nu har det börjat trappas ner då det anses finnas problematik i att växa för snabbt. I genomsnitt rekryterar man nu två gånger per år. Rekryteringsprocessen är utformad av HR-ansvariga och en jämförelse görs sedan med rekryteringsprocesserna i övriga verksamhetsländer då den ska vara likartad globalt. Dock kan processerna skilja sig en aning på grund av att alla länder har olika behov och ansökningstryck. Egenskaperna man vill åt genom rekryteringsprocessen är **driv, analytisk förmåga, ödmjukhet, laganda och lyhördhet**. Rekryteringsprocessen ämnar hitta kandidater som passar in på bolagets vision, vilken innefattar att vägleda kunderna genom nya utmaningar, men även att skapa värde för anställda och samhället i övrigt.

Enligt urvalsmodellens struktur ser Managementbolagets rekryteringsprocess ut på följande vis:

Behov och kravanalys

- I ett första steg ser man till hur behovet faktiskt ser ut och ställer upp en kravprofil, detta görs av HR och övriga rekryterande chefer i verksamheten.
- Kravprofilen skiljer sig inte märkbart från år till år. Man ställer bland annat upp krav på akademisk bakgrund arbetslivserfarenhet, betyg, vilken skola man gått på med mera.

Annonsering och behandling av ansökningar

- Efter att Managementbolaget har tagit fram kravprofilen utformar de en annons som sedan läggs ut på deras hemsida och skickas till de större universiteten och Monster. På juniornivå tas inga spontanansökningar emot.
- Tidigare rekryterade man mestadels Masterstudenter, men nu rekryterar man även från Bachelornivå. Managementbolaget tittar även på om man varit engagerad i något vid sidan av studierna, exempelvis engagemang i studentkåren, extrajobb eller elitidrott. Man är noga med att läsa igenom samtliga ansökningar som inkommer för att inte missa något guldkorn.
- HR-avdelningen tillsammans med övriga verksamheten gör slutgiltiga valet och bjuder in de utvalda på en assessmentdag.

Intervjuer och tester

- Assessmentdagen består av bland annat gruppövningar där man tittar efter analytisk förmåga, presentationsteknik och samarbetsförmåga. Man har även individuella case och intervjuer där man fokuserar mer på de personliga egenskaperna. Exempelvis letar Managementbolaget efter kandidater med god samarbetsförmåga, varav en fråga kan lyda: Kan du berätta om ett gott samarbete du haft tidigare? Vad var din roll i samarbetet? och så vidare. Vid case-övningar fokuserar man på kandidatens analytiska och kommunikativa förmåga.
- Efter assessmentdagen utvärderar man och bjuder in utvalda till en andra intervjuomgång, där man träffar seniora konsulter och sin framtida chef. Återigen kontrolleras att de uppfyller kravprofilen och stämmer av förväntningar mellan båda parter. Viktigt är också att de passar in i företagskulturen och dess image då man i ett tidigt skede kommer ha kundkontakt och bygga sina egna relationer.

Utvärdering och referenstagning

- Referenstagning utförs av blivande cheferna, de tar två-tre stycken per person.

Erbjuder anställning

- Anställning erbjuds, varav de första sex månaderna är en provanställning.

Introduktion

- Arbetet påbörjas ett halvt år efter anställning. Under den sex månaders väntetid bjuder man in de nyanställda på event, afterwork och andra aktiviteter för att de ska slussas in i verksamheten redan innan de påbörjat sin anställning. Första veckan har man sedan en introduktionsdag där man får lära känna sina medarbetare och övriga i organisationen. Man får även en fadder, vilket är en person som jobbat cirka ett år och som hjälper till att stötta och vägleda nyanställda genom de första två åren och som även hjälper till när det kommer till administrativa frågor. Man blir även tilldelad en performance manager, som hjälper till att sätta upp mål för framtida personlig utveckling.

Uppföljning

- Utvecklingen följs upp med hjälp av faddrarna och mentorerna man tilldelas under introduktionen.

Tabell 6: Rekryteringsprocess Managementbolaget.

Managementbolagets nyanställda bekräftar rekryteringssättet och poängterar att det var en ömsesidig kommunikation vid intervjuerna, där det var fritt att fråga och komma med synpunkter. Man fick även feedback efteråt på hur intervjun hade gått.

...”Företagen söker efter potential, inte en färdig produkt”

(Nyanställd, Managementbolaget)

4.3.2.3. Kvalitetsstyrning

Den viktigaste kvalitetssäkringen sker genom rekryteringsprocessen. Kvalitetssäkringen sker då genom att kontrollera så att den sökande verkligen uppfyller kravprofilen och att den är rätt utformad.

Ytterligare kvalitetssäkring sker genom internutbildningar då man vill att de anställda ska bli så organisationsnära som möjligt. Man låter dem bland annat åka på avdelningsresor och göra övningar i teambildning. Man satsar även mycket på sociala aktiviteter såsom exempelvis idrott och konst vilka man har bildat föreningar inom. Det finns även möjlighet till interna internships där man kan få jobba på en annan avdelning under ett halvår. Internutbildningarna finns till dels för att utveckla den anställdas personliga förmågor, men även för att bredda deras kunskaper.

4.3.3. IT-bolaget

4.3.3.1. Organisationen

IT-bolaget har 12 anställda varav åtta är män och tre är kvinnor. Könsfördelningen är något de konstant försöker förbättra och IT-bolaget kan bland annat gå med på att sänka kompetenskraven just för de kvinnliga sökande. Kärnverksamheten består av att sälja funktionalitet och att bli en del av eller få det fulla ansvaret för ett företags IT-avdelning.

