



LUND
UNIVERSITY

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 620
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2001-01-18

REKRYTERARES YRKESKUNNANDE - En intervjustudie

Frida Randa

**Handledare:
Glen Helmstad**

Lunds universitet
Pedagogiska institutionen

ABSTRACT

C-uppsats i pedagogik (41-60 poänguppsats)

Sidantal: 29

Titel: Rekryterares yrkeskunnande – En intervjustudie

Författare: Frida Randa

Handledare: Glen Helmstad

Datum: 2001-01-09

Bakgrund: Bemanningsföretag är en ganska ny företeelse på den svenska arbetsmarknaden och alltfler företag väljer att använda sig av deras tjänster, vilket har bidragit till att det råder hård konkurrens inom branschen. Det främsta konkurrensmedlet för ett bemanningsföretag är att snabbt och effektivt kunna förse företag i behov av personal med kompetent arbetskraft. Rekryterare jobbar just med att urskilja kompetens och det är viktigt att deras kunskaper inom yrkesområdet är produktiva och aktuella.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att genom en intervjustudie undersöka hur rekryterare jobbar inom bemanningsföretag och undersöka vilken roll kompetens har under själva rekryteringsprocessen. Jag vill bilda mig en uppfattning om hur rekryterare ser på sitt yrke och den kompetens som är nödvändig för att utföra det samt diskutera och jämföra olika arbetssätt för att eventuellt kunna urskilja möjligheter till förbättring och effektivisering av arbetet.

Metod: Telefonintervjustudie av de rekryteringsansvariga på tolv olika bemanningsföretag i Sverige.

Resultat: Studien visade att rekryterare på bemanningsföretag är väl medvetna om vikten av en strukturerad och ordentligt planerad och genomförd rekryteringsprocess. Litteraturen inom ämnet glömmer dock ofta att betona fördelarna med en noggrant utförd uppföljningsfas och att rekryteringsprocessen inte är en ensidig process i vilken rekryteraren endast ska tillfredsställa kundföretagets behov. Rekryteringsprocessen bör ses som en matchningsprocess där det är viktigt att både kundföretagets och den arbetssökandes viljor och behov tillgodoses.

I teorin kräver rekryteringsarbete objektivitet men i praktiken kan det lätt bli en subjektiv bedömning av arbetssökande om rekryterarna inte är medvetna om de begränsningar de har som människor i form av intuition, fördomar och förutfattade meningar. Det är viktigt att rekryterare aktivt jobbar för att motverka denna påverkan för att förbättra rekryteringsarbetet.

Nyckelord: Rekrytering, bemanningsföretag, kompetens

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	3
1.1 LITTERATURGENOMGÅNG	4
1.1.1 LITTERATURSÖKNING	4
1.1.1.1 Källkritik	5
1.1.2 BEMANNINGSFÖRETAG	5
1.1.3 REKRYTERINGSPROCESSEN	8
1.1.3.1 Analysarbetet	10
1.1.3.2 Sökarbetet	11
1.1.3.3 Urvalsarbetet	13
1.1.4 KOMPETENS	17
2. SYFTE	18
2.1 FRÅGESTÄLLNINGAR	18
2.2 AVGRÄNSNINGAR	18
3. METOD	19
3.1 STUDIENS UPPLÄGGNING	19
3.2 BEMANNINGSFÖRETAGEN OCH DELTAGARNA	19
3.3 GENOMFÖRANDE	20
3.4 KÄLLKRITIK	22
4. RESULTATREDOVISNING	22
4.1 REKRYTERINGSPROCESSEN	22
4.2 KOMPETENS	24
5. DISKUSSION	26
5.1 REKRYTERINGSPROCESSEN	26
5.2 KOMPETENS	27
6. SLUTSATSER	30
7. LITTERATURFÖRTECKNING	32
8. BILAGOR	35

1. INTRODUKTION

Privata arbetsförmedlingsföretag eller bemanningsföretag är ett ganska nytt fenomen inom den svenska företagsvärlden. Den första juli 1993 upphävdes förbudet mot att hyra ut personal och därmed avskaffades också statens monopol på arbetsförmedling i Sverige vilket öppnade en gynnsam marknad för privata arbetsförmedlingsföretag.¹

Bemanningsföretag har blivit en allt vanligare företeelse i dagens samhälle och allt fler företag använder sig av deras tjänster och är dessutom stundtals villiga att betala stora summor för deras hjälp. Lågkonjunkturen som slog till i början av 1990-talet har bidragit till att många personalavdelningar på företag har försvunnit och dagens högkonjunktur har inte nödvändigtvis lett till att personalavdelningar har återinförts utan företagen fortsätter istället att använda sig av externa specialister samt utbildas cheferna i företagen i rekryteringsfrågor istället.²

Ett bemanningsföretag fungerar som en statlig arbetsförmedling förutom att en avgift betalas ut till företaget då de förmedlar eller hyr ut personal.³ I dag råder det stor konkurrens bland bemanningsföretag och deras främsta konkurrensmedel är möjligheten att snabbt och effektivt förse företag i behov av personal med kompetent arbetskraft. Det är alltid en svårighet att definiera vad kompetent personal är eftersom att det är ett mycket situationsspecifikt begrepp särskilt då man talar om social kompetens. Kompetens är inget ensidigt begrepp utan det har en mängd olika innebörder och komponenter som är starkt knutna till rekryteringsprocessen.

Varje år nyanställs ungefär en miljon människor på den svenska arbetsmarknaden, allt ifrån korta vikariat till långa betydelsefulla anställningar.⁴ Eftersom rekrytering är ett sådant vanligt fenomen är det viktigt att de är lyckade ur konkurrenssynpunkt. Humankapitalet, det vill säga personalens kompetens, anses vara ett företags enda möjlighet att uppnå en varaktig konkurrensfördel eftersom detta är svårare att imitera än ny teknik, nya produkter och marknadsföringsåtgärder mm, vilket kan imiteras relativt snabbt och enkelt.⁵ Personalen är företagets främsta resurs och det är därför viktigt att rätt person rekryteras när ett behov uppstår inom företaget eftersom felrekryteringar kan bli mycket kostsamma. Tyvärr ses inte rekryteringar inom företag som investeringar utan snarare som kostnader vare sig de är lyckade eller inte.⁶ Rekryteringsfasen är även det enda tillfället företaget har att välja rätt person med rätt förutsättningar. Vanliga chefer har ungefär en 60 procents chans att välja rätt medarbetare vid nyanställningar vilket är relativt lågt med tanke på hur mycket de förlorar i längden

¹ Ahrnborg Swenson, 1997, www.pmkompetens.com/art1,4-98.htm

² Ahrnborg Swenson, 1997

³ Ahrnborg Swenson, 1997

⁴ Prien, 1992

⁵ Littorin, 1994

då fel person anställs. Ekonomiska fördelar på sikt är en viktig anledning till att företag vänder sig till bemanningsföretag som anses vara specialister inom rekryteringsområdet. En rekryterares yrkesskicklighet bedöms främst utifrån hur skicklig denne är på att göra riktiga prognoser om en arbetssökandes arbetsprestationer, kompetens samt senare beteende i arbetet.⁷ Människan är en svårämätbar mjukvara som ställer höga krav på rekryteraren.⁸

Kompetens och rekrytering är starkt förknippade med varandra men ännu finns det inte mycket material som tar upp dessa begrepp tillsammans.⁹ Kompetensbegreppet diskuteras vanligtvis i anknytning till kompetensutveckling och utbildning men mer sällan i samband med rekrytering fast rekrytering kan ses som ett kompetensutvecklande åtgärder.¹⁰ Det övergripande syftet med uppsatsen är att undersöka hur rekryterare arbetar inom bemanningsföretag och vilken roll kompetens har under själva rekryteringsprocessen.

1.1 LITTERATURGENOMGÅNG

I detta avsnitt kommer jag att behandla hur litteraturstudien för denna uppsats har genomförts. Därefter kommer jag att gå igenom resultaten av denna studie genom att först behandla det som togs upp om bemanningsföretag för att sedan gå in på det som framgick om rekryteringsprocessen och kompetens i litteraturen.

1.1.1 LITTERATURSÖKNING

Jag inledde mitt uppsatsarbete med att skaffa mig en teoretisk grund inom ämnet genom en litteraturstudie. Jag har sökt litteratur i den riksomfattande databasen LIBRIS, i Lunds universitetsbiblioteks databas LOLITA, stadsbibliotekens databaser i Lund och Malmö samt på Universitetssjukhusets bibliotek i Lund. Jag har även sökt artiklar i databasen ERIC (Educational Resources Information Center) som är en omfattande amerikansk databas för artiklar och litteratur inom pedagogik. I min sökning använde jag mig av följande ämneskoder Qbf (Personaladministration) och Qbfb (Rekrytering och personalbedömning) och av följande sökord: bemanningsföretag, personaluthyrningsföretag, outsourcingföretag, rekrytering, kompetens, social kompetens, kompetensutveckling, matchning, kvalifikationskrav, rekryterare, rekryteringskonsult, anställningsintervju, tester, personlighetstester, referenser. Jag har även använt mig av internet för söka information om bemanningsföretag eftersom företeelsen är så ny att det knappt finns någon litteratur om det än.

⁶ Lindquist, 1998

⁷ Prien, 1992

⁸ Ahrnborg Swenson, 1997

⁹ Axelsson, 1996

Under litteraturinsamlingen har jag medvetet sållat bort en del böcker och tidskrifter så att litteraturen som används i uppsatsen uppfyller kraven på vetenskaplighet. De böcker som valdes bort ansåg jag ej uppfylla kraven på vetenskaplig litteratur och de saknade t ex referenslista, referenser i den löpande texten samt teoretisk och empirisk grund. Vissa av de bortvalda böckerna var utformade som handböcker eller ”checklistor” och var riktade till företagsledare eller andra personer i ledande ställning. En del böcker valdes även bort för att de var för gamla, trots att de behandlade ämnet, för att det har skett relativt mycket de senaste åren inom detta området.

1.1.1.1 Källkritik

Litteraturstudien i uppsatsen är en sammanställning av befintlig litteratur inom området som jag anser vara vetenskaplig som nämnts ovan men några undantag har gjorts eftersom litteratur som behandlar begreppet kompetens i samband med rekrytering varit relativt begränsad och litteratur om bemanningsföretag nästan obefintlig. Jag har därför använt mig av en del konsultböcker och av internet. Jag har till viss del använt mig av normativ litteratur men jag anser att denna litteratur trots sin uppläggnings har en teoretisk grund eftersom de bygger på kända teoribildningar. Dessa källor har dock endast använts för att få en helhetsbild av ämnet.

1.1.2 BEMANNINGSFÖRETAG

Bemanningsföretag är en del av den snabbt expanderande konsultbranschen vars största tillväxt skett under 1990-talet. Konsultverksamhet kan definieras som tjänster lämnade av ekonomisk, juridisk, medicinsk, teknisk eller annan specialist. Dessa kallas konsulter och de anlitas av företag, organisationer eller privata personer för råd eller tidsbegränsade uppdrag.¹¹ Konsultens arbete består i att definiera och utreda problem som sammanhänger med företagspolicy, organisation, tillämpningar och metoder och att rekommendera lämpliga åtgärder samt att biträda med att tillämpa dessa rekommendationer. Rekryteringsbranschen tillhör den del av konsultbranschen som växer snabbast på grund av att kompetens har alltmer blivit en konkurrensfördel och företag har därför blivit alltmer nogräknade med den personal de anställer. Rekryteringskonsulter gjorde sitt framträdande under 1980-talet och kvaliteten dem emellan var mycket varierande fram tills början av 1990-talet då i samband med lågkonjunkturen många sållades bort. När förbudet mot privat arbetsförmedling och statens monopol på arbetsförmedling avskaffades 1993 började man även se bemanningsföretag på den svenska arbetsmarknaden.¹²

¹⁰ Axelsson, 1996

¹¹ Nationalencyklopedin, 1993

¹² Ahrnborg Swenson, 1997; www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm

Bemanning innebär åtgärder som syftar till att tillgodose behovet av personal. Det vanligaste åtgärden är att rekrytera nya medarbetare.¹³ Bemanningsföretag är ett modernt rekryteringsföretag som kännetecknas av att de utför större delen av rekryteringsarbetet innan kundföretaget tar kontakt. Ett bemanningsföretag är en privat arbetsförmedling som till skillnad från den statliga arbetsförmedlingen tar ett i förväg bestämt arvode då de förmedlar personal. Det som skiljer bemanningsföretag från searchföretag och headhunters är att dessa använder sig av register och personliga kontakter men aldrig sig av annonser för att finna sina kandidater och de anlitas främst vid rekrytering av högre befattningar. Urvals företag kan ibland förväxlas med bemanningsföretag som endast hjälper till med annonseringen och med det första urvalet av kandidaterna varefter kunden tar över och utför resten av rekryteringsarbetet själv.¹⁴ Outsourcingföretag används när ett företag väljer att lägga ut någon uppgift inom organisationen på en entreprenör, dvs en annan juridisk person t ex ett bemanningsföretag som jobbar med entreprenader. Företag brukar vända sig till outsourcingföretag för att spara på kostnader genom att det blir billigare att köpa tjänsten alternativt att kvaliteten förväntas bli högre. En ytterligare anledning kan vara att ett företaget vill koncentrera sig på sin kärnverksamhet och överlåter därför perifera uppgifter till outsourcingföretaget eller så vill företaget få tillgång till specialister inom ett särskilt område.¹⁵

Bemanningsbranschen är idag den snabbast växande branschen i Sverige och har sedan 1994 haft en tillväxt på 40 procent per år.¹⁶ Branschen har en mycket internationell inriktning och det finns inte en svensk konsultfirma bland de fem största managementkonsultföretagen i Sverige.¹⁷

Bemanningsföretag begränsar sig ofta inte endast till förmedling av personal utan fungerar även som personaluthyrningsföretag, rekryteringskonsulter och entreprenadverksamhet, men det är uthyrning av arbetskraft som utgör den större delen av dessa företags verksamhet. Bemanningföretag har vanligtvis ett omfattande register av kvalificerade kandidater som har intervjuats och testats innan företaget anlitas av ett kundföretag.¹⁸ Bemanningbranschen kännetecknas av snabba ryck och för den som är flexibel och gillar att byta arbetsmiljö ofta finns det goda chanser att få arbete. Personaluthyrningsdelen på ett bemanningsföretag hyr ut personal vilket innebär att en person, eller konsult, får tillsvidareanställning hos bemanningsföretaget med en garantilön. Konsulten får sedan uppdrag på andra arbetsplatser och hyrs ut men han/hon behåller hela tiden sin anställning hos bemanningsföretaget. Garantilönen innebär att konsulten vanligtvis får 75 procent av lönen då han/hon inte är uthyrd utan är hemma och väntar på jobb. Uppdragen är mycket varierande till sin karaktär och

¹³ Granberg, 1999

¹⁴ Manpower, 1998

¹⁵ Granberg, 1999

¹⁶ www.pmkompens.com/art1.4-98.htm

¹⁷ Ahrnborg Swenson, 1997

¹⁸ Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 1999; www.pmkompens.com/art1.4-98.htm

kan vara allt från inhopp vid föräldraledighet, tidsbundna projekt, semestrar mm. Konsulterna kan få ett uppdrag med mycket kort varsel så det är viktigt att de trivs med snabba omställningar. Uppdragen kan bli en inkörspart till ett annat jobb och för många konsulter leder något av uppdragen så småningom till en tjänst hos ett av kundföretagen. Bemanningsföretagen erbjuder ofta både extern- och internutbildning för sina konsulter men en del av de yrkeskunskaper som behövs får konsulten i kundföretagen. Eftersom konsulten kommer i kontakt med många nya arbetsplatser och arbetsuppgifter utvecklas deras kunskaper på ett annat sätt än vad som är möjlig då man arbetar på samma arbetsplats hela tiden.¹⁹

Många bemanningsföretag väljer att inrikta sig på ett visst yrkesområde och specialiserar sig inom det. De vanligast förekommande områdena är kontor/administration, försäljning, industri, teknik, ekonomi och handel.²⁰

Företag brukar vända sig till bemanningsföretag då de behöver hjälp att hitta bra vikarier med olika kompetens.²¹ Fördelen med att använda sig av ett bemanningsföretag är att allt ansvar så som arbetsgivaravgifter, vikarier vid sjukdom, rekrytering och andra personalärenden överläts till bemanningsföretaget samtidigt som man får snabb hjälp och avlastning. De som är skeptiska mot bemanningsbranschen riktar oftast kritiken mot lönerna, arbetstryggheten och oseriösa aktörer på marknaden. En viss kritik kan nog vara befogad men branschen utvecklas snabbt och många av branschens problem så som anställningstryggheten och lönerna har förbättrats med tiden.²² En ytterligare nackdel med bemanningsbranschen är att få kundföretag vill avslöja för omvärlden att de anlitar konsult hjälp särskilt vid chefstillsättningar och det är viktigt att bemanningsföretaget respekterar kundens integritet samt har stor lojalitet gentemot kunden.²³

Fram till slutet av seklet har fasta eller tillsvidareanställningar varit den vanligaste anställningsformen vilket gagnat arbetsgivaren genom att personalomsättningen blev låg, lojaliteten hög och lönerna kunde hållas nere. Denna anställningsformen ledde dock till en brist på förnyelse och utveckling för företaget, dess produkter men främst för dess anställda. Enligt arbetsmarknadsundersökningar har antalet tidsbegränsade anställningar ökat under 1990-talet och mycket av denna ökning kommer ifrån bemanningsbranschen som har en personalomsättning på ca 50 procent.²⁴

¹⁹ www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm; www.skanejobb.amv.se/pj/2000/pjbemanning.htm

²⁰ www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm

²¹ Ahrnborg Swenson, 1997; www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm

²² www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm

²³ Ahrnborg Swenson, 1997

²⁴ Ahrnborg Swenson, 1997; www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm

Arbetsförmedlingen och bemanningsbranschen brukar ofta utmålans som konkurrenter trots att de ofta samarbetar. Bemanningsföretagen är Arbetsförmedlingens kunder precis som alla andra arbetsgivare och det är Arbetsförmedlingens uppgift att ge sökande jobb även om detta sker genom ett bemanningsföretag.²⁵

1.1.3 REKRYTERINGSPROCESSEN

Ordet rekrytering har sitt ursprung i den militära terminologin och härstammar från det militära intresset för och behovet att värva manskap till nationens försvar.²⁶ Rekrytering avser definitionsmässigt som regel de åtgärder i ett anställningsförlopp fram till dess att man har en grupp av intresserade sökande då det övergår i ett systematiserat urvalsarbete dvs de åtgärder som syftar till att genom anställning tillgodose ett företags behov av personal.²⁷ Rekrytering kan även ses som en social process i vilken deltagarna genom social interaktion reglerar sina fortsatta relationer med varandra.²⁸

När jag använder mig av rekryteringsprocessen i uppsatsen kommer det omfatta urvalsprocessen också. Rekryterings- och urvalsförloppet kan belysas av följande generaliserade beskrivning av anställningsförloppet:



Figur 1: De olika stegen vid anställning (Granberg, 1999 sidan 293).

²⁵ www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm

²⁶ Bergström, 1998

²⁷ Granberg, 1999; Prien, 1992

²⁸ Bergström, 1998

Målet med rekryteringsarbete är att uppnå en överensstämmelse mellan arbetets krav, individens kompetens och den organisatoriska miljöns krav vilket i sin tur leder till målet som är effektiva arbetsprestationer. Rekryteringsprocessen kan också ses som en matchningsprocess mellan individens och arbetsenhetens behov och förväntningar.²⁹ Rätt man på rätt plats är en slogan som användes flitigt på 1980-talet då rekryteringskonsulterna florerade.³⁰ Det är dock näst intill omöjligt att hitta en kandidat som uppfyller de ställda kraven till 100 % och rekryteringsprocessen bör kanske istället ses som en ambition att hitta en optimal lösning för ett rekryteringsproblem.³¹

Det finns stora skillnader i hur rekryteringsarbete bedrivs praktiskt, mellan olika företag och orter, eftersom en rekryterare agerar utifrån den egna lokala arbetsmarknadens struktur. I länder med stor arbetslöshet är valmöjligheterna på arbetsgivarens och bemanningsföretagets sida.³²

En rekryterare rekryterar på olika sätt och använder sig av skilda strategier beroende på arbetets svårighetsgrad och det läggs vanligtvis mer tid då man rekryterar till svårare arbetsuppgifter.³³ Rekryterare arbetar med att utvärdera eller bedöma vilka egenskaper som en kandidat för ett jobb ska besitta för att ha goda förutsättningar för att lyckas i sin uppgift.³⁴ Arbetet som bedömare av arbetssökande innebär en hel del problematik i och med att varje bedömare har olika teorier om vad som avgör om en person klarar av arbetskraven och de har även som människa en begränsad kapacitet att ta till sig information om de arbetssökande. Det är också bättre för en rekryterare att utgå ifrån rollbeskrivningar istället för se på arbete i termer av arbetsuppgifter och befattningar under rekryteringsprocessen. En lyckad rekryteringsprocess är mycket beroende av rekryterarens kunskaper och erfarenheter eftersom metoderna som används inom processen endast fungerar om bedömaren använder dem på ett insiktsfullt sätt.³⁵ Det hävdas ibland att förmågan att rekrytera effektivt är en medfödd egenskap som vissa chefer besitter. Dessa chefer har en naturbegåvning med utmärkande sensitivitet, intuition samt auktoritet och de har en tydlig bild av medarbetaren de söker.³⁶ Lindquist hävdar dock att de rekryterare som endast nöjer sig med det första intrycket av kandidaten för sitt urval riskerar många felrekryteringar och att utlämna eller gå miste om många lämpliga kandidater för jobbet.³⁷ Det är viktigt att rekryteraren ger avkall på känsla och sunt förnuft i bedömningen av kandidater och istället koncentrerar sig på sakfrågorna i befattningsbeskrivningen och kandidatprofilen.³⁸

²⁹ Prien, 1992

³⁰ Ahrnborg Swenson, 1997

³¹ Lindquist, 1998

³² Prien, 1992

³³ Prien, 1992

³⁴ Lindquist, 1998

³⁵ Prien, 1992

³⁶ Ahrnborg Swenson, 1997; Hagafors, 1990

³⁷ Lindquist, 1998

³⁸ Helsing, 1990

I dagens informationssamhälle ställs förutom kraven på utbildning och praktisk erfarenhet i olika befattningar vid rekrytering även ofta krav på social förmåga, flexibilitet, kreativitet, initiativförmåga och beslutsförmåga och att kunna arbeta både självständigt och i grupp.³⁹

I litteraturen delas rekryteringsprocessen upp i tre olika arbetsfaser, analysarbetet, sökarbetet och urvalsarbetet. I följande avsnitt kommer jag att titta närmare på dessa faser.

1.1.3.1 Analysarbetet

Ett omsorgsfullt och genomtänkt analysarbete i rekryteringsprocessens inledningsfas ökar förutsättningarna att uppnå lyckade rekryteringar.⁴⁰ Trots detta är det denna del av rekryteringsprocessen som rekryterare är minst bra på. Om grunden saknas spelar det ingen roll hur professionellt de arbetar därefter och resultaten blir mycket slumpartade.⁴¹ Rekryteringsuppdrag brukar börja med att konsulten tillsammans med de närmaste ansvariga på kundföretaget klargör vad man väntar sig att den rekryterade skall uträtta det vill säga att uppdragsgivaren presenterar arbetsituationen i stort för konsulten. Detta steg brukar kallas arbetsanalysen och den omfattar en lista över arbetsuppgifterna och en rollbeskrivning men också riktlinjer för det praktiska rekryteringsarbetet och annonsutformningen. Den närmaste arbetsgruppen och dess normer ingår i rollbeskrivningen samt den demografiska bilden av den anställda.⁴² Det är viktigt att rollbeskrivningen fångar upp organisationens förväntningar på den innehavaren av den nya befattningen för rekryterarens fortsatta arbete.⁴³ En god regel är att aldrig ersätta den avgående medarbetaren med en kopia och istället försöka analysera hur tjänsten i fråga kan ha utvecklats med tiden eller hur den bör ha utvecklats.⁴⁴ En företagsanalys bör även göras i det här stadiet för att upplysa rekryteraren om kundföretagets framtidsplaner som eventuellt kommer att påverka tjänsten i fråga.⁴⁵ När arbetsanalysen och företagsanalysen är genomförda fortsätter analysarbetet med att man utför en befattningsbeskrivning eller en kravspecifikation. En kravspecifikation, som även benämns personprofil, skiljer sig från arbetsanalysen eftersom den specificerar de observerbara kraven som ska ställas på de arbetsökanden så som personliga egenskaper, kunskaper, erfarenheter, färdigheter och ambitioner. Ju bättre man kan formulera och kvantifiera förutsättningar och förväntningarna på en befattning desto lättare är det att beskriva hur lämpliga kandidater för tjänsten bör se ut och var man bör vända sig för att hitta dem.⁴⁶ Ibland talar man om en kravprofil som är en kombination av arbetsanalysen och kravspecifikationen. I

³⁹ Ahrnborg Swenson, 1997

⁴⁰ Ahrnborg Swenson, 1997; Cook, 1998

⁴¹ Malmfors, 1990

⁴² Littorin, 1994; Malmfors, 1990; Peter mfl, 1991; Prien, 1992

⁴³ Lindquist, Malmfors, 1990; 1998; Prien, 1992

⁴⁴ Ahrnborg Swenson, 1997; Helsing, 1990; Littorin, 1994

⁴⁵ Ahrnborg Swenson, 1997

⁴⁶ Helsing, 1990

en kravprofil specificeras även den lön som företaget vill erbjuda samt utvecklingsmöjligheterna som tjänsten omfattar.⁴⁷

En del rekryteringsuppdrag är enkla och detta beror främst på att arbetet i fråga inte ställer höga krav och att anställningen är relativt kortvarig. Faktorer som försvårar rekryteringsarbetet utifrån de krav som ställs för tjänsten är arbetets svårighetsgrad samt om möjligheten att få tillräckligt många intresserade sökande är begränsad. Det är i kravspecifikationsfasen som bedömningskraven för tjänsten avgörs, både för att underlätta rekryterarens arbete men även för att ge de arbetssökande en chans att bedöma själva om de är kvalificerade nog att söka tjänsten. Kravspecifikation omfattar både krav som måste uppfyllas samt krav som är önskvärda och en fördel för tjänsten i fråga. Denna fas ger klara riktlinjer och mål för urvalsarbetet som kommer senare i rekryteringsprocessen.⁴⁸

1.1.3.2 Sökarbetet

Sökarbetet handlar om hur bemanningsföretaget får ut budskapet och informera om att de söker och vill få kontakt med en viss sorts arbetssökande eller arbetskraft. Det allra viktigaste vid rekrytering är kandidaterna och det är därför viktigt att man använder sig av den metod som är mest lämpad för tjänsten i fråga.⁴⁹ Den rekryteringsansvarige inom ett företag har många olika alternativ att använda sig av så som internrekrytering, rekommendationer, annonsering, searchföretag eller headhunters, urvalsföretag, jobbmässor, moderna rekryteringsföretag, universitet och högskolor samt olika förmedlingar och branschorgan.⁵⁰ Vilken eller vilka metoder rekryteraren väljer att använda sig av är helt beroende på typ och nivå av befattning, antal möjliga kandidater på marknaden i förhållande till kravprofilen, graden av brådska och kostnads- samt sekretessaspekten i varje enskilt fall. Varje ledig tjänst ska alltid anmälas till Arbetsförmedlingen men den behövs inte annonseras ut i deras tidning om företaget ej önskar detta.⁵¹ En hel del företag anmäler endast lediga platser till Arbetsförmedlingen för att följa lagen men den anser inte att det är en bra sökresurs på grund av föreställningar om att kandidater därifrån är långtidsarbetslösa och av sämre kvalitet.⁵²

Sökprocessen är viktig del av ett företags hela kommunikationsprogram eftersom det är ett tillfälle då företaget går ut till allmänheten och informerar om företaget samtidigt som de letar efter möjliga kandidater. Det är ett tillfälle då företaget har möjligheten att skapa en bra image särskilt om rekryteringsärendet är välskött.⁵³

⁴⁷ Manpower, 1998

⁴⁸ Littorin, 1994; Prien, 1992

⁴⁹ Behrenz, 1996; Hansen, 1990; Prien, 1992

⁵⁰ Granberg, 1999; Hansen, 1990; Prien, 1992

⁵¹ Ahrnberg Swenson, 1997; Granberg, 1999; Hansen, 1990

⁵² Behrenz, 1996

I detta arbete är jag intresserad av rekryteringsprocessen inom bemanningsföretag och antar därför att den personalansvarige på kundföretaget vänder sig till ett bemanningsföretag då ett rekryteringsbehov uppkommer.

Annonsering har varit det vanligaste sättet att nå sökande till en ledig tjänst. Det är en metod som når ett stort antal sökande samtidigt som företaget marknadsför sig själv.⁵⁴ Då man använder sig av annonsering är det viktigt att de krav som den arbetssökande är tvungen att uppfylla enligt kravspecifikationen klart framgår. Det varierar hur många arbetssökande som rekryteraren vill ha kontakt med under sökarbetet beroende på vilken tjänst som ska tillsättas.⁵⁵ Ett ytterligare sätt är att annonsera med direkt reklam till tänkbara kandidater som man fått fram genom Postens adressregister eller någon annan databas. Denna metod tillåter att man vänder sig direkt till den tilltänkta målgruppen.⁵⁶

Det enklaste, snabbaste och billigaste sättet att hitta nya medarbetare är att använda sig av kontaktnät som består av nära vänner, bekanta, arbetskamrater, chefer mm så kallad nätverksrekrytering. Den här metoden lämpar sig om rekryteraren inte vill annonsera ut tjänsten. Nackdelarna med denna metod är att alla personliga källor inte är så tillförlitliga som man vill tro.⁵⁷

Internet är den sökmetod som kommer att slå ut de andra successivt på grund av sin världsomspännande räckvidd. IT ger arbetsgivare och rekryterare möjlighet att göra PR för sin verksamhet samtidigt som de annonserar efter ny kompetens. De sökande har med denna metod möjlighet att lägga in en sökprofil på nätet.⁵⁸ Redan i dag märker man att den traditionella arbetsmarknaden håller på att övergå i en kompetensmarknad där det råder en så kallad omvänd rekrytering, där den arbetssökande söker upp arbetsgivaren och inte tvärtom.⁵⁹

Rekryterare kan även använda sig av mässor, öppet hus, rekryteringsdagar mm då den söker efter lämplig arbetskraft.⁶⁰ Ett ytterligare alternativ är att vända sig till trygghetsrådet eller trygghetsstiftelsen som är näringslivets respektive statens organ för att hjälpa dem som av olika anledningar förlorat sina jobb. De ordnar bland annat mötesplatser för arbetsgivare och arbetstagare.⁶¹

⁵³ Hansen, 1990

⁵⁴ Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 1999

⁵⁵ Hansen, 1990; Prien, 1992

⁵⁶ Ahrnborg Swenson, 1997

⁵⁷ Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 1999

⁵⁸ Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 1999

⁵⁹ Ahrnborg Swenson, 1997

⁶⁰ Granberg, 1999; Hansen, 1990

⁶¹ Ahrnborg Swenson, 1997

1.1.3.3 Urvalsarbetet

Hur man på bästa sätt bedömer och väljer ut de bästa sökande har varit ett vetenskapligt forskningsområde sedan Taylor fastställde sina principer för scientific management.⁶² Urvalsarbetet ska slutligen leda fram till ett anställningserbjudande till den lämpligaste arbetssökande men det är mycket som ska göras innan dess.⁶³

Effektivt urvalsarbete är när rekryteraren metodiskt samlar in relevant information och lika metodiskt undersöker, tolkar och sätter samman den information som framkommit.⁶⁴ Urvalsarbetet inleds med att rekryteraren går igenom ansökningshandlingarna som ofta består av ett intressebrev, meritförteckning, betygkopior samt eventuella anteckningar som rekryteraren gjort i samband med telefonkontakt med kandidaten.⁶⁵ Ansökningshandlingarna ställs mot de ”måste”-krav och önskvärda krav som framgår i kravspecifikationen. Det är viktigt att rekryteraren utför ett noggrant urval för att undvika att slösa dyrbar intervjuetid på ”fel” kandidater.⁶⁶ Överkvalificerade sökande är t ex inte önskvärda eftersom de antagligen kommer att bli uttråkade och söka sig vidare.⁶⁷ Ansökningshandlingarna grovgallras vanligtvis i tre kategorier: en för de som är intressanta och kvalificerade för arbetet, en reservgrupp som består av arbetssökande som inte är riktigt kvalificerade som avvaktas till vidare och en slutlig kategori av arbetssökande vars kvalifikationer är otillräckliga och som därför är ointressanta för fortsatt prövning. Den första gruppen består av arbetssökande som rekryteraren är intresserad av att få träffa och intervjuas.⁶⁸ Det händer dock att sökande med de rätta kvalifikationerna gallras bort i den första grovgallringen för att de är kvinnor i 20-30 årsåldern eller för att de anses vara för gamla, så kallad statistisk diskriminering. Statistisk diskriminering innebär att rekryteraren bedömer individuella sökande på basis av den kunskap de anses sig ha om den grupp den sökande tillhör. Sökande kan även gallras bort på grund av att de är av utländskt ursprung, dvs etnisk diskriminering. Den första typen av diskriminering brukar bortförklaras med ekonomiska argument. Arbetsgivaren eller rekryteraren anser att denna grupp sannolikt kommer att en genomsnittlig högre frånvaro på grund av vård av barn eller ålder och därmed kosta mer samt att de äldre börjar närma sig pensionsålder.⁶⁹

Vilken urvals- eller selektionsstrategi som används då arbetssökande väljs ut är i hög grad beroende av antalet sökande och antalet tillgängliga platser. Det är viktigt att utveckla noggranna prövningsmetoder så att alla väsentliga sidor av de sökande granskas vid urvalet speciellt om det finns

⁶² Bergström, 1998

Scientific management: En organisations teori som bygger på centralstyrning, långtidsplanering, hierarki, arbetsdelning och specialisering samt en mekanisk syn på människan.

⁶³ Littorin, 1994

⁶⁴ Hagafors, 1990

⁶⁵ Ahrnborg Swenson, 1997

⁶⁶ Manpower, 1998

⁶⁷ Littorin, 1994

⁶⁸ Prien, 1992

många sökande. Urvalsarbetet omfattar vanligtvis fördjupade intervjuer, referenstagning, olika tester, enande om vem som ska erbjudas tjänsten (med arbetskolleger och med uppdragsgivaren), eventuella MBL-förhandlingar samt skriva anställningsavtal. Vanligtvis sker intervjuerna, testerna och referenstagningarna på bemanningsföretaget medan de andra momenten sköts på kundföretaget. Dessa moment omfattar även diskussioner om löneförhållanden, speciella anställningsvillkor, tillträdesdag mm.⁷⁰

Syftet med intervjun är ge rekryteraren ytterligare en möjlighet att komplettera den bild av den arbetssökande som framgått av ansökningshandlingarna samt ge den arbetssökande allsidig information om tjänsten för att denne ska avgöra om han/hon fortfarande är intresserad. Intervjun är ett tillfälle då rekryteraren med ett bestämt mål i sikte ska försöka samla in så mycket information som möjligt, lämna nödvändig information samt skapa goodwill. Det är viktigt att man kommer ihåg att intervjusituationen är ett tillfälle för en dialog och inte ett förhör och intervjuaren bör därför undvika att sitta bakom ett skrivbord för detta skapar en onödig mur som kan vara störande i sammanhanget. I intervjusituationen bör rekryteraren även försöka att göra iakttagelser om den sökandes psykologiska förutsättningar samt motivation och intresse för tjänsten i fråga. Rekryteraren bör även försöka skapa sig en bild av den arbetssökandes personlighet eftersom man för många arbeten måste ha en för arbetet lämpad personlighet och inte bara yrkeskunskaper och begåvning. Det är dock nästan omöjligt för en rekryterare att bedöma den sökandes personlighet eftersom de endast träffas under en mycket begränsad tid samtidigt som den arbetssökande förmodligen endast visar upp sina bästa sidor under anställningsintervjun.⁷¹

En bedömning och ett eventuellt fotografi av varje sökande bör göras i nära anslutning till intervjun för att underlätta för rekryteraren att erinra sig om de olika kandidaterna.⁷² Rekryteraren kan även välja att rangordna de olika arbetssökandena i förhållande till varandra. Det som är avgörande i urvalsarbete är oftast arbetsprestation och resultat som är svåra att mäta och observera och rekryteraren får utgå ifrån faktorer som bidrar till att goda arbetsprestationer uppkommer.⁷³

Rekryteraren kan välja att använda sig av referenser från den arbetssökandes tidigare arbetsgivare. Referenserna kan indelas i intyg och betyg. Det tidigare är omdömen från en anställning kortare än sex månader och det senare är ett mer omfattande omdöme från en längre anställning.⁷⁴ Det står sällan något negativt i ett betyg och det är därför viktigt att rekryteraren läser mellan raderna och letar efter

⁶⁹ Behrenz, 1996

⁷⁰ Mabon, 1990; Prien, 1992

⁷¹ Ahrnberg Swenson, 1997; Granberg, 1999; Hagafors, 1990; Hintze, 1990; Littorin, 1994; Peter, 1991; Prien, 1992

⁷² Behrenz, 1996

⁷³ Prien, 1992

det som inte står samt att man är medveten om att uppgifterna som lämnas är färgade av referensgivarens personlighet och egna upplevelser. Det är viktigt att man är väl förberedd då man väljer att ta referenser till en tänkbar kandidat om man inte endast vill höra det man vill höra om en kandidat dvs. positiva kommentarer.⁷⁵ Referenstagningen bör ske i rekryteringsprocessens slutskede och helst inte omfatta mer än fyra och inte mindre än två referenser. Syftet med referenstagningen är att rekryteraren ska få den information som han/hon tror sig veta om kandidaten bekräftat eller dementerat och eventuellt få ny eller kompletterande information.⁷⁶ Det saknas dock normer och standard för hur betyg ska skrivas vilket innebär att mycket hänger på den individuella rekryterarens tolkning av materialet.⁷⁷

Att använda tester i rekryteringssammanhang blev en trend under 1970- och 1980-talen, vilket öppnade upp en stor marknad för en hel del oseriösa tester. Lågkonjunkturen innebar dock en bortgallring av en hel del av dessa. I dag använder åtskilliga bemanningsföretag sig av olika slags tester så som personlighets- och färdighetstester i rekryteringssammanhang. Personlighetstester är den vanligaste förekommande testmetoden idag trots att de har låg tillförlitlighet när det gäller att förutsäga en sökandes framgång i en viss befattning. Testerna används vanligtvis som komplement till den övriga urvalsprocessen men det är även en kostnadsfråga till vilken utsträckning de används.⁷⁸ Ett test utgör i detta sammanhang ett objektiva och standardiserat mått på ett stickprov av en individs beteende. Det är nödvändigt att de test rekryteraren väljer att använda sig av har både hög reliabilitet och validitet, vilket innebär att de är tillförlitliga samt att de mäter det de utger sig för att mäta. Då man använder sig av psykologiska undersökningar i urvalsprocessen är det viktigt att en viss etik och sekretess upprätthålls. Psykologiska test ska endast användas då de är relevanta och tillför urvalet nödvändig information. 1972 fastställde Personaladministrativa rådet en rad etiska regler som gäller för genomförandet av urval med psykologiska tester.⁷⁹ De olika tester som en rekryterare kan använda sig av är begåvnings-, färdighet-, kunskaps-, intresse-, attityd- och personlighetstester.⁸⁰

Det finns olika slags urvalsmodeller. En av de mest kända är Assessment Center-metodiken som bygger på att man försöker återskapa situationer som liknar den verkliga arbetssituationen för att på så sätt utsätta den arbetssökande för realistiska påfrestningar och därmed få relevant information om deras förmåga att klara sig i det tilltänkta arbetet. Metoden utvecklades inom militären och används främst då man rekryterar chefer. En ytterligare urvalsmodell för chefer är målstyrt urval som använt sig av delar av Assessment Center-metodiken. De gemensamma nämnarna som man kan finna inom

⁷⁴ Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 1999

⁷⁵ Cook, 1998; Manpower, 1998; Nilsson, 1990

⁷⁶ Ahrnborg Swenson, 1997; Ekvall, 1971; Nilsson, 1990

⁷⁷ Manpower, 1998

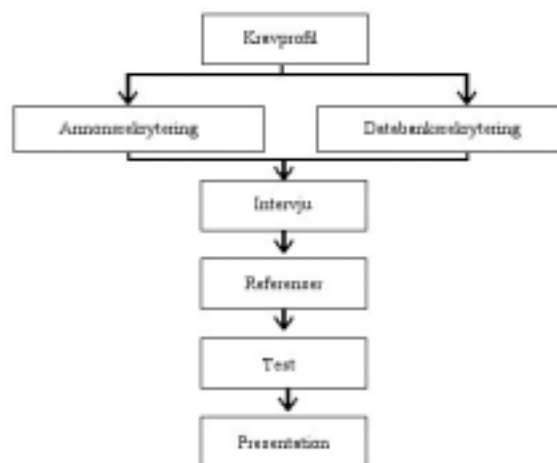
⁷⁸ Ahrnborg Swenson 1997; Cook, 1998; Granberg, 1999; Littorin, 1994; Mabon, 1990

⁷⁹ Ekvall, 1977, Se bilaga 1

olika urvalsmodeller som fungerar är att bedömningen av de arbetssökande sker efter observationer gjorda i standardiserade provsituationer, bedömaren har enskilt samtal med den arbetssökande, den sökande får ta del av sina provresultat samt att avrapportering görs till arbetsgivarrepresentanten. Det centrala vid urval är att bedömaren strävar efter att göra så säkra bedömningar som möjligt av arbetskrav och av individer så att man kan göra riktiga prognoser om arbetsprestationer och senare beteende i arbetet.⁸¹

Det finns fyra viktiga bedömningsfaktorer som brukas användas som prediktorer vid urvalsarbete. Dessa är den arbetssökandes kapacitet och begåvning, personlighet, arbetsmotivation samt den sökandes förväntningar och rollperceptioner.⁸² I viss litteratur benämns dessa bedömningsfaktorer som de tre P:na dvs personkemi, personlighet och prognos.⁸³

Urvalsarbetet avslutas med att en eller ett antal kandidater erbjuds tjänsten eller tjänsterna och anställs på företaget. Då ett företag använt sig av ett bemanningsföretag avslutas processen några steg tidigare för det är vanligtvis upp till kundföretaget att göra det slutgiltiga valet från de kandidater som bemanningsföretaget presenterar. På ett bemanningsföretag kan rekryteringsarbetet illustreras av följande figur:⁸⁴



Figur 2: Rekryteringsgång (Granberg, 1999 sidan 320).

⁸⁰ Mabon, 1990

⁸¹ Cook, 1998; Granberg, 1999; Prien, 1992

⁸² Prien, 1992

⁸³ Åhrnberg Swenson, 1997

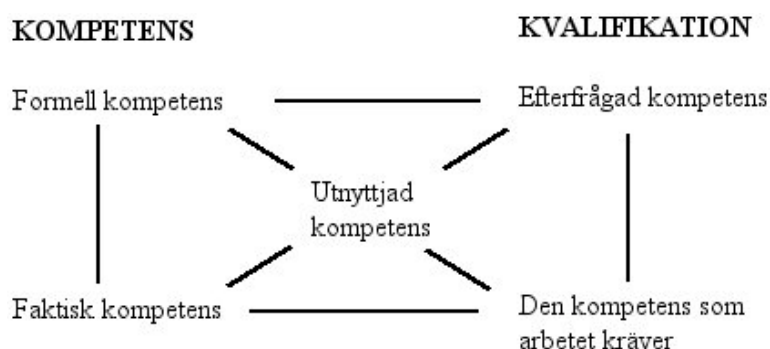
⁸⁴ Granberg, 1999

1.1.4 KOMPETENS

Begreppet kompetens används på ett mångtydigt och ospecificerat sätt. Begreppet har många olika betydelser och är svårt att definiera och det har ännu inte utvecklats en allmänt accepterad definition för kompetens.⁸⁵ Kompetens kan definieras som tillräcklig lämplighet eller förmåga eller mer preciserat som ett underliggande kännetecken hos en person som resulterar i effektivt och/eller överlägsen prestation i jobbet. Kompetensbegreppet innefattar en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en uppgift eller arbetskraven och förutsätter att individen är tillräckligt motiverad för sitt arbete och inte bara yrkesskicklighet. I rekryteringssammanhang kan kompetens sammanfattas av vad en individ tar med sig till arbetet av förmåga, erfarenhet och skicklighet.⁸⁶ Det är viktigt att den nödvändiga kompetensen finns tillgänglig när behovet uppstår vilket fordrar insikt och framförhållning av både företag och individer.⁸⁷

Social kompetens är ett modeord som används i många olika sammanhang. I platsannonser omfattar social kompetens inom arbetslivet två huvudaspekter nämligen gruppaspekten och relationsaspekten. Gruppaspekten har att göra med en persons förmåga att smälta in och anpassa sig till en grupp medan relationsaspekten handlar om förmågan att kunna samspela med andra människor.⁸⁸

Kompetens har samma innebördskärna som begreppen yrkeskunnande och kvalifikation men det har därutöver olika betydelser. Yrkeskunnande är de kunskaper och färdigheter som en person förfogar över medan kvalifikation riktar sig mer åt de krav som arbete eller uppgiften ställer på individen.⁸⁹ Kvalifikation kan definieras som de kompetenskrav som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren. Yrkeskunnande kan dock få fem olika innebörder vilket framgår av bilden nedan.⁹⁰



Figur 3: Relationer mellan olika innebörder av yrkeskunnande (Ellström, 1997 sidan 38).

