

**Kandidatuppsats i programmet organisation och personalutvecklare i  
samhället i huvudområde sociologi  
vid institutionen för pedagogik 2011**

**GENOM EN REKRYTERARES ÖGON  
- En kvalitativ studie om rekryteringsprocesser**

**Erik Anderson och Astrid Voegelen**



**HÖGSKOLAN I BORÅS**  
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

**Arbetets art:** Kandidatuppsats inom sociologi

**Titel:** Genom en rekryterares ögon, en kvalitativ studie om rekryteringsprocesser

**Engelsk titel:** Through the eyes of the recruiter – a qualitative study about recruitment processes

**Nyckelord:** Rekryteringsprocess och beslutsfattande

**Handledare:** Goran Puaca

**Examinator:** Margareta Oudhuis

---

**Abstrakt:**

Denna uppsats är en kvalitativ studie med kritisk realism som vetenskapligt perspektiv och där syftet är att få en djupare förståelse för rekrytering och förstå på vilka grunder rekryteraren fattar beslut om den arbetssökandes lämplighet. Frågeställningarna lyder; Hur ser företagets rekryteringsprocess ut? Och på vilka grunder fattar rekryteraren beslut om den arbetssökandes lämplighet? För att besvara frågeställningarna har sju semistrukturerade intervjuer med rekryterare genomförts. Våra teoretiska utgångspunkter har varit Bourdieus kapitalteori och Giddens struktureringsteori. Slutsatserna blev att annonsen har betydelse i rekryteringsprocessen genom att den attraherar lämpliga sökande. Rekryterarna använder sig bl. a. av nätverk för att hitta passande medarbetare. Intervjun har en central roll i processen och det är i samtalet som rekryteraren avgör den sökandes personliga egenskaper och lämplighet för tjänsten. Vidare stärker och bekräftar referenstagning den sökandes formella kvalifikationer och personliga egenskaper och kan ligga till grund för beslutsfattande. Vid beslutsfattandet väger rekryterarna de sökandes formella kvalifikationer och personliga egenskaper gentemot tjänsten och företagets sociala kontext. Det kan tolkas som att magkänslan hjälper rekryteraren i rekryteringsprocessen då den förmedlar en känsla om den sökandes lämplighet baserat på den befintliga informationen. Utifrån uppsatsens slutsatser har vi skapat en djupare förståelse kring rekryteringsprocessen och på så sätt kan vi dra nytta av dessa kunskaper i en framtida yrkesroll som rekryterare.

## Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund .....	1
1.1 Syfte .....	2
1.2 Begreppsdefinitioner .....	2
1.3 Disposition .....	2
2. Tidigare forskning.....	3
2.1 Tillvägagångssätt vid rekrytering.....	3
2.2 Beslutsfattande .....	4
2.3 Efterfrågade egenskaper på arbetsmarknaden.....	5
3. Teorianknytning.....	8
3.1 Pierre Bourdieus kapitalteori.....	8
3.2 Anthony Giddens struktureringsteori .....	9
4. Metod.....	10
4.1 Kvalitativ metod.....	10
4.2 Vetenskaplig inriktning .....	10
4.3 Material .....	11
4.4 Urval.....	11
4.5 Tillvägagångssätt vid intervjuerna .....	13
4.6 Val av analysform .....	14
4.7 Validitet och reliabilitet.....	14
4.8 Förförståelse .....	14
5. Resultat .....	15
5.1 Rekrytering.....	15
5.2 Formella kvalifikationer och personliga egenskaper .....	18
5.3 Beslutsfattande .....	21
6. Diskussion och analys.....	23
6.1 Rekryteringsprocessen och beslutsfattande.....	23
6.2 Slutsats .....	27
6.3 Metoddiskussion.....	27
6.4 Framtida forskning .....	28

## Förord

Vi skulle vilja tacka personer som ställt upp för intervju, vår handledare för all tid samt vår examinator för all hjälp i slutfasen! Sist och inte allra minst vill vi tacka varandra för ett gott samarbete!

## 1. Inledning och bakgrund

Vår nyfikenhet för ämnesområdet rekrytering väcktes då vi läste en kurs som ingick i programmet för organisations- och personalutvecklare. Kursen i stort infattade hur man bör gå tillväga vid rekrytering av personal till organisationer. Intresset väcktes att närmare undersöka hur företagens rekryteringsprocess omsätts i praktiken då yrkesrollen som rekryterare faller inom ramen för vår utbildning.

Idag efterfrågas egenskaper såsom förnyelsebar kompetens och flexibilitet hos arbetssökande, vilket är en konsekvens av att nya relationer skapats på arbetsmarknaden (Lindelöw Danielsson, 2003:35). Det innebär svårigheter att i praktiken definiera tjänster och kompetenser som är flexibla för företagen utifrån dagens förändringstakt (Sandberg & Targama, 2008:163). Det gör i sin tur rekrytering av personal till en utmaning för företagen, då även efterfrågade egenskaperna och kompetenser därmed blir alltmer svårdefinierade. Hur ser då en rekryteringsprocess ut idag med tanke på den föränderliga samtiden? Hur avgör en rekryterare vem som är lämplig att tillsättas till den tjänst de eftersöker? Grundar rekryteraren sin uppfattning utifrån en känsla i mötet med den sökande eller baseras lämplighetskraven på de formella krav företaget kräver för tjänsten? Då vi vill lyfta fram de dolda mönster som finns i rekryterarens tankebanor och handlingar är den sociologiska vinklingen rätt verktyg för oss då sociologin har som strävan att synliggöra strukturer även i personliga upplevelser och handlingar (Jmf Månson, 2000:33).

Under 1980-talet skedde en nyorientering i de större företagens sätt att rekrytera personal på grund av att samhällsklimatet genomgick flera kraftfulla förändringar inom inte bara den sociala och ekonomiska utan även den teknologiska utvecklingen. Detta resulterade i en mer kunskapsintensiv industri och hårdnande global konkurrens (Sandberg & Targama, 2008:11). Organisationer och företag blev mer flexibla och arbetsrollerna ändrades vilket innebär nya förutsättningar som både företag och enskilda individer måste förhålla sig till. Rekrytering har därigenom i sig blivit ett allt viktigare verktyg (Lindelöw Danielsson, 2003:35). Då företagen rekryterar vill de hitta personer med grundläggande kvalifikationer, potential att utvecklas och en personlighet som passar in i det sociala mönstret (Sandberg & Targama, 2008:163). Krav på ny, förnyelsebar samt annorlunda kompetens efterfrågas och flexibilitet som egenskap har blivit tongivande på den nya arbetsmarknaden (Garsten & Jacobsson, 2004:1). Rekryterarna har många aspekter att ta i beaktande i rekryteringsprocessen och det kan underlätta att följa sin intuition, vilket innebär att den övergripande känslan om lämplighet kan ställa de formella anställningskraven och den befintliga informationen om den sökande i skymundan. Det är vår magkänsla som kan lura oss till beslut som är känslostyrda vid beslutsfattandet (Ahlström, 2010:27). Magkänslan kan användas som ett kraftfullt verktyg då den känslan bygger på både kunskap och erfarenheter, men man bör vara medveten om känslorna då de kan ställa till problem i beslutsprocessen och att den mänskliga hjärnan vill förenkla problem och därmed kan frånga den faktiska information som finns att tillgå (Riabacke, 2007:37).

## 1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera hur ett antal företag går till väga vid anställning av personal. Vi vill ta reda på hur företagens rekryterare beskriver att deras rekryteringsprocess går till samt hur de fattar beslut om de sökandes lämplighet. Utefter vårt syfte har vi formulerat två frågeställningar.

- 1) Hur ser företagens rekryteringsprocess ut?
- 2) På vilka grunder fattar rekryterarna beslut om de arbetssökandes lämplighet?

## 1.2 Begreppsdefinitioner

Vi har valt att närmare förklara några begrepp som är relevanta för vårt problemområde.

- **Kompetens:** Kunskaper, värderingar, praktiska erfarenheter, personliga egenskaper vars innebörd skapas om de är integrerade i individens förståelse (Sandberg & Targama, 2008:164).
- **Magkänsla:** Intuitiv känsla. En omedelbar uppfattning om ett objekt där alla moment uppfattas direkt av subjektet och skapar känslouttryck. ([www.svenskaakademin.se](http://www.svenskaakademin.se)).
- **Rekrytering:** Metoder som arbetsgivaren använder för att fylla sitt personalbehov ([www.ne.se](http://www.ne.se)).
- **Organisationskultur:** Gemensamma föreställningar och värderingar hos personalen som bidrar till organisationens särpräglade konkurrensförmåga (Sandberg & Targama, 2008:46).

## 1.3 Disposition

Kapitel 1 innehöll inledning, syfte och frågeställningar samt begreppsdefinitioner. Kapitel 2 behandlar tidigare forskning inom området. Kapitel 3 redogör för de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för undersökningen. Kapitel 4 innehåller metod, vetenskapligt perspektiv, material, urval, tillvägagångssätt, analysval, validitet och reliabilitet samt förförståelse. Kapitel 5 redogör undersökningens resultat i tre temadelar, rekrytering, egenskaper och beslutsfattande. Kapitel 6 innehåller analys och diskussion av resultatet, tolkningar av teorier, tidigare forskning och resultat utifrån tre teman: rekrytering, egenskaper och beslutsfattande. Kapitlet avslutas med en slutsats, metoddiskussion samt förslag på fortsatt forskning.

## 2. Tidigare forskning

Valet av tidigare forskning beror på dess relevans för uppsatsens ämnesområde, men vikt har även lagts vid att den inte skall vara publicerad för långt tillbaka i tiden. Detta innebär att nyare forskning på området får företräde eftersom den representerar en bredare forskning kronologiskt sett och baseras på tidigare forskning. Vissa delar av denna forskning har haft som mål att försöka förbättra processerna och utfallet av rekrytering medan andra författare inom forskningsfältet har haft ett kritiskt förhållningssätt till rekryteringsprocesser och dess villkor på arbetsmarknaden.

### 2.1 Tillvägagångssätt vid rekrytering

Lindelöw Danielsson (2003) beskriver en strukturerad rekrytering i tre steg: förberedelse, sökprocess och introduktion (Lindelöw Danielsson, 2003:40). Hon menar att vid rekrytering bör man förstå organisationens mål och kultur i relation till människornas individuella förutsättningar. Vidare skriver Lindelöw Danielsson att i större organisationer finns det oftast ett mer strukturerat tillvägagångssätt vid rekrytering, medan det i mindre organisationer är mindre byråkratiskt, och mer styrt av ekonomiska faktorer (2003:41ff).

För en lyckad rekrytering bör en kompetensmodell utformas där en rad kompetenser beskrivs utifrån vilken relevans de har för yrkesutövandet. Vidare menar Lindelöw Danielsson att man bör undvika begrepp som social kompetens i kompetensmodellen då detta begrepp har en bred tolkningsbas (Lindelöw Danielsson, 2003:37ff). Med detta menas att social kompetens innehåller så många olika aspekter att allt och inget kan passa in gentemot det man eftersöker. I rekryteringsprocessen kan man fortsättningsvis använda sig av kompetensmodellens begrepp i annonsering av tjänsten, kriterier när man väljer ut sökanden, grund för intervjun, referenstagning samt grund för framtida utvecklingssamtal inom organisationen (Lindelöw Danielsson, 2003:74). Generellt kan man dela upp kravspecifikationen i sju områden; utbildningskrav, erfarenhet, kunskapskrav, färdighetskrav, personlighetskrav, utvecklingspotential, medicinska och andra krav.

Enligt Lindelöw Danielsson bygger vidare en kompetensbaserad intervjus struktur på att kandidatens kompetenser ska vara relevanta för tjänsten och att denna typ av anställningsintervju är att föredra framför andra typer (Lindelöw Danielsson, 2003:49). Ett ideal som beskrivs av Lindelöw Danielsson är att inte förlita sig på obestämbara ting såsom maggropskänsla, fingertoppskänsla eller intuition. Man ska inte gå på sin subjektiva känsla utan använda sig av ett systematiskt tillvägagångssätt vid rekrytering såsom kompetensbaserad intervjuteknik, vilket hon anser vara överlägsen andra former av intervjuer när det gäller att förutsäga framtida arbetsprestationer (Lindelöw Danielsson, 2003:86). Under intervjun är det lätt att reagera känslomässigt när vi egentligen borde vara sakliga och ofta förstår man heller inte sin subjektivitet och efter bara några minuter har en känsla av välbehag eller obehag infunnit sig (Lindelöw Danielsson, 2003:46). Vid en rekrytering är det bättre och säkrare att dra lott än att gå på en oreflekterad maggropskänsla (Ibid, 2003:13).

Vidare skriver hon att arbetspsykologiska tester används allt oftare i rekryteringssammanhang, framför allt till högre befattningar. Det finns ett stort utbud av dessa tester och man bör vara medveten om att kvalitén och kunskapsnivån varierar (Lindelöw Danielsson, 2003:134). Testerna är endast avsedda att vara ett stöd och det viktiga är att se hur människan samverkar.

Personligheten påverkas av bland annat intellektuell förmåga, motivation, intressen och livssituation som kan vara svåra att fånga i arbetspsykologiska tester. För att förstå en människa behövs en överblick där man tar in alla hennes förutsättningar (Lindelöw Danielsson, 2003:152). För att uppnå detta rekommenderar Lindelöw Danielsson en kompetensbaserad rekryteringsform.

Froschheiser (2009) beskriver svårigheterna med hitta de rätta personerna till organisationen. I sin studie använder han en enkät där 30 % av de tillfrågade verkställande direktörerna menade att upp emot hälften av deras anställda inte innehar de optimala kvalifikationerna för deras respektive tjänster och att detta kan rendera i dålig arbetsmoral. Detta resulterar i lägre produktivitet och förlorade affärsmöjligheter (Froschheiser, 2009:1). Han menar att det finns en enkel lösning på detta problem, vilket är att rekrytera rätt och på så vis öka kvalitén hos medarbetarna. Som rekryterare bör man börja leta efter kandidater redan innan luckorna uppstår för att undvika felrekryteringar på grund av tidsbrist. Vidare anser Froschheiser att organisationen eller företaget skall ha en gedigen arbetsbeskrivning för att kunna attrahera rätt individer från början. Enligt honom bör en arbetsbeskrivning innehålla följande: syftet med tjänsten, en detaljbeskrivning av ansvaret, vem man skall rapportera till, hur man mäter arbetets effektivitet, tjänstens nyckelfaktorer, hur individen bäst spenderar sin tid, deras befohigheter inom företaget, samt kraven på kompetens, erfarenhet och bakgrund (Froschheiser, 2009:1f). Följer man dessa moment som rekryterare kan det bli en lyckad rekrytering enligt Froschheiser, men han beskriver vidare att man bör följa upp anställningarna för att se att de anställda uppnår sin rätta kompetens i företaget (Froschheiser, 2009:2).

## 2.2 Beslutsfattande

Ari Riabacke (2007) skriver om hur man i en beslutsprocess gällande risk- och beslutsanalys använder den information och de kunskaper som en beslutsfattare kan sitta inne med för att stöda beslutsprocessen. De beslut som fattas är inte alltid rationella som vi tror utan är ofta känslomässigt grundade. Att forma sin egen verklighet och sitt eget liv genom att ta ansvar för sina egna beslut är var och ens uppgift anser Riabacke (2007:11). Men det försvåras enligt resonemanget av att de mänskliga egenskaper som en gång var viktiga för vår evolutionära överlevnad numera spelar oss ett spratt både i vardagen och i arbetslivet. För att kunna fatta välgrundade beslut måste personer lära sig mer om sina starka och svaga sidor och acceptera att vi som människor är en förprogrammerad tvåbening vars hjärna har utvecklats under miljoner år (Riabacke, 2007:35). Riabacke menar att beslut ofta fattas på känslomässiga grunder och inte med utgångspunkt i korrekt och komplett information. Ett problem som många chefer har är att de är ensamma på sin höga position och inte har någon att vända sig till. Istället för att använda mer information förenklar de då sitt beslutsfattande och låter det bygga på ren magkänsla (Riabacke, 2007:37). Magkänsla, eller intuition, kan användas som ett kraftfullt verktyg då den känslan bygger på både kunskap och erfarenheter. Men man bör vara medveten om känslorna då de kan ställa till problem i beslutsprocessen då den mänskliga hjärnan vill förenkla problem. Som exempel kan finanschefer vara duktiga på att hålla reda på räntesatser, procentenheter och nyckeltal, men vid stora beslut övergår de till att fatta beslut baserade på sin magkänsla och försöker inte ens att strukturera den information de tillhandahåller. Enligt Riabacke är det viktigt att just strukturera och dela upp problemet i en svår beslutssituation (2007:37f).

Hodkinson och Sparkes (1997) beskriver människors val och beslut som kontextberoende processer där individer fattar beslut utifrån sociala, kulturella och kognitiva förutsättningar. De tar upp tre dimensioner som ligger till grund för val och beslut: 1) pragmatiskt rationella



beslut som härstammar utifrån individernas habitus, 2) interaktion med andra individer och 3) olika typer av vändpunkter hos individerna (Hodkinson & Sparkes, 1997:29). De menar att besluten individerna fattar aldrig är frikopplade från den makrokontext som individerna lever i, utan att de påverkas av sociala, politiska, ekonomiska och andra strukturella faktorer (Hodkinson & Sparkes, 1997:41). Den pragmatiskt rationella handlingen utifrån habitus kan tolkas som att individer fattar beslut utifrån hur de ser på sig själva och hur de ser på världen, medan interaktion med andra individer skapar en kontext för individernas perspektiv. Det vill säga de sätter sig själva i detta perspektiv i skapandet av sin värld. En vändpunkt är ett avbrott gentemot individernas vanliga "rutin".

Sammanfattningsvis menar Hodkinson & Sparkes att habitus, den sociala kontexten och vändpunkter ligger till grund för de beslut individer tar. Dessa tre dimensioner samverkar i beslutsfattningen och de menar att dimensionerna inte går att enskilt tolka utan de måste tolkas tillsammans för att förstå individens beslut (Hodkinson & Sparkes, 1997:41).

Jarzabkowski (2008) beskriver höga chefers strategier för att genom främst mål- och ramstyrning förändra tolkningen hos en organisations medlemmar och därigenom också deras beteenden. Hon använder Giddens struktureringsteori som ramverk för att påvisa detta (Jarzabkowski, 2008:621). Jarzabkowski visar på att först förändra beteendet och sedan övergå till att förändra den strukturella kontexten fungerar i en svagare institutionaliserad struktur, medan ett angreppssätt där man försöker förändra både beteenden och den strukturella kontexten samtidigt fungerar i en starkare institutionell struktur. Med den strukturella kontexten menas här de administrativa procedurerna som innefattar bland annat planering, hur pengar fördelas och dylikt. I användandet av struktureringsteorin bryter Jarzabkowski upp kontexten i två delar; den institutionaliserade kontexten och den agerande kontexten. I den första finner man bland annat nedärvda normer, värderingar och maktrelationer, medan den agerande kontexten behandlar människors agerande från dag till dag (Jarzabkowski, 2008:622). Enligt Jarzabkowski finns det tre tillvägagångssätt som kan användas för att uppnå dessa mål. Främst att genom interaktion och kommunikation direkt med medarbetarna förändra deras beteende mot det önskade. En annan väg att gå är som ovan nämnts att förändra procedurerna inom företaget genom att bland annat anta riktlinjer. Det tredje tillvägagångssättet är att sammanföra de två olika metoderna till en sammanlänkad tredje metod (Jarzabkowski, 2008:629f).

### 2.3 Efterfrågade egenskaper på arbetsmarknaden

Den som rekryterar har utifrån den föränderliga arbetsmarknaden svårare att bedöma en arbetssökandes egenskaper då dessa tjänster blivit alltmer flexibla. Forskning påvisar hur en arbetssökande bör möta samtiden och företagets krav. Vicki Smith (2010) beskriver tidstypiska fenomen på dagens arbetsmarknad såsom arbetsmarknadens turbulens, arbetsmarknadens förändringar, arbetsmarknadens utvidgning i portfolio och förekommande ad hoc lösningar. Smith tar även upp hur långtidsarbetslöshet, deltidsarbetslöshet, deltidsarbete samt osäkerheten inom arbetskultur ligger till grund för individernas agerande på dagens arbetsmarknad (Smith, 2010:281ff). Individens agerande tillsammans med en större generell uppfattning kring osäkerheten på arbetsmarknaden har skapat en förändrad utgångspunkt för anställningar och individens beteende. Hon har fokuserat på tre typer av angreppssätt för att människor ska kunna öka sin anställningsbarhet. Detta sker först genom identitetsarbete, det andra genom att utöka sitt human- och sociala kapital, genom träning och nätverkande, och det tredje genom att utöva oavlönat eller marginellt avlönat arbete. Med identitetsarbete syftar Smith på att individer transformerar och omskapar sina identiteter för att passa in på

arbetsmarknaden och sin presentation av sig själv. Det vill säga individer som söker sig mot ett visst segment beskär sin identitet på ett sådant sätt att den framstår som positiv för den organisation som individen vill arbeta för (Smith, 2010:284f). När det kommer till att utöka sitt human- och sociala kapital, menar Smith att det är mycket upp till individen själv att ta tag i sin personliga utveckling. Det gäller med andra ord att inte enbart lita på att utbildningen som företaget tillhandahåller ska leda till att man uppnår en tillräckligt bra personlig utveckling, utan det handlar om att även utbilda sig vid sidan av jobbet för att göra sig så attraktiv som möjligt. Företaget kanske till exempel inte ligger i frontlinjen när det gäller teknisk utveckling. Det kan även innebära att man måste söka efter nya nätverk där individen kan få nytta för sina nyvunna kunskaper eftersom de befintliga nätverken inte är tillräckliga (Smith, 2010:287f). Dessutom kan man genom att utöka sitt nätverk gynna det första angreppssättet, det vill säga sin identitet, genom att man kan inhämta mer mjuka färdigheter, såsom bemötande och hur man kommunicerar med andra nätverk (Smith, 2010:290f). Det tredje angreppssättet berör volontärarbete, betald praktik samt lågavlönade jobb. De första två fungerar egentligen som en audition, där individen vill kunna få ett "riktigt" avlönat arbete genom att visa sina kvalitéer genom dessa andra arbetsformer. De tillfälliga lågavlönade jobben fungerar som en merit genom att man varit på arbetsmarknaden även om man varit ute efter något annat arbete samtidigt. Individen kan på så vis utöka sitt nätverk och få in en fot på olika företag. Utöver Smiths slutsats kring de tre angreppssätten för att uppnå anställbarhet, höjer hon även kritiska frågor kring var gränsen går för att bli anställbar. Vad är egentligen arbete med tanke på all den obetalda tid människor spenderar utöver sina ordinarie arbetsuppgifter? Hon menar vidare att vi inte tar oss tid och ifrågasätter de strukturella skillnaderna som är skapade på arbetsmarknaden (Smith, 2010:293f).

Skrobanek och Jobst (2010) har utifrån Bourdieus kapitalteori försökt förstå individers transformation från skolgång till arbetslivet. De undersöker hur unga individer upplever att deras kulturella kapital, i detta fallet etniskt bundet, inte är gångbart på arbetsmarknaden och hur ungdomarna då övergår till att skapa egna fält där det kulturella kapitalet blir användbart, istället för att försöka konvertera sitt kulturella kapital till den dominanta kulturella kapitalformen i fältet (Skrobanek & Jobst, 2010:463). Med detta menas att individer upplever att deras nuvarande kulturella, men även sociala kapital, inte gynnar dem i deras försök att ta sig in på arbetsmarknaden. Skrobanek och Jobst argumenterar för att detta kan leda till att de skapar en egen arbetsmarknad uppbyggd kring sitt egna kulturella och sociala kapital, då de helt enkelt vänder sig till andra individer med liknande sociala och kulturella referensramar. Skrobanek & Jobst (2010:481) anser att Bourdieus term självexkludering måste vidgas för att kunna matchas in i sammanhanget, då individer som inte lyckas knyta an till och konvertera till den dominanta kulturella kapitalformen är de som riskerar att exkludera sig själva, genom att inte kunna generera ett ökat kulturellt kapitalinnehåll eller en mängd symboliskt kapital. Samtidigt har de individer som vänder sig bort från det dominanta kulturella kapitalet mot ett eget fält större sannolikhet att öka sitt fältspecifika kulturella kapital (Skrobanek & Jobst, 2010:480f).

Anställningsbarhet och flexibilitet är modeord på såväl den svenska som den europeiska arbetsmarknaden enligt Garsten m.fl. (2004) och de menar att den nya diskursförändringen har skapat en strukturell förändring på makroplanet som har bidragit till nya arbetsformer på det individuella planet. Det som sker på mikronivå är att flexibilitet är ledordet framför andra. Flexibilitet har en mängd betydelser i detta sammanhang, till exempel när det gäller att individualisera arbetarna och låta dem ha kontroll över sitt schema. Det låter bra, men samtidigt får de enligt Garsten (2004:156f) endast arbete när någon behöver deras tjänster. De nya flexi-

bilitetsformerna skapar en viss förskjutning av vilka normer som gäller på arbetsmarknaden. Den specifika norm som gäller för en individ som arbetar på ett ställe tas över av en mer generell flytande transfererbar norm som skapas för att en individ mer frekvent skall kunna byta från uppdragsgivare (Garsten, 2004:153). Tanken är att flexibilitet plus bra attityd är lika med succé för alla inblandade samt att flexibilitet inte enbart skall gälla arbetstider, arbetsplatser och arbets sätt utan även en flexibelt socialt förhållnings sätt, att individen skall passa in överallt menar (Ibid, 2004:157). Här grundas uttrycket ”be a Gumby”, där en Gumby står som en metafor för det föränderliga, det flexibla som begärs av en arbetare. En Gumby är en karaktär från låtsaslandet Gumbasia som kan resa över allt, genom speglar och till månen, samt förändra form när han själv önskar (Garsten, 2004:170). Garsten beskriver inte bara fördelarna med dessa nya förändringar utan riktar även några kritiska blickar på vad som egentligen krävs på dagens arbetsmarknad. Människor har svårt att uppnå den flexibilitet som efterfrågas av arbetsmarknaden vilket resulterar i en förhöjd osäkerhet.

### 3. Teorianknytning

Kapitlet tar upp de teorier som ligger till grund för vår analys och diskussion samt deras relevans för vår problemformulering. Vi har valt Pierre Bourdieus kapitalteori och Anthony Giddens strukturerings teori för att de är etablerade och allsidiga sociologiska teorier samt då de förklarar människors beteenden passar de väl till vår uppsats.

#### 3.1 Pierre Bourdieus kapitalteori

Bourdieu baserar sin teori på tanken att den sociala världen består av ackumulerad historia, vilket innebär att världen som den ser ut idag är baserad på det som tidigare skett (Bourdieu, 1986:1). Detta utmynnar i att människor bär inom sig sina generativa dispositioner, sin historia, Bourdieu benämner det habitus (Bourdieu, 1997:43). Habitus är utgångspunkten för individernas förståelse av sig själva och sitt handlande i världen. Utöver habitus struktureras individernas förståelse och handlingar utav tre huvudtyper av kapitalformer. Dessa kapitalformer är ekonomiskt, kulturellt och socialt kapital (Bourdieu, 1997:10). Det ekonomiska kapitalet består av pengar eller andra former av investeringar eller objekt som kan omformas till pengar såsom fastigheter, aktier, bilar och så vidare (Bourdieu, 1986:12). Det kulturella kapitalet finns i tre former, det förkroppsligade, det objektbundna och det institutionaliserade kapitalet. Det förkroppsligade kapitalet utgör mönster för tankemönster och hållning. Det objektbundna utgör till exempel böcker och dylikt till skillnad från det institutionaliserade kapitalet som består av kunskaper, som fås genom skolgång (Bourdieu, 1986:3). Socialt kapital består av de kontakter som en individ har eller kan ha tillgång till. Med detta menas att kontakterna utgör en social grund individen kan dra nytta av i allt från att tillskansa sig information till att be om tjänster (Bourdieu, 1986:9ff). Man kan alltså använda sitt sociala kapital, via nätverk, för att uppnå målsättningar i livet. Dock menar Bourdieu att ekonomiskt kapital alltid i någon form ligger till grund för de andra kapitalformerna (Bourdieu, 1986:13).

Bourdieu sammanfattar tillståndet hos de olika kapitalformerna som ett symboliskt kapital som är beroende av att andra tillskriver ett visst kapitalinnehav ett värde. När en individ uppvisar sina kapitalformer ute i fältet omvandlas kapitalet till symboliskt kapital genom att de andra individerna i fältet erkänner detta kapital (Bourdieu, 1997:10). Om kapitalet inte erkänns av andra aktörer har det inget värde i fältet.

Den sociala världen Bourdieu talar om kan ses som en marknad med olika fält, vilka i sin tur kan ses som enskilda marknader där fälten består av relationssystem, där individerna på fältet har olika inbördes positioner beroende på deras tillgång till de olika kapitalformerna. Fältet innehåller alltså en uppsättning maktrelationer. Det är främst genom smaken som vi gentemot de andra individerna visar vilken position i fältet vi besitter. Härav kan man tala om att fältet har olika sociala inhägnader (Bourdieu, 1997:11), där det krävs en specifik uppsättning kapital för att få tillgång till denna del av fältet. Enligt Bourdieu (1997) kan företag ses som en social inhägnad vilket innebär att de har en in- och en utsida, där individer inte hur som helst får tillgång till området. Ett symboliskt stängsel finns uppställt vilket skapar en inhägnad för företaget.

### 3.2 Anthony Giddens struktureringsteori

Struktureringsteorin ger oss ett tolkningsutrymme då vi vill undersöka hur människor agerar och förstår världen, samt hur företagen återspeglas i rekryterarens agerande utifrån dess struktur. Giddens (2008) menar att en struktur är en önskad normativ bas skapad för hur individerna inom företaget agerar för att uppnå de mål som strukturen skapat. En rekryteringsprocess är alltså en händelse över tid vars syfte är att inkludera någon i företaget.

Struktureringsteorin innebär att det finns en social struktur, traditioner, institutioner, moraliska koder och etablerade sätt att göra saker på, men kan också innebära att dessa kan ändras när folk börjar ignorera dem, ersätta dem eller reproducera dem annorlunda (Giddens, 2008:111). Teorin innebär att det sociala livet är mer än bara slumpmässiga handlingar, utan att det är upprepningar av handlingar från enskilda aktörer som bygger strukturen (Giddens, 2008:28). Till exempel är språket en sådan struktur, där dess grammatik och morfologi upprätthålls av strukturen genom att vi talar det med en grammatisk korrekthet. Men det går även att tala utan grammatisk korrekthet och att komma på nya ord, vilket medför att strukturen förändras över tiden. För att språket ska fungera som struktur måste båda parterna vara införstådda med denna funktion.

Då individer inte alltid agerar i enlighet med strukturen skapar detta ett handlingsutrymme för individen, som i förlängningen betyder just att strukturen över tid kan förändras (Giddens, 2008:111). Han menar att samspelet mellan individ och samhälle endast kan förstås om man sätter det sociala självet och den reflexive aktören i centrum för analysen (Johansson 1999:112). Det är individen själv som skapar och producerar den sociala verkligheten och denna process ingår alltid i en historisk given social och kulturell kontext. Dessa strukturer är inte endast begränsande utan även möjliggörande. Då struktureringen av den sociala verkligheten sker involveras meningsskapande, normer och makt och på så sätt är enligt Giddens struktureringen av sociala system alltid är öppna och formbara.

*"Analyzing the structuration of social systems means studying the modes in which such systems, grounded in the knowledgeable activities of situated actors who draw upon rules and resources in the diversity of action contexts, are produced and reproduced in interaction" (Giddens, 1984:25 citerad i Johansson, 1999:115 ).*

Giddens menar trots att aktörerna innehar ett eget tankesätt och kan påverka sina levnadsvillkor innebär det inte att de har en absolut kontroll över sina liv och de mål de eftersträvar då det finns fler faktorer som påverkar strukturen. Framväxten av moderna kommunikationsnät har inneburit större nätverk för aktörerna samt även framväxten av expertsystem som inte bara har lett till mindre kontroll över individernas situation utan snarare tvärtom (Johansson, 1999:115ff).

## 4. Metod

I kapitel 4 redogör vi för vår forskningsmetod och valt vetenskapligt förhållningssätt. Vidare beskriver vi tillvägagångssätt vid insamling och sammanställning av materialet, samt urval av respondenter och företag. Därefter redogör vi för vår förförståelse samt uppsatsens reliabilitet och validitet.

### 4.1 Kvalitativ metod

Vi har valt en kvalitativ metod och valt bort den kvantitativa metoden då vi inte ämnar söka statistisk signifikans eller generaliserande anspråk utan syftet med uppsatsen är att förstå fenomenet. Den kvalitativa metoden passar undersökningen bättre då vi vill försöka förstå och tolka de individer som har tillgång till fenomenet, i vårt fall de som ansvarar för rekryteringsprocessen (Kvale, 1997:66ff). Med den kvalitativa infallsvinkeln som verktyg får vi en inblick i hur människorna förstår sig själva i sitt sammanhang. Det är i vårt fall processer av hur de som rekryterare agerar och tänker kring ämnet rekrytering. För att fånga rekryterarnas utsagor genomförde vi semistrukturerade intervjuer då samtalet är en grundläggande form för mänskligt samspel. Den kvalitativa intervjuens syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening (Kvale, 1997:13).

Vidare implementerar vi en abduktiv ansats där ansatsen innefattar slutledning, aspekter för varseblivning och nybeskrivningar (Danermark m.fl., 1997:181). Abduktion består av ett logiskt resonerande kring slutledningen och andra tankeoperationer i en vidare bemärkelse. Det blir en växelverkan mellan empirin och teorin i den abduktiva ansatsen (jmf Danermark m.fl., 1997:18ff). Slutsatsen som hämtats ur denna referensram är en nytolkning av ett konkret fall och produkten blir en ökad insikt som dock inte är definitiv (Danermark m.fl., 1997:183).

### 4.2 Vetenskaplig inriktning

Vi utgår ifrån den kritiska realismens anspråk på att förstå en verklighet som är bestående av objektivt existerande fenomen, men att vår förståelse om det verkliga alltid begränsas av vår förmåga att nå fullständig kunskap om det (Alvesson, 2009:106ff). Enligt den kritiska realismen är det svårt att förstå verkligheten då vår kunskap alltid är begreppsligt förmedlad. Det innebär att fakta är teoribildande, men de är inte teorideterminerade. Detta i sin tur innebär att all kunskap är felbar och öppen för korrigerings. Men all kunskap är långt ifrån lika felbar (Danermark m.fl., 1997:40).

Verkligheten och det verkliga har en central betydelse inom den kritiska realismen och den består av tre slags domäner, empirin, den faktiskas och verklighetens domän. Empirins domän handlar om vad vi kan se och observera och är det som ligger till grund för vår förståelse av vår omgivning. Den faktiskas domän är vad som existerar oberoende av vad som vi kan se och tolka. Verklighetens domän är den domän som producerar mekanismer och andra fenomen (Alvesson, 2009:107).

Vårt utgångsläge är att på så vis komma närmare en kunskap om verksamma mekanismer och kunna föra diskussioner om vilka empiriska konsekvenser dessa kan skapa i olika slags kontexter (Danermark m.fl., 1997:14). Våra sinnesintryck är till stor del en socialt påverkad kunskap vilken kan beskrivas som den transitiva dimensionen och som ligger till grund för

vår förståelse av den empiriska domänen och verklighetens domän (Danermark m.fl., 1997:20).

Den kritiska realismen ser vi som ett alternativ till de dominerade utgångspunkterna i samhällskunskapen, positivismen och hermeneutiken (Danermark m.fl., 1997:9). Den har inte en enhetlig tankebyggnad utan den infattar många olika perspektiv och utvecklingslinjer. Kritisk realism innebär i vår tolkning en problematisering av relationen mellan den verkliga världen och de begrepp och tolkningar som vi sätter i fokus för vår forskningsprocess (Danermark m.fl., 1997:39ff). Sammantaget betyder detta för oss att den kritiska realismen ligger som ett bakomliggande filter och bildar tillsammans med våra andra teorier den referensram vi arbetat med när det kommer till att kunna tolka och analysera vårt empiriska material. Vi strävar efter att försöka skapa en relation mellan oss och vår problemformulering och de resultat som vi når fram till. Det är inom den kritiska realismens transitiva dimension vi kommer förhålla oss, genom vårt syfte att utifrån respondenterna subjektiva erfarenheter försöka förstå deras tolkningar i ett socialt sammanhang.

#### 4.3 Material

Vår utgångspunkt har varit respondenternas uppfattningar om hur rekryteringsprocessen går till och hur de fattar beslut kring de sökandes lämplighet för tjänster. En intervjuguide användes med fyra större teman, rekrytering, formella kvalifikationer, personliga egenskaper och beslutsfattande, som stöd till den semistrukturerade intervjun. Med den semistrukturerade intervjuformen finns det möjlighet att göra förändringar gällande frågornas form och ordningsföljd (Kvale, 1997:117). Vid behov under intervjun fanns det möjlighet att avvika från intervjuguiden och ställa nya frågor under befintliga teman. Vår användning av teman har även underlättat analysarbetet då vi har kunnat gå tillbaka till vissa teman i vårt tolkningsarbete och det har även skapat en bättre överblick över intervjuerna som helhet (Kvale, 1997:51).

De etiska aspekter vi lyft fram för respondenterna och som har varit vägledande i vår studie utgår ifrån det Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådets fyra riktlinjer, *informationskravet*, *samtyckekravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet* ([www.codex.vr.se](http://www.codex.vr.se)). För att skapa förtroende informerades respondenterna om undersökningens syfte och användning intervjumaterialet, samt att deltagandet i undersökningen var frivilligt och att de när de så önskade kunde avbryta sitt deltagande, redan innan intervjutillfällena (Kvale, 2007:142).

#### 4.4 Urval

Val av respondenter och företag har skett genom ett strategiskt urval då vi gjorde en medveten sökning efter företag på internet till undersökningen (May, 2009:121). Vi använde oss av sökordet företag med en viss geografisk avgränsning då fokus låg på mötet med rekryteraren. Vi kontaktade 20 företag via e-post där vi efterfrågade en person med erfarenhet kring rekrytering och huvudansvaret för processen. Vidare efterfrågade vi ett företag med minst 15 anställda, då en rotation på personalstyrkan är att föredra, då respondenten bör ha erfarenhet och kunskap kring rekryteringsprocessen (Esaiasson m.fl., 2007:176). Respondenterna valdes alltså utifrån en redan känd egenskap, vilken är att de har huvudansvaret i rekryteringsprocessen på företaget. Av de företag vi kontaktade var det 7 av dem uppfyllde våra krav samt tackade ja till att delta i undersökningen. Detta resulterade i åtta respondenter varav två av dem återfinns på samma företag där de delar ansvaret för rekryteringen. För en jämn könsfördelning valde vi att intervjua fyra män och fyra kvinnor. Dock fick vi ett bortfall

på grund av sjukdom, vilket ledde till att antalet respondenter minskade till sju och antal företag till 6. Här följer en beskrivning av de sju respondenterna och deras företag.

#### Respondent 1 Andreas – Företag A

Respondenten är en man i 30års åldern och har fått det fiktiva namnet Andreas. Han har en samhällsekonomisk gymnasieutbildning med tidigare erfarenhet som säljare och har genomgått flera internutbildningar. Andreas position inom företaget är platschef där hans huvudsakliga arbetsuppgifter består av att dels sälja över telefon och dels ha ansvar för personalfrågorna. Företaget tillhör en svensk koncern med fyra specialistbolag inom Human Resources. Huvudkontoret finns på annan ort. Företaget har funnits i åtta år och deras huvudsakliga uppgift är att sälja och leverera personalverktyg. Detta verktyg är av elektronisk form och ett stöd då man arbetar med personalfrågor. Försäljningen sker över telefon och de har direkt kontakt med andra företag och de bokar även in möten för att sälja denna tjänst. Verktygen innehåller allt från hur man behandlar juridiska ämnen till hur man rekryterar personal. Personalstyrkan var 5-10 personer på detta kontor och 30 personer i hela koncernen.

#### Respondent 2 Bert – Företag B

Respondenten är en man i 35-årsåldern och har fått det fiktiva namnet Bert. Han har lång arbetslivserfarenhet inom restaurangbranschen. Bert har en 3-årig gymnasieutbildning inom restaurang och en 3-årig högskoleutbildning i ekonomi och management. Sedan ett år tillbaka har han varit assisterande restaurangchef på företaget, men skall inom kort ta över som restaurangchef. Bert blev själv rekryterad internt till sin aktuella tjänst. Företagen är ett hotell som tillhör en större koncern. Hotellet har flera avdelningar såsom, konferens, restaurang, nattklubb, catering. Inom restaurangdelen har de ca 30 fastanställda och ca 30 extrapersonal.

#### Respondent 3 Bea – Företag B

Respondenten är en kvinna i 50-årsåldern och har fått det fiktiva namnet Bea. Hon är utbildad sjuksköterska och har lång arbetslivserfarenhet i restaurangbranschen. Hon har arbetat i femton år inom företaget och har erfarenhet av att arbeta på olika positioner. Vid ett tillfälle slutade hon och startade egen verksamhet, men återgick sedan till företaget. Bea har genomgått internutbildningar och hållit sig uppdaterad med diverse facklitteratur. Bea har varit restaurangchef på hotellet sedan nio år tillbaka, men ska inom kort byta till en ny tjänst på en annan organisation.

#### Respondent 4 Carl – Företag C

Respondenten är en man i 50-årsåldern och har fått det fiktiva namnet Carl. Han är utbildad sjuksköterska och varit verksam inom landstinget i 27 år och har sedan 4 år tillbaka varit verksamhetschef för en kommunal äldreomsorg. Carl är verksamhetschef över enhetscheferna inom kommunen. Under sin tid i landstingen internutbildade han sig genom olika chefs- och ledarskapskurser. Företaget är en kommunal verksamhet och består av olika delar såsom hemtjänst, hemsjukvård och skötsel av särskilda boenden, men även bostadsanpassning och en del annat ingår i organisationen. Det finns omkring 200 anställda inom organisationen.

#### Respondent 5 Doris – Företag D

Respondenten är en kvinna som är i 60-årsåldern och har fått det fiktiva namnet Doris. Hon har varit anställd inom verksamheten sedan i mitten på 70-talet. När hon själv fick tjänsten som personalchef skedde det ingen rekryteringsprocess utan hon har arbetat sig upp i



organisationen. Doris har studerat Human relationsrelaterade kurser parallellt med sin anställning. Verksamheten är ett företag som sysslar med att producera fjärrvärme och fjärrkyla, avfallshantering, sophämtning, hantering av farligt avfall och snart skall de även börja med att driva dricksvatten och avlopp i området. De har efter det kommande årsskiftet över 200 anställda.

#### Respondent 6 Edvin – Företaget E

Respondenten är en man i 50-årsåldern och har fått det fiktiva namnet Edvin. Han är utbildad ingenjör som har kompletterat sin utbildning med ekonomi, juridik och en master i Business Administration. Under sin yrkesverksamma karriär har han arbetat med olika bygg- och installationsprojekt, men även en del miljöprojekt. Under 2000-talet var han varit VD för dels ett tillverkande, men även ett sälj- och servicebolag inom branschen. Edvin har sedan 2009 varit affärsområdeschef inom det aktuella företaget. Verksamheten arbetar med miljövardsteknik där de erbjuder kompletta lösningar inom filterenheter för gas och stoft. De dimensionerar, konstruerar, monterar filterenheter och ser till att de sätts i drift. Dessa system används mestadels till att rena och behandla gas från pannor och kraftverk, så kallade kraftvärme-pannor, främst till processindustrin. Företaget har för närvarande 20 anställda.

#### Respondent 7 Fredrik - Företaget F

Respondenten är en man i 40-årsåldern och har fått det fiktiva namnet Fredrik. Han har läst fyra årigt tekniskt gymnasium samt gått geologivetarlinjen på universitetet och kurser inom biologi och naturgeografi. Fredriks nuvarande anställning är enhetschef samt marknadsansvarig på företaget. När han blev anställd själv till sin tjänst fick han genomgå flera intervjuer samt ett psykologiskt test. Företaget bedriver teknisk konsultverksamhet inom mark, berg, vatten och miljö. Det finns 90 anställda på företaget och han är enhetschef över drygt 20 anställda. Han beskriver organisationen som platt i utförandet med en kort beslutsväg från konsult till VD och vice versa.

### 4.5 Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Innan intervjusamtalet mottog respondenterna ett informationsbrev via e-post där vi kortfattat beskrev syftet med intervjun och vår bakgrund, samt att deltagandet är frivilligt och att de kan avbryta samarbetet om och när de själva vill (Kvale, 1997:107). Det framgår vidare i brevet att information om respondenterna och företagen inte kommer att redovisas utan all information kommer hanteras med konfidentialitet (Kvale, 1997:109).

Vid mötet med respondenten presenterade vi oss själva och repeterade intervjuens generella syfte. Vi förtydligade ytterligare de fyra etiska riktlinjerna för dem och frågade efter respondenternas samtycke av inspelning av samtalet. Information som kan avslöja respondenterna eller företagets identitet har undanhållits i studien och därför anges till exempel inte några geografiska platser, företagsnamn och respondenters namn utan de tilldelas fiktiva namn (May, 2001:80). Vi turades om att intervjua respondenterna och det fanns en intervjuguide som stöd. Under intervjusamtalet ställde en av oss ställde frågorna medan den andra förde anteckningar och ansvarade för diktafonen. Diktafonen möjliggjorde att vi kunde lyssna till det ursprungliga samtalet och enklare få en samlad uppfattning om den genomförda intervjun (Kvale, 1997:159). Som intervjuare har vi försökt bygga upp en öppen atmosfär genom presentation av oss själva samt och försökt att vara empatiska vid utfrågningen och utnyttja tystnaden och invänta respondentens svar (Kvale, 2007:118; [www.codex.vr.se](http://www.codex.vr.se)). Efter genomförda intervjuer transkriberades samtalet först enskilt sedan gemensamt. Intervjusamtalet

skedde i avskildhet på respektive företag och alla respondenter hade tillgång till ett avskilt utrymme som möjliggjorde att vi kunde intervju dem ostört på deras egen arbetsplats.

#### 4.6 Val av analysform

Val av analysform blev meningskoncentrering där vi skapade centrala teman i det empiriska materialet (Kvale, 1997:175f). De teman vi främst använt är rekrytering, formella kvalifikationer, personliga egenskaper och beslutsfattande. Syftet är att på ett koncist sätt fånga det väsentliga från empirin (Kvale, 1997:174). Processen har i vårt fall skett i fem steg, där det första steget, efter transkriberingen, var att vi läste igenom texten för att förstå helheten. Steg två var att vi fastslog meningsenheterna som respondenterna använt. Steg tre var att vi skapade de naturliga meningsenheternas olika teman. Steg fyra var att vi tillsammans återknöt dessa teman till syftet genom att ställa problemformuleringarna mot meningsenheterna. Steg fem utgjordes av att samla centrala teman i en beskrivande form, det vill säga den narrativa analysen (Kvale, 1997:177). Detta gjorde vi genom att de centrala teman som uppkom ur meningskoncentreringen användes för att skapa en text utifrån rekryteringsprocessens tidslinje (Kvale, 1997:181), vilket medförde att vi fick en sammanhängande berättelse av det insamlade materialet och det gav oss även en kontextskapande miljö för den resterande analysen.

#### 4.7 Validitet och reliabilitet

Utifrån vårt syfte och vår kvalitativa metod verifierar vi vår uppsats genom att bortse från reliabiliteten då vi inte söker statistisk signifikans eller generaliserande anspråk (Esaiasson m.fl., 2007:63ff). Detta då vi söker förståelse för fenomenet rekrytering (Esaiasson m.fl., 2007:70ff). Verifieringen har legat till grund för uppsatsen då validiteten testades under processens gång (Kvale, 1997:89). Validiteten har testats då vi ständigt ifrågasatt om syftet överensstämmer med undersökningen och att vi uppfyllt syftet. För att uppnå ytterligare validitet har vi försökt undvika ett språk som skapar utrymme för feltolkningar genom uppsatsprocessen, i allt från språk mellan oss och respondenterna till läsarens uppfattning av uppsatsen. Pragmatiskt sett så kan vi säga att detta är en tolkningsfråga, det vi kan göra för att minimera riskerna för detta är att ha en tillförsikt till det språk vi använder och vara tydliga i våra begreppsdefinitioner och sammantaget uppsatsens text. Samtidigt så kan man kritiskt säga att tolkningen sker subjektivt, på en personlig nivå. Häri kommer fördelen med att ha varit två då ständigt diskuterat och samstämmigt skapat resultat genom processen. För att undvika systematiska fel har vi använt oss av ett strategiskt urval gällande allt material (Esaiasson m.fl., 2007:63ff), till exempel att våra respondenter är rekryterare då vi undersöker fenomenet rekrytering.

#### 4.8 Förförståelse

En fundering är att företagen inte har en definitiv struktur gällande rekryteringsprocessen utan att det finns en outtalad mall som är föränderlig beroende på vilken tjänst som ska tillsättas. Självklart skiljer sig tjänster åt, men vad vi tror är att de flesta företag inte har ett speciellt tillvägagångssätt utan att det beror på vem som rekryterar och vilken tjänst det är som ska tillsättas. Vidare är vår förförståelse att det är den som rekryterar som avgör om den sökande är lämplig för tjänsten. Vår förförståelse präglas av våra värderingar från tidigare studier i organisationslära samt ämnet sociologi, där fokus ligger på att förstå mellanmänniska relationer. Vi bär även med oss en förförståelse från tidigare arbetslivserfarenhet då vi själva genomgått rekryteringsprocesser när vi blivit anställda.

## 5. Resultat

I kapitel 5 kommer ett urval av intervjuresultatet presenteras som är relevant för uppsatsens syfte och frågeställningar. Nedan följer tre underrubriker, rekrytering, formella kvalifikationer, personliga egenskaper och beslutsfattande och dessa är kopplade till uppsatsens frågeställningar och ligger till grund för analysen och diskussionen.

### 5.1 Rekrytering

Företaget A använder själva det verktyg de säljer och som innehåller en rekryteringstjänst berättar respondenten Andreas. Det är enbart platschefen som är involverad i rekryteringsprocessen med stöd från huvudkontoret. Annonserna som läggs ut är kopplad direkt till företagets hemsida och de använder sig även av elektroniska forum såsom AMS och Monster. Det förekommer även annonsering i den lokala tidningen. Rekryteringen sker främst externt. Efter att en ansökan kommit in som är av intresse kallas den sökande till intervju. Det som eftersöks i annonserna är en säljare och de har ingen utstuderad kravprofil utan det beskrivs kort i annonserna vad tjänsten innebär. Andreas förklarar att det inte finns en kravprofil för tjänsten utan att han vet vad han söker till företaget och det är en säljare.

*”Jag vet vad jag är ute efter och det går snabbt att urskilja när de kommer på intervju”. - Andreas*

Efter första intervjun där platschefen gjort sin första bedömning kallas den sökande till ytterligare en intervju om intresset finns. De använder sig av intervju i en tvåstegs fas där platschefen är den som håller i intervjun. Arbetspsykologiska tester används inte i denna del av koncernen berättar Andreas.

På företag B bygger de en mall som kretsar kring vilka kriterier de sökande bör uppfylla. Därefter skapar de en annons som går ut till lokala tidningar och internet. De involverade är restaurangchefen, assisterande restaurangchef samt VD:n för företaget. De informerar internt om den nya tjänsten och därefter följer en urvalsprocess där cv:n läses igenom och matchas mot kriterierna som finns i mallen. De cirka fem eller sex främsta kandidaterna går vidare till en första intervju där de försöker skapa sig en uppfattning om hur de sökande är som människor.

*”Man hittar en bra grund och sedan går man på personliga egenskaper”- Bert*

Det här tillvägagångssättet gäller endast när de har en specifik tjänst de ska tillsätta. Letar de extra personal till restaurangen går rekryteringsprocessen till på ett annat sätt. Respondenten Bea beskriver att alla i verksamheten är delaktiga och de som verkar intressanta kallar de ganska snabbt på en intervju. I samband med detta kontrollerar de även referenser på de sökande.

*”Det är mycket bekantas bekanta, kompisar här och kontakter där.”- Bea*

De flesta intervjuerna på företag B är upplagda som ett samtal där den sökande får berätta om sig själv. Bea förklarar att man snabbt in i samtalet kan avgöra om den sökande passar in i företaget.

*”Man märker ganska snabbt om den personen passar in i vår verksamhet eller i alla fall att det finns en möjlighet att utveckla den här personen så att vi får den, så att vi kan finslipa den, så som vi vill ha den.”- Bea*

Intervjuerna fortskrider med en presentation av verksamheten och till sist fattas beslutet om anställning berättar Bea.

Företag C har en mall för tjänsten som skapas av personalavdelningen och den innehåller en kortare beskrivning av verksamheten, en arbetsbeskrivning och några kvalifikationskrav. Dessa krav varierar beroende på vilken tjänst det är som efterfrågas, men det vanligaste är en undersköterskeutbildning på gymnasienivå. De som är involverade i rekryteringsprocessen är chefen för enheten, facket och personalenheten, ibland även verksamhetschefen. Personalenheten fungerar i det läget ofta som en stödfunktion och håller i en rad praktiska saker, såsom att sammanställa och skicka iväg annonser. Den slutgiltiga utformningen innan annonsen skickas ut i tidningar och andra medier brukar personalenheten sköta. Vanligtvis sätts inte hela annonsen ut utan de använder sig av en blänkare, det vill säga en kortare annons som hänvisar till en internetannons.

Vid intervjusamtalet så brukar facket antingen sitta med eller ha en egen intervju med de sökande. Vid intervjun anser Carl att själva svaren inte alltid spelar så stor roll, utan det är snarare hur man svarar och hur samtalet flyter på. Det första intrycket spelar också in, hur personen verkar vara socialt, att hon eller han passar in i organisationen. Det är viktigt att personen är lugn, sansad och ger ett ärligt och självinsiktsfullt intryck berättar respondenten.

Vilka krav som ställs på de sökande är specifikt beroende på vilken tjänst det är säger han, men är det en tjänst som till exempel sjuksköterska eller arbetsterapeut, som kräver en legitimation, så är legitimationen det främsta kravet. Det handlar mycket om att skapa ett förtroende under intervjun mellan parterna. Att uppvisa en social kompetens, och att man passar in i organisationen enligt Carl. De ställer även frågor om frånvaro och egenskaper till den sökande. Utöver intervjun brukar de även kontakta de referenspersoner som de sökande angivit. Ibland gör den fackliga organisationen även sina egna referenstagningar, där de kontaktar det lokala facket och frågar hur samarbetet fungerat på tidigare arbetsplatser. När de sedan beslutar sig för vem som skall få tjänsten så brukar de främst gå på de formella kvalifikationerna, för att allt skall gå korrekt till eftersom det går att överklaga ett anställningsbeslut enligt respondenten.

*”För det första så måste det rent formellt vara riktigt [...] de sökande kan överklaga beslutet och då vill man ha rätt på fötterna”. - Carl*

På företag D är affärsområdeschefen eller avdelningschefen tillsammans med personalchefen involverade i rekryteringsprocessen. Vid vissa tillfällen köper de in extern konsult hjälp. Processen startas när det uppstår en vakans, då de gör en intern vakansprövning och kollar av om tjänsten verkligen behöver fyllas. Om tjänsten behöver fyllas så brukar de sedan gå vidare genom att kolla internt efter sökande. Om det finns någon intressant läggs en internannons ut, annars sker det en externannonsering i lokala tidningar och facktidningar. Innan annonsen skapas en mall som innehåller alla baskrav som krävs för tjänsten. Respondenten berättar att;

*”... vi har gjort upp ett system där vi har vissa baskrav vad det gäller utbildning till exempel för alla våra tjänster. Det har vi färdigt hela tiden. Då är det bara att plocka fram den och titta, är det något vi behöver förändra?”- Doris*

De flesta ansökningar tas emot via e-post och de försöker att besvara alla inkomna ansökningar.

*”Jag brukar försöka läsa alla, men en del avfärdar jag ganska fort för de har inte alls den kompetensen.” - Doris*

Vid intervjutillfället läggs det tonvikt vid rätt attityd hos den sökande och att hitta individer som passar in på företaget förklarar respondenten.

*”Man skall ha en positiv attityd, att vilja göra det lilla extra” - Doris*

Om de har några välkvalificerade kandidater så kan de ibland köpa in ett arbetspsykologiskt test om de är osäkra, men det hör till ovanligheterna. Efter intervjuerna brukar de i samförstånd komma fram till beslut om vem de skall anställa.

Företag E diskuterar behovet av en eventuell anställning internt först. Finns behovet går de ut internt och talar om vad det är de söker efter och låter medarbetarna på så sätt vara delaktiga i processen.

*”För många gånger får man tips. Någon känner någon och då kan man ha en fördel att man rekryterar in folk utifrån som man då kanske har en relation till sedan tidigare.” - Edvin*

Utöver detta berättar respondenten att de brukar gå ut med annonser till lokala tidningar och ibland anlitar de externa konsulter för rekryteringar beroende på tjänsten. De använder sig av en kravprofil där kompetenser och kunskaper specificeras utifrån vad de anser vara nödvändigt för att kunna utföra arbetsuppgifterna. De söker även individer som passar in i organisationen berättar Edvin. Därefter när de fått in en rad ansökningar så brukar de försöka matcha de sökandes CV mot kravprofilen och se vilka som bäst överrensstämmer med profilen. Sedan kallar de ett antal till en intervju.

*”Vi använder oss av intervju, gärna med en rekommendation som bakgrund” - Edvin*

Efter intervjun sammanslaget med personens meriter och rekommendation tas beslutet om anställning.

Företag F:s rekryteringsprocess kan skilja sig åt beroende på vilken tjänst som ska tillsättas. Fredrik berättar att företaget ibland använder sig av rekryteringsföretag, HR-experter och personliga kontakter när de letar efter ny personal. Det huvudsakliga arbetet i processen utförs av de enhetscheferna på företaget just för att de finns på arbetsplatsen. I nuläget rekryterar de mest internt inom företaget, men det tenderar till att bli fler externa rekryteringar framöver förklarar respondenten. Vakansen meddelas först inom företaget om ingen kan täcka upp tjänsten annonserar de i media och ansökningarna tas emot via e-post. Beroende på vad för tjänst som utannonseras utformas det en arbetsbeskrivning av tjänsten. Ibland eftersöks det en person med vissa egenskaper där utbildningen inte specificeras, och då är annonsen öppen att tolka berättar respondenten.

*”Ibland söker vi en person med vissa egenskaper. Det är inte utbildningen som är viktig utan det är personen i sig som är viktig” - Fredrik*

Om en arbetsbeskrivning utformas så beskrivs kraven på erfarenhet, kunskapskrav och sociala krav. Det kan enligt Fredrik röra sig om personliga egenskaper och ekonomiska krav som att lönen stämmer överens med vad den som anställs begär. Intervju är det främsta verktyget vid

rekryteringsprocessen, men det förekommer även arbetspsykologiska tester, beroende på vilken sorts tjänst som ska fyllas. De testerna som används är då IQ-test, psykologiska test och färdighetstest. När det kommer till frågor om vikten av arbetslivserfarenhet, utbildning, referenser och rekommendation och cv är för rekryteraren svarar Fredrik;

*"Det är viktigt att se om personen har kunskap att utföra de arbetsuppgifter som vi kräver, det är ett extra plus om det finns goda referenser och om någon rekommenderat personen". - Fredrik*

*"Cv – är bra vid den första gallringen – sedan förlorar det sitt värde under processens gång". - Fredrik*

Respondenten värderar dessa egenskaper i den ordningen som finns i citatet, det vill säga att personen ska inneha kompetens för att utföra arbetsuppgiften, ha goda referenser från tidigare arbeten och rekommendation samt en bra cv.

## 5.2 Formella kvalifikationer och personliga egenskaper

För att den arbetssökande ska ses som lämplig för tjänsten menar respondent Andreas att han tittar på kriterier såsom arbetslivserfarenhet inom säljyrken, utbildning och referenser. Men för att bli anställd så ska man även fungera i arbetsplatsens gruppdynamik och ha utvecklingspotential inom företaget.

*"Jag går mycket på personligheten och någon som kan utvecklas mycket och passa in i gruppen". - Andreas*

De personliga egenskaper som eftersöks är att personen ska vara social i bemärkelsen att den är bra på att ta kontakt med andra människor för att kunna sälja produkten, samt att kunna fungera i arbetsgruppen. De vill ha en medarbetare som är driven och organisationsorienterad. Personliga egenskaper såsom målinriktad och socialt kompetent nämns ett flertal gånger av respondenten. Andreas beskriver vidare att han vill ha en sökande som vet vad de vill och visar intresse för tjänsten.

*"Att vara påläst om oss tycker jag visar att man faktiskt är intresserad av det här jobbet". - Andreas*

Det första intrycket är viktigt och att personen visar intresse för organisationen. Det läggs stor vikt på att den sökande har letat fakta om företaget och tjänsten och är påläst inför intervjun menar Andreas.

Respondenten Bert menar att det är först då de sökande har uppfyllt de kompetenser som efterfrågas för tjänsten som man tittar närmare på deras personliga egenskaper.

*"Det är lättare att lära någon det faktiska jobbet än att lära någon hur man blir en kompetent person i form av de personliga egenskaperna." - Bert*

Respondenten söker efter någon som passar på arbetsplatsen och de kräver erfarenhet av branschen, gärna i kombination med en ansvarsposition och personalansvar. De vill att den sökande ska ha rätt ålder för tjänsten. Detta gäller då det eftersöks en specifik tjänst som ska tillsättas. Personen bör ha en bra förståelse av branschen, det segment de försöker sälja emot, och dels för att passa in i arbetsgruppen.

*"Man får ju inte ålderdiskriminera, men är det en 65 åring som söker och ska driva en verksamhet med sena nätter och ungt klientel så passar det inte våra krav"- Bert*

Bert menar att flexibilitet hos den sökande också är ett krav. Den sökande får inte bo för långt från arbetsplatsen, utan kunna ta sig till arbetet utan några komplikationer med tid eller transport. Man måste även vara flexibel när det kommer till arbetstiderna då tjänsten innefattar långa och obekväma arbetspass. De ska även ha rätt familjeförhållanden för att kunna vara flexibla. Den som ska anställas måste kunna lösa sina privata åtaganden med familj och husdjur etc. eftersom det annars blir en belastning på resten av arbetsgruppen berättar respondenten.

*"Det är en livsstil faktiskt. Det finns ju inte 8 till 5 här. Som jag idag, jag kom in här klockan 10 och så slutar jag 23 i kväll"- Bert*

Bert anser att den sökande bör ha ett korrekt förhållningssätt, kunna bemöta kunder och ha en god kommunikativ förmåga med sina medarbetare. Den sökande skall även kunna visa framåtanda och ha ett bra kroppsspråk är också viktiga egenskaper.

*"Mycket personliga egenskaper. Det är ju nästan A och O. För du sitter ju ofta i en kundkontakt. Hamnar ofta i diskussioner med gäster. Och vi skall kunna lösa de konflikter som uppstår då."- Bert*

Respondent Bea anser att på grund av verksamhetens art så är det främst personliga egenskaper och erfarenheter som väger tyngst hos den sökande vid en rekrytering.

*"...ja det finns ju vissa kriterier som man skall uppfylla. , man skall helst vara ung, snabb och ha lång serveringsvana. Vara social, trevlig, ärligt, komma i tid"- Bea*

Sedan finns det även andra kriterier, som är bundna till individen. Hur deras hållning är, hur de pratar och hur de går beskriver respondenten.

*"Hasar man fram då vet man att här kommer det inte hända mycket."- Bea*

Det gäller påvisa positiv attityd, både till sättet att vara och till sättet man agerar och kommunicerar på. Det gäller på något sätt att passa in i gruppen, och servicebranschen kräver enligt Bea näst intill en egen personlighetstyp. De ska ha ett serviceinriktat inre, vara anpassningsbara, kunna visa framåtanda och vilja lära sig nya saker.

Då det kommer till vad som gör personer attraktiva för företaget berättar Bea att hon är tacksam som chef att det finns personer som vill jobba för de villkor de har att erbjuda.

*"Jag är lyckligt lottad att det finns människor som kommer hit och jobbar då jag erbjuder dem dålig lön, dåliga arbetsvillkor och dåliga tider". - Bea*

Respondenten Carl menar att de personliga egenskaperna är starkt förbundna med verksamheten.

*"Vi jobbar med människor, alla jobbar ju med människor på något sätt."- Carl*

Carl anser att de sökande på grund av yrkets karaktär behöver ha vissa personliga egenskaper som lämpar sig bättre när man skall arbeta med människor. Man bör vara öppen och ärlig, lugn och sansad, men även att man skall vara resonabel och uppriktig.

*"Det är ju inga supermänniskor vi är ute efter, utan det är ju helt vanliga människor." - Carl*

Samtidigt anser Carl att de flesta människor innehar just dessa personliga egenskaper. Vikten ligger i att ge ett förtroendeingivande intryck, och en känsla av att man är uppriktig samt att man känner till sina egna begränsningar. Innebörden av den sociala kompetensen är enligt Carl att kunna hantera människor, vara en öppen och ha en ärlig karaktär, vara lugn och sansad, resonabel, uppriktig, ärlig, vara självinsiktsfull och vara förtroendeingivande.

Respondenten Doris eftersöker personliga egenskaper såsom rätt attityd vilket innebär att vilja göra det lilla extra och att kunna arbeta med frihet under ansvar. Detta kan sammanfattas som att de personliga egenskaper som passar in i gruppen utöver ska individerna kunna vara självgående och motiverade.

*"Men det är ju inte juste mot någon att ta någon som inte passar in heller. Även om de har den rätta kompetensen"- Doris*

Respondenten Edvin eftersöker personer som passar in i företaget. En positiv attityd och lojalitet är personliga egenskaper som värderas högt. Han eftersöker människor som inte låser sig fast sig vid problem utan i stället försöker se lösningar på problemen.

*"... det här intresset för detaljer och jobba självständigt. Analytisk och den typen. Det beror väldigt mycket på vad det är man söker." - Edvin*

Utöver dessa egenskaper så är det även önskvärt om den sökande är dialoginriktad, kommunikativ och kan hantera samspelet inom gruppen. Utöver dessa förhållandevis generella egenskaper så särskiljer sig vad företaget efterfrågar beroende på vad det är för tjänst enligt Edvin. Om det skulle vara en säljare de eftersöker så ligger fokus på att individerna har ett människointresse och att de är utåtriktade individer, medan andra tjänster tonar ner just de egenskaperna till förmån för andra. Det finns en liten variation av egenskaper som är bundna till vilken tjänst individerna skall ska fylla i företaget E.

Respondenten Fredrik menar att det första intrycket är väldigt viktigt för honom då man får en bild av personen som antingen är negativ eller positiv och intrycket kan antagligen försvinna eller förstärkas med tid.

*"Det är vid det första intrycket jag kan få en positiv eller negativ bild av personen och det tar en stund innan detta intryck försvinner eller förstärks"- Fredrik*

Fredrik förklarar vidare att den sökande ska vara driven och vilja utvecklas i företaget. Den sociala kompetensen är viktig då de har mycket kontakt med kunder som konsulter.

*"Om man inte har de sociala egenskaperna kan man också bli en bra konsult, men kanske då mer som en specialist inom sitt område"- Fredrik*

Respondenten värderar de personliga egenskaperna på följande sätt;

*"För mig är viljan och drivet de viktigaste egenskaperna. Man kan ha hur mycket kunskap som helst, men vet man inte hur man skall få ur sig dem är de värdelösa". - Fredrik*



### 5.3 Beslutsfattande

Vid beslutsfattande om den sökandes lämplighet svarar respondenten Andreas att han går på sin magkänsla om han har två sökande med liknande erfarenheter och likvärdiga personligheter.

*"Om jag har två likställda sökande går jag helt och hållet på min magkänsla"- Andreas*

Han beskriver sin magkänsla som något det inte går att ta på utan det är en känsla som finns när man lämnar intervjun. Något som säger vilken person han ska välja för tjänsten.

*"Magkänslan är svår att beskriva med ord. Det är något som klickar mer än något annat, det finns en känsla någonstans i magen som säger att denna person är rätt". - Andreas*

Respondenten Bert beskriver magkänslan som ett helhetsintryck av hur de sökande är som personer och att han använder sig av magkänslan då han skall jämföra de sökande mot varandra för att kunna fatta ett beslut om anställning.

*"Och sedan blir det den berömda maggropkänslan som man alltid pratar om. Vem kan vara bättre än den andra. Tyvärr kan den slå helt fel ibland." - Bert*

Bert menar att det första intrycket av en sökande kan lura en. Genom att man först får en känsla av att personen till exempel är framåt och tar för sig, men att det sedan visar sig att så inte alls var fallet. Att personen inte alls klarar av arbetet eller att den inte alls är sådan som man först fick intrycket att den var. Man går på magkänslan då den på något sätt grundar sig i hur det kommer fungera. Eller tvärtom, att det inte kommer fungera så väl utifrån en känsla av att det inte känns bra infinner sig hos respondenten .

Respondenten Bea beskriver att hon går mycket på magkänslan under en rekryteringsprocess. Magkänslan beskriver hon som en känsla man får för någon man möter.

*"Man ser nästan på, jag ser det... ...Man känner personens energi. Känner man nästan direkt." - Bea*

Hon beskriver vidare att det är speciella människor som arbetar i branschen och att de har en speciell personlighetstyp.

*"De är inte udda, men man märker det ganska snabbt om de passar in i branschen"- Bea*

Bea förklarar att hon får en känsla av vilka personer som passar in i verksamheten och hon menar att det baseras på sin egen erfarenhet av branschen, kombinerad med hennes magkänsla. Magkänslan är den känslan hon får av den sökandes egenskaper och attityd, hur den sökande är som person och hur han eller hon passar in gentemot den personlighetstyp som respondenten uttrycker nästan går hand i hand med serviceyrket. De personer som inte har det som Bea uttrycker som "energin" kommer inte att presentera företaget, men de kan få finnas i bakgrunden.

Respondenten Carl beskriver magkänslan i termer av en intuition, en känsla om framförallt individens sociala förmåga och hur denna individ kommer passa in i verksamheten.

*"Magkänslan, javisst, intuition, magkänslan. Men sedan kan det ju vara så att det är någon som har mer erfarenhet, men min magkänsla säger så att den här personen inte kommer passa in i den här organisationen. Men då får man ju vara tydlig med det." - Carl*

Magkänslan framställs här utifrån hur Carl känner av hur den sökande förmedlar förtroende i mötet. Magkänslan spelar framförallt en roll efter det att de formella kraven, såsom utbildning eller legitimationer, är uppfyllda.

Respondenten Doris låter magkänslan avgöra för att hitta rätt attityd hos de sökande. Denna magkänsla som respondenten upplever brukar diskuteras med de involverade i rekryteringsprocessen.

*”Och för det mesta har vi samma känsla. Sedan har det hänt några gånger att vi liksom fått varsin kandidat och ingen vill ge sig.”- Doris*

De inblandade diskuterar utifrån detta de sökandes för- och nackdelar. Men oftast har de båda rekryterarna fått samma känsla för samma kandidat och hittills har det enligt Doris gått bra.

Magkänslan är enligt Doris en känsla som är ”så svår att ta på”, men är en funktion som indikerar om attityderna hos de sökande är de rätta för henne och företaget.

Respondenten Edvin anser att magkänslan hjälper till att skapa det samlade intrycket av den sökande och att magkänslan hjälper till att rättfärdiga sina beslut och antaganden.

*”... man argumenterar ju för varför man valde den personen. Då betonar man ju kanske de starka sidorna och nedvärderar de mindre uttalade sidorna. Jag tror att vi duperar oss själva lite grann.”- Edvin*

Vidare anser Edvin att det kan vara ganska mycket tillfälligheter och känslor som skapar magkänslan och att det av rena tillfälligheter kan komma in på ett samtalsämne under intervjun som de gör att man knyter an till den sökande.

*”Man delar ett intresse, man samtycker i någon särskild fråga.”- Edvin*

Respondenten menar att sådana små detaljer sedan på något sätt förstoras upp i kontexten. Samma sak gäller om man skulle få ett negativ första intryck att individen. Denna känsla kan gärna hänga kvar och färgar den sökande under den resterande intervjun berättar Edvin.

Respondenten Fredrik anser att magkänslan spelar roll vid rekryteringsprocessen och det måste kännas rätt för honom när han ska anställa ny personal. Han beskriver magkänslan som att man får förtroende för den som söker.

*”Man får ett direkt förtroende för den sökande”- Fredrik*

Vad som gör någon anställbar för honom är att den sökande ska ha kunskap, kompetensen, erfarenhet och dessa tre är grundläggande. Finns inte erfarenheten och kompetensen kan de uppvägas av att den sökande har ett driv och en vilja att arbeta förklarar Fredrik.

## 6. Diskussion och analys

I kapitel 6 följer diskussion och analys av resultatet och här kopplas undersökningens resultat samman med Bourdieus kapitalteori och Giddens struktureringsteori samt tidigare forskning. Det sker en återkoppling till syfte och frågeställningar om rekryteringsprocessen och beslutsfattande. Rekryterarna beskriver sex nyckelpunkter; annonsens betydelse, sökandet i kontaktnät, tillträde till intervju, intervjuens roll, referenstagning och beslutsfattande.

### 6.1 Rekryteringsprocessen och beslutsfattande

#### 6.1.1 Annonsens betydelse

Annonsen verkar ha en dubbelbetydelse för företagen. För även om en del av företagen lägger stor vikt vid att ta fram en mall eller kravprofil tidigt i processen så ger skapandet av annonsen oss två bitar av information om vad som händer i företagen. För det första så har företagen varit tvungna att tänka till i skapandet av annonsen för vad som efterfrågas, det vill säga vilken funktion tjänsten skall ha. Det innebär att företagen har kartlagt vilka mänskliga resurser som den sociala inhägnaden saknar eller behöver för att fungera som bäst efter utformade mål. För det andra så illustrerar det rekryterarnas syn på hur företagets verksamhet fungerar, och vilken struktur som företaget använder för att få ut ett önskat agerande bland sina medarbetare. I och med denna uppfattning så har rekryteraren skapat sig en samlad bild av företaget, vilka individer som ingår i företaget samt hur de agerar. Därmed har rekryteraren också skapat sig en bild av hur den sociala inhägnadens fältspecifika egenskaper ser ut. Detta kan utifrån Bourdieus (1986) terminologi förstås som att vissa typer av habitus eller kapitaltyper passar bättre in än andra, och som innebär att vissa individer bedöms som mer lämpliga än andra.

De rekryterare som svarade att de inte hade en utstuderad kravprofil skapade dock en då annonsen utformades. Annonsens innehåll beskriver vad de efterfrågar för formella kvalifikationer och personliga egenskaper för den tilltänka tjänsten. Den andra delen av annonsen, som oftast brukar innehålla information om företaget och dess verksamhet, innebär att företagen tänkt till om sig själva och vad man är. Annonsen kan som Jarzabkowski (2008) beskriver ses som ett styrdokument för de sökande. Detta genom att beskriva strukturen för att få fram önskade ageranden, som i detta fallet mer specifikt landar i att en annons även blir ett ramverk för de sökande att anpassa sig efter.

Det är svårt att skapa sig några generella bilder av vad deras annonser innehåller när det gäller formella kvalifikationer och personliga egenskaper eftersom det är tjänstespecifikt, men de brukar vara utformade på ett sätt som skapar ett tolkningsutrymme för både rekryterare och de arbetssökande. Det går att uttolka att företagen söker olika egenskaper utifrån verksamhet och vilken tjänst som ska tillsättas. Hos företag med större krav på institutionaliserat kulturellt kapital, såsom utbildning och legitimationer, framgår detta tydligare i annonserna än i företag utan några sådana krav.

Enligt rekryterarna bedöms de personliga egenskaperna främst vid intervjun och är svåra att definiera för arbetsgivaren i annonsen. Precis som Lindelöw Danielsson (2003) skriver bör man undvika generella termer av personliga egenskaper, då de är svårdefinierade i verkligheten. Ett exempel på en sådan generell term är social kompetens, där människor har olika uppfattningar om vad begreppet betyder. Det finns svårigheter i att beskriva de personliga egenskaperna i en annons då dessa är av relationell basis, vilket innebär att individer kan

upplevas olika från person till person. Det finns även svårigheter med att vara så strukturerad i sin arbetsbeskrivning som Froschheiser (2009) verkar göra gällande att man bör vara. Detta kan bero på att det rent praktiskt är svårt att få fram detta i annonsen då faktorer som arbetsdelning och tjänster varierar.

#### 6.1.2 Sökande i kontaktnät

Hälften av respondenterna beskrev att de ofta använder sig av personliga kontakter när de rekryterar. De frågar främst sina medarbetare om de känner till någon lämplig för tjänsten som företaget efterfrågar. Rekryterarna använder sig av företagets sociala kapital, det vill säga medarbetarnas kontaktnät för att lättare finna den önskade medarbetaren. Respondenterna värdesätter tryggheten i de personliga relationerna, tryggheten ligger här i att de har en kännedom, en relation till sina medarbetare. Samtidigt litar de på att dessa kontakter är kapabla att finna rätt medarbetare, de rätta kapitalformerna. Kontaktnät eller de sociala relationerna återspeglar en närhet i normer eller i habitus genom det umgänge som rekryteraren, medarbetarna och deras kontakter har med varandra. Spridningen sker stegvis, från kontakt till kontakt, vilket medför att företagets nätverk som ligger närmare företagets fältspecifika egenskaper eller struktur och finner på så sätt lämpliga kandidater till tjänsten.

#### 6.1.3 Tillträde till intervju

Alla respondenter svarar att de sökande som verkar lämpliga får komma på intervju. Respondenterna menar att företagen utgår från de svar de fått på den utannonserade tjänsten, det vill säga de sökandes cv, även spontanansökningar och alternativt tar rekryterarna in individer från företagets kontaktnät.

De sökande som kallas till intervju återspeglar det som företaget efterfrågar i annonsen. De ska även ha tillräckligt mycket erfarenhet och utbildning för att klara av tjänsten, vilket innebär att de sökande enligt Bourdieu (1986) ska inneha ett kulturellt kapital som passar tjänsten. Då utbildning och arbetslivserfarenhet väger tungt, framkommer det också att erfarenhet inom liknande område tyder på att individerna kan förväntas utföra tjänsten av rekryteraren. Ibland kan det vara svårt för rekryteraren att avgöra de personliga egenskaperna endast beskrivna i ett cv då avgörandet först kan ske i ett intervjusamtal. Det är därför respondenterna rekommenderar att rekrytera personal via företagets nätverk. Då det finns en kännedom om den sökande från till exempel företagets medarbetare och detta är grunden enligt Bourdieus (1986) sociala kapital där nätverket fungerar som en referens.

#### 6.1.4 Intervjuns roll

De arbetssökande som kommit till detta stadium i processen har ansetts som lämpliga för tjänsten av rekryterarna eller de medarbetare som rekommenderat dem. Vid intervjusamtalet får rekryterarna en uppfattning om de sökandes samlade lämplighet, grundad på erfarenheter och personlighet. Intervjun är en interpersonell symbios, ett samspel, där intervjuaren skall uppskatta den sökandes kvalitéer utifrån hur den sökande agerar och vad denne säger. Eller som Smith (2010) beskriver, individer bör ha en strategi för att främja sin egen identitet gentemot vad som önskas. Det innebär att individerna har en befintlig identitet, en uppsättning personliga egenskaper, som överensstämmer med vad företaget efterfrågar. Det är rekryteraren som avgör under intervjusamtalet huruvida den sökande är lämplig eller inte lämplig för tjänsten. Detta kan tolkas utefter Bourdieus (1986) habitus då rekryteraren kan använda sitt habitus och gör en matchning mellan sin egen erfarenhet och förståelse av företaget och sin egen uppfattning av den sökandes kapitalformer och indirekt dennes habitus. För att kunna göra en sådan bedömning bör rekryteraren ha kännedom om sin egen sociala inhägnad, sitt företag och försöka uppfatta den sökandes egenskaper under samtalet. Detta kan

knytas an till det som Hodgkinson och Sparkes (1997) förklarar när de beskriver hur ett beslut fattas. Det vill säga människor skapar sig ett samlat omdöme baserat på tidigare erfarenheter och kunskaper och relaterar dessa till den kontext man befinner sig i.

Då den sökande skall kunna förmedla rätt egenskaper under processen kan de inta ett förhållningssätt som passar företagets struktur. Smith (2010) och Garsten (2004) menar att individer bör ha en förmåga att anpassa sig till den rådande strukturen vilket sker genom att de sökande förstår vilka egenskaper som efterfrågas och lyckas framhäva dessa under mötet med rekryteraren. De sökande kan även förhålla sig såsom Skrobanek och Jobst (2010) beskriver i termer av att individer antingen måste få sina kapitalformer godkända i fältet, eller att de får söka sig till ett annat fält där deras nuvarande kapital erkänns. Med detta menas att de antingen framhäver sitt sociala och kulturella kapital vilket gör dem attraktiva utifrån det företaget efteröker eller att de sökande letar efter företag som är mer lämpade för deras nuvarande kapital.

#### 6.1.5 Referenstagning

Referensen medför att rekryterarna får tillgång till mer information om den sökande och således får ett bättre underlag för sitt beslut om lämplighet. Om informationen stämmer överens med den information som den sökande själv uppgivit, stärks dennes utsago gentemot rekryteraren. Informationen stärks, eller rättare sagt erfarenheten bekräftas om den sökande, och ligger sedan till grund för den bedömning som rekryteraren gör. Referenstagning kan kopplats till hur Hodgkinson och Sparkes (1997) beskriver beslutsprocessen när det gäller att hantera och söka information till grund för beslut. Enligt respondenterna bidrar goda referenser till ett starkare beslutsunderlag då de avgör de sökandes lämplighet.

#### 6.1.6 Beslutsfattande

Respondenterna anger två nyckelpunkter som ligger till grund för de sökandes lämplighet; formell kvalifikation såsom utbildning och arbetslivserfarenhet samt personliga egenskaper. De utbildningar som efterfrågas är beroende av vilka tjänster som rekryteraren ska tillsätta. Dessa olika tjänster lägger också olika stor vikt vid vilka formella kvalifikationer och utbildningar de sökande ska ha. Till exempel om en sjuksköterska skall tillsättas så var det ett krav att inneha en specifik legitimation. I ett sådant fall finns således ett tydligt krav på att individen besitter ett institutionaliserat kulturellt kapital, en utbildning och att individen även innehar det symboliska kapital som är knutet till utbildningen, ett examensbevis. En annan infallsvinkel när det kom till det institutionaliserade kulturella kravet var att det fanns ett visst synsätt kring utbildade individer då de har en grund relaterad till den genomförda utbildningen. Här kan man dra parallellen till Bourdieus (1986) förkroppsligade kulturella kapital där utbildningen har påverkat individens sätt att uppföra sig på. Det sista är att människor som genomgått en viss utbildning har hämtat in en viss kunskap, ett kulturellt kapital, som ökar deras chanser att utföra arbetet på ett fullgott sätt. Sammanfattningsvis kan man påstå att vid tjänster med krav på legitimation var det en specifik utbildning som efterfrågades av rekryteraren då de var i behov av den praktiska kunskapen. De andra respondenterna hade ett mer flexibelt förhållningssätt gällande vilket utbildning som krävdes. Det fanns krav på utbildning, men variansen var högre och fler var gångbara hos företagen.

Arbetslivserfarenhet användes under beslutsfattandet i syfte att visa på att de sökande hade praktiska erfarenheter som då indikerade att de kan fungera i tjänsten. Att de sökande har en större förståelse av vad som tjänsten kräver och hur man mer praktiskt utför tjänsten. Arbetslivserfarenhet användes även som ett komplement till utbildning så att företagen kan utvidga sin urvalsgrupp med att kunna säga att annan utbildning sammanslaget med erfarenhet kan likställas med en högre utbildning. Arbetslivserfarenhet i de företag som inte hade

något formellt krav på utbildning var attraktivt enligt respondenterna. Dessa företag efterfrågar att de sökande skall ha inhämtat kulturellt kapital från liknande sociala inhägnader, då de sökande vet hur de skall agera och förhålla sig till sin omgivning i den sociala inhägnaden, företaget. Liknande tolkningar går att få utifrån om Giddens (2008) struktureringsteori appliceras på denna typ av erfarenhet. Från struktureringsteorin kan man tolka det som att denna erfarenhet gör att den sökande redan har ett förhållningssätt till den struktur som företagets arbetssätt och kultur innefattar, genom att ha agerat inom en likartad struktur inom ett annat företag.

De framgår att respondenterna efterfrågar personliga egenskaper som motsvarar en bild som är kopplad till verksamheten, vilket kan tolkas till Bourdieus (1997) sociala inhägnad. Vidare kan de efterfrågade personliga egenskaperna kopplas till Giddens (2008) termer av struktur, vilket innebär att företaget har en uppsättning av handlingar som upprepas, egenskaper som är kopplade till företaget. Kortfattat bör de sökande fungera i företagets sociala kontext enligt respondenterna. Det som efterfrågas finns redan hos individer i företaget och dess nätverk i enlighet med Giddens struktureringsteori, men det vilket kan även kopplas samman med Bourdieus (1986) sociala kapital, där företagets nätverk är en spegling av företaget och individens sociala kapital. Om den sökande blir rekommenderad till tjänsten kan detta härledas till att den sökande äger rätt kapital samt passar i den rådande strukturen på företaget.

Enligt respondenterna är det första intrycket väldigt viktigt och det går att tolka som att det är i mötet mellan den sökande och rekryteraren som de personliga egenskaperna kommer till uttryck, oftast först i intervjun. Det är känslan hos rekryteraren som skapas av hur väl den sökande visar sin personlighet, något som går att tolka utifrån Bourdieus (1986) habitus som utgör en persons sammantagna historia och kan verka som grund för rekryterarens beslutsfattande då dessas habitus samverkar i mötet. Vid beslutsfattande framgår det enligt respondenterna att de skapar ett samlat intryck av den sökande baserat på sina samlade känslaintryck, vilket kan beskrivas som intuition eller magkänsla och verkar på två sätt, dels under intervjun när det gäller att knyta an till den sökande och försöka få ett förtroende för denne, dels i beslutsfattandet när det kommer till vem som skall få tjänsten. Dessa två områden är dock svåra att hålla isär eftersom hela rekryteringsprocessens funktion är att hitta en individ som skall fylla en plats. Det handlar på något sätt för rekryteraren om att relatera till information, eller rättare sagt dels information och dels brist på information, eftersom det vid intervjusituationen endast går att få en bild av den sökande utefter vilka frågor som rekryteraren ställer. Detta tillsammans med tidigare information om den sökanden ligger således till grund för den samlade bilden av den sökande, det vill säga dennes synliga kapitaltillgångar och habitus. Andra delar av den sökande förblir på så sätt okända och även detta måste respondenterna förhålla sig till. Det går att tolka som Riabacke (2007) skriver att magkänslan oftast används som beslutsunderlag när informationen är överväldigande eller inte finns att tillgå. Magkänslan kan på ett snabbt sätt ge rekryteraren ett känslomässigt omdöme om den sökandes habitus och kulturella kapital är det efterfrågade, och om detta skall och kan erkännas. Men magkänslan ligger samtidigt kvar som en mer reflekterad känsla under beslutsprocessen som Hodkinson och Sparks (1997) talar om. Magkänslan utmynnar i respondenternas beskrivningar som ett dubbelsidigt verktyg i bedömningen av lämplighet. Antingen är det en positiv magkänsla där man känner förtroende för den sökande, för att dennes habitus är det korrekta, eller en negativ känsla, att den sökande inte har det korrekta habitus som efterfrågas eller att intervjuaren saknar förtroende för den sökande. Om rekryteraren saknar förtroende för den sökande kan detta ses som en brist på symboliskt kapital hos den sökande, vilket kan innebära att den sökande inte förstår vilka egenskaper som eftersöks och därmed visar sig olämplig för tjänsten. Enligt Bourdieu (1997) kan man dra parallellen att den

sökande inte besitter de rätta kapitalformerna för kontexten. Sammantaget är det en viktning av information som ligger till grund för rekryterarens beslut. Precis som Hodkinson och Sparkes (1997) förklarar när de beskriver hur ett beslut fattas, så skapar sig människor ett samlat omdöme baserat på tidigare erfarenheter och kunskaper, och sätter detta i verksamhetens kontext, för att på så sätt bedöma huruvida den sökande är lämplig eller ej. Riabackes (2007) tolkning av magkänsla borde kunna sammanlänkas med Hodkinson och Sparks modell genom att magkänslan kan relateras till den information som finns som beslutsunderlag, då rekryterarens beslut baseras på det samlade intrycket av lämplighet som verkar belysas av magkänslan. Riabackes (2007) tolkning att magkänslan kan vara ett starkt verktyg när den är sammanflätad med kunskap och erfarenhet hamnar inte långt från den uppfattning som respondenterna ger uttryck för i sina beskrivningar av magkänslan. Utifrån deras beskrivning fungerar magkänslan som en känslomässig respons på den information som ges, men rekryterarens magkänsla är inte i sig avgörande för beslutsfattandet utan agerar i samspel med informationen om den sökande och på så sätt tycks den ligga med som ett underlag genom hela rekryteringsprocessen.

## 6.2 Slutsats

Efter analys och diskussion av undersökningens resultat går det att dra vissa slutsatser. Annonstens betydelse verkar vara att attrahera lämpliga sökande till tjänsten. Det finns en avsaknad av en bestämd kravprofil hos företagen, men då de annonserar tjänsten skapas det en vag mall för tjänsten. Vidare använder rekryterarna sig av nätverk då de söker lämplig personal då de får kännedom om den sökandes formella kvalifikationer och personliga egenskaper utan att genomgå en längre rekryteringsprocess. Tillträde till intervjun får de sökande som verkar mest lämpliga för tjänsten enligt rekryteraren. De sökande som kallas till intervju återspeglar det som företaget efterfrågar, alternativt blir de rekommenderade internt eller externt. Först vid intervjusamtalet får rekryterarna en uppfattning om de sökandes samlade lämplighet, grundad på formella kvalifikationer och personlighet samt att den sökande kan förmedla dessa till rekryteraren och påvisa sin lämplighet. Referenstagning stärker och bekräftar den sökandes trovärdighet och goda referenser bidrar till ett starkare beslutsunderlag gällande lämplighet.

Rekryterarna verkar grunda beslutsfattandet på att de försöker väga de sökandes formella kvalifikationer och personliga egenskaper gentemot tjänsten och företagets sociala kontext. Respondenternas magkänsla verkar belysa detta samlade intryck om lämplighet och förmedlar detta till sig själva. Det kan tolkas som att magkänslan hjälper rekryteraren genom att den förmedlar en känsla till rekryteraren om vilken sökande som är den lämpligaste baserat på den tillgängliga informationen.

Tack vare de slutsatser vi kommit fram till under arbetets gång har vi fått en djupare förståelse kring rekryteringsprocessen. I framtiden kan vi använda oss av den kunskap vi härigenom tillskansat oss i en framtida roll som rekryterare.

## 6.3 Metoddiskussion

Den valda kvalitativa metoden har fungerat väl som stöd för vår uppsats. Vi ville förstå rekryterarna och företagets rekryteringsprocess och vi upplevde att detta nådde vi genom intervjuform och vårt valda vetenskapliga perspektiv. Det strategiska urvalet av företag och respondenter har frambringat material nog att besvara vårt syfte och frågeställningar. Dock fanns det svårigheter med att få tag på rätt respondenter. Flertal tackade dessutom nej till

intervju på grund av stor arbetsbelastning, såsom budgetarbete. Det skedde även ett bortfall på grund av sjukdom. Dock upplever vi inte att bortfallet hade en större påverkan på uppsatsens gång eller resultat. Under intervjusamtalet var respondenterna samarbetsvilliga och delade välvilligt med sig av sina erfarenheter inom området rekrytering vilket var till stor fördel för oss. Med tanke på att ett intervjusamtal skiljer sig från ett vanligt samtal och att respondenter ibland kan försköna sanningen, inte berättar hela sanningen eller helt enkelt har glömt hur situationen hon eller han berättar om var.

Om vi hade genomfört en ny undersökning med den erfarenhet vi har idag hade vi gjort några saker annorlunda. Intervjusamtalet hade med största sannolikhet varit av bättre prestanda då vi besitter en bättre förmåga som intervjuare. Samtalet kan tänka sig ha ett bättre flyt och vi hade i framtiden utnyttjat tystnaden på ett annat sätt än vad vi gjort under denna undersökning. Dock är vi nöjda med de intervjuer vi genomfört och är medvetna om att allt går att förbättras speciellt med tanke på att den erfarenhet vi har tillskansat oss under denna uppsats process.

Vidare kan vi bekräfta vår förförståelse då företagen inte har en definitiv struktur för sin rekryteringsprocess. Det framkom att vissa av företagen hade utarbetade kravprofiler för de mer avancerade tjänsterna, men det fanns ändå utrymme för rekryterarens personliga tolkningar. Det blir sammantaget vad företaget behöver och rekryterarens uppfattning om den sökande som avgör den sökandes lämplighet och vidare en anställning.

#### 6.4 Framtida forskning

Inom ramen för framtida forskning kring rekrytering finns en rad spännande områden att fördjupa sig i. Man kan närmare undersöka resultatet av själva rekryteringen, huruvida de hittade en lämplig anställd samt undersöka hur dennes anställning fortgår i praktiken. Ett alternativ kan vara att få observera ett intervjusamtal under en rekrytering för att se hur mötet mellan rekryteraren och den sökande går till och om man kan urskilja hur rekryteraren fattar sitt beslut.



## Källförteckning

### Litteratur

Ahlström, Kristoffer. 2010. *Magkänslans anatomi*. Stockholm: Bonnier existens.

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Mats. 2008. *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bourdieu, Pierre. 1997. *Kultur och kritik*. Uddevalla: Mediaprint Uddevalla AB.

Danermark, Berth., Ekström, Mats., Jacobsen, Liselotte., & Karlson, Jan Ch. 2003. *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.

Esaisson, Peter., Gilljam, Mikael., Oscarsson, Henrik., & Wängnerud, Lena. 2007. *Metodpraktikan*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Garsten, Christina., & Jacobsson, Kerstin. 2004. *Learning to be employable*. Hampshire, England: Palgrave and Macmillan.

Giddens, Anthony. 2007. *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, Thomas. 1999. *Socialpsykologi, moderna teorier och perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lindelöw Danielsson, Malin. 2003. *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testing*. Stockholm: Natur och Kultur.

May, Tim. 2009. *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur-

Månson, Per. 2000. *Båten i parken*. Stockholm: Nordstedts Akademiska Förlag.

Sandberg, Jörgen., & Targama, Axel. 2008. *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.

## Elektroniska källor

Bourdieu, Pierre. 1986. *The forms of Capital*. (www dokument) hämtat: 2010-11-12 14:24.  
<http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>

Froschheiser, Lee. 2009. *Recruit the right way*. Paperboard Packaging Sep 2009 vol 94 no4 (pdf dokument) hämtat: 2010-11-15 14:17  
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=105&sid=8a59d1eb-b353-49c4-866b093fde34ae8d%40sessionmgr114&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=44452148>

Hodkinson, Phil., & Sparkes, Andrew C. 1997. *Careership: a sociological theory of career decision making*. British Journal of Sociology of Education 1997 Vol 18 no1 (pdf dokument) hämtat: 2010-12-17 10:23  
<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all?content=10.1080/0142569970180102>

Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. 1990. *Forskningsetiska principer*. (pdf dokument) hämtat: 2010-11-23 kl 13:38 <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Jarzabkowski, Paula. 2008. *shaping strategy as a strurations process*. Academy of Managerial Journal 2008 vol 51 no 4 (pdf dokument) hämtat: 2010-12-07 10:31  
<http://web.ebscohost.com.lib.costello.pub.hb.se/ehost/detail?vid=10&hid=122&sid=5d4b1a31-2129-44a0-8199-587d3b2f51df%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=33664922>

Jobst, Solvejg., & Skrobanek, Jan. 2010. *Cultural Differentiation or Self-Exclusion* Current Sociology May 2010 vol 58 no 3 (pdf dokument) hämtat: 2010-11-07 11:09  
<http://csi.sagepub.com.lib.costello.pub.hb.se/content/58/3/463.full>

## Nationalencyklopedin

<http://www.ne.se/lang/rekrytering> (www dokument) hämtad 2010-12-16

Riabacke, Ari. 2007. *Development of Elicitation Methods of Managerial Decision Support*. (pdf dokument) hämtad: 2010-12-14.  
[www.bib.miun.se/soka/avh/doktorsavh#2007](http://www.bib.miun.se/soka/avh/doktorsavh#2007)

Smith, Vicki. 2010. *Why is employability so significant?* Human Relations Feb 2010 vol 63 no 2 (pdf dokument) hämtad: 2010-11-25 13:37  
<http://web.ebscohost.com.lib.costello.pub.hb.se/ehost/detail?vid=6&hid=22&sid=eadc29bc26de4006b9b287de8c14d76c%40sessionmgr14&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=48357843>

## Svenska akademins ordlista

<http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx> (www dokument) hämtad 2010-11-07

## Bilaga 1. Informationsbrev till respondenterna

### **Informationsbrev**

Hej!

Vi heter Erik Anderson och Astrid Voegelen och vi studerar för närvarande programmet Organisations och personalutvecklare i samhället vid Högskolan i Borås. Vi skriver nu vår kandidatuppsats i ämnet sociologi och skulle behöva din hjälp!

Denna uppsats handlar om hur rekryteringsprocessen går till och hur du som rekryterare fattar beslut kring den sökandes lämplighet.

Ditt namn och företag kommer hållas konfidentiella och materialet kommer endast att användas till kandidatuppsatsen. Ditt deltagande är helt frivilligt och samarbetet fortskrider med ditt samtycke.

Tack för ert deltagande och att ni vill hjälpa oss i vårt uppsatsskrivande!

Med vänliga hälsningar

Erik Anderson & Astrid Voegelen

Har ni några övriga frågor så når ni oss lättast på:

Astrid Voegelen

[Sxxxxxx@student.hb.se](mailto:Sxxxxxx@student.hb.se)

0704-xxxxxx

Erik Anderson

[Sxxxxxx@student.hb.se](mailto:Sxxxxxx@student.hb.se)

0705-xxxxxx

## Bilaga 2 Intervjuguide

Intervjuguide med teman; rekrytering, formella kvalifikationer och personliga egenskaper och beslutsfattande.

### **Bakgrund**

1. Kan du berätta om din bakgrund? (Namn, ålder, utbildning, födelseort, tidigare anställningar.)
2. Vilken är din nuvarande anställning på företaget?
3. Vad är organisationens huvudsakliga verksamhet?
4. Följdfråga; antal anställda, rotation på personal?
5. Hur ser organisationskulturen ut?

### **Rekrytering**

6. Vilka är involverade i rekryteringsprocessen?
7. Använder ni rekryteringsföretag eller andra utomstående konsulter?
8. Rekryterar ni främst externt eller internt?
9. Hur ser företagets rekryteringsprocess ut?
10. Hur meddelas vakant tjänst? (annons via internet, intranät, ams, nätverk)
11. Följdfråga; Hur tas ansökan emot? (E-post, post, telefon, direkt kontakt)
12. Utformar ni en kravprofil eller en arbetsbeskrivning för tjänsten?
13. Följdfråga; Hur är dessa utformade?
14. Använder ni er främst av intervju eller andra former såsom arbetspsykologiska tester?
15. Följdfråga; Hur är dessa utformade? (Antal, upplägg)
16. Hur gick det till när du själv blev rekryterad till din nuvarande tjänst?

### **Formella kvalifikationer**

17. Hur bedömer ni meriter såsom arbetslivserfarenhet, utbildningen, referenser, rekommenderad, intressant CV?

18. Följdfråga; Rangordnas dessa?

### **Personliga Egenskaper**

19. Är det första intrycket viktigt?

20. Vilka personliga egenskaper söker ni hos en framtida anställd? (social kompetens etc)

21. Följdfråga; Vad innebär dessa egenskaper för dig? (social kompetens etc.)

22. Hur värdesätter ni de personliga egenskaperna?

### **Beslutsfattande**

23. Hur gör ni när ni har två sökande med likvärdiga kompetenser?

24. Följdfråga; Går man ”magkänslan” då?

25. Kan du beskriva vad magkänslan innebär för dig?

### **Avslut**

26. Kortfattat beskriv vad som gör någon anställbar för dig?

27. Har du några frågor du vill ställa?

28. Vill du lägga till eller ändra som du sagt under intervjuens gång?

Tack för din medverkan!