En framtida utmaning är ett minskande behov av just teknisk konsultationstjänst då allt mer produceras och levereras över internet. Man går allt mer över till att fokusera på support och försäljning då den tekniska affärsbiten håller på att försvinna.

IT-bolaget är ett typiskt exempel på 80/20-regeln vilket betyder att ungefär 20 % av bolagets kunder står för närmre 80 % av omsättningen. Man arbetar med löpande kundkontrakt i cirka två år, vilket sedan förlängs automatiskt om inte någon av parterna säger till.

4.3.3.2. Rekryteringsprocessen

Tidigare hade man en Operations Manager som var ansvarig för rekryteringen, men nu är det VD:n som har huvudansvaret då Operations Managern är mammaledig.

Antalet rekryteringar på senare tid har blivit allt fler då man bildat flera nischade bolag istället för ett stort. Rekryteringsprocessen är kontinuerlig och man ser gärna att man stannar en längre tid inom företaget. Egenskaperna man eftersträvar genom rekryteringsprocessen är **analytisk, lyhörd, kommunikativ** och **teknisk förståelse** för hur man kan använda teknik, utan att nödvändigtvis ha någon djup kunskap.

Den stora utmaningen är inte att hitta kandidater med den rätta kompetensen utan att hitta de personer med förmågan att kommunicera och att sätta rimliga förväntningarna för kund. Målet är att minimera gapet mellan kundens förväntning och vad man faktiskt åstadkommer.

I enlighet med urvalsmodellens struktur kan IT-bolagets rekryteringsprocess beskrivas på följande sätt:

Behov och kravanalys

- Som ett första steg i rekryteringsprocessen utformar man en intern kravprofil där man fastställer need-to-have och nice-to-have. Need-to-have kan till exempel vara att man kan föra sig, kommunicera, skriva och har en analytisk förmåga medan nice-to-have är mer specifik teknisk kunskap. Man försöker identifiera var man behöver resurser.

Annonsering och behandling av ansökningar

- I ett andra steg ber man om offerter från rekryteringsbyråer, vilket dock i de flesta fall slutar med att man sätter in en annons på Arbetsförmedlingen och söker i interna nätverk då det är det billigaste alternativet. Ansökningar skickas in via mail och uppfyller de inte kraven på en komplett ansökan sorteras de bort som ett första urval.

Intervjuer och tester

- Efter att man valt ut lämpliga kandidater avsätter man tid för en telefonintervju för att få bekräftat att personen i fråga har en social förmåga. Detta visar sig genom att ställa öppna frågor där de ombeds att till exempel beskriva sig själva, berätta vad de vet om företaget och hur de ser på arbetsrollen.

• Efter telefonintervjun går ett antal vidare till en första face-to-face-intervju. Vid ett senare tillfälle genomförs även ett test för att undersöka om kandidaten har en analytisk förmåga. Man låter då den ansökande prata kring uppgiften och resonera för att få en uppfattning om hur personen kan bemöta frågor från kunderna utan att börja prata nonsens. Intervjumallen består av både internt utarbetade frågor och externa man erhållit från olika rekryteringsbolag. • Vid ett senare tillfälle utförs sedan en andra intervju av en konsult med djup kompetens inom området rekryteringen avser.
Utvärdering och referenstagning • Referenstagning görs efter att man valt ut personen ifråga.
Erbjuder anställning • I ett sista steg erbjuder man anställning och diskuterar även lön. Har rekryten väldigt orealistisk lönebegäran kan detta vara ett tecken på att personen inte passar in i företaget. Anställning påbörjas omgående med sex månaders provanställning.
Introduktion • Efter rekryteringen får man en liten introduktion i form av produktutbildning, dokumentationsläsning och kundbemötande.
Uppföljning • Erbjuder utbildningar för fortsatt utveckling.

Tabell 7: Rekryteringsprocess IT-bolaget.

Detta rekryteringssätt bekräftas även av den nyanställda personen vi samtalat med på IT-bolaget. Rekryteringsprocessen har en social inriktning med stort fokus på egenskaperna, men även på kunskapsdelen. En skillnad vi dock blev informerade om var i introduktionssteget. Någon produktutbildning eller dylikt hade inte genomförts utan istället assisterades personen i fråga av en kollega som hjälpte honom att komma igång med arbetet.

4.3.3.3. Kvalitetsstyrning

Rekryteringsprocessen är en stor del av kvalitetssäkringen inom företaget då förtroendet mellan kund och konsult snabbt raderas om samarbetet inte fungerar. IT-bolaget har fått samtliga kunder genom rekommendationer.

Ytterligare kvalitetssäkring görs medan projekten är igång. Alla uppdrag registreras nämligen i ett särskilt system där man hela tiden kan följa upp hur arbetet fortlöper, vad man åstadkommit hittills och göra en avstämning med kunden så att de vet att allt går enligt planerna. Kommunikationen mellan kund och konsult är essentiell. Man arbetar i team med en säljare, en tekniker och en beställare från kundens sida och har även där avstämningsmöten med kund regelbundet. Cirka en gång om året skickar man ut kundundersökningar.

Utöver rekryteringsprocessen och kommunikationen mellan kund och klient använder man sig av interna avstämningsmöten varje dag. Man har även veckomöten där man uppdaterar om vad som händer inom organisationen. Man erbjuder även internutbildningar med fokus på att få en förståelse för vad man faktiskt levererar och hur.

4.3.4 Sammanfattning av de tre konsultbranscherna och deras verklighet

PR-bolaget och Managementbolaget är lika till storlek och när det kommer till de anställdas akademiska bakgrund, medan IT-bolaget är betydligt mindre med en mer nischad akademisk bakgrund hos de anställda än de övriga två och även med en majoritet av manliga anställda.

I rekryteringsprocessen finns många likheter då samtliga identifierar behov, fastställer en kravprofil, utför intervjuer och tar referenser före erbjudande om anställning. Dock skiljer sig IT- och PR- från Managementkonsultation då den sistnämnda har en assessmentdag och de andra två endast har enklare test de använder sig av.

Samtliga tre konsultbranscher använder sig av kvalitetssäkring mer eller mindre. IT-bolaget satsar mycket på att ha kontinuerliga möten med kund medan Managementbolaget satsade stora resurser på internutbildningar och PR-bolaget hade en kombination av de båda. Egenskaperna som söks av respektive konsultbransch presenteras på följande sida:

Bransch	Efterfrågade egenskaper
IT	Analytisk Lyhörd Kommunikativ Ytlig teknikförståelse
PR	Nyfiken Ödmjuk Prestigelös Lyhörd Driven
Management	Driven Analytisk Ödmjuk Laganda Lyhörd

Tabell 8: Eftersökta egenskaper per bransch.

Samtliga vill ha en person som är lyhörd då det är viktigt att förstå kunden behov. Även analytisk är något man inom IT- och Managementkonsultation eftersträvar men inte i lika stor utsträckning hos PR-bolaget. Däremot är PR- och Managementkonsulterna enade om att ödmjukhet är något de eftersöker.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras de empiriska studier som genomförts med hjälp av de teoretiska ramverk som presenterades under teoriavsnittet för att kunna besvara frågeställningen. Här syns en kausalitet i hur en skiftning till processkonsultation inneburit en övergång till en allt mer socialt inriktad rekryteringsprocess. Detta har i sin tur också fått konsekvenser i de egenskaper som eftersöks i de olika branscherna.

5.1. Expertkonsult till Processkonsult

Det hävdas av forskare och i akademisk litteratur att konsultbranschen har genomgått och fortfarande genomgår en förändring mot en mer processorienterad arbetsgång (Furusten, 2003). Denna bild är i allra högsta grad något som bekräftas av de empiriska studier vi gjort inom området.

De tillfrågade representanterna för respektive bransch verifierar uttryckligen påståendet att de är processkonsulter och inte expertkonsulter, även om det finns individuella undantag inom varje bransch. Vi finner en fokusering på att bistå och hjälpa sina klienter med tjänster såsom probleminidentifikation, råd och vägledning. Vägledning är till och med explicit uttryckt när HR-assistenten i Managementbolaget förklarar deras nya vision med att just "vägleda kunderna genom nya utmaningar".

Denna skiftning i konsultyrkets roll uppenbarar sig även inom IT-konsulternas bransch där man ser ett minskande behov av just den tekniska expertkunskapen och att utvecklingen istället går mot att fokusera på försäljning och support. Fokus ligger nu på att kunna lyssna på och kommunicera med kunderna samt att kunna översätta kundernas behov och möta deras förväntningar. Dock är IT-branschen något annorlunda i jämförelse med de övriga då man inom IT-konsultation ofta har rullande kontrakt med kunderna, vilket innebär att man inte har tydligt avgränsade projekt som avslutas vid en viss tidpunkt. Målet här är istället att ta hand om klientens IT-hantering och på så sätt i förlängningen helt ta över klientens IT-avdelning. Slutmålet är att klienten ska outsource hela sin IT-verksamhet till konsultbolaget. På så sätt skulle man kunna se det som att IT-konsulten inte arbetar enligt en processkonsultmetod i samma utsträckning som de två övriga konsultbranscherna eftersom konsultbolaget här tar över och utför tjänsten helt och hållet åt klienten, något som liknar det arbetssätt en expertkonsult förespråkar. Dock talar VD för IT-bolaget om att utvecklingen går i just den riktning som litteratur och forskare beskrivit även för dem, att behovet av expertkonsulter avtagit. Detta kan tyda på att utvecklingen mot processkonsultation inom IT-branschen är något eftersläpande i jämförelse med de övriga två typerna av branscher, men att även denna bransch kommer komma dit i slutändan.

Medhåll kommer även från branschföreningarna, särskilt från SAMC, branschföreningen för Managementkonsulter då man framförallt testat konsulter i sociala och analytiska förmågor, en så kallad bred kompetens, snarare än en expertkompetens vid certifiering.

Bakgrunden till skiftningen mot en allt mer processororienterad typ av konsultation på marknaden är troligtvis de förutsättningar som föreligger med tanke på de speciella karaktäristika som utmärker dessa konsultbranscher. Att konsultbranscherna är löst strukturerade med svaga branschföreningar, att de regleringar som finns inte är institutionaliserade och därmed inte heller verksamma i praktiken, att konsultens

arbetsbeskrivning är diffus och att gränserna mellan de olika områdena av konsultation är utsuddade med mera. Alla dessa är med stor sannolikhet förutsättningar som bidragit till att förändringen skett. Hade det etablerats tydliga regler för vem som får kalla sig konsult och vad denna persons arbete skulle innefatta hade konsulten troligtvis fortfarande varit tydligt definierad som expertkonsult.

Frågan är om detta skulle påverkat på ett positivt sätt eller om man i så fall istället hade låst konsultyrket till något med avtagande efterfrågan och därmed inte kunnat följa det förändrade behov som visat sig på marknaden. I så fall skulle marknaden med stor sannolikhet anpassat sig och det hade uppstått en ny yrkeskategori där man gjorde skillnad på de formella konsulterna enligt den strikta reglerade meningen och processkonsulter som istället tillgodosåg marknadens behov.

Det är utan större tvivel man kan dra parallellen att om denna förändring har skett inom konsultyrket så har den påverkat de egenskaper man söker hos en konsult och därmed också den rekryteringsprocess som används av konsultbolagen. I följande avsnitt genomförs därför en analys av hur denna förändring påverkat rekryteringsprocessen och de egenskaper man söker.

5.2. Psykometrisk till Social rekryteringsprocess

När marknaden anses visa en tendens att gå från att efterfråga konsulter med expertkunskap till att efterfråga konsulter med mer generella kunskaper där de personliga egenskaperna är allt viktigare, bör rekryteringsprocessen anpassas därefter.

Rekryteringsprocessen är tämligen liknande för samtliga konsultbranscher som ingår i undersökningen och den följer i stor utsträckning den standardiserade urvalsmodell som förespråkas i den psykometriska ansatsen till rekrytering. Trots de snarlika rekryteringsprocesserna går det att urskilja små skillnader. IT-bolaget skiljer sig i den mån att man är det enda bolag som överväger extern hjälp med rekryteringen och inte heller använder sig av assessmentdagar. Detta kan bero på IT-bolagets begränsade storlek och att man av denna anledning inte har samma volym på rekryteringen än de övriga två. Klart är också att Managementbolaget har en betydligt mer strukturerad och planerad introduktion och uppföljning av de nyanställda än IT- och PR-bolagen. En anledning till detta skulle kunna vara att Managementbolaget är konsulter inom just management vilket involverar bland annat just socialisering av medarbetare.

En förklaring till att Managementbolaget är duktiga på detta kan alltså vara att det är deras område av konsultation. Det kan också vara så att då Managementbolaget är större i storlek än de andra två bolagen måste de ha ett utformat tillvägagångssätt för att slussa in de nyanställda i den relativt stora organisationen. I övrigt är de tre olika branscherna slående lika när det gäller deras rekryteringsprocesser.

Alla respondenter ställer upp en kravprofil som utformas på liknande sätt, genomför ett par intervjuer där man sällar bort sökanden efter hand. Samtliga genomförde någon sorts tester för att undersöka rekrytens förmåga att klara av arbetet och alla tar också referenser från tidigare arbetsplatser. Man använder sig alltså av snarlika uppsättningar av urvalsinstrument, men fokus ligger inte vid att vetenskapligt mäta och prediktera rekrytens potentiella arbetsförmåga, utan det finns troligtvis andra anledningar till att denna struktur används, såsom att den är metodisk och logisk och det är svårt att identifiera ett annat rationellt tillvägagångssätt än det som förespråkas av urvalsmodellen. Detta är den enda aspekt i vilken de rekryteringsprocesser vi studerat liknar den psykometriska ansatsen. I övrigt är det den sociala ansatsens värderingar och karaktäristika som företräds i praktiken.

När det kommer till de värderingar som förespråkas av branscherna är det uppenbart att det är den sociala ansatsens drag som föreligger i praktiken. Samtliga branschrepresentanter talar i termer av att säkerställa att rekryten passar in i organisationskulturen, vilka värderingar och förväntningar man har, samt att det ska vara en ömsesidig matchning av personen som anställs och organisationen som anställer. Dessa är alla typiska kvaliteter hos den sociala ansatsen.

I alla de studerade företagen har det också fokuserats mycket på hur rekryten fungerar i grupp, något som den sociala ansatsen förespråkar och den psykometriska ansatsen dementerar. Detta genomförs med olika former av test eller case-övningar vilket samtliga undersökta företag använder sig av, dock i olika utsträckning. Managementbolaget använder sig i större mån av test och case-övningar än de övriga två branscherna då det i managementbranschen läggs en tonvikt på en god samarbetsförmåga eftersom man arbetar med breda och varierande projekt. Även användandet av denna typ av tester är något som förespråkas av den sociala ansatsen.

Det är alltså uppenbart att samtliga konsultbolag använder sig av en kombination av den sociala och den psykometriska ansatsen. Men klart är också att om man ser det som en gradskala med de två olika ansatserna på vardera ändpunkt så skulle samtliga av dessa bolag hamna närmre den sociala ansatsen än den psykometriska. Detta eftersom det enda som talar för den psykometriska ansatsen är att man håller sig till den standardiserade urvalsmodellen, vilket anses vara det mest logiska sättet att strukturera upp en rekryteringsprocess på.

Att marknaden nu efterfrågar i huvudsak processkonsulter istället för expertkonsulter har alltså påverkat rekryteringsprocessen till att i större utsträckning likna den sociala ansatsens typ av rekrytering. Detta är något som också syns i de egenskaper respektive bransch söker hos den juniorkonsult de ämnar anställa. En påverkad rekryteringsprocess innebär följaktligen att de eftersökta egenskaperna man vill finna genom rekryteringsprocessen också påverkas.

5.3. Efterfrågade egenskaper

Att egenskaperna har hamnat i ett större fokus inom konsultvärlden visar sig tydligt i empirin och egenskaperna som eftersöks i respektive bransch finns presenterade i tabell 8. Bland annat visar fokuseringen på egenskaper sig i hur de olika konsultbolagen införskaffar sin kundklientel då samtliga erhållit sina kunder via rekommendationer. Vi ser alltså tydligt att konsultens uppgift numera inte är att i första hand leverera sin tekniska kompetens utan istället att knyta kontakter, leverera en social upplevelse och skapa nya och bevara redan befintliga kundrelationer. I slutändan handlar allting om att få förtroendet att ta sig an uppdraget och man eftersträvar konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter i form av särskilda egenskaper. Dock ser vi att konsultbolagen till viss del söker liknande egenskaper, vilket betyder att något väsentligt övertag när det kommer till konkurrensfördel inte existerar, dock kan det fortfarande finnas en konkurrensfördel när det kommer till användandet av dessa egenskaper. Vi ser bland annat att PR- och Managementbolagen tar tillvara på konsultens personliga egenskaper genom utbildningar och mentorskap. Detta är något som inte visar sig lika tydligt inom IT-bolaget, vilket kan bero på dels att IT-bolaget är mindre när det kommer till antalet anställda och inte har resurser att satsa fullt ut på utbildningar och andra verktyg, men även att IT-branschen antas vara en mer nischad och tekniskt baserad bransch. Därmed är det möjligt att de inte anser sig behöva

lägga lika stort fokus på egenskaperna och dess utveckling, då en större del av arbetet såsom programmering och tester utförs utan kundkontakt.

