



**Linnéuniversitetet**

Ekonomihögskolan

# Vadå rekrytering?

*En guide över rekryteringsprocessen*



*Författare:*

**Diana Henningsson  
Emma Ghebaru**

*Handledare:*

**Thomas Karlsson**

*Examinator:*

**Petter Boye**

*Ämne:*

**2FE40E Företagsekonomi**

*Nivå och termin:*

**Kandidatnivå  
Vårterminen 2013**

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

## FÖRORD

Vi vill tacka alla intervjupersoner för deras öppenhet och positiva inställning. Det gjorde denna studie genomförbar.

Vi vill även tacka de olika opponenterna som har hjälpt oss med givande åsikter under delseminarierna.

Ett stort, varmt tack till Thomas Karlsson som gett betydande insikter och respons.

Kalmar 9 januari 2013

**Diana Henningsson**

---

**Emma Ghebaru**

---

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

## SAMMANFATTNING

- Titel:** Vadå rekrytering? - En guide över rekryteringsprocessen
- Författare:** Diana Henningsson och Emma Ghebaru
- Kurs:** 2FE40E, Företagsekonomi III inriktning redovisning/ekonomistyrning – examensarbete 15 hp, Linnéuniversitetet VT-2013
- Institution:** Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet, ELNU
- Handledare:** Thomas Karlsson (Ekonomihögskolan, Linnéuniversitet, ELNU)
- Examinator:** Petter Boye (Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet, ELNU)
- Bakgrund:** I och med det växande fokuset på människor som organisationers främsta tillgång har det blivit alltmer intressant för företag att hitta personer med väsentliga förmågor. Till följd av globaliseringen så har länder kommit varandra närmre. Det räcker inte att ha en högre utbildning eller att bo nära arbetsplatsen. Fokus ligger numera på att visa vilka egenskaper du besitter till följd av dina erfarenheter. En rekrytering är en investering och personen som anställs ska kunna gynna företaget långsiktigt.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att ge begränsat arbetserfarna universitets- och högskolestudenter en större förståelse av rekryteringsprocessen.
- Metod:** Forskningsstrategin för denna fallstudie är genomförd utifrån en induktiv ansats. Studien är genomförd på ett hermeneutiskt sätt där vi tolkat svaren från elva kvalitativa intervjuer och information från lämplig teori. Vid informationsinsamlandet fordrades en kvalitativ bearbetning av den insamlade empirin.
- Slutsatser:** Slutsatsen för studien är att kompetens är ett komplext och något överanvänt begrepp. Den sociala kompetensen står i slutändan oftast högre än den formella kompetensen. Vi har även funnit att intervjuer är av största vikt vid rekrytering, och därmed social förmåga. En genomarbetad meritförteckning är också av stort vikt. Vidare är ett engagemang eller extraarbete vid sidan av studierna oerhört värdefullt.
- Vidare forskning:** En frågeställning som vi skulle finna spännande att forska vidare i är en kvantitativ studie över hur nyutexaminerade studenter får sina anställningar idag. De skulle reda ut om de studenter vi intervjuat är representativa eller inte och därmed kunna bidra till bättre slutsatser.

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

## ABSTRACT

- Title:** Recruiting. What? A guide of the recruiting process
- Authors:** Diana Henningsson and Emma Ghebaru
- Course:** Business Administration III, bachelor thesis in accounting and financial control, 15 hp, Linnaeus University, spring 2013
- Institution:** School of Business and Economics, Linnaeus University, ELNU
- Supervisor:** Thomas Karlsson (School of Business and Economics, Linnaeus University, ELNU)
- Examiner:** Petter Boye (School of Business and Economics, Linnaeus University, ELNU)
- Background:** Organizations are increasingly focusing on people as the company's prime asset. Therefore it has become more and more important to find people with the essential skills. As a consequence of the globalization countries are now closer to each other. It is no longer enough to have a higher education or live close to the work place. The focus lies in what qualities you have collected from earlier experience. A new recruit to a company is an investment and the person that is hired must be able to benefit the company in a long-term perspective.
- Purpose:** The purpose of this study is to give university students with limited work experience a bigger understanding of the recruiting process.
- Methodology:** The strategy applied to this case study follows an inductive approach. The study is put through hermeneutically. We have interpreted the answers from eleven qualitative interviews and the information from suitable empirics. While collecting the information a qualitative adaptation was required.
- Conclusion:** The conclusion of the study is that competence is a complex and a slightly over-used term. The social competence is almost always more valuable than the formal competence in the end. We have also found that interviews are very important for recruiting new people, and therefore the social skills of them. An elaborate resume is also fundamental. Commitments and extra work on the side of the studies are also valuable.
- Future research:** We would find a quantitative study of how students get their first jobs today very interesting for future research. That would help us unravel if the students we interviewed are representative or not and therefore help us finding better conclusions.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. “GE INTE UPP!”	8	
1.1 Bakgrund		8
1.2 Problemdiskussion		10
1.3 Problemformulering		11
1.4 Syfte		11
1.5 Avgränsningar		11
1.6 Definitioner		11
2 “HUR GJORDE VI?”	12	
2.1 Vetenskaplig ansats		12
2.2 Kvalitativ forskningsmetod		13
2.3 Urval av intervjupersoner		14
2.4 Datainsamling		16
2.4.1 Kvalitativ intervju		16
2.5 Kvalitativ databearbetning		19
2.6 Validitet, trovärdighet och äkthet		19
2.7 Metod- och källkritik		19
3 “REKRYTERINGSPROCESSEN OCH DESS VARDAG”	22	
3.1 Rekryteringsföretag		22
3.1.1 Arbetsanalys		22
3.1.2 Urval		23
3.1.3 Felrekryteringar		24
3.1.4 Personliga intervjuer		24
3.1.5 Tester		25
3.1.6 Kompetens		26
3.1.7 Tips		26
3.2 Andra företag		27
3.2.1 Arbetsförmedlingen		27
3.2.2 Holtab rekryterar		30
3.2.3 Swedbank rekryterar		32
3.3 Nyutexaminerade studenter		34
3.3.1 Maja Stilling - VD assistent		34
3.3.2 Joakim Tornberg - Kundtjänstrådgivare		36
3.3.3 Lisa Cronholm - Rådgivare		39
3.3.4 Tove Lind - Ekonomi- och projektadministratör		40
4 “VADÅ REKRYTERING?”	44	
4.1 Rekrytering		44
4.2 Kompetens		44
4.2.1 Olika typer av kompetens		46
4.3 Arbetsanalys		46
4.3.1 Metoder för arbetsanalys		47

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

4.4	Rekryteringsarbetet	49
4.5	Urvalsarbetet	50
4.5.1	Personlig intervju	50
4.5.2	Tester	51
4.6	Utbildning	52
4.7	Anställningsbarhet	52
5	“VI SKALL INTE KASSERA MÄNNISKOR, VI SKALL PLACERA DEM”	56
5.1	Rekrytering	56
5.2	Kompetens	56
5.3	Arbetsanalys	58
5.4	Rekryteringsarbetet	60
5.5	Urvalsarbetet	61
5.5.1	Personlig intervju	62
5.5.2	Tester	63
5.6	Utbildning	64
5.7	Anställningsbarhet	65
5.8	Erfarenhetsmässiga råd	67
6	”MAN FÅR TA FOLK SOM DE ÄR, INTE SOM MAN VILL ATT RITNINGARNA SKA SE UT”	70
6.1	Kompetens	70
6.2	Arbetsanalys	71
6.3	Rekryteringsarbetet	72
6.4	Urval	73
6.5	Utbildning och anställningsbarhet	74
6.5	Vidare forskning	75
REFERENSLISTA		76
	Litteratur	76
	Artiklar	77
	Rapporter	77
	Personlig kommunikation	78
	Webbaserade källor	78



## 1. “GE INTE UPP!”

*Detta inledande kapitel motiverar valda ämne samt de problem som vi finner inom det. Vidare beskrivs studiens problemformulering och syfte. Här har vi även valt att presentera de avgränsningar vi valt att hålla oss till, samt ett antal begreppsdefinitioner.*

---

### 1.1 Bakgrund

I och med utvecklingen av Human Resource Management har det uppstått en växande trend där organisationer fokuserar på människor. Human Resource Management handlar till stor del om att ta tillvara på de mänskliga resurserna i organisationer. Det har idag blivit vanligt att företag talar om medarbetarna som den främsta tillgången i organisationen. Enligt IASB (International Accounting Standard Board) definieras en tillgång som något ett företag har kontroll över, förväntas ge framtida ekonomisk fördel och uppkommer genom ett in- eller utflöde av resurser. Människor uppfyller i själva verket inte riktigt dessa kriterier, då ett företag till exempel inte fullt ut kan kontrollera människor. Trots det så anses de ofta vara företagets främsta tillgång (Smith 2006). Det har blivit allt viktigare för företag att hitta människor med väsentliga förmågor. Enligt den Statistiska Centralbyrån så ökade det totala antalet anställda i Sverige med 2,3 procent till 4 140 800 anställda under första kvartalet i år jämfört med motsvarande kvartal 2011 (scb.se). Det har väckt vårt intresse för hur dessa människor anställs.

Det har tagits fram ett antal empiriska studier som visar på ett tydligt samband mellan teknologisk förändring och efterfrågan på humankapital. Globalisering drivs av utveckling, ny teknologi och kunskap genom att stötta ett större och friare flöde av bland annat kapital och varor, nya informationsteknologier och utökade transportnät. I och med dessa antaganden finns det starka skäl att förmoda att globaliseringen ökar betydelsen av och intensifierar efterfrågan på humankapital (Andersson & Thulin 2008). Globaliseringen har bidragit till en känsla av att länder kommer närmare varandra. Det har därmed även bidragit till att konkurrensen för arbetssökande på marknaden ökat. För dessa räcker det inte att bo nära arbetsplatsen, du måste numer kunna konkurrera globalt och visa att du har den främsta kompetensen. För företagen gäller det att hitta och känna igen de främsta talangerna som kan arbeta och utvecklas i riktning mot att uppfylla företagets mål. Det blir därmed viktigt att företagen gör en så korrekt bedömning av människor som möjligt under rekryteringsprocessen. Rekryteraren måste därför besitta en förmåga att

bedöma värdet av en människas personlighet, färdigheter och drivkraft (Lindelöw 2008).

Rekrytering handlar främst om att skaffa sig resurser och konkurrensfördelar till företaget (Lindelöw 2008). Samtidigt är denna process en fråga om tid och pengar då det är både tidskrävande och kostsamt att rekrytera. Kostnaderna uppkommer bland annat genom den nyrekryterades underprestation (Taormina 2009). I vissa fall kan en felrekrytering uppstå till grund av flera olika orsaker. Det kan visa sig att personen i fråga inte har tillräckliga färdigheter för att klara av arbetet. Personen kan även ha fel inställning på grund av vantrivsel eller osäkerhet inför arbetsuppgiften, vilket i sin tur kan leda till att medarbetaren inte uppnår ett bra resultat. Personalenheten måste då lägga ner tid och kraft på att hålla förhandlingar och diskussioner. Sker ingen förbättring kan rådgivning, stöd och eventuellt avgångsvederlag komma att krävas. Företaget kan under denna period bli tvunget att hyra in annan personal. Dessutom uppstår ytterligare kostnader i sökandet efter ny personal. Rekryteringsarbetet består bland annat av utformandet av platsannonser, bearbetning av ansökningar, genomförandet av intervjuer samt professionella personbedömningar för att förhindra fler felrekryteringar i framtiden (Lindelöw, 2008). Öhrlings PriceWaterHouseCooper (2006) har genomfört en undersökning om problem och möjligheter för småföretag där det framgick att en felrekrytering i snitt kostar 700 000 kr, enligt småföretagarnas egna beräkningar. Dessutom är det sannolikt att en nyanställd underpresterar under upplärningsperioden vilket bidrar till att effektiviteten inte blir lika hög. Även detta kan bli kostsamt för företaget. I ett pressmeddelande från rekryteringsföretaget Poolia framgår att antalet misslyckade rekryteringar ökar i stort. Enligt Poolias rekryteringschef kostar en felrekrytering mellan 500 000 upp till 1 500 000 kr, framförallt på grund av underprestation. Vidare berättas att en felrekrytering med stor sannolikhet även kommer skapa oro bland de anställda och därmed påverka hela organisationens prestation (Pressmeddelande från Poolia 2011).

Det finns vissa skillnader i att rekrytera vid hög- respektive lågkonjunktur. Skillnaden ligger i intensiteten av själva rekryteringen. Under högkonjunktur ökar den då företag behöver anställa fler för att behålla effektiviteten. Följden av intensiv rekrytering blir ofta att företagen sänker kraven på kandidaten då det kan uppstå svårigheter att hitta rätt personer under denna tidpunkt. Detta resulterar i sin tur i att de nyanställda medarbetarna inte innehar de kvaliteter organisationen egentligen är i behov av. I motsats till högkonjunkturer så sker färre anställningar

under lågkonjunktur. Istället sätts det press på befintlig personal. Under denna tidpunkt är det då viktigt att kunna utnyttja, omstrukturera och internrekrytera befintlig personalstyrka. I vilket konjunkturläge organisationen än befinner sig i är det viktigt att ha ett långsiktigt synsätt gällande rekrytering (Lindelöw 2008).

## 1.2 Problemdiskussion

Enligt Arbetsförmedlingens rapport ”Arbetsmarknadsutsikterna för hösten 2012, prognos för arbetsmarknaden 2012-2014” så kommer arbetskraftsutbudet att minska då fler väljer att utbilda sig istället för att gå arbetslösa. Dessa fastställanden innehåller en hel del osäkerhetsmoment, men vi anser ändå att det är värt att påpeka. Samma prognos visar att ungdomsarbetslösheten är betydligt större än arbetslösheten för resten av befolkningen. Vidare förklarar rapporten att sysselsättningen för människor under 35 år minskar. En orsak till detta är att rekryteringar i stort minskar då färre företag växer. Bidragande faktorer blir då att många nya kommer ut på arbetsmarknaden samtidigt som företagen generellt minskar antalet tillfälliga anställningar till följd av konjunkturläget (Arbetsförmedlingens marknadsprognos).

I de flesta organisationer är rekrytering en oerhört viktig fråga. Som nämnts tidigare är en felrekrytering en oerhört kostsam process för ett företag. Detta ställer höga krav på ett framgångsrikt rekryteringsförfarande. Företag räknar med att människor som kommer in i organisationen så småningom lämnar den. På så sätt medför anställningar nytänkande i form av nya talanger. Den stora utmaningen ligger i att finna den metod som hjälper organisationen att hitta lämpliga personer för jobbet och som även bidrar till individen kommer att växa i sin nya tjänst (Lindelöw 2008).

I och med den ökade arbetslösheten har konkurrensen på arbetsmarknaden ökat. Allt fler människor väljer att läsa vidare på en högre utbildningsnivå för att på så sätt få en konkurrensfördel i jobbsökandet. Det vi därför är intresserade av att undersöka är hur en nytexaminerad student ska gå till väga för att lyckas i sin jobbsökning. Vi vill belysa frågan om vilka krav och egenskaper företag anser vara viktiga vid rekryteringsprocessen och på så sätt kunna ge en inblick för nytexaminerade universitetsstudenter. Vår avsikt är att göra en

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

jämförelse mellan företag som arbetar med rekrytering och även andra företag för att finna viss lärdom i processen. Vi vill även få insyn i hur rekryteringen gått till för ett antal nyligen examinerade studenter som fått anställning inom ett år efter examen från högskola eller universitet.

## 1.3 Problemformulering

Vår forskningsfråga är följande:

*På vilket sätt arbetar företag med rekrytering och vad kan nytexaminerade universitets- och högskolestudenter utan längre arbetslivserfarenhet lära av detta?*

## 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ge begränsat arbetserfarna universitets- och högskolestudenter en större förståelse av rekryteringsprocessen.

## 1.5 Avgränsningar

I denna studie lägger vi fokus på studenter under 35 år, då de har mindre arbetslivserfarenhet och då de har svårare att komma in på arbetsmarknaden. Vi har valt att inte ta hänsyn till huruvida etnisk bakgrund påverkar företagets preferenser. Vi har enbart fokuserat på urvalsmetoderna meritförteckning, intervju och test, men är medvetna om att det finns ytterligare metoder för urvalet till rekryteringen. Vi har däremot inte funnit dessa relevanta för vår studie då flertalet av de intervjuade företagen inte använder sig av andra metoder än de tidigare nämnda.

## 1.6 Definitioner

I denna uppsats syftar nytexaminerade studenter till universitets- eller högskolestudenter som tagit examen under år 2012.

Begränsad arbetslivserfarenhet syftar till personer som har en högskole- eller universitetsexamen, men som inte arbetat efter tagen examen. Det är möjligt att personen har arbetslivserfarenhet från ferie- eller extrajobb under studietiden. De kan även ha varit engagerade i annan typ av verksamhet såsom studentkår eller föreningsliv.

## 2 “HUR GJORDE VI?”

*Detta kapitel redogör för vilken forskningsmetodik som använts i studien av rekryteringsprocessen. I kapitlet ges en utförlig beskrivning och motivering till det tillvägagångssätt vi valt.*

---

### 2.1 Vetenskaplig ansats

Det finns olika vetenskapliga ansatser att ta till när det gäller sättet att se på vetenskaplig forskning och teori. Vi har valt att använda oss av ett hermeneutiskt förhållningssätt. Hermeneutik innebär att undersökaren använder sig av ett tolkande perspektiv för att på så sätt söka förståelse för det empiriska fenomenet. Det grundar sig således i att bygga en förståelse av omvärlden genom att tolka den (Bryman & Bell 2011). Forskarens roll inom hermeneutiken handlar om öppenhet, engagemang samt subjektivitet. Subjektiviteten blir märkbar då forskarens förförståelse, intryck och känslor används som en tillgång i tolkningsprocessen. Något som också utmärker det hermeneutiska förhållningssättet är att forskaren undersöker forskningsproblemet genom att helheten ställs i förhållande till de olika delarna. På så sätt nås en större förståelse för problemområdet (Patel & Davidsson 2011).

Vår undersökning grundar sig i empiriska data samt en teoretisk förförståelse för rekryteringsprocessen och därmed lämpar sig det hermeneutiska förhållningssättet. Tanken med undersökningen är att söka förståelse och tolka själva rekryteringsprocessen samt att implementera den på unga, nyutexaminerade studenter med mindre eller ingen arbetslivserfarenhet. Då vi tolkar den data vi får fram genom intervjuer med personer som är insatta i olika delar av rekryteringsprocessen finner vi den hermeneutiska ansatsen lämplig för vårt arbete.

Det finns olika metoder för forskningsarbetets ansatser i förhållande till förståelse. Vi har valt att använda oss av en induktiv ansats. Den grundar sig i att undersökaren utgår från ett antal enskilda fall och drar slutsatsen att det föreligger ett generellt samband mellan dessa (Alvesson & Sköldberg 2009). Enligt Bryman och Bell (2011) bör försiktighet beaktas när man drar slutsatser utifrån den induktiva förståelseansatsen. Dessa har sällan någon större teoretisk betydelse utan

handlar snarare om empiriska generaliseringar. Dock kan de bidra med mycket upplysande och intressanta resultat (Bryman & Bell 2011).

Vi har utgått från resultatet av vår informationsinsamling för att på så sätt finna en förståelse för rekryteringsprocessen. Resultaten kommer ifrån vår tolkning av våra samtal med elva intervjupersoner. I resultatet har vi strävat efter att uppnå förståelse för att kunna finna samband med tidigare information om ämnet. Därmed är vår förståelseansats utav induktiv karaktär. Vi har emellertid använt oss av viss forskning för att få en förförståelse för ämnet.