⁸⁵ Axelsson, 1996; Söderström, 1990

⁸⁶ Ellström, 1997; Prien, 1992; Söderström, 1990

⁸⁷ Lindquist, 1998

⁸⁸ Persson, 2000

⁸⁹ Ellström, 1997, Söderström, 1990

⁹⁰ Ellström, 1997

Yrkeskunnande kan ha innebörden formell kompetens vilket syftar på formell utbildning eller innebörden faktisk kompetens som är den reella kompetensen som en individ besitter. Den efterfrågade kompetens är den kvalifikation som en arbetsgivare efterfrågar som kan skilja sig från den kompetens som arbetet kräver. Slutligen är den utnyttjade kompetensen den kompetens som en individ förfogar över och samtidigt utnyttjar och får användning av i sitt arbete.⁹¹

Litteraturen inom ämnet har bidragit med material och information som kommer att stå till grund för analysen av den empiriska delen av uppsatsen. Redogörelsen för den befintliga litteraturen inom ämnet leder mig in på syftet med min studie.

2. SYFTE

Syftet med uppsatsen är att genom en intervjustudie undersöka hur rekryterare jobbar inom bemanningsföretag och undersöka vilken roll kompetens har under själva rekryteringsprocessen. Jag vill bilda mig en uppfattning om hur rekryterare ser på sitt yrke och den kompetens som är nödvändig för att utföra det samt diskutera och jämföra olika arbetssätt för att eventuellt kunna urskilja möjligheter till förbättring och effektivisering av arbetet.

2.1 FRÅGESTÄLLNINGAR

- Hur ser rekryteringsprocessen ut i ett bemanningsföretag?
- Vilka kompetenser efterfrågas vid rekrytering i ett bemanningsföretag och hur identifieras och behandlas dessa?
- Vilken kompetens är det viktigt att en rekryterare har?
- Hur ser rekryteringsprocessen och rekryterarens arbetsmetoder i bemanningsföretag ut i jämförelse med vad som förespråkas i litteraturen?

2.2 AVGRÄNSNINGAR

Jag väljer att studera rekryteringsprocessen ur bemanningsföretagsrekryterares perspektiv och inte ur kundföretagets eller den arbetssökandes perspektiv. Jag väljer även att inte begränsa mig till rekryteringsprocessen av arbetskraft till en viss befattning.

⁹¹ Ellström, 1997

3. METOD

3.1 STUDIENS UPPLÄGGNING

Jag har valt att studera hur rekryterare jobbar inom bemanningsföretag. Ämnet är intressant för att det är ett relativt nytt fenomen inom den svenska företagsvärlden. Det är dessutom en snabbt expanderande bransch vars konkurrenskraft ligger just i företagets förmåga att uppsöka och urskilja kompetens på snabbaste och effektivaste sätt. Jag är intresserad av vilken strategi rekryterarna använder sig av, vilken syn de har på kompetens och hur de förhåller sig till deras arbetsuppgift samt jämföra detta med den litteratur som finns i ämnet.

Valet av metodiskt angreppssätt beror mycket på vad som ska studeras och hur syftet och frågeställningarna har formulerats i arbetet. Jag väljer att använda mig av en kvalitativ ansats eftersom jag inte endast är intresserad av vilka metoder som används av rekryterare i olika bemanningsföretag, vilket skulle kunna studeras kvantitativt. Jag är snarare intresserad av dessa personers erfarenheter och förhållningssätt när det gäller dessa tillvägagångssätt. Jag är intresserad av vad dessa personer anser och uppfattar som viktigt inom deras yrkesgrupp och vad som krävs för en effektiv och lyckad rekrytering. Dessutom vill jag få en förståelse för hur olika rekryterare uppfattar, tolkar och värderar sitt yrke och kompetensen de arbetar med. Jag vill belysa eventuella subjektiva variationer i arbetsupplevelsen. Jag kommer att använda mig av en tolkande ansats i det här arbetet vilket innebär att uppsatsen kommer att spegla min tolkning av rekryterares arbetsupplevelse och eventuella möjligheter till effektivisering och förbättring.

Rekrytering är ett organisationsteoretiskt begrepp men det är även ett led i kompetensutvecklande åtgärder och kan därför även betraktas som ett pedagogiskt problem. Själva rekryteringsprocessen kan ses som en följd av olika metoder i syfte att fastställa den nödvändiga kompetensen för en viss befattning. Uppsatsen ska belysa eventuellt lärande i arbetslivet för en rekryterare. Den ska förhoppningsvis bidra med information som kan underlätta rekryterares arbete, bidra till att rekryterare ser de tillgängliga möjligheterna till en utveckling och effektivisering av jobbet och belysa hur kompetens ska behandlas på effektivaste sätt för att förmedla rätt person till tjänsten eller befattningen i fråga.

3.2 BEMANNINGSFÖRETAGEN OCH DELTAGARNA

Mitt arbete bygger på en telefonintervjustudie av tolv olika bemanningsföretag i Sverige. Jag valde att använda mig av telefonintervjuer istället för personliga intervjuer för att få tillgång till fler intervjupersoner eftersom denna metod inte tvingar mig att avgränsa mig geografiskt. Bemanningsföretagen valdes ut från en lista över de olika verksamma bemanningsföretagen i Sverige

erhållen via internet.⁹² Jag sökte även efter bemanningsföretag i de gula sidorna på internet.⁹³ Urvalet baserades på att uppnå en mångfald i både företagens storlek samt branschriktning. Undersökningspopulation består som nämndes ovan av rekryteringsansvariga från tolv olika bemanningsföretag i Sverige. Större andelen av företagen är förlagda till storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö men jag intervjuade även rekryterare som jobbade i mindre städer. Företagen varierar kraftigt i storleksordning och omsättningskostnader, det största är ett multinationellt företag som är verksamt i 60 länder och det minsta är ett lokalt familjeföretag med åtta anställda. Företagen har också valt att inrikta sig på olika branscher och yrkeskategorier. De vanligaste är en inriktning på ekonomi, kontor, växel/reception, data/IT och industri/verkstad men jag intervjuade även rekryterare på företag med en inriktning på reklam och marknadsföring, vård, lärare, transport mm.

Rekryterarna var totalt nio kvinnor och tre män. Jag kunde tyvärr inte påverka denna könsfördelning eftersom jag fick förlita mig på receptionisten i växeln att koppla mig till den person som hon ansåg överensstämma med min förfrågan. Jag tyckte att det var viktigare att jag intervjuade den person som var rekryteringsansvarig på företaget snarare än att jag skulle få en jämn könsfördelning.

Intervjupersonerna jag pratade med beskrev sin befattning som rekryterare, rekryteringsansvarig eller rekryteringskonsult, förutom en som sa att han/hon jobbade som ”researcher” men dennes arbetsuppgifter motsvarade en rekryterares. Trots liknande befattningsbenämningar hade de en mycket skiftande utbildningsbakgrund. Fem av de intervjuade har en personalvetarutbildning i botten, tre har en ekonomisk bakgrund, en har studie- och yrkesvägledarutbildning, en har gått på socialhögskolan och två har endast gymnasial utbildning.

3.3 GENOMFÖRANDE

Jag valde att intervjuar tolv bemanningsföretag för det kändes inte som fler intervjuer hade bidragit med väsentlig ytterligare information utan det skulle nog snarare bidra till en ytligare analys av en mer kvantitativ karaktär. Efter tolv intervjuer kändes det dessutom som jag endast fick ”mer av samma sak” vilket är en indikation att man intervjuat tillräckligt många enligt Repstad.⁹⁴ Jag tog kontakt med företagen efter det att jag satt mig in i ämnet samt konstruerat en intervjumall. Intervjupersonerna är de rekryteringsansvariga på företaget. Detta urval hade jag inte möjlighet att påverka utan det var receptionisten i växeln som kopplade mig till den hon tyckte var passande.

Jag spelade in intervjuerna för att få med allt som sades samt för att eventuellt kunna urskilja olika nyanser. Denna metod tillät mig även att ägna all uppmärksamhet åt det som sades istället för att

⁹² www.personal-ledarskap.com/guider/Bemanningsguiden/bemanningsforetag.htm

⁹³ www.gulasidorna.se

anteckna. Jag anser att detta är en metod som tillåter intervjuaren att vara koncentrerad på att bland annat följa upp svar under intervjun. Intervjupersonerna informerades om att intervjuerna spelades in och att de och företaget skulle förbli anonyma i uppsatsen. Eventuella problem med denna metod är att intervjupersonerna kan känna sig hämmade och besvärade av bandspelaren och den kan upplevas som ett störande moment. I detta arbete upplevdes detta dock inte som ett problem. Intervjuerna skrevs ner i nära anknytning till intervjutillfället för att få en bättre översikt över helheten och intressanta detaljer och nyanser i svaren. Materialet bearbetades och jämfördes sedan noga.⁹⁵ Som nämnts ovan valde jag att göra det etiska övervägande att låta alla företagen och intervjupersonerna vara anonyma trots att en del inte krävde detta. Det som föranledde mitt beslut om anonymitet är att jag insåg att intervjupersonerna kan tro att de framstår på ett bra sätt trots att de egentligen inte gör det samt att de individuella personerna och företagen inte är relevanta för uppsatsens syfte.

Jag använde mig av intervjuer med en hög grad av standardisering och en låg grad av strukturering vilket innebär att jag ställde samma öppna frågor i samma ordningsföljd till alla intervjupersoner. Detta förfaringsätt kommer att underlätta analysen eftersom alla svarat på samma frågor samtidigt som intervjupersonerna får chans att uttrycka sig relativt fritt. Detta kommer förhoppningsvis att belysa deras eventuella skillnader i åsikt och arbetssätt.⁹⁶

Bandupptagningar som omvandlats till intervjuprotokoll användes under tolkningen och analysen av materialet. Jag utgår från den information som framgick i litteraturstudien i min analys och har de begreppsmodeller som framgick i studien till grund för bearbetningen av det empiriska materialet. De intervjuade rekryterarna hänvisas till med ett nummer från 1-12 för att ge klarhet i vem som säger vad. Nummerordningen har ingen speciell ordning eller innebörd utan är endast den följd som intervjuerna slumpvis råkat få.

Det är viktigt att undersökningen har hög reliabilitet, det vill säga tillförlitlighet och att den undersöker det den utger sig för att undersöka, det vill säga hög validitet.⁹⁷ För att öka reliabiliteten och validiteten i intervjuerna är det viktigt att inte ställa ledande frågor samt att låta en utomstående få granska mätinstrumentet (intervjumallarna) som ska användas i studien t ex.⁹⁸ Min intervjumall granskades av utomstående personer och jag testade även mina frågor i en provintervju med en studentkollega för att testa dess relevans och effektivitet.