Vi observerar även att efterfrågan numera är råd och vägledning och inte expertis, varav större vikt på egenskaper som driv, flexibilitet och social förmåga poängteras vara viktiga av experterna på området. Konsulterna antas kunna anpassa sig till olika företagskulturer snabbt och ha varierande uppgifter. Detta är något som visar sig främst inom managementbranschen då området management täcker in flera områden såsom verksamhetsutveckling, ledningsfrågor, effektivisering med mera till skillnad från PR- och IT-branscherna som är mer fokuserade.

Fortsatta observationer är bland annat att lyhördhet är en egenskap som samtliga branscher värdesätter. Detta kan bero på att det blir allt viktigare att verkligen lyssna på och förstå kundens behov för att kunna erbjuda kunden det de faktiskt efterfrågar. Detta verkar alltså inte vara något specifikt för en bransch utan något som genomsyrar samtliga tre branscher vi undersökt, vilket stärker argumentet om att kundrelationer blir allt viktigare. Andra egenskaper som återfinns i mer än en bransch är analytisk förmåga och ödmjukhet. Analytisk förmåga efterfrågas i IT-bolaget och i Managementbolaget, medan ödmjukhet efterfrågas i PR- och Managementbolagen. Analytisk förmåga är alltså något vi genom empirin förstått spelar större roll i de två branscher som kan tänkas kräver större kunskap. Enligt empirin från den nyanställda inom PR-bolaget är området PR inte så brett utan det handlar i slutändan om att ta fram det deras kunder är bra på och kommunicera ut det. Management är däremot ett stort område som kräver varierande kunskap och egenskaper som gör att man bör kunna skifta mellan olika roller och därmed behöver en större analytisk förmåga. Även IT-branschen värdesätter en analytisk förmåga då det ofta handlar om att analysera kundens problem och behov för att komma fram med den bästa möjliga tekniska lösningen på problemet, en typ av lösningar som kan se ut på en mängd olika sätt. PR-branschen verkar alltså vara en bransch med mindre varierande uppgifter och mindre tvära kast mellan olika områden. Deras uppdrag behöver eventuellt inte heller en person med stor analytisk förmåga då de är mer specifika och lösningsorienterade än fokuserade på problemformulering.

Ödmjukhet är något vi ser värderas högt dels hos PR-bolaget, men även hos Managementbolaget. Man bör enligt dels Managementbolagets HR-assistent, men även de nyanställda inte ha vassa armbågar utan arbeta i team för att gemensamt möta kundens behov. Detta för att minimiera uppkomsten av splittring och bidra till en mer

hjälpssam miljö där man ser till hela företagets bästa och inte endast sitt eget. Inom IT-konsultation ser inte arbetssättet riktigt likadant ut som för PR- och Managementkonsultation, utan arbetssättet kan där bestå mer av mindre och även enskilda projekt för kund, därmed kan inte ödmjukhet heller ses som lika relevant som för de övriga två branscherna.

6. Diskussion

För att tydligare kunna dra slutsatser från analysen har vi valt att först föra en diskussion kring de observationer vi fått fram. Detta för att stärka och förtydliga förda resonemang och därmed skapa en mer solid grund att basera slutsatserna på.

Ett alternativt sätt att se rekryteringsprocessernas utveckling från ett processororienterat tillvägagångssätt till en mer social riktning är att ta grund i den kritik som den psykometriska ansatsen utsatts för och därmed format fram den sociala ansatsen och de egenskaper som numera efterfrågas. Det är med andra ord en fråga om huruvida marknaden och därmed efterfrågan för konsultativa tjänster inom PR, IT och Management styrt utvecklingen av konsulterna och de egenskaper som söks, eller om det är ett resultat av en förändrad rekryteringsprocess på grund av intensiv kritik. Vi har dock valt att anamma synsättet där man anser att efterfrågan påverkat rekryteringsprocesserna till ett mer socialt tillvägagångssätt och analyserat rekryteringsprocessen och de efterfrågade egenskaperna därefter.

Efter att ha studerat litteratur och samlat empirisk data inom ämnet förefaller det sig vara en intressant avvägning mellan de personliga egenskaperna en rekryt besitter och deras faktiska, tekniska kompetens inom området. Denna avvägning är för oss något förvånande då de personliga egenskaperna ibland verkar väga tyngre än den kunskap konsulten har i ämnet. Detta är med stor sannolikhet även det en följd av utvecklingen mot processkonsultation snarare än expertkonsultation där de personliga, mer sociala egenskaperna framhålls som allt viktigare.

7. Slutsats

Uppsatsen har kunnat fastställa ett antal slutsatser när det kommer dels till betydelsen av kvalitet på rekryteringsprocesser och dels betydelsen av kvalitet på konsultbranschens anställda och dess egenskaper. Att samtliga konsultbranscher har snarlika och väl utarbetade rekryteringsprocesser som följer dels en psykometrisk struktur, men i övrigt en social ansats är något vi kunnat fastställa relativt tidigt efter

samtal med IT-, PR- och Managementbolagen, men även med experterna. Samtliga är eniga om att den sociala aspekten på en rekryteringsprocess är viktigare än den psykometriska. Samtliga är även medvetna om att den sociala ansatsen speglar sig i dels de intervjuer de har med arbetssökande, men även i tester och case-övningar med mera.

Man kan dra slutsatsen att skapandet och bevarandet av kundrelationer är den viktigaste biten för att ett konsultbolag ska överleva. Alla tre branscher har via rekommendationer och rykte erhållit sina kunder och samtliga satsar på uppföljning för att säkerställa en bra avslutning och en grund för fortsatt samarbete. Rekryteringsprocessen är alltså en del av den kvalitetssäkring man gör för att säkra kvaliteten på nyanställda och därmed kundrelationerna.

Ytterligare slutsatser man kan dra är att egenskaperna de tre konsultbranscherna eftersöker till viss del är likartade. Samtliga branscher betonar att lyhördhet är en viktig egenskap och även analytisk förmåga och ödmjukhet. Lyhördhet är något som är särskilt viktigt då förståelsen för kundens behov är av största vikt då alla betonar att det är då man fastställer vad kunden faktiskt vill ha och vilka förväntningar man har på varandra. Analytisk förmåga anses vara viktigt inom IT- och managementkonsultation då projekten oftast är mer kunskapsintensiva än i PR-branschen. Ödmjukhet betonas i PR- och Management-bolagen då det är ett större samarbetsbehov i de branscherna än i IT-branschen. I förlängningen skulle man kunna säga att man i första hand söker egenskaper som utgör en god konsult, snarare än att personen i fråga ska vara duktig på det område man ska konsultera inom.

En sista slutsats man kan dra från uppsatsen är att rekryteringsprocessen hos de tre konsultbranscherna ser ut som de gör då behovet gått från ett kunskapsintensivt behov till ett behov där man numera vill ha generella råd och riktlinjer. Man behöver inte längre vara experter utan snarare eftersöks generalister som kan bistå kunden med diverse problemlösningar. Rekryteringsprocessen har därmed gått från den psykometriska ansatsen till att nu bestå till stor del av den sociala ansatsen och därmed har även de personliga egenskaperna fått större utrymme än vad de hade tidigare.

8. Reflektion

Vi är medvetna om att generaliseringar är vanskliga att göra då enbart tre företag undersökts, ett i vardera bransch. Detta är en följd av denna kandidatuppsats omfång vilket begränsat oss till att endast behandla tre bolag i tre olika branscher. En mer

omfattande studie skulle ha större möjlighet att involvera fler parter och på så vis kunna generera en större säkerhet i sin generalisering. Dock är det viktigt att understryka att syftet med de bolag som valts i denna studie inte i första hand är utvalda för att tillhandahålla en grund till generalisering av de olika branscherna. Dessa företag är utvalda först och främst för att ge en bild av hur det kan se ut i respektive bransch. Dock upplevdes en viss teoretisk mättnad under de intervjuer som genomfördes då svaren var snarlika oavsett intervjuobjekt. På så vis motverkades den subjektivitetsvarning som ofta är ett faktum vid kvalitativ metod av denna typ.

Genom att genomföra en större studie där flertalet företag inom respektive bransch studerades skulle man också minska effekterna av studiens företags olika storlek och dess eventuella påverkan på resultatet. Det faktum att bolagen i undersökningen är av olika storlek är något som kan ha påverkat skillnaderna i hur rekryteringsprocesserna ser ut. Påverkan skulle i sådant fall ske i form av att påskina större skillnader mellan konsultbolagens rekryteringsprocesser än vad de verkligen var. Eftersom vi i denna studie trots detta konstaterat att rekryteringsprocesserna är väldigt lika mellan branscherna kan denna kritik anses vara av mindre betydelse.

Ingen av de tre deltagande konsultbolagen i denna studie var inne i en rekryteringsprocess vid tillfället för denna studie vilket gjort att det inte varit möjligt att observera rekryteringarna och genomföra en objektiv bedömning på plats. Detta kan ha medfört att personerna vi talat med på respektive bolag gett en skev bild av hur deras rekrytering går till då de vill påskina en så positiv och professionell bild som möjligt. För att motverka detta har vi valt att även intervjua nyligen anställda på respektive bolag för att bilda oss en uppfattning av hur det faktiskt gått till i verkligheten.

Som beskrivits i uppsatsen har konsultbranschen vuxit kraftigt under de senaste decennierna vilket också har gett upphov till en blomstrande arbetsmarknad inom just dessa fält. Med en blomstrande arbetsmarknad på grund av ett ständigt ökat behov av konsultativa tjänster har rekryteringsprocessen med stor sannolikhet också påverkats. På så vis är denna studie inte tidlös då förändringar på konsultmarknaden skulle påverka hur pass selektiva bolagen och även rekryterna skulle kunna vara, samt vilka resurser som skulle kunna läggas ner på att hitta de bästa potentiella konsulterna.

9. Framtida forskning

Denna uppsats har presenterat en studie av rekryteringsprocessen hos tre konsultbolag i tre olika konsultbranscher och har mot bakgrund i litteratur och forskning inom både rekrytering och kunskapsintensiva professioner, samt insamlad empirisk data kunnat fastställa ett antal slutsatser som presenterats. Insamling av empirisk information har skett genom extensiva intervjuobjekt där samtliga tänkbara aktörer och intressenter på respektive konsultområde täckts genom att intervjuer genomförts med nyckelpersoner i respektive organisation. Under arbetet med uppsatsen och kontakten med inblandade aktörer har ett antal närliggande forskningsområden uppenbarat sig och det har blivit tydligt för oss att det finns mycket kvar att studera i många av dessa.

Det vi först och främst blivit uppmärksamma på är den brist på litteratur som finns om IT- och PR-konsulter och deras rekrytering. Dessa är två relativt nya yrken vilket kan förklara den begränsade mängden forskning som gjorts kring dessa branscher. Managementkonsultbranschen är å andra sidan betydligt mer utforskad och det finns stora mängder litteratur att tillgå. Detta har resulterat i att denna studie i delar har fått utgå från litteraturen kring managementkonsultation och att forskare inom IT-respektive PR-branschen sedan fått bekräfta, dementera eller kommentera denna litteratur utifrån deras område av expertis.

Vidare forskning skulle med fördel även kunna genomföras för att råda klarhet i kausaliteten i förändringen som skett på konsultmarknaden. Det vill säga huruvida det är en anpassning till marknadens förändrade behov till mer processkonsultation som påverkat rekryteringsprocessen, vilken i sin tur gjort att man söker de egenskaper man gör. Eller om det möjligtvis är så att en förändring mot en mer socialt orienterad rekryteringsprocess vaskat fram nya egenskaper hos nyanställda konsulter, vilket i sin tur gjort att konsultationen som utförts gått från expertkonsultation till processkonsultation.

Ett forskningsområde som också väckt intresse under denna studies gång är förhållandet mellan de personliga egenskaper som eftersöks hos rekryter och den kunskapsbas som man förväntas ha som konsult inom ett visst område. Detta är ett område som ligger väldigt nära det ämne som behandlas i denna uppsats. Efter att ha studerat litteratur och samlat empirisk data inom ämnet förefaller det sig vara en intressant avvägning mellan de personliga egenskaperna en rekryt besitter och deras kunskap och kompetens inom deras konsultationsområde. Denna avvägning verkar i

många fall resultera i att de personliga egenskaperna ofta verkar väga lika tungt eller tyngre än den kunskap konsulten har i ämnet de ska konsultera i. Av denna anledning vore det av stort intresse att även genomföra en studie av detta fenomen för att råda klarhet i hur konsultmarknaden värderar teknisk kunskap i jämförelse med personliga egenskaper. Dessa framtida forskningsområden föreslås vara mer omfattande än den studie som nu genomförts.

10. Referenser

10.1. Digitala referenser

IT- & Telekomföretagen, *Konsultrådet*, Tillgänglig:

http://www.itotelekomforetagen.se/detta_gor_vi_3/rad_och_kretsar/konsultradet
Hämtad: 2012-04-26

Konsultguiden, 2010, *Därför är Konsult Världens Äldsta Yrke*, Tillgänglig:

<http://www.konsultguiden.se/konsultkop/article3240923.ece> Hämtad: 2012-03-10

PRECIS, *Om Föreningen*, Tillgänglig:

<http://www.precis.se/> Hämtad: 2012-04-26

SAMC, *Om Sveriges Managementkonsulter*, Tillgänglig:

<http://www.samc.se/samc/smk09.nsf/pages/OmSMK> Hämtad: 2012-04-26

10.2. Tryckta referenser

Anderson, N. R., 1992, "Eight Decades of Employment Interview Research: A Retrospective Meta-review and Prospective Commentary", *European Work and Organizational Psychologist*, v 2, s. 1-32.

Arvey, R. D. & Campion J. E., 1982, "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research", *Personnel Psychology*, v 35, s. 281-322.

Englund, T., 1999, *Rekrytering: Konkreta och Praktiska Råd för Rekrytering och Introduktion av Medarbetare*, Stenungsund: Hogia.

Furusten, S., 2003, *God Managementkonultation – Reglerad Expertis eller Improviserat Artisteri?*, Lund: Studentlitteratur.

Gluckler, J., & Armbrüster, T., 2003, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, London: Sage.

Herriot, P., 1981, "Towards an Attributional Theory of the Selection Interview", *Journal*

- of *Occupational Psychology*, v 54, s 165-173.
- Herriot, P., 1992, "Selection: The Two Subcultures", *European Work and Organizational Psychologist*, v 2, s 129-140.
- Herriot, P., & Anderson, N., 1997, "Selecting for Change: How Will Personnel and Selection Psychology Survive?", I: Anderson, N., & Herriot, P., (red.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester: Wiley.
- Hutton, J. G., 2000, "Defining the relationship between Public Relations and Marketing: Public Relations Most Important Challenge", Heath, R.L., (red.), *Handbook of public relations*, s. 205-214. Thousand Oaks: Sage.
- Iles, P., 1999, *Managing Staff Selection and Assessment*, Buckingham: Open University Press.
- Iles, P. A., & Robertson, I. T., 1997, "The Impact of Personnel Selection Procedures on Candidates", I: Anderson, N., & Herriot, P., (red.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Chichester: Wiley.
- Kipping, M., 2002a, *Management Consulting – The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M., 2002b, "'Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies' in Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry", Clark, T., & Fincham, R., (red.), s. 28-49. Oxford: Blackwell
- Larsson, L., (red.), 2002, *PR på Svenska: Teori, Strategi och Kritisk Analys*, Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L., 2005a, *Opinionsmakarna: En Studie om PR-konsulter, Journalistik och Demokrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L., 2005b, *Upplysning och Propaganda: Utvecklingen av Svensk PR och Information*, Lund: Studentlitteratur.
- Lockyer C. & Scholarios, D, 2004, "Selecting Hotel Staff: Why Best Practice Does Not Always Work", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2) s. 125-135, Emerald Group Publishing Limited.
- Lockyer C. & Scholarios, D, 2007, "The 'Rain Dance' of Selection in Construction: Rationality as Ritual and the Logic of Informality", *Personnel Review*, 36(4) s. 528-548, Emerald Group Publishing Limited.
- McKenna C. D., 2006, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the*

- Twentieth Century*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Normann, R., 2000, *Service Management – Ledning och Strategi i Tjänsteproduktion*, Kristianstad: Liber AB.
- Prien, L., 1992, *Rekrytering och urval*, Lund: Studentlitteratur.
- Salaman, G. & Thompson, K., 1978, "Class Culture and the Persistence of an Elite: The Case of Army Officer Selection", *The Sociological Review*, v 26, s. 283-304.
- Schilling, A. & Werr, A., kommande, "What is professional competence? A Study of Assessment Criteria in Eight Professional Service Sectors", I: Buono, A., de Caluwé, L. & Stoppelenburg, A. (red.), *Exploring the Professional Identity of Management Consultants*. Greenwich, C.T.: Information Age Publishing.
- Taylor, F. W., 1911, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Brother.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F., 2004, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of marketing* v. 68, s. 1-17.
- Wanous, J. P., 1992, *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, Reading: Addison-Wesley.
- Weber, M., 1922/1983, *Ekonomi och samhället: förståendesociologins grunder, del 1*, Lund: Argos.
- de Wolff, C. J., 1989, "The Changing Role of Psychologists in Selection", I: Herriot, P., (red.), *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: Wiley & Sons.
- de Wolff, C. J., 1993, "The Prediction Paradigm", I: Schuler, H., Farr, J. L. & Smith, M., (red.), *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*. N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

10.3. Intervjuer

10.3.1. Konsultbolag

PR-bolaget:

HR-ansvarig, 21/3-2012

Nyanställd, 7/5-2012

IT-bolaget:

VD och HR-ansvarig, 12/4-2012

Nyanställd, 7/5-2012

Managementbolaget:

HR-assistent, 13/4-2012

Nyanställd, 7/5-2012

10.3.2. Branschföreningar

Andreas Werr, medlem i SAMC och docent i management, 24/4-2012

P-O Asplund, managementkonsult på Improvex, medlem i SAMC, 19/4-2012

Kaj Flick, generalsekreterare inom PRECIS, 11/5-2012

Fredrik von Essen, Public affairs expert, medlem i IT- & Telekommföretagen, 11/5-2012

10.3.3. Experter

Staffan Furusten, docent i management, Handelshögskolan, 13/4-2012

Pernilla Bolander, Ekonomie Doktor, Handelshögskolan, 13/4-2012

Fredrika Schartau, Affärsområdeschef rekrytering och Marie Tham, rekryteringskonsult, Poolia, 23/4-2012

11. Appendix

11.1 Appendix 1: Urvalsinstrument

Urvalsinstrument	Prognostisk validitet
Bedömning av arbetsprov	0,54
Begåvnings- och intelligenstest	0,51
Strukturerad intervju	0,51
Tidigare chefers bedömning	0,49
Kunskaper om det aktuella arbetet	0,48
Provanställning	0,44
Integritetstest (Personlighetstest)	0,41
Ostrukturerad intervju	0,38
Strukturerade bedömningsövningar (t.ex. rollspel)	0,37
Kartlägga livshistorien	0,35
Test av samvetsgrannhet (Personlighetstest)	0,31
Referenstagning	0,26
Yrkeserfarenhet	0,18
Utbildningstidens längd	0,10
Intressen relaterade till arbetet	0,10
Grafologi (Handstilsanalys)	0,02
Ålder	-0,01

Appendix 1: Exempel på urvalsinstrument och dess prognostiska validitet. (Schmidt & Hunter 1998).

11.2. Appendix 2: Intervjuunderlag

Nedanstående frågor följdes beroende på svar av varierande följdfrågor. Dessa redovisas dock inte här utan endast de frågor som utformade själva intervjuunderlaget i allmänhet.

11.2.1. Konsultbranscherna IT, PR och Management samt Poolia

- Berätta lite om dig själv, vilken roll du har inom företaget, tidigare erfarenheter etc.
- Kan ni berätta lite allmänt om organisationen, antal anställda, vision, utbildningsbakgrund, könsfördelning etc.
- Hur går rekryteringsprocessen till?
- Vilka har utformat rekryteringsplanen?
- Vilka egenskaper är det ni faktiskt vill åt i och med rekryteringsprocessen och varför?
- Är dessa egenskaper generella för just er konsultbransch tror ni? Generella för hela branschen?
- Hur avspeglas egenskaperna ni vill åt i rekryteringsprocessen?
- Hur går ni tillväga efter rekrytering för att skapa samhörighet?
- Hur mäter ni och styr kvaliteten på det arbetet ni utför?
- Har ni internutbildningar och i så fall vad vill ni åstadkomma med dem?

11.2.2. Branschorganisationerna för IT-, PR- och Managementkonsultation

- Berätta lite om dig själv, vilken roll du har inom företaget, tidigare erfarenheter etc.
- Berätta lite allmänt om organisationen, vision, antal medlemmar etc.
- Hur blir man medlem och vilka krav finns för medlemskapet? Vilka områden tittar ni på?
- Hur går en eventuell certifieringsprocess till?
- Vad kan man förvänta sig som företag, vad är fördelen med att gå med i organisationen?
- Vad har branschorganisationen inneburit för kvalitetssäkring?
- Hur viktig är en certifiering för konsultfirmor? Har ni utfört en undersökning på detta?
- Vissa byråer vill inte bli certifierade då de riskerar att hamna i samma fack som flera andra firmor, varför tror ni att vissa firmor upplever det så?