## 2.2 Kvalitativ forskningsmetod

Det finns två olika forskningsstrategier – kvantitativa respektive kvalitativa metoder. Enligt Holme och Solvang (1997) är den största skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod att kvantitativ forskning går ut på att ombilda den information forskaren samlar in till siffror för att kunna utföra statistiska analyser. Kvalitativ forskning grundar sig istället på forskarens tolkning av den framtagna informationen, till exempel tolkning av sociala sammanhang, processer eller motiv. Undersökaren utforskar ett fenomen den inte förstår och undersöker det för att försöka få en djupare förståelse och uppfattning av det som studerats (Holme & Solvang 1997). Förenklat förklarar grundar sig kvalitativ forskning i att finna en förståelse av en social verklighet. Forskaren förtydligar hur olika deltagare i en specifik miljö uppfattar sin egen verklighet. Därmed lämpar sig kvalitativa studier mer för undersökningar som är baserade på intervjuer och observationer (Björklund & Paulsson 2007). Ofta karaktäriseras kvalitativa forskningsmetoder av ett induktivt förhållningssätt (Bryman & Bell 2011).

Då vi utgått från resultaten av intervjuer med sakkunniga personer som arbetar med rekrytering samt nytexaminerade studenter som nyligen gått igenom processen, har vi använt oss av en kvalitativ forskningsmetod. Undersökningen har grundat sig i förståelsen för en social verklighet, det vill säga hur olika människor arbetat med samt upplevt rekryteringsprocessen. Kvalitativa studier innebär även att undersökaren söker förståelse för ett visst ämne. Vi har haft som mål att söka en större kännedom för rekryteringsprocessen genom att tolka svaren från respondenterna för att framförallt kunna ge nytexaminerade studenter en god insikt i processen. Det är av denna

anledning som vi har valt denna form av studie.

## 2.3 Urval av intervjupersoner

Urvalet av personerna vi intervjuade till vår undersökning har skett genom ett icke-sannolikhetsurval. Bryman & Bell (2011) förklarar att detta begrepp innefattar tre olika former av urval: bekvämlighetsurval, kedjeurval och kvoturval. Vi har i vår studie använt oss av ett kedjeurval samt bekvämlighetsurval. Kedjeurval utgår från att forskaren tar kontakt med ett fåtal personer som är viktiga för studien. Utefter svaren får forskaren kontakt med ytterligare människor som är av relevans för undersökningen. Bekvämlighetsurval betyder att forskaren väljer personer som finns tillgängliga för forskaren vid valtillfället. Resultaten kan bli intressanta, däremot så bör forskaren tänka på att de som väljs genom bekvämlighetsurval förmodligen inte är representativa för gruppen i helhet (Bryman & Bell 2011).

När vi försökte hitta personen inom företaget som arbetar med rekrytering har vi blivit rekommenderade att tala med andra personer än de vi först och främst kontaktade, som till exempel anställda på huvudkontor som är arbetsplacerade i större städer. Sedermera insåg vi att det var av större vikt att intervju rekryteringsföretag då de hade mer att berätta om gällande rekryteringsprocessen än vanliga företag. Därför utökade vi intervjuerna med rekryteringsföretag till fler än vad vi tänkt från början. Vi har slutligen valt att intervju fyra unga, nyutexaminerade studenter som genomgått rekryteringsprocessen under det senaste året, fyra rekryteringsföretag samt tre andra företag och hur dessa arbetar med rekrytering.

Vid valet av nyutexaminerade intervjupersoner har vi använt oss av bekvämlighetsurval. Kriterier som vi utgått från vid val av de nyutexaminerade är att vi främst undersökte vårt egna, närmsta kontaktnät. För att få ut så mycket som möjligt av dessa intervjuer har vi försökt hålla de på ett avslappnat och ledigt sätt.

När det gäller de vanliga företagen har vi inriktat oss på olika typer av företag i blandade storlekar och som jobbar i olika branscher för att få en så bred bild som möjligt av rekryteringsprocessen. Kravet vi ställt är att de tjänster som tillsätts i företagen kräver utbildning

på högskole- eller universitetsnivå.

Vid valet av rekryteringsföretag har vi velat bredda vår kunskap om rekrytering och därmed riktat in oss på företag som jobbar med olika områden av rekrytering och på blandade sätt. Vi har intervjuat rekryteringsföretag som enbart arbetar med rekrytering, de som även arbetar med bemanning samt ett som specialiserar sig på utbildade utan längre arbetslivserfarenhet än fem år.

Personerna vi har intervjuat är följande:

**- Maja Stilling.**

Stilling tog examen från Kenyon College i Ohio i USA i juni 2012. Snabbt fick hon jobb som receptionist på företaget Plantagon i Stockholm för att efter cirka två månader avancera till VD-assistent.

**- Joakim Tornberg.**

Tornberg tog även han examen i juni 2012, men från Linnéuniversitetet i Kalmar. Nu arbetar han som kundtjänstrådgivare på SEB-banken i Nybro.

**- Tove Lind.**

Lind arbetar som ekonomi och projektadministratör på ”action marketing”-företaget Action People i Stockholm. Lind har en ekonomie kandidat examen med inriktning på ekonomistyrning från Linnéuniversitetet och tog examen i januari 2012.

**- Lisa Cronholm.**

Cronholm arbetar som rådgivare på Swedbank i Stockholm och tog examen i juni 2012 från Linnéuniversitetet där hon läste programmet Human Resource Management

**- Andreas Andersson.**

Andersson arbetar som personalansvarig chef och delägare i rekryteringsföretaget Framtiden. Framtiden inriktar sig främst på att rekrytera människor utan längre erfarenhet än fem år.

**- Charlotte Gustafsson.**

Gustafsson som arbetar som konsultchef på det multinationella bemanningsföretaget Manpower i Växjö.

**- Titti Falk.**



# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

Falk som arbetar som rekryteringskonsult på Lernia bemanning i Oskarshamn.

**- Martin Holmdahl.**

Holmdahl arbetar som rekryteringskonsult på Proffice i Kalmar.

**- Maria Stegefors.**

Stefors arbetar som verksamhetssamordnare på Arbetsförmedlingen i Kalmar.

**- Niklas Fröding.**

Fröding arbetar som privatmarknadschef för Swedbank i Kalmar.

**- Patrik Persson.**

Persson är VD över Holtab AB i Tingsryd, ett företag som är en av Nordens ledande tillverkare av transformatorstationer.

## 2.4 Datainsamling

Insamlandet av data till forskningsstudier kan ske via primära källor eller sekundära källor. Primärkällor är så kallade förstahandsrapportering vid exempelvis ögonvitnesskildringar eller intervjuer (Patel & Davidsson 2011). Övriga data betecknas som sekundära källor. Sekundärdata samlas in genom att läsa omkring ämnet, om till exempel organisationer som har relevant information för studien (Anderson 2005).

Vi har använt oss av både primär- och sekundärkällor till vår undersökning. Primärkällorna har bestått av olika intervjuer med utvalda personer som arbetat med eller genomgått en rekryteringsprocess. Våra sekundära källor har bestått av litteratur, artiklar och elektroniska källor som generellt behandlat området rekrytering. De har bland annat diskuterat ämnesområdena kompetens, rekryteringsprocessen och rekryteringens problematik.

### 2.4.1 Kvalitativ intervju

Den huvudsakliga informationskällan till kvalitativa fallstudier är intervjuer. Den kvalitativa information som framkommer hjälper undersökaren att få en förståelse för den studerade företeelsen. Gruppintervjuer, panelintervjuer och enskilda intervjuer är alla olika former av intervjuer och olika sätt en intervju kan utföras på. Den mest använda formen är dock enskilda intervjuer där en intervjuare möter en respondent som ska lämna information. Syftet med

intervjuer i kvalitativa fallstudier är att få tillgång till en särskild typ av information, alltså information vi inte enbart kan få genom en direkt iakttagelse. Därför måste forskaren fråga människor om hur de tolkar handlingar, känslor och sätt att agera. Enligt Patton (2010 s. 86) så kan vi inte:

*”... observera känslor, tankar och avsikter. Vi kan inte observera handlingar som utförts för länge sedan. Vi kan inte observera situationer som ingen kunnat observera eller där ingen funnits närvarande. Vi kan inte observera hur människor skapat mening i världen och vilka innebörder det medfört för skeendena i verkligheten – vi måste fråga människorna om dessa saker. Syftet med intervjuer är således att göra det möjligt för oss att inta en annan människas perspektiv”.*

Enligt Yin (2007) är fördelarna med intervjuer som datainsamlingsmetod att de konkreta frågor som ska ställas är flexibla och flytande. Det innebär att det är enkelt att ställa följdfrågor som inte planerats vilket ger ett mer varierande och innehållsrikt resultat. Merriam (2010) anser att fördelen är att det kostar betydligt mindre än andra forskningsmetoder. Det är även viktigt att valet av intervjuer som datainsamlingsmetod grundar sig på att intervjuerna är den mest lämpade metoden för att få fram den information som intervjuaren vill åt (Merriam 2010).

Genom vår förundersökning har vi förstått att det är ovanligt att rekryteringsprocessen utvärderas i företag. Vi såg intervjuer som det mest lämpade sättet att utvinna information på, då de möjliggör åtkomsten av djupare dialoger på grund av möjligheten till följdfrågor. Dessutom kände vi att vi genom intervjuer kan få tillgång till människors personliga åsikter. Delvis från rekryterarna, men även från de som sökt tjänster för att se hur deras upplevelse varit samt vad de upplevt som för- och nackdelar. Intervjuer som datainsamling kändes mer lämpligt då det endast är dessa personer som vet hur själva processen i verkliga fallet gått till.

I kvantitativa forskningsprocesser använder ofta datainsamlaren sig av strukturerade intervjuer. Strukturerade intervjuer består av besvarandet av standardiserade frågor som ska eliminera variation i intervjubeteendet då målet är att få jämförbara svar. När det gäller kvalitativa fallundersökningar är det vanligast med mer öppna och ostrukturerade intervjuer. Respondenten får då chansen att definiera sin verklighet på sitt egna sätt. Dessa kräver inte heller en hög grad av

precision för att uppnå en hög reliabilitet i studien (Bryman & Bell 2011). En kombination av strukturerade och ostrukturerade forskningsprocesser är delvis strukturerade intervjuer. Frågeställningar eller teman bestäms då i förväg, men ordningsföljden kan variera (Merriam 2010).

Vi valde att göra intervjuerna delvis strukturerade då vi hade vissa frågor kopplade till rekryteringsprocessen som vi kände att vi ville ha svar på för att vår studie skulle bli så upplysande som möjligt. Samtidigt så ville vi låta den intervjuade tala så fritt som rimligt för att få tillgång till deras individuella sätt att se på den här processen. Frågeställningarna som varit underlaget för intervjuerna har tagits fram i syfte att vara relevanta för både problemområdet och respondenterna. Vi ville även att de skulle ligga som en större grund för mer reflektion i respondenternas svar. De har även tagits fram för att användas som hjälpmedel till oss som intervjuare. Under våra intervjuer har vi varit flexibla i ordningsföljden av frågorna som vi ställt till respondenterna och vi har även ställt spontana följdfrågor. Intervjuerna har spelats in och transkriberats i efterhand till översiktliga sammanställningar av intervjuvaren från respektive respondent. Varje respondent har även erbjudits anonymitet, utifall att någon utav dem skulle känna att det delger känslig information.

Det finns en del negativa aspekter när intervjuer används som informationsinsamling. Intervjuer kan ge en skevhet som beror på illa formulerade frågor av intervjuarna. Det kan även ge en skevhet i och med svaret från intervjupersonerna. Det inte heller omöjligt att det kan uppstå en reflex i och med att intervjupersonen omedvetet kan svara på ett sätt som den tror att intervjuaren vill att den ska göra (Yin 2007).

Att arbeta fram frågor att ställa inför intervjuer är ett sätt att översätta målet med undersökningen till mer mätbara termer. Dessutom motiverar det respondenterna till att berätta om sina åsikter och tankar kring ämnet. Det är viktigt att inte ställa ledande frågor och att undersökaren redan innan bestämmer vad för typ av information man vill få fram som till exempel bakgrundsdata, känslor, åsikter eller kunskap (Merriam 2010).

## 2.5 Kvalitativ databearbetning

Det finns tre grundläggande tekniker för att registrera intervjuinformation; ljudbandsinspelning, anteckning under intervjuens gång eller att skriva ned det som finns kvar i minnet så fort intervjun är genomförd. Den vanligaste metoden är ljudbandsinspelning, vilket även vi valt att använda oss av. Denna metod ger intervjuaren möjlighet att lita på att allt som sägs kommer vara disponibelt efter intervjun. Det ger även intervjuaren en chans att utveckla sin intervjuförmåga, då denna kan lyssna igenom intervjun och då höra hur frågor ställts (Merriam 2010).

## 2.6 Validitet, trovärdighet och äkthet

Äktheten i studien anser vi vara god då vi trots vår subjektivitet förhoppningsvis har lyckats i bedriften att hålla avstånd till den information vi samlat in. Vid intervjuer och vid insamling av dokument har vi strävat efter att vidhålla ett öppet men kritiskt sinne. Merriam (2010) skriver att det kan vara svårt att bedöma huruvida material är riktiga och äkta, och att till och med offentliga protokoll kan ge en skev bild av vad som verkligen är sant eller inte. Detta är ytterligare anledning till att vi valt att använda oss av olika informationskällor, så som intervjuer, litteratur, vetenskapliga artiklar och webbsidor. Validitet och reliabilitet i kvalitativa fallstudier grundar sig i vad för förhållningssätt och sinnesnärvaro forskaren eller forskarna har. Redan vid första intervjun, under första observationen eller vid första dokumentet som granskas så startar analysen. Det är alltså av vikt att redan här ha ett relevant förhållningssätt till den information som tas in (Merriam 2010).

## 2.7 Metod- och källkritik

Det som måste beaktas är att informationsinsamlarna måste bedöma värdet i källorna. De bör fråga sig om den som intervjuas eller de data som samlas på annat sätt innefattar relevant information eller kunskap. Med relevant innebär information och dokument som kan ligga till grund för att svara på den frågställning som ställts i inledande kapitel (Bryman & Bell 2011).

En nackdel med att föra intervjuer är att vi, som tämligen ovana intervjuare, omedvetet kan påverka samspelet mellan oss och intervjupersonen. Denna faktor kan vara avgörande för framgångsrika intervjuer. Det finns ytterligare en nackdel med att använda sig av

ljudbandsinspelning vid intervjuer. Intervjupersonen kan känna sig osäker eller negativ till en början, vilket då kan leda till att svaren inte blir desamma som om inspelningen inte hade varit igång. Däremot finner de flesta forskare att inspelningen brukar glömmas bort av intervjupersonen efter en kort stund (Merriam 2010).

Vi är medvetna om begränsningen i att vi använt oss av ett antal nyutexaminerade studenter som ingått i vårt sociala kontaktnät. Det finns inget som garanterar att dessa studenter är representativa. I och med att vår erfarenhet av studentföreningar kan det vara så att de närmsta kontakter vi har är liknande personer, som även de är engagerade. Det gör att dessa personer förmodligen har ett större kontaktnät än andra som inte är engagerade, och även att de som människor är mer framåt och möjligen mer socialt kompetenta än andra. Här är vi medvetna om att majoriteten av Sveriges studenter inte är involverade i liknande föreningar eller aktiviteter. Därför anser vi att valet av studenter ifrågasätts.

De sekundärkällor vi valt att använda kan också eventuellt betvivlas. Mängden är relativt liten och validiteten går att ifrågasätta. Några av källorna har möjligen inte etablerad legitimitet. Vi har däremot funnit att ämnet rekrytering är förhållandevis utforskat, och därför har det funnits en svårighet i att hitta etablerade källor. Således valde vi de källor som vi ansåg vara intressanta för vår undersökning och för studiens syfte.



## 3 “REKRYTERINGSPROCESSEN OCH DESS VARDAG”

*I detta kapitel kommer vi redogöra för de primära källorna. Dessa har vi samlat in genom intervjuer med rekryteringsföretag, vanliga företag och nyutbildade studenter. Intervjuerna ger oss en bild över hur rekryteringsprocessen går till från olika synvinklar. Då rekryteringsföretagen beskriver en liknande arbetsprocess så valde vi att skriva om deras vardag under gemensamma rubriker.*

---

### 3.1 Rekryteringsföretag

#### 3.1.1 Arbetsanalys

De rekryteringsföretag vi intervjuat beskriver rekryteringsprocessen på ett liknande sätt. Innan rekryteringen kan påbörjas krävs ett visst förarbete. Andreas Andersson från företaget Framtiden berättar att rekryteringsprocessen börjar med att de träffar kunden. Tillsammans med kunden görs en grundspecifikation där jobbprofilen beskrivs. Beskrivningen fastställer vilka krav och meriter en ansökande ska kunna uppfylla, till exempel utbildningen, erfarenheter och hur personen bör vara för att passa in på den nya arbetsplatsen. Charlotte Gustafsson från Manpower berättar att även de gör en grundspecifikation, som de kallar kravprofil. Manpower brukar ofta ta kontakt med kunderna själva. De får höra att ett företag vill anställa och erbjuder då sina tjänster till dem. Däremot menar Gustafsson att det beror på vad det är för tjänst som ska tillsättas. Handlar det om en receptionisttjänst är det inte ovanligt att Manpower redan har en lämplig kandidat i deras databas. Är det en högre uppsatt tjänst krävs det ofta mer arbete för att hitta rätt kandidat.

Lernia lägger upp en kravprofil och en arbetsbeskrivning av den tjänst som ska tillsättas. Det försäkrar kunden och Lernia om att de har samma uppfattning om vad som krävs. Titti Falk från Lernia berättar att de använder sig av en kortlek med olika kompetenser för att fastställa vilka delar som är viktigast för tjänsten. Kravspecifikationen kommer sedan ligga till grund för arbetsintervjun. Martin Holmdahl berättar att på Proffice arbetar de på samma sätt när de fastställer en kravprofil för tjänsten. De flesta av rekryteringsfirmorna träffar chefer och/eller medarbetare från företaget för att få en extra tydlig bild över vad som krävs för tjänsten som ska tillsättas. Holmdahl menar att det är ett viktigt steg då det är de personerna som vet vad som

behövs på företaget och därmed vad tjänsten kommer innebära.

### 3.1.2 Urval

Efter att kravprofilen fastställts och rekryteringsföretagen fått en tydlig bild av vilken typ av person de letar efter skrivs en annons. Andersson berättar att annonsen läggs ut i Framtidens egen databas, men även hos samarbetspartners, så som Monster och Blocket. Manpower annonserar framförallt på Arbetsförmedlingens hemsida. Gustafsson förklarar att de ansökningar som kommer in läses löpande under tiden annonsen ligger ute. Falk förklarar att de arbetar på likande sätt på Lernia där de som inte håller måttet sorteras bort. Vidare berättar Falk att om de får in trettio ansökningar går cirka fem vidare till intervju.

Vid första gallringen tittar de främst på krav och formella meriter. Krävs till exempel en universitetsutbildning till tjänsten tittar Lernia på utbildning i meritförteckningen först. Däremot får de tänka om ifall det inte hittar någon som passar kravspecifikationen och då kan det vara möjligt att frångå vissa av kraven. Gustafsson brukar ibland ringa upp kandidater som verkar intressanta och hålla en kort intervju för att lättare kunna gå vidare i gallringen. Gillar Gustafsson kandidaten bokas den in för personlig intervju. Holmdahl berättar att han även tittar på hur välskrivna kandidatens ansökan är. Anledningen till detta är att det många gånger är upp till 80 personer som söker tjänsten men bara runt sju kallas in till personliga intervjuer. Då krävs det att de som går vidare till intervjuer har ansträngt sig redan vid första stadiet. En arbetssökande ska inte ha slarvat med stavfel i sin ansökan. De ser även negativt på massutskick, där samma ansökan skickats till ett stort antal företag. Vidare förklarar Holmdahl att även det personliga brevet är av vikt vid gallringen. Har många kandidater likvärdiga meritförteckningar kan det personliga brevet vara avgörande för om personen får gå vidare till personlig intervju. Manpower tar stor hänsyn till vilka kunskaper kandidaten ska ha för att gå vidare till intervju. De hyr ut människor i sju månadersperioder och kräver därmed att den som hyrs ut måste komma in i arbetet snabbt. Krävs det att kandidaten har kunskaper i engelska eller i något speciellt dataprogram kan Manpower lätt sälla bort de sökande som inte har det, berättar Gustafsson. Finns det däremot inga specifika krav på kunskaper från kunden tittar de på om kandidaterna uppfyller de formella kraven, hur det personliga brevet är utformat och om kandidaten är engagerad.



Lernia annonserar oftast, men söker även i deras egen databas. Den innehåller cirka 120 000 arbetssökande. Falk berättar att Lernia även ser över de kontaktnätverk de har. I och med att Lernia besöker sina kunder kontinuerligt har de ganska god kunskap över om människor skulle kunna tänka sig att byta tjänst från deras nuvarande. De har även ett systerbolag som heter Lernia utbildning. Hos detta företag kan lärarna på Lernia ibland kontrollera om de har några studerande som har den eftersökta kompetensen.

De rekryteringsfirmor vi intervjuat undersöker alltid referenser från de sökande, oftast mellan en till tre. En anledning är att rekryteringsfirman vill känna sig trygg i att personen kommer sköta sitt jobb. Framtiden ber den ansökande att ta med betyg och examensbevis om de angett det i sin ansökan. De kontrollerar även att de stämmer, berättat Andersson. Falk berättar att Lernia endast kontrollerar examen i specialfall, och att det är sällsynt då de oftast känner att det inte behövs. Gustafsson förklarar att Manpower kontrollerar högskole- eller universitetsbevis beroende på vilken typ av tjänst som ska tillsättas. Falk berättar att cv:t är viktigt, men att det också är av stor vikt att kandidaten kan förklara de kompetenser som namngetts i meritförteckningen. Att kunna exemplifiera vad den faktiskt åstadkommit.

### **3.1.3 Felrekryteringar**

Rekryteringsfirmorna är överens om att det sällan sker felrekryteringar. Andersson menar att det beror på att rekryteraren och kunden går mer på personkemi än den formella kompetensen. Vidare anser Andersson att det är upp till företaget som anställer personen att tillhandhålla den kompetens som behövs, speciellt om denna är nytexaminerad. Även Falk menar att felrekryteringar är ovanligt. Skulle det ske inom det närmsta halvåret erbjuder Lernia kunden en ny rekrytering utan kostnad. Lernia följer alltid upp rekryteringen genom att ha muntliga uppföljningar med både kund och personen som blev anställd. Proffice erbjuder en garanti på fyra månader, förutsatt att Proffice fått genomföra alla steg i rekryteringsprocessen.

### **3.1.4 Personliga intervjuer**

Alla rekryteringsfirmorna anser att personliga intervjuer är ett grundläggande verktyg i rekryteringsprocessen. De nämner framförallt fördelar med dessa. Andersson anser att fördelen

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

med att hålla personliga intervjuer är att företaget får lära känna kandidaten och tvärtom. Framtiden tycker att mötet mellan människor är mycket viktigt och skulle inte anställa någon utan detta. Gustafsson anser att det är bra med personliga intervjuer för att det är lättare att få en känsla för hur personen är. Det märks betydligt mer om en person är positiv och genuint intresserad av tjänsten. Ytterligare fördel är att det är möjligt att läsa av kroppsspråket. Gustafsson menar att det ger den personliga intervjun ytterligare en dimension än om den skett via telefon. Det går även att se hur personen säljer sig, enligt Gustafsson. Kommer personen inte sälja sig på ett bra sätt till Manpower så kommer inte Gustafsson skicka vidare kandidaten till kunden. Falk tycker att fördelarna ligger i att intervjuaren har alla sinnen med sig och får se hur personen uttrycker sig. Det finns även möjlighet att ställa följdfrågor, vilket endast är möjligt öga mot öga. Holmdahl anser att fördelarna med personliga intervjuer är många. Han menar att det är ett av de bättre instrumenten att använda sig av för att ta reda på om kandidaten kommer att vara framgångsrik i tjänsten.

Rekryteringsföretagen hade alla svårigheter med att komma på nackdelar. Andersson ansåg dock att det kan vara svårt att lära känna en person vid ett så snabbt möte. Även Falk tror att det korta mötet kan vara en nackdel. Hon förklarar att det dessutom kan vara svårt för kandidaten att visa vad den går för på bara en timme. Falk tror även att många kan tycka att en personlig intervju är en väldigt obekvämlig situation som gör folk nervösa. Detta ger i sin tur ett skevt intryck. Gustafsson tycker att nackdelen är att försöka behålla subjektivitet. I slutändan handlar det om att gissa ifall personen är passande och även om kunden kommer känna likadant. Holmdahl tror att en nackdel skulle kunna vara att en rekryterare blir manipulerad av en kandidat, men han tror att den risken är väldigt liten.

### 3.1.5 Tester

Det är vanligt att rekryteringsföretagen använder sig av olika typer av tester vid rekryteringen. Framtiden brukar använda sig av tester när det finns en efterfrågan hos kunden och har då auktoriserad personal som genomför testerna. Manpower använder sig ofta av personlighets- eller färdighetstest för tyngre tjänster, som till exempel specialister, VD:ar och chefer. För andra befattningar, som ett kundtjänstjobb, mäter de till exempel hur kandidaten hanterar datainmatning. Gustafsson tycker att tester är ett bra komplement i rekryteringsprocessen. Är det

till exempel viktigt att någon är kunnig i engelska är det enkelt att testa. Proffice använder sig nästan alltid av tester. Holmdahl berättar att de använder sig av webbaserade personlighets- och färdighetstester för att kunna presentera en personprofil till kunden. Vid djupintervjuerna går Holmdahl igenom testerna med personen för att se om den känner igen sig.

### 3.1.6 Kompetens

Vid en nyanställning talas det ofta om att personen ska ha rätt kompetens. Däremot är kompetens ett omtvistat begrepp med otydlig definition. Vi frågade därför rekryteringsföretagen vad de ansåg att kompetens innebär. Andersson beskriver att betydelsen av kompetens beror på i vilken bemärkelse man talar om det. Han menar att kompetens kan vara något en person är duktig på, till exempel JAVA-programmering. Andersson förklarar att social kompetens är minst lika viktigt och tycker att det sociala intrycket utgör cirka femtio procent av en intervju. Det kommer underlätta matchningen med kunden. Gustafsson beskriver att faktisk kompetens är något som en person kan utföra eller lära sig. En kandidat kan vara väl kompetent för arbetsuppgiften, men Gustafsson anser att den sociala biten är viktigare. En kandidat kommer förmodligen inte bli anställd om den inte klickar med sin blivande arbetsgivare. Vidare förklarar Gustafsson att om en person är kompetent så handlar det om att ha både den sociala och den praktiska kunskapen.

Falk på Lernia, beskriver kompetens som något som kan vara väldigt konkret och även något som är mer abstrakt. Kompetens kan finnas i att utföra en uppgift men också ett mjukt värde, som en egenskap i en relation. Holmdahl beskriver kompetens som ett antal olika delar. De delar som ingår är erfarenhet, personliga egenskaper, kulturell kompetens. Men även färdigheter såsom numerisk, spatial och logisk förmåga. I stort menar Holmdahl att det handlar om att ha en utbildning, men likaså personlig kompetens och färdigheter.

### 3.1.7 Tips

Slutligen bad vi rekryteringsföretagen berätta om tips för arbetssökande nyutexaminerade. För att sticka ut som kandidat tycker Andersson att det är mycket viktigt att denne kommer väl förberedd. Han menar på att det är förvånansvärt många som kommer oförberedda till arbetsintervjuer. Det ger ett dåligt intryck då det tolkas som brist på intresse. Innan den arbetssökande kommer till en personlig intervju bör de läsa igenom annonsen igen. Andersson tycker även att det är bra om kandidaten förberett ett antal frågor om tjänsten och företaget. Han

menar att en personlig intervju bör kännas så avslappnat som möjligt.

Falk anser att ansökan ska skräddarsys till den tjänst som söks och formuleras på ett sätt som visar på att personen förstått vad tjänsten innebär. Gustafsson och Holmdahl tycker att det är viktigt att ha ett välskrivet CV och personligt brev vid jobsökande. Holmdahl förklarar att en kandidat som har rätt kompetenser, men ett slarvigt skrivet CV och personligt brev, inte kommer gå vidare till intervju. Gustafsson menar att det är av stor vikt att den sökande skriver ett nytt personligt brev för varje tjänst som söks. Det ska vara riktat till den specifika tjänsten. Gustafsson tycker också det är bra att se över det kontaktnät personen har. Vidare berättar hon att det kan vara värt att börja på en låg position i ett företag vid första jobbet. Då kan personen komma in i arbetslivet vilket förmodligen är viktigare än vad det är för företag du jobbar på. Gustafsson förklarar dessutom att det alltid är värt att ringa till arbetsgivaren för återkoppling angående ansökan. Holmdahl och Falk instämmer att det är viktigt att följa upp sin ansökan. Falk anser att det är bättre att ringa till företaget efter att ansökan skickats in då det visar att personen på egen hand kan sätta sig in i vad företaget söker. Däremot menar Falk att det inte finns något som säger att det är fel att ringa före heller. Holmdahl tycker båda tillvägagångssätten är lika bra. Holmdahl tycker även det är viktigt att extrajobba eller engagera sig under studietiden för att sticka ut i mängden. Till slut tycker Holmdahl att det är viktigt att vara sig själv under intervjun.

## 3.2 Andra företag

### 3.2.1 Arbetsförmedlingen

Maria Stegefors arbetar som verksamhetssamordnare på Arbetsförmedlingen. Stegefors jobbar under en chef som ansvarar för de sex södra Arbetsförmedlingarna i Kalmar län. Stegefors samordnar externa samarbetspartners. Arbetsförmedlingen har många kompletterande aktörer som de arbetar tillsammans med, såsom utbildningssamordnare. Stegefors förklarar att det är mycket varierande arbetsuppgifter i tjänsten som verksamhetssamordnare.

En person som kommer till Arbetsförmedlingen för att söka jobb anmäler sig först som arbetssökande. Detta går även att förbereda på webben. Det innebär att uppgifter och meriter skrivs in. På Arbetsförmedlingen får den arbetssökande sedan träffa en arbetsförmedlare för att

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

gå igenom vilka jobb den arbetssökande letar efter, vilka kompetenser som finns och för att se över att alla uppgifter är uppdaterade. Sedan läggs en individuell handlingsplan upp för hur personen ska nå dit den vill, vad den ska göra, vad Arbetsförmedlingen ska göra samt datum för återkoppling. På Arbetsförmedlingen finns ett kundlöfte som lovar att de alltid ska försöka ge ett jobbförslag till den som kommer dit för att det ska bli möjligt att komma därifrån med ett jobb. Stegefors berättar att de arbetar hårt för att leva upp till löftet.

Själva sökandet av jobbet görs på egen hand, men på Arbetsförmedlingen kan personen få hjälp på vägen dit, med till exempel cv:t. Den arbetssökande kan även få hjälp och stöd om denne tycker att det är svårt att ta kontakt med arbetsgivare i form av gruppverksamheter, individuellt stöd, jobbcoach eller liknande. Ibland kan stöd ges i form utav att någon från Arbetsförmedlingen följer med personen till arbetsplatsen. De flesta som tar kontakt med Arbetsförmedlingen är folk som har någon typ utav svårighet och som står långt utanför arbetsmarknaden. Det kan handla om en funktionsnedsättning, språksvårigheter, att man är ung eller att man varit utan jobb under en längre tid. Det är folk som behöver extra hjälp och stöd. Arbetsförmedlingen är en politiskt styrd organisations vars fokus just nu ska ligga på att hjälpa de som varit utan jobb under en längre tid, på ungdomsarbetslöshet, på de med funktionsnedsättning och de som kommer från sjukförsäkringen och ska tillbaka in i arbetslivet.

Stefors berättar att det är en enorm skillnad på hur lätt det är att få jobb beroende på om personen har en universitetsexamen eller inte. Oddsens att få jobb ökar med nästan femtio procent. Däremot bör du välja en utbildning som det finns efterfrågan för, och även vara beredd att flytta till ett jobb. De som har utbildning och som kommer till Arbetsförmedlingen för hjälp brukar framförallt få hjälp med kostnaden för en resa till arbetsintervjun. Sedan brukar det gå ganska snabbt för dem att få jobb. De flesta kommer inte till Arbetsförmedlingen överhuvudtaget.

Varje år tar Arbetsförmedlingen fram två prognoser över arbetsmarknaden. Arbetsförmedlingen pratar med arbetsgivare om vad de tror om efterfrågan för varor och tjänster, om de tror att det kommer rekrytera eller säga upp människor eller om det tror att de kommer låta det vara som det är. De frågar även om vilken typ av kompetens som arbetsgivarna kommer leta efter under det kommande året.

Stegefors beskriver att kompetens är något som kan vara formell kompetens i form av utbildning och kunskaper som du kan bevisa på papper. Det kan också vara mjukvara, så som den sociala kompetensen. Den sociala kompetensen säger Stegefors utgör skillnaden över om du får ett jobb eller inte. Hon berättar att det finns exempel på människor som har en enorm formell kompetens, men som inte kan arbeta tillsammans med andra människor. Därmed får de inte jobb. Vidare förklarar Stegefors att du måste kunna arbeta tillsammans med andra människor på nästan alla arbetsplatser. Stegefors förklarar att det också finns dold kompetens. Till Arbetsförmedlingen kommer många från andra länder och på grund av de språksvårigheter som uppstår kan det ibland vara svårt att hitta den kompetens som trots det finns.

På Arbetsförmedlingen hemsida Platsbanken lägger företag själva ut annonser. Arbetsförmedlingen försöker dock alltid ta kontakt med företaget för att se att allt stämmer i annonsen. Även om företaget är bra på de produkter eller tjänster de erbjuder så betyder det inte att de är bra på att skriva annonser. Stegefors tycker att företagen många gånger skriver en lång text om vad de står för och gör, och endast en kort bit om vad tjänsten innebär. Vad företaget gör går oftast att läsa på företagets hemsida, så Stegefors tycker att det ska läggas mer kraft på att beskriva vilka arbetsuppgifter tjänsten innebär. Detta innebär i sin tur att företaget kommer få rätt typ av sökande till tjänsten, istället för att få sökanden som de egentligen inte är intresserade av. Arbetsförmedlingen brukar även bestämma en avstämningpunkt där de kontrollerar om företaget anlitat någon eller inte för att förhindra att inaktuella annonser ligger ute. Stegefors förklarar att den arbetssökande ska komma ihåg att annonser ofta är företagets önskelistor. Företagen vill gärna ha en person som passar in exakt på profilen de fastställt, men Stegefors menar att det är bra att söka i alla fall, då det är inte säkert att arbetsgivaren får tag på den person de söker i första hand. Det uppmanar Arbetsförmedlingen till.

Arbetsförmedlingen har arbetat mycket med rekrytering till verksamheten. I år har myndigheten anställt mellan 1500-2000 personer. Grunden till detta ligger i att det är en generationsväxling från 40-talisterna. När det ska rekryteras till verksamheten lägger Arbetsförmedlingen ut en annons. Sedan har de en personalavdelning som sköter granskning av ansökningar och intervjuer. Arbetsförmedlingen har jobbat med både enskilda intervjuer samt gruppintervjuer. Anledningen

till detta är att de skulle anställa så många och att en enskild anställningsintervju tar lång tid. Stegefors tror dock att det krävs en vana vid att rekrytera för att kunna hålla i gruppintervjuer. Hon menar att den som har anställt många människor ofta utvecklat en känsla över vem som är rätt eller fel.

Stegefors tycker det är viktigt att ha en uppdaterad CV, göra bra ansökningar och att se till att göra nya ansökningar för varje jobb som söks, och inte skicka ut standardansökningar. Hon tycker även att det är bra att ringa till företagen och presentera sig och att hela tiden vara aktiv och på då det inte finns något att förlora på det. Det är även viktigt att tänka över hela landet eller till och med i andra länder. Det är viktigt att inte ge upp!

### 3.2.2 Holtab rekryterar

Patrik Persson är VD för företaget Holtab. Persson är utbildad eltekniker och började arbeta på Holtab efter sin militärtjänstgöring 1985. Då började han på golvet och arbetade med att skruva ihop saker som elställverk och transformatorstationer. Han kom ganska snabbt vidare till Holtabs försäljningsavdelning, vilket han arbetade med i många år innan han blev VD år 2002. Holtab har idag ungefär 100 anställda enligt deras årsbokslut.

Det skiljer det sig beroende på vilken tjänst som ska tillsättas när en rekrytering görs till Holtab. Vid tillfället håller Persson på med en rekrytering av en försäljningsingenjör. Detta ser Persson som en större satsning från företaget och menar att det handlar om en organisationsförändring. Satsningen grundar sig i att styrelsen ser ett behov och bestämmer sig för att satsa på denna investering. Det är ett stort beslut då det tar cirka två till tre år innan en säljare börjar leverera så pass mycket att det bär sig.

Holtab arbetar tillsammans med en rekryteringsfirma som heter Högström & Co. Holtab sätter sig tillsammans med Högströms och arbetar fram en kravspecifikation för den tjänst de ska tillsätta. Sedan beror det lite på hur bred sökning som görs beroende på vad det är för tjänst. Gör de en bred sökning går de ut med annonser eller arbetar med aktiv headhunting. Det senare är den metod de använder sig av vid anställningen av försäljningsingenjören de söker just nu. Har Holtab några namn i åtanke ber de Högströms ringa upp dem. Däremot undersöks först om dessa

potentiella kandidater arbetar för några av Holtabs viktigaste leverantörer, då de inte vill ta folk därifrån. Högström gör sedan sitt jobb och plockar fram två till tre kandidater.

Efter detta steg sätter sig Persson och Högströms tillsammans med kandidaterna för en intervju. Då berättar de om vad Holtab är för företag, vad de står för, vilka värderingar som finns i företaget, deras visioner och vilka produkter de har. De berättar även vad de tycker om rollen som ska tillsättas samt vad de vill åstadkomma i framtiden. Sedan får kandidaten presentera sig och sina kompetenser. Efter det visar Persson kandidaten runt på företaget.

Efter mötet görs en sammanfattning av kandidaten tillsammans med Högströms. Det görs olika utvärderingar. Antingen känns det tveksamt, sätts på viloläge, känns inte alls bra varav ansökningen bryts eller så känns det bra varav Högströms tar kontakt med kandidaten. Går kandidaten vidare görs en djupdykning i dennes personlighet utav Högströms. Det innebär en djupare analys av individen för att se om kandidaten matchar Holtabs värderingar utifrån den kravspecifikation som framställts. Känner Högströms att det inte känns helt hundra så försöker rekryteringsfirman ta reda på varför och kollar i vissa fall även upp referenser. Det är också Högströms ansvar. Känns det bra efter denna koll gör Holtab ytterligare ett steg i rekryteringsprocessen, ett steg som Persson inte tror att många andra företag gör. Holtab har sedan dryga 15 år tillbaka arbetat tillsammans med ett företag som heter Consultiva. Det är ett företag som utgörs av två psykologer som arbetar med research, utvärdering vid rekrytering, coachning av chefer och organisationsutveckling. Consultiva är väl insatta i hur Holtab fungerar som företag och vilka värderingar som finns. De kan deras företagskultur. Hit skickar Holtab enbart en kandidat. Hos Consultiva får kandidaten göra ytterligare en urvalsanalys genom att de undersöker personligheten hos kandidaten på ett ännu djupare plan. Consultiva ger sedan Holtab en sammanfattning av undersökningen. Är deras rekommendationer bra brukar den personen anställas och Holtabs sätter sig ner med individen för att arbeta fram ett anställningsavtal. Ibland kan det vara så att utlåtande från Consultiva är bra, men att de säger att kandidaten kommer att bete sig på ett sätt som inte skulle passa in på Holtab när de till exempel hamnar i stressituationer. Det upp till Holtab att avgöra vare sig de vill gå vidare med personen eller inte trots denna information. Persson förklarar att de är väldigt noggranna i deras rekryteringsprocess. En fördel i att använda sig av Consultiva anser Persson vara att det känner till Holtab så pass väl att de kan



# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

säga till en kandidat om den inte har rätt kompetens för att arbeta på Holtab utan att behöva gå via Persson. Efter en anställning gör både Högströms och Consultiva återkoppling till individen som blev anställd för att se hur det går.

Persson anser att intervjuer är fördelaktiga då Holtab bygger mycket av deras försäljning och verksamhet på relationer med människor. Vid en intervju ser han ganska snabbt vad det är för typ av människa. Persson förklarar att ansiktsuttryck och kroppsspråk signalerar saker. Skulle människan inte mötas i en intervju så skulle de inte få hela bilden av kandidaten och det skulle Holtab aldrig rekrytera någon på.

Holtab är ett relativt ungt företag, där snittåldern ligger runt 38 år. Persson berättar att det är många som kommer direkt från elprogrammet på gymnasiet eller från yrkeshögskolor till produktionen. Vidare förklarar han att det beror det på vilken tjänst det handlar om. Handlar det om en försäljningsingenjör som Holtab letar efter för tillfället så krävs tidigare erfarenhet. Då är det förmodligen svårt att hitta någon under 35 års ålder, och de hamnar oftare mellan 45-55 år.

Kompetens tycker Persson är en person som har rätt utbildning eller rätt kunskap för att utföra det jobb som rollen kräver. Han tror att kompetensen kan vara förvärvad genom studier eller erfarenhet, men att det spelar mindre roll för honom.

Persson anser att jobbsökande ska visa att de vill någonting med de ansökningar det gör. Han tycker att den redan i ansökningsstadiet ska vara aktiv. Vid en nyanställning är det i första hand vilja han letar efter.

### 3.2.3 Swedbank rekryterar

Niklas Fröding är privatmarknadschef på Swedbank i Kalmar. Fröding läste ekonomi på gymnasiet och har efter det läst kurser i nationalekonomi och utfört internutbildningar i banken. Fröding har arbetat på banken i 27 år och varit chef i 16 år. Under honom jobbar 28 anställda.

Fröding förklarar att han inte har mycket erfarenhet av rekrytering då Swedbank framförallt minskat i antalet anställda under hans tid på företaget. När Fröding började på banken var det 110

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

anställda och vilket är betydligt fler än det nuvarande antalet anställda. När Swedbank har behövt anställa någon har det framförallt handlat om internrekrytering, men externrekrytering har även förekommit.

Swedbank annonserar tjänster i tidningen. Fröding berättar att han får stöd från Stockholmskontoret och från andra centrala enheter i utformningen av annonsen. Fröding förklarar vad för typ av tjänst som ska fyllas och vilka erfarenheter som krävs. Efter det får han ett exempel på en annons från Stockholm. Antingen så är han nöjd och annonsen går till tryck i lokaltidningarna och även internt i banken. Är han inte nöjd kan han skicka tillbaka annonsen och be om ett nytt exempel. Alla tjänster som annonseras ut av Swedbank måste gå ut internt i företaget, även på hemmamarknaderna i Baltikum och på kontoren i Norge och Danmark, säger Fröding. När annonsen finns ute hålls en viss ansökningstid och cv:n och personliga brev som kommer in sorteras allteftersom genom poängbedömning. Det sorteras i prioritetshögar från 1-3 där 1 är första prioritet. Är det 8-10 stycken i den gruppen tas de in på intervju med Fröding och hans biträdande.

Intervjuer är mycket viktiga enligt Fröding. Det är vid intervjuerna som drivkraften i en kandidat märks. Efter att ha haft ett antal intervjuer med olika personer tycker Fröding att det blir tydligt vilken kandidat som är den rätta. Fröding förklarar att cv:t är ett viktigt verktyg för att få komma till intervju. Slarvas det med cv:t så kommer kandidaten inte komma så långt. Fröding tror att det handlar om att skapa rätt känsla i cv:t och samtidigt vara konkret. Han menar att det är det som är det svåra. Han säger att vi köper på känsla, även om vi många gånger tror att vi är rationella.

Efter val av anställd ringer Fröding upp till kandidaterna och berättar om den fått tjänsten eller inte. De som inte fick komma på intervju hjälper Stockholm till att meddela. Den kandidaten som fick tjänsten skriver Fröding avtal med.

Kandidaterna måste även genomgå vissa tester, som visar vare sig kandidaten finns med i polisregistren eller inte, det görs en kreditupplysning och även personlighetstester. Det är även noggrann kontroll av en kandidats meriter. När Fröding bestämt sig för en person kollas även referenser upp från de senaste arbetsgivarna. Om Fröding inte känner att han haft erfarenhet av

personen tidigare så kollas examensbevis upp och det brukar han få hjälp med centralt.

Fröding tycker att det är viktigast med rätt personlighet. Även om personen har "rätt" bakgrund tror han att det är viktigare att en person passar in på företaget på lång sikt. Fröding förklarar att kompetens är det som krävs i alla olika tjänster. Söker han en privatrådgivare är det viktigt att personen besitter rätt kompetens. För Swedbanks del styrs det även av lagar. Personen måste ha rätten att ge råd, vilket krävs bevis på. Det beror på lagen om finansiell rådgivning. Däremot förklarar Fröding att det går att skaffa sig i ett senare skede. Fröding berättar att personen han senast anställde inte har detta bevis, och att den då inte kommer att få arbeta med kunder förrän den erhållit det. Anledningen till att kandidaten fick jobbet i alla fall är att hon visade drivkraft, hade lätt för att tala med alla slags människor, ingav förtroende och hade rätt personlighet. Fröding förklarar att han är säker på att kandidaten är rätt för jobbet även om han egentligen inte kommer att ha nytta av henne förrän om ett halvår. Han menar på att det kommer att löna sig om cirka ett år. Fröding säger att erfarenhet är viktigt, men att det är av större vikt att det blir bra på lång sikt

Det svåra är överhuvudtaget komma in på banken, enligt Fröding. När en person väl gjort det finns alla möjligheter om den visar att den vill. Det kan vara av fördel att söka sig till mindre kontor först, då de ofta brukar ha problem med rekrytering. Där finns chansen att visa framfötterna för att sedan lättare kunna vara med i konkurrensen om de större jobben. Skulle det inte gå att ta sig in som anställd på bank så skulle Fröding försöka skaffa ett jobb som liknar jobbet på en bank för att få bra referenser till framtiden. Det viktiga är att ta sig in.

Fröding beskriver kompetens som vilja, förmåga och kunskap. Han säger att kunskap utan vilja eller förmåga att använda den är ointressant

### 3.3 Nyutexaminerade studenter

#### 3.3.1 Maja Stilling - VD assistent

Maja Stilling är 24 år gammal och arbetar som VD-assistent på företaget Plantagon i Stockholm. Plantagon är ett företag som arbetar med stadsodling, vilket innebär växthus i urbana miljöer.

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

Stilling har läst en dubbel kandidatexamen i statsvetenskap och sociologi på Kenyon College i USA. Samtidigt som Stilling arbetar läser hon C-kursen i statsvetenskap på Stockholms Universitet.

När Stilling började söka jobb sökte hon många olika tjänster och la även upp sitt cv i rekryteringsföretagens databaser. På Plantagon sökte Stilling jobbet som receptionist, då hon hade hört att företaget behövde någon över sommaren. Det jobbet fick hon höra talas om via kontakter. Hon blev anställd cirka en eller två månader efter avslutad universitetsutbildning. Receptionisttjänsten har sedan lett till en högre befattning i företaget.

Rekryteringsprocessen började med att Stilling kallades på intervju med personalchefen på företaget. Där pratade de framförallt om Stillings cv och omkring de frågor personalchefen ställde utifrån det. Stilling anser att det lades större fokus på personliga erfarenheter än formella meriter. Vid intervjun handlade många frågor om hennes tidigare erfarenheter och om vilka förmågor hon har. Det handlade exempelvis om hur hon fungerar i grupp, om initiativtagande, flexibilitet, anpassning och om hon skulle kunna tänka sig att ta på sig arbetsuppgifter som ligger utanför hennes tjänstbeskrivning. Hon tror dock att hon inte hade fått jobbet utan den universitetsutbildning hon har. Stilling säger att de formella meriterna är det som gör att man tas med i urvalsprocessen. Intervjun var mer en kontroll av meriterna. Stilling berättar att det inte utfördes något test av något slag och att hon aldrig tidigare varit med om det. I slutändan tror Stilling att hon fick jobbet på grund av den breda internationella erfarenheter hon skaffat sig genom studier och resor. I och med att företaget arbetar mycket internationellt ansåg de hennes engelska språkkunskaper vara av stor vikt. Stilling tror även att hon fick jobbet för att företaget såg henne som en person som tycker det är kul att lära sig nya saker. Hon tycker det är viktigt att vara sig själv vid arbetsintervjuer.

Stilling tycker att rekryteringsprocessen många gånger blir absurd då det å ena sidan krävs att kandidaten har en gedigen utbildning och att den å andra sidan ska hunnit skaffa sig annan erfarenhet i form av arbete. Stilling anser att det kan stoppa företag i deras utveckling, då de genom att sätta så höga krav gör det svårt för nyutexaminerade studenter och unga människor att komma in på arbetsmarknaden. Stilling tycker det är viktigare att personen ifråga passar in i

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

företaget. Hon anser att det finns många kompetenta, unga människor som vet vad de vill i livet och därmed söker sig till de tjänster de verkligen vill ha. Skulle då företagen vara öppna för att låta dessa personer komma på intervju så tror Stilling att rekryteringsprocesserna skulle sköta sig självt. Däremot tror hon att det kan vara bra med rekryteringsföretag eller Arbetsförmedlingen om det handlar om människor som är i stort behov av vilket jobb som helst. Söks dock ett nischat jobb som är kopplat till en speciell utbildning tror Stilling att det bästa sättet är att kandidaterna tar ansvar själva och söker sig dit de vill vara. Detta innebär då att företaget förmodligen kommer få de bäst lämpade kandidaterna till sig. Stilling tror dock att arbetsintervjuer kan göra sökande väldigt nervösa och att det kan vara en anledning till att oerfarna unga inte får jobb lika lätt. Hon tror att unga människor ofta tror att de ska ha hunnit gjort allt och att de ska vara perfekta, vilket möjligen stopper dem från att vara sig själva. I och med det tror hon att det personliga brevet är väldigt viktigt och ett bra komplement till cv:t. Det ger den sökande en chans att beskriva sig själv med sin egen röst utan att sitta i ett pressat läge.

Kompetens tycker Stilling är ett dubbelt begrepp. Hon menar att det beror på tjänsten som söks. Det finns till exempel människor som är väldigt kompetenta inom IT och de som inte kan någonting alls om det. Stilling tror att social kompetens är något som är mycket viktigt för arbetsgivare och det tror hon man erhåller från viss arbetslivserfarenhet. Stilling anser även att man erhåller en typ av kompetens när man arbetar med problemlösning i skolan.

Efter intervjun blev Stilling uppringd 2-3 dagar senare, och bads komma in till företaget för att vara med under två dagar. Hon fick gå med den personen som var anställd på tjänsten hon skulle ta över. Efter de två dagarna fick hon frågan om hon ville bli anställd

### **3.3.2 Joakim Tornberg - Kundtjänstrådgivare**

Joakim Tornberg arbetar som kundtjänstrådgivare på SEB i Nybro. Tornberg tog examen från Linnéuniversitetet i Kalmar i juni 2012 och läste där programmet Internationella Affärer. Han fick jobb på SEB under tiden han skrev sin kandidatuppsats. Han fick jobba så mycket han ville för att kunna påbörja sin heltidstjänst så fort han blev färdig med sin utbildning. Tornberg berättar att han tidigare arbetade extra i kundtjänsten på Handelsbanken, men att de inte hade någon heltidstjänst att erbjuda honom. Därför började han söka efter andra tjänster och hade

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

hunnit söka tre olika när SEB kunde erbjuda honom det han ville - en heltidstjänst efter studierna. Tornberg berättar att han fick jobbet på Handelsbanken på ett liknande sätt. Han bad om att få prata med chefen där, som gillade vad han hörde och erbjöd Tornberg ett jobb. Det lades stor vikt vid Tornbergs tidigare referenser från Systembolaget, som var väldigt bra.

SEB sökte inte aktivt efter att anställa ny personal, men hade en öppen tjänst i Nybro som hade varit tom i ett år. Tornberg förklarar att de väntade på att någon med erfarenhet av bankarbete skulle komma in och fråga, utan att själva annonsera. Eftersom att Tornberg var den enda sökande till tjänsten handlade det framförallt om SEB tyckte att han var bra eller inte. Tornberg fick först träffa chefen, som är placerad i Kalmar, för en intervju. Han fick även träffa framtida kollegor i Nybro. Efter att ha gått vidare med positiva resultat från intervjun fick Tornberg tala med regionchefen i Växjö. Efter att ha gått vidare även därifrån fick han genomföra ett personlighetstest på webben som han sedan gick igenom tillsammans med regionchefen. Efter detta ansåg de att han passade utmärkt för tjänsten och meddelade att han kunde börja när han ville. Tornberg tror att vikten av personkemi vid intervjuer beror på den som intervjuar. Han vet inte om rekryteraren drar några slutsatser om detta, men tror dock att om personen visar på negativa personlighetsdrag så kommer det att räknas med i ansökan.

Det var spännande att genomföra personlighetstestet, berättar Tornberg. I testet fick han fyra svarsalternativ till de frågor som ställdes, och ibland tyckte Tornberg det var knepigt att avgöra vilket som passade bäst in på honom. Tornberg berättar att anledningen till detta är att det kunde vara fyra väldigt bra påstående eller fyra ganska så dåliga påstående, och då blev svårt att välja. Testet läser av trender i svaren som angetts, varav dessa går igenom tillsammans med regionchefen. Då ställer denne följdfrågor till testresultaten. Tornberg tyckte att testen ganska tydligt visade vem han är och att det stämde väldigt bra.

Tornberg tror att hans viktigaste egenskaper för jobbet är att han är strukturerad och organiserad. Även Tornbergs chef håller med om detta, och ansåg att han passade bra då jobbet kräver att Tornberg håller sig inom vissa ramar och lagar. Tornberg tror att hans förmåga att arbeta i grupp också varit avgörande. Utöver honom är det tre anställda på kontoret i Nybro. Skulle inte grupparbetet eller personkemin fungera så skulle inte arbetet fungera. Tornberg

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

berättare att han tror att hans tidigare erfarenhet har spelat stor roll i denna rekrytering. Han menar att han inte hade fått tjänsten om han varken hade haft tidigare sin utbildning eller en arbetserfarenhet med goda referenser. Tornberg förklarar att detta även spelat stor roll när han sökt jobb under studietiden.

Vidare säger Tornberg att han tycker att det är fördelaktigt att annonsera ut jobb. Kommer det in fler ansökningar är chansen större att hitta en passande människa till tjänsten. Han förklarar att han förstår att arbetet för rekryteringen blir mer krävande och ger större kostnader, men säger att även en felrekrytering kostar. Under tidigare jobb har han märkt av detta, då det funnits anställda som inte gör det de ska eller som gör uppgifterna på fel sätt. Han menar att hela företaget lider vid en felrekrytering.

Det är många som tror på att enbart skicka ut e-post vid jobsökande, men det tror absolut inte Tornberg på. Själv har han alltid gått till arbetsplatsen för att de ska få ett ansikte till den ansökan han skickat in, och tror inte att en arbetssökande kommer att få ett jobb om den inte visar upp sig personligen och därmed visar vem du är. Han anser att det är alldeles för många som skickar ut massutskick av cv:n, och förklarar att han tror att rekryterarna på företagen kommer att se detta mer eller mindre direkt. Tornbergs tips är att skriva en cv som är anpassad till den arbetsplats man söker jobb på samt att visa upp sig personligen.

Tornberg beskriver kompetens som något som måste sättas i relation till någonting. Det går inte att bara ha en generell kompetens, utan den kan vara specifik för jobbet, rollen eller gruppen. När det gäller erfarenhet förstår Tornberg sina kollegors syn på att studenter inte har en realistisk syn på arbetslivet. Han menar att många tror att de kan gå en utbildning och sedan få en bra position baserat på den. Problemet är att det krävs en viss arbetslivserfarenhet. Tornberg menar att studerande bör lägga tid på extrajobb då det kan leda till bra erfarenheter. Han berättar att många i klassen inte fick jobb direkt efter avslutad utbildning. Tornberg själv fick emellertid anställning och han var en av de få som faktiskt arbetade under studietiden. Han ser ett tydligt samband.

Han förklarar att det viktigaste är att du utvecklas som person och att du sedan kan motivera varför, även om du har extrajobbat med något som inte är relevant för den bransch du sedan vill

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

jobba inom. Det gäller att anpassa erfarenheterna till den tjänst som du söker. Tornberg skulle inte säga att han sålt vin och sprit under sin tid på Systembolaget, utan att han hanterat rådgivning av vin och sprit, med ansvar för ålderskontroller och lagar, samt en förmåga att säga nej till folk. Det gäller att presentera det på rätt sätt.

### 3.3.3 Lisa Cronholm - Rådgivare

Lisa Cronholm är 25 år och arbetar som rådgivare på Swedbank i Linköping. Cronholm läste Human Resource Management på Linnéuniversitetet i Kalmar och tog examen i juni 2012. Cronholm har jobbat inom Swedbank till och från i fem år, även under studietiden, och fick tillsvidareanställning i juni 2012. Hon berättar att hon framförallt sökt jobb internt inom Swedbank, annars har det handlat om sporadiska ansökningar när intressanta jobb dykt upp. Den nuvarande tjänsten fick hon genom intern förflyttning från Kalmar till Linköping.

Cronholm har enbart tagit del av arbetsintervju som urvalsmetod, och beskriver den som enkel och ostrukturerad då hon redan var ”inne i branschen”. Hon tror att personkemi kan vara avgörande vid en intervju, eller att den åtminstone kan vara så att intervjuaren får en känsla för personen den intervjuar. Cronholm tror att det är större chans att få jobbet om du kommit överens med den som intervjuar. Vidare förklarar Cronholm att hon tror att hon fick jobbet för att hon hade femårig erfarenhet inom banken, men även för hennes utstrålning. Hon berättar att hon tror att erfarenhet är mycket viktigt för arbetsgivare samtidigt som hon tycker att en arbetsgivare inte kan hänga upp sig alltför mycket vid det. Är det en person som verkar ha viljan att lära sig anser hon att det är dumt att gå miste om den personen. Hon menar att alla är nybörjare vid något tillfälle.

De viktigaste egenskaper Cronholm tror att hon har är att hon är positiv, framåt och social. De meriter hon har haft mest användning för vid jobbsökande är hennes erfarenheter från banken, dels internt, men även för andra arbetsgivare då Swedbank ses som sett stabilt varumärke med tyngd bakom. Cronholm har även haft användning av att hon studerat i USA då hon genom det blivit flytande i engelska. Cronholm tycker att det är tråkigt att många jobb ställer krav på att kandidaten ska ha en viss erfarenhet, då det är väldigt svårt om en person är nyutexaminerad.



Samtidigt så menar hon att det inte har någon betydelse om det är rätt person för rätt tjänst.

Den bästa metoden att hitta rätt människor varierar beroende på vilket arbete det är, enligt Cronholm. För hennes arbete tycker hon att den bästa metoden är att rekrytera internt. Annars tror hon att det är bra att rekrytera de som arbetat för Swedbank genom inhyrning från Academic Work eller de som har sommarjobbat där. Däremot tror hon att alla går att lära, och att spontantansökningar från folk som är engagerade kan vara bra. Personligen har hon inte behövt lämna in spontanansökningar än, men om det dyker upp ett företag hon verkligen är intresserad av att jobba på, tror hon på den metoden.

Cronholm beskriver kompetens som att en person har kunskap inom relevanta områden. Däremot tror hon att det är av större vikt att personen passar in på företaget än att den innehar kompetensen, men att en kombination av det båda är det bästa.

Slutligen tror Cronholm att man måste våga tro på sig själv vid ansökningstillfällena och trycka på att man är rätt person för jobbet och att företaget begår ett misstag om de inte anställer en.

### **3.3.4 Tove Lind - Ekonomi- och projektadministratör**

Tove Lind arbetar som ekonomi och projektadministratör på ”action marketing”-företaget Action People i Stockholm. Lind började på Turismekonomiprogrammet, men bytte ut några kurser för att ta en ekonomie kandidatexamen med inriktning på ekonomistyrning. På Action People arbetar hon främst med löpande bokföring, bokslut, effektiviseringsprocesser och IT-utveckling.

Första jobbet Lind fick var direkt efter examen. Det var ett tremånaders kontrakt via Academic Work. Lind berättar att hon fortsatte söka jobb då hon inte trivdes på det första och efter två månader fick hon sin nuvarande tjänst. På Action People har Lind arbetat i nio månader. Lind har sökt jobb genom kontakter, bemanningsföretag samt platsbanken. Det nuvarande jobbet fick hon genom ett tips från en vän som kände en person som arbetar på företaget.

Som urvalsmetoder har Lind tagit del av intervjuer och personlighetstest. Hon berättar att hon har haft både positiva och negativa upplevelser. På en intervju hos Poolia hade hon en 1,5 timmes

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

intervju där hon kände att hon fick utstå frågor om personliga relationer till sin familj, relationer till lärare och tränare, hur hon var som barn och andra liknande frågor. Lind kände att hon tömdes på allt. På sitt nuvarande jobb berättar hon att intervjun vara väldigt simpel. Då företaget inte hade haft en annons ute hade de inte träffat så många kandidater för jobbet. När Lind kom till intervjun hade företaget endast en rekommendation i handen, utan meritförteckning eller något annat. De litade på rekommendationen och hon förklarar att de klickade mellan dem. Lind tror att hon fick jobbet för att hon uttrycker styrka och vilja, vilken hon anser uppskattas av arbetsgivare. Skulle det stå mellan två kandidater tror Lind att personkemin mellan intervjuaren och kandidaten är avgörande. Hon tror att arbetsgivaren omedvetet kommer att beskriva den personen som den haft bäst personkemi med som den bättre kandidaten, även om det kanske inte är fallet.

Lind tror att hennes viktigaste egenskaper är att hon är social, positiv, att hon är en kämpe och en initiativtagare. Hon har även haft stor nytta av sitt ordförandeskap och engagemang i studentföreningen för utbytesstudenter, Erasmus Student Networks. Det har även samtalats mycket om hennes handbollsspelande på elitnivå och att Lind springer maraton. I slutändan tror hon att det är utbildningen som ger henne jobbet men att de frivilliga aktiviteterna visar att hon är en person som gillar att jobba. Hon förklarar även att hon tror att första jobbet alltid är svårt att få, då det läggs för mycket vikt vid erfarenhet. Företaget vill kanske ha någon som "vet". Däremot tror hon att det går att få enklare tjänster, som till exempel ekonomiassistent, genom intresse och rätt personlighet, men att arbetsgivare även här lägger för stor vikt vid erfarenhet. Lind förstår att det är kostsamt för ett företag att anställa någon utan erfarenhet eftersom att den behöver lära sig mycket nytt som en student bara läst om i böcker. Därför är Lind en stor förespråkare för praktik och erfarenhet under studietiden. Då kan företaget lära upp personen samt få en bild om vad det är för person, om den faktiskt är intresserad av arbetet och om det är en ambitiös person eller inte. En person som arbetat tre år i branschen har redan visat detta.

För företag tror Lind att det är viktigt att vara kritisk men också öppen, samt att lägga ut krokar hos kontakter när de letar efter ny medarbetare. Hon tror även det är underskattat att anställa personer med stort intresse för företagets bransch. Fortsättningsvis förklarar Lind att en person kan anställas på ett företag både genom de kvalifikationer den har eller hur väl den passar in. Det beror på vilken typ av tjänst det är, då hon menar att en redovisningschef inte anställs för att den

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

”passar in”, men att de tjänster som inte kräver lika mycket, som receptionist eller kontorsassistent, kan anställas på det.

Lind beskriver kompetens som att vara kunnig och erfaren.



## 4 “VADÅ REKRYTERING?”

*Följande kapitel beskriver studiens teoretiska grund. Kapitlet tydliggör vad begreppet rekrytering innebär. Även kompetens kommer att klargöras. Kapitlet klarlägger företags väg och olika delar i rekryteringsprocessen, så som arbetsanalys, rekryteringsvägar, urvalsarbete samt internt rekryteringsarbete. Avslutningsvis belyser kapitlet de nytexaminerades roll samt problematiken som kan uppstå vid rekrytering.*

---

### 4.1 Rekrytering

Rekrytering handlar om att tillsätta lediga tjänster genom värvande av personal (Nationalencyklopedin, ne.se). Inom företag finns det många gånger en samstämmighet över att medarbetarna i organisationen är dess största tillgång. Däremot har företag sällan samma åsikt över hur medarbetarna ska rekryteras. Många har en större tilltro till informella sätt att hantera en anställning då de kan förlita sig på känsla. Det är inte ovanligt att anställda i organisationer blir tilldelade uppgiften att rekrytera. Det vill säga, uppgiften att genomföra intervjuer med sökande till den lediga tjänsten. Detta, trots det faktum att medarbetarna egentligen besitter ytterst lite kunskap om hur en rekryteringsprocess bör gå till för att ge lämplig utdelning (Skorstad 2011). Lindelöw (2008) förklarar vikten av kunskap om rekrytering då en felrekrytering kan bli mycket kostsamt för ett företag. Orsakerna till kostnaderna är den tid personal och chef lägger på förhandlingar och diskussioner med en medarbetare som inte trivs på arbetsplatsen. Företaget kan tvingas hyra in en ersättare ifall det inte skulle fungera alls med den nyanställde. Dessutom uppstår kostnader i att finna en ny medarbetare. En direkt kostnad uppstår även till följd av den nyanställdas underprestation på grund av bristfällig kompetens. Det innebär att det behov som företaget fastställt innan rekryteringen inte kan tillfredsställs omedelbart (Lindelöw 2008).

### 4.2 Kompetens

Till en persons anställningsbarhet räknas formella kvalifikationer och faktisk kompetens. De har oftast erhållits genom tidigare arbetslivserfarenhet och genom utbildning, och brukar handla om kunskap, förmågor, färdigheter, attityder och personliga egenskaper (Ellström 1998). Granberg (2009) beskriver att det inte finns någon entydig överenskommelse om innebörden av begreppet kompetens. Författaren menar istället att begreppen kompetens, kvalifikation och yrkeskunnande

hänger ihop. Enskilt kan de innebära olika saker men tillsammans utgör de förmågan att utföra en uppgift eller att kunna hantera en situation. Kompetensen bygger på olika kunskaper och färdigheter, och i detta finns det olika typer av kompetenser. Skulle detta överföras på det krav som ställs i en arbetsansökan kan det alltså finnas personer som inte har den kompetens som krävs för att utföra de uppgifter som tjänsten innebär (Granberg 2009). Lindelöw (2008) skriver att kompetenser beskriver relevanta förmågor för en människas yrkesutövande samt på vilka sätt denne utför saker på för att nå dit nödvändigt inom arbetslivet.

Skorstad (2011) förklarar att behovet av kompetens är större än någonsin, men att själva innebörden av begreppet alltid har funnits. Skillnaden idag är att man kräver kompetens på andra områden än förut. Som exempel så behövdes kompetens inom jordbruk för potatisodling under 1900-talets början medan det idag behövs kompetens inom IT-teknik. Några av anledningarna till det stora behovet av kompetens är globalisering, vertikal integration internationellt och snabb teknologisk utveckling (Anthony & Govindarjan 2007). En annan faktor som påverkat kompetensbehovet är att utbildningsnivån numera är betydligt högre och att det finns en ökad medvetenhet om den informella kompetensens betydelse. Den krävs för att en person ska anses vara en attraktiv kandidat på arbetsmarknaden. Idag kräver arbetsgivarna att kandidater ska kunna omsätta sina meriter till handling och att de ska kunna åstadkomma resultat inom företaget (Skorstad 2011). Lindelöw (2008) menar även att den som arbetar med rekrytering och därmed fastställandet av behövda kompetenser inom olika organisationer, behöver vara öppen för att förändringar sker i arbetslivet och att kraven på tjänster förändras i och med utvecklingen i samhället. Det leder även till att efterfrågade kompetenser måste omformuleras med jämna mellanrum (Lindelöw 2008).

Enligt Skorstad (2011) är kompetens förmågan att kunna utföra sin tjänst. Det är nämligen stor skillnad på att kunna laga mat till sin familj mot att vara kock på en stjärnrestaurang. Vikten att förstå innebörden av kompetens är att det annars blir besvärligt att mäta resultaten från de undersökningar och test som görs i samband med rekrytering (Skorstad 2011). Granberg (2009) är mer skeptisk till begreppet kompetens, men förklarar att innebörden av kompetent handlande kommer fram när kunskaper är relevanta och när det finns en vilja och tillfälle att använda dem. När samspelet mellan dessa fungerar bestäms kompetensen (Granberg 2009).

## 4.2.1 Olika typer av kompetens

Det finns följaktligen olika typer av kompetens. Formell kompetens är det som beskrivs i ett cv, så som utbildningsbakgrund, yrkesmeriter och organisationserfarenheter (Skorstad 2011). Granberg (2009) menar att formell kompetens oftast är knuten till ett behörighetsbevis såsom ett examensbevis för läkarutbildning. Vidare förklarar författaren att den formella kompetensen allt som oftast kommer med ett ansvar. En läkare har till exempel behandlingsansvar, vars behandling kan prövas av en ansvarsnämnd (Granberg 2009). Informell kompetens innebär personliga egenskaper såsom samarbetsvillighet, driftighet, problemlösningsförmåga, arbete i grupp eller självständigt arbete (Skorstad 2011). Granberg (2009) menar att personer kan besitta kompetens för vissa yrken utan att ha den formella kompetensen. Det finns till exempel människor som är kompetenta lärare utan att ha genomfört en lärarutbildning.

Kahlke och Schmidt (2002) beskriver att en person som kan umgås med andra, är anpassningsbar, har samarbetsförmåga och tolerans besitter en social förmåga. Persson (2000) menar att människan har ett behov av social kompetens vid mötet med andra människor där det saknas en etablerad relation. Vidare förklarar Persson att begreppet social kompetens är svårdefinierat då denna förmåga är individuell. Den kan variera beroende situation samt förändras med kultur och samhälle (Persson 2000). Social kompetens skiljer sig dock åt i privatliv och arbetsliv. I arbetslivet ställs det högre krav på social kompetens då det är en del av en individs yrkesliv. För att kunna arbeta med andra människor bör medarbetaren besitta en viss social förmåga. Det är viktigt för hur individen uppfattar en arbetssituation samt för kommunikationen med övriga medarbetare. Övergripande så påverkar medarbetarnas sociala förmåga hela organisationen. Därmed blir den sociala kompetensen en viktig faktor vid urvalet i rekryteringsprocessen (Törnquist 2004).

## 4.3 Arbetsanalys

Rekryteringsprocessen börjar vanligen innan annonser för jobbet läggs ut eller innan intervjuer börjar hållas (Skorstad 2011). För att kunna genomföra en rekrytering på bästa sätt krävs det att företaget eller rekryteringsföretaget upprättar en arbetsanalys. I rekryteringsprocessen kommer arbetsanalysen användas som underlag för att kunna matcha tjänstens roll med en lämplig

kandidat (Kahlke & Schmidt 2002). En arbetsanalys är helt grundläggande för att kunna hålla en god kvalitet på rekryteringsarbetet (Skorstad 2011). Arbetsanalyser förtydligar på vilket sätt organisationen ser på tjänsten internt. De fungerar även som ett underlag till den sökande då denne kan få bättre insikt i om de själva är lämpade för jobbet. Ytterligare en funktion är att det agerar som ett strategiskt dokument som går att återkoppla till i framtiden (Lindelöw 2008). Den som hanterar rekryteringen förutsätter att företaget bidrar till att fastställa vad det är för tjänst de efterlyser någon till. Vet företaget inte vilka uppgifter som befattningen innebär blir det svårt att mäta om kandidaternas kompetens räcker till. En arbetsanalys bidrar främst till tre klarlägganden:

1. Vilka de viktigaste arbetsuppgifterna är
2. Vilka krav som måste ställas på den person som ska anställas
3. Vilken bedömningsmetod som bör väljas (Skorstad 2011).

I arbetsanalysen beskrivs mål- och ansvarsbeskrivning i ett steg och en kravspecifikation i ett andra. Kompetensen som krävs för att utföra en tjänst beskrivs i kravspecifikationen. Kravspecifikationer burkar vanligen innehålla områdena utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens, utvecklingspotential och övriga krav. Det är viktigt att gå igenom vilken utbildningsbakgrund som krävs för tjänsten och undersöka om det är nödvändigt att ställa andra formella krav för utförandet av arbetsuppgifterna (Lindelöw 2008). De huvudsakliga funktionerna av utbildning är att studenterna sorteras och allokeras till olika positioner på arbetsmarknaden baserat på de diplom de förvärvat. Detta underlättar företagets anställningsprocess (Nilsson i Berglund & Fejes 2009). Likväl är det viktigt för företaget att fastställa de sociala kompetenser som krävs för att matcha organisationen, övriga anställda och eventuella chefer. I fastställandet av de kompetenser som krävs läggs en grund för resten av rekryteringsprocessen. En viktig bit är även att löpande uppdatera kravspecifikationen som de mål som ställts. Vanligen kan detta ske i samband med medarbetarsamtal. Detta är av betydelse för att organisationen ska kunna arbeta med förändringar och tydliggöra nya förväntningar (Lindelöw 2008).

#### **4.3.1 Metoder för arbetsanalys**

Skorstad (2011) beskriver i en modell de vanligaste metoderna för hur en arbetsanalys går till. De



olika delarna består av observation, intervju, frågeformulär, genomförande, självrapportering och befintlig information. Vid observation inspekteras personer vid tjänsten, ibland genom videoupptagning. Sedan görs en intervju för att få tillgång till djupinformation, som annars är svår att få tillgång till. Däremot är det viktigt att komma ihåg att medarbetaren sannolikt inte kommer berätta om små delar av jobbet som görs varje dag, men som egentligen är betydande. För att få tag i ytterligare information är det bra att använda sig av frågeformulär. Här kan du få tag i större mängd information som kan användas till underlag för kvantitativa analyser. Det är emellertid svårare att få tag i djupinformation från frågeformulär. Genomförande handlar om att den eller de personer som utför arbetsanalysen provar på själva arbetet för att få en klarare bild av vad tjänsten innebär. Dock är det tidskrävande och svårt att genomföra om jobbet ifråga kräver stor kunskap och utbildning inom ämnet. Självrapportering innebär att de som är anställda får skriva dagbok vid vissa tidpunkter om dagen och beskriva vad de gör vid specifika tillfällen. Emellertid bör det göras med så liten informationsmängd som möjligt för att vara effektivt. Den sista biten handlar om att använda sig av redan befintlig information, till exempel existerande arbetsbeskrivningar. Det bör dock beaktas att informationen kan vara inaktuell. I framtiden kommer det läggas stor vikt vid ett elektroniskt utförande av arbetsanalys. I dagsläget är det emellertid svårt att fastställa dess kvalitet (Skorstad 2011).

Fördelarna med kravspecifikationer är att det inte behöver ställas onödiga frågor till de sökande. Resurserna utnyttjas då på bästa sätt och blir därmed tids- och pengasparande. Ett grundligt förarbete med arbetsanalysen gör att det i slutändan blir lättare att fatta bra beslut. Uppfyller inte kandidaten de krav som ställts på befattningen är det ingen vits i att anställa. Det finns även sekundära fördelar. Görs en arbetsanalys bygger företaget en grund för ledarskapsutveckling och ett ifrågasättande av hur organisationen styrs. Dessa kan leda till att tjänster effektivieras eller omställs och kan alltså vara resurssparande (Skorstad 2011).

En stor nackdel är att kravspecifikationen många gånger blir en lång önskelista. Det händer att kraven inte är genomtänkta, analyserade eller diskuterade i förväg. Organisationen riskerar då att förbise kandidater som skulle kunna passa in på tjänstens faktiska krav. Det handlar om att organisationen måste vara klara med vad som är viktigt för tjänsten och vad som är av mindre betydelse (Lindelöw 2008). Det handlar om att veta vilka kvalifikationer som krävs för tjänsten

för att sedan kunna jämföra och matcha dessa med de arbetssökande och deras meriter. Finns det inga fastställda kvalifikationer så kommer den uppgiften att bli betydligt svårare och de kompetenskrav som ställs för tjänsten kan lätt bli förbisedda av en kandidats charm (Skorstad 2011).

## 4.4 Rekryteringsarbetet

Det finns många olika vägar att gå för att rekrytera folk till ett företag. Det finns de som är mer effektiva än andra, medan andra är ineffektiva. Vad som framförallt är viktigt för företag, förutom den uppenbara biten i att anställa ”rätt person”, är pengar. Rekrytering görs ofta genom folk vi känner eller internt i företaget, med anledning av att spara pengar och för att hitta en person som går att lita på (Skorstad 2011). Frykman (2005) anser att det “måste vara någon som har tänkt fel” när det kommer till rekryteringsprocessen. Författaren menar att de arbetssökande måste gå igenom alltför många papper och en alltför omfattande process vid jobsökande. Företagen måste i sin tur gå igenom för många ansökningar vilket är alltför kostnadskrävande. Undersökningar visar att de traditionella sätten att söka jobb ger ett ytterst slumpmässigt resultat. I slutändan gynnar inte det arbetsgivaren, den arbetssökande eller den kandidat som får tjänsten. Det gör så att arbetsgivaren hamnar i en situation där den värdefulla kompetensen som företaget vill ha kan gå förlorad (Frykman 2005).

De traditionella rekryteringsvägarna är de mer formella, såsom annonsering, anlitanande av rekryteringsföretag och cv-databaser. Frykman (2005) ifrågasätter alla dessa vägar. Författaren förklarar att om en tjänst annonseras ut och sedan får 150-200 sökande kan tjänsten egentligen inte betraktas som ledig. Detta gäller för alla liknande rekryteringsvägar. Författaren menar att vi snarast bör glömma de traditionella rekryteringsvägarna för att kunna lära oss av nya rekryteringssätt (Frykman 2005). Informella rekryteringsvägar kan till exempel vara internrekrytering, kontaktnät och headhunting. Internrekrytering handlar om rekrytering inom själva företaget. En annan informell rekryteringsväg är det sociala nätverket. Ett socialt nätverk består av mänskliga relationer. Detta innebär att kandidaten eller rekryteraren använder sitt sociala nätverk för att få jobb (Collingsworth et al 2009). Vid headhunting arbetar headhuntern med att hitta kompetens som matchar företagets behov för en ledig tjänst. Frykman (2005) skriver

att vi har mycket att lära av headhuntern gällande rekrytering av personal samt hur en jobbsökande söker en tjänst på bästa sätt. Författaren pekar på att en headhunters metoder är mycket framgångsrika. Det handlar om research och timing (Frykman 2005).

## 4.5 Urvalsarbetet

Det finns en rad olika metoder att använda sig av vid rekrytering som till exempel intervjuer och arbetspsykologiska tester. Avgörandet ligger i hur rekryteraren väljer att använda sig av metoderna. Utfallen kan bli helt annorlunda beroende på hur du arbetar med metoderna samt hur pass objektivt förhållningssätt du har (Lindelöw 2008). Bottger och Barsoux (2011) beskriver att det finns tre sätt en ledare kan bidra med för att lägga extra värde i rekryteringsprocessen. Ledaren bör vara på ständig utkik efter högpresterande individer som kan tänkas vara öppna inför ett jobb byte. De kan använda sitt breda nätverk för att undersöka hur det är att arbeta med specifika kandidater. Slutligen kan ledaren se till att förbereda intervjufrågor som fångar personens "inre natur". Anledningen till att det är viktigt är att rekrytering har stora effekter på ledaren och på företaget (Bottger & Barsoux 2011).

### 4.5.1 Personlig intervju

Den dominerande urvalsmetoden är intervjuer. Forskning har visat att den information som styr det slutliga avgörandet för vem som ska anställas kommer från intervjuer. Det visar på vikten av vilka frågor som ställs och hur väl föreberedda intervjuarna är. Intervjuer hålls för att samla information om kandidaten som söker tjänsten. Det är viktigt att förstå att en intervju består av två komponenter, intervjuaren och den som intervjuas (Lindelöw 2008). Lindelöw (2008) menar att det är vanligt förekommande att intervjuaren förmodar att de är objektiva vid utförandet av intervjun. I verkligheten lägger de dock omedvetet in sin egen personlighet och sina värderingar i intervjun. Det här gör att intervjun kan formas på ett fördelaktigt eller ofördelaktigt sätt. För intervjuaren gäller det att leda intervjun, göra minnesanteckningar samt försöka få en bild av hur personen betar sig. Det är även viktigt att försöka tolka vilka signaler som ges både kroppsligt och verbalt. Samtidigt ska intervjuaren kunna tyda kandidatens svar och ställa följdfrågor. Det sätter stora krav på intervjuaren då det finns en risk för felbedömning av kandidaten (Kahlke & Schmidt 2002). Om intervjuaren finner tycke för kandidaten kommer denna instinktivt reagera på ett positivt sätt och därmed förbättra kandidatens resultat av intervjun. Skulle intervjuaren komma

att ogilla kandidaten kommer mindre intresse visas för denne. Det skulle därmed försämra kandidatens resultat. Tolkningen blir oerhört viktig då intervjuaren i genomsnitt fattar beslut om en person på ungefär fyra minuter (Lindelöw 2008).

Raybould och Sheedy (2005) beskriver att det är viktigt för den arbetssökande att under intervjun förklara varför de har valt just det företaget som de sökt sig till. De ska kunna visa entusiasm och en förståelse av branschen. Till följd av detta har arbetsgivare börjat ställa högst kompetensbaserade frågor vid arbetsintervjuer. Största fokus brukar ligga på kandidatens förmåga att arbeta i lag, ledarskap, problemlösande och tekniska färdigheter. Exempel på frågor kan vara; "Ge exempel på när du visat eget initiativ?" eller "Beskriv en gång när du tvingats arbeta med människor, vars åsikt skiljer sig från din egen och hur du skötte situationen?" (Raybould & Sheedy 2005).

Det finns de som säger att de redan vid första mötet snabbt känner om de vill anställa en person eller inte. Den första reaktionen ska inte åsidosättas. Däremot är reaktionen ingen tillräcklig grund att stå på för att ta beslut, då intuition inte är anledning nog till anställning. En så objektiv intervju som möjligt måste genomföras för att skapa en stabilare grund vid beslutstagande. Den metod som används vid intervjuerna ska konsekvent användas vid samtliga intervjuer med alla kandidater, oavsett om intuitionen ger en positiv eller negativ bild av personen (Lindelöw 2008).

#### 4.5.2 Tester

I rekryteringsprocessen är det inte ovanligt att företaget använder sig av olika typer av tester. Framförallt när det kommer till högre uppsatta tjänster i större företag men även vid andra rekryteringar. Tester ses som värdefulla redskap vid kompetensvärdering, även om ordet test kan få kandidaterna att bli nervösa. Det finns många olika typer av tester. Till exempel kunskapstest, färdighetstest samt personlighets- och arbetspsykologiska test. Kunskapstest handlar om att utvärdera inlärd kunskap, exempelvis språkkunskaper. Färdighetstest görs för att utvärdera en persons mer generella förmågor samt kandidatens intellektuella förutsättningar. Arbetspsykologiska test går ut på att mäta om en person uppfyller kraven för en tjänst eller inte. De undersöker även personlighetsdrag och kandidatens förmåga att resonera. Utformningsmöjligheterna på dessa tester är många. De bygger framförallt på att kandidaterna får

samma förutsättningar vid utförandet av testet, och får svara på frågor om hur de tror de skulle agera i arbetsrelaterade situationer. Bedömningsmetoderna har alla standardiserade mätningar som rangordnar testpersonerna med hjälp av en numerisk skala eller en systematisk kategorisering. Testpersonerna kommer att få samma frågor eller uppgifter, likadana instruktioner och en chans att genomföra testerna under lika betingelse. De ska dessutom få sina svar utvärderade på samma sätt (Lindelöw 2008; Mabon 2004; Skorstad 2011).

## 4.6 Utbildning

Utbildning är generellt en nödvändig förutsättning för att få tillträde till flertalet positioner på arbetsmarknaden idag. Det gäller även om utbildningen inte är tillräcklig i sig i och med att arbetsgivare använder utbildning för att sortera de arbetssökande. Detta förekommer utan hänsyn till om de arbetssökande fått några faktiska kunskaper eller effekter till följd av utbildningen (Nilsson i Berglund & Fejes 2009). Samtidigt berättar Raybould och Sheedy (2005) att det krävs olika typer av kompetens och kunskap beroende på vilket jobb som söks. Det finns till exempel ett antal förmågor som är viktiga för flertalet tjänster under alla tidpunkter i karriären. Vidare förklarar de att undersökningar gjorts om hur öppna arbetsgivare är för olika typer av akademiska utbildningar. Resultatet visar att de flesta arbetsgivare är öppna för studenter från olika program även om programmen inte nödvändigtvis är relaterade till tjänsten. Kraven ställs istället på den arbetssökandes förmågor som förmodligen erhållits från extrajobb eller liknande. De förmågor som värderas högt bland arbetsgivare är stresshantering, handlingsplanering, IT-kunskaper, färdigheter i nätverkande, lagarbete, utforskning och skapandet av nya möjligheter, självförtroende, självförvaltningsförmågor och en vilja att lära. Vid rekryteringstillfället bör kandidaten bevisa att denna innehar dessa förmågor och att de är relevanta för företaget. Det är sedermera rekryterarens uppgift att undersöka om kandidaten faktiskt har dessa förmågor eller ej (Raybould & Sheedy 2005).

## 4.7 Anställningsbarhet

Frykman (2005) berättar att den största problematiken med rekrytering på 2000-talet är att själva utvecklingen av jobbsökande och utannonseringen av tjänster i princip stått stilla i 100 år. Traditionell jobbsökning ger varken tillfredsställelse för arbetsgivaren eller den sökande. Detta

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

beror på att de som söker jobb inte bryr sig om att ta reda på någonting om arbetsplatsen utöver det som står i annonsen. Arbetssökande går många gånger in med inställningen om att vilket jobb som helst lämpar sig. De skickar ut mängder av ansökningar till jobb de egentligen inte vill ha och bejakar därmed inte vikten av livskvalitet. För att uppnå livskvalitet krävs en anställning på en arbetsplats du trivs på och ett arbete du brinner för. En arbetssökande som koncentrerat söker sig till dessa jobb kommer med absolut sannolikhet snabbare få jobbet än arbetssökande som slumpartat skickat ut liknande meritförteckning till hundratals olika jobb. Det blir därmed angeläget att en arbetssökande tar stort ansvar för letandet efter en passande tjänst (Frykman 2005).

Personliga egenskaper behöver inte vara avgörande för slutresultatet. Trots att en person saknar de egenskaper som krävs kan personen i vissa fall ändå utföra sina arbetsuppgifter. En person kan till exempel vara serviceinriktad, positiv och social men sakna förmågan att hålla struktur. Det är inte alltid självklart vilket som är bäst gällande mjuka värden. Därmed får en rekryterare relativt brett tolkningsutrymme och rekryterarens personlighet och egna värderingar får stort spelrum (Lindelöw 2008). Skorstad (2011) förklarar emellertid att detta kan leda till vissa problem. Författaren menar att de som arbetar med rekrytering har en övertro på sin egen intuition och informella sätt att hantera en nyanställning. Detta kan ofta leda till att rekryteraren blir ett "offer för personkemin". Det innebär att det finns stor risk för felrekrytering av en person som egentligen inte är lämpad för tjänsten, men som haft turen att klicka med rekryteraren. Skorstad (2011) förklarar att ju mer betydelsefull tjänsten som ska tillsättas är, desto mindre formell brukar rekryteringsprocessen vara. Det här leder till att cirka 50 procent av många chefsrekryteringar bli misslyckade och leder till ekonomiska förluster för företagen.

Ett problem är också att en arbetssökande många gånger ser på sökandet på fel eller förlegat sätt. Öppnar den arbetssökande en tidning går denne snabbt till annonserna istället för att ta in vad som faktiskt sker på arbetsmarknaden. Det kan till exempel finnas nyheter om företag som ska genomföra en expansion eller omorganisering. En helhetssyn är viktigt för att se vilka möjligheter som arbetsmarknaden erbjuder (Frykman 2005).

Berglund (2009) berättar om begreppet anställningsbarhet. Begreppet har många betydelser men i

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

Berglunds studie ligger fokus på den högre utbildningens syfte och funktion. Den främsta kritiken mot högre utbildning ligger i den relevans i de ämnen många läser. Studenter, forskare, arbetsmarknadsrepresentanter och politiker ifrågasätter vilken nytta studenter har av att läsa om döda mäns teoretiska verk som exempelvis Marx, Freud eller Weber. De ägnar även lång tid av sin utbildning till att lära sig forska i och med uppsatsskrivande. Frågan dessa grupper ställer sig är till vilken grad detta påverkar anställningsbarheten av utbildade människor. Följaktligen då en önskan om ökad anställningsbarhet vanligen är anledningen till studier på högre nivå. Vad både studenter och representanter för arbetsmarknaden vill ha är mer direkt användbara kunskaper och färdigheter, jämfört med att läsa om Webers teorier om byråkrati. Den fråga detta framförallt leder till är vad som kan göras för att få studenter att bli mer attraktiva för framtida arbetsgivare. Samtidigt finns det ett akademiskt motstånd till förändring i utbildningar för att skapa större anställningsbarhet då de anser att de akademiska idealen såsom intellektuell frihet och kritiskt tänkande hotas (Berglund 2009).





## 5 “VI SKALL INTE KASSERA MÄNNISKOR, VI SKALL PLACERA DEM”

*Följande kapitel innehåller en tolkning av rekryteringsprocessens primär- och sekundärdata som beskrivits i tidigare kapitel. Vi kommer att analysera och tolka den information som samlats in för att ge en tydligare bild av rekryteringen. I kapitlet kommer även reflektion över informationen finnas med.*

---

### 5.1 Rekrytering

Rekrytering är något som alla företag jobbar med på ett eller annat sätt. Det som vi har blivit medvetna om är att företags och människors åsikt om hur en person ska rekryteras skiljer sig, liksom även Skorstad (2011) beskriver. Det är en viktig investering och företagen ser på denna investering på olika sätt. Holtab lägger ner ett stort arbete på att hitta rätt person, både när det gäller kunskap, värderingar och om personen kommer passa in med de andra på företaget. De använder sig av två företag för att vara säkra på att hitta rätt person. På Swedbank lades större vikt på att personen skulle passa in med de andra medarbetarna, och mindre fokus på att personen hade den formella erfarenhet som krävdes. Niklas Fröding menar att de kan lära sig den biten inom företag och att det är viktigare att personen blir en god och långsiktig investering. Det menar han handlar med om de mjuka delarna, som social förmåga. Swedbank använder sig inte alls utav ett rekryteringsföretag, utan det är Fröding själv som sköter rekryteringen. Vi tycker att det är betydande att fastställa vad företaget anser vara viktigast vid en nyanställning. Därmed kan det bli lättare att avgöra om de behöver använda sig av ett rekryteringsföretag eller inte.

### 5.2 Kompetens

Utifrån den primär- och sekundärdata som samlats in till denna studie har vi förstått att kompetens är ett komplext begrepp med subjektiv innebörd. Definitionen av begreppet har varierat beroende på vem vi talat med. Det stämmer överens med det Granberg (2009) skriver; att det inte finns någon entydig överenskommelse över vad begreppet kompetens innebär och betyder. Detta framgick under våra intervjuer, då det uppstod en fördröjning innan vi fick fullständiga svar på frågan om vad kompetens är. Vi menar att det beror på begreppets komplexitet och att en alltför stor vikt läggs på begreppet kompetens. Det skulle också kunna

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

förklara varför en del av svaren kan tolkas som oklara. Skorstad (2011) ger dock en relativt tydlig beskrivning på kompetens då författaren förklarar det som förmågan att utföra sin tjänst, vilket uppstår när det finns en vilja och tillfälle att använda sina relevanta kunskaper.

Även om de intervjuade haft blandade åsikter om definitionen av begreppet kompetens kan vi ändå se vissa likheter. Samtliga företag talar om betydelsen av att ha både någon form av formell kompetens och social kompetens. Charlotte Gustafsson på Manpower berättar att de dock lägger relativt mycket tyngd på den formella kompetensen. Då Manpower är ett uthyrningsföretag som hyr ut personal i sju månadersperioder måste den medarbetare som kommer in i företaget kunna lära sig arbetsrutinerna snabbt. Detta är lättare för en person som redan innehar kunskap och erfarenhet sedan tidigare inom yrket. Flertalet av de nyutexaminerade menar att det är de formella meriterna som avgör om den arbetssökande kommer vidare i rekryteringsprocessen. Maja Stilling, VD assistent, tror inte att hon skulle kallats på intervju om det inte vore för hennes formella kompetens i form av sin internationella universitetsutbildning. Även om arbetsintervjun senare hade mer fokus på personliga egenskaper menar hon att de formella meriterna var avgörande för att komma till nästa steg. Även Lisa Cronholm och Joakim Tornberg, rådgivare inom bank, menar att de inte skulle fått sina nuvarande tjänster om det inte vore för den formella kompetensen i form av tidigare arbetslivserfarenhet inom bank. Tove Lind, ekonomi- och projektadministratör, menar att den formella utbildningen varit avgörande vid hennes jobsökande. Emellertid anser hon även att hennes informella kompetens och hennes styrka och vilja uppskattats av arbetsgivaren. Det vi alltså kan utgöra är att även om den formella kompetensen har en stor påverkan bör en arbetsgivare inte stirra sig blind på den då även personliga egenskaper är betydande. Cronholm påpekar att en arbetsgivare inte bör hänga upp sig alltför mycket på formell kompetens. Vi menar detta vara en klok betraktelse och tror även att företag skulle kunna dra nytta av detta synsätt. Likväl har företag inte har råd att vara alltför naiva.

Anders Andersson på Framtiden, Maria Stegefors på Arbetsförmedlingen samt Fröding på Swedbank lägger extra tyngd vid den sociala kompetensen. De menar att den sociala kompetensen i form av rätt personlighet är det som faktiskt avgör om den arbetssökande får jobbet eller inte. När det gäller rekrytering handlar det om att tänka långsiktigt. Personen ifråga

måste kunna arbeta med andra människor. Andersson och Fröding förklarar att den formella kompetensen i form av kunskaper som krävs för tjänsten är något som företagen kan lära ut. I slutändan handlar det om den sociala fallenheten och förmågan att passa in på organisationen och med dess anställda.

De nyutexaminerade studenterna vi talat med är av liknande åsikter. En kombination av både social och formell kompetens är viktig. Flertalet av studenterna menar att kompetens är något en människa får genom utbildning och erfarenhet. Stilling menar att det är utifrån just arbetslivserfarenheten en person utvecklar sin sociala kompetens. Lind förklarar att hon vid anställningsintervjuer talat om hennes erfarenheter och uppgifter från ordförandeskapet i studentföreningen ESN. Även Tornberg berättar att han inte skulle fått sin nuvarande tjänst om han inte haft med sig erfarenhet sedan tidigare. Vi menar att det visar betydelsen av att engagera sig i ett arbete eller andra aktiviteter under studietiden. På så sätt får studenten både en ökad social kompetens i takt med den formella kompetensen som fås via själva utbildningen. Det ger ett försprång gällande kompetensen på arbetsmarknaden.

## 5.3 Arbetsanalys

Arbetsanalysen är av största vikt vid rekryteringsprocessen (Kahlke & Schmidt 2002; Lindelöw 2008; Skorstad 2011; Andersson; Gustafsson; Falk; Holmdahl; Persson). Arbetsanalysen beskriver tjänstens uppgifter och de krav som ska ställas på kandidaten som ska anställas. Den är grundläggande för att genomföra rekryteringen på ett idealiskt vis (Kahlke & Schmidt 2002; Skorstad 2011; Lindelöw 2008). Grundat i vår undersökning anser vi att arbetsanalysen är ett steg som rekryterare och företag inte har råd att hoppa över. Utan arbetsanalysen får de inte mycket att stå på i urvalsprocessen och hela rekryteringsprocessen faller redan vid start.

Samtliga företag som vi talat med arbetar med arbetsanalyser för att kunna fastställa kravspecifikationer för tjänsten som de vill tillsätta. I likhet med Skorstad (2011) så fastställs de viktigaste arbetsuppgifterna och kraven hos den arbetssökande. Samtliga rekryteringsföretag går igenom liknande steg för att fastställa kravspecifikationen. Det börjar med ett kundmöte där företaget och rekryteraren går igenom den utbildning, erfarenhet och personlighet som krävs för

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

tjänsten. I det här steget belyses både den formella och informella kompetens som företaget efterfrågar. Andersson på Framtiden beskriver den formella kompetensen som en uppdelning av krav och meriter. Krav handlar mer om det som är centralt för att kunna utföra tjänsten, vad kandidaten *måste* ha kunskap om. Meriter är positiva kunskaper och erfarenheter som inte är nödvändiga för genomförandet av arbetsuppgifterna.

Angående de mjukare delarna kan vi se tendenser till hur viktigt det faktiskt är för flertalet rekryteringsföretag att utreda vilken typ av organisationskultur företagen har. Framtiden, Proffice och Manpower har rekryterare som berättade hur de arbetar med detta. Andersson på Framtiden förklarar att de åker ut till arbetsplatsen för att få en bild av hur det fungerar där. Även när de rekryterar internt är det viktigt för Framtiden att personen "passar in" i kulturen och går ihop med övriga medarbetare. Därför bjuder företaget in lämpliga kandidater på lunch med övriga medarbetare för att få feedback och respons från dessa. Även Tornberg, kundtjänstrådgivare på SEB, berättar att han fick träffa sina eventuella framtida kollegor i ansökningsprocessen. Då detta är ett litet kontor är det oerhört viktigt att kollegorna går ihop. Martin Holmdahl berättar att Proffice arbetar på liknande sätt vid rekryteringar åt företag. De samtalar gärna med chefer och medarbetare för att få sig en helhetsbild av organisationen. På samma sätt känner Gustafsson på Manpower, och berättar att det är viktigt att lära känna organisationen. Dels för att hitta en lämplig medarbetare, men också för att se om det finns möjlighet att hyra in andra på övriga avdelningar i framtiden. Även Lindelöw (2008) bedömer vikten av att fastställa de sociala kompetenser som krävs för att kandidaten ska gå ihop med organisationen, övriga anställda och chefer. Då en anställning är något långsiktigt så ser vi det som positivt att rekryteringsföretagen arbetar för att identifiera organisationskulturen. Har en rekryterare en känsla för organisationen och medarbetarnas kultur så menar vi att det minskar risken för felrekryteringar.

Skorstad (2011) anser att fördelarna med kravspecifikationer är att onödiga frågor inte behöver ställas till de sökande och att det då sparar tid. Ska detta vara möjligt så är det viktigt, som Titti Falk på Lernia beskriver, att rekryteraren och kunden har samma bild om vad som efterfrågas. En av nackdelarna enligt Lindelöw (2008) var att kravspecifikationer kan komma att framstå som en lång önskelista. Dock förklarar Maria Stegefors på Arbetsförmedlingen, att när företagen väl ska annonsera så framkommer inte särskilt mycket från kravspecifikationen angående tjänsten. Hon

menar att företagen bör lägga mer kraft på att förmedla det företagen är ute efter hos de arbetssökande. Vi anser också det vara väsentligt att de arbetssökande kandidaterna faktiskt får chans att ta del av vad som fastställs i kravspecifikationerna för att kunna avgöra om de är lämpade för att söka tjänsten. En rekrytering skulle inte kunna bli lyckosam om inte en grundlig undersökning av vad det är för typ av tjänst som krävs. Det vi tror att företagen skulle kunna arbeta mer med är att försäkra sig om behovet att anställa finns. Som Skorstad (2011) berättar, så finns det ofta möjlighet till omställningar eller effektiviseringar. En utveckling av organisationen kan bidra till att den eventuelle tjänsten inte behöver fyllas.

## 5.4 Rekryteringsarbetet

Vi har genom denna undersökning fått en större förståelse för vilka rekryteringsmetoder som vanligtvis används vid rekryteringsarbetet. Dessa består bland annat av annonsering, rekryteringsföretag, cv-databaser, personliga kontakter, headhunting och internrekrytering. De traditionella rekryteringsmetoderna, såsom annonsering är mer omfattande än mer icketraditionella metoder (Frykman 2005). Genom att användande ett personligt nätverk eller internrekrytering sparar företaget både tid och pengar (Skorstad 2011). Vi menar dock att svårigheten för den arbetssökande uppstår om denne inte förfogar över många kontakter inom sitt nätverk. Om tjänsterna inte annonseras ut får den arbetssökande med ett litet kontaktnät ingen kännedom om detta. Detta bedömer vi vara en nackdel för den arbetssökande och för företag med små sociala nätverk. Vi tror emellertid att det är en fördel för företag med större kontaktnät att inte annonsera och på så sätt undgå allt arbete kring rekryteringsprocessen.

Det vi uppmärksammat bland de företag vi intervjuat är avsaknaden av personliga kontakter och sociala nätverk som främsta rekryteringsmetod. Samtliga rekryteringsansvariga på företagen berättar att de i första hand använder sig av traditionell annonsering i rekryteringsarbetet. Joakim Tornberg anser det vara fördelaktigt för företag att annonsera ut jobb då det kommer in ett stort antal ansökningar vilket ökar chansen att hitta en lämplig medarbetare. Även om det är mer tidskrävande och ökar kostnaderna är det värt denna investering då en felrekrytering också är kostnadskrävande. En felrekrytering är något som skadar hela företaget, menar Tornberg, då han själv upplevt detta.

Skillnader vi ser hos företagen ligger i vart själva annonsen läggs upp. Rekryteringsföretagen, Swedbank samt Arbetsförmedlingen ställer ut lediga tjänster på sina interna databaser. Flertalet av företagen uppvisar även lediga tjänster i form av annonser på samarbetspartners hemsidor eller tidningar. De två företag som sticker ut är Holtab och Proffice som, beroende av den tjänst som söks, även använder sig av headhunting. Ju högre en position är, desto mer arbete läggs på att leta upp den rätta personen.

Något vi finner intressant är att inga av de nyutexaminerade studenter vi intervjuat fått sitt nuvarande jobb i form av en ansökan inskickad till en annons. För dem har istället det personliga nätverket varit av större betydelse i rekryteringsprocessen. Lind fick sitt nuvarande jobb som ekonomi- och projektadministratör via sitt nätverk. Hon poängterar även betydelsen av att ha ett personligt kontaktnät. Gustafsson på Manpower instämmer att det är en fördel att se till sitt kontaktnät och att arbeta med detta för att öka sina chanser i arbetssökandet. Vi instämmer, men menar samtidigt att en arbetssökande med ett mindre personligt nätverk inte alltid behöver se detta som en nackdel. Tornberg fick till exempel sin nuvarande, men även tidigare anställning, genom att personligen ta kontakt med chefer på olika företag. Istället för att nöja sig med de kontakter han hade så utvidgade han sitt personliga nätverk och fick till slut jobb. Vi ser även fördelarna med att ”få in en fot” i ett företag då det kan leda till en högre befattning med tiden. Stilling fick ett jobb på ett företag via kontakter för att sedan få en högre befattning internt inom företaget. Samma sak gäller för Cronholm. Även hon fick en tjänst inom ett företag som sedan lett till en högre uppsatt tjänst. Då företagen ofta annonserar ut tjänster internt ser vi tydliga fördelar med att redan innan examen ha kontakt med eller arbeta inom något företag.

## 5.5 Urvalsarbetet

Vi har förstått att urvalsarbetet pågår genom hela rekryteringsprocessen. Hos rekryteringsföretagen börjar urvalet redan vid förarbetet med kravprofilen till tjänsten. Där skildras den person företaget efterfrågar och därmed läggs en urvalsgrund upp. Efter att tjänsten annonserats ut och ansökningar börjar komma in sker också ett urval. Vid detta urval granskar de flesta av rekryteringsföretagen främst de formella meriterna. Här underlättar kravprofilen

gallringen av kandidaterna då man lättare kan se över om kandidatens utbildning och erfarenhet är av relevans. Även utformandet av meritförteckningen och det personliga brevet är av stor betydelse. Vid granskandet av dessa sker ett första urval.

Bottger och Barsoux (2011) förklarar att en ledare ständigt bör hålla utkik efter högpresterande individer då detta kan ge särskilt värde i rekryteringsprocessen. De menar även att en ledare bör använda sitt nätverk för att undersöka kandidater. Denna tendens ser vi hos Fröding, privatmarknadschef på Swedbank. När Frödings rekryterar letar hon i sitt kontaktnät för att eventuellt finna en lämplig kandidat. Manpower arbetar på ett liknande sätt. Känner till exempel Gustafsson till en lämplig kandidat som kan hyras ut till en specifik tjänst kontaktar hon den personen. Vi kan härmed se att ju större sociala nätverk desto större möjlighet för företagen att hitta medarbetare och för människor att få anställning.

## 5.5.1 Personlig intervju

Lindelöw (2008) menar att den dominerande urvalsmetoden är intervjuer. Av de intervjuer vi genomfört med företag och nytexaminerade har det visat sig vara fallet. Det har därmed stor betydelse vilken typ av frågor som ställs till de sökande kandidaterna. Lindelöw (2008) förklarar att intervjuer hålls för att samla information om kandidaten. Däremot anser rekryterarna på Framtiden och Lernia att det kan finnas nackdelar med intervjuer som urvalsmetod. Då den intervjuade har begränsat med tid kan det vara svårbedömt att bilda sig rätt uppfattning om kandidaten. Andersson förklarar att det är svårt att lära känna någon så snabbt. Det kan även vara svårt för den intervjuade att ge ett gott intryck om kandidaten känner tidspress och nervositet. Något som både kan vara både fördel och nackdel är intervjuarens subjektivitet. Kahlke & Schmidt (2002) förklarar att intervjuaren omedvetet lägger in egna värderingar i intervjun. Fröding på Swedbank menar att trots att vi människor tror att vi är rationella i våra beslut handlar det i slutändan om känsla vid urvalet. De nytexaminerade vi intervjuat menar på liknande sätt att personkemin mellan rekryteraren och kandidaten är något som verkar spela stor roll vid intervju. Vi anser att rekrytering i huvudsak måste handla om intervjuer. Det finns inga andra metoder som ger liknande resultat eller samma känsla för hur en person är. Vi tror att det skulle kunna läggas mer tid på att intervju de som ska anställas. Vi är medvetna om att rekrytering är oerhört kostsamt, men i de flesta fall får en arbetsökande cirka en timme på sig att visa vem den är.

Finns det tveksamheter hos rekryteraren efter denna timme skulle det kunna vara värt att lägga ned mer tid på personen. Som vi blivit upplysta om, så är intervjuer en pressande situation och det kan ta flera års erfarenhet för någon att känna sig bekväm i det läget.

Samtliga företag anser att personliga intervjuer är av stor betydelse vid urvalsprocessen. Andersson på Framtiden, Gustafsson på Manpower och Falk på Lernia menar att det är positivt att en rekryterare snabbt kan bilda sig en uppfattning om kandidaten vid intervju. När mötet är fysiskt ligger fördelarna i att man har alla sinnen med sig, menar Falk. Rekryteraren får då en uppfattning öga mot öga. Kalhke och Schmidt (2002) menar att rekryteraren bedömer kandidaten genom att läsa kroppsspråk och tolka signaler. De förklarar emellertid att det härmed finns risk för felbedömning. Dock förklarar Holmdahl på Proffice att risken att rekryteraren blir manipulerad av kandidaten är mycket liten.

## 5.5.2 Tester

Det finns ytterligare ett steg i urvalsprocessen, nämligen utförandet av olika tester. Vi kan avgöra att samtliga företag använder sig av tester i rekryteringsprocessen. Detta är inget ovanligt bland företag idag (Lindelöw 2008; Mabon 2004; Skorstad 2011). Av de nyutbildade hade däremot endast Joakim Tornberg och Tove Lind genomgått personlighetstest vid arbetssökande. Tornberg, genomgick ett personlighetstest där han menar att det ibland kunde vara svårt att avgöra vilken av de olika svarsalternativ som matchade bäst. Han ansåg det ändå vara värdefullt för honom personligen, då trenderna som utlästes gav insikt och bekräftelse om vad för typ av egenskaper han besitter. Vi tror det kan vara positivt för den arbetssökande att få insikt i dennes starkare och svagare sidor genom ett personlighetstest. Detta kan hjälpa personen att utvecklas och förbättra sina sämre sidor vilket i sin tur kan gynna företaget personen anställs för.

Det skiljer sig något i vilken utsträckning de olika företagen använder sig av tester. Rekryteringsföretaget Framtiden använder sig endast av tester när deras kunder efterfrågar detta. Manpower å andra sidan, använder sig framförallt av tester vid tillsättandet av tyngre tjänster, såsom VD poster och liknande. Proffice, Holtab och Swedbank använder sig av personlighets- och färdighetstester vid slutet av anställningsprocessen. De utför endast tester då det återstår en eller två kandidater. Företagen vi har intervjuat tycker att tester är ett bra komplement till



intervjuer, men menar på att det enbart är ett komplement. Vi anser att tester verkar mycket värdefulla när kunskaper och färdigheter ska testas. Krävs kunskaper inom ett språk eller ett speciellt dataprogram är det lätt att testa genom kunskapstester. Som Gustafsson på Manpower säger: ”rekryteraren får det svart på vitt vilken kunskapsnivå personen innehar”.

Som Skorstad (2011) förklarar underlättar tester mätningen av om en person passar för tjänsten och uppfyller kraven eller inte. Persson på Holtab, använder sig av tester vid rekryteringar. Holtab anlitar företaget Consultiva som undersöker huruvida kandidaten har den personlighet som krävs för att arbeta på företaget. Passar personlighetstypen inte in på Holtabs företagskultur kommer kandidaten inte att anställas. Vi menar att det återigen visar på innebörden av hur angeläget det är för företagen att anställa någon som ”passar in”. Det sociala *har* stor betydelse vid en anställning. Vi kan också avgöra att tester är ett av stegen som kan användas för att bedöma om en kandidat besitter den informella kompetens och personlighet företaget efterfrågar.

## 5.6 Utbildning

Vi har många gånger hört att det kan vara svårt att komma in på arbetsmarknaden som nyutexaminerad student. De flesta påstår att det handlar om att få ett första jobb och sen är resten enkelt. Genom vår undersökning har vi bedömt att detta delvis stämmer. Det framgår av intervjuerna att det inte går att anställa nyutexaminerade studenter till vissa tjänster då de *kräver* en viss erfarenhet från tidigare arbeten. Persson beskriver till exempel att han inte skulle kunna anställa någon som försäljningsingenjör som inte har bred erfarenhet av yrket och branschen. Däremot ser han inga problem i att arbeta sig upp i företaget, så som han själv har gjort. Å andra sidan har vi också förstått att en del företag många gånger inte alls kräver den erfarenhet som skrivs i annonsen för tjänsten. Vi menar att en nyutexaminerad med en välskrivna ansökan som tar personlig kontakt med företaget, samt visar genuint intresse och social kompetens sällan finner hinder i arbetssökandet. Stegefors på Arbetsförmedlingen bekräftar att en nyutexaminerad student för högre studier brukar få jobb förhållandevis snabbt. De flesta behöver ingen hjälp av Arbetsförmedlingen.

Raybould och Sheedy (2005) skriver att arbetsgivare är öppna för anställning av studenter från

program som inte är relaterade till tjänsten. De krav som efterfrågas är istället erfarenheten från extrajobb eller annat engagemang. Vi tror detta kan bero på att en student träffar många nya människor från olika delar av Sverige och eventuellt även utbytesstudenter från andra länder. Vi menar att en person som studerar på högre nivå får kontakt med många människor och lär sig utveckla sin samarbetsförmåga och även social förmåga. Dessa egenskaper är åtråvärda hos en arbetsgivare. Därför menar vi att det inte spelar större roll vilket program personen läst. Dessutom förklarar Lind att ett bra alternativ till att skaffa sig mer erfarenhet är via praktik eller engagemang i diverse projekt under studietiden. Det ger en student mer erfarenhet, och utvecklar både mjuka och hårda egenskaper. Vi tycker personligen att det är viktigt att engagera sig under studietiden.

## 5.7 Anställningsbarhet

Frykman (2005) menar att problemet med jobbsökande och annonsering är att utvecklingen länge varit stillastående. Ett ytterligare problem är att de arbetssökande inte lägger ner energi på att ta reda på mer om arbetsplatserna de söker sig till. Frykman (2005) förklarar vidare att livskvalitet delvis uppnås genom passion för sitt yrke och genom trivsel på arbetsplatsen. Vi menar därför att det är oerhört angeläget för en individ att lägga ner den energi som krävs i arbetssökandet för att uppnå detta. Genom den information våra primära källor bidragit med ser vi att detta allt för ofta inte är fallet. Andersson förklarar att det inte är ovanligt att de arbetssökande inte vet vilka tjänster de sökt eller namnet på personen de ska träffa vid intervjun. Tornberg pekar på att nyutexaminerade ofta är för stöddiga i och med att de har en utbildning. Han förklarar att endast en utbildning inte räcker för att få ett arbete. Vi kan även koppla detta till vad Bergman (2009) redogör om begreppet anställningsbarhet. Många representanter från arbetsmarknaden tycker inte att en utbildning ger direkt användbara kunskaper och färdigheter. Därmed kommer du många gånger inte vara lika attraktiv som en annan kandidat med samma utbildning och större erfarenhet. Återigen inser vi vikten av att engagera sig under studietiden och att extrajobba om möjlighet finns. Bergman (2009) ifrågasätter även studier av gamla teorier under utbildningar. Trots detta förklarar Stegefors på Arbetsförmedlingen att du som har en utbildning ofta får jobb snabbt. Vi tror att anställningsbarheten ökar i och med en examen på högre nivå, därför att du utvecklar dina sociala förmågor under utbildningstiden. Stegefors berättar att det idag ofta krävs

att man kan arbeta med människor inom många yrken. Därför tror vi att anställningsbarheten är högre för någon som är högskole- eller universitetsutbildad.

Frykman (2005) skriver att du troligtvis kommer få ett jobb snabbare om du söker tjänster koncentrerat, än om du skickar ut hundratals ansökningar till alla tjänster du hittar. Här får vi medhåll från Cronholm. Hon menar att hon inte skulle skicka ut ansökningar till tjänster hon verkligen inte var intresserad av. Även Tornberg menar att alltför många skickar ut massutskick. Han tror att företag ganska snabbt ser om ansökan är riktad till en specifik tjänst eller om det är en standardansökan som ingått i ett massutskick. Tornberg ser dessutom vikten av att visa upp sig personligen på önskad framtida arbetsplats. Det går inte att enbart skicka in ansökningar via e-post. Vi håller med Tornberg, och tror att de ansökningarna lätt hamnar i papperskorgen till skillnad från om det kommer in en kandidat som visar upp sig personligen. Denna blir genast mer intressant. Det vi ser som otroligt viktigt är att en arbetssökande lägger ner engagemang i de jobb personen söker. Vi tror även att det ofta finns fler jobb än vad som syns på ytan. Frykman (2005) talar till exempel om vikten av att vara uppmärksam och se på arbetsmarknaden med en helhetssyn. Vi menar att det delvis är detta som innebär att lägga ner kraft och energi på att hitta önskvärda tjänster genom vägar som kanske inte alltid är uppenbara.

Lindelöw (2008) anser att en arbetssökandes personliga egenskaper inte alltid behöver vara avgörande för slutresultatet. En person kan utföra sina arbetsuppgifter trots att den inte innehar alla personliga egenskaper som efterfrågas. Detta utökar rekryterarens tolkningsutrymme gällande vem som ska rekryteras. Vi ser inte detta som något negativt. Det blir oerhört svårt för en rekryterare om den ska hitta en person som matchar kravspecifikationen perfekt. Vi menar att vissa egenskaper kan vara nödvändiga för vissa yrken, såsom en serviceinriktning för en receptionist. Vi tror däremot att många personliga egenskaper endast är önskemål. Det kan då innebära en stor förlust för ett företag att bortse från den personen. Skorstad (2011) talar om problemet med att vara ett offer för personkemi då rekryteraren väljer en person för tjänsten som liknar den själv. Rekryteringar kan emellertid ske internt på företaget såsom Fröding sköter rekryteringen på Swedbank. Kräver tjänsten att medarbetarna arbetar i team, menar vi att det är positivt om de medarbetare som ansvarar för rekryteringen klickar med den arbetssökande.

## 5.8 Erfarenhetsmässiga råd

Ett flertal av de företag vi intervjuat är enade om att ett väl skrivet cv är en viktig del i jobbsökandet. Ett cv ska vara uppdaterat, väl strukturerat och helst kunna möta annonsen. Att skicka ut standardiserade ansökningar är inte speciellt populärt då majoriteten av de intervjuade menar att det är vitalt att den arbetssökande visar vilja och intresse redan från början i ansökningsstadiet. En del i detta är att skraddarsy sitt cv och anpassa det för de olika tjänsterna du söker. Stilling förklarade att det är i det personliga brevet den arbetssökande har större chans att tala fritt och beskriva sig själv med egna ord. Tornberg menar att vikten inte bara ligger i att presentera sig utan även att den arbetssökande gör det på ”rätt sätt”. Det kan till exempel vara genom att understryka vissa egenskaper. Ett annat sätt att visa vilja och intresse på är att aktivt ta kontakt med företaget, via telefon eller genom personlig kontakt, före eller efter du lämnar in ansökan. Har ett företag lagt ut en annons och har många sökande kan det vara förståeligt att det inte är lätt att hålla reda på alla inskickade ansökningar. Får rekryteraren däremot ett ansikte eller en röst att koppla till ansökan kan det vara en fördel för denna person då de visat på aktivt intresse. Det är även en fördel för den arbetssökande då denne kan följa upp ansökningsprocessen.

Fröding förklarar att det är essentiellt att ha ett väl formulerat cv för att komma till intervju. Har du som arbetssökande kommit vidare till nästa steg och blivit inkallad på intervju, lägger flertalet företag vikt vid att komma väl förberedd. Det hela handlar även här om att visa vilja och intresse för tjänsten. Om en person kommer till en intervju och inte vet någonting om varken företaget eller tjänsten den har sökt visar det inte på speciellt stort engagemang. Till följd av detta menar företagen att det gäller att vara påläst om vad företaget står för och vad tjänsten du sökt innebär. De säger även att det är positivt att komma med frågor. Andersson och Holmdahl poängterar att de under själva intervjun föredrar en avslappnad miljö där den arbetssökande kan vara sig själv.

En del studenter har många gånger ingen arbetslivserfarenhet från den bransch de söker jobb inom då de är nyutexaminerade. Då läggs större vikt på att du har någon form av arbetslivserfarenhet i form av extrajobb, feriejobb eller annan form av engagemang under din studietid. Holmdahl menar att det är detta bidrar till att den arbetssökande sticker ut från

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

mängden. Tornberg har liknande åsikter kring detta. Han menar att det är positivt med en viss arbetslivserfarenhet då goda referenser från ett jobb kan leda till nästa. Tornberg anser även att det är bättre att skaffa så mycket arbetslivserfarenhet som möjligt under studietiden för att lättare få jobb inom den bransch du önskar. Fröding instämmer att du som arbetssökande ibland får nöja dig med en mindre befattning eller liknande tjänst för att få bra referenser för framtiden. Han och Stegefors menar även att den arbetssökande även måste vara öppna för att ta en tjänst på en annan ort till en början. Slutligen anser Cronholm att det är viktigt att den arbetssökande tror på sig själv och Stegefors påpekar vikten av att inte ge upp!



## 6 ”MAN FÅR TA FOLK SOM DE ÄR, INTE SOM MAN VILL ATT RITNINGARNA SKA SE UT”

*Sista kapitlet i vår studie skildrar vilka slutsatser vi kommit fram till genom vår undersökning av hur en rekrytering går till. Kapitlet skulle kunna ses som en guide till nytutexaminerade studenter.*

---

### 6.1 Kompetens

Vi har blivit väl införstådda i att begreppet kompetens är subjektivt och svårdefinierat. Ibland får vi känslan av att det läggs för stor vikt vid begreppet kompetens utan att företagen vet vad de menar med det. Flertalet av de personer vi intervjuat har nämnt begreppet kompetens innan vi ställt frågor om dess innebörd. När de väl ska förklara vad begreppet betyder har det många gånger tagit en stund innan de kan svara, och det som kommer fram är ofta ganska diffusa förklaringar. Både Skorstad (2011) och Fröding menar att det framförallt handlar om viljan att använda kunskap, förmågan att nyttja den och hitta tillfälle att använda den på ett relevant sätt. Det här tycker vi är ett hållbart koncept. Vi anser även att det i många fall skulle vara lämpligare att framföra kompetensens innebörd på detta sätt då det blir mer konkret. Det skulle underlätta den arbetssökandes förståelse för vad en tjänst innebär. Som arbetssökande skulle ett tips kunna vara att fråga vad arbetsgivaren menar med att de söker efter en viss kompetens.

Det vi ser idag är den ökade betydelsen av social kompetens jämfört med den formella. Den sociala är svårare att lära ut än den formella kompetensen. En person med erfarenhet från arbeten eller annan typ av engagemang har en fördel i sitt arbetssökande då denna med stor sannolikhet deltagit i fler sociala sammanhang. Vi skulle vilja uppmana studenter att ta del i de ideella studentföreningar som finns och även andra projekt. Många gånger erbjuder universitetet eller högskolorna studenter att bidra och jobba vid olika evenemang. Genom våra undersökningar har liknande erfarenheter visat sig vara en stor konkurrensfördel under en rekrytering. Erfarenheterna visar på engagemang, vilja och drivkraft, vilket är något vi fått höra är av största vikt för många företag. Att delta i projekt, engagera sig i föreningar eller att extrajobba förbättrar både den sociala och formella kompetensen. Vi tror även att studier på högre nivå i sig bidrar till den sociala kompetensen då du ofta träffar nya människor varje dag och lär dig arbeta i grupper med människor som du inte känner.

Vad vi kan tyda från vår undersökning är att den formella kompetensen, det som står skrivet i meritförteckningen, är det som avgör om en kandidat kommer vidare på intervju eller inte. På grund av svårigheten att gallra bland ett stort antal ansökningar, underlättar det rekryterarens arbete genom att i första hand se till de arbetssökandes meritförteckningar. Även om den sociala kompetensen sedan får större betydelse under den personliga intervjun. Vi håller med Törnquist (2004) i att en medarbetares sociala förmåga påverkar hela organisationen, i och med vikten av hur en person uppfattar en viss arbetssituation eller hur denne kommunicerar med andra. Då en rekrytering är en långsiktig investering *måste* personen som anställs kunna arbeta med andra människor för att passa in i organisationen och på sikt främja dess framgång.

Vi har däremot även blivit medvetna om att de flesta av de nyutbildade studenter som vi intervjuat anser att många arbetsgivare stirrar sig blind på formell kompetens, så som tidigare erfarenheter. Många gånger kan arbetsgivaren gå miste om användbar arbetskraft genom att vara för begränsad. Vi tycker att arbetsgivare skulle kunna gynnas av det faktum att nyutbildade inte har omfattande erfarenhet, då dessa skulle kunna vara en nytänkande kraft i en organisation. De kan ha lärdomar från andra typer av erfarenheter än till exempel extraarbeten, som i sin tur kan vara lika värdefulla för organisationen. Det är givetvis av vikt vad för typ av organisation det handlar om. Det är exempelvis inte lämpligt för en nyutbildad polis att påbörja en tjänst som kommissarie direkt efter polishögskolan.

## 6.2 Arbetsanalys

Vi har tidigare förklarat vad en arbetsanalys innebär och även påpekat vikten av att göra en arbetsanalys. Om företaget gör en grundlig arbetsanalys finns en möjlighet att de upptäcker att det kanske inte krävs en ny anställning, utan istället en omorganisering. Vi tror företagen skulle kunna arbeta mer med att försäkra sig om ifall behovet av tjänsten finns. Som Skorstad (2011) berättar finns det ofta omställningar eller effektiviseringar att göra inom företag. En utveckling av organisationen kan eventuellt komma att bidra till att tjänsten egentligen inte behöver fyllas.

Vad vi funnit ytterst intressant är rekryteringsföretagens arbete med att identifiera



organisationskulturen. De har till exempel tagit med kandidaten på lunch med medarbetarna, talat med anställda på företaget och haft samtal med den som tidigare suttit på tjänsten. Detta får oss att inse hur pass viktig en rekrytering är. Återigen pekar det på att en nyrekrytering är en långsiktig investering där det är väsentligt att medarbetarna kan samarbeta. Har en rekryterare en känsla för organisationen och medarbetarnas kultur menar vi att risken för felrekryteringar minskar.

Vi tror att det är viktigt att de arbetssökande får en chans att ta del av vad som fastställs i kravspecifikationerna för att kunna avgöra om de är lämpade att söka tjänsten. Då företag lägger ned mycket tid på att fastställa vad de tjänster som ska tillsättas innefattar, borde de många gånger skriva mer om det i exempelvis annonser. Emellertid anser vi att det även ligger ett stort ansvar på den arbetssökande. En arbetssökande har många vägar att gå för att undersöka tjänstens innebörd och vad organisationen står för. Personen kan till exempel ringa företaget och ställa frågor, be att få komma på besök eller samtala med personen som tidigare innehaft tjänsten. Det går även att hitta mycket information om företag på deras hemsidor. Enligt våra intervjuer verkar företag se det som positivt att en arbetssökande ringer eller visar upp sig.

## 6.3 Rekryteringsarbetet

Genom denna studie har vi kommit till insikt om att det finns många olika metoder att söka jobb och även för att uppmärksamma lediga tjänster. De företag vi intervjuat ser dock störst fördel i att annonsera ut tjänster. Vi menar att de arbetssökande därmed får göra det bästa av situationen. En arbetssökande bör tänka på vissa bitar. När en ansökan till ett jobb skickas in på en annons så krävs det att kandidaten har ett uppdaterat, riktat och välskrivet cv. Utan ett välskrivet cv kommer kandidaten förmodligen inte komma med i första urvalet och därmed inte få chansen att visa sin drivkraft vid en personlig intervju.

Vi förstår att det är gynnsamt att använda sitt sociala nätverk vid arbetssökande. Från vår studie har vi kommit till insikt i att det går att skapa ett kontaktnät om en person inte har ett väletablerat sådant från början. Det är förmodligen inte den enklaste vägen att gå, men vi tror att den kan vara mycket effektiv. Det finns medhåll i detta från Tornberg som visade på att det gick att bredda

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

kontaktnätet genom att kliva in på den arbetsplats han ville jobba och själv ta kontakt. Tar du själv kontakt med ett företag som inte efterfrågar personal kommer de med stor sannolikhet komma ihåg dig och bli nyfikna på varför du är intresserad av deras företag. Uppstår sedan behovet av en ny medarbetare tror vi inte det är omöjligt att du kommer på tal innan tjänsten annonseras ut.

Vi ifrågasätter om det verkligen är lönsamt för en nyutexaminerad att söka en tjänst via annonser då samtliga nyutexaminerade vi intervjuat fått jobb på andra sätt. Det kan bero på att de blir bortsorterade i första gallringen på grund av för lite erfarenheter i meritförteckningen. Vi tror att det kan bero på att företag inte skiljer på rekrytering av nyutexaminerade och arbetssökande med längre arbetslivserfarenhet. Det är även möjligt att de studenter vi intervjuat inte är representativa. För många kan det kännas svårt att själva ta kontakt med företag för att utöka sitt kontaktnät. Trots detta har de nyutbildade vi intervjuat visat att det går att få jobb på andra sätt än besvarandet via en annons. Det gäller att vara framåt, visa vilja och social förmåga.

## 6.4 Urval

Nästkommade steg i urvalsförloppet är personliga intervjuer och tester. Dessa är de mest betydelsefulla instrumenten i rekryteringsprocessen. Den personliga arbetsintervjun är en viktig beståndsdel där kandidaten har möjlighet att tydliggöra vem den är och vad den behärskar. Genom våra intervjuer har vi förstått att det är viktigt att vara sig själv under intervjun. Stilling förklarar att en arbetssökande inte behöver förmedla bilden att den kan allt, utan bör istället visa viljan att lära. Även om situationen är ovan så tror vi att det är viktigt att försöka vara avslappnad. Vi tror även det är centralt att visa konkreta exempel på tidigare erfarenheter och framförallt den egna rollen i situationen. Det kan dessutom vara bra att vara öppen med ens svagheter. Det visar på en medvetenhet och en ödmjukhet, vilket vi känner är uppskattade egenskaper.

Vi har insett att personkemi spelar roll även om intervjuaren försöker vara så professionell som möjligt. Ibland kanske intervjuaren inte känner sig positiv gentemot den arbetssökande och bidrar därmed till att den arbetssökandes prestation försämras. Det kan vara bra för en nyutexaminerad

jobbsökande att inse detta, då en misslyckad intervju många gånger kan kännas som ens eget fel. Vi menar som tidigare nämnt att det är viktigt för en arbetssökande att inte komma oförberedd till arbetsintervjun. För att känna sig förberedd och avslappnad kan det vara bra att öva på att intervjuas genom att be en bekant eller vän att spela rollen som intervjuare.

Av intervjuerna framgick det att olika typer av tester var bra komplement till personliga intervjuer. Det tror att det bästa för en arbetssökande är att försöka vara så ärlig som möjligt i testerna, både för sin egen skull och för företagets. Vi tror dessa tester kan ge insikt om ens egenskaper vilket kan bidra till personlig utveckling och i slutändan gynna företaget.

## 6.5 Utbildning och anställningsbarhet

Det har visat sig att en del mer avancerade tjänster kräver en viss erfarenhet sedan tidigare. Likväl kan en del företag lägga ut omfattande annonser där efterfrågan på vissa erfarenheter och personliga egenskaper inte är av så stor vikt. I slutändan så tror vi att en högre utbildning tillsammans med praktik, extrajobb och andra engagemang är avgörande för att få det jobb du vill ha och för att vara anställningsbar. Av egna erfarenheter samt information vi fått från intervjuer kan vi avgöra att det finns tid för engagemang eller arbete utöver själva studierna. Det handlar kanske inte om de teoretiska kunskaper du läser på ditt program, utan snarare den utveckling du som person gör under dina studieår. Vi tror det kan vara anledningen till att personer utan högre utbildning många gånger sorteras bort redan vid första urvalet. De vet att en person som studerat vid ett högre lärosäte har ett visst förhållningssätt. Som Stegefors påpekar så ökar chansen att få jobb med mer än femtio procent om du har en högre utbildning.

Ett problem vi har blivit medvetna om är att nyutexaminerade studenter många gånger har en övertro till att deras examen ska resultera i toppjobb direkt efter avslutad utbildning. Det krävs dock en viss ansträngning från den arbetssökandes sida. Vi menar att engagemanget i arbetssökandet är viktigt för individen då passionen för sitt yrke leder till ökad livskvalitet. Det gäller dessutom att vara uppmärksam på arbetsmarknadens struktur och inte bara leta i annonser. När den arbetssökande sedan blir inkallad till personlig intervju behöver det inte vara negativt att rekryteraren har större valmöjligheter. Vi menar att rekryterare ändå är professionella.

Kommer den intervjuade dessutom bra överens med en helt ny människa visar det på god social förmåga. Det kan även innebära att denna person lätt kommer överens med nya medarbetare på företaget. Även om forskare menar att det ökar risken för felrekryteringar så menar vi att människor vid beslutsfattande överlag inte är rationella. Det finns därför alltid en risk för felrekrytering.

## 6.5 Vidare forskning

Vårt förslag till vidare forskning är utföra en undersökning med syfte att se hur nytexaminerade studenter fått sina tjänster. Det vore intressant att genom en kvantitativ studie undersöka om det är mer förekommande att en tjänst tillsätts via sitt sociala nätverk eller besvarande av annonsering. Vi ser en begränsning i vår undersökning då vi endast genomfört intervjuer med ett fåtal personer. Därmed vore det intressant att undersöka detta djupare.

Vi ser att annan vidare forskning skulle kunna vara att belysa den kulturella aspekten. Hur det till exempel ser ut i Sverige jämfört med andra Europeiska länder eller övriga världen? Det skulle dels kunna genomföras en jämförelse huruvida en tjänst vanligen tillsätts via annonsering eller genom personliga nätverk i olika länder. Det skulle även vara spännande att göra en undersökning om den formella och sociala kompetensens betydelse i andra länder.

## REFERENSLISTA

### Litteratur

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2010) *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber

Andersen, V. (2005) *Research Methods in Human Resource Management*. Great Britain: The Cromwell Press.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*. McGraw-Hill International Edition.

Berglund, G. & Fejes, A. (2009) *Anställningsbarhet - Perspektiv från utbildning och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur AB. *Kapitel 2. Berglund, G. Anställningsbarhet: ett tecken i tiden. Kapitel 5. Nilsson, S. Om anställningsbarhet i professionella grupper.*

Björklund, M. & Paulsson, U. (2007) *Seminarieboken; att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1:2 uppl. Liber AB, Malmö

Frykman, P. (2005) *Myten om den effektiva rekryteringen - Jobsökning och rekrytering på 2000 talet*. Stockholm: Bookhouse Publishing.

Granberg, O. (2009) *Lära eller läras - Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002) *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Lindelöw, Malin. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Falun: ScandBook AB

Lindelöw Danielsson, Malin. (2008) *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testing*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur

Mabon, H. (2004) *Arbetspsykologisk testning, om urvalsmetoder i arbetslivet 2:a reviderade upplagan*. Kristianstad: Boktryckeri AB.

Merriam, S.B. (2010) *Fallstudien som forskningsmetod*, översättning Björn Nilsson, Holmbergs i Malmö AB, Sweden 2010.

Olve, N-G, Samuelson, L. A. (2008) *Controllerhandboken*. Malmö, Liber AB.

Patel, R. & Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Persson, A. (2000) *Social kompetens - när individen, de andra och samhället möts*, Lund: Studentlitteratur

Skorstad, E. (2011) *Rätt person på rätt plats - Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB

Smith, D. (2006) *Redovisningens språk*, 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Törnquist, A. (2004) *Vad ska man kunna och hur ska man vara*, Stockholm, HLS Förlag

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. 1:1 uppl. Malmö: Liber Ab

## Artiklar

Barnett, R. (2004) *Learning for the unknown future*. Higher Education Research & Development, 24(3), 247-260

Bottger, P. & Barsoux, J-L. (2011) *Masters of fit: how leaders enhance hiring*. Strategy & Leadership, Vol. 40 Iss: 1 pp. 33 - 39

Collingsworth, B., Menezes, R. & Martins, P. (2009) *Assessing Organizational Stability via Network Analysis*. 2009 IEEE Symposium on Computational Intelligence for Financial Engineering. Vol: 2009 Sid. 43-50

Ellström, P-E. (1998) *The many meanings of occupational competence and qualification*, I W.J. Nijhof & J.N. Streumer (red.) Key qualifications in Work and Education. Dordrecht: Kluwer Academic Publications

Raybould, J. & Sheedy, V. (2005) *Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes?*. Industrial and Commercial Training, Vol. 37 Iss: 5 pp. 259 - 263

Taormina, Robert. J. (2009), "*Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture*", Journal of Managerial Psychology, Vol. 24 Iss: 7 pp. 650-676

## Rapporter

Andersson, M. Thulin, P. (2008) *Globalisering, arbetskraftens rörlighet och produktivitet*. Underlagsrapport nr 23 till Globaliseringsrådet. ISBN: 978-91-85935-22-2. ISSN: 1654-6245. Västerås: Edita.

# Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

## Personlig kommunikation

Andreas Andersson, rekryteringschef på Framtiden 2012-11-16, telefonintervju

Charlotte Gustafsson, konsultchef på Manpower, telefonintervju

Joakim Tornberg, kundtjänstrådgivare på SEB 2012-11-24, Kalmar

Lisa Cronholm, rådgivare på Swedbank 2012-12-11, e-post

Maja Stilling, VD-assistent på Plantagon 2012-11-17, Linköping

Maria Stegefors, verksamhetsanordnare på Arbetsförmedlingen 2012-12-04, Kalmar

Martin Holmdahl, rekryteringskonsult på Proffice 2012-11-19, Kalmar

Niklas Fröding, privatmarknadschef på Swedbank 2012-11-27, Kalmar

Patrik Persson, VD på Holtab 2012-11-20, telefonintervju

Titti Falk, rekryteringskonsult på Lernia 2012-11-19, telefonintervju

Tove Lind, ekonomi- och projektadministratör på Action People 2012-12-09, e-post

## Webbaserade källor

*Nationalencyklopedin NE.se*

<http://www.ne.se/lang/rekrytering> Nationalencyklopedin, (2012-12-14)

<http://www.ne.se/lang/social-kompetens> Nationalencyklopedin, (2012-12-14)

**Pressmeddelande Poolia** 2011-10-24 (2012-12-09)

<http://www.poolia.se/pressrum/#/pressrelease/view/antalet-misslyckade-rekryteringar-oekar-697026>

**Småföretagens vardag** september 2006 (2011-12-08)

[http://www.pwc.se/sv\\_SE/se/publikationer/assets/riksrapport\\_sma.pdf](http://www.pwc.se/sv_SE/se/publikationer/assets/riksrapport_sma.pdf)

**Statistiska Centralbyrån, scb.se** (2012-11-20)

[http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_333732.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease_333732.aspx)

**Sveriges Radio** (2012-11-09)

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=86&artikel=5315057>

**Uppsatser** (2012-11-09)

<http://www.uppsatser.se/om/forskning+rekrytering/?startrecord=6>

**Unga som är utanför arbetsmarknaden** 2010-03-14 (2011-11-13)

[http://www.temaunga.se/sites/default/files/Rapporter/Unga\\_som\\_ar%20utanfor\\_arbetsmarknaden.pdf](http://www.temaunga.se/sites/default/files/Rapporter/Unga_som_ar%20utanfor_arbetsmarknaden.pdf)