⁹⁴ Repstad, 1999

⁹⁵ Repstad, 1999

⁹⁶ Patel, 1994

⁹⁷ Littorin, 1994, Prien, 1992

⁹⁸ Repstad, 1999

3.4 KÄLLKRITIK

Ett problem med den empiriska delen av uppsatsen dvs intervjuerna kan vara att jag inte har någon större erfarenhet av att intervjua och att jag på grund av mina bristande kunskaper kan gått miste om värdefull information.

4. RESULTATREDOVISNING

4.1 REKRYTERINGSPROCESSEN

Rekryteringsprocessen beskrevs relativt likartat av de olika rekryterarna och en del företag hade en egen modell för hur den skulle se ut. Processen inleds i de flesta fall med att företaget får en förfrågan från ett kundföretag eller att företaget på eget initiativ går ut och söker upp kandidater för framtida uppdrag. Då bemanningsföretaget fått en förfrågan är första steget att upprätta en kravspecifikation eller en kravprofil. Begreppen användes synonymt av rekryterarna. I många fall upprättas denna i samråd med kunden på kundföretaget så att rekryteraren får en känsla av arbetsmiljön och möjlighet att samtala med de som kommer att jobba närmast personen som ska rekryteras. En del rekryterare passar även på att göra en arbetsplatsanalys när de är på företaget för att se hur arbetsplatsen är uppbyggd. Det är viktigt att kravspecifikationen är detaljerad och innehåller bland annat personlighets-, erfarenhets- och utbildningskrav för att den fortsatta rekryteringen ska bli effektiv.

Sökprocessen inleds i de flesta fall med att rekryterarna söker i företagets egen kandidatbank, för en del är det den enda sökkällan. I vissa fall kan denna visa sig var bristfällig som rekryterare nr. 11 nämnde:

Är det en svår profil, en specifik profil eller att företaget ligger lite avsides eller någonting som gör att vi inte har tillräckligt med underlag i banken brukar vi diskutera om vi ska gå ut i annons.

De flesta företagen använder sig dock av flera sökkanaler samtidigt för att få ett så stort urval av kandidater som möjligt. Sökkanalerna som används förutom företagets egen kandidatbank eller register är Arbetsförmedlingens platsbank samt annonser som läggs ut på företagets hemsida, i tidningar och på internet. En rekryterare påpekade att Arbetsförmedlingens platsbank främst användes för att den var gratis.

En del företag vänder sig även till personer som inte anmält sig som arbetssökande men då är det oftast högre befattningar som ska rekryteras och mer av en "headhuntingprocess". Två rekryterare påpekade att sökprocessen inte endast handlar om att finna kandidater utan att det också är en möjlighet att presentera och marknadsföra företaget som en speciell arbetsgivare och som en kanal för att hitta fasta jobb.

Urvalsprocessen inleds då ansökningstiden gått ut och det första ledet är att välja ut de kandidater som bäst passar in på kravspecifikationen. De urvalskriterier och metoder som användes varierar mycket beroende på vad det var för uppdrag och vad kunden efterfrågar i kravspecifikationen. Rekryterare nr. 1 beskrev urvalskriterierna på följande sätt:

Eftersom vi är ett bemanningsföretag så får vi in andra jobb hela tiden så vi behöver nog inte vara så strikta i urvalet som man är på ett vanligt företag som värnar om tid eftersom för oss är det jätteviktigt att få in personal överhuvudtaget.

Det är viktigt att komma ihåg att urvalsprocessen inte endast handlar om ett urval från företagets sida utan kandidatens vilja och intresse är också av yttersta intresse. En rekryterare påpekade att vi för tillfället har en god arbetsmarknad och att många kandidater tackar nej till erbjudanden. Det är därmed viktigt att rekryteraren får fram vad kandidaten vill och är intresserad av och att rekryteraren presenterar kundföretaget och befattningen på ett trovärdigt sätt så att rekryteringen blir en matchning av båda parter viljor och behov.

I flertalet företag intervjuas de mest lämpade kandidaterna på bemanningsföretaget för att rekryteraren sedan ska presentera den bästa eller de bästa tre-fyra kandidaterna för kunden som i sin tur intervjuar dem för att göra det slutliga urvalet. Det fanns dock företag som presenterade kandidater för kunden efter att ha gjort ett urval endast baserat på ansökningshandlingarna. Det är sedan upp till kunden att intervju de presenterade kandidaterna. Huvudparten av rekryterarna tycker emellertid att det är viktigt att personligen ha träffat och intervjuat alla de kandidater som man sedan presenterar för kunden för att få en personlig bild av kandidaterna i fråga. Var och hur många intervjuer som görs beror mycket på karaktären av tjänsten i fråga.

Olika personlighets- och färdighetstester används i ganska stor utsträckning vid urvalet i bemanningsföretagen. De utförs dock inte av rekryteraren själv utan för det mesta av professionella arbetspsykologer som antingen jobbar på företaget eller som hyrs in vid behov. Om ytterligare test genomförs är det ofta på begäran av kunden för att de vill testa en viss egenskap. Nästan alla rekryterare nämnde att de använder sig av minst en referens när de gör sitt urval.

När ett företag väljer att använda sig av ett bemanningsföretag för hjälp med rekrytering innebär detta ofta att de måste skriva under att det utvalda företaget får ensamrätt på det uppdraget, vilket innebär att företaget inte får vända sig till andra rekryteringsföretag eller själva annonsera ut tjänsten. Kunden har dock rätt att avsluta samarbetet med bemanningsföretaget när som helst och att arvodet betalas först när den rekryterade personen anställs. Vanligtvis ingår även en 100-dagarsgaranti, vilket betyder att kunden har rätt att ångra sitt val. Detta medför att bemanningsföretaget får återuppta rekryteringsprocessen eller betala tillbaka pengarna under förutsättningarna att företaget endast provanställt personen i fråga och rent legalt kan avskeda honom/henne.

4.2 KOMPETENS

Då intervjupersonerna blev tillfrågade att definiera ordet kompetens fick jag ett helt spektra av svar. De ord som återkom i en flertalet svar var erfarenhet, utbildning samt social kompetens. Rekryterare nr. 5 uttrycker sig på följande sätt:

Jag lägger väldigt mycket energi på att den sociala kompetensen hos kandidaten stämmer överens med företaget och det arbetsklimat som råder där.

Yrkeskunnande och kvalifikation nämndes endast en gång vardera. Rekryterare nr. 1 definierade kompetens på följande sätt:

Kompetens är väl att man har, om man tänker rent formellt, de kvalifikationer som krävs för att sköta ett specifikt jobb vare sig det är utbildning eller arbetserfarenhet inom området.

Ytterligare ord som nämndes var kunskaper, förmåga, färdigheter och kvalitet. Nästan alla de tillfrågade påpekade att kompetens är ett svårt ord att definiera eller beskriva och att det var svårt att sätta fingret på det.

Nästan alla tillfrågade rekryterare hävdade att de använder sig av mycket känsla, intuition och rutin när de rekryterar. I vilken utsträckningen rekryterarna använder sig av känsla varierade men alla förutom en hävdade att man inte endast kan förlita sig på känsla. En annan ansåg att känsla nästan alltid visar sig vara rätt. Rekryterare nr. 12 uttryckte sig på följande sätt:

Vissa kan ju snabbt känna om det stämmer eller inte. Jag är nog mer den personen, ska jag säga dig. Jag kan ganska snabbt se om vibbarna stämmer.

Rekryterarna framhöll att de inte är mer människor och att de känner att vissa kandidater är trevligare och bättre än andra. Rekryterare nr. 3 menade att det kan vara svårt att ignorera det första intrycket en kandidat ger men att man måste lära sig att bortse från det och gå på dennes faktiska kvalifikationer istället.

Man är ju ingen robot som sitter och intervjuar och bedömer folk. Men samtidigt måste man titta på människors kompetenser och sen kan det vara så att kunden inte alls gillar den personen som jag tycker är jättebra för att vi inte har samma referensram. Så det gäller mer att anpassa sig till vad kunden vill ha i så fall.

En del hävdade att de endast gick på känsla när de hade likvärdiga kandidater. Endast en, rekryterare nr. 5, förnekade att han/hon någonsin använde sig av känsla och hävdade att han/hon endast använder sig av fakta i rekryteringsprocessen på följande sätt:

Känsla eller magkänsla använder jag mig inte alls av. Jag kör på fakta. Annars blir det lätt fallgropar, det är ju så att man färgas av kandidaten om det är en kandidat som man identifierar sig med, så det är bara fakta man kör på.

Jag fick många olika svar när jag frågade vilka karaktärsdrag som är viktiga för en bra rekryterare. Egenskaper som belystes var att man ska ha ett stort intresse för människor, vara utåtriktad, objektiv (även om detta ansågs vara omöjligt), en bra lyssnare både på kundens och den sökandes behov, att

kunna ställa rätt frågor för att få den informationen man behöver. Tre rekryterare påpekade att det var viktigt att ha en säljaregenskap, att jobbet handlar mycket om att sälja sig själv som specialist inom området och att kunna sälja ett kundföretag till möjliga kandidater. Rekryterare nr. 1 uttryckte det på följande sätt:

Jag tror att framför allt i framtiden är det nog väldigt viktigt att ha en liten säljarattityd, inte attityd utan säljaregenskap, att man är väldigt socialt kompetent i form att man skapar mycket kontakter och att man behåller de här kontakterna för många rekryterare har ju egna kunder som de säljer in sig hos.

Det är viktigt att en rekryterare är flexibel, individinriktad och ödmjuk. En av de intervjuade rekryterarna poängterade att det är viktigt att komma ihåg att bara för att man är utbildad inom ett område betyder det inte att man är kvalificerad att rekrytera annan personal inom det området. Detta är dock en princip som många bemanningsföretag brukar sig av. Personkännedom och utbildning inom personalfrågor är viktigare än att en rekryterare har jobbat inom det område han rekryterar för. Det är en fördel om man känner till branschen man rekryterar till men man bör samtidigt vara utbildad i personalfrågor. I slutändan handlar det om att en rekryterare ska kunna förstå vad kunden vill och behöver och att denne sedan vet var man ska söka efter arbetskraften och till sist hittar personen som kan passa in i situationen i fråga.

När de blev tillfrågade om vad som var viktigast för att uppnå en lyckad rekrytering var det vanligaste svaret att man tillfredsställer kundens behov, att man förstår vad kunden vill ha, för att det är ju trots allt dennes åsikt som i slutändan är avgörande. Samtidigt får man inte glömma att kandidaten ska vara intresserad av företaget och vara villig att stanna där ett tag. Ibland kan en rekrytering innebära en matchning till 75% och ändå räknas som en lyckad för att det inte finns någon fullträff och att kandidaten sedan utbildas internt eller får gå på kurs.

Att hela rekryteringsprocessen dokumenteras väl och kartläggs från början till slut är viktigt så att det finns något att titta tillbaka på om det inte blir en lyckad rekrytering. Det är viktigt att rekryteringsprocessen följs upp. Rekryterare nr. 11 uttrycker det på följande sätt:

Att man inte har slarvat i något av leden, att man verkligen har gjort en bra kartläggning är viktigast att tänka på för att uppnå en lyckad rekrytering.

Vid en bra kartläggning och uppföljning av rekryteringsprocessen är det lättare för rekryteraren att lära sig av sina misstag.

5. DISKUSSION

5.1 REKRYTERINGSPROCESSEN

Själva rekryteringsprocessen på bemanningsföretag kan i praktiken indelas i fyra faser. Analys-, sök-, urvals- och uppföljningsfasen. Hur omfattande de olika faserna är varierar mycket företagen emellan. Litteraturen lägger sin betoning på tre faser och glömmer ofta en av de kanske viktigaste som är uppföljningsfasen. Det är väldigt viktigt att följa upp rekryteringsarbetet för att erhålla essentiell information om hur processen fungerar praktiskt och eventuella möjligheter till förbättring och effektivisering.

Alla rekryterare i studien var medvetna om att analysarbete i rekryteringsprocessen fyllde en mycket viktig funktion för det fortsatta arbetet. Analysarbetets omfattning varierade från att en kravspecifikation skickades till bemanningsföretaget till att rekryterare själv utförde en grundlig analys på arbetsplatsen. Det är viktigt att rekryteraren ser till att vara väl informerad om alltifrån detaljerade befattningskrav till att rekryteraren intervjuar de personerna som kommer att jobba närmast den rekryterade för att få en så sanningsenlig bild av rekryteringsuppdraget som möjligt. Litteraturen inom ämnet poängterar vikten av ett grundligt analysarbete för företagets vägnar men glömmer att rekryterare jobbar både åt kundens samt den arbetssökande och måste kunna lämna tydlig information till båda parterna för att en lyckad matchning ska kunna ske. Rekryteringsprocessen är en matchningsprocess och det är viktigt att rekryteraren är medveten om att man inte kan förvänta sig en hundra procentig matchning varje gång om någonsin. En rekryterare påpekade att en matchning till 75% kan anses vara en lyckad rekrytering om detta är den bästa matchningen man kunde hitta, vilket påminner om Lars Lindquists påstående om att rekryteringsprocessen ska ses som en ambition att hitta en optimal lösning på ett rekryteringsproblem.⁹⁹ Det måste ske en matchning mellan både organisation och individ. Individerna bör känna att det är rätt arbetsplats med rätt och utmanande arbetsuppgifter för annars kommer han/hon successivt att byta arbetsplats, vilket kan innebära att rekryteringen blir en kostnad i längden trots att den mest "lämpade" valdes till jobbet. Det är viktigt att rekryteraren utför en sådan rekrytering att sökprocessen inte behöver repeteras inom snar framtid. En primär uppgift för bemanningsföretag är alltså att rekrytera personal som med hög sannolikhet kommer att resultera i överenskommelser om anställningar som tillgodoser så väl arbetsgivarens strävan efter hög produktivitet som arbetssökandes önskemål om tillfredsställande jobb.

Bemanningsföretagen verkar i första hand använda sig av sin interna kandidatdatabaser under sökprocessen men de var väl medvetna om dessas begränsningar i vissa lägen och använde sig då av andra sökanaler. Arbetsförmedlingen användes relativt mycket trots den dåliga bilden vilket Lars

⁹⁹ Lindquist, 1998

Behrenz och Lennart Delander anmärkte.¹⁰⁰ En rekryterare påpekade dock att de främst använde sig av denna sökkanal för att den är gratis, vilket tyder på att den inte har det bästa anseendet som sökresurs. Endast en rekryterare nämnde att de vände sig till skolor och universitet under sökprocessen. Detta beror nog på att de flesta av de intervjuade rekryterarna inte jobbade med långsiktiga rekryteringar utan behövde förmedla arbetskraft snabbt. Det är viktigt att komma ihåg att rekryterare genom sitt val av sökkanalet förmodligen också påverkar vilka slags sökande som söker tjänsten. Det skulle vara intressant att genomföra en studie för att se vilka sökkanalet som lockar vilken typ av sökande och vilken sökkanal som är effektivast då man försöker att tillsätta en viss typ av befattning. Det är viktigt att komma ihåg att informella sökkanalet spelar en stor roll inom rekrytering så personer med bristfälliga sociala kontaktnät, så som invandrare har mycket svårare att hitta jobb. En studie om olika sorters sökkanalet skulle kunna bidra med information som skulle kunna minska sökkostnaderna samt effektivisera rekryteringsprocessen. En del sökkanalet kanske kostar mer än andra men är lönsammare i längden. En effektivisering av sökprocesserna kan leda till att den genomsnittliga tiden det tar för arbetslösa att finna ett jobb förkortas.

Det som tydligt framgick av studien var att inget av de tillfrågade bemanningsföretagen använde sig av urvalsmodeller som Assessment Center-metodiken eller målstyrt urval. Det främsta anledningen till att dessa metoder inte användes av de tillfrågade rekryterarna är förmodligen att de är för kostsamma, tidskrävande och/eller ej relevanta för de befattningar som de rekryter till. Intelligenstest användes inte heller av något av företagen, de förespråkas inte heller i litteraturen. Den vanligaste urvalsmetoden är intervjuer och referenstagning på grund av att de är lätta att genomföra och de ger en relativt bra bild av den arbetssökande.

Ingen av de tillfrågade sa att mer än en person var aktiv under rekryteringsprocessen. Ingen var specialiserad på ett moment inom rekryteringsprocessen t ex intervjudelen utan en person skötte allt. Det en del rekryterare tog upp var att om personlighetstester utfördes under rekryteringsprocessen så överlåter de detta moment till någon som är specialist inom det området. Det skulle kanske vara en fördel om olika personer på bemanningsföretaget specialiserade sig på olika moment av rekryteringsprocessen eller att de jobbade i lag för att minska de subjektiva bedömningarna men detta skulle även innebära att man förlorar helhetsbilden.

5.2 KOMPETENS

I studien framgick det precis som Björn Axelsson respektive Magnus Söderström påpekade ingen klar och allmänt accepterad definition av kompetens.¹⁰¹ Trots att intervjupersonerna jobbar med detta

¹⁰⁰ Behrenz, 1996

¹⁰¹ Axelsson, 1996; Söderström, 1990

begrepp på en daglig basis var det ingen som kände sig säker på vad detta ord egentligen innefattar och betyder, vilket resulterade i många olika och skiftande definitioner. Per-Erik Ellström har lyckats formulera den mest användbara definitionen av kompetens och om man återgår till hans bild över olika innebörder av yrkeskunnande kan man dock urskilja att de flesta av de intervjuade rekryterarna var inne på det som Ellström kallar faktisk respektive formell kompetens. Rekryterarna talade om erfarenhet som kan ses som faktisk kompetens och utbildning som är en sökandes formella kompetens. Det viktigaste vid rekrytering är dock att den sökande har den kompetens som arbetet kräver, vilket faller under Ellströms definition för kvalifikation.¹⁰² Det var förvånansvärt att endast en rekryterare nämnde kvalifikation och yrkeskunnande under intervjun. Anledningen till att de flesta av de intervjuade rekryterarna utelämnade kvalifikation när de talade om kompetens kan vara att den formella och faktiska kompetensen är lättare att urskilja i rekryteringsprocessen medan kvalifikation kräver att rekryteraren utfört ett omfattande analysarbete för att verkligen urskilja den särskilda kompetensen som arbetet kräver. Den ideala synen på kompetens i rekryteringssammanhang är en betoning på den utnyttjade kompetensen som är den kompetens som en individ förfogar över och samtidigt utnyttjar och får användning av i sitt arbete, vilket omfattar den formella, faktiska och den kompetens som arbetet kräver. Det är dock nödvändigt att urskilja de olika delarna i detta omfattande begrepp och behandla dessa var för sig för att göra det praktiskt möjligt att bedöma kompetens vid rekrytering.

De rekryterare som lägger tyngdpunkten av definitionen av kompetens på utbildning och erfarenhet går miste om de delar av ett arbetes krav som inte så klart framgår av t ex ansökningshandlingarna. Dessa rekryterare väljer kanske inte att intervjua en kandidat om allt ser ut att stämma på papper, utan anställer den direkt. Detta synsätt leder till att man går miste om kandidater för att de inte har de formella kraven på kompetens som arbetet kräver men som har den kvalifikation som arbetet kräver och vice versa, dvs det kan även bidra till att rekryteraren väljer kandidater som har den formella kompetensen men saknar de kvalifikationer som arbetet i verkligheten kräver.

En del av rekryterarna betonade social kompetens men gav inte ordet någon riktig innebörd. Det kan vara att social kompetens är ett modeord precis som Anders Persson påpekade.¹⁰³ Det kändes som det var ett ord som skulle vara med i sammanhanget även om rekryterarna inte visste varför eller på vilket sätt det hörde hemma i sammanhanget. Social kompetens är kanske ännu svårare att definiera än kompetens. Trots att ordet kan anses vara ett modeord har det dock en viktig funktion i att det gör rekryterarna uppmärksamma att det inte endast handlar om formella aspekter så som utbildning och erfarenhet utan det krävs mer utöver det för att uppnå en lyckad rekrytering t ex social kompetens.

¹⁰² Ellström, 1997; Se figur 3

Det framgår tydligt av studien att rekryterare har olika förutsättningar för att lyckas med sitt arbete eftersom de har olika utbildningsbakgrund och erfarenheter. De har som Lars Prien framhåller olika uppfattningar om hur man bedömer och avgör vem som klarar av uppställda arbetskrav men de har även olika kapaciteter till att ta till sig information från den arbetssökande.¹⁰⁴ Nästan alla av de tillfrågade sa att de använde sig mycket av intuition och känsla under rekryteringsprocessen vilket innebär att alla har en egen individuell uppfattning om bedömningsfaktorer samt olika kriterier för att avfärda kandidater på subjektiva grunder. Det går inte att vara totalt objektiv som rekryterare för att de är trots allt människor som påverkas av sina subjektiva intryck, men det är viktigt att man i detta jobb är väl medveten om denna fallgrop. Det finns ingen medfödd förmåga att rekrytera effektivt utan det är en process. En del är bättre än andra på att rekrytera men i grunden bygger det på att rekryteraren har ett flexibelt och objektivt förhållningssätt till möjliga kandidater. Det går inte som en rekryterare att använda sig av intuition som främsta urvalsmetod utan att det leder till många felrekryteringar och utelämnning av lämpliga kandidater. Det är inte heller positivt att som, en rekryterare, förneka att han/hon använde sig av känsla överhuvudtaget och påstå att han/hon endast jobbar med fakta för det är trots allt människor de jobbar med och ingen kan göra ett totalt avkall på alla subjektiva impulser de får.

Många rekryterares beslut grundar sig inte på ekonomiska beslut utan många beslut grundar sig på rekryterarens egna fördomar vilka manifesterar sig särskilt då rekryterare använder sig av sin intuition och känsla. En rekryterares fördomar bidrar till att en del grupper vanligtvis förbises trots att de kvalificerade för olika befattningar och kan bidra med mycket på arbetsplatser, så kallad statistisk, ålders och etnisk diskriminering. För att påverka dessa typer av ”felrekryteringar” kan det vara nödvändigt att ändra arbetslagstiftningen. Lagstiftningen kan ändras så att det blir mycket kostsamt för ett företag att diskriminera genom t ex böter. Det är dock mycket problematiskt för en arbetssökande att bevisa att han/hon har blivit diskriminerad, särskilt om bevisbördan ligger i dennes händer. Ett ytterligare sätt att motverka diskriminering kan vara att avidentifiera de sökande och inte ta ett foto som Lars Behrenz och Lennart Delander förespråkar i samband med urvalsprocessen samt att hänvisa till sökande i form av nummer utan kön, ålder eller etnisk tillhörighet utmärkt.¹⁰⁵ Denna avidentifiering skulle dock motarbeta fotografiets ursprungliga syfte som är att erinra rekryterarna om de olika kandidaterna. Ett annat alternativ som diskuteras är kvotering som innebär att en viss kvot av de ”diskriminerade” ska upprätthållas på arbetsplatser och vid rekrytering ska den sökande som tillhör den underrepresenterade kvoten väljas om det finns flera likvärdiga sökande. Det ultimata skulle dock vara att kunna ändra rekryterarnas negativa attityder och fördomar och få dem att agera professionellt i sin yrkesroll.

¹⁰³ Persson, 2000

¹⁰⁴ Prien, 1992

¹⁰⁵ Behrenz, 1996

Det är möjligt att rekryterare diskriminerar mer i sin yrkesroll nu som en följd av att statens monopol på arbetsförmedling avskaffades. Privatiseringen av branschen kan ha lett till att det nu finns ett större intresse för att arbetet ska vara vinstgivande och att kvalificerade sökande som inte anses vara "säkra kort" därmed kommer i kläm mer än tidigare. En intressant infallsvinkel på problemet med rekryterares fördomar och förutfattade meningar är om man kan anse dessa rekryterare vara inkompetenta i sitt yrkesagerande. Om rekryterare diskriminerar, antingen medvetet eller ej, handlar de inte professionellt och bör därför anses vara inkompetenta även om inkompetensen grundar sig i moraliska värderingar eller om vad som är etiskt rätt. De saknar det som Per-Erik Ellström kallar de kvalifikationer som arbetet faktisk kräver.¹⁰⁶ Arbetet som rekryterare kräver att bedömningen av de arbetssökande endast ska grunda sig på kompetens och den som är bäst lämpad för arbetet i fråga och inte på faktorer som kön, ålder eller etniskt ursprung. Ingen rekryterare skulle förmodligen öppet erkänna att de handlade på detta sätt men ändå medvetet eller omedvetet diskriminera mot olika grupper av arbetssökande. Ett krav på "etisk eller moralisk" kompetens hos yrkesgruppen rekryterare skulle kunna införas men detta skulle dock vara svårt att definiera, bedöma och genomföra praktiskt.

6. SLUTSATSER

Bemanningsföretag är ett relativt nytt fenomen i vårt samhälle och rekryterarna som jobbar inom dem kommer att få allt större betydelse inom den svenska arbetsmarknaden eftersom allt fler väljer att använda sig av deras tjänster. Det är därför viktigt att rekryterare håller sig ajour om vad som är viktigt inom deras yrkesområde och hur de kan förbättra och effektivisera rekryteringsprocessen efter marknaden ständigt skiftande krav. För ett företag är det viktigt att intäkten av rekryteringen överväger kostnaderna av att anlita ett bemanningsföretag samt kostnaderna förknippade med att platsen är obesatt. Rekrytering är en matchningsprocess mellan företaget och den sökande. Litteraturen inom ämnet betonar oftast ena partens dvs företagen och myndigheternas behov och krav och glömmer att den arbetssökande även har krav och behov som måste tillgodoses för att en lyckad matchning ska ske. Rekryteraren måste se till att tillfredsställa båda parternas behov.

Idag är rekryteringsprocessen på ett bemanningsföretag indelat i fyra olika faser, analysarbetet, sökarbetet, urvalsarbetet och uppföljningsfasen. Företag väljer att betona faserna olika mycket beroende på vad det är för rekryteringsuppdrag och vad de vill uppnå. Litteraturen inom ämnet väljer oftast att beskriva rekryteringsprocessen i tre moment istället för fyra som det görs i praktiken trots att uppföljningsfasen har en mycket viktig funktion för den aktuella rekryteringen och för att förbättra framtida rekryteringar. Analysfasen är den fas som lägger grunden för de följande och dess utförande är avgörande för hela processens utfall. En hel del rekryterare underskattar vikten av det detaljerade arbetet som görs i denna fas. I och med internet har rekryteringsprocessen sökarbete förändrats

¹⁰⁶ Ellström, 1997

drastiskt. Rekryterare har tillgång till arbetssökande på ett helt annat sätt nu än var möjligt förr. I urvalsarbetet är det viktigt att intuition och känsla inte spelar med allt för mycket utan att rekryteraren försöker att vara så objektiv som möjligt.

Eftersom rekryteringsprocessen är en stegvis process med syftet att fastställa den nödvändiga kompetensen för en befattning jobbar rekryterare konstant med kompetens även om de inte alltid är medvetna om det. Studien visade på att rekryterarna inte var riktigt klara på vad kompetens är teoretiskt sett trots att de jobbar med det praktiskt varje dag. I teorin kräver rekryteringsarbetet en viss objektivitet men praktiken kan lätt bli en subjektiv bedömning av sökande om rekryteraren inte är medveten om de begränsningar man har som människa i form av intuition, fördomar och förutfattade meningar. Det är därmed viktigt att rekryterare aktivt jobbar för att motverka dessas påverkan.

I dagens läge är det viktigt att rekryterare har en så kallad säljaregenskap för att kunna både sälja sig själv som kompetent och professionell rekryterare till kundföretaget och för att kunna sälja jobberbjudanden till arbetssökanden. Behovet av denna egenskap kommer troligtvis öka i framtiden, särskilt då det är brist på efterfrågad arbetskraft. Det gäller att vara flexibel i arbetet som rekryterare för att hela tiden kunna anpassa sig till skiftande individer, uppdrag och situationer.

7. LITTERATURFÖRTECKNING

Ahrnberg Swenson, Suzanne, 1997: *Rekrytering i fokus konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska Dagbladet

Axelsson, Björn, 1996: *Kompetens för konkurrenskraft Källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle)

Behrenz, Lars & Delander, Lennart, 1996: *Arbetsgivares rekryteringsbeteende*. Växjö: Högskolan i Växjö

Bergström, Ola, 1998: *Att passa in Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Livréna Grafiska

Cook, Mark, 1998: *Personnel selection Adding value through people*. Great Britain: Biddles Ltd

Ekvall, Göran, 1971: *Urval av personal med hjälp av psykologiska undersökningar*. 2 uppl. Stockholm: PA-rådet

Ekvall, Göran, 1977: *Test före anställning? Fakta och debatt om psykologiska urvalsundersökningar i arbetslivet*. Stockholm: PA-rådet

Ellström, Per-Erik, 1997: *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Gotab

Granberg, Otto, 1999: *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Borås: Bokförlaget Natur och kultur

Hagafors, Roger, 1990: *Urval och personbedömning ur Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering* Red Ahrnberg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet

Hansen, Edgar, 1990: *Sökvägar – hur attrahera duktiga människor på 90-talet?* ur *Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering*. Red Ahrnberg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet

Helsing, Klas, 1990: *Befattningsbeskrivning och kravspecifikation ur Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering*. Red Ahrnberg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet

- Hintze, Anna, 1990: *Anställningsintervjuer ur Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering*. Red Ahrnborg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet
- Lindquist, Lars, 1998: *Utvald. Konsten att vinna den eftertraktade arbetsrollen*. Stockholm: Fairchild
- Littorin, Patrick, 1994: *Tester Hjälpmedel vid rekrytering, projektarbete, outplacement och utvecklingssamtal*. Stockholm: Ekerlid Personal
- Littorin, Patrick, 1994: *Talangjakten Handbok i strategisk rekrytering*. Stockholm: Ekerlid Personal
- Mabon, Hunter, 1990: *Testmetoder ur Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering*. Red Ahrnborg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet
- Malmfors, Lena, 1990: *Företags- och jobbanalys ur Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering*. Red Ahrnborg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet
- Manpower, 1998: *Rekrytering Konsten att anställa rätt person*. Stockholm: Teamwork
- Nationalencyklopedin, 1993: *Konsult*. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB
- Nilsson, Torborg, 1990: *Referenser ur Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering*. Red Ahrnborg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet
- Patel, Runa & Davidson, 1994: *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Persson, Anders, 2000: *Social kompetens När individen, de andra och samhället möts*. Lund: Studentlitteratur
- Peter, Jack & McQuaig, Don, 1991: *Att välja rätt medarbetare*. Hisings Backa: ISL
- Prien, Lars, 1992: *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur
- Repstad, Pål, 1999: *Närhet och distans Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Söderström, Magnus, 1990: *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen

www.gulasidorna.se

www.pmkompetens.com/art1.4-98.htm

www.personal-ledarskap.com/guider/Bemanningsguiden/bemanningsforetag.htm

www.skanejobb.amv.se/pj/2000/pjbemanning.htm

8. BILAGOR

Bilaga 1: Personaladministrativa rådets etiska regler som gäller för genomförandet av urval med psykologiska prov.¹⁰⁷

1. Den som deltar i en urvalsundersökning skall ha möjlighet att, om han så önskar, få ta del av undersökningsresultaten innan de redovisas för arbetsgivaren. Rättighet att då dra tillbaka undersökningsresultaten och få handlingarna brända bör föreligga.
2. Deltagare i urvalsundersökning, som icke utnyttjar sin rätt att få ta del av undersökningsresultaten innan rapporten lämnas till arbetsgivaren, skall dock ha rätt att i efterhand bli informerad om sina resultat och rådgivning i anslutning till detta. Denna möjlighet begränsas i tiden till ett år efter undersökningen.
3. Vid befordringsurval skall uppdragsgivaren alltid få skriftlig information i form av sk utlåtande.
4. Inga referenser ges från urvalsundersökningar.
5. Utlåtande från befordringsurval skall av uppdragsgivaren förstöras senast efter tre år. PA-rådet skall ställa detta krav som villkor för undersökningens genomförande.
6. Utlåtanden från rena urvalsundersökningar återkrävs till PA-rådet sex månader efter undersökningens genomförande.
7. Underlagsmaterial från undersökningar i form av ifyllda svarsblanketter och formulär samt noteringsblanketter bränns omgående sedan bearbetning skett och data förts upp på sammanställningsblanketter.
8. Underlagsmaterial i form av sammanställningar och sammanfattningar från intervju och liknande sparas i tio år, om det gäller befordringsundersökningar samt ett år om det gäller rena urvalsundersökningar.
9. Utlåtanden från befordringsundersökningar sparas i tio år och utlåtanden från rena urvalsundersökningar sparas i ett år.

¹⁰⁷ Prien, 1992

Bilaga 2: Intervjumall

1. Kan du kort beskriva företaget du jobbar för?
2. Vilka är dina arbetsuppgifter?
3. Vad har du för utbildning?
4. Hur skulle du definiera begreppet kompetens?
5. Hur är detta begrepp förknippat med ditt arbete som rekryterare?
6. Hur skulle du kortfattat beskriva förfarandet vid en vanlig rekryteringsprocess?
7. Hur genomförs analysarbetet dvs hur fastställs vilken person som behövs för den aktuella befattningen?
8. Var och hur söker du upp arbetskraften?
9. Vilka urvalskriterier använder du dig av när du rekryterar?
10. Vilka kompetenser försöker du urskilja när du använder dig av de olika urvalskriterierna?
11. Hur mycket använder du dig av känsla och rutin när du rekryterar ny personal?
12. Vilka karaktärsdrag är viktiga för en bra rekryterare?
13. Vad är viktigast att tänka på för att uppnå en lyckad rekrytering?
14. Eventuella tillägg