

# Välj rätt!

En studie om hur rekryterare tolkar och värderar kompetens och värderingar vid nyanställning



*Författare:* Sonja Bergman och

Natalie Fredriczon

*Handledare:* Kjell Arvidsson

*Examinator:* Mikael Lundgren

*Termin:* HT14

*Ämne:* Organisation

*Nivå:* Kandidatnivå

*Kurskod:* 2FE74E

## FÖRORD

Vi vill börja med att tacka alla våra intervjupersoner som tagit emot oss, ställt upp och haft en positiv inställning för att göra denna uppsats möjlig.

Vi vill även tacka opponenterna som gett som användbar feedback för att göra uppsatsen till det bättre.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Kjell Arvidsson för den respons vi fått under vår handledning under skrivandets gång.

Kalmar 12 januari 2015

Sonja Bergman

---

Natalie Fredriczon

---

## SAMMANFATTNING

<b>Titel:</b>	Välj rätt! - En studie om hur rekryterare tolkar och värderar kompetens och värderingar vid nyanställning
<b>Författare:</b>	Sonja Bergman och Natalie Fredriczon
<b>Kurs:</b>	2FE74E, Företagsekonomi III inriktning organisation – examensarbete 15hp, Linnéuniversitetet HT14
<b>Institution:</b>	Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet, ELNU
<b>Handledare:</b>	Kjell Arvidsson (Ekonomihögskolan, Linnéuniversitet, ELNU)
<b>Examinator:</b>	Mikael Lundgren (Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet, ELNU)
<b>Nyckelord:</b>	Kompetens, värderingar, rekryteringsprocessen, internrekrytering, felrekrytering.
<b>Bakgrund:</b>	Eftersom människan är ett företags främsta resurs är det viktigt att redan vid rekryteringen få in rätt medarbetare i företaget. Kompetens och värderingar är två viktiga delar som ligger till grund för hur företag arbetar och fungerar. Vi ser att det kan uppstå problem om företag inte värderar dessa lika.
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna uppsats är att få en större förståelse för hur företag arbetar med rekrytering, utifrån hur företag värderar kompetens och värderingar.
<b>Metod:</b>	Uppsatsen har en induktiv ansats och grundar sig i en kvalitativ forskningsmetod. Vi har genomfört åtta stycken intervjuer med kandidater som arbetar med rekrytering. Vi har analyserat och kopplat vår empiri till vår teoretiska referensram.
<b>Slutsatser:</b>	Vi har genom vår studie sett att våra intervjupersoner anser att det är viktigare att en arbetssökande har gemensamma värderingar med företaget än att personen besitter en specifik kompetens i form av utbildning eller tidigare arbetslivserfarenheter. Intervju-

personerna menar att en persons värderingar är svåra att ändra på, medan kompetens är något som personen kan utveckla under sin anställning.

**Vidare forskning:** Det hade varit intressant att se hur vårt resultat hade blivit om vi istället hade genomfört vår undersökning genom att enbart intervjua bemanningsföretag. Eftersom bemanningsföretag bland annat arbetar med att rekrytera åt andra företag hade det varit intressant att titta närmare på om det finns någon svårighet med att rekrytera till andra företag utifrån deras krav på den sökandes kompetens och värderingar.

## ABSTRACT

- Title:** Choose the right employees! - A study of how recruiters interpret and evaluate the concepts of competence and values while recruiting
- Authors:** Sonja Bergman and Natalie Fredriczon
- Course:** 2FE74E, Business Administration III - Organization, Degree Project, Bachelor, 15 credits. Linnaeus University, autumn 2014.
- Institution:** School of Business and Economics, Linnaeus University, ELNU
- Supervisor:** Kjell Arvidsson (School of Business and Economics, Linnaeus University, ELNU)
- Examiner:** Mikael Lundgren (School of Business and Economics, Linnaeus University, ELNU)
- Keywords:** Competence, values, recruitment process, internal recruitment, wrong fit recruitment
- Background:** Employees are a company's most important resources and it is vital that companies already in the recruitment process are hiring the right person. Competence and values are two important elements that form the basis for how the company works. We believe that there could be problems if a company does not value these equal.
- Purpose:** The purpose of this essay is to gain a greater understanding of how companies work with recruitment, based on how they interpret and evaluate competence and values.
- Methodology:** The essay has an inductive approach and is based in a qualitative research data method. We conducted eight interviews with candidates working with recruitment. We have analyzed our empirical data and the theoretical framework to reach our result.
- Conclusion:** We have through our study found out that our respondents believe that it is more important that jobseekers have common values

with the company, than that an individual have a specific expertise in form of education or previous work experience. The respondents said that a person's values could be difficult to change, while competence is something that the person may develop during their employment.

**Future research:** It would have been interesting to see how our results would have been different if we instead had conducted our research by only interviewing staffing agencies. Since staffing agencies working with recruiting for other companies, it would have been interesting to look at if there is any difficulty by recruiting to other companies, based on their demands on the candidate's competence and values.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Problemformulering.....	4
1.4 Syfte .....	4
2. Metod .....	5
2.1 Vetenskaplig ansats.....	5
2.2 Forskningsstrategi .....	5
2.3 Undersökningsdesign.....	6
2.4 Intervju som kvalitativ metod .....	7
2.5 Tillvägagångssätt .....	8
2.6 Bearbetning av data .....	9
2.7 Analys, tolkning och källkritik .....	10
2.8 Trovärdighet.....	11
2.9 Forskningsetiska övervägande .....	12
3. Teoretisk referensram .....	14
3.1 Rekryteringsprocessen .....	14
3.2 Vad är kompetens?.....	15
3.3 Värderingar som en del av företagets kultur.....	17
3.4 Human Resource Management .....	18
3.5 Behålla den kompetenta medarbetaren .....	19
3.6 Internrekrytering .....	20
3.7 Felrekrytering.....	21
4. Empiri och analys .....	22
4.1 Våra intervjupersoner och deras arbetsplats .....	22
4.1.1 Pierre Petersson, Svensk fastighetsförmedling Sydost .....	22
4.1.2 Ola Bergman, Dina försäkringar Öland .....	22
4.1.3 Johanna Nelson, IKEA Kalmar .....	22
4.1.4 Glenn Schmidt, Överskottsbolaget Kalmar .....	22
4.1.5 Mikaela Lundh, Kalmar Energi .....	23
4.1.6 Annica Magnusson, Maxi ICA stormarknad Kalmar .....	23
4.1.7 Adam Fredriksson, Uniflex bemanning Kalmar .....	23
4.1.8 Företag X, Kalmar .....	23
4.2 Rekryteringsprocessen .....	23

4.3	Kompetens .....	25
4.4	Värderingar .....	29
4.5	Internrekrytering .....	33
4.6	Felrekrytering.....	36
5.	Slutdiskussion .....	39
5.1	Hur tolkar och värderar rekryterare kompetens och värderingar vid nyanställning? .....	39
5.1.1	Kompetens .....	39
5.1.2	Värderingar .....	40
5.1.3	Slutsats .....	40
5.2	Förslag till vidare forskning.....	42
6.	Källförteckning .....	43
6.1	Figurer.....	43
6.2	Personlig kommunikation .....	43
6.3	Skriftliga källor .....	43



## 1. Inledning

*I första kapitlet av uppsatsen presenteras vårt val av ämne samt en problemdiskussion där vi tar upp det som vi finner intressant inom ämnet. Studiens problemformulering och syfte tas även upp i detta kapitel.*

---

### 1.1 Bakgrund

Människor är den tillgång som ett företag inte kan klara sig utan, människan är ett företags främsta resurs. Därför är det viktigt att företag arbetar för att behålla duktiga medarbetare som är med och bidrar till företagets framgång. Att förlora duktiga medarbetare är kostsamt för företag som måste rekrytera nya duktiga medarbetare. Det innebär också att företag måste vara duktiga på att identifiera och attrahera medarbetare med rätt kompetens som matchar arbetet (Fathi, Wilson och Cheokas, 2011).

Förmågan att identifiera, attrahera och behålla duktiga medarbetare är tre viktiga områden för företag som bidrar till att hålla ner kostanden för nya rekryteringar och felrekryteringar samt att säkra upp kompetensen som behövs på lång sikt (Fathi, Wilson och Cheokas, 2011). Redan vid rekryteringsprocessens början, från att den sökande läser anställningsannonsen för ett arbete, får personen ett förhållande till företaget. Den sökande börjar redan då lära känna företaget och se dess potential som arbetsgivare. Bliwande anställda börjar redan i denna del av processen att identifiera sina egna värderingar och personliga mål med företagets för att se om dessa kan överrensstämma (Griepentrog et al. 2012). Denna bild tydliggörs betydligt under anställningsintervjun. Anställningsintervjun är ett samspel mellan två parter där båda har ett intresse av att få ut ett så bra resultat som möjligt. Som arbetsgivare är det viktigt att tänka på att intervjupersonen alltid vill framstå som så passande för arbetet som möjligt, i form av hans eller hennes kompetenser och arbetsdeltagande. Det är även viktigt som representant för ett företag att ge en så verklig bild som möjligt av företaget och dess värderingar. Detta för att den sökande ska kunna skapa sig en uppfattning om han eller hon passar in i företaget. Som rekryterare är det viktigt att tänka på att den sökande ska passa in i företagets kultur och dess normer. Arbetsintervjun kan vara avgörande om kandidaten anser att företaget är en plats där denne kommer att trivas, utvecklas och arbeta en längre period. Detta är en viktig aspekt utifrån hur företaget attraherar nya medarbetare (Mann, 1989).

När ett företag rekryterar kan de ha specifika kompetenskrav som måste uppfyllas och företag kan efterfråga viss specialistkompetens. Detta kan göra det svårare för företag att hitta lämpliga kandidater då de ofta får in begränsat antal sökande med specifika kompetenser. Detta kan resultera i att företag får lägga ner stora mängder energi för att uppnå en lyckad rekrytering. När kompetenskraven för ett arbete är låga och generella kan det finnas fler kandidater som matchar vad företaget söker, trots detta kan rekryteringsprocessen vara tidskrävande. Alla ansökningar måste läsas igenom, urvalet måste göras och intervjuer måste genomföras. Den nyanställda kostar inte bara företaget pengar under själva rekryteringsprocessen, utan upplärning utgör också en kostnad för företaget. Yrken som kräver en hög kompetens tenderar att kosta mer vid nyanställning. Detta beror på att det är mer komplexa arbetsuppgifter som den nyanställda ska lära sig (Blatter, Muehlemann och Schenke, 2011).

Det är som sagt viktigt att rekrytera rätt medarbetare till rätt arbete då det resulterar i höga kostnader när fel medarbetare anställs (Englund, 1999) och det är inte ovanligt att företag rekryterar fel medarbetare. Enligt en undersökning som gjordes 2007 är den genomsnittliga kostnaden för felrekrytering cirka 700 000 kronor sett över en treårsperiod för ett företag (Lindelöw, 2008). Något att inte förglömma är att felrekrytering inte alltid beror på en dålig intervjuteknik utan det kan bero på dålig förberedelse inför intervjun från rekryterarens sida. Felrekrytering är något som händer alla rekryterare och går inte att undvika fullt ut, men genom att arbeta metodiskt kan chanserna öka att rätt medarbetare anställs (Hallén, 2005). Felrekrytering kan uppstå av olika anledningar. Det är inte ovanligt att det kan uppstå genom att ett företag och en individ inte delar samma värderingar, vilket kan skapa en kulturkrock (McDonald, 2013).

## **1.2 Problemdiskussion**

Alvesson (2001) menar att kultur är ett ord med bred innebördsvariation. Organisationskultur ses i många fall som ett socialt mönster fyllt av normsystem (Alvesson, 2001). Värderingar och tankesätt ligger till grund för vad som styr beteendet som skapar organisationskulturen. Dessa värderingar kan ta sig i uttryck i form av koder och riktlinjer som företaget styrs av (Alvesson och Sveningsson, 2008). Björklund, Bäckström, och Wolgast (2012) menar att företag är benägna att rekrytera in personer som gör företaget homogent. Företag rekryterar ofta personer som liknar dem själva utifrån normer och värderingar (Björklund, Bäckström och Wolgast, 2012). Det finns ingen mall som avgör

om en kandidat är passande för ett specifikt arbete eller hur företag kan mäta en kandidats kompetens. Det är upp till respektive arbetsgivare att ta reda på den sökandes kompetenser och erfarenheter. Detta genom att läsa hans eller hennes CV, att om möjligt genomföra ett kunskapstest eller personlighetstest och genom att ställa väl eftertänkta frågor under intervjun. Företaget måste ta reda på om kandidaten har de förutsättningar som krävs för att personen ska trivas, utvecklas och motiveras inom företaget (Håkansson, 1998). Enligt Granberg (2014) finns det två olika former av kompetens; formell och faktisk kompetens. Individens utbildning och behörighet hör till den formella kompetensen, medan alla övriga kompetenser som individen har som exempelvis erfarenheter, personlighet och tidigare arbetslivserfarenheter hör till den faktiska kompetensen (Granberg, 2014). Hur en individ agerar för att identifiera och tolka en uppgift, hur denne löser uppgiften och kommer fram till ett resultat, har med individens kompetens att göra. Eftersom kompetens kan ses som komplext är det viktigt att alla i organisationen ser på dess innebörd på samma sätt. Detta för att alla ska vara eniga om vad som menas med kompetens när det tas upp i olika sammanhang, exempelvis vid rekrytering. Det är speciellt viktigt för att kunna identifiera och attrahera rätt medarbetare och för att kompetensförsörjningen inom organisationen ska bli så effektiv som möjligt (Lindelöw, 2008).

Något som vi kan konstatera är att både kompetens och värderingar är två viktiga delar som ligger till grund för hur företag arbetar och fungerar. Hur väljer då företag att se på kompetens kontra värderingar vid en nyanställning utifrån hur de tolkar och värderar dessa? Vilka konsekvenser kan det få om företaget lägger större vikt vid den ena egenskapen än på det andra? Vi ser att det kan uppstå problem om företag inte värderar dessa lika. Anledningen till att vi tycker detta är för att värderingar är viktiga för att ett företag ska kunna hållas samman och fungera enligt oss. Ser då inte företaget värderingarna som viktiga utan enbart rekryterar efter kompetens, så tror vi att företaget kommer att upplevas som splittrat och ett sådant företag tror vi skulle ha svårt att motivera sina medarbetare att stanna inom företaget. Läger företaget däremot för stor vikt på värderingar och inte lika stor del på kompetens så tror vi att företaget riskerar att hämma sin utveckling, eftersom de inte får in medarbetare som är kunniga inom området. Därmed tror vi att företaget kommer att ha svårt att konkurrera med liknande företag på marknaden då de inte besitter den kompetens som krävs. Om ett företag lägger för stor vikt vid det ena eller det andra, kompetens eller värderingar, så tror vi att det kommer att påver-

ka företagets framtid på ett negativt sätt, antingen internt eller externt. Det är därför viktigt menar vi att företaget lägger rätt tyngd och värderar den arbetsökandes kompetens och värderingar på rätt sätt för att få en så lyckad rekrytering som möjligt.

Vi har valt att studera detta ämnesområde då vi båda är intresserad av personalfrågor och rekrytering är det som vi intresserat oss extra för. Eftersom vi snart ska ut i arbetslivet ser vi denna uppsats som en god erfarenhet för oss där vi får lärdomar inom ämnet som vi förhoppningsvis kan komma att använda oss av i vårt kommande arbetsliv. Då vårt program, turismprogrammet, inte erbjuder kurser inom personalfrågor såg vi det som ett ypperligt tillfälle att få studera detta på egen hand och bilda oss en egen uppfattning inom ämnet. Kompetens och värderingar är egenskaper som vi finner intressanta och som vi har studerat närmare. Vi har fokuserat på hur rekryterare tolkar och värderar kompetens och värderingar vid rekrytering av en nyanställd.

### **1.3 Problemformulering**

- Hur tolkar och värderar rekryterare kompetens och värderingar vid nyanställning?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att få en större förståelse för hur företag arbetar med rekrytering, utifrån hur företag värderar kompetens och värderingar.

## 2. Metod

*I detta kapitel redogör vi för vår valda forskningsmetodik samt en beskrivning av de tillvägagångssätt som vi har använt oss av i uppsatsen.*

---

### 2.1 Vetenskaplig ansats

Det finns en mängd olika vetenskapliga ansatser när det kommer till att tolka vetenskaplig forskning och teori (Bryman och Bell, 2013). Det hermeneutiska förhållningssättet anser vi passar vår studie bäst. Det hermeneutiska förhållningssättet innebär att vi som författare använder oss av ett tolkande perspektiv för att försöka förstå det empiriska fenomenet vi studerat. Det handlar om att skapa en förståelse för omvärlden genom att tolka den och vår roll som författare är att vara öppna, engagerade men även vara subjektiva. Att vara subjektiv i detta sammanhang innebär att vår förståelse, känslor och intryck används i tolkningsprocessen som en tillgång (Bryman och Bell, 2013). Vår studie tar sin grund i empirisk data som vi samlade in genom intervjuer, men den grundar sig även i en teoretisk förståelse för hur rekryteringsprocessen fungerar och hur den kan kopplas till kompetens och värderingar.

Vi har utgått ifrån en induktiv ansats och den induktiva ansatsen ger inga svar i form av medelvärden eller antal. Den undersöker istället olika företeelser för att öka förståelsen för fenomenet samt dess kvalitéer. När forskaren använder sig av en induktiv ansats utgår forskaren från verkligheten, fältet som studeras, och utifrån detta bildar sig sedan forskaren sig en egen uppfattning om fenomenet (Eneroth, 1987). Vårt empiriska underlag har vi använt för att analysera och se om det finns något generellt samband mellan de olika intervjuerna som vi genomfört. Patel och Davidson (2003) menar att det kan vara svårt att dra generella slutsatser om verkligheten utifrån en induktiv ansats. Detta beror på det begränsade antalet observationer som forskaren ofta har gjort inte kan stå till grund för hela verkligheten som forskaren har studerat (Patel och Davidson, 2003). Då vi enbart har åtta intervjuer som underlag i vår studie så anser vi inte att vårt resultat är generaliserbart.

### 2.2 Forskningsstrategi

Vi har utfört en kvalitativ studie då vi har en öppen problemformulering vilket gör att vår studie bäst lämpar sig att utföras med kvalitativa metoder. Genom att använda kvalitativa metoder så riktas metoden in på att identifiera och bestämma ett fenomen. Enligt

Starrin (1991/1994) vill författarna hitta vad som kännetecknar deras fenomen och vad detta innebär. De som undersöker fenomenet kan finna strukturer och variationer (Starrin, 1991/1994). Vid kvalitativa undersökningar är det viktigt att se de personer som undersöks som subjekt och inte som objekt. De intervjuade har sin egen tolkning och detta kommer att påverka hur just de väljer att svara. Detta gör att personerna som intervjuas ger sin syn på fenomenet och denna syn överensstämmer inte alltid med omvärldens. Vid en intervju är det viktigt att vara medveten om att den som intervjuar och den som blir intervjuad formar varandra under kommunikationsprocessen. Det är därför viktigt att den som leder intervjun försöker påverka den andra parten så lite som möjligt för att få ett så trovärdigt resultat som möjligt (Andersen och Gamdrup, 1994).

Vid genomförandet av kvalitativa metoder får författarna ta del av stora mängder information. Det innebär att författarna behöver lägga mycket tid på att tolka och analysera informationen. När författarna väljer ut vilken information de anser är relevant och bör nämnas för läsaren så är detta en subjektiv tolkning. Författarna måste även sammanställa informationen till ett resultat vilket kan vara svårt vid kvalitativa undersökningar då det kan vara svårt att välja en passande presentationsform. Ett sätt för författarna att sammanställa informationen kan vara genom att, som Nylén (2005) beskriver, hitta den sammanhållna fallbeskrivningen. Författarna grundar sin undersökning i ett fall som de vill undersöka för att få en bild av fenomenet och dess verklighet. Den informationen som väljs ut att diskuteras i undersökningen måste vara analysförberedande och ska förmedla ett budskap (Nylén, 2005). Vi tycker att vår tolkning av den information vi samlat in passar att sortera utifrån att hitta den sammanhållande fallbeskrivningen eftersom vi utgick från en viss situation, nyrekrytering. Vi har sett på fenomenet med hjälp av att undersöka hur rekryterare tolkar och värderar kompetens och värderingar.

### **2.3 Undersökningsdesign**

Metodval är något som alltid måste göras och det innebär att forskaren ser på de tillvägagångssätt som är bäst att använda sig av i dennes forskning. Metoden hjälper forskaren att lösa ett problem. Vilken typ av data som behövs för att få fram svar på forskningen är något som forskaren måste komma fram till. Det finns många olika alternativa metoder att använda sig av och vilken metod som slutligen används är upp till forskaren. Olika metoder producerar olika typer av data och i och med det måste forskaren utgå ifrån sin frågeställning. Vilken metod som är mest lämpad att använda sig av för att

generera rätt data till studien bör väljas utifrån frågeställningen (Ahrne och Svensson, 2012). I vår studie har vi använt oss av en tvärsnittsdesign vilket innebär att data samlas in från olika företag och individer. Syftet med en tvärsnittsdesign är enligt Bryman och Bell (2013) att forskaren ska samla in data från olika fall för att upptäcka mönster som kan skilja sig från varandra eller att forskaren finner samband mellan de olika fallen (Bryman och Bell, 2013).

*De personer och företag som vi intervjuade var följande:*

- Pierre Petersson, Försäljnings- och personalchef på Svensk fastighetsförmedling Sydost
- Ola Bergman, Vice VD på Dina försäkringar Öland
- Johanna Nelson, Personalgeneralist på Ikea Kalmar
- Glenn Schmidt, Butikschef på Överskottsbolaget i Kalmar
- Mikaela Lundh, HR-samordnare på Kalmar energi
- Annica Magnusson, Personalansvarig på Maxi ICA Stormarknad Kalmar
- Adam Fredriksson, Personalansvarig på Uniflex bemanning Kalmar
- Företag X har valt att vara anonyma, företaget har ett av sina kontor i Kalmar

## **2.4 Intervju som kvalitativ metod**

Intervju som metod är vanligt att använda sig av vid kvalitativa metoder (Ryen, 2004). En intervju brukar vara öppen vilket innebär att frågorna både är ställda för att komma åt specifik information men även personliga åsikter från intervjupersonen. Det gör att intervjun i sig bör vara flexibel och förberedd så att samtalet flyter på och detta kommer på samma gång att bidra till ett innehållsrikt resultat (Yin, 2007). För att få fram ett autentiskt svar eller information som anses korrekt är intervju en bra metod att använda sig av. Denna metod brukar i många fall avslöja det som ligger dolt som ingen direkt pratar om annars, men på samma gång är det viktigt att ställa frågor som är relevanta då överflödiga information annars kan göra att analysen blir mindre relevant (Ryen, 2004). Vi har genomfört åtta intervjuer med de ansvariga för rekrytering på våra valda företag. Intervjuerna bestod av ett antal frågor som vi inte delgav de som intervjuades i förväg. Detta för att svaren skulle riskera att bli inövade och där igenom inte bli sanningsenliga. Vi valde även att inte berätta vad som var syftet med vår uppsats, utan vi valde enbart att berätta att vi vill undersöka företagets rekryteringsprocess. Under intervjuerna började vi med att ställa allmänna frågor om företaget och deras anställda. Efter det gick vi

djupare in på hur företaget arbetar med sin rekrytering i form av krav och intervjumetoder. Vi gick även in på hur företaget arbetar med och hanterar felrekryteringar, vilka egenskaper de ansåg att en anställd bör besitta, hur de såg på värderingar och hur de definierade kompetens.

Genom att ställa öppna frågor motiveras respondenterna att framföra sina egna åsikter och tankar kring ämnet som diskuteras. Dock är det viktigt att inte ställa frågor så att de leder fram till ett specifikt svar genom att undersökaren bestämt sedan innan vilken typ av information som denne vill få fram från respondenten (Merriam, 1994). Vi valde att inte ställa några direkta frågor om hur företagen rekryter utifrån kompetens och värderingar utan vi ställde frågor kring dessa ämnen på ett oberoende sätt. Ett exempel på detta är en av våra frågor som löd: *hur skulle du definiera kompetens?*

## 2.5 Tillvägagångssätt

När vi valde ut intervjupersoner genomförde vi ett strategiskt urval. Ett strategiskt urval är när författarna väljer intervjupersoner utifrån vem eller vilka de tror kan svara bäst på de frågor de vill ha svar på. Detta genom att identifiera de personer som de på förhand kan anta besitta denna information utifrån deras position eller yrke (Alvehus, 2013). Genom att på förhand välja att enbart försöka få kontakt med rekryteringsansvariga inom olika företag så valde vi våra intervjupersoner utifrån ett strategiskt urval. Vi ansåg att vi inte hade tid att prata med fler som arbetar med eller som har varit i kontakt med företagets rekryteringsprocess, utan ville kontakta den person som vi ansåg själv hade den information vi sökte. Vi letade upp företagen genom att gå in på Kalmar kommuns hemsida. Kommunen har en egen lista över verksamma företag inom Kalmar. Från denna lista gick vi sedan in på företagens hemsidor för att ta reda på mer om företagen och valde ut de som vi ansåg kunde tillföra bra information till vår uppsats. Företagen tillhör olika branscher vilket vi såg som en fördel då vi ville få en bred inblick i vårt studieämne. Företagen varierar även i storlek då vi ville se om företagets storlek hade något samband med de svar vi fick eller om svaren var detsamma trots storlekskillnaden.

Vid en kvalitativ intervju är det viktigt att få tillgång till information och händelser som anses relevanta för undersökningens problemformulering. Det centrala är att få tillgång till intervjupersonens åsikter och hur denne ser på situationen och inte på information



som genererar statistik som ligger i fokus vid kvantitativa metoder (Ryen, 2004). Antalet intervjuer en uppsats bör bygga på kan variera stort vid en kvalitativ studie. Författarna bör inte bestämma hur många intervjuer de ska genomföra på förhand utan de bör avsluta när de har fått tillräcklig information för att genomföra studien. Informationen anses vara mättad eller tillräcklig när ytterligare en intervju inte tillför någon ny användbar information till författarna (Alvehus, 2013). När vi hade genomfört sju av våra intervjuer så började vi se tydliga mönster i de intervjuades svar och vi kände att vi inte fick ut ny relevant information kring vår frågeställning. För att säkerställa att vår information var mättad valde vi att boka och genomföra ytterligare en intervju för att se om denna skulle tillföra ny information. Eftersom det visade sig att den inte gav någon ny information avslutade vi våra intervjuer efter den åttonde intervjun. Vi valde även att utöver våra intervjuer skicka ut kompletterande frågor till vissa intervjupersoner för att undvika missförstånd vid vår tolkning av intervjuerna. Detta för att analysen skulle bli så trovärdig som möjligt.

Genom att genomföra intervjuer på subjektens arbetsplatser får författarna ta del av observationer på arbetsplatsen så som arbetsklimat. Den intervjuade känner sig ofta tryggare på sin arbetsplats än om denne hade blivit intervjuad i en ny miljö. Det negativa med att genomföra intervjun på den intervjuades arbetsplats kan vara störningsmoment som andra medarbetare eller en ringande arbetstelefon (Sjöberg, 1999). Vi valde att genomföra intervjuerna på intervjupersonernas respektive kontor på de företag de arbetar på. Detta då det praktiskt underlättade för våra intervjupersoner som inte behövde lägga tid på att förflytta sig till en annan mötesplats men även då vi själva ansåg att det var bra då vi inte hade ett eget kontor att bjuda in dem till. Tid för intervjuerna bestämdes via mailkontakt och i mailet berättade vi även om vårt studieämne och vilka vi var. Intervjuerna tog mellan 30-50 minuter att genomföra beroende på hur välutvecklade svar intervjupersonerna gav oss. När intervjuerna var genomförda transkriberades de för att vi lättare skulle komma åt materialet när vi skrev empiridelen till vår uppsats.

## **2.6 Bearbetning av data**

Intervjuer kan genomföras på olika sätt. Enligt Merriam (1994) finns det tre tekniker som är grundläggande för att registrera intervjuinformation; anteckna under intervjugång, använda sig av en diktafon eller att författaren skriver ner det som denne kommer ihåg från intervjun i efterhand (Merriam, 1994). Vi använde oss av en diktafon, vilket

även är den vanligaste metoden att använda sig av vid intervjuer. Denna metod är bra att använda sig av enligt Merriam (1994) då det finns en chans för intervjuaren i efterhand att lyssna igenom själva intervjun och höra hur frågorna ställts men även höra svaren (Merriam, 1994).

Vi bearbetade informationen som vi fick in under intervjuerna genom att leta efter ett gemensamt mönster, men även genom att identifiera vad som skiljer våra intervjuers svar åt. Det finns nackdelar med intervjuer som metod (Merriam, 1994). Enligt Merriam (1994) finns det en nackdel med att använda sig av en diktafon vid intervjun då intervjupersonen kan känna sig osäker när en sådan används och det kan då leda till att svaren inte blir riktigt desamma som om en diktafon inte hade används (Merriam, 2010). Vi upplevde inte att det var någon nackdel med att använda en diktafon då våra respondenter inte verkade påverkas av den då de talade väldigt fritt och berättade om sina personliga åsikter.

Vi har enbart tagit upp i vår empiri de material som vi ansåg kunde kopplas till uppsatsens syfte och frågeställning och utelämnade därmed irrelevant information. De nyckelord som vi letade efter när vi bearbetade våra intervjuer var; kompetens, värderingar, felrekrytering och internrekrytering. En närmare beskrivning av dessa finns i teorikapitlet.

## **2.7 Analys, tolkning och källkritik**

Det är viktigt att undersökaren kritiserar sina egna tolkningar. Det finns något som kallas för primär tolkning och det är den tolkning som undersökaren gör omedvetet utifrån tidigare förförståelse för studieämnet. Denna typ av tolkning grundar sig därmed i erfarenheter, den kultur undersökaren lever i men även undersökarens personlighet vilket gör att tolkningen därmed blir olik beroende på vem det är som ska tolka informationen (Alvesson och Sköldberg, 2008). I och med detta är materialet som presenterats i uppsatsen vår egen tolkning av de intervjuer vi genomfört och hur vi tolkat den övriga data vi använt oss av. Kvalitén på materialet som vi samlat in anser vi är relevant då majoriteten av den litteratur och de artiklar vi använt oss av är från olika årtal, från 1990-talet fram tills idag, 2014. Vi anser att forskningen som genomfördes inom studieområdet på 1990-talet fortfarande kan ses som relevant då den inte säger emot de nyare teorierna vi funnit. Våra intervjuer ser vi även som relevanta då kandidaterna som intervjuas arbetar

inom vårt studieområde. Något som vi hade i åtanke var att våra intervjupersoner gav oss sin tolkning inom studieområdet och genom intervjuerna skapade vi oss som författare en egen uppfattning och tolkning av det som kom fram under intervjuerna. I och med detta är vi medvetna om att även läsaren av denna uppsats kommer att skapa sig en egen tolkning av det som skrivits i uppsatsen. Vi tolkade våra intervjuer och kom fram till ett resultat som utgick ifrån vår egen tolkning, men vi försökte även att dra kopplingar till de teorier som vi tagit upp i uppsatsen.

## **2.8 Trovärdighet**

Bryman och Bell (2013) tar upp trovärdighet som en del av bedömningsprocessen av de material som presenteras i en uppsats. Trovärdighet bedöms utifrån fyra olika områden; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman och Bell, 2013). Den värld som vi lever i uppfattas och kan beskrivas på många olika sätt beroende på vem som blir tillfrågad. Trovärdighet innebär i detta sammanhang att undersökningen som gjorts är utförd på ett korrekt sätt och att det finns en trovärdighet i det resultat som undersökaren har kommit fram till. För att skapa en tillförlitlighet måste forskaren inkludera att denne följt de överenskommelser som denne och intervjupersonerna kommit överens om (Bryman och Bell, 2013). Tillförlitlighet är viktigt för oss och därför fick intervjupersonerna tillgång till det material som skrivits om dem. Vi har som tidigare nämnts valt att utgå ifrån kvalitativa metoder. Resultatet i kvalitativa metoder handlar om djup och fokuserar på det unika i sammanhanget. Forskaren ska försöka göra en fyllig beskrivning av resultatet och om forskaren lyckas med detta blir ofta resultatet överförbart till en annan miljö (Bryman och Bell, 2013). En noggrann presentation av resultatet kan öka överförbarheten men trots detta är vi medvetna om att resultatet kan vara unikt för just denna uppsats.

Pålitlighet är en viktig del inom trovärdighet och här gäller det att forskaren intar ett granskande synsätt. Forskaren ska försöka skapa en lättåtkomlig redogörelse för hur hela forskningsprocessen har gått till, från att problemformuleringen gjordes till analysen av den data som använts i studien. Handledaren för uppsatsen fungerar som en granskare för uppsatsen och bedömer kvalitén på det arbetssätt som forskarna har valt att använda sig av (Bryman och Bell, 2013). Vi hade möten kontinuerligt med vår handledare och diskuterade alla frågetecken som kom upp under uppsatsskrivandets gång. I och med det hoppas vi att vår uppsats har en så hög pålitlighet som möjligt.

Det går inte att vara objektiv till sitt forskningsproblem eftersom forskaren alltid har någon form av information kring ämnet som studeras sedan tidigare, forskaren ses därmed som ett subjektiv. Trots att forskaren är subjektiv är det viktigt att denne försöker utelämna sina personliga värderingar så att dessa inte påverkar slutsatserna av studien (Bryman och Bell, 2013). I vårt inledande kapitel framgår det tydligt att vi som författare har fått en uppfattning inom studieämnet. Dock tror vi inte att våra intervjupersoner har påverkats av vår syn på ämnet då deras svar skiljde sig mycket åt och många svar vi fick var överraskande för oss då vi inte hade förväntat oss att få dessa svar.

## **2.9 Forskningsetiska övervägande**

Forskningsetikens grund betonar vikten av att den som intervjuar och den som blir intervjuad har en överenskommelse i form av ett kontrakt kring intervjuens betydelse och användning. Detta för att inte intervjupersonen ska komma till skada på något sätt under eller efter intervjun utefter det material studien behandlar. Det är viktigt att göra den intervjuade medveten om vilka rättigheter denne har i form av bland annat sekretess. För att den intervjuade inte ska känna sig pressad eller utnyttjad att den väljer att avsluta mitt i intervjun, så är det bra att innan intervjun tilldela denne frågorna som kommer att behandlas (Bell, 2006). Vi valde att inte skicka ut frågorna till respondenterna innan intervjuerna ägde rum. De intervjuade fick information kring vilket ämne vi studerade men inte hur vi hade valt att rikta in vår uppsats. Vi ville genom att inte skicka ut frågorna i förväg få så spontana svar som möjligt och inte inövade svar som kunde ge en felaktig bild av företaget och därmed ge oss en låg trovärdighet i vårt resultat.

Enligt Dalen (2008) ska det finnas möjlighet till anonymitet om den intervjuade så vill (Dalen, 2008). Vi valde att presentera oss själva och vårt studieämne vid första mejlet vi sände till alla de företag vi valde att intervjuar. Till de som svarade och valde att ställa upp kompletterade vi med ytterligare information så som hur intervjun var uppbyggd och närmare praktisk information som mötesplats. På plats så valde vi att ytterligare en gång presentera oss och vårt syfte med intervjun. Vi frågade även om det gick bra att spela in intervjun och använda den intervjuades namn i uppsatsen. En av våra intervjupersoner valde att vara anonym och ville inte att vi nämner företaget vid namn. Detta företag är därmed benämnt som Företag X. Övriga intervjupersoner hade inga problem med att bli benämnda i uppsatsen. Ryen (2004) menar att den som håller i intervjun måste vara

medveten om att de frågor som kan ses som känsliga för det intervjuade företaget eller personen bör hanteras med en viss försiktighet. Detta för att undvika skador som kan uppkomma då känslig information tillhandahålls (Ryen, 2004). Vi valde att under våra intervjuer beröra felrekrytering, detta är ett ämne som vi ansåg kunde vara ett känsligt område för företagen. Utifrån detta så valde vi att inte be de intervjuade gå in på specifika fall utan endast prata om felrekrytering i allmänhet för att intervjun skulle bli så avdramatiserad som möjligt.

## 3. Teoretisk referensram

*I detta kapitel beskrivs vår teoretiska referensram. Vi har valt att redogöra för vad rekryteringsprocessen, kompetens, HRM, värderingar, internrekrytering och felrekrytering kan innebära. Dessa är centrala inom rekrytering och är därmed viktiga nyckelord i uppsatsen.*

---

### 3.1 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen kan delas upp i tre olika delar enligt Lindelöw Danielsson (2003); förberedelse, sökprocess och introduktion. Varje del består av olika steg som ska följas för att uppnå en strukturerad rekrytering. I den första delen, förberedelse, ska rekryteraren identifiera rekryteringsbehovet och därefter skapa en kravprofil och en befattningsbeskrivning av arbetet. Därefter ska en annons formuleras och läggas ut i media. Sökprocessen som är nästa del handlar om att hitta rätt kandidat genom annonsering. Här tar företaget emot ansökningar, en grovgallring av de sökande görs och första intervjun hålls. Ett urval och personlighetsbedömningar görs därefter samt att referenser kontrolleras. När det slutgiltiga urvalet har gjorts utförs en hälsokontroll följt av förhandlingar och avtal. Den sista delen, introduktion, innebär att en introduktion till arbetsuppgifterna hålls samt att den nya medarbetaren får lära känna organisationen. Den nya medarbetaren får även stöd och blir coachad i sitt arbete samt att en uppföljning av arbetet hålls (Lindelöw Danielsson, 2003).

Olofsdotter (2004/2004) skriver om bemanningsföretag och deras påvekan på arbetsmarknaden. Hon menar att fler företag i framtiden kommer att använda sig av bemanningsföretag då dessa ger en möjlighet för företag att vara flexibla i sin bemanning och kan därför snabbare möta marknadens behov (Olofsdotter, 2004/2004). Förmedling av personal är inte det enda som bemanningsföretag arbetar med utan de arbetar även som bland annat rekryteringskonsulter. Det är inte ovanligt att företag använder sig av bemanningsföretag som en del i sin rekryteringsprocess. Rekryteringskonsulten kan ta hand om exempelvis intervjuer, utföra olika tester och kontakta referenser som uppges av den arbetssökande. Därefter kan företaget själv ta vid och diskutera med den arbetssökande vilken lön som kommer att gälla, anställningsvillkor och datum för när anställningen ska påbörjas (Mabon, 1990/1997).

## 3.2 Vad är kompetens?

Kompetens kan i många fall skapa förvirring och osäkerhet. Det beror på att det kan definieras på olika sätt. Ordet kompetens har sitt ursprung i senlatinets *competentia* som betyder att räkna till. Idag kopplas ordets innebörd till kunnighet och skicklighet (Granberg, 2014). Kompetens bygger på intelligens- och personlighetsbegrepp och utgörs av de färdigheter och förhållningssätt som vi använder oss av för att åstadkomma en viss prestation i vår yrkesroll. En färdighet kan kopplas till människans förmåga att utföra en viss uppgift medan förhållningssätt bygger på personligheten en individ har och beskriver personens beteende och hur denne agerar i olika situationer. Kompetens kan därmed kopplas till situationer eftersom alla former av kompetens inte är lika viktiga inom alla yrkesroller. Det ställs olika krav på oss som individer och en arbetssituation som kräver planering och struktur fungerar bättre med en medarbetare som har sinne för ordning jämförelsevis med en medarbetare som är lättsam och tar dagen som den kommer (Lindelöw, 2008).

Det finns flera olika sorters kompetens som en individ kan besitta; yrkesetisk kompetens, funktionell kompetens, företagskompetens, kulturell- och strategisk kompetens, personlig kompetens samt social kompetens. Yrkesetisk kompetens besitter en person som kan ett yrke och dess delar, en bilmekaniker ska exempelvis kunna reparera en bil. Att inneha en funktionell kompetens är kopplat till individens förmåga att organisera och leda. Företagskompetensen och den kulturella och strategiska kompetensen grundar sig i hur personen fungerar i ett företag och deras kulturella likheter. Personlig kompetens baseras på individens personlighetsdrag, exempel stresstålighet, positivism eller att individen utstrålar ett lugn. En individ som har en hög grad av social kompetens har en god samarbetsförmåga, kommunicerar väl och känner medlidande för andra människor (Lindmark och Önnevik, 2011). Kompetens finns inte bara hos enskilda individer utan den kan även yttra sig på en högre organisatorisk nivå, en gruppnivå. Kompetens på gruppnivå kallas för gruppkompetens och den visar sig genom att individerna delar samma värderingar. Här fungerar alla individer som ett team men varje individ har fortfarande möjlighet att bidra med sitt eget nätverk och kunskaper. Här är det varje ledares ansvar att se till att inte medarbetarna och deras individuella erfarenheter glöms bort utan att erfarenheterna även används för att stärka gruppen i sin helhet (Keen, 2002).

När väl kompetensen finns inom företaget är det viktigt för företaget att arbeta för att behålla de medarbetare som besitter hög grad av kompetens. För att inte förlora en medarbetare som just börjat inom företaget är det viktigt att redan vid rekryteringsprocessen ge den nyanställda rätt bild av företaget. Annars kan det hända att den nyanställda får en chock när den väl börjar arbeta och ser att den förväntade bilden inte stämde in på den verkliga bilden av företaget. Det är även viktigt att den nyanställda introduceras på rätt sätt i företaget så att denne passar in i de relationer som råder samt i de kulturella strukturerna som finns på arbetsplatsen, men även att den nyanställda får tillgång till allt som behövs för att påbörja sitt arbete så fort som möjligt. Detta för att känna sig välkommen i en ny främmande miljö som en ny arbetsplats kan vara (Nilsson, 2011).

I och med att vår omvärld blir allt mer komplex och att förändringar sker i allt snabbare takt, är det viktigt att fortlöpande anpassa sina medarbetare genom kompetensutveckling men även genom att nyrekrytera. Kompetensbaserad personalstrategi kopplas till verksamhetens mål, där aktiviteter och arbetsuppgifter beskrivs ingående. Detta görs för att komma fram till vilken kompetens som krävs för en viss yrkesroll. Organisationer kan genom detta se om de behöver rekrytera in nya medarbetare då de som redan finns inom företaget kanske inte har de kompetenser som krävs. Genom något som kallas för kompetensförsörjningsprocessen kan organisationer ta reda på vilken kompetensförsörjning som de är i behov av. Denna process uppstår när ett behov av rekrytering finns, där inte nuvarande personal har den kompetens som krävs för att utföra de arbetsuppgifter som befattningen kräver. Kompetens förknippas ofta med en yrkesrelaterad position. Det handlar om vilken förmåga och personlighetsdrag som en medarbetare har. Det kan röra tidigare arbetslivserfarenhet och/eller utbildning men även intressen och utvecklingspotential som den anställda kan ha (Lindelöw, 2008).

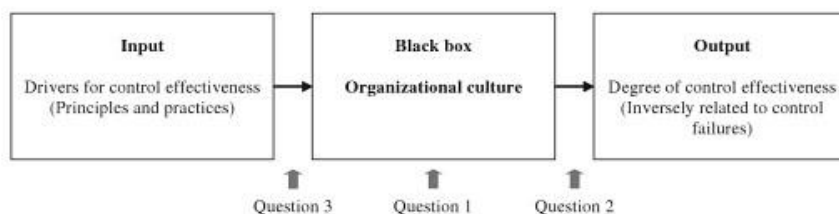
Två ord som i många fall beskriver kunskap är kompetens och information. Kunskap är ett fenomen som är svårt att förklara eftersom att mycket kan ses som en kunskap. När det talas om kunskap i ett sammanhang som berör ekonomiskt bundna organisationer så ses kunskap som en form av information, bestående av en funktionell resurs (Alvesson, 2004). Kunskap har ett stort genomslag när det gäller att utöva makt. I denna aspekt så ses ofta kunskapen som en utveckling som skapas utifrån de utbildningar en person har och detta skapa i sin tur vad vi kallar kompetens (Höglund, 1971).



### 3.3 Värderingar som en del av företagets kultur

Koderna ett företag och dess anställda delar kan ses som de normer som gäller inom företagets ramar. Dessa normer kan vara något positivt för företaget då de skapar en gemenskap och får de anställda att sträva åt samma håll som företaget. Normerna kan yttra sig i form av standarder eller värderingar. Standarderna är hårda värderingar som strikt ska följas och kan liknas vid företagets regler. Värderingar är svårare att ta på och svåra att förstå för utomstående, dessa är mer styrda av känslor och därför svåra att skriva ner samt att de är relativt flexibla jämförelsevis med företagets regler (Hudon, 2008).

Företagskultur finns inom alla företag, i vissa företag så är den mer utmärkande än i andra och ibland är medarbetarna omedvetna om att den existerar (Alvesson, 2001). Pfister (2009) menar att det är svårt att förklara kulturer eftersom de inte går att ta på och kan vara svåra att se. Han beskriver i sin modell (se figur 1) att företagets värderingar uttrycker sig i form av den output som är synlig för omgivningen, i form av effektivitet och handlande. I



Figur 1. Culture as a black box (Pfister, 2009,120)

första rutan så visar han hur företaget påverkas av omgivningens effektivitetskrav på företaget. Detta formar sedan organisationskulturen och kommer slutligen ut som företagets output. Outputen blir i vilken grad företaget har tillåtit sig formas av omgivningens krav (Pfister, 2009).

Företagsvärderingar ses ofta som ett positivt laddat ord men det finns även en negativ sida som sällan tas upp. Ett för stort fokus på värderingar kan leda till att företaget och dess personal gör fel prioriteringar. Värderingar är något som kan skilja sig stort mellan de olika individerna inom företaget vilket gör att ett företag kan bestå av flera värderingar som motsäger sig varandra. Detta kan då i sin tur splittra företaget snarare än att som företagskulturen beskriver, skapa gemenskap (Alvesson och Sveningsson, 2008). Frostenson (2011) menar att företagets värderingar är en del av företagets sökande efter legitimitet. Det är värderingarna som medarbetarna och företaget har som ligger till grund för företagets handlande och det är genom dessa som företaget skapar sig legiti-

mitet. Det är därför viktigt för företaget att veta vilka värderingar de står för och hur dessa påverkar deras ställning och uppfattning av samhället (Frostenson, 2011).

### **3.4 Human Resource Management**

Human Resource Management, HRM, har sin grund i en rad gamla traditionella skolor, så som Webers byråkrati, Fayols administrativa skola, Mayos Human relationsteorin och Taylors scientific management. Läran om HRM har under sin tid utvecklats men vissa delar av de gamla skolorna finns kvar. Webers byråkrati är grunden till att det skulle finnas trygghet i anställningar och tydliga regler som gör att det underlättar för den anställda då byråkrati reducerar oförutsägbara händelser. Mayos lära om human relations är den som tydligaste lagt grunden till utvecklingen inom HRM (Lindmark och Önnevik, 2011). HRM handlar om att hantera en organisations mänskliga resurser på ett så bra sätt som möjligt (Nilsson, 2011).

Human Resource Management kan delas upp i tre olika delar utifrån de tre orden. Human, alltså människan, ses ofta som den mjuka delen av HRM. Här yttras den anställdas känslor och sitt behov av uppmuntran. Den anställda kan tränas till att bli en effektivare medarbetare och varje individ är unik och kräver därför en unik behandling för att nå dit. Inom Human så ser ledningen de anställda som organismer eftersom de anställda är anpassningsbara. De kan även lära sig nya saker från sin omgivning och anpassar sig ofta efter omgivningens förväntningar och behov. Resource kan till motsatts från Human ses som en hårdare del av hur ledningen väljer att se på den anställda. Här är den anställda en del av ett system, där resurser finns i form av människor och maskiner. Människan smälter lätt samman med maskineriet och ledningen ser dem som ett verktyg för effektivisering. Den anställda kan lätt bytas eller ersättas av en ny, mer effektiv, resurs. Den sista delen i HRM, management, behandlar hur ledningen ska leda de mänskliga resurserna. Management går i sin tur att dela upp i fyra delar; ledarskapsteori, ledarförmåga, politik och kontroll. Alla dessa delar tar upp olika sidor av management och hur en ledare bör leda sina anställda (Lindmark och Önnevik, 2011). Beroende på vilken ledare en organisation har så kan HRM ta sig i uttryck i olika former och även fungera på olika nivåer. Ledaren ses som en central del i arbetet och det är via ledaren som human resource utvecklades till human resource management (Townsend et al. 2012).

Ledarskap är viktigt för att kunna behålla och attrahera medarbetare. Enligt Håkansson (1999) definieras ledarskap som en förmåga att attrahera människor, skapa ett band till dessa och få dem till att utföra gemensamma mål. I och med att de anställda inom ett företag är ett företags främsta resurs är det viktigt att även rekrytering och utveckling av personal sker på en hög nivå. Det är viktigt att ledaren utstrålar trygghet men även ger de anställda möjlighet till utveckling och utmaningar. Det är ledarens förtroende som många gånger gör att medarbetarna blir mer produktiva och det kan vara avgörande för om nya medarbetare väljer att vara kvar inom ett företag (Håkansson, 1999).

HRM tar upp de delarna som rör personal inom ett företag när företaget inte utvecklas. Detta perspektiv kan kompletteras med Human Resource Development, HRD, ett begrepp som syftar till företag när det är under utveckling. Detta kan vara företag som ska nyanställa eller avveckla befintlig personal på grund av förändringar i omgivningen (Lindmark och Önnevik, 2011). Inom HRD så läggs ett stort fokus på de anställda och hur de kommer att påverkas av företagets utveckling. Även förändringar som inte är direkt kopplade till utveckling tas upp. Ett exempel på detta är uppsägningar på grund av nedskärningar (Hamlin och Stewart, 2011). Kompetens och kompetensutveckling inom HRD anses vara en central del i företagets utvecklingsprocess. Vid nyanställning är det viktigt att se över vad för kompetens företaget är i behov av. Om företaget inte kan internrekrytera en person som sedan innan besitter kompetensen företaget söker, så blir utbildning en viktig del av den nya medarbetarens anställningsprocess. Det finns tre typer av utbildningar; grundutbildning, fortutbildning och vidareutbildning. Vilken utbildning företaget ska ge sin anställd beroende på hur hög grad av kunskap denne besitter sedan tidigare (Lindmark och Önnevik, 2011).

### **3.5 Behålla den kompetenta medarbetaren**

Chefen inom en organisation eller avdelning är i många fall nyckeln till utveckling av sina underordnade. Han eller hon kan öppna eller stänga de vägar en individ kräver för att kunna utvecklas. En god ledare är en ledare som ser till varje individs behov av uppmuntran för att kunna utvecklas inom sitt arbete. Att ge konstruktiv kritik kan vara ett sätt för ledaren att ge medarbetaren de verktyg som behövs för att utvecklas. Det är även viktigt för ledaren att inte se sina medarbetare som ett hot för att de har en bred kompetens utan som en tillgång (Keen, 2002). Keen (2002) menar att alla chefer bör dela med sig av sina kunskaper med följande motivering:

*“ . . .även om det är individen som är kompetensbärare, blir inte en individs kompetens mindre, för att hon delar med sig av sin kompetens. Kompetens är en förunderlig resurs, som växer när den utvecklas och fördelas.”(Keen, 2002:16).*

Det är viktigt som chef att vara uppmärksam på de signaler som en anställd ger. Om en anställd har engagerat sig mycket i arbetet men helt plötsligt inte gör det, kan det tyda på att den anställda inte trivs och kanske har planer på att säga upp sig. Det är väldigt viktigt att prata med en medarbetare som har ett sådant beteende för att ta reda på om det finns något som en chef kan göra för att medarbetaren ska känna glädje i arbetet igen, allt för att hålla kvar en kompetent medarbetare. Om medarbetaren trots allt väljer att sluta på företaget är det viktigt som chef att ta lärdom av detta och fråga sig vad företaget kan lära sig av det som skett. Om det finns möjlighet och om medarbetaren själv vill så kan en avgångsintervju hållas där chefen kan fråga medarbetaren vad som kan förbättras på företaget för att andra medarbetare inte ska sluta av samma anledning (Mann, 1989).

### **3.6 Internrekrytering**

Att rekrytera externt kan ses som en risk för företag då det innebär en ekonomisk osäkerhet. Ett sätt att reducera denna osäkerhet kan vara att rekrytera personer som redan finns inom företaget (Owens-Jackson, Highsmith-Quick och Robinson, 2013). Det är vanligt att företag erbjuder sina anställda karriärutveckling i form av att de kan avancera och få en mer kvalificerad tjänst. Detta sker ofta genom interna annonser på företaget eller att en närmaste chef pratar med en anställd som anses lämplig och föreslår utveckling till en annan position. En stor fördel med internrekrytering är att företaget känner de anställda sedan tidigare och vet om personen anses lämplig eller inte utifrån tidigare arbetsprestationer (Lundén, 2000).

Rekrytering och urval av medarbetare är det som står i centrum för hur företag handlar med mänskliga resurser som sedan används som en konkurrensfördel gentemot konkurrenter. När det kommer till rekryteringsprocessen är det ganska vanligt att organisationer rekryterar internt, alltså bland anställda som redan är en del av organisationen. Det finns en hel del fördelar med att rekrytera internt, det är mer kostnadseffektivt både när det kommer till att annonsera som inte behöver göras på samma sätt vid internrekrytering som vid externrekrytering, men även när det kommer till den tid som får läggas på

att hitta medarbetare externt. Det anses också vara positivt för de anställda att det sker internrekrytering då det möjliggör karriärutveckling och möjliga befordringar för dessa anställda. Det är exempelvis vanligt att chefspositioner rekryteras internt. Att rekrytera internt kan även ha sina nackdelar och det kan vara bättre att rekrytera externt många gånger för att säkerställa den kompetens som behövs, som inte finns inom företaget sedan tidigare. Det kan även vara bra att rekrytera externt för den ökande innovationsförmågan det kan bidra med till företaget (Heraty och Morley, 1998).

### **3.7 Felrekrytering**

Att en rekrytering blir misslyckad kan ha olika orsaker. Det kan ha att göra med att företaget har haft för bråttom när det kommer till att skapa intervjufrågor eller att kravprofilen för anställningen inte arbetats fram ordentligt. Det är därför viktigt att arbeta fram rätt rekryteringsmetod och att genomföra anställningsintervjun väl (Elg, 2009). Inom de flesta organisationer är personalen den största kostnaden och om organisationer misslyckas med att rekrytera rätt medarbetare kan de inte producera det som efterfrågas av konsumenten. Detta skulle påverka organisationer som konkurrerar med andra företag inom samma bransch. Att rekrytera fel medarbetare speglas genom organisationens effektivitet, kundbemötandet bli sämre och i längden kan de innebära att organisationens verksamhet ifrågasätts av marknaden och därmed kan företaget gå i konkurs. Att felrekrytera kostar som tidigare nämnts väldigt mycket pengar för företag men det kan vara svårt att komma fram till exakt hur stora kostnader som uppkommit på grund av att en medarbetare underpresterat i sitt arbete. Rekryteringsprocessen är ett strategiskt arbete som påverkar företaget och som även kan vara avgörande för företagets framtid. Att ett företag rekryterar rätt medarbetare för en viss uppgift är viktigt men det ligger även i den enskilda individens intresse. En enskild individ tjänar inte i längden på att ha en tjänst som inte passar denne (Lindelöw, 2008).

## 4. Empiri och analys

*I detta kapitel redogör vi för den primärdata vi använt oss av i vår studie, som vi samlat in genom intervjuer med diverse rekryteringsansvariga i Kalmar. Kapitlet inleds med en beskrivning av våra intervjupersoner samt företagen de arbetar på. Därefter analyserar och tolkar vi materialet löpande med hjälp av vår primära data men även med hjälp av de teorier som vi beskrev i vår teoretiska referensram.*

---

### 4.1 Våra intervjupersoner och deras arbetsplats

#### 4.1.1 Pierre Petersson, Svensk fastighetsförmedling Sydost

Petersson arbetar som personal- och försäljningschef på företaget Svensk fastighetsförmedling i sydöstra Sverige, SF i Sydost. Han började arbeta på SF Sydost år 2007. SF Sydost är ett franchise företag som startade sin mäklarbutik i Kalmar 1991. Företaget har vuxit snabbt och Petersson är idag chef över 70 anställda som är fördelade på 24 butiker från Oskarshamn till Simrishamn.

#### 4.1.2 Ola Bergman, Dina försäkringar Öland

Dina försäkringar Öland är ett kund ägt försäkringsbolag som startade sin verksamhet 1836. Företaget arbetar endast med sakförsäkringar vilket innebär försäkringar som rör hemmet, lantbruk, bilar, båtar och djur. Dina försäkringar har totalt 38 anställda utspridda på sju kontor, både i Småland och i Blekinge län. Bergman arbetar som Vice VD, försäljnings- och ekonomichef, han har även ansvar över de anställda som tillhör Smålandsregionen. Bergman har arbetat inom företaget sedan 1992 och har innan dess arbetat med olika sorters försäkringar inom andra försäkringsbolag.

#### 4.1.3 Johanna Nelson, IKEA Kalmar

Nelson arbetar som personalgeneralist på IKEA Kalmar, och hon har tidigare växlat mellan olika positioner inom företagets HR-avdelning. IKEA Kalmar är ett av de mindre IKEA varuhusen i Sverige och de öppnade butiken år 2006, då med cirka 100 anställda. Idag så har IKEA Kalmar runt 257 anställda och företaget letar ständigt efter ny medarbetare.

#### 4.1.4 Glenn Schmidt, Överskottsbolaget Kalmar

Överskottsbolaget, Ö&B, är en relativt nyöppnad butik i Kalmar som slog upp sina dörrar 2012. Ö&B är en affärskedja som har totalt 104 butiker runt om i landet. Schmidt har sedan öppningen av butiken i Kalmar arbetat som butikschef. Butiken i

Kalmar har idag nio fastanställda var av majoriteten av de som arbetar är unga vuxna som inte skaffat familj eller stadgat sig.

#### **4.1.5 Mikaela Lundh, Kalmar Energi**

Lundh arbetar som HR-samordnare på Kalmar energi. Kalmar energi har över tid haft flera olika namn och företaget består idag av flera arbetsområden som har olika arbetsuppgifter. Kalmar energi har lokaler i Moskogen, Draken, Bränslehuset och en pulverfabrik i Sävsjö. Kalmar energi är ägt av Eon och Kalmar kommun och inom koncernen är de uppdelade i tre mindre bolag; Kalmar energi-försäljning, elnät och värme. Företaget har idag 96 anställda runt om på de olika anläggningarna.

#### **4.1.6 Annica Magnusson, Maxi ICA stormarknad Kalmar**

Maxi ICA stormarknad i Kalmar arbetar med detaljhandel och butiken ägs av två ICA-handlare. Magnusson arbetar som personalansvarig i butiken. Butiken är uppbyggd av två avdelningar, ICA-livsmedel och ICA-special. Butiken har i dagsläget 110 anställda inklusive de som är timanställda.

#### **4.1.7 Adam Fredriksson, Uniflex bemanning Kalmar**

Fredriksson arbetar som personalansvarig och är en av de fyra som för närvarande arbetar på Uniflex kontor i Kalmar. Företaget finns utspritt över stora delar av Sverige och varje kontor har vanligtvis mellan en till tio anställda. För tillfället har Fredriksson ett ansvar för över 100 personer och då är alla konsulter som företaget hyr ut inräknade.

#### **4.1.8 Företag X, Kalmar**

Företag X har valt att vara anonymt. Företag X finns på flera kontor runt om i landet och de arbetar delvis med bemanning men de håller även i utbildningar. Företaget har totalt 4000 anställda med alla sina konsulter, den delen av företaget vi har genomfört vår intervju med arbetar enbart med bemanning. Intervjuperson X arbetar som konsultchef på företaget i Kalmar där hen har hand om kontorets konsulter samt rekrytering.

## **4.2 Rekryteringsprocessen**

En rekryteringsprocess kan se väldigt olik ut beroende på vem det är som håller i intervjun, men även beroende på vilken tjänst som behöver tillsättas. Genom våra intervjuer kan vi konstatera att de flesta av våra intervjupersoner använder sig av de olika stegen som Lindelöw Danielsson (2003) beskriver. Majoriteten av våra intervjupersoner framförde att det är viktigt att vara noggrann med den förberedande processen, alltså att en kravprofil och en befattningsbeskrivning görs så bra som möjligt. Detta för att undvika

att fel medarbetare anställs men även för att det underlättar det som Lindelöw Danilsson (2003) kallar för sökprocessen. Petersson på SF Sydost berättade för oss att han i första hand letar efter en blivande anställd som kommer att passa in i det teamet som kandidaten kommer att arbeta med, vilket är en del av sökprocessen. För att bedöma om personen är rätt för arbetet så brukar han ta en fika med kandidaten för att intervjun ska bli avslappnad, då han tycker att en traditionell intervju är för formell.

IKEA var det enda företaget som vi studerat som använder sig av gruppintervjuer som en del i sin rekryteringsprocess. Deras gruppintervjuer består av två moment; samarbetsövningar och en social övning. Utöver gruppintervjun hålls även en individuell intervju med varje arbetssökande. IKEA får in väldigt många ansökningar, mellan 300-400 ansökningar om sommarjobb enligt Nelson, vilket gör att gruppintervjuer är ett smidigt sätt för dem att använda sig av. Företaget använder sig av Human Resource Service Center, HRSC, som är en del av IKEA och de har hand om den första sällningen av vilka som blir kallade till gruppintervju. Gruppintervjuer passar dock inte alla företag. Schmidt på Ö&B berättade att han föredrar att hålla personliga intervjuer. Anledningen till detta är att han tror att en gruppintervju kan göra att människor som är väldigt duktiga hamnar i skymundan då de kanske inte tar lika stor plats som någon annan. Han anser också att han får en bättre uppfattning av en enskild individ genom en personlig intervju. Magnusson på Maxi ICA delar Schmidts åsikter vad gällande gruppintervjuer trots att de får in många arbetsansökningar så som IKEA.

Dina försäkringar Öland har på den senaste tiden använt sig av olika metoder för att rekrytera nyanställda. Vilken metod Bergman väljer att använda sig av menade han helt beror på vilken tjänst de ska tillsätta. Bergman berättade att Dina försäkringar Öland nyligen provade en rekryteringsfirma för att välja ut kandidater till en säljtjänst. Rekryteringsfirman hjälpte företaget att välja ut vilka som fick komma till företaget på en slutgiltig intervju där företaget själv valde ut vem som skulle tillsättas tjänsten. Enligt Bergman så var det en mycket kostnadseffektiv väg att använda sig av en rekryteringsfirma då det gav företaget möjligheten att sälla bland flera arbetssökande än Bergman själv hade kunnat hantera. Antal ansökningar ökade genom att de använde sig av rekryteringsfirman vilket Bergman tycker är positivt då valmöjligheten och chansen att hitta en ny bra medarbetare ökade. Vi tror att mindre företag, så som Dina försäkringar Öland, kan dra stor nytta av att anlita ett bemanningsföretag till hjälp vid rekryterings-



processen. Bemanningsföretag kan nå ut till ett större antal sökande än om företaget själv sköter rekryteringen. Genom detta tror vi även att företag har större chans att hitta den kandidat som är bäst lämpad för tjänsten de behöver tillsätta.

Kalmar energi var det företag som vi studerade som till störst del använder sig av rekryteringsfirmor vid rekryteringsprocessen. Beroende på vilken tjänst som ska tillsättas så väljer Kalmar energi hur stor del av rekryteringsprocessen som de behöver hjälp med och hur stor del de ska sköta på egen hand. Till alla tjänster som ska tillsättas så har Kalmar energi vissa steg som alla intervjupersoner måste genomföra. Kandidaterna måste utöver intervjuer genomföra ett personlighetstest, testet består av 200 frågor som besvaras på tid. Lundh berättade att hon ser personlighetstestet som en väldigt bra del i deras rekryteringsprocess då det sällar ut många kandidater som spelat teater under intervjun. Detta styrks av Håkansson (1998) som menar att det är bra att genomföra ett personlighetstest för att få en bredare uppfattning om den sökande och dennes verkliga jag (Håkansson, 1998). Uniflex bemanning och Företag X använder sig också av personlighetstest som en del i deras rekryteringsprocess. Personlighetstest tror vi kan vara en bra att använda sig av vid rekrytering då intervjupersonens riktiga jag avslöjas om denne har försökt vilseleda rekryteraren under den personliga intervjun. Vi tror att det förekommer att en person visar en sida av sig själv under en arbetsintervju, men sedan visar sig vara en annan när den väl börjar arbeta. Det tror vi kan bero på att människan i allmänhet vill visa sig från sin bästa sida, speciellt under en arbetsintervju eftersom det handlar om dennes framtid. Enligt Fredriksson på Uniflex bemanning så är det viktigt att en rekrytering blir rätt från början eftersom rekrytering kostar mycket pengar, och felrekrytering tror han kan undvikas genom att använda sig av personlighetstester. Enligt Blatter, Muehlemann och Schenke (2011) så utgör felrekryteringar en stor del av kostnaderna för företag, vilket vi tycker styrker argumentet för att använda sig av personlighetstester som ett hjälpmedel vid rekrytering.

### **4.3 Kompetens**

Det var ingen enkel utmaning för våra intervjupersoner att beskriva ordet kompetens. Kompetens kan skapa förvirring och osäkerhet kring sin betydelse, detta beror på att dess definition kan vara tvetydigt (Granberg, 2014). Det som våra intervjupersoner har gemensamt är att de allihop har valt att definiera kompetens som en grundkompetens i form av utbildning, antingen genom en universitetsutbildning eller en utbildning från en

tidigare arbetsplats som kan vara meriterande. Ett bra exempel på detta är från intervjun med Petersson där han nämnde att en arbetssökande måste ha en mäklarutbildning i grunden för att kunna bli mäklare på SF Sydost. Detta kan kopplas till det Lindmark och Önnevik (2011) definierar som yrkesetisk kompetens och grundkompetens (Lindmark och Önnevik, 2011). Vi ser att Petersson främst söker efter en grundkompetens, alltså en mäklarutbildning, då denna utgör basen för att som arbetssökande kunna arbeta på företaget. Yrkeskompetensen hos en arbetssökande är enligt Petersson om denne person besitter tidigare erfarenheter inom branschen vilket han ser som meriterande, men inte som ett krav.

Lundh på Kalmar energi berättade under intervjun att företaget är beroende av den sökandes yrkeskompetens. Kalmar energi arbetar till stor del med uppgifter som kräver en stor yrkeskvalifikation, så som exempelvis elektriker. Vi tror att det blir extra viktigt när ett företag söker personal till en tjänst men hög yrkeskvalifikation att företaget verkligen väljer en person som redan innan anställningen besitter denna kompetens. Detta då Blatter, Muehlemann och Schenke (2011) menar att kostnaden vid anställning för hög kvalificerade arbeten tenderar att kosta mer än vid mindre kvalificerade arbeten eftersom upplärningstiden tar längre tid (Blatter, Muehlemann och Schenke, 2011). Om ett företag väljer att anställa en person som redan besitter kvalifikationen för arbetet så tror vi att företaget kan spara mycket pengar, eftersom att företaget inte kommer att behöva ha en lika lång upplärningstid med den kvalificerade personen som om ifall personen inte besitter denna kvalifikation.

Hur stor grad av yrkesetisk kompetens företag söker efter beror delvis på tjänsten, som vid Kalmar energis fall, men även på bransch. Vi kunde se att de företagen som arbetar med detaljhandel, IKEA, Maxi ICA och Ö&B lade mindre vikt på den yrkesetiska kompetensen än övriga företag. Vi tror att anledningen till att det skiljer sig mellan branscher beror på att företagen som arbetar inom detaljhandel till stor del har tjänster vars arbetsuppgifter inte kräver stor yrkeskvalifikation, exempelvis att arbeta i kassa. Ett kassaarbete underlättas av tidigare erfarenheter inom yrket men arbetsuppgiften går relativt fort att lära sig enligt Magnusson på Maxi ICA, till skillnad från om en arbetssökande exempelvis söker ett arbete som charkpersonal där tidigare erfarenhet eller utbildning krävs.

Kompetens är något som kan byggas upp enligt Bergman på Dina försäkringar Öland, bara rätt person för arbetet hittas. De två intervjupersonerna som arbetar med bemanning, Fredriksson och intervjuperson X, lade stor vikt vid kompetens i form av utbildning inom HR, då kunskaper inom exempelvis arbetsrätt är något de anställda bör besitta. Fredriksson på Uniflex bemanning sa att om en arbetssökande inte har utbildning inom detta område, måste personen ha erfarenheter från tidigare arbeten som kan anses likvärdig en sådan utbildning. Samtliga intervjupersoner såg det som en fördel om den sökande hade tidigare branschvana, men detta sågs mer som ett plus i kanten snarare än en avgörande faktor. Vid högre poster inom företag så som chef eller ledarposter så såg intervjupersonerna att kompetens i form av utbildning eller tidigare erfarenhet var viktigt. Vi fick uppfattning om att flera av företagen lägger stor vikt vid att en nyanställd ska besitta en social- och gruppkompetens. Detta kan dels yttra sig i, som i IKEA:s fall, där företaget har valt att genomföra gruppintervjuer för att se att de sökande arbetar bra i grupp genom att de har god kommunikations- och samarbetsförmåga. Även SF Sydost lägger stor vikt på den social- och gruppkompetensen då de arbetar i team. Det är viktigt att varje team fungerar ihop om de ska kunna arbeta effektivt tillsammans utan någon chef som kan tillrättavisa dem.

En del av intervjupersonerna talade även om vikten av att den arbetssökande delger sina kompetenser i form av ett CV vid arbetsintervjun. Enligt Schmidt på Ö&B är det viktigt att som rekryterare att vara tydlig vid anställningsintervjun vilka krav som företaget kommer att ställa på den blivande anställda. Detta för att företaget ska få reda på om den arbetssökande har de kompetenser som krävs för tjänsten men även för att den arbetssökande inte ska ta sig an arbetsuppgifter som den senare inte kommer att klara av. Något som Magnusson på Maxi ICA berättade är att det är viktigt att tänka på att en nyanställd alltid är ny, och att upplärningstiden kan ta tid. Alla är någon gång ny på en arbetsplats vilket måste tas i beaktning berättade hon men samtidigt tycker hon att alla människor ska få en chans. Därför försöker hon att rekrytera medarbetare som inte har tidigare arbetslivserfarenheter, exempelvis studenter från gymnasiet, som kan kräva en längre upplärningstid. Vi tycker att det är ett bra initiativ av Magnusson att låta ungdomar komma ut i arbetslivet såpass tidigt. Det bidrar till att dessa ungdomar får ett utökat CV som enligt oss kan hjälpa dem att få andra arbeten längre fram i livet. Tidigare arbetslivserfarenhet har vi fått uppfattningen om väger tungt vid anställning då det visar på ett stort

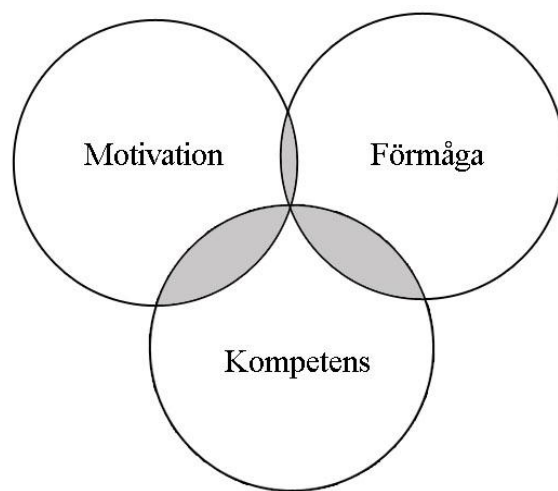
engagemang och ett driv hos en individ. Ett exempel på det är Fredriksson på Uniflex bemanning som såg det som positivt att studenter arbetar bredvid sina studier.

Petersson beskrev för oss en modell som han använder sig av när han har utvecklings-samtal med sina anställda. Modellen kallar han för KOMPA och den handlar om kompetensutveckling. Hos SF Sydost finns det olika kompetenser som anses viktiga; utvecklings-, yrkesmässig-, företags-, pedagogisk-, och personligkompetens. Alla dessa kompetenser mäts individuellt både vad gäller vad Petersson anser att den anställda har uppnått och vad individen själv tycker att den ligger till inom de olika kompetenserna. Genom denna modell kan den anställda sätta upp olika mål, exempelvis om den anställda ligger på en tre av fem möjliga i sin utveckling men vill nå en femma, så berättade Petersson att han tillsammans med den anställda gör upp en handlingsplan för hur denna utveckling ska gå till. Petersson berättade att de skriver upp alla medarbetarnas kompetenser på ett overhead-papper. Sedan går de gemensamt igenom vad de har för kompetenser inom företaget. På så sätt kan de se var företagets kunskapslucka ligger och vad de därmed måste bli bättre på. Genom att använda denna metod ser de vilka kompetenser som fattas och vilken medarbetare som kanske kan försöka utveckla denna kompetens så att de kan fylla den lucka som fattas.

När SF Sydost ska rekrytera in en ny medarbetare så kollar Petersson på KOMPA-modellen, vilka kompetenser som behövs och därmed vilken typ av person de behöver i företaget för att utveckla kompetensen inom teamet personen ska arbeta i. Att göra på detta sätt styrker det som Lindmark och Önnevik (2011) beskriver, att det är viktigt att se över företagets kompetenser vid nyanställning för att se vilka kompetenser som företaget är i behov av (Lindmark och Önnevik, 2011). Vi tror att SF Sydost genom att arbeta i team utan någon chef, ger varje individ chans att i större mån själv styra över sitt arbete och sin utveckling. Detta kan dock vara problematiskt enligt Keen (2002) då det i ett team är lätt att glömma bort att alla individer har olika egenskaper och detta kan hämma den personliga utvecklingen (Keen, 2002). Finns det ingen ledare i teamet som ser till att alla personers behov av utveckling tillgodoses så tror vi att det är extra viktigt att se till att varje team i sig är utvecklande och att medlemmarna visar varandra respekt.

Kompetens är något som en person skaffar sig enligt både Petersson på SF Sydost och Lundh på Kalmar energi. De båda tror att alla människor vill skaffa sig mer kompetens

under sitt arbetsliv då det är en del av en individs personliga utveckling. De berättade att de aldrig skulle anställa en person enbart utifrån dennes kompetens utan det är viktigt att personkemin och värderingarna också stämmer överrens. När våra intervjupersoner skulle beskriva kompetens så kom det även på tal att rätt kompetens är kopplad till arbetsuppgiften som personen ska arbeta med, men även att kompetensen är en del för att uppnå företagets olika mål. Majoriteten av våra intervjupersoner berättade att det är viktigt att ibland rekrytera externt för att få in nya kompetenser i företaget då det bidrar till att de anställda inom företaget börjar se på olika situationer med nya ögon, som det inte gjort tidigare, vilket kan bidra till företagets utveckling. När vi frågar Nelson på IKEA hur hon skulle definiera kompetens så tog hon fram en modell, utformad av IKEA, för att lättare kunna beskriva vad kompetens är för henne. Modellen (Se figur 2) består av tre bubblor där motivation och förmåga är de två övre bubblorna och kompetens är den nedre. Hon beskrev att om du är ny i en yrkesroll, du har motivationen



Figur 2. Nelson, IKEA Kalmar 2014-11-24

och förmågan att utföra dina arbetsuppgifter, då kommer kompetensen att löser sig efter hand. Nelson anser precis som Petersson och Lundh att kompetensen är något medarbetaren själv skaffar sig. En anställd kan gå utbildningar för att utvecklas och skaffa sig mer kunskap men det är denne själv som har ansvaret för att skaffa sig den kompetens som behövs. Om motivationen eller förmågan inte finns så kommer personen inte att få den kompetens som krävs för att utföra sitt arbete och då är förmodligen inte personen lämpad att arbeta inom företaget.

#### 4.4 Värderingar

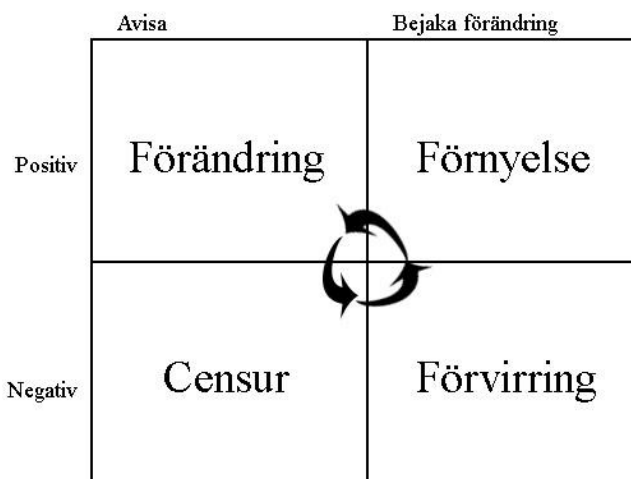
Intervjupersonerna berättade att deras företagsvärderingar grundar sig i deras värdeord. Dessa värderingar hade samtliga företag tryckt upp på planscher som de synligt hade satt upp i personalutrymmena. Dina försäkringar Öland har ledorden; rakryggat, okomplicerat, kunnig och förstående som sina värdeord. IKEA:s värdeord är mer utförliga och betydligt flera; ledarskap genom gott exempel, viljan att ständigt förnyas, gemenskap och entusiasm, kostnadseffektivitet, ett verklighetsbaserat synsätt, ödmjukhet och viljestyrka, vi vågar vara annorlunda, ta och delegera ansvar, enkelhet och alltid ”på

väg”. Vi tycker oss se att oavsett företag så verkar de gemensamma nämnarna i våra intervjuade företags värdeord vara att företagen ska vara duktiga på service, duktiga på sitt område och att de ska vara ärliga. Något som vi även kunde se att våra intervjuerpersoner hade gemensamt var att de värderade deras företagskultur väldigt högt. De ser företagskulturer som ett socialt mönster som är viktigt att hålla gemensamt för alla anställdas trivsel, men även för att kunderna ska bemötas på samma sätt oavsett vem som betjänar dem. Det innebär att alla anställda ska bete sig på samma sätt mot kunderna. Magnusson på Maxi ICA berättade att deras företag lägger stor vikt och arbetar med att alla inom företaget ska ha samma värderingar och alltid bemöta kunden utifrån dessa. Magnusson säger även att en kund ska kunna komma till butiken vilken dag som helst och alltid veta att denne kommer att få samma bemötande oavsett vem som arbetar just vid det tillfället. Alvesson och Sveningsson (2008) menar att om de inom ett företag inte delar värderingar så kan företaget verka splittrat (Alvesson och Sveningsson, 2008). Vi tror att företag så som Maxi ICA ser de gemensamma värderingarna som viktiga för att skapa en intern gemenskap och sammanhållning. Om företaget uppfattas som enligt tror vi kunderna kommer att märka detta och känna sig trygga i sin shoppingupplevelse vilket kommer att gynna företaget på lång sikt. Det tror vi gäller alla företag, oavsett vilken bransch de verkar inom.

Alla våra intervjuerpersoner menade att om en anställd inte delar företagets värderingar så kan det vara svårt för personen i längden att arbeta kvar på företaget. Värderingarna genomsyrar hela företagets verksamhet och delar en anställd inte dessa så kommer denne att ha svårt att genomföra sina arbetsuppgifter på det sätt företaget förväntar sig. Petersson på SF Sydost beskrev detta som att personligheten ligger till grund för hur kandidaten kommer att passa in i de team den kommer att arbeta i och det är utifrån personligheten som Petersson väljer ut den slutgiltiga kandidaten som får arbetet i de flesta fall. Han kopplar en persons personlighet till företagets värderingar, att dessa ska vara lika eftersom det för honom är viktigt att medarbetarnas värderingar hör samman med företagets. Då Petersson ser personligheten som så pass viktig så har han valt att inte titta på den sökandes betyg utan går enbart efter personligheten hos den sökande. Schmidt på Ö&B är inne på samma spår som Petersson och berättade att det för honom är helt ointressant vilken skola eller program den sökande har gått. Det som är avgörande för om Schmidt väljer att anställa en sökande är om denne visar på en social kompe-

tens som grundar sig i företagets värderingar. Han berättade att detta kan ta sig i uttryck genom att personen är serviceinriktad och inte gömmer sig för företagets kunder.

Under intervjun med Petersson visade han oss en modell (Se figur 3) som han arbetar mycket utefter och som kan kopplas till företagets värderingar. Modellen härstammar från Claes Janssen (1996) och består av fyra rutor som bildar en fyrkant med ett ord i varje ruta. I den första rutan står det förändring, i den andra censur, i den tredje förvirring och i den fjärde förnyelse (Janssen, 1996). Petersson förklarade modellen genom att illustrera ett exempel för oss där han tog upp att vi som människor vaknar upp på morgonen och känner oss för det mesta nöjda med livet. Människan i sin natur vill inte ha någon större förändring. Om en förändring trots allt skulle ske så hamnar vi på rutan som han kallar för censur och i denna ruta är människan negativ till förändring. Ett enkelt exempel som Petersson tog upp är att om parkeringen som han alltid brukar parkerar på är upptagen när han kommer till arbetet på morgonen och därmed måste byta parkeringsplats blir han negativt inställd och frustrerad. Trots att han blir negativt inställd måste han anpassa sig till den nya förändringen då det inte finns något att göra åt det. En förändring kan skapa förvirring, men till sist kommer personen på en lösning på problemet som då skapas en förnyelse som därmed gör personen positiv igen. Kommunikation är viktigt för att komma upp i en nöjdhet som är på den nivå som en individ vill hamna på. Petersson berättade att det händer i SF Sydosts organisation att det finns medarbetare som inte kommer vidare enligt denna modell som tyvärr får gå när provanställningen tagit slut. Det kan bero på att de inte delar samma värderingar och då kommer samarbetet inte att fungera i längden.



Figur 3. Förändringens fyra rum (Janssen, 1996)

rade modellen genom att illustrera ett exempel för oss där han tog upp att vi som människor vaknar upp på morgonen och känner oss för det mesta nöjda med livet. Människan i sin natur vill inte ha någon större förändring. Om en förändring trots allt skulle ske så hamnar vi på rutan som han kallar för censur och i denna ruta är människan negativ till förändring. Ett enkelt exempel som Petersson tog upp är att om parkeringen som han alltid brukar parkerar på är upptagen när han kommer till arbetet på morgonen och därmed måste byta parkeringsplats blir han negativt inställd och frustrerad. Trots att han blir negativt inställd måste han anpassa sig till den nya förändringen då det inte finns något att göra åt det. En förändring kan skapa förvirring, men till sist kommer personen på en lösning på problemet som då skapas en förnyelse som därmed gör personen positiv igen. Kommunikation är viktigt för att komma upp i en nöjdhet som är på den nivå som en individ vill hamna på. Petersson berättade att det händer i SF Sydosts organisation att det finns medarbetare som inte kommer vidare enligt denna modell som tyvärr får gå när provanställningen tagit slut. Det kan bero på att de inte delar samma värderingar och då kommer samarbetet inte att fungera i längden.

Bergman på Dina försäkringar Öland berättade under intervjun att företaget har genomfört en fusion med två andra bolag och företaget blev väldigt snabbt dubbelt så stort. För att hantera detta så valde Dina försäkringar Öland att göra en så kallad Brandbook som skulle fungera som en intern "hur gör vi"-bok. Han visade oss boken och den är väldigt

enkel och kortfattad. Denna bok använder företaget som en guide för hur företaget arbetar och alla medarbetare har läst boken. Bergman berättade att om en arbetssökande som också får tillgång till boken lägger tid på att läsa den så ser han det som något positivt. Men om personen inte läser den så ser Bergman det som om att personen inte bryr sig om företagets värderingar och hur de arbetar. Han menar då på att personen inte anses lämpad för att arbeta på just deras företag. Vi tror att det kan vara ett bra sätt att använda sig av en Brandbook då en arbetssökande genom att läsa boken kan få en uppfattning om denne skulle passa in i företaget och om den delar företagets värderingar. Boken är därmed bra för båda parter enligt oss, företaget ger sin bild av hur deras kultur ser ut samtidigt som den arbetssökande kan avgöra om den vill vara en del av denna kultur eller inte.

Hudon (2008) säger att företagsvärderingar i många fall är svåra att definiera och att det kan vara svårt för en extern person att se dem (Hudon, 2008). Vi tror att även om värderingarna inte alltid går att ta på så märks det ganska fort om en medarbetare inte delar dessa genom olika handlingar som personen kan utföra. Detta styrks av att de flesta av våra intervjupersoner hade gemensamt att de tycker att värderingar är det viktigaste som en medarbetare kan besitta. Nelson på IKEA berättade att erfarenheter och arbetsuppgifter kan läras upp, men finns inte värderingarna där, så kan de inte byggas upp hos personen. Hon berättade att om hon vill rekrytera en ny chef inom exempelvis köksavdelningen så är inte det viktigaste att personen har tidigare erfarenheter kring köksuppgiftsnad utan att personen har värderingar som är gemensamma med företagets som gör att personen kan bli en bra ledare.

Intervjuperson X är inne på samma spår som Nelson och hen berättade att det är super-viktigt att den sökande har företagets värderingar med sig sedan innan. Hen menar att grundvärderingarna alltid måste finnas, men sen om den sökande inte har de kunskaper eller kompetenser som krävs inom branschen så är detta något denne kan lära sig, bara viljan finns. Värderingar går inte att lära sig på samma sätt, sen finns det vissa krav som alltid behöver finnas men det är personliga egenskaper som väger tyngst enligt intervju-person X. Intervjuperson X berättade även att pålitlighet är viktigt i företaget då företaget verkar inom en bransch som ofta blir hårt granskad och då är det viktigt att personalen är seriös och pålitlig så att företagets anseende utåt är så bra som möjligt. Frostenson (2011) menar att företag använder sina värderingar för att skapa legitimitet kring sitt



arbete. Företagets värderingar ligger till grund för hur företaget beter sig i olika situationer och de kan genom värderingarna påverka omgivnings uppfattning av företaget (Frostenson, 2011). Vi tror att företag X betonar vikten med pålitlighet inom sitt företag för att de vill att de ska skapa sig legitimitet inom sin bransch. Detta för att deras kunder och konsulter ska känna sig trygga med sitt val av företag och arbetsgivare.

## 4.5 Internrekrytering

Att rekrytera internt reducerar osäkerhet men även kostnader som extern rekrytering kan föra med sig enligt Owens-Jackson, Highsmith-Quick och Robinson (2013). Under våra intervjuer så har samtliga intervjupersoner tagit upp att företagen arbetar med internrekrytering. De flesta av intervjupersonerna hävdade att de tror att internrekrytering skulle kunna minska felrekryteringar som kan uppstå inom företag. Detta tror de beror på att personer som redan finns inom företaget känner till företagets kultur sedan innan och därmed har lättare för att lära sig nya arbetsuppgifter inom företaget då personen sedan tidigare vet litegrann om vad den nya tjänsten kommer att innebära. Alla företagen som vi intervjuade erbjuder internrekrytering på något sätt, men vissa använder sig mer av det än andra. Exempelvis använder sig IKEA väldigt mycket av internrekrytering medan Ö&B inte använder sig av det så ofta. Det tror vi beror på att företagen är av olika storlek och därmed inte har samma behov av att anställa ny personal lika ofta. Även om Ö&B inte använder sig av internrekrytering så ofta, anser Schmidt att internrekrytering är positivt då medarbetaren sedan tidigare känner till företagskulturen.

Schmidt ser även negativa aspekter som internrekrytering kan föra med sig. Han som chef kan få en förutfattad mening av en kandidat om han som butikschef frågar en annan butikschef om en arbetssökande som redan arbetar inom Ö&B. Då får han ingen egen uppfattning utan får istället den andras uppfattning om den sökande vilket inte är bra alla gånger då en duktig medarbetare kan förloras på detta sätt. De flesta av våra intervjupersoner hävdar även att internrekrytering är effektivt och bra för att minska kostnader då en externrekrytering kostar väldigt mycket mer pengar. Det negativa som alla intervjuade ser med internrekrytering är att nya ögon på verksamheten går förlorad när de inte rekryterar in medarbetare externt då gamla invanda mönster är svåra att bryta. De ser även att det kan vara bra att rekrytera externt för att rekrytera in fler kompetenser som kanske inte finns i företaget sedan tidigare. Detta styrks av Heraty och Morley (1998) som menar att internrekrytering kan ha sina nackdelar och det kan vara bättre att

rekrytera externt många gånger för att säkerställa kompetenser som behövs i företaget (Heraty och Morley, 1998).

Petersson berättade att internrekrytering förekommer hos SF Sydost men att det inte är så vanligt, alla på kontoret i Kalmar förutom Petersson själv är mäklare, och därmed besitter samma position. Det finns heller inte några chefsposter inom teamet på företaget vilket gör internrekrytering svårt. SF Sydosts kontor ligger även nära varandra geografiskt vilket gör att personalen sällan behöver byta kontor om de flyttar en kortare sträcka. Petersson berättade att det händer att personer inom företaget flyttar till en annan ort som ligger inom SF Sydosts ram men tillräckligt långt bort för att det inte är lönt att pendla och det är i samband med detta personalen kan bli rekryterade internt till ett nytt kontor. Han ser även internrekrytering som ett sätt att undvika felrekryteringar. Petersson berättar att det har hänt att han inte lägger ut en tjänst externt utan bara söker internt för att han då vet att han kommer att få en person som passar in i företagets kultur. Detta anser han är en bra metod när det är en tjänst som är extra viktig som ska tillsättas och en felrekrytering då skulle kunna ge stora negativa effekter. Samtidigt är det viktigt som chef att uppmuntra sina anställda till utveckling enligt Petersson vilket kan kopplas till vad Keen (2002) säger, att ledaren måste se till varje individs personliga behov och uppmuntra personlig utveckling (Keen, 2002).

Eftersom Dina försäkringar Öland är ett relativt litet företag menade Bergman att internrekrytering inte är så vanligt förekommande inom företaget. Han berättade även att han upplever att personalen inte har en vilja att byta tjänster inom företaget men att de alltid försöker fylla tjänster internt först om det finns intresse bland de anställda. Han tror att intressent för internrekrytering inte är lika stort på landsbygden som i större städer, då landsbygdsbor nöjer sig med sin tillvaro på ett annat sätt än i större städer enligt hans mening. IKEA och andra sidan som är ett stort företag arbetar mycket med internrekrytering och även om vissa tjänster läggs ut externt så får alltid medarbetarna inom företaget chans att söka tjänsterna. I vissa fall får enbart de som arbetar inom företaget möjlighet till att söka dem. Nelson berättade att de även kan välja att lägga ut tjänster på olika interna plan, dels så att bara de i Kalmars varuhus kan se tjänsten eller så kan de välja att synliggöra tjänsten för att alla medarbetare inom hela IKEA koncernen ska kunna söka den. Håkansson (1999) menar på att ett företags främsta resurs är dess anställda och att det är viktigt att tänka på att ge sina anställda möjligheter att utvecklas

inom företaget (Håkansson, 1999). Nelson beskrev själv att hon klättrat inom företaget, från att ha arbetat i kassan en sommar till att nu vara personalgeneralist. Hon tycker att detta är ett typexempel på hur IKEA använder sig av internrekrytering, vilket vi tycker styrks av det Håkansson (1999) säger om att ge sina anställda chanser till utveckling inom företaget (Håkansson, 1999). Det finns även negativa sidor med internrekrytering enligt Nelson. Hon menade att företaget i vissa situationer kan vara i behov av nytt blod och nya tankesätt. Att bara rekrytera internt kan då resultera i att företaget missar nya duktiga medarbetare som kan bidra till utveckling.

Kalmar energi försöker i många fall där de anser att kompetensen och viljan finns inom företaget att rekrytera medarbetare internt. Detta kan dock vara svårt då många tjänster har väldigt olika arbetsuppgifter och vissa kan vara så specifika att det inte finns någon internt som skulle kunna täcka upp för tjänsten. Lundh ser att det inte alltid är bra att rekrytera internt då hon precis som Nelson är inne på att företaget kan vara i behov utav nya idéer och tankesätt och hon väljer då att endast lägga upp tjänsten externt. Detta hindrar dock inte personer inom företaget att söka tjänsten men chansen att hitta någon passande ökar. Magnusson på Maxi ICA berättade även att de rekryterar en hel del internt och det ser hon som något positivt. Hon menar på att det är kul att se att företaget kan utvecklas utan extern bemanning och att de anställda i och med detta har chans att lära sig fler avdelningar inom butiken vilket ökar kompetensen hos medarbetarna. Det är bra för att alla medarbetarna ska kunna besvara kundernas frågor.

Fredriksson berättade att Uniflex bemanning försöker rekrytera internt när företaget har en ledig tjänst, de letar efter internpersonal både vertikalt och horisontellt inom företagets hierarki efter någon som skulle passa för tjänsten. Uniflex bemanning har flera stödfunktioner på sitt kontor i Stockholm, exempelvis ekonomiansvariga och till sådana tjänster letar företaget mycket efter internpersonal som redan känner till företaget och dess kultur. Fredriksson anser att det kan vara bra att rekrytera medarbetare som har erfarenhet från andra branschen för att bredda företagets syn på omvärlden. Därför så ser inte Fredriksson att tidigare erfarenhet från just deras bransch är nödvändigt, erfarenheter från andra branscher kan vara lika mycket värda. Intervjuperson X delar Fredrikssons synpunkter kring internrekrytering till fullo. Företag X består av olika enheter och de försöker arbeta över enheternas gränser. Genom att arbeta på detta sätt blir gränserna mindre tydliga och gör företaget mer enhetligt. På samma gång skapar det en

bredd på företaget, alltså att alla inom företaget är involverade i varandras arbete. I och med detta tycker intervjuperson X att internrekrytering är något positivt.

## 4.6 Felrekrytering

En anledning till att företag felrekryter är för att de har för bråttom genom rekryteringsprocessen enligt Elg (2009). Felrekrytering är något som har uppstått hos samtliga företag som vi intervjuat men av olika anledningar. Magnusson på Maxi ICA menade på att felrekryteringar har uppstått hos dem för att de hade varit för snabba vid rekryteringsprocessen vilket kan kopplas till det som Elg (2009) menar ovan. Magnusson berättade även att de gjort en del chansningar för att få in studenter på arbetsmarknaden vilket inte alla gånger har gått som hon hade förväntat sig. Det tror hon beror på att studenterna är unga och inte har arbetslivserfarenheter med sig i bagaget, om hur exempelvis kunder bör bemötas i form av kundservice. Nelson menade på att felrekryteringar uppstår emellanåt hos IKEA Kalmar och att det kan bero på att medarbetaren inte passade för tjänsten den besitter. Nelson berättade i samband med detta att det inte behöver innebära att en person måste sluta på arbetsplatsen utan de brukar använda sig av en handlingsplan om problemet uppstår. Person i fråga får då feedback och hjälp med hur den ska göra för att nå sina mål för att kunna stanna i sin yrkesroll. Annars kan omplacering vara ett alternativ.

Som tidigare nämnts så menar Blatter, Muehlemann och Schenke (2011) att det kostar väldigt mycket pengar att rekrytera fel medarbetare (Blatter, Muehlemann och Schenke, 2011). Lundh på Kalmar energi berättade att hon anser att felrekryteringar inte går att undvika fullt ut men genom att använda sig av bland annat personlighetstest försöker hon att undvika felrekryteringar men trots det så kan det uppstå. Magnusson anser också att felrekrytering är något som är svårt att undvika fullt ut. Magnusson berättade att hon kan ha fått en uppfattning vid intervjun och sedan märkt när personen börjat arbeta att det denne berättade under intervjun inte alls stämmer in på hur personen beter sig. Därför tror hon att det är viktigt att rekryteraren redan vid intervjun lägger vikt vid att värderingarna företaget har är viktiga och att de är a och o för att personen ska kunna arbeta hos dem. Om medarbetaren inte förhåller sig till företagets värderingar kommer det inte att fungera enligt Magnusson, och då avslutas anställningen oftast efter provotiden om ingen förändring sker innan dess. Nelson håller med Magnusson om detta. Nelson berättade att de gångerna IKEA Kalmar har rekryterat och det blivit fel, så beror det mest på

att de skyndat sig genom rekryteringsprocessen. Ett exempel som Nelson tog upp är att de kan hända att företaget hittar en person som är mest lämpad för arbetet men som inte kan börja arbete fören om två månader. Om de då är akut att tillsätta tjänsten så kanske någon annan får den istället. Sådana situationer berättade Nelson att de försöker undvika genom att låta rekryteringsprocessen ta sin tid och det är något som hon arbetar med dagligen för att förbättra.

Det finns flera olika saker som måste vägas in vid rekrytering och det kan hända att rekryteraren inte ser att en arbetssökande inte är helt ärlig vid en arbetsintervju och därför är det extremt viktigt enligt Schmidt att vara tydlig med de krav som ställs på medarbetaren. Han tror att tydlighet ofta gör att en arbetssökande som tänkt ljuga om något inte sedan gör det, då det skulle avslöjas ganska fort. En individ tjänar inget på att ta en tjänst som den inte platsar för då personen förmodligen kommer att bli uppsagd eller säga upp sig själv inom en snar framtid vilket inte ser bra ut på ett CV menade Schmidt. Vi håller med Schmidt om att det inte ser bra ut med en anställning på sitt CV som avslutats hastigt då det kan få en framtida arbetsgivare att undra varför den sökande inte arbetare på den tidigare arbetsplatsen en längre period.

Vi anser att ärlighet är det viktigaste för att lyckas med en anställning. Skulle en sökande vara oärlig och att det leder till uppsägning så kommer personen inte att få bra referenser från företaget vilket vi tror kan påverka senare anställningar då referenser ofta krävs. Företag X betonar vikten av att gå igenom en arbetssökandes referenser för att undvika felrekryteringar. Intervjuperson X menade att hen då får ingående information om hur den arbetssökande är, om den passar tider, om den är social, är duktig på att arbeta i team med mera. En arbetssökande kan vara passande för ett arbete men mindre lämpad för ett annat. Det är därför viktigt att se om den arbetssökande skulle passa in på just det företaget som den sökt arbete på, och det kan kontrolleras genom att prata med referenser menade intervjuperson X. Vi tror att referenspersonerna kan ge en annan bild av personen än den som rekryteraren får under arbetsintervjun. Genom att prata med referenspersonerna så kan rekryteraren få reda på svagheter som intervjupersonen själv inte framfört under intervjun men som kan vara avgörande för anställningen.

Bergman på Dina försäkringar Öland tror inte att internrekrytering kan användas som ett verktyg för att undvika felrekryteringar. Han menar att bara för att en person passar bra

in i en yrkesroll så betyder inte det automatiskt att denne är lämpad för en annan tjänst. Internrekrytering till chefpositioner tror han är svåra att rekrytera internt eftersom medarbetarna lätt fortsätter behandla den nya chefen på samma sätt som när den besatt positionen som denne hade tidigare. Det är lätt då att det blir en kompisrelation som inte längre kommer att fungera när personen blir chef. Han berättade att Dina försäkringar Öland endast har fått avsluta två anställningar vid provotidens slut under hans tid på företaget. Trots det så anser han att det är en hög siffra eftersom företaget endast har tio anställda på sitt kontor på Öland vilket gör att personalomsättningen ligger på hela 20 procent. Bergman talade mycket om vikten av att använda sig av provanställning som företag har rätt att nyttja. Han hade även velat se att en provanställning hade varit upp till tolv månader lång, då han anser att en person kan lura vem som helst på endast sex månaders tid. Han ser även att en provanställning är något som både företaget och den anställda kan dra nytta av. En person som inte trivs på arbetet gör inte sitt bästa och då är det bra att ha en provanställning så att den anställda hinner känna om den passar in i företaget eller inte.

## 5. Slutdiskussion

*Detta sista kapitel inleds med en slutdiskussion där vi tar upp det vi har kommit fram till genom vår studie. Som avslutning på kapitlet tar vi upp de slutsatser som vi kommit fram till samt att vi ger förslag på framtida forskning.*

---

### 5.1 Hur tolkar och värderar rekryterare kompetens och värderingar vid nyanställning?

#### 5.1.1 Kompetens

När vi har analyserat vår empiri med hjälp av teorin har vi funnit en rad olika mönster mellan de olika intervjupersonerna. Det första vi kunde se var att alla de intervjuade hade svårt att beskriva vad ordet kompetens betydde till en början men företagen hade en gemensam tolkning om vad kompetens innebär för dem. Våra intervjupersoner använde sig av ordet kompetens under stora delar av intervjuerna. Detta tror vi beror på att kompetens är ett ord som i någon form anses vara ett professionellt uttryck på en positiv egenskap. Vår uppfattning är att våra intervjupersoner är vana att använda ordet utan att egentligen reflektera över ordets innebörd. Flertalet av våra intervjupersoner såg kompetens som något en person utvecklar under en anställning snarare än att de besitter den när de söker en tjänst. Intervjupersonerna såg även att kompetens inte kan skapas utan kringliggande faktorer, faktorer som att personen har en vilja att utvecklas, vill denne inte det så spelar det ingen roll vilka resurser företaget tilldelar personen eller vilken yrkesbakgrund den arbetssökande har. Kompetensutveckling såg intervjupersonerna som en personlig utveckling som i slutändan främjar både medarbetaren och företaget.

Bland de företagen vi intervjuade så skilde sig behovet av hur mycket kompetens deras medarbetare behövde besitta för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Detta var något vi hade förväntat oss men vi hade en förutfattad mening om att fler företag skulle lägga större vikt på kompetens i form av utbildning eller tidigare erfarenhet än de gjorde. Enligt vår uppfattning så söker företagen efter grundkompetens för att enbart täcka upp nödvändiga baskunskaper medans övriga kompetenser som medarbetaren kan lära sig när den väl fått arbetet inte prioriteras vid nyanställning. Detta med undantag från chef- och ledarpositioner. När det gäller dessa befattningar så sökte företagen efter en person som har stor grad av tidigare erfarenhet eller utbildning inom ämnet, helst både och.

## 5.1.2 Värderingar

När våra intervjupersoner beskrev sina företags värderingar, visade och beskrev dem sina led- och värdeord. Då alla företag hade dessa ord eller kortare fraser synliga så visade det på att företagen tycker att de är en viktig del av deras verksamhet. De olika företagens led- och värdeord skilde sig mellan företagen, men de grundade sig i flera fall på samma synonymer. Ärlighet och service är de tydligaste mönstren vi har kunnat tyda genom att jämföra de olika företagens led- och värdeord.

Alla våra intervjupersoner tryckte på att det är viktigt för dem att deras anställda delar företagets värderingar. De ansåg det svårt att nyanställa en person som de tydligt kunde se inte delar företagets värderingar då värderingar ofta är svåra att ändra på samtidigt som värderingarna bygger på den sökandes personlighet. Om företagen skulle märka att en medarbetare inte delar deras värderingar så menar de att de hade tagit upp detta med den anställda och om de inte hittar en gemensam lösning på problemet så kan det leda till uppsägning. För att förebygga att företagen inte ska hamna i ett sådant läge så menar de att det är viktigt att som företag att vara ärliga och att redan vid anställningsintervjun gå igenom vilka värderingar företaget står för och vara tydliga med att dessa är viktiga för att en anställning ska kunna fungera på lång sikt.

## 5.1.3 Slutsats

Den slutsats vi kommit fram till är att företag anser det viktigare att en arbetssökande delar företagets värderingar än att personen besitter en specifik kompetens. Detta gäller dock inte tjänster som kräver högre yrkeskvalifikationer inom företaget eller tjänster som kräver specialkompetenser. När detta krävs så väger kompetens tyngst men den arbetssökande måste fortfarande dela företagets värderingar, annars så spelar det ingen roll att personen anses kompetent för arbetet. Detta verkar bero på att företagen strävar efter en långsiktig anställning och för att detta ska fungera så anser företagen att värderingarna måste stämma överrens. Hade företagen enbart rekryterat personer som ska arbeta en begränsad tid inom företaget så tror vi inte att de hade lagt lika stor vikt på värderingarna. De hade då troligen prioriterat att den arbetssökande skulle kunna börja arbeta snabbt utan någon längre utbildningstid och dennes kompetens tror vi då hade hamnat mer i fokus än dennes värderingar.

Om ett företag lägger stor vikt på en arbetssökandes värderingar och lägger mindre vikt på dennes kompetens så tror vi att företaget kommer att få en starkare företagskultur



vilket vi tror kommer att främja företaget på lång sikt. Om företaget väljer att värdera på detta sätt tror vi dock att de riskerar att gå miste om kompetenta medarbetare som kan utfört arbetsuppgifterna snabbare och smidigare. Skulle detta yttra sig i att kunderna blir missnöjda för att de inte anser att det blivit bemötta på ett professionellt sätt i förhållande till arbetsuppgiften, tror vi att det i sin tur skulle kunna leda till minskat antal kunder för företaget. Skulle företagen däremot välja att rekrytera enbart utifrån arbetssökandens kompetens och utelämna dennes värderingar, så tror vi att företagskulturen skulle påverkas negativt. En splittrad företagskultur skulle leda till att kunderna skulle kunna känna sig osäkra i vad företaget står för. Vi tror även att medarbetarna hade känt sig otrygga och personalomsättningen skulle kanske därmed bli hög. Trots en splittrad företagskultur så hade företaget bestått av kompetenta medarbetare och det tror vi hade kunnat bidra till en kundnöjdhet som inte bara företagsvärderingar kan bidra till.

Det som förvånade oss när vi genomförde denna studie var att våra intervjupersoner värderade företagets värderingar såpass högt som de gjorde. Vi hade förväntat oss att kompetenser i allmänhet skulle anses viktigare än värderingarna vid en nyanställning. Vi är medvetna om att resultat hade kunnat bli annorlunda om vi hade intervjuat personer inom andra branscher. Detta då vissa branscher kräver en högre yrkeskvalifikation och därmed kompetens, exempelvis sjukvården.

Genom denna studie har vi kommit fram till att vi personligen anser att en jämn fördelning av både värderingar och kompetenser är nödvändigt för att uppnå hög effektivitet både internt som externt för företag. Vi tror att företag måste ha en god företagskultur för att behålla sina medarbetare och säkra företagets framtid, oavsett inom vilken bransch företaget verkar. Samtidigt tror vi att kompetens är nödvändigt för att få nöjda kunder. Nöjda kunder är det som ger effektivitet i form av pengar som gör att företaget får de förutsättningar de behöver för att få verksamheten att fortsätta och vara lönsam.

*Välj medarbetare med rätt kompetens och som delar företagets värderingar för att säkra företagets framgång!*

– Sonja Bergman och Natalie Fredriczon

## **5.2 Förslag till vidare forskning**

Om vi hade forskat vidare inom vårt studieämne så hade vi valt att enbart fokusera på hur bemanningsföretag arbetar med rekrytering. Det hade varit intressant att se om det finns någon svårighet med att rekrytera till andra företag eftersom värderingarna kan skilja sig åt väldigt mycket beroende på vilket företag det gäller samt mellan olika branscher. För att få ut så representativ information som möjligt hade vi valt att göra fler intervjuer för att kunna göra både en kvalitativ undersökning men även skicka ut enkäter till konsulter som är anställda på bemanningsföretagen för att även få deras åsikter om ämnet. Genom att använda en enkät skulle det vara enkelt att få in kvantitativ data i resultatet för att få en bredare bild av resultatet som vi tror att en sådan studie skulle kunna frambringa.

## 6. Källförteckning

### 6.1 Figurer

Figur 1. *Culture as a black box* i Pfister, J (2009;120). *Managing organizational culture for effective internal control: from practice to theory*. Berlin: Physica.

Figur 2. Nelson, IKEA Kalmar 2014-11-20.

Figur 3. Janssen, C (1996). *Förändringens fyra rum: en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

### 6.2 Personlig kommunikation

Bergman, Ola. Vice VD på Dina försäkringar Öland. Intervjun ägde rum 2014-11-20.

Fredriksson, Adam. Personalansvarig på Uniflex bemanning Kalmar. Intervjun ägde rum 2014-12-01.

Intervjuperson X på företag X, Intervjun ägde rum 2014-12-09.

Lundh, Mikaela. HR-samordnare på Kalmar energi. Intervjun ägde rum 2014-11-25.

Magnusson, Annica. Personalansvarig på Maxi ICA Stormarknad Kalmar. Intervjun ägde rum 2014-11-27.

Nelson, Johanna. Personalgeneralist på IKEA Kalmar. Intervjun ägde rum 2014-11-24.

Petersson, Pierre. Försäljnings- och personalchef på Svensk fastighetsförmedling Sydost. Intervjun ägde rum 2014-11-20.

Schmidt, Glenn. Butikschef på Överskottsbolaget i Kalmar. Intervjun ägde rum 2014-11-25.

### 6.3 Skriftliga källor

Ahrne, G och Svensson, P (2012). "Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen" i Ahrne, G och Svensson, P (Red.) (2012). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Alvehus, J (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Alvesson, M (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Alvesson, M (2001). *Organisationskultur och ledning*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Alvesson, M och Sköldberg, K (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M och Sveningsson, S (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber.

- Andersen, V och Gamdrup, P (1994/1994). "Forskningsmetoder" i H. Andersen (red.) (1994). *Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. uppl 4. Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, F, Bäckström, M och Wolgast, S (2012). Company norms affect which traits are preferred in job candidates and may cause employment discrimination. *The Journal of Psychology: International and Applied*. 146:6, s. 579-594 16p.
- Blatter, M, Muehlemann, S och Schenke, S (2011). The costs of hiring skilled workers. *European Economic Review*. January 2012. Vol 56 Issue 1, p20-35. 16p.
- Bryman, A och Bell, E (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber.
- Dalen, M (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.
- Ejvegård, R (2003). *Vetenskaplig metod*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Elg, M (2009). *Rekrytering och anställning: så går det till*. Stockholm: FAR SRS förlag.
- Eneroth, B (1987). *Hur mäter man "vackert"?: grundbok i kvalitativ metod*. [Ny utg.] Stockholm: Natur och kultur.
- Englund, T (1999). *Rekrytering: konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Stenungsund: Hogia.
- Fathi, M M, Wilson, E och Cheokas, G G (2011). Strategies in Hiring and Development Processes in Small and Large Companies. *International Journal of the Academic Business World*. Fall 2011, Vol. 5 Issue 2, p29-34. 4p.
- Granberg, O (2014). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. 3., uppdaterade och omarb. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Griepentrog, B K, Harold, C M, Holtz, B C, Klimoski, R J och Marsh, S M (2012). Integrating Social Identity and the Theory of Planned Behavior: Predicting Withdrawal from an Organizational Recruitment Process. *Personnel Psychology*. Winter 2012, Vol. 65 Issue 4, p723-753. 31p. 1 Diagram, 2 Charts.
- Hallén, N (2005). *Rekrytera rätt: intervjuteknik och urval*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Hamlin, B, Stewart S, (2011), "What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 35 Iss 3, p. 199 - 220.
- Hudon, M, (2008), "Norms and values of the various microfinance institutions", *International Journal of Social Economics*, Vol. 35 Iss 1/2 pp. 35 - 48.

- Håkansson, A F. (1999). *Hur man behåller duktiga medarbetare: produktivitet och arbetsglädje*. [Torslanda]: [Lighthouse West AB].
- Håkansson, A F. (1998). *Hur man undviker anställningsmissar: intervjuteknik och fallgropar*. Torslanda: Lighthouse West.
- Höglund, B. (1971). Kunskap och kapital. *Sociologisk Forskning*, januari 1971, Vol. 8, Issue 1, p. 55-60.
- Janssen, C (1996). *Förändringens fyra rum: en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Keen, K (2002). *Kompetens - vad är det?*. 2. uppl. Malmö: Idman.
- Lind, R (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindelöw Danielsson, M (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindmark, A och Önnevik, T (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lundén, B (2000). *Rekrytering: [handbok för arbetsgivare]*. Näsviken: Björn Lundén information.
- Mabon, H (1990). "Testmetoder" i Ahrnberg Swenson (1997). *Rekryteringshandboken - En antologi om personalrekrytering*. Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Mann, K (1989). *Personalen är grunden: en handbok om att anställa och introducera personal inom barnomsorgen*. 1. uppl. Stockholm: Utbildningsförl.
- McDonald, P. (2013). Avoiding the Costs of Making the Wrong Senior-Level Hire. *Financial Executive*. Dec 2013, Vol. 29 Issue 10, p60-63. 4p.
- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, P (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Noreen H, Michael, M (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*. Vol. 17 Iss 9 pp. 662 - 685.
- Nylén, U (2005). *Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredovisning*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

- Olofsdotter, G (2004). "Bemmaningsföretag- en möjlighet för vem?" i Wolvén, L och Ekstedt, E (red.) (2004). *Företagande och gemenskap: små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Owens-Jackson, L A, Highsmith-Quick, G, Robinson, D R (2013). Economy-Driven Changes in Recruiting Practices. *CPA Journal*. Vol. 83 Issue 7, p68-71. 4p.
- Patel, R och Davidson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Pfister, J (2009). *Managing organizational culture for effective internal control: from practice to theory*. Berlin: Physica.
- Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Sinkovics, N, Sinkovics, R R, Yamin, M (2013). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs? *International Business Review*. August 2014, Vol. 23 Issue 4, p692-707. 16p.
- Sjöberg, K (red.) (1999). *Mer än kalla fakta: kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Starrin, B (1991/1994). "Om distinktionen kvantitativ-kvalitativ i social forskning" i Starrin, B och Svensson, P (red.) (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Townsend, K, Wilkinson, A, Allan, C, Bamber, G (2012). Mixed signals in HRM: the HRM role of hospital line managers1 Mixed signals in HRM: the HRM role of hospital line managers. *Human Resource Management Journal*. Jul 2012, Vol. 22 Issue 3, p267-282. 16p.
- Yin, R K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber.