

Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln

Från att ha varit en genomgångsbransch, är handeln på väg mot att bli en karriärmöjlighet för allt fler. Det ställer högre krav på handelsföretagens kunskaper när det gäller rekrytering – idag är det fortfarande magkänslan som styr. De anställande cheferna saknar i stor utsträckning utbildning inom rekrytering och använder ofta ineffektiva verktyg, både när det gäller lägre och högre befattningar. Viljan att förändra rekryteringsmönstren är låg, särskilt bland dem som anser sig vara effektiva rekryterare.

Kort om studien

Rapporten *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln* bygger på intervjuer, fokusgrupper och enkätundersökningar bland rekryteringsansvariga på olika nivåer inom Bauhaus, ICA och Systembolaget. Datainsamlingen gjordes under 2008 och 2009.

Syftet har varit att undersöka vilka strategier som används vid rekrytering till detaljhandeln, och vad som påverkar de anställande chefernas upplevda/självskattade effektivitet som rekryterare.

Olika strategier beroende på befattning

I studiens första del intervjuades HR- och personalchefer. I deras svar fanns en samsyn som sträckte sig över branschgränserna:

För lägre befattningar syftar rekryteringen till att matcha människa med jobb. Personen anställs först på timbasis utan krav på erfarenhet eller utbildning. Rekryteringarna sker ofta lokalt och utan insyn från personalavdelningar. Det är vanligt att de rekryterande cheferna har hjälpmedel i form av intervjumallar och liknande till sitt förfogande, men det är osäkert i vilken utsträckning de används.

För högre befattningar syftar rekryteringen till att matcha människa med företag. Företagens varumärke och kärnvärden matchas då mot den sökande. Här ställs högre krav på rekryteraren; det är vanligare med extern rekryteringshjälp och att fler personer bedömer varje kandidat för att minska graden av subjektivitet i bedömningen.

Magkänslan styr

I fokusgruppsundersökningen diskuterade anställande chefer rekryterings vardag. Vanliga problem är att stora rekryteringsbehov uppstår vid vissa tidpunkter, som jul och sommar, och att mindre lyckade rekryteringar då görs i all hast. Vid dessa tillfällen gäller det att snabbt hitta personal som kan utföra arbetsuppgifterna. Även vid nyetableringar är tidspressen en faktor, men här letar man i högre grad efter personal som motsvarar organisationens värderingar och tar ofta hjälp av externa rekryterare.



Rekryteringen syftar till att matcha människa med jobb och företag.

Inom Bauhaus och ICA är det vanligtvis en person som styr rekryteringen, medan man inom Systembolaget i större utsträckning fattar gemensamma beslut. Den metod som oftast används är den fria diskussionen (ostrukturerad intervju) och att rekryteraren väger in kandidatens sätt att uttrycka sig och fysiska beteende under intervjun.

Det är mycket vanligt att det är magkänslan som avgör vem som får jobbet, även i de fall då andra verktyg pekar mot en annan ansökande. Fyra av fem anställande chefer förlitar sig alltid eller i nästan alltid på magkänslan.

Fel verktyg är populärast

I enkätundersökningen kom det fram att de verktyg som forskningen visat är mest effektiva inte är de som används mest. Bland annat säger var fjärde chef att de aldrig använder strukturerade intervjuer och 60 procent säger sig aldrig använda tester, som till exempel personlighetstester. Det är fortfarande en del av de anställande cheferna som varken tar hänsyn till meritförteckning eller referenser – istället är det alltså magkänslan som styr.

Låg förändringsvilja

De rekryterande cheferna är medvetna om att felaktiga rekryteringar är kostsamma. Skattningar bland cheferna pekar mot att en felrekrytering kan kosta företaget mellan 50 000 kronor och 100 000 kronor. Ändå föredrar man olika subjektiva urvalsmetoder, som en enig vetenskap dömt ut.

En förklaring är att många av de verktyg som finns anses för dyra eller för komplicerade. En annan förklaring är att kunskapen om de olika metodernas effektivitet, som finns i

den akademiska världen, inte nått ut till dem som faktiskt genomför rekryteringarna.

I nära hälften av fallen har inte de rekryterande cheferna någon utbildning i rekrytering. Inom den gruppen är det vanligare att man inte är intresserad av rekryteringsfrågor, utan ser rekrytering som något tråkigt och nödvändigt ont.

De som anser sig vara effektiva rekryterare är i allmänhet nöjda med hur rekryteringarna sköts. Inom den gruppen är viljan att förändra rekryteringsbeteendet lågt.

Hur förklarar man en framgångsrik eller misslyckad rekrytering

Det finns olika sätt att förhålla sig till framgång och misslyckanden. Ett misslyckande skylls ofta på yttre omständigheter, som tidspress. En framgång tillskrivs oftare personliga egenskaper, som att man gjort ett bra jobb. Men det är inte alltid fallet.

De anställande chefer som skyller sina misslyckanden på sig själva eller på att de litat för mycket på magkänslan är i allmänhet mindre framgångsrika som rekryterare, jämfört med dem som inte skyller sina misslyckanden på sig själva eller på magkänslan.

De som förklarar sina framgångar med personliga egenskaper, som att de gjort ett bra jobb, är mer benägna att använda subjektiva metoder som ostrukturerade intervjuer istället för vetenskapligt rekommenderade metoder som tester och strukturerade intervjuer.

Brist på uppföljning

Ett område där det finns stor förbättringspotential är uppföljning. Idag sker uppfölj-

ning av rekrytering i liten omfattning. I undersökningen svarade färre än var tionde anställande chef att de följer upp hur rekryteringen och den nyanställda fungerar efter en viss anställningstid.

Vilka egenskaper värderas högst av rekryterare?

Den viktigaste egenskapen en kandidat bör ha, vid sidan av personens förmåga att utföra det aktuella jobbet, är att vara trevlig. Den egenskapen värderas högst inom de tre företagen i undersökningen, oberoende av butiksstorlek. Sedan ser man gärna att kandidaten är driftig, tillmötesgående, noggrann och initiativtagande.

För stora butiker är driftighet den näst viktigaste egenskapen, medan noggrannhet kommer längre ned i prioriteringen. För små butiker är det tvärt om. Noggrannhet anses näst viktigast medan driftighet är mindre viktigt.

Praktiska tips vid rekrytering

Det är viktigt att den rekryterande chefen har en tydlig bild av vilka kompetenser som är viktigast för den tilltänkta tjänsten. En tydlig kompetensprofil är viktig inte bara för rekryteringen, utan även för framtida kompetensutveckling.

När man bestämt sig för att samarbeta med en rekryteringskonsult eller rekryterare från personalavdelningen, är det viktigt att se till att rekryterare och anställande chef har samma bild av vem som skall anställas. Olika bilder leder till olika bedömningar.

Planera i förväg att utvärdera rekryteringar och då inte bara vid felrekryteringar. När

man lyckas med rekryteringen är det bra att veta vad som fungerade för att kunna ta med sig det till nästa rekrytering. Rekrytering, precis som ledning och försäljning m.m. handlar om lärande, färdighetsträning och noggrann utvärdering.

Magkänslan kan vara förrädisk i en bedömningsituation. Ett sätt att motverka den är att sätta tydliga mål för rekryteringen, att använda flera bedömare och flera bedömningsverktyg.

FAKTARUTA

Rapporten *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln* bygger på resultat från forskningsprojektet *Rekrytering och framtida kompetenser inom detaljhandeln*.

Projektledare: Docent Johnny Hellgren
Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.

Övrig projektdeltagare: Doktorand Kristina Danilov.

För mer information om detta eller andra projekt som finansieras av Handelns Utvecklingsråd, kontakta

Andreas Hedlund
Kanslichef Handelns Utvecklingsråd
010-471 85 46
andreas.hedlund@hur.nu

Att den så kallade magkänslan spelar en stor roll vid bedömningen av arbetssökanden, och i många fall är helt avgörande för vem som ska erbjudas jobbet, är påfallande tydligt i samtliga organisationer.

HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handelns Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu