

Rekryteringsprocessen inom bemanningsföretag

Daniel Lundström
2014

Filosofie masterexamen
Human Resource Management

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Personnr Personal ID no.	Efternamn Family name	Förnamn First name	Användarnamn e-mail address	Klass Class
8105208931	Lundström	Daniel	danlun-2	FMHRA

Kurskod/ <i>Course Code:</i>	S7026A
Kursnamn/ <i>Course Name:</i>	Examensarbete i sociologi, inriktning HRM, master
Gruppenamn/ <i>Group Name:</i>	
Dokumenttyp/ <i>Document type:</i>	Masteruppsats
Nummer på uppgift/ <i>Task number:</i>	1
Datum/ <i>Date:</i>	2014-05-28

Häfta ihop och lägg in arbetet i en plastficka!

Please staple and put the work in a plastic cover!

Lärarens anteckningar/Teacher's notes:

Betyg/ Grade:	Lärarens kommentarer/ Teacher's comments:
Datum/ Date:	
Lärarens sign/ Teacher's sign:	

Rekryteringsprocessen inom bemanningsföretag

Daniel Lundström

Luleå Tekniska Universitet

Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Master uppsats i Human Resource Management, 30 hp

Vårterminen 2014

Handledare: Elisabeth Berg

Sammanfattning

Syftet med studien är att beskriva och analysera rekryteringsprocessen med fokus på bedömning av kandidaters kompetenser. Ett delsyfte är att granska i vilken grad rekryteringsprocessen kan vara saklig och opartisk. Det har genomförts med en litteraturstudie och kvalitativa intervjufrågor.

Resultatet visar att en kombination av bedömningsmetoder bör användas för att få ett underlag som bidrar med tillförlitlighet. Subjektivitet är en naturlig del som rekryteraren måste hantera. Det får inte influera omdömet till den grad att kravprofilen inte följs. Konsultchefer från de intervjuade bemanningsföretagen anser att kravprofilen utgör grunden för rekryteringsarbetet och bör vara unikt utformad. Det finns inga enhetliga kompetensprofiler som är applicerbara på tjänster överlag. Alla arbeten kräver dock någon form av mänsklig interaktion, vilket medför att individen måste passa inom organisationsmiljön. Bedömning av informell kompetens medför att kandidaten försöker dölja brister som kan vara stigmatiserande. Det är något rekryteraren tar i beaktning genom att tillämpa scenariorelaterade följdfrågor som fokuserar på konkreta exempel inom situationer med koppling till arbetsliv.

Flera bedömningsmetoder inom rekryteringsprocessen baseras på antagandet att kandidatens tidigare arbetsprestationer och beteende kan återupprepa sig inom den aktuella tjänsten. Faktum är dock att beteenden och prestationer i hög grad är situationsanpassade. Det innebär att det inte finns någon garanti för att de kommer att återupprepa sig i framtiden.

Uppsatsen beskriver bedömningsmetoder som utvärderar både formell och informell kompetens. Mot bakgrund av den förändrade flexibla arbetsmarknaden beskrivs bemanningsföretagens verksamhet samt kompetensbegreppen och rekryteringsprocessen. Metoder för bedömning av kompetens kopplas till tidigare forskning samt sociologiska och Human Resource Management teorier.

Nyckelord: kompetens, formell kompetens, informell kompetens, rekryteringsprocess, bedömning

Abstract

The purpose of this study is to describe and analyze the recruitment process with a focus on the assessment of candidates' competencies. A subsidiary aim is to examine the degree to which the recruitment process can be objective and impartial. This has been implemented with a literature review and qualitative interview questions.

The results show that a combination of assessment methods should be used to get a surface that helps with reliability. Subjectivity is a natural part of the recruitment process that the hiring manager must manage to handle. It must not influence the assessment to the point that the job specification is not followed. Consulting executives from the interviewed manpower agencies believe that specifications of the job are the basis for recruitment and should be uniquely designed. There are no universal competency demands for professions since most have different needs. All jobs however require some form of human interaction, which means that the individual must fit within the organizational environment. Assessment of informal skills means that the candidate is trying to hide flaws that can be stigmatizing. It's something the recruiter takes into consideration by applying scenario-related follow-up questions that focus on specific examples of situations related to employment.

Several assessment methods in the recruitment process are based on the assumption that the candidate's past work performance and behavior may repeat itself within the current service. A fact is however that behavior and work-related performances are highly situational. There is no guarantee that the prior behavior and performance will occur within a future employment.

The paper describes methods of assessment which evaluates both formal and informal competence. In light of the changing flexible labour market the manpower agencies and their activities are described as well as skills and concepts of the recruitment process. The methods for evaluating competence are linked to previous research together with sociological and Human Resource Management theories.

Keywords: Competence, formal competence, informal competence, recruitment process, assessment

Förord

Jag vill tacka min handledare Elisabeth Berg som gett mig goda råd under arbetet med uppsatsen. Ett stort tack vill jag även rikta till mina respondenter som bidragit med värdefull information genom att skildra sina bedömningar av kandidaters kompetenser från ett personligt perspektiv.

Förhoppningsvis lyckas uppsatsen med att skildra formell och informell kompetens och de bedömningsmetoder som finns att tillgå inom rekryteringsprocessen.

Daniel Lundström, Luleå, juni, 2014

Innehåll

Sammanfattning

Abstract

Förord

1	Inledning.....	7
1.1	Syfte.....	11
1.2	Frågeställningar.....	12
1.3	Avgränsning.....	12
1.4	Uppsatsens disposition.....	12
2	Rekryteringsprocessen.....	13
2.1	Kravanalys.....	13
2.2	Behandling av ansökningar.....	16
2.3	Bedömningsmetoder.....	16
2.4	Tester.....	18
2.5	Anställningsintervjun.....	18
2.6	Referenstagning.....	21
2.7	Bedömningsmetodernas tillförlitlighet.....	22
2.8	Beslutsfattande.....	24
2.9	Samanfattning.....	26
3	Teoretisk referensram.....	27
3.1	Det individualiserade samhället.....	27
3.2	Risksamhället.....	28
3.3	Ulrich Becks tankar om individualisering.....	28
3.4	Fält, kapital och habitus.....	29
3.5	Framträdande och idealisering.....	30
3.6	Den kapitalistiska andan.....	30
3.7	Bemanning och flexibilitet ur ett HRM perspektiv.....	31
4	Centrala begrepp för studien.....	33
4.1	Arbetsmarknad.....	33
4.2	Akademisk utbildning.....	34
4.3	Organisation.....	34
4.4	Bemanning.....	34
4.5	Rekrytering.....	34
4.6	Bedömning.....	35
4.7	Teoretiska begrepp.....	36

5	Metodologi och metod	37
	5.1 Fenomenologi.....	37
	5.2 Kvalitativt perspektiv.....	38
	5.3 Kvalitativ metod.....	38
	5.4 Insamling av data.....	38
	5.5 Analys av data.....	40
	5.6 Urval.....	41
	5.7 Arbetslivserfarenhet, ålder och könsfördelning.....	42
	5.8 Etiska överväganden.....	42
	5.9 Reliabilitet och validitet.....	43
6	Resultat	44
	6.1 Tjänstebeskrivning.....	44
	6.2 Kravprofilens utformning.....	44
	6.3 Utförande av anställningsintervju.....	45
	6.4 Bedömning av informell kompetens.....	48
	6.5 Referenstagningens tillförlitlighet.....	52
	6.6 Testers tillförlitlighet.....	53
	6.7 Meningsskiljaktigheter.....	54
	6.8 Överkvalificerade kandidater.....	55
	6.9 Bedömningsmetodernas tillförlitlighet.....	55
7	Diskussion	57
	7.1 Kravprofil.....	57
	7.2 Kompetens.....	59
	7.3 Formell kompetens.....	59
	7.4 Informell kompetens.....	61
	7.5 Referenstagning.....	62
	7.6 Avslutande reflektioner.....	63
	7.7 Förslag till fortsatt forskning.....	65
	Referenser	66
	Elektroniska källor	67

Bilaga 1

1

Inledning

Rekryteringsprocessen inom bemanningsföretag är av intresse att undersöka ur ett sociologiskt och Human Resource Management perspektiv. Det sociologiska intresset består av den sociala interaktionen mellan människor och förändringar inom samhället som uppkomsten av en flexibel arbetsmarknad. HRM perspektivet innebär rekryteringsförfarandet. Mckenna (2008) uppger att personalen ses som den viktigaste resursen och en framgångsrik rekrytering avgör möjligheten till framgång. Det kan även kopplas till den kapitalistiska anda sociologen Max Weber (1978) beskriver där organisationen anställer arbetskraft som är lönsam ekonomiskt sett.

Arbetslösheten i Sverige har bidragit till en stor konkurrens om arbeten. I mars 2014 var arbetslösheten 8.6 procent vilket motsvarar 440 500 personer. För yngre människor är siffran betydligt högre. Ungdomsarbetslösheten som avser människor upp till 24 år är 26.9 procent (Ekonomifakta, 2014) Akademisk utbildning är enligt SACO (2014) ingen garanti för att få jobb Kahlke (2002) uppger att vägen till arbete handlar om att kunna uppvisa formell kompetens i form av arbetslivserfarenhet och utbildning samt informell kompetens där social kompetens är en viktig del. För att kunna visa sin potential och marknadsföra sig själv krävs sociala färdigheter som medför att veta hur man ska agera under exempelvis en anställningsintervju. En kunskap krävs även om de medel som finns för att söka arbeten (ibid). Ur ett sociologiskt perspektiv i enlighet med Bauman (2009) är etablering på arbetsmarknaden viktig för att skapa individens identitet och självbild. Enligt Beck (2002) betraktas arbetslöshet idag som ett fenomen som individen själv råar för. Sociala problem har gått från att vara kollektiva till individuella (ibid).

Olofsdotter (2008) anger att den förändrade arbetsmarknaden har bidragit till nya möjligheter för arbetstagare. Kritiker anser att bemanningsföretagen kringgår lagen om anställningsskydd (LAS). Synen på vad ett arbete innebär förändras när anställningsavtal blir tidsbegränsade och osäkrare. Avtalen kan skapa en känsla av otrygghet för arbetstagaren. När en person anställs av ett bemanningsföretag innebär det ett krav på flexibilitet. Det innebär att individen bör vara öppen för att byta arbete, arbetsuppgifter och arbetstider. Förklaringen till att bemanning blivit vanligt är det är en mindre riskfylld metod för ett företag än att anställa. När ett bemanningsföretag anlitas lämnar arbetsgivaren över hela eller delar av rekryteringsprocessen. Inhyrning av personal medför en ökad flexibilitet för kundföretagen. De behöver inte anställa personal genom att utannonsera tjänster, göra urval och slipper uppsägningsproceduren. Följden blir att de kan kringgå sitt ansvar som arbetsgivare. Bemanningsföretaget influerar till stor del de beslut som tas i fråga om anställning, men när de anlitas att sköta rekryteringen har de aldrig sista ordet. Deras kund/klient gör bedömningen baserat på återgivningen som de får av kandidatens formella och informella kompetens (ibid).

Enligt Olofsdotter (2008) skapade avregleringen av arbetsförmedlingens monopol 1993 en förändrad arbetsmarknad som bidrog till bemanningsföretagens framväxt i slutet av 1990-talet. Den höga arbetslösheten under årtiondet bidrog till en expansion som möjliggjordes till följd av en lagändring gällande privata företag som fyller samma funktion som arbetsförmedlingen. Lagen som stiftades om uthyrning av personal medförde att andra metoder blev tillgängliga för att hantera behovet av arbetskraft. De största bemanningsföretagen i Sverige idag är Adecco, Proffice, Manpower, AcademicWork, Poolia, Uniflex och Lernia, StudentConsulting, Randstad och Arena personal (ibid).

Olofsdotter (2008) uppger att privata och offentliga företag har olika rutiner för bemanning. Bemanningsföretagens affärsidé är personaluthyrning och rekrytering på uppdrag av kund. Termen bemanning används ofta istället för personaluthyrning. Rekrytering syftar i detta sammanhang på tillsättning av tjänster med traditionella anställningsformer där personalen inte är anställda hos bemanningsföretaget (ibid).

Walter (2005) anger att bemanningsföretag är en relativt ny företeelse i Sverige, men det finns de som existerat länge, men bedrivit en annan verksamhet tidigare. Manpower som är ett av dom största företagen startades 1953 som en stenografservice. De anställda utförde skrivtjänster som att skriva rent protokoll åt kunder (manpower.se). Walter (2005) uppger att privata arbetsförmedlingar arbetade med personaluthyrning redan under slutet av 1800-talet. Svenska kontoristföreningen förmedlade kontorist och bokslutsarbeten till sina arbetslösa medlemmar till 1935. Samma år blev privata arbetsförmedlingar och uthyrning av personal förbjudet. De ansågs motverka en rättvisare arbetsmiljö då det främst handlade om kortvariga arbeten och tillgång på billigare arbetskraft. En offentlig arbetsförmedling ansågs kunna motverka detta genom att inta en neutral ställning. Förbudet innebar att Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) delade ut speciella tillstånd för att företag skulle få ägna sig åt uthyrning av personal (ibid).

Enligt sociologen Max Weber (1978) är företag måttliga i sin konsumtion och återinvesterar i den egna verksamheten för att uppmuntra till arbetsmoral. Rekryteringar baseras på individens uppskattade förmåga att utföra tjänstens aktuella arbetsuppgifter. Arbetsprestationer har en koppling till organisationens lönsamhet och kan vara skillnaden mellan ekonomisk vinst eller förlust (ibid). Kahlke (2002) uppger att de flesta organisationer är medvetna om värdet av en saklig bedömning och ett ändamålsenligt urval i rekryteringsprocessen. Personalen är ofta den viktigaste tillgången och vinstmarginalen har en koppling till förmågan att attrahera, bedöma, välja ut och behålla kvalificerad arbetskraft som passar in i organisationen (ibid). Enligt Olofsdotter (2008) har större konkurrens, globalisering och datorisering förändrat rekryteringsprocessen. Ökningen av vikarier och visstidsanställda innebär att det är en grupp som bör prioriteras istället för att ses som tillfällig arbetskraft och nödlösningar (ibid).

Ur ett sociologiskt perspektiv innebär bemanning att gränsen mellan arbete och arbetslöshet blir otydlig. Enligt Beck (1998) kommer arbetsmarknaden att delas upp i en normal arbetsmarknad samt en flexibel och varierad arbetsmarknad för undersysselsättning. Följden är att människor som är marginaliserade och har svårt att lyckas få traditionella anställningar dominerar denna nya arbetsmarknad (ibid). Mckenna (2008) beskriver ur ett Human Resource Management perspektiv hur numerisk flexibilitet präglar många organisationer. Det innebär att företag har tillgång till en ständigt disponibel inhyrd arbetskraft som kan anpassa sig till olika arbetstider. De fyller organisationens behov och är billiga att anlita. Bemanning kan vara en väg som leder till fast

anställning och en organisation kan utvärdera individens arbetsprestationer. Konsulter kan känna en motivation om de tror att det kan vara en väg in på arbetsmarknaden. Bemanningen är ett sätt som möjliggör kombinationen av studier eller fritidsaktiviteter med arbete. Det handlar om flexibla arbetstider och motsvarar sällan heltid. Det kan passa för studenter och ge dem möjligheten att tjäna pengar vid sidan om studierna. Nackdelen är graden av osäkerhet som den inhyrda arbetskraften upplever. Ingen anställningstrygghet existerar då bemanning ej omfattas av traditionella anställningsavtal. Är inte organisationen nöjd med konsulten kan avtalet omgående sägas upp. De får sämre lön än vanliga anställda och har sämre arbetsvillkor. Bemanningsföretaget tar betalt av kundföretaget för att bidra med tillgänglig personal för uthyrning. Det dras från konsultens lön och medför att de tjänar avsevärt mindre som inhyrda än om de varit anställda. Ofta har de otillräckliga upplärningsperioder vilket kan vara en stressfaktor och påverka förmågan att utföra goda arbetsprestationer (ibid).

Allvin (2006) anger att personalen inom ett bemanningsföretag kallas konsulter och arbetar inom ett kundföretag, men är anställda och får lön av bemanningsföretaget. Det är deras uppgift att tillgodose både kundföretagets och konsulternas behov och tillsätta rätt person för rätt tjänst. Verksamheten baseras på att det ständigt finns ett överskott på arbetskraft som kan anlitas när kundföretaget har behov. Uppdrag tas ofta inom kort varsel och konsulterna bör vara flexibla när det gäller arbetstider och arbetsuppgifter. Personaluthyrning innebär att ansvar och risker fördelas mellan tre parter, användare (kundföretag) förmedlare (bemanningsföretag) och personalen (konsult) (ibid). Enligt Olofsdotter (2008) utgörs anställda konsulter inom bemanningsföretag främst av yngre människor, kvinnor och invandrare. 45.5 procent är personer under 30 år. Jämförelse vis är samma siffra 22.7 procent för övriga arbetsmarknaden. Yngre människor är i större utsträckning flexibla och tar arbeten med kort varsel och många tjänster är deltid som kan kombineras med studier. De har svårare att få trygga anställningsformer och kan se bemanningsföretaget som en chans till etablering på arbetsmarknaden. Branschen utgörs av 58 procent kvinnor, motsvarande siffra för övriga delar av arbetsmarknaden är 49.5 procent. 15.7 procent är invandrare medan den kategorin utgörs av 10.4 procent för övrig arbetsmarknad (ibid).

Englund (1999) anger att rekryteringsprocessen startar med ett fastställande av behov om en tjänst behöver tillsättas. Första steget kan vara att se om kontakter kan nyttjas och om det är möjligt att genomföra en internrekrytering. Företag vill ofta anställa personer de känner och har en tydlig bild av hur de kommer att fungera på arbetsplatsen (ibid). Enligt Kahlke (2002) är nästa steg att genomföra en kravanalys av de formella och informella kompetenser som är nödvändiga för att utföra arbetet. Analysen baseras på kompetenser som har en koppling till den aktuella tjänsten. Kravprofilen ser olika ut beroende på yrke och arbetsuppgifter och bör vara unik för tjänsten. Det förekommer dock att analysen inte prioriteras och kravprofiler kan kategoriseras efter generella egenskaper som värderas inom en bransch. Exempelvis kan säljaryrkens kravprofil generaliseras till att kräva drivna och konkurrensinriktade medarbetare. Om teamwork är en viktig aspekt kan det vara oförenligt med dessa egenskaper och leda till felrekryteringar. De kompetenser som krävs av kandidaten är bara en del av analysen. Det krävs även en kunskap från rekryterarna om organisationskulturen för att rätt person ska rekryteras. En detaljerad beskrivning av befattningen och organisationen är viktig. (ibid)

Englund (1999) uppger att när ett urval ska göras av de kandidater som sökt en tjänst bedöms ansökningshandlingar. Det handlar ofta om att granska CV och personliga brev. Vanligtvis sorteras de sökande i tre kategorier:

1. Första urvalskategorin där de personer som bedöms vara mest intressanta hamnar.
2. Andra urvalskategorin som utgörs av personer som kan övervägas att kallas till anställningsintervju
3. Personer som blir bortsorterade. Vanligtvis är anledningen att de inte uppfyller tjänstens krav.

Urvalet baseras på i vilken grad kandidaten uppfyller de informella och formella kompetenser som anges i kravprofilen i annonsen (ibid).

Enligt Englund (1999) är anställningsintervjun är den viktigaste delen av rekryteringsprocessen och syftet är att få upplysningar om kandidaten. Det är även viktigt att både arbetsgivare och kandidaten får skapa sig en bild av varandra. Det personliga mötet kan medföra en bedömning av informell kompetens baserat på de svar som ges och hur den sökande agerar under intervjun. Oklarheter i CV kan även redas ut (ibid).

Kahlke (2002) uppger att referenstagning är en metod som används för att bekräfta att de uppgifter kandidaten lämnat är sanna. Vanligtvis handlar det om att kontrollera att personen arbetat där han uppgett. Syftet är även att få ett personutlåtande från arbetsgivaren om individens arbetsprestationer och personlighetsdrag. Tillförlitligheten i referenser kan dock ifrågasättas beroende på faktumet att personer främst uppger referenspersoner som de vet eller tror ska bidra med ett bra omdöme. En annan orsak är att beteende kan vara kopplat till arbetsmiljö. Det innebär att ett uppvisat beteende inom ett liknande arbete inte behöver förekomma igen (ibid).

Lindelöw (2003) anger att vid beslutsfattande om anställning jämförs de subjektiva intrycken rekryterarna har av kandidaten mot tjänstens kravprofil. Antalet källor som bedömningen baseras på ökar tillförlitligheten i slutsatserna (ibid). Enligt Englund (1999) kan ytterligare referenser tas om oklarheter råder eller tid bokas för en ny intervju. Det är metoder för att räta ut frågetecken och minska chansen för felrekryteringar (ibid).

Ellström (1992) uppger att kompetensbegreppet spelar en viktig roll i en rekryteringsprocess. Kompetens definieras som: ” en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext.” Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (ibid). Kompetens måste enligt (Skorstad 2011) gå att observera och bestå av handlingar eller kommunikation. I en kontext till arbetslivet kan kompetens motsvara duglighet. En kompetenspotential består av dold kompetens och utgörs av motivation, begåvning, kunskap och personlighet. De attributen avser personliga egenskaper och kan kopplas till informell kompetens. Det är viktigt att definiera skillnaden mellan formell och informell kompetens. Den formella kompetensen består av kunskaper och erfarenheter som kan sammanställas i handlingar. Ett CV är den vanligaste formen för sammanfattning av formell kompetens. Det fungerar som det viktigaste beviset för kunskap (ibid).

Skorstad (2011) uppger att den formella kompetensens brister är att den inte säger hur en individ fungerar socialt på en arbetsplats. Följden är att informell kompetens blir en viktig faktor vid tillsättning av tjänster. Den informella kompetensen består av personliga egenskaper som inte kan uppvisas i pappersform (ibid). Enligt Persson (2000) är social kompetens en informell kompetens som ofta är avgörande vid rekrytering. Begreppet innebär individens förmåga att interagera socialt och kommunicera. Det innebär att kunna anpassa sig till omgivningen och agera på ett sätt som främjar sociala relationer. I arbetslivet är det viktigt att kunna fungera i grupp och anpassa sig till arbetsmiljön. Det medför att den sociala kompetensen ofta kopplas till förmågan att interagera med människor. Arbetsplatser kännetecknas av grupprocesser och de som saknar den sociala förmågan att samverka i grupp får det svårt att passa in. Etablerandet av goda relationer är en viktig faktor som baseras på social kompetens (ibid). Enligt Goffman (1977) kan individen spela en roll som påverkar hur omgivningen uppfattar honom. Hansson (2005) uppger att individens sociala förmåga kan bidra till värdefulla nätverk med kunder och skapa goda arbetsförhållanden.

Effektivitet är enligt Liukkonen (2006) ett mått som visar hur en verksamhet uppfyller de uppsatta målen i förhållande till tillgängliga resurser. Måluppfyllelsen avses alltid att mätas. Är målen otydliga eller orealistiska är det svårt att dra relevanta slutsatser av en organisations effektivitet. Målen kan vara båda kvantitativa i form av siffror eller kvalitativa och bestå av ord. För att kunna överleva inom en turbulent marknad behövs det marknadsandelar och nöjda kunder. Personalens målsättning kan vara att skapa maximal kundnytta, brukarnytta eller tillgänglighet. Bemanning är ett medel för att nå det uppsatta målet. Med processuell effektivitet avses flytet i verksamheten. I bemanningstermer innebär det att grundbemanningen är rätt dimensionerad och att det finns planer för hur frånvaro ska ersättas så att brukaren/kunden inte drabbas. Användningen av olika anställningsformer kan skapa en fungerande bemanning. Verksamheter tidigare främst bestående av tillsvidareanställda har i många fall förändrats till att majoriteten av personal utgörs av vikarier och tillfälligt anställda. När en verksamhet fungerar skapar det kundnöjdhet och bidrar till att effektivitetsmålet uppnåts (ibid).

Enligt Lundén (2000) är fördelen med att anlita ett bemanningsföretag enligt kundföretagen att det sparar tid och att de vanligtvis har en större kompetens av rekrytering. Nackdelarna kan vara kostnaderna och att missförstånd kan uppkomma om inte en rak dialog förs. Det är inte alltid ett bemanningsföretag förstår vilken typ av person kundföretaget är ute efter. En duktig rekryteringskonsult ägnar dock mycket tid åt att försöka hitta rätt person och tillgodose behoven (ibid).

1.1 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera rekryteringsprocessen med fokus på kompetenser som är avgörande för anställning. Ett delsyfte är att granska i vilken grad rekryteringsprocessen kan vara saklig och opartisk.

1.2 Frågeställningar

Hur bedöms kandidaters formella kompetens?

Hur bedöms kandidaters informella kompetens?

Vilka metoder/tekniker användas för att få kandidatens personlighet att visa sig?

I vilken utsträckning är rekryteringsprocessen saklig och opartisk när det gäller bedömning av formell och informell kompetens?

1.3 Avgränsning

Genom en avgränsning granskas delarna av rekryteringsprocessen hos bemanningsföretag som ger upphov till en bedömning av kandidatens formella och informella kompetenser.

1.4 Uppsatsens disposition

Inledningen ger läsaren en inblick i ämnet genom att börja med en beskrivning av bakgrunden som utgörs av den förändrade arbetsmarknadens perspektiv. Det övergår till att skildra organisationen och individens motiv för bemanning. En beskrivning följer av bemanningsföretag, kompetenser, rekryteringsprocessen och avslutningsvis för och nackdelar med bemanning ur sociologiskt och HRM perspektiv.

Tidigare forskning beskriver rekryteringsprocessen och bedömningsmetoderna för kandidatens formella och informella kompetens.

Teorikapitlet behandlar sociologiska teorier som är applicerbara på studien. HRM teori används även för att skildra för och nackdelar med bemanning och flexibilitet.

Kapitlet med centrala begreppsdefinitioner avser att underlätta för läsaren genom att definiera alla nyckelbegrepp som är återkommande i studien.

Metodologi kapitlet motiverar ur ett vetenskapligt perspektiv författarens val av metod, behandling av datamaterial, etiska överväganden samt strävandet efter tillförlitlighet.

Resultatet består av intervjuer med konsultchefer och utgör uppsatsens empiri. Respondenternas svar återkopplas till tidigare forskning och sociologisk teori.

Diskussionen besvarar frågeställningarna om bedömning av kandidaters kompetens och utgår från analys av empirin, tidigare forskning samt sociologisk och HRM teori.

2

Rekryteringsprocessen

Kapitlet utgår från tidigare forskning och beskriver rekryteringsprocessens olika skeenden i ordning, från kravanalys till beslut om anställning. Det inleds med att behandla organisationens behov för att följas av bedömningsmetoder för kandidaters formella och informella kompetenser.

2.1 Kravanalys

Enligt Kahlke (2002) avsätter företag ofta stora resurser till urval och rekrytering, men har inte alltid en klar bild av behoven. I sådana fall kan svårigheter uppstå när rätt person ska tillsättas (ibid). Englund (1999) anger att innan en rekryteringsprocess startar bör organisationen granska om ett behov finns att anställa en ny medarbetare eller om arbetsuppgifterna kan omfördelas. Rationalisering kan innebära att kompetens inhämtas internt genom en internrekrytering. Jobbrotation är även en viktig aspekt inom många företag som ett medel för att bredda kompetensen och ge anställda en chans till varierande arbetsuppgifter. Efter att kartläggningen av behovet av tillsättning av tjänst genomförts kan det ta flera månader till en person anställs (ibid).

Arhnborg Swenson (1997) beskriver hur misslyckade rekryteringar förekommer i stor utsträckning för att de ansvariga inte är medvetna om betydelsen av en utförlig kravanalys. Varje anställning bör betraktas som en investering då personalen i lika hög grad som utrustning och maskiner kan ses som en värdefull resurs. En verksamhet drabbas av en stor förlust om personen som de investerat i inte klarar sina arbetsuppgifter eller slutar efter en kort tid (ibid).

Kahlke (2002) uppger att kravanalysen är en inledande analys inför en personbedömning. Den är ett grundläggande krav för att kunna uppskatta kandidatens arbetsprestationer. Ett underlag skapas som ligger till grund för bedömningen. Noggrannhet är en viktig aspekt då analysen är avgörande för rekryteringsprocessen. Det handlar om att välja relevanta bedömningsmetoder som anpassas efter de krav en specifik tjänst kräver. Vid personbedömning och urval bör fokus vara de kompetenser som har en koppling till den aktuella tjänsten. En anställningsintervju innebär inte att det finns utrymme för en omfattande bedömning av individens personlighet. Det handlar främst om att granska de väsentligaste informella kompetenserna (ibid).

Englund (1999) anser att för en framgångsrik rekrytering måste organisationen vara medveten om vilken kompetens arbetet kräver. Finns inte den vetskapen är det risk att svårigheter kan uppstå. En otydlig kravprofil kan innebära fel målgrupp som kandidater. Om inte den eftersträfvade kompetensen finns bland de sökande bidrar det till att målen inte kan uppfyllas (ibid). Lindelöws

(2003) kompetensbaserade rekrytering bidrar till en kartläggning av de kompetenser som organisationen är i behov av. Det ökar chansen för att skapa ett bra urval och kunna tillsätta en person med rätt kvalifikationer (ibid). Englund (1999) beskriver en förteckning på de krav som är rimliga att ställa på en ny medarbetare för att ange nivån av formell och informell kompetens organisationen behöver. Kraven på utbildningsbakgrund och praktisk erfarenhet ställs i relation till arbetsuppgifternas behov av speciella färdigheter och egenskaper (ibid).

Enligt Lundén (2000) måste kraven ligga på en rimlig nivå. Upplevs de orimliga bidrar det till få sökande. Personliga egenskaper måste vara väldefinierade och anpassas efter tjänsten. Handlar det om kundkontakter är social förmåga en viktigare aspekt än om tjänsten innebär ensamarbete. God verbal förmåga är dock en viktig egenskap inom många arbeten. Kravprofiler kan bidra med generella aspekter som exempelvis värderingar som går att tillämpa för alla tjänster inom en organisation. I dessa fall avspeglar de företagskulturen. När det handlar om personer som uppfattas som överkvalificerade finns det inget självklart ställningstagande. En del arbetsgivare sorterar bort kandidater som kraftigt överskrider de formella kompetenskraven beträffande akademisk utbildning och arbetslivserfarenhet (ibid).

Lindelöw (2003) betonar att verksamhetens mål, förväntningarna på befattningshavaren och befattningens krav är kriterier som kompetenskraven baseras på. Formella kompetenser inom kompetensbaserad rekrytering består av utbildning, erfarenhet och kunskap. Innan rekryteringen startar utvärderas en aktuell tjänst för att se om den kräver akademisk bakgrund eller om det finns andra tillvägagångssätt för att införskaffa sig efterfrågad kompetens. En hög utbildning kan ofta vara ett krav även om tjänsten inte har någon koppling till innehållet i utbildningen. I det fallet blir akademisk utbildning främst ett bevis på att individen har införskaffat sig kunskap och uppnått ett mål. Genom att ställa krav på utbildning är det lätt för arbetsgivaren att bortsortera kandidater som inte uppfyller kravet. Utbildning ger dock sällan en prognos för hur kandidaten kommer att prestera (ibid).

Arbetsgivare är enligt Lindelöw (2003) intresserade av erfarenheter med koppling till arbetslivet, men det kan till viss del finnas ett värde i erfarenheter under privatlivet. Exempelvis kan en del ha synen att en aktiv livsstil privat med idrott och motion är en positiv aspekt. Erfarenhet måste vara mätbar. Vanligtvis handlar det om antal år inom en viss tjänst som är det vanligaste medlet för verifiering. Brist på utbildning kan vägas upp med kompletterande erfarenheter. Både utbildning och erfarenhet är lätta att utvärdera. Kravprofilen för en tjänst medför att de som saknar efterfrågade erfarenheter blir bortsorterade. Lärandet är en viktig aspekt som relaterar till en förväntning att kandidaterna ska ha lärt sig av sina erfarenheter, vilket de ska kunna återkoppla i praktiken. Det medför att de förväntas prestera bättre än individer som saknar samma erfarenhet (ibid).

Lindelöw (2003) definierar kunskap som en indikation på de kvalitéer och förmågor kandidaten kan omsätta i praktiken. Exempelvis kan grundläggande datakunskaper efterfrågas om en tjänst kräver de färdigheterna. När kunskap är viktigt för att förutse hur kandidaten kan sköta arbetet bör detta prioriteras i kunskapskraven. Bristande kunskap kan kompenseras genom en vilja att lära, framåtanda och en förmåga att snabbt anpassa sig till nya arbetsuppgifter. Till skillnad från utbildning och erfarenhet kan kunskap vara en förutsättning för att kunna utföra ett arbete. Följden är att kunskapskrav ställs även om det krävs en utbildning för att kunna inhämtat den (ibid).

Lindelöw (2003) beskriver hur olika befattningar har skilda kompetensmodeller beroende på arbetsuppgifternas karaktär. Ofta handlar det indirekt om kompetenser som är avgörande för att utföra arbetet. En ekonomichef måste ha en känsla för siffror och vara strukturerad, medan en psykolog måste vara kommunikativ och ha ett intresse för människor. I det fall en tjänst innebär "ensamarbete" med liten kontakt med människor kan en för utåtriktad person få svårigheter att trivas. Kompetenskraven omfattar både det formella och informella samt har en direkt koppling till yrkesutövandet. I en viss grad kan det antas att ekonomichefen och psykologen i tidigare exempel besitter de efterfrågade egenskaperna som en följd av deras utbildning och arbetslivserfarenhet. Samtidigt är det inte självklart och de informella kompetenserna bör granskas för att de ska anses lämpliga att anställa. Anställningsintervjuer där personerna får ge självbeskrivningar eller beskriva agerande i hypotetiska scenarion kan vara en metod. Tester används ofta för kvalificerade tjänster för att undersöka kandidaters personlighetsdrag (ibid).

Om rätt person ska kunna rekryteras krävs enligt Lindelöw (2003) en förståelse både för kandidatens kompetens och arbetets krav. Människan är bara en del av ekvationen då sammanhanget spelar en stor roll. Det innebär att en förståelse för arbetet och organisationen är lika viktig som kunskap om kandidaten som granskas. Faktorer som storlek på arbetsgruppen, målsättningar, visioner, värderingar, arbetsuppgifter, arbetstider, möjlighet till support och krav på att vara självgående mm. är viktiga att förstå för att rekryterarna ska kunna göra en utförlig bedömning. För kandidaten handlar det om kunskaper som är relevanta för att kunna ta ställning till om arbetet lämpar sig för honom (ibid).

Lindelöw (2003) anser att när organisationen vill ha snabba lösningar kan följderna bli bristfälliga beskrivningar av befattningens krav. Handlar det om inhyrd arbetskraft som ska vara tillgänglig inom kort varsel kan kundföretag uppleva att det är onödigt att chefen utförligt ska diskutera igenom befattningen och företagskulturen med bemanningsföretaget. Följden blir att de förlitar sig på att en framgångsrik rekrytering ska åstadkommas utan deras engagemang. Det kan ofta vara möjligt. En erfaren rekryterare kan göra väl underbyggda gissningar. Generella drag för befattningar och organisationer kan återkopplas till olika tjänster inom samma område. Det finns gemensamma nämnare och värderingar som återspeglas. Alla säljare har vissa egenskaper som prioriteras som exempelvis drivenhet och konkurrensinriktning. För ekonomichefer krävs det alltid att de är bra på siffror. Tillförlitligheten i urvalsarbetet blir dock generellt sett lidande om beslut måste tas utan att besitta all relevant information (ibid).

Enligt Lindelöw (2003) bygger en bra bedömning inte på obekräftade antaganden. Om de inte stämmer blir slutsatserna missvisande och följderna kan bli en felrekrytering. En säljare kan besitta kompetenser som generellt sett är önskvärda inom yrket, men om det krävs teamwork och ett långsiktigt tänkande kan det vara andra saker som bör prioriteras. För hög konkurrensinriktning kan i en sådan organisationsmiljö leda till konflikter och vara ett störningsmoment för övrig personal. Får inte rekryterarna tillräcklig information om detta blir följderna att de rekryterar efter en generell kravprofil för säljaryrket. Personen som anställs kan vara en duktig säljare, men kommer inte att passa inom organisationen. Han delar inte målsättningen och kommer främst att arbeta för eget intresse. Följderna kan bli att personen inte kommer att bli långvarig inom organisationen och att bristfällig information bidrar till en kostsam felrekrytering (ibid).

Englund (1999) förklarar hur det med kravanalysen som grund kan genomföras försök att lokalisera lämpliga kandidater. Kontakter utgör en viktig del då företag ofta önskar rekrytera

någon de har kännedom om. Fördelen är att de vet hur personen fungerar både i arbetet och privat. Det medför att anpassningen till tjänsten blir lättare. Internrekrytering motiverar anställda då de kan se möjligheter till avancemang (ibid). Lundén (2000) anser att företaget vitaliseras om arbetsuppgifter och ansvar omfördelas. Vid en internrekrytering behöver inte den lediga platsen anmälas till arbetsförmedlingen (ibid).

2.2 Behandling av ansökningar

Enligt Englund (1999) jämförs ansökningshandlingar med den aktuella tjänstens kravanalys och de kandidater som inte uppfyller tjänstens kravprofil sorteras bort. För att inte fel personer ska kallas till intervju är det viktigt att göra ett noggrant urval. Det är viktigt att försöka ”läsa mellan raderna” och dra egna slutsatser. Kandidater kan ibland utelämna relevant information vilket kan göra dokumenten svårtolkade. De personer som tvivelaktigheter uppstår kring bör sorteras bort. Kandidaterna som kan övervägas att anställa kan sorteras i två kategorier. Den första består av de som bedöms som mest intressanta, medan den andra är personer som är tänkbara och får vara reserver. Saknas viktig information om personerna inom dessa urvalskategorier är det viktigt att de kontaktas för möjligheten att lämna kompletterande uppgifter (ibid).

För att betyg ska ha värde måste de enligt Englund (1999) ha en koppling till den aktuella tjänsten. Det innebär att exempelvis gymnasiebetyg och militärtjänstgöringsbetyg saknar värde om det är en tjänst som kräver akademisk utbildning. I det fallet är det endast det akademiska examensbeviset som är av värde (ibid).

2.3 Bedömningsmetoder

Kahlke (2002) uppger att under de senaste åren har användningen och utvärderingen av urvalsmetoder förändrats. Tidigare forskning har bidragit till motstridiga resultat. Följden innebar att slutsatsen bland rekryterare blev att utfallet var situations och personberoende. Uppfattningen var att ingen generell bild av vilka metoder som var effektiva och i vilken kontext de fungerade kunde ges (ibid).

Bedömningsprocessen bör ha två huvudsyften:

1. Metoden och metodkombinationerna måste vara relevanta och lämpliga för bedömningsområdet.
2. Metoderna måste vara acceptabla för de sökande och indikera att de kommer att behandlas rättvist.

Bedömningen innehåller enligt Kahlke (2002) både moment av objektivitet och subjektivitet. Processen är ömsesidig och bör ligga inom ramarna för företagskulturen. Valet av metoder bygger på att det fastställs vad som ska mätas. Om en kandidat inte upplever metoderna som rättvisa kan det yttra sig under en anställningsintervju om irrelevanta och känsliga frågor ställs som skapar vrede. Vid tester måste kraven för arbetet tydliggöras för att den sökande ska kunna förstå grunderna för bedömningen av resultatet.

Kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen är viktig för att företag ska undgå att få ett dåligt rykte. Har de sökande en bild av att bedömningen byggde på orättvisa grunder kan de sprida det vidare vilket kan få följden att en del människor som skulle vara intressanta undviker att söka tjänster hos företaget (ibid).

Vid urval och bedömning måste rätt metod väljas för syftet uppger Kahlke (2002). För att kombinera de bästa metoderna måste det tas hänsyn till vilka kompetenser som är möjliga att undersöka. En enskild metod kan fungera inom ett bedömningsområde, medan flera kan vara nödvändiga om det handlar om mer komplexa förhållanden. Flera bedömningsmetoder kan verka som ett komplement till varandra och bekräfta informationen som ges (ibid).

Kahlke (2002) anser att en strukturerad intervju är en av de framgångsrikaste bedömningsmetoderna. Det kan definieras som en i förväg noga planerad intervju. Syftet är att mäta relevanta kompetenser för tjänsten. Frågemallen är standardiserad och består av standardiserade former för bedömning av data. Den kartlägger informell kompetens och fokuserar på hur kandidaten uttrycker sig muntligt. Tankar, beteenden och känslor granskas. Sociala färdigheter kan exemplifieras genom att beskriva hypotetiska situationer som bidrar till uppvisande av kognitiva förmågor (ibid).

En ostrukturerad intervju skapar enligt Kahlke (2002) möjligheter att granska sociala färdigheter. En lös struktur medför möjligheter för kandidaten att interagera och påverka det sociala samspelet. För stor vikt får inte läggas på den sociala förmågan om det inte är egenskaper som prioriteras i kravprofilen. Den ostrukturerade intervjun bedömer även beteendemässiga aspekter och lägger fokus på tankar och känslor (ibid).

Referenstagning innebär enligt Kahlke (2002) att granska beteende och uppvisade färdigheter främst inom arbetslivet. Det är en metod för att kontrollera och bekräfta att upplysningar stämmer (ibid).

Kahlke (2002) uppger att inom vissa former av högre tjänster är intelligens en viktig faktor. Chefs och specialisttjänster antas ofta kräva en viss intelligensnivå. Test av intelligens och kognitiva prov bidrar till information om potential för inläring samt utveckling (ibid).

Assesment center består enligt Kahlke (2002) av en kombination av olika metoder beroende på vilka kompetenser som ska bedömas.

Kahlke (2002) anser att metoder framgångsrikt kan kombineras då de bidrar med olika saker. Den prognostiska validiteten är beroende av sambandet mellan det som mäts. Metoderna bör bedöma skilda aspekter. När metoder kombineras är det främst personlighetstest + intelligenstest eller strukturerad intervju + intelligenstest eller strukturerad intervju + personlighetstest har hög tillförlitlighet (ibid).

2.4 Tester

Englund (1999) uppger att kunskaper är lättare att utvärdera än personliga egenskaper, men de senaste åren har företag i större utsträckning för vissa tjänster prioriterat rätt personlighet framför formella kunskapskrav. Utbildning kan förändra den formella kompetensen, medan personligheten är mer svår att utveckla. Det medför att vissa brister i formell kunskapsnivå kan accepteras om kandidaten har "rätt" personlighet. Fördjupningar av intervjuer är hjälpmedel som finns för att minska osäkerheten. Konkreta frågor kan kopplas till aktuella områden, men färdighetstester kan även förekomma där kunskaper kan uppvisas. Att granska personligheten djupare kan vara komplext, men är väsentligt. Personprofilstester används ofta. Det kan handla om snabbtester som kan användas i samband med anställningsintervjun eller mer omfattande tester som måste skickas iväg för analys. Fördelen med snabbtester är att de kan användas i samband med intervjun, medan de mer omfattande testerna bidrar med mer uttömmande omdömen. För att få använda sig av tester krävs det vanligtvis någon form av utbildning eller certifikat. Användning av arbetsrelaterade personlighetstester har ökat de senaste åren. Det som främst bedöms är personens drivkraft, ledarförmåga, påverkansförmåga, flexibilitet, analytiska förmåga, anpassningsförmåga och samarbetsförmåga. Beteendevetare är ofta skeptiska till testerna som endast påstås kunna bedöma 10-15 procent av personligheten. Personlighetstester kan inte mäta kompetens, intelligens och erfarenhet, men många kandidater upplever att det uppvisade resultatet ger en relativt rättvis bild (ibid).

2.5 Anställningsintervjun

Den vanligaste urvals och bedömningsmetoden är enligt Kahlke (2002) intervjun. Forskning har dock visat att den ostrukturerade intervjuformen har relativt låg prognostisk validitet. Intervjun bör baseras på syftet och planeras systematiskt. Rekryterarna bör ha kunskaper för att kunna göra ett upplägg och utföra intervjun och analysera den information som ges (ibid).

Englund (1999) anser att intervjun är den viktigaste delen av rekryteringsprocessen. Syftet är att få fram upplysningar om den sökande samtidigt som kandidaten får möjlighet att få svar på frågor och funderingar kring tjänsten. En avspänd atmosfär är viktig för att visa hänsyn inför faktumet att den sökande kan vara nervös. Båda parterna får en möjlighet att bilda sig en uppfattning om varandra under anställningsintervjun. Två personer används ofta för att komplettera varandra och få bättre möjlighet att iaktta kandidaten. Det bidrar med möjligheten att kunna jämföra och diskutera intrycken som båda fått efteråt. Störningsmoment är viktiga att undvika och kandidaten måste få en känsla av att han befinner sig i fokus. Intervjun bör vara väl förberedd och innebär att arbetsgivaren bör ha läst igenom ansökningshandlingar och har kunskap om tjänstens kravprofil. Om det handlar om en gruppintervju med flera kandidater är det viktigt att skapa sig en klar minnesbild av varje person närvarande för att inte upplysningarna ska blandas ihop (ibid).

Intervjun kan enligt Englund (1999) inledas med att den sökande får frågor om varför han sökt tjänsten och vilken kännedom som finns om företaget. Finns det frågor bör kandidaten få utrymme att ställa dom. Bakgrunden till att tjänsten tillsätts bör belysas av arbetsgivaren. Den sökande bör få utrymme att tala fritt och berätta om sig själv och sin bakgrund, men samtalet kan styras med frågor. Upplägget bör vara sådant att det inte framstår som ett förhör utan ett samtal som engagerar båda parter. Intervjun kan ha en struktur där kandidaten får börja med att berätta

om relevanta punkter som utbildningsbakgrund, arbetslivserfarenhet och anledningen till att den aktuella tjänsten söktes. Arbetsgivaren bör inte dra sig för att ställa frågor, även om det kan handla om sådana av känslig och närgången karaktär. All väsentlig information är av relevans om personen kan bli en framtida medarbetare. Det är viktigt som intervjuare att inte moralisera eller ange en dömande ton. Den goda kontakten som etablerats kan gå förlorad om kandidaten blir ledsen eller upprörd. Personkemin är en viktig aspekt och arbetsgivaren ställer sig frågan om personen kan bli omtyckt och passa inom företaget (ibid).

Lundén (2000) uppger att olika typer av tjänster har skilda behov vilket innebär att frågeställningar måste anpassas. Genom att känna till de formella och informella krav som finns kan intervjuaren anpassa anställningsintervjun. Öppna frågor som inte kan besvaras med ett ja eller nej bör utgöra majoriteten av intervjun. Anledningen är att det ger upphov till att kandidaten funderar och formulerar sig. Det är lika viktigt hur personen uttrycker sig som själva innebörden av svaren. Intervjuaren bör tänka på att undvika att påverka kandidatens svar. Finner personen inte ord eller stakar sig bör han/hon inte bli ledd i någon viss riktning. Tid för fundering och reflektion är viktigt och den sökande bör inte bli stressad att svara inom en viss tid. Tystnaden kan ha en annan effekt och indikera personens sociala kompetens. En individ som pratar oavbrutet medan intervjupersonen för anteckningar gör inget bra intryck. Svaren är ofta inte det som är det intressanta utan hur kandidaten formulerar sig. Rekryterarna bör vara goda lyssnare för att inte gå miste om att tolka alla signaler en kandidat kan sända genom kroppsspråk och tonfall (ibid).

Självbeskrivningen anser Lundén (2000) är en viktig del av anställningsintervjun. Det innebär att kandidaten får tillfälle att beskriva positiva och negativa egenskaper. Personer med bra självförtroende har ofta inga problem med att framhäva en rad positiva egenskaper. Hur individen fungerar i grupp brukar ofta vara en egenskap som rekryterarna försöker granska. Inom högre tjänster kan förmågan att leda och medla i konflikter vara viktiga aspekter. Beskrivningen av negativa egenskaper utgör en viktig del då det kan vara ett tecken på självinsikt och civilturage att även kunna lyfta fram svaga sidor. En person som är perfekt finns inte och en kandidat som inte kan hitta några svagheter hos sig själv som har koppling till den sökta tjänsten gör ett dåligt intryck. Det kan dock vara svårt för människor att berätta om brister då det ofta finns en rädsla för att vissa negativa egenskaper är stigmatiserande och medför att de inte blir anställda. En metod kan vara om rekryteraren istället ber de berätta om sidor som de önskar förbättra. Nästan alla kandidater kan hitta områden som de kan bli bättre på. Ett sätt för den sökande att undvika att presentera en negativ egenskap som kan ligga honom i fatet kan vara att omvandla en styrka till en svaghet. På jobbsökarkurser är det vanligt att kandidater drillas i metoder för att lyfta fram svaga sidor som arbetsgivare ska uppleva som positiva. Det är exempelvis vanligt att kandidater taktiskt kan svara att en svaghet är att de är för prestations och resultatintresserade. En vetskap finns om att det är egenskaper som inom många tjänster snarare ses som styrkor än brister (ibid).

Lundén (2000) beskriver hur arbetsgivare avser bedöma till vilken grad kandidatens personliga värderingar och mål stämmer överens med företagets. Relationen till föregående arbetsgivare kan belysas under anställningsintervjun eller senare vid referenstagning. Om kandidaten haft konflikter med tidigare arbetsgivare eller uppfattas som en rättshaverist är det varningssignaler som ofta medför att personen inte blir aktuell för anställning. Uppfattas personen som illojal och pratar illa om tidigare arbetsgivare finns det farhågor om att det beteendet kan upprepa sig. Orsaken till att anställningar avslutats är en viktig aspekt för rekryterare att granska för att kunna

forma sig en bild av kandidaten. Samarbetsförmåga är vanligen något som prioriteras då de flesta arbeten är beroende av fungerande grupprocesser. Kandidaten kan få fritt utrymme att berätta om arbetsrelaterade situationer där hans samarbetsförmåga ställts på prov. Scenariorelaterade frågor kan bidra med konkreta skildringar av hur kandidaten hanterar en fiktiv situation. Avsikten kan vara att belysa värderingar och syn på lojalitet (ibid).

Det är viktigt att ställa frågan varför kandidaten sökt den aktuella tjänsten uppger Lundén (2000), samtidigt kan inte arbetsgivaren vänta sig ett ärligt svar. De flesta är medvetna om att arbetslöshet eller tvång från arbetsförmedlingen är svarsalternativ som bör undvikas. Vanliga svar är att tjänsten är intressant och att kandidaten kan tillföra mycket positivt till företaget. Genom att fråga vad den sökande vet om arbetsplatsen kan rekryterarna försöka granska huruvida ett genuint intresse föreligger. Kandidater som söker främst av tvång är i mindre utsträckning pålästa om företaget (ibid).

Om den sökande haft tidigare arbeten är det enligt Lundén (2000) viktigt att undersöka hur personen trivts där. Vad var orsaken till att en anställning upphörde? Eller varför önskar personen att avsluta nuvarande anställning? Om det handlat om uppsägning är det viktigt att få en tydlig bild av vad skälet var. Genom att fråga om tidigare chefer som inte finns i referenslistan går bra att kontakta går det att få en bild av om personen har saker att dölja. Ges inte ett godkännande tyder det på att kandidaten fruktar ett dåligt omdöme. Finns en negativ inställning till tidigare arbetsgivare kan det vara en varningssignal. Att råka i konflikt på tidigare arbetsplats kan vara ett mönster som kan upprepas (ibid).

Kahlke (2002) betonar att det finns en rad risker som kan uppkomma och sådant som är viktig för att tillförlitligheten av intervjun inte ska minska. Är syftet oklart kan följderna bli att fokus går förlorat. En utåtriktad kandidat kan riskera att styra intervjun och undvika och ”prata bort” känsliga frågor. En oerfaren rekryterare kan även belysa punkter som inte är relevanta. Anteckningar bör föras för att viktig information inte ska gå förlorad. Det kan innebära att beslutsunderlagen inte blir jämförbara. Personkemin är en viktig del då social förmåga prioriteras. Samtidigt kan det leda till en snedvriden bedömning om faktumet att rekryteraren gillar en person bidrar till för hög grad av subjektivitet (ibid).

Det krävs enligt Ahrnberg Swenson (1997) utbildning och träning i intervjuteknik för att kunna genomföra bra intervjuer. Det är viktigt att vara lyhörd, analytisk och besitta en god verbal förmåga. Att tolka kandidatens reaktioner och signaler samtidigt som relevanta följdfrågor ställs kan vara komplicerat. Det är förklaringen att ofta mer än en person närvarar för att utvärdera och notera det väsentliga (ibid).

Goda intervjutekniker innebär enligt Kahlke (2002) de som bidrar till relevant information. Öppna frågor är lämpliga då kandidaten bör få utrymme att utveckla sina svar och sätta en personlig prägel. Frågorna bör inte vara slutna och gå att besvara med ”ja eller nej”. Följdfrågor används för att uppmana kandidaten att utveckla svar och reda ut oklarheter som kan föreligga. De kan bidra till precisa svar inom relativt begränsade områden. Vem, vad eller vilken kan vara uppföljningar intervjuaren naturligt kommer med när informationen från den sökande är otydlig. Konfronterande frågor kan brukas när motsägelsefull information och paradoxer uppstår. De ger en tydligare bild av personens tolkningar av diverse händelser. Tonfallet är extra viktigt att tänka på vid konfronterande frågor. Rekryteraren får inte ändra röstläge och låta personliga värderingar

påverka beteende och kroppsspråk. En tillmötesgående och vänlig ton är väsentlig att ständigt upprätthålla. Avsikten är inte att göra kandidaten stressad utan att skaffa sig en förståelse hur personen hanterat problem (ibid).

Kahlke (2002) uppger att det även finns tekniker som bör undvikas och som kan medföra bristfällig information. Slutna frågor kan i enstaka fall vara lämpliga men tenderar i allmänhet att begränsa kandidaten. Informationen blir begränsad och det leder till att få slutsatser kan dras. Den sociala interaktionen blir minimal och intervjun kan liknas vid formen av ett förhör om majoriteten består av slutna frågor. Om ingen konkret beskrivning kan ges från personens sida kan det dock vara enda utvägen. Ledande frågor styr den sökande i en viss riktning då frågan signalerar vilket det förväntade svaret är. En objektiv insamling av information bör inte leda kandidaten i någon riktning. Exempel på en ledande fråga kan vara om rekryterare berättar att arbetet kräver övertid och frågar sig hur kandidatens ställning till detta är. Personen blir då medveten om vad han måste svara om han ska ha en chans att få tjänsten. Om en fråga baseras på en självskattning av prestationer och inleds mer ”hur” är det få sökanden som inte förstår vad de bör svara. När fokus ligger på relevans med koppling till kravanalysen kan inte intervjuarens nyfikenhet utanför dessa ramar få ta överhand. Intervjun bör i liten utsträckning fokusera på privatlivet då sällan har något samband med prestationsförmåga (ibid).

2.6 Referenstagning

Kahlke (2002) uppger att arbetsgivare ofta lägger stor vikt vid referenser. Anledningarna är främst två antaganden:

- Personer som känner den sökande besitter viktig information.
- Tidigare beteende lägger grund för framtida agerande.

Förutsättningen är enligt Kahlke (2002) att referenspersonen måste ha observerat kandidaten i relevanta situationer. Om det handlar om prestationen bör personen som lämnar uppgifterna vara kompetent att göra en bedömning. Ärlighet och öppenhet är avgörande för att en tillförlitlighet ska finnas. Kommunikationsförmågan är en viktig del då korta och bristfälliga svar som ”han var bra” har lågt värde. Följdfrågor måste i ett sådant läge ställas för att referenspersonen ska precisera kandidatens goda egenskaper. Beteende är ofta situationsanpassat och medför att ingen garanti finns för att en person presterar samma vid ett liknande arbete (ibid).

Lundén (2000) uppger att det ska mycket till innan en person får en dålig referens. Referenspersoner är ofta försiktiga med att uttala sig negativt om en tidigare anställd. Samtidigt nämner kandidaten endast referenspersonen som han vet eller tror kommer att lämna ett positivt omdöme (ibid). Kahlke (2002) uppger att undersökningar visar att referenstagning har låg prognostisk validitet. Lundén (2000) anger att personer som har en nuvarande anställning kan uppleva att det är olämpligt att kontakta någon på den arbetsplatsen som referensperson. Det kan drabba honom om han inte får den aktuella tjänsten. För personer som saknar referenser från arbeten innebär det ofta att lärare står som referenspersoner. Rekryteraren bör då ta ställning till vilket värde som finns i referensen och hur den går att förankra till arbetslivet (ibid).

Lundén (2000) anser att referenser bör tas från kandidatens tidigare chefer och handlar det om en person med chefsansvar kan någon av de underställda kontaktas. Innan personerna kontaktas måste ett godkännande finnas från kandidaten. Vanligtvis har personen själv lämnat en referenslista i sina ansökningshandlingar. Om arbetsgivaren vill ha referenser från andra anställningar och nekas går det att dra slutsatsen att det skulle handlat om ett negativt omdöme. När referenspersoner kontaktas är det viktigt att syftet framgår och att en beskrivning av tjänstens arbetsuppgifter ges. Relationen mellan referensperson och kandidat är viktigt att granska för att bedöma värdet av den information som lämnas (ibid). Alla referenspersoner måste enligt Kahlke (2002) få samma frågeformulär för att kandidaten ska kunna bedömas på rättvisa grunder. Frågorna bör vara strukturerade och ha en koppling till den aktuella tjänsten (ibid).

Englund (1999) anser att relevanta följdfrågor endast kan ställas om det finns en kunskap om kandidaten och tjänstens kravprofil. Lämnas information som inte motiveras måste intervjupersonen gå på djupet och ställa följdfrågor som rätar ut diverse oklarheter. Om referenspersonen uppger att det handlar om "en bra kille" framgår det att helhetsbilden är positiv men utlåtandet ger ingen nyanserad bild av kandidatens positiva egenskaper. För att granska arbetsprestationer kan frågor ställas där personen jämförs med andra anställda. Ett alternativ kan vara om referenspersonen får placera kandidaten i övre, mellan eller undre skiktet i en skala av arbetsprestation. Det är viktigt att belysa om det från ett arbetsgivarperspektiv övrig information som är viktig att ha vetskap om. En fråga som tydligt kan indikera referenspersonens intryck av kandidaten är om han skulle kunna tänka sig att återanställa honom (ibid). Konkreta exempel på tidigare beteende måste enligt Kahlke (2002) gå att koppla till det eventuellt kommande arbetet. Datan består av förda anteckningar som ger upphov till bedömningen (ibid).

2.7 Bedömningsmetodernas tillförlitlighet

En fungerande urvalsmetod inom rekrytering måste vara reliabel enligt Kahlke (2002). Det innebär att upprepade mätningar bidrar till samma bild av den kandidat som bedöms. En reliabel metod bidrar till stabila resultat, medan subjektiva bedömningar är mer osäkra (ibid).

Kahlke (2002) uppger att en valid bedömningsmetod väljer ut lämpliga kandidater och sorterar bort dåliga. Validitet bygger på jämförelser av två uppsättningar data:

- Resultatet från den förutsägande metoden, exempelvis ett personlighetstest
- Kriteriet som förutsägelsen ska jämföras med. Det kan handla om förmågan till bra arbetsprestationer (ibid).

Problemet som kan uppstå enligt Kahlke (2002) är att det inte finns någon tydlig definition för vad en bra arbetsprestation betyder. Om det inte kan fastställas vad det innebär att vara lämpad för ett arbete, kan ingen bedömningsmetod mäta det. God validitet innebär att de personer som bedöms klara av arbetsuppgifter även gör det i praktiken om de blir anställda (ibid).

Urval bygger enligt Kahlke (2002) ofta på CV, ostrukturerade intervjuer och referenser. Det är dock inte alltid en indikation på framtida arbetsprestationer. Även andra tillvägagångsätt kan vara

nödvändiga. För att metoderna ska fungera måste ett nära samband ligga med det som kandidaten ska prestera i den aktuella tjänsten. Diverse metoder kan användas för att förutsäga den sökandes lämplighet:

- Simuleringsövningar kan bestå av enstaka övningar som presentationsövningar eller kombinerade övningar som används i ett assesment center.
- Metoder kan användas som granskar de egenskaper som forskning visat vara en indikation på framgång för många arbeten. Genom intelligenstest och kognitiva test kan intelligens bedömas. Personlighetstest kan tillämpas för att undersöka relevanta personlighetsdrag för arbetsprestation.
- Personlighets test kan ge kandidaten en möjlighet att ge sin uppfattning om sig själv. Samtalet som följer kan ge upphov till en bedömning av arbetsrelevanta drag och hur de passar med kravanalysen.
- Motivationstest kan undersöka motivationsfaktorer hos kandidaten.
- Intervjuer som fokuserar på relevanta aspekter skapar informationsutbyte och kartlägger den sökandes erfarenheter, kompetens och sociala förmåga.
- Referenstagning kan granska erfarenheter och beteende.

Ingen metod är perfekt och den prognostiska validiteten varierar mellan de olika urvalsmetoderna. Nedan listas resultatet som de uppvisat inom en omfattande undersökning:

Assesment Center 0.63

Strukturerad intervju 0.57

Arbetsprövning 0.54

Intelligenstest/kognitiva test 0.51

Bedömningar från kolleger 0.49

Integritetstest 0.41

Ostrukturerad intervju 0.38

Personlighetstest 0.38

Referenstagning 0.26

Antal års erfarenhet av ett liknande arbete 0.18

Grafologi 0.02

Ålder 0.01 (ibid).

Resultaten bygger enligt Kahlke (2002) på en omfattande undersökning och skildrar det prognostiska värdet som det råder allmän enighet om. Det är dock ingen garanti att en metod alltid har samma prognostiska validitet som på listan. Om en metod används på fel sätt riskerar den alltid att inte ha någon tillförlitlighet. Rekryterarna som tillämpar den måste ha en kunskap om arbetets krav (ibid).

Kahlke (2002) beskriver ett assesment center som en kombination av flera metoder och flera bedömare och kan inte anses vara ett enskilt verktyg. Följden är att stor noggrannhet och kompetenta rekryterare är viktigare än inom andra metoder. Det finns ingen enhetlig definition av de metoder som ska kombineras och hur processen ska tillämpas. En stor variation har uppkommit beträffande den prognostiska validiteten, men det framgår att om det tillämpas på rätt sätt är tillförlitligheten hög (ibid).

Kognitiva tester är enligt Kahlke (2002) generellt sett en framgångsrikare bedömningsmetod än personlighetstester. Anledningen är att en bättre mätning av ett avgränsat område kan mätas vilket leder till mer precisa resultat. Vid kognitiva tester måste kandidaten prestera något. Följden är att det är svårare att dölja brister än vid ett personlighetstest där individen kan spela en roll. Personlighetstester innebär att individen ska beskriva sig själv. Självbeskrivningen kan anpassas till att vara det kandidaten tror att rekryterarna vill se. Personlighet är svårare att bedöma än intelligens och färdigheter (ibid).

Kahlke (2002) anser att det finns bedömningsmetoder med låg tillförlitlighet som rekryterare bör undvika att använda. Erfarenhet av liknande arbete är ingen indikation på hur bra en individ presterar inom ett nytt arbete med liknande krav. Förklaringen är att de första åren inom ett arbete är lärandeprocessen omfattande, medan den sedan stagnerar. De första åren grundläggs erfarenheter som kan byggas vidare på och vara avgörande för förmågan att ha en liknande tjänst. Det är förklaringen till att det sällan förekommer krav på mer än några års arbetslivserfarenhet i en utannonserad tjänst. Ytterligare erfarenhet är generellt sett ingen faktor som har någon inverkan på prestationsförmågan. Grafologi har låg relevans då nästan inget samband mellan människors handstil och förmåga att utföra ett arbete kan uppvisas. Ålder har ingen prognostisk validitet då låg eller hög ålder inte har någon koppling till beteende inom arbetslivet (ibid).

2.8 Beslutsfattande

Englund (1999) anser att om organisationen har en bild av vem/vilka de önskar anställa är det viktigt att göra en jämförelse av kandidaterna. Det subjektiva intrycket ställs mot kravprofilen och saknas viktig information måste den lämnas. Ett alternativ kan vara att träffa kandidaten för en ytterligare intervju. Intrycken kan jämföras med andra inom företaget som träffat personen och fler referenser kan vara en metod för att rätta ut frågetecken (ibid). Antalet källor som används för att hämta information om kandidater avgör enligt Lindelöw (2003) tillförlitligheten i slutsatserna. Fler mätverktyg leder till säkrare uppskattningar av det som mäts (ibid).

Lindelöw (2003) uppger att när personer ska rekryteras gäller det att hitta de som uppfyller de formella kompetenskraven av utbildning och erfarenhet och besitter relevanta egenskaper av informell kompetens. Lindelöw (2003) definierar 31 egenskaper som omfattar vad en individ kan behöva för att kunna utföra ett arbete samt interagera med medarbetare och kunder. De 31 egenskaperna placeras i fyra olika kategorier: personliga förmågor, sociala färdigheter, ledarskapskompetenser och intellektuella färdigheter. Tillsammans utgör kandidatens formella kompetens samt de fyra informella kompetenskategorierna grunden för lämpligheten till tjänsten. Det är inte alltid något positivt om en person besitter samtliga av de 31 egenskaperna då vissa arbeten inte är utformade på ett sätt som möjliggör att en sådan person trivs. Ett arbete som präglas av ensamhet och monotona uppgifter kan vara opassande för en kreativ och utåtriktad person (ibid).

Social kompetens kan enligt Ahrnborg Swenson (1997) vara en faktor som avgör tillsättningen av tjänster. En person med karisma och utstrålning kan anställas framför andra med likvärdiga meriter om arbetsgivaren upplever att de attributen är fördelaktiga för tjänsten (ibid). Enligt Lindelöw (2003) är intelligens och personlighet är avgörande egenskaper för att kunna anpassa sig inom en organisation. Det kan vara analytiskt eller kognitivt betingat och handla om hur uppgifter i praktiken ska utföras. Kandidatens personlighet är ett komplement till färdigheterna (ibid).

Systematisk bedömning och beslutsfattande innebär enligt Kahlke (2002) att jämföra den sammanlagda informationen från en eller flera bedömningsmetoder mot tjänstens kravanalys. Rekryteringsprocessen lägger grund för bedömningsunderlaget genom en konstruktion av metoder som belyser kandidaternas kompetenser med koppling till kravprofilen. Informationsunderlaget anses färdigt när arbetsgivaren anser att de har tillräckligt material för att ta ett beslut. Alla sökande som uppfyller tjänstens minimum krav ingår i rekryteringsprocessen, men endast de mest intressanta kallas till anställningsintervju. När ett beslut ska tas finns det ofta ett antal kandidater som är intressanta. Sammanfattning av data från olika kompetensområden leder till det avgörande beslutet. Syftet med urvalet är att rekrytera rätt personer. Besluten kan både vara enkla och mer komplicerade. Informationen är mångskiftande och är beroende av systematiska bedömningar istället för generella skattningar (ibid).

Kahlke (2002) beskriver de många fallgropar som kan uppstå i beslutsprocessen. Om det bortses från kravprofilen kan en situation skapas där kandidaterna jämförs med varandra. Uppfyller inte personen tjänstens krav bör arbetsgivaren avstå från att anställa någon. Ingen enskild del av bedömningsunderlaget får prioriteras då det skapa en onyanserad bild av kandidaten. En bra prestation vid en intervju får inte överskugga oklarheter i CV, en dålig referens eller ett bristfälligt testresultat. Rekryteraren får inte låt kandidatens goda egenskaper påverka hur övrig information bedöms. Tolkningen av informationen måste följa samma mål. Anteckningar bör ligga till grund för bedömningen och rekryterarna bör enas om en gemensam bild av den sökande (ibid).

Kahlke (2002) uppger att vid ett systematiskt beslutsfattande kan värdet av bedömningarna kvantifieras och tilldelas ett siffervärde. Det används för att bedömningarna ska kunna jämföras med varandra. Rekryterarna bör ha en uppfattning om det är möjligt att en väl uppfyllt kompetens kan kompensera en bristfällig. En ömsesidigt kompenserande kompetens uppstår om

så är fallet. I en sådan situation tas ställningstagandet att en specifik kompetens har högre värde än andra (ibid).

2.9 Sammanfattning

Rekryteringsprocessen består av de skeenden som föregår tillsättning av en tjänst. Det startar enligt Englund (1999) med fastställning av behov. Möjligheterna till att göra en internrekrytering undersöks då företag gärna anställer någon de känner (ibid). Kahlke (2002) uppger att den efterföljande kravanalysen fastställer vilka formella och informella kompetenser som krävs för att klara av arbetsuppgifterna och passa i organisationsmiljön. Kravprofilen bygger på de kompetenser som har en koppling till den aktuella tjänsten. Det skiljer sig beroende på vilka kompetenser som krävs inom yrket. Utformningen bör vara unik och inte generaliseras efter profilen för liknande tjänster. En detaljerad beskrivning av befattningens krav och organisationen är viktigt för en framgångsrik rekrytering (ibid). Vid urval av kandidater som sökt en tjänst sorteras enligt Englund (1999) ansökningshandlingarna i tre kategorier. Första urvalsgruppen är de mest intressanta, medan den andra kategorin kan övervägas att kalla till intervju. Den tredje kategorin innehåller personer som ofta blir bortsorterade för att de inte uppfyller tjänstens krav. De formella och informella kompetenserna i kravprofilen lägger grunden för urvalsarbetet och avgör bedömningarna (ibid).

Englund (1999) uppger att anställningsintervjun används för att hämta upplysningar om den sökande. Arbetsgivare och arbetstagare/konsult kan skapa sig en bild av varandra. Den informella kompetensen kan inte granskas i CV, men under intervjun kan kandidatens personlighetsdrag och agerande framgå. Oklarheter beträffande formell kompetens kan även redas ut (ibid).

Referenstagning är enligt (Kahlke 2002) en metod för att kontrollera att kandidaten lämnat sanna uppgifter angående arbetslivserfarenhet. Det bidrar även till att den sökandes arbetsgivare kan lämna personutlåtande beträffande arbetsprestation och personlighetsdrag. För att metoden ska vara framgångsrik krävs det ärlighet och att referenspersonen har haft möjlighet att observera kandidaten i arbetet (ibid). Lindelöw (2003) uppger att när beslut ska tas om tillsättning av tjänst jämförs rekryterarnas subjektiva intryck av kandidaten mot kravprofilen. Flera bedömningsmetoder bör användas för att minska chansen för en felrekrytering (ibid).

3

Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs sociologiska och Human Resource Management teorier som återkopplas till studien. De är av relevans för undersökningsområdet och bidrar med en kontext från samhälle och individ.

3.1 Det individualiserade samhället

Sociologen Zygmunt Bauman (2009) beskriver sitt perspektiv på identitetsbegreppet. I boken "det individualiserade" samhället. Identitet har enligt honom utvecklats till en "prisma" som bidrar till en förståelse för många andra delar av människans liv. Identiteten har blivit en social kreation och är inte längre en privat fråga. Rättvisa och jämlikhet är politiska termer som lyfts fram för olika folkgrupper och kulturer där identiteter blir bekräftade eller kan skapas av politiker. Enligt Bauman innebär individualisering att individen bryter sig fri från de tidigare normerna av sociala relationer. Följden är att människor får möjlighet att omvandla den tidigare bestämda identiteten till att bli en uppgift för specifika syften under eget ansvar. Platsen i samhället är inte given, utan identitet skapas genom aktiva ansträngningar och ställningstaganden (ibid).

Enligt Bauman (2009) bygger inte längre identiteten på prestationer med koppling till klasstillhörighet. Anpassning till sociala mönster där ett beteende ska följas för att undvika avvikelser är inte längre det grundläggande. Klasstillhörigheten krävde tidigare ett medlemskap som ständigt var i behov av bekräftelse och dokumentation. Skillnaden mellan den tidigare individualiseringen och den nuvarande är att platser och positioner har en lösare struktur. Det finns inte möjlighet till trygghet inför framtiden genom att följa existerande normer. Målsättningen har blivit mer difus och en uppluckring av de sociala institutionerna kommer att förekomma flera gånger under individens liv. En hektisk livsstil utan klara mål skapar för många ett tillstånd av kronisk urbäddning. Överproduktion av medel i förhållande till mål har blivit så omfattande att det som är kvar är för medlen att hitta ej formulerade problem att lösa (ibid).

Bauman (2009) uppger att valet av identiteter har blivit den essentiella problemställningen individen ställs inför i det moderna samhället. Utmaningarna är att ständigt vara uppmärksam på möjligheterna som existerar. Även om individen hittar en plats inom en ram är det ingen garanti att ramen kvarstår när man funnit den. Ständiga förändringar och avsaknaden av ett konkret nu innebär att det blir svårare att skapa sig en framtid när kollektiva solidaritetslösningar inte längre

existerar. Problem måste lösas individuellt. Världen har blivit mer global, men individens problem är som tidigare lokala. Globaliseringen av maktnätverk och en privatiserad livspolitik begränsar politiska institutioners handlingsmöjligheter (ibid).

Maktlöshet inför påverkan av sin livssituation medför enligt Bauman (2009) att individen ägnar sig åt saker som betyder mindre och får dom att kännas som att de betyder något. Psykisk och fysisk utveckling, kosthållning och utveckling av känslor och personlighet kan vara kompenserade faktorer för svårigheter att etablera sig inom samhälle och arbetsmarknad. Enligt Bauman är ersättningsförströelser typiska för svåra tider. Fokus flyttas från saker av värde som individen inte kan påverka till saker som betyder mindre men som det går att kontrollera. Identifiering av identiteter förekommer oftare än ärvda eller förvärvade identiteter i den globaliserade världen (ibid). Bauman (2009) menar att processen är ständig och otillfredsställande samt att alla individer är deltagare.

Baumans tankar om identiteten går att relatera till dagens situation på arbetsmarknaden i Sverige. När det blivit svårare att etablera sig inom arbetslivet kan individen välja att fokusera på andra mindre betydelsefulla saker som fritidsaktiviteter för att skapa sin identitet och stärka sin självbild. Det som går att kontrollera kan tillskriva en person ett värde. Faktumet att anställningsvillkoren blivit otryggare medför att människor inte på samma sätt som tidigare kan identifiera sig med ett arbete. Bemanningföretagens uthyrda personal kan antas ha mycket små möjligheter att bygga sin identitet på de arbete de utför som konsulter.

3.2 Risksamhället

Sociologen Ulrich Beck (1998) beskriver i boken ”Risksamhället” hur en ökad flexibilisering inom arbetslivet skapar otydliga gränser mellan arbete och arbetslöshet. Beck menar att arbetslöshet i framtiden kommer vara en del av sysselsättningssystemet när olika former av undersysselsättning uppkommer. En rad anställningsformer skapas som förändrar arbetsmarknaden. Nuvarande sysselsättningssystem kommer dock inte att överges. Följden blir enligt Beck ett skapande av ytterligare en arbetsmarknad. Den normala arbetsmarknaden som är enhetlig och industrisamhällelig kvarstår, medan en risksamhällelig arbetsmarknad uppkommer som karakteriseras av flexibilitet och varierad marknad för undersysselsättning (ibid).

Dagens arbetsmarknad har skapat nya villkor för individer att förhålla sig till. Det flexibla arbetslivet medför att gränsen mellan arbete och arbetslöshet blir otydlig. Bemanningföretagens framväxt bidrar till en flexibilitet som påverkar hela arbetsmarknaden.

3.3 Ulrich Becks tankar om individualisering

Ulrich Beck (2002) skriver om individualisering i sin bok ”Individualization.” Han understryker vikten för människor i västvärlden att känna att de inom alla områden kan sträva efter att utforma ett eget liv. Det sträcker sig från kärleksrelationer och religion till familjebildande och karriär. Han ifrågasätter varför en fullständig kontroll över livet blivit så viktig för människor. Enligt Beck handlar det om en önskan att uppnå positiv förändring. Fokuseringen på den individuella identiteten är orsaken till en rad förändringar i samhället inom arbetsliv och politik. Individuella

förmåner har fått människor att prioritera individualitet framför kollektiviteten. Det kräver kreativa och aktiva människor för att kunna skapa ett eget liv där dessa förmåner kan nyttjas (ibid). Enligt Beck (2002) uppmuntrar den moderna byråkratin och ställer idag krav på individualistiska liv. Möjligheterna till trygghet och framgång blir privata angelägenheter i en välfärdsstat med nyliberal marknadsideologi. Institutionella riktlinjer och en rådande osäkerhet ställer krav på aktivitet och ansvar för det egna livet. Arbetslöshet ses ofta idag som ett fenomen som individen själv råar för istället för en följd av olyckliga omständigheter. Sociala problem har övergått från att vara samhällets ansvar till individens eget problem. Följden är en förändrad relation mellan individ och samhälle där underklassen riskerar att hamna i en kollektiviserad underposition av individualisering. En kollektiv mening och gruppidentitet har idag blivit svårare att etablera då ny teknologi och resande upptar mycket av människors tid. Följden är att individualisten upplever en känsla av att tillhöra en icke-identitet (ibid).

När arbetslöshet ses som ett individuellt ansvar och samhällets stöd minskar tvingas individen ändra sin uppfattning. Följden är att människor kan bli tvungna att söka sig till bemanningsföretag som konsulter och vara beredda att acceptera otryggare anställningsförhållanden med krav på flexibla arbetstider. Överrepresentationen av yngre människor och de med utländsk bakgrund inom bemanningsföretag kan ses som en underklass som befinner sig i en marginaliserad position.

3.4 Fält, kapital och habitus

Pierre Bourdieus (1993) teori om fält, kapital och habitus beskrivs följande: Fält är ett visst socialt område som är skilt från andra områden och som har vissa specifika faktorer som bidrar till framgång för individerna. En konkurrenssituation måste förekomma om ett fält ska kunna uppstå. Det som kan vinnas inom fältet är symboliskt kapital. Belöningarna kan vara ekonomisk ersättning, makt, inflytande eller en anställning. Framgångsfaktorerna skiljer sig åt i diverse fält. Det personliga kapitalet är enligt Bourdieu avgörande för möjligheten att nå framgång. Inom olika fält definieras framgång olika. Exempelvis är forskning viktigt inom det akademiska fältet medan det inte har samma betydelse inom idrotten. Individerna i fälten avgör värdet av kapitalet. Följden är att kapitalet ger upphov till social status och makt. Symboliskt kapital är enligt Bourdieu det som andra anser är värdefullt. Om många aktörer har tillgång till samma kapital kan det minska i värde. Universitetsutbildning är ett exempel på där värdet minskar i förhållande till antal som tar examen. Bourdieus habitus begrepp handlar om individens förmåga att passa in och storleken samt strukturen på kapitalet är avgörande. Habitus ger upphov till strategier för hur individen ska agera under specifika omständigheter. Erfarenheter och minnen medför att habitus kan utvecklas under livets gång (ibid).

Fältet som kandidaterna befinner sig på är arbetsmarknaden. Det finns normer och spelregler som de behöver anpassa sig till för att konkurrera om arbeten. Kraven som ställs baseras på formella och informella kompetenser som kan sägas vara kapitalet. Det har inget absolut värde då arbetsgivaren i detta fall bedömer värdet av kompetenser. Olika tjänster har skilda kravprofiler som innebär att kandidaternas meriter och egenskaper värdesätts olika beroende på vilket arbete de söker.

3.5 Framträdanden och idealisering

Erving Goffmans (1977) teorier om framträdanden bygger på att individens roll tas på allvar av observatörerna. De väntas anta att den person de ser framför sig besitter de egenskaperna han utger sig för att besitta. Individen gör ett framträdande och spelar en roll till förmån för att andra människor ska bilda sig en önskvärd uppfattning om honom. Idealisering innebär enligt Goffman när framträdandet formas och socialiseras för att passa de förutsättningar och förväntningar som finns i samhället. Aktören strävar efter att skapa intryck som idealiseras av observatörerna. Det handlar om att försöka framstå som bättre än vad man egentligen är. Vid framträdandet försöker individen förmedla samhällets officiellt sanktionerade värden (ibid).

Under anställningsintervjun kan den sökande göra ett framträdande där han försöker att uppvisa och förmedla personlighetsdrag som rekryterarna ska anse vara fördelaktiga för den aktuella tjänsten. Om kandidaten är påläst om arbetets krav och medveten om de generella värderingar som finns inom arbetslivet kan personen i enighet med Goffmans teori om idealisering anpassa det intryck som avses att ges. Det kan innebära att ge de svar som personen tror arbetsgivarna vill höra och undvika att uppge några brister genom att omvandla styrkor till svagheter. Exempelvis kan den sökande uppge att han tar på sig för mycket arbetsuppgifter. Då bidras det med ett svar som uppger en svaghet, men samtidigt signalerar arbetsmoral som är ett officiellt sanktionerat värde i arbetslivet.

3.6 Den kapitalistiska andan

Sociologen Max Weber (1978) beskriver i boken "Den protestantiska etiken och kapitalismens anda" hur individens plikt är att öka sitt kapital. Hederlighet, punktlighet, sparsamhet och flit är egenskaper som prioriteras och antas uppmuntra till arbetsmoral. Människors främsta målsättning är att tjäna pengar och arbetet är ett medel. Individen väntas känna en förpliktelse inför sitt yrke oavsett om lönen upplevs som den enda behållningen. Dagens arbetsgivare rekryterar personer som ekonomiskt sett är bäst lämpade för deras verksamhet och arbetsprestationer påverkar möjligheten till ekonomisk vinst. Kapitalismen är beroende av ett befolkningsöverskott på arbetsmarknaden som de kan anställa till ett lågt pris. Lönen kan dock inte vara otillräcklig då det kan leda reducerad effektivitet bland arbetstagare. Produktivitet skapas genom att anpassa en verksamhet så att den inte drabbas av individens begränsningar (ibid).

Arbetsgivare präglas av den kapitalistiska andan som Weber beskriver. Varje rekrytering föregås av en analys och bedömning av individens formella och informella kompetenser. Det medför en uppskattning av personens förmåga att utföra tjänstens aktuella arbetsuppgifter. Att rekrytera rätt person kan innebära lönsamhet för organisationen, medan en felrekrytering kan vara ödesdigert ekonomiskt sett. Personalen utgör ett kapital som påverkar den ekonomiska avkastningen.

3.7 Bemanning och flexibilitet ur ett HRM perspektiv

Mckenna (2008) skildrar flexibilitet i arbetslivet i boken "Human Resource Management." Användningen av bemanning är ett område som är av intresse inom HRM. Fokus är att granska hur planeringen kan anpassas för att hantera organisationens personalbehov och skapa en möjlighet att snabbt agera. En databas av registrerade konsulter med utförliga CV och profiler är ett medel för att bemanningsföretagen ständigt ska kunna fylla kundföretagets behov av arbetskraft. Konsulten bör ha en känsla av inflytande och möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter samt de tider som han ska vara tillgänglig för att ett enligt bemanningsförhållande ska föreligga. Inom HRM är den selektiva urvalsprocessen i fokus, inte främst att reducera kostnader. Analysen av den externa miljön som i detta fall är kundföretagets arbetsplats bidrar till att rätt personer skickas ut för bemanning (ibid).

Enligt Mckenna (2008) har lagstiftningar i många länder bidragit till att flexibla anställningsförhållanden gjort inträde på arbetsmarknaden. Beslutsfattande organ har avsett minska arbetslöshet genom att öka användningen av deltidsanställda samt användningen av inhyrd personal. Omstruktureringen av arbetsmarknaden är en metod för att reducera kostnaden som hög arbetslöshet innebär. (ibid).

Mckenna (2008) uppger att flexibilitet har både för och nackdelar för arbetstagare/konsult och arbetsgivare. Bemanning kan leda till att en person får en fast anställning och vara ett sätt för arbetsgivaren att bedöma om personen kan utföra arbetsuppgifterna och passar in i organisationsmiljön. Vid rekryteringar tillämpas en rad metoder som kan vara bristfälliga. När kompetenser bedöms baseras det på uppskattningar om att prestationer och beteenden som uppvisats på tidigare arbetsplatser ska återupprepa sig. Individens agerande och arbetsprestation har dock i lika hög grad koppling till den existerande arbetsmiljön och organisationskulturen som egna förmågor och personlighetsdrag. Fördelen är att bemanning bidrar med en utmärkt bedömningsmetod för att observera konsulten och överväga om en anställning kan bli aktuell i framtiden. Istället för en uppskattning som baseras på bedömning av informell och formell kompetens kan individens arbetsprestationer här bedömas i praktiken. Motivationsfaktorn kan vara hög för konsulter om de upplever att det är en möjlighet för dem att etablera sig på arbetsmarknaden. Det kan bidra med möjligheten att kombinera arbete med studier eller fritidsaktiviteter (ibid).

Nackdelen är enligt Mckenna (2008) att ingen anställningstrygghet existerar då bemanning ej omfattas av traditionella anställningsavtal. Är inte organisationen nöjd med konsulten kan avtalet omgående sägas upp. Följden är det ger upphov till osäkra arbetsförhållanden med låg status. Konsulterna kan uppleva att de befinner sig i gränslandet mellan arbete och arbetslöshet. Inhyrd personal får sämre löner än vanliga anställda och har sämre arbetsvillkor. Bemanningsföretaget tar betalt av kundföretaget för att bidra med tillgänglig personal för uthyrning. Det dras från konsultens lön och medför att de tjänar avsevärt mindre som inhyrda än om de varit anställda. Det kan förekomma att de känner sig utanför organisationen och inte blir behandlade som vanliga anställda. Utbildningsperioden är ofta bristfällig vilket kan påverka deras möjlighet till att utföra goda arbetsprestationer (ibid).

Enligt Mckenna (2008) är numerisk flexibilitet en term som kan kopplas till bemanningsföretagens verksamhet. Allvin (2006) anger att det uppstår när organisationen

varierar antalet anställda/inhyrda beroende på de behov som föreligger. Mckenna (2008) uppger att användningen av inhyrd arbetskraft som kan arbeta varierande tider kan täcka personalbehovet och det blir billigare än att anställa. Enligt Allvin (2006) bidrar överskottet av tillgänglig personal till att konsulter kan hyras tillfälligt för att möta efterfrågan. Följden är att personalen blir utbytbar och med kort varsel både tas i och ur bruk. En organisation som tidigare hade majoriteten arbetstagare fast anställda kan övergå till att bedriva en verksamhet där majoriteten utgörs av konsulter (ibid).

4

Centrala begrepp för studien

Kapitlet avser att underlätta för läsaren genom att definiera de nyckelbegrepp som är återkommande i uppsatsen. De begreppsdefinitioner som inte behandlas här förklaras i andra kapitel.

4.1 Arbetsmarknad

Arbetsmarknad är enligt Nationalencyklopedin (2014) den marknad där arbetsgivarna efterfrågar arbetskraft mot betalning, dvs. lön, och där individerna utbjuder arbetskraft mot erhållande av lön. Bengt Furåker (1979) definierar arbetsmarknaden som en sammansättning av aktiviteter där köp och försäljning av arbetskraft utspelar sig.

Arbetslöshet innebär enligt Nationalencyklopedin (2014) ett förhållande som råder när personer kan och vill arbeta och är aktivt arbetssökande men inte finner arbete. I de svenska arbetskraftsundersökningarna klassificeras en person som arbetslös om han eller hon inte är sysselsatt och är aktivt arbetssökande. Dold arbetslöshet kan bero på att vissa personer inte aktivt söker arbete och därmed inte kommer med i arbetslöshetsstatistiken. Uttrycket dold arbetslöshet kan ibland avse även dem som är sysselsatta genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder, t.ex. arbetsmarknadsutbildning, och alltså inte tillhör den vanliga arbetsmarknaden. Allt efter orsakerna brukar arbetslöshet indelas i säsongarbetslöshet, friktionsarbetslöshet, strukturarbetslöshet och arbetslöshet orsakad av otillräcklig total arbetskraftsefterfrågan (ibid).

Arbetstagare är enligt Nationalencyklopedin (2014) en fysisk person som i ett anställningsavtal mot vederlag utför arbete åt motparten, arbetsgivaren.

Arbetsgivare benämns i Nationalencyklopedin (2014) som juridisk eller fysisk person som betalar en annan person, arbetstagaren, lön för att få visst arbete utfört.

Ahrnberg Swenson (1997) uppger att arbetslivserfarenhet innebär de praktiska erfarenheter personen har skaffat sig under sin tid som anställd hos en arbetsgivare. Det är vanligen den främsta meriten som arbetsgivare värdesätter när det handlar om tillsättning av tjänster (ibid).

Anställning är enligt Nationalencyklopedin (2014) avtalad rättighet för någon att mot betalning utföra vissa arbetsuppgifter för arbetsgivare under kortare eller vanligen under längre tid.

Anställningsavtal innebär enligt Nationalencyklopedin (2014) ett avtal som träffas mellan arbetsgivare och arbetstagare för att reglera bl.a. de löne-, pensions- och övriga anställningsförmåner som den anställde åtnjuter.

4.2 Akademisk utbildning

Askling (2012) uppger att akademisk utbildning innebär att en person har examen vid högskola eller universitet.

Akademiker är enligt Nationalencyklopedin (2014) benämningen för En person som studerar eller har utbildas vid högskola eller universitet.

4.3 Organisation

Organisation är enligt Nationalencyklopedin (2014) en term inom organisationsteorin med två betydelser, dels en konkret där en planmässig samverkan mellan individer och grupper med gemensamma intressen åsyftas (förekommer ofta i sammansättningar, t.ex. personalorganisation), dels en mer allmän där ett företags eller en förvaltnings uppläggning av verksamheten avses.

Företag är enligt Nationalencyklopedin (2014) organisationer där mänskliga och materiella resurser samordnas för produktion av varor och tjänster. Med tiden har en mångfald företagsformer etablerats, t.ex. enskild firma, handelsbolag, kommanditbolag, aktiebolag och ekonomisk förening. Produktionen inom ett företag förutsätter som regel att det finns byggnader, verktyg, insatsvaror och lager, liksom medel att finansiera produktionen. Varorna eller tjänsterna säljs på en marknad (ibid).

4.4 Bemanning

Olofsdotter (2008) anger att bemanning innebär att hyra in arbetskraft till en verksamhet för att täcka ett personalbehov. Inhyrd personal kallas för konsulter och är anställda av bemanningsföretaget, men utför arbete åt kundföretaget (ibid).

Bemanningsföretag är enligt Nationalencyklopedin (2014) företag som rekryterar och hyr ut personal till andra företag.

Enligt Olofsdotter (2008) är kundföretag ett företag som köper tjänster av bemanningsföretaget. De hyr in personal och kan ha anlitat dom för att sköta rekryteringsprocessen (ibid).

4.5 Rekrytering

Rekrytering innebär enligt Nationalencyklopedin (2014) anskaffning av personal och alla de åtgärder som förknippas med tillsättandet av en ledig befattning.

Rekryterare är en allmän benämning för den som arbetar med rekrytering. Yrkestiteln kan vara researcher, rekryterare, rekryteringskonsult, konsultchef eller affärsområdeschef. I tjänsterna är målsättningen att finna lämpliga personer med rätt kompetens till arbetsuppgifter och positioner som måste bemannas eller tillsättas (www.arbetsformedlingen.se/yrkena).

Kandidat är enligt Nationalencyklopedin (2014) benämning på person som söker en tjänst eller ett uppdrag eller ställer upp i val till ett uppdrag, t.ex. som ledamot av riksdagen eller kommunfullmäktige.

CV består enligt Nationalencyklopedin (2014) av biografiska notiser som ofta används i samband med uppvisande av handlingar som innehåller arbetslivserfarenhet och formell utbildning. Följande brukar inkluderas i CV:

- Arbetsmeriter / Yrkeseffarenhet (Tidigare anställningar med beskrivna arbetsuppgifter, företagsnamn, ort, verksamhet och tidsperiod.)
- Utbildningar och examina (Bilagor: Kopior på examensbetyg och/eller kursintyg)
- Den sökandes persondata, personnummer och kontaktuppgifter/adressuppgifter etc.
- Ideellt engagemang (Styrelseuppdrag i föreningar, relaterade sysslor, osv...)
- Referenser ges vanligtvis först på begäran från arbetsgivare, men kan anges i CV (ibid).

4.6 Bedömning

Bedömning innebär enligt Nationalencyklopedin (2014) insamling av information om en individs kunskapsutveckling och tolkning av denna.

Tolkning innebär enligt Nationalencyklopedin (2014) förklaring, utläggning och interpretation. Det är en mångtydig term som används inom lingvistik, juridik, sociologi, filosofi, litteraturteori, musikkritik m.m. (ibid).

Analys är enligt Nationalencyklopedin (2014) en verklig eller tänkt uppdelning av något i dess olika beståndsdelar; grundlig, uppdelande undersökning.

En profil består enligt Nationalencyklopedin (2014) av de egenskaper som framstår som karakteristiska för t.ex. en person, en organisation eller ett företag.

4.7 Teoretiska begrepp

Human Resource Management är enligt Mckenna (2008) läran om hur en organisation försöker maximera sin prestationsförmåga genom att vidta lämpliga åtgärder för att hantera sin personal. HRM baseras på disciplinerna psykologi och sociologi. Personalen ses som den viktigaste resursen och den främsta faktorn som avgör organisationens möjlighet till framgång. God kommunikation är väsentlig för att skapa engagerade anställda och få dem att känna en förpliktelse och identifikation med organisationens målsättning (ibid).

Sociologi är enligt Nationalencyklopedin (2014) läran eller vetenskapen om samhället, akademisk disciplin som har "det sociala" som särskilt studieobjekt. Ämnets utgångspunkt är att mänskligt handlande och tänkande inte bara kan förstås som naturgivet, eller som resultatet av individuellt självbestämmande, utan att människan också är en socialt bestämd varelse. Skillnader mellan individer, grupper och samhällen är orsakade av historiskt nedärvda skillnader vad gäller sociala förhållanden, organisationsformer, regler, sedvänjor, normer och värden. Det är dessa orsaker till regelbundenhet och variation som är sociologins studieobjekt (ibid).

Kapitalism är enligt Nationalencyklopedin (2014) ett ekonomiskt system där produktionsmedlen företrädesvis befinner sig i privat ägo och där produktionen regleras av marknadskrafterna. Det är således varken stat eller kooperativ som i ett sådant system är de främsta ägarna av jord eller industrier, och produktionen inriktas på det som visar sig finna köpare. Samhällen och tidsåldrar i vilka kapitalism dominerar kallas kapitalistiska. Beteckningen kapitalism blev allmän först på 1860-talet, men kapitalismens historia går betydligt längre tillbaka i tiden. Förelöpare till en ren marknadsekonomi återfinns i den klassiska antiken och under medeltiden (ibid).

5

Metodologi och metod

Kapitlet motiverar ur ett vetenskapligt perspektiv författarens val av metod, behandling av datamaterial, urval och etiska överväganden samt strävandet efter tillförlitlighet. Begreppet metod inom vetenskaplig forskning innebär enligt Johannessen & Tufte (2003) att följa ett tillvägagångssätt för att uppnå ett slutgiltigt mål.

Studien har undersökt hur rekryterare vid bemanningsföretag bedömer kandidaters formella och informella kompetenser. En litteraturstudie har gjorts för att ge en introduktion och definiera begreppen bemanningsföretag, rekryteringsprocessen och de formella och informella kompetenser som ingår. Intervjuer har genomförts med fem bemanningsföretag. Åtta intervjuer har gjorts med tretton konsultchefer sammanlagt. Fyra företag kontaktades genom ett personligt besök och tid bokades för intervjuer. Samma företag fast på annan ort samt ytterligare ett kontaktades via telefon. Anledningen var att endast tio informanter var tillgängliga i Luleå. Det var inget bortfall för de intervjuerna. Bortfallet var dock stort för de företag som kontaktades via telefon på annan ort. Det tog 20 samtal med konsultchefer innan tre st. hade möjlighet att delta i en telefon intervju. Alla som kontaktades fick en kort beskrivning av uppsatsen och syftet med intervjun gavs till varje respondent. Forskningsansatsen bygger på kvalitativ metod.

5.1 Fenomenologi

Enligt Hartman (1998) handlar fenomenologi om individens tolkning och förståelse för världen. Det omfattar hur människor ser på sig själva och sina erfarenheter. Den fenomenologiska undersökningen söker kunskap om strukturen och erfarenheten hos en grupp människor. Upplevelserna och tolkningen av specifika fenomen avgör individens handlande och syn på omgivningen. Intervjuer kan användas för att förstå individens tolkning och erfarenhet av ett ämne. Analysen av data innebär att tolka något som redan är tolkat. Grundantagandet är att det finns gemensamma drag i liknande erfarenheter fast det handlar om olika individer (ibid). Fenomenologi kan kopplas till studien då bedömning av kandidaters kompetenser innebär både handlande och syn på ett specifikt fenomen.

5.2 Kvalitativt perspektiv

I det kvalitativa perspektivet studeras enligt Backman (1998) hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten. Nyckelbegrepp är innebörd (mening), kontext och process. Med innebörd avses att intressera sig för hur individen upplever, tolkar och strukturerar verkligheten i förhållande till tidigare kunskaper och erfarenheter. Kontext innebär att studera människan i "real life" situationer. Det handlar om naturalistiska studier där inga variabler får manipuleras. Processer är karaktäriserande för det kvalitativa perspektivet istället för resultat. Den vanligaste metoderna för datainsamling i det kvalitativa perspektivet är olika former av intervjuer och observationer. Forskaren utgör instrumentet och deltar vanligtvis i metoderna (ibid). Intervjuerna som genomförts bidrar med ett kvalitativt perspektiv genom den kontext som skildrar informanternas syn på verkligheten. Erfarenheter och kunskap lägger grunden för de svar som ges.

5.3 Kvalitativ metod

Hartman (1998) uppger att den kvalitativa metoden baseras på hermeneutik som är läran om tolkningen av hur individer föreställer sig världen. Det innebär att försöka förstå andra och hur de tolkar sin omgivning. I en kvalitativ undersökning måste upplägget ha precisa regler som garanterar att krav på vetenskaplighet uppfylls. Om undersökningen utförs på ett visst sätt ska utförandet kunna motiveras (ibid). Utgångspunkten för intervjuerna är att försöka förstå den tolkning som informanterna gör och vad som ligger till grund för deras uppfattning.

5.4 Insamling av data

Enligt Hartman (1998) är intervjun den vanligaste metoden för insamlingen av data i kvalitativa undersökningar. Fem intervjuer genomfördes på informanternas kontor. Fyra var gruppintervjuer där mer än en person intervjuades. Vid en intervju deltog tre personer medan tre utgjordes av två informanter. Endast vid en av de fem utförda intervjuer på plats var det en respondent. Då det handlade om kollegor som hade de en relation till varandra medför interaktionen ett samspel där kollegorna svarade på delar av frågorna var.

Intervjufrågorna är kvalitativa eftersom det anses bäst lämpat för syftet med studien. Enligt Backman (1998) kännetecknas en kvalitativ metod av att den inte använder sig av siffror och tal. Den baseras på verbala formuleringar som är skriftliga eller muntliga. En kvantitativ metod utmynnar i numeriska observationer och dit hör experiment, kvasiexperiment, test, prov, enkäter och frågeformulär (ibid). Kvantitativa intervjuer kan i detta fall begränsa informanten och gör det svårt att dra säkra slutsatser från svaren. I de fall det är möjligt är frågeställningarna öppna för att uppmuntra till utförliga svar.

Då syftet med undersökningen var att skildra informanternas syn på bedömning av formell och informell kompetens upplevdes det viktigt att ha precisa frågeställningar. Frågorna begränsas till att täcka vissa områden. Den övergripande riktningen på intervjun är halvstrukturerad. Enligt

Hartman (1998) innebär den halvstrukturerade intervjun att ett antal frågor bör ställas i en viss ordning, men att informanten har utrymme att formulera sig fritt. Informanten uppmuntras till att utveckla svaren och göra återkopplingar till relevanta aspekter som kan ha missats att belysa i frågorna. Följdfrågorna som ställs hade främst koppling till huvudfrågorna. Enligt Hartman (1998) är datainsamlandet i kvalitativa undersökningar beroende av skicklighet och precision. Det finns inga bestämda variabler och fokus måste ligga på det som är relevant för studien (ibid).

Fördelen med en personlig intervju är att det är lättare att ställa följdfrågor. Det personliga mötet bidrar till mer omfattande svar då det kan antas att människor tenderar att begränsa sig mer när de skriver än talar. Det resulterar i mindre givande intervjumaterial än vid reproduktion av en inspelning eller anteckningar. Nackdelen kan vara om informanten känner att han inte kan ta ordentlig tid för tanke och reflektion innan ett svar ges. En intervju på plats bidrar till mindre risk för bortfall då det är lättare att ignorera en skickad enkät än vara frånvarande en bokad tid.

Enligt Quilliam (2005) gör kroppsspråk det lättare att tolka kommunikation och är en viktig faktor i det personliga mötet. Pauser i ett samtal kan uppfattas som naturligt och lämnar informanten utrymme att utveckla sina svar. Sker de över telefon kan det ha en annan effekt och vara en stressfaktor (ibid). Intervjuerna spelades in då det upplevs att föra anteckningar kan försämra lyssningsförmågan. Uppföljande frågor som naturligt skulle uppstå kan undvikas på grund av det faktum att intervjuaren är upptagen med att skriva. En stressande situation kan uppstå om en känsla infinner sig av att informanten måste vänta mellan svaren medan anteckningar förs. Är svaren korta behöver det inte vara ett problem, men om det är långa svar som avviker från ämne kan svårigheter uppstå.

Enligt Johannessen & Tufte (2003) innebär att närvara under intervjusituationen en förståelse för respondentens arbetsmiljömässiga kontext. Det kan vara viktigt för att båda parter ska kunna tolka innebörden av frågorna och svaren rätt. Den personliga intervjun är mer tidskrävande för respondenter än andra former. Exempelvis kan en enkät eller en telefonintervju besvaras när som helst och kräver inte att de närvarar på kontoret (ibid). Intervjuaren intog en neutral ställning och försökte inte påverka hur frågorna skulle besvaras. Vid vissa tillfällen ställdes följdfrågor och ibland om oklarheter uppstod förklarades syftet med frågeställningar.

Johannessen & Tufte (2003) uppger att den största skillnaden mellan den personliga intervjun och telefonintervjun är bristen på kroppsspråk. Data från telefonintervjuer är beroende av intervjuarens förmåga att föra anteckningar. När anteckningar förs under en konversation påverkas förmågan att lyssna. Uppföljande frågor som naturligt skulle uppstå kan bortfalla på grund av det faktum att intervjuaren är upptagen med att skriva. Det kan utgöra en stressande situation om det finns en känsla av att informanten måste vänta mellan svaren medan anteckningar förs. Om korta svar ges behöver det inte vara ett problem, men om det är längre svar som avviker från ämnet kan svårigheter uppstå. När du talar med en person utan att vara närvarande innebär det att en brist på sammanhang och kontext uppstår. Det kan påverka hur informanten och forskaren tolkar frågor och svar (ibid). Informanterna upplystes om att anteckningar förs innan intervjun började för att förstå varför intervjuaren ibland kan vara tyst efter ett svar. Det kan antas motverka en stressande situation och förhindra störningsmoment för båda parter.

5.5 Analys av data

Data bestod av 8 intervjuer med sammanlagt 13 personer. Fem intervjuer med 10 respondenter genomfördes på plats, medan det var tre enskilda telefonintervjuer. Intervjuerna reproducerades genom att sammanfatta de relevanta aspekterna av svaren. Intervjumaterialet för intervjuerna på plats utgörs av inspelningar med diktafon. Telefonintervjuernas data utgörs av förda anteckningar. Talspråk omformuleras till skriftspråk i de fall det upplevdes nödvändigt. Beslutet togs att inte transkribera hela intervjuerna utan endast det väsentligaste och försöka använda relevanta citat för att skapa en personlig prägel. Fördelen är att fokus endast ligger på de viktiga aspekterna av svaren. Det gör det lättare att få en helhetsbild och dra relevanta slutsatser. När läsaren inte behöver göra egna tolkningar blir studien mer tillgänglig. Utrymme finns dock alltid för misstag och att relevanta aspekter av svar utelämnas när intervjuer sammanfattas.

Enligt Hartman (1998) utgörs datamaterial av anteckningar i form av nedskrivna intervjuer. Sedan sker en analys av materialet. För att få en översikt av data kan den kodas och kategoriseras. Tolkningen består av att finna mening i de undersökta företeelserna (ibid). De sammanfattade intervjuerna granskades för att skapa en helhetsbild. Fokus var att hitta det karakteristiska i svaren. Jämförelser mellan likheter och avvikelser i svaren gjordes för att tolka data och dra en slutsats. Sammanfattningen av intervjuerna genererade en omfattande data. För att kunna bearbeta materialet krävdes metoder för att få en överblick och fokusera på det mest relevanta. Enligt Hartman (1998) är kodning ett tillvägagångssätt för att reducera, kategorisera och organisera data. Metoden användes för att underlätta tolkningen av materialet.

I enlighet med Hartman (1998) baseras analysen på syftet med studien. Det innebär att det som bedömdes relevant att fokusera på ligger till grund för undersökningen. Störst vikt läggs på de begrepp som är mest framträdande då slutsatser dras. Enligt Hartman (1998) förekommer det ofta att informanter menar samma sak, men uttrycker sig på olika sätt. Genom att kategorisera data går det att få en överblick av liknande svar på frågeställningar. Kategorisering innebär att klassificera samman begrepp som handlar om samma sak. En huvudkategori kan vara ett sätt att organisera liknande svar för att skapa en bättre översikt vid tolkning av materialet (ibid).

Enligt Widerberg (2002) är utmaningen för forskaren att välja en analysmetod för datamaterial som passar för syftet med studien. Den teoretiska utgångspunkten bör övervägas vid valet. En diskursanalys är inte någon enhetlig metod utan ett perspektiv som inom olika discipliner fått diverse metodologiska utformningar. Det gemensamma är att texten står i fokus, men ingen generaliserande beskrivning av metoden ges. Arbetet med analys av texter bygger på att forskaren får frihet att anpassa sig till frågeställningar och datamaterial. Diskursanalysen skapar en skildring av både samhälle och individ genom återkoppling till teorier (ibid).

Analysmetoden som tillämpas för att bearbeta datamaterialet i uppsatsen är en detaljerad diskursanalys. Tidigare forskning och teoretisk referensram kan kopplas till den valda metoden. Widerberg (2002) anger att en detaljerad diskursanalys förutsätter att textavsnitt redovisas som en bakgrund till förda resonemang. Följden är att antalet analyser som ingår i uppsatsen måste begränsas och motiveras. Textavsnitt och citat som är typiska för många personers förhållningssätt inom en viss fråga kan vara en metod. En annan kan vara att lyfta fram det som avviker från mängden, men tydliggör informanternas övergripande uppfattning (ibid). Metoden antas lämpa sig bäst för att analysera hur informanterna bedömer kandidaternas kompetenser.

Datamaterialet bestod av många likartade svar som kräver en tydlig överblick för tolkning. Följden är att det som generaliserar informanternas svar är det väsentliga. Det är en förutsättning för att kunna dra relevanta slutsatser. Texter och citat som karakteriserar informanternas uppfattning inom en viss fråga utgör grunden för analysen av datamaterialet. Det anses inte vara väsentligt att tolka citat från flera personer som uppgivit liknande svar eller ange hur många som haft en viss uppfattning. Fokus är att övergripande analysera informanternas syn genom att använda signifikativa citat som tolkas av författaren och återkopplas till tidigare forskning samt den teoretiska referensramen.

5.6 Urval

Antalet informanter baseras på vad som bedöms vara ett rimligt antal för undersökningens storlek. Det räcker för att skapa en bild undersökningsområdet och bearbeta data under en begränsad tidsram. Informanterna som valdes ut arbetar som konsultchefer och besitter nödvändig erfarenhet och kompetens inom det område som studeras. Utbildningsbakgrund och ålder på informanterna är varierande, medan en överväldigande majoritet av personerna, 10 av 13 är kvinnor. Det som upplevdes väsentligt var att de genom sin yrkesroll har en kunskap för att besvara intervjufrågorna.

I den kvalitativa undersökningen används enligt Hartman (1998) färre informanter jämfört med kvantitativa undersökningar. Anledningen är att det ska finnas utrymme att gå på djupet i studier av människors föreställningar. Ett för stort antal informanter medför att det blir svårt att utföra (ibid). Informanterna utgörs av människor som arbetar som konsultchefer. I arbetsuppgifterna ingår att finna lämpliga personer med rätt kompetens till arbetsuppgifter och positioner som måste bemannas eller tillsättas. Konsultchefen ansvarar för att uthyrningen av konsulterna och att kontakterna med kundföretagen fungerar (www.arbetsformedlingen.se/yrkena). I bemanningsföretag finns även rekryteringskonsulter, kandidatansvariga, säljare, jobbcoacher och marknadschefer mm. De hamnar inte inom urvalskategorin då de inte i sitt vardagliga arbete direkt arbetar med rekrytering. Bedömningen grundades på rådet från chefer från bemanningsföretagen.

Informanterna har genom universitetsexamen och arbetslivserfarenhet ett kunnande om rekryteringsprocessen. Inga krav ställs på arbetslivserfarenhet inom rekryteringsområdet. Anledningen är att bemanningsföretag ofta har en ung personal och relativt hög personalomsättning. Om kravet ställs att informanterna ska ha en viss arbetslivserfarenhet begränsas ett redan litet urval. Samtliga informanter har medverkat vid åtskilliga rekryteringar och haft en bidragande roll i att avgöra vem som ska anställas. Beslutet tas som regel av flera personer och när bemanningsföretaget anlitas för att sköta rekryteringsprocessen har kundföretaget sista ordet.

5.7 Arbetslivserfarenhet, ålder och könsfördelning

Erfarenheten av rekryteringsarbete bland informanterna sträcker sig från 7 månader till 7 år. Det ger ett snitt på 3.3 års arbetslivserfarenhet inom området. Åldern på informanterna är 25-48 år och medför en snittålder på drygt 33 år. Tio av informanterna är kvinnor och tre män. Det medför en överväldigande majoritet kvinnor på 77 procent och endast 23 procent män. Informanterna presenteras nedan med fiktiva namn där ålder och arbetslivserfarenhet av rekryteringsarbete anges.

Namn	Ålder	Arbetslivserfarenhet
Cecilia	25 år	2 år
Anna	29 år	4 år
Karl	29 år	7 månader
Hanna	48 år	7 år
Mats	40 år	5 år
Stina	34 år	4 år
Maria	28 år	1 år
Klara	29 år	1 år
Lina	34 år	5 år
Jan	41 år	5 år
Kristina	35 år	5 år
Sandra	30 år	2 år
Lotta	28 år	1 år

5.8 Etiska överväganden

Den personliga integriteten bevaras då inga yttre faktorer påverkar resultatet i någon riktning. Syftet med studien har återgetts för informanterna. Frågeställningar har när det varit nödvändigt förklarats genom konkreta exempel för att inga missförstånd eller tolkningssvårigheter ska uppkomma. Deltagande i studien baseras på informanternas samtycke och det frågades om deras godkännande innan intervjuerna spelades in. De garanterades att ingen annan skulle ha tillgång till data från inspelningarna. Deltagarna är anonyma och data reproduceras i skriftligt format i enlighet med konfidentialitetskravet. Det innebär att alla informanternas namn och deras organisationer inte ska gå att identifiera. För att bevara anonymiteten namnges varken individer eller företag. Om anonymiteten inte garanteras kan det antas påverka svaren i en viss riktning. Det kan medföra tillrättalagda svar med lägre tillförlitlighet.

En uppskattad tidsram för varje intervju presenterades för informanterna. De upplystes dock om att deltagarna har möjlighet att påverka längden beroende på hur utförliga svar som ges. Villkoren som intervjuerna utförs på anpassas efter informanternas önskan. Det handlar om tid, plats och om inspelningar godkänns. Önskar de finns möjlighet att avbryta intervjun eller välja att avstå om inte en specifik fråga vill besvaras.

5.9 Reliabilitet och validitet

Enligt Kvale & Brinkmann (2009) innebär validitet giltighet och syftar att visa om vald metod undersöker det studien syftade till. Om så är fallet är det större chans att de slutsatser som dras är giltiga (ibid).

Reliabilitet innebär tillförlitlighet och handlar om att säkerställa att informanterna kommer att ge samma svar på en fråga oavsett vem som ställer frågan och när frågan ställs (ibid).

För att säkerställa reliabilitet och validitet i studien fick alla informanter samma frågor, som baserades på syftet med studien. Företag från samma bransch har valts för att se till att korrekta slutsatser kunde dras. Möjligheten att ta kontroll över intervjusituationen genom att närvara kan minska tolkningssvårigheter som annars skulle uppstått vid exempelvis en enkät eller telefonintervju. Det kan ses som ett faktum som kan öka tillförlitligheten av svaren. Datan som insamlades bedöms vara relevant med koppling till studiens problemställning.

Avgörande för undersökningens validitet är att intervjufrågorna baseras på syftet med studien. De bör även vara formulerat på ett sådant sätt så att informanterna kan relatera till dem. En förutsättning för tolkningen är att informanterna besitter den efterfrågade kunskapen. I en strävan efter hög validitet diskuterades frågorna igenom med handledaren innan intervjuerna genomfördes. Erfarenhet av arbete med rekrytering är grundläggande för reliabiliteten i informanternas svar. Även om skillnad i ålder, arbetslivserfarenhet och utbildningsbakgrund föreligger ska frågorna tolkas på samma sätt.

6

Resultat

Kapitlet utgår från åtta intervjuer med sammanlagt tretton informanter och utgör det empiriska materialet i uppsatsen. Intervjufrågorna baseras på tidigare forskning om bedömningsmetoder av kandidaters kompetenser inom rekryteringsprocessen. I kapitlet visar resultatet informanternas upplevelse av bedömningsmetodernas tillämpning inom deras bemanningsföretag. Deras svar återkopplas till tidigare forskning om bedömningsmetoder för kompetens inom rekryteringsprocessen och sociologisk samt Human Resource management teori.

6.1 Tjänstebeskrivning

Informanterna arbetar som konsultchefer inom några av de största bemanningsföretagen i Sverige. Enligt arbetsförmedlingens definition är det en yrkestitel för en person som arbetar med rekrytering. I arbetsuppgifterna ingår att finna lämpliga personer med rätt kompetens till arbetsuppgifter och positioner som måste bemannas eller tillsättas. Konsultchefen ansvarar för att uthyrningen av konsulterna och kontakterna med kundföretagen fungerar (www.arbetsformedlingen.se/yrkena).

Informanterna har liknande beskrivningar av de arbetsuppgifter och ansvar som yrket innebär. Alla konsultchefer utom en arbetar både med rekrytering och bemanning. I tjänsten ingår alla former av rekryteringsarbete som utformning av kravprofil hos kund, skapande av annons, urval och anställningsintervju. Kundföretaget som köper deras tjänster har sista ordet när det gäller tillsättning av tjänst, men bemanningsföretaget har möjlighet att påverka vem som anställs eller hyrs in. Arbetet innebär ett personalansvar för uthyrda konsulter och ett säljaransvar där det gäller att skapa uppdrag för företaget. Kundansvar innebär uppföljningar av uppdragen som är pågående. Bland arbetsuppgifterna ingår även arbetsrättsliga frågor och löneutbetalningar.

6.2 Kravprofilens utformning

Enligt Kahlke (2002) utgör kravprofilen grunden för möjligheten att utföra ett framgångsrikt rekryteringsarbete. Genom att ange information om de formella och informella kompetenser som befattningen kräver samt beskriva organisationsmiljön kan kundföretaget underlätta arbetet för bemanningsföretaget. Det bidrar till att de vet vad de ska prioritera vid rekryteringen.

Förmedlingen av en kunskap om befattning och organisation kräver att kundföretaget är engagerat och avsätter tid för att prioritera ärendet (ibid).

Enligt Weber (1978) rekryterar arbetsgivare personer som är bäst lämpade ekonomiskt för organisationen och arbetsprestationerna påverkar möjligheten till ekonomisk vinst. Kundföretagens kravprofil präglas av detta tänkande då syftet är att fastställa kompetenser som är lönsamma för verksamheten. Det innebär att den person som anställs uppfyller organisationens kompetensbehov och kan bidra till ekonomisk vinst.

Majoriteten av informanterna betonar vikten av att besöka kundföretaget för att tillsammans utforma en kravprofil. Om inte detta prioriteras blir rekryteringsarbetet lidande och risken ökar att fel person anställs eller hyrs in.

”Kravprofilen är kanske den viktigaste delen i rekryteringsprocessen och lägger grunden för arbetet med rekrytering för en tjänst”. (Cecilia)

Kravprofilen består av de formella och informella kompetenser kundföretaget bedömer att kandidaten bör besitta för att utföra arbetet och passa inom organisationen.

”När vi upprättar en kravprofil för en tjänst besöker vi kundföretaget som bidrar med punkter för formell och informell kompetens. Sedan får vi frihet att utforma annonsen själva” (Karl).

Befattningens arbetsuppgifter och kvalifikationer är bara en del av kravprofilen. Det handlar även om att få en kunskap om organisationskulturen för att rätt person ska rekryteras.

”Det är viktigt för oss att ha en bild av organisationen (kundföretaget). Besöket fyller även det syftet.” (Jan)

Om kundföretaget inte upplever att de har tid att utforma en ordentlig kravprofil och träffa bemanningsföretaget kan det påverka deras möjligheter att rekrytera rätt person. Prioriteras inte ärendet blir resultatet lidande

”Slarvas det med kravprofilen blir rekryteringen för tjänsten svår att genomföra pga. otydligheter och bristfällig information. Följden blir att vi inte kan utföra vårt arbete på bästa sätt”. (Kristina)

Informanterna uppger att de flesta kundföretag är medvetna om att kravprofilens betydelse och för en bra dialog som underlättar processen.

6.3 Utförande av anställningsintervju

Kahlke (2002) betonar vikten av att använda öppna frågor vid anställningsintervjun. Fokus ligger på att få relevant information och uppmuntra till utvecklande svar. Slutna frågor som kan besvaras med ja eller nej kan begränsa kandidaten. Följdfrågor används för att skapa utvecklande svar och reda ut oklarheter. Intervjun bör planeras systematiskt och anpassas efter syftet (ibid). Enligt Lundén (2000) skiljer sig tjänsters behov vilket innebär att frågeställningar måste anpassas efter kravprofil. Samtliga informanter uppger att de använder sig av formulär speciellt utformade

efter tjänst. Formuläret följs och påverkar turordningen på frågor. Det fungerar dock främst som en mall de avviker från vid behov och frihet finns att ställa naturliga följdfrågor.

”Strukturen och turordningen på frågorna styrs av formuläret, det finns dock alltid oklarheter som måste redas ut och naturliga följdfrågor som uppkommer”. (Anna)

Enligt Arhnborg Swenson (1997) kan att kombinera frågeställningar med analys av svar vara komplicerat. Det är förklaringen att ofta mer än en person närvarar för att utvärdera och notera det väsentliga vid en anställningsintervju (ibid). Det varierar bland bemanningsföretagen beträffande antal personer som närvarar vid en anställningsintervju. De flesta företagen uppgav dock att de oftast endast har en konsultchef som håller i intervjun. Vilken tjänst det handlar om och hur arbetsbelastningen för tillfället ser ut på kontoret är även faktorer som kan avgöra om en eller två konsultchefer närvarar.

Enligt Lundén (2000) kan inte rekryteraren vänta sig ärliga svar inom vissa frågor. Människor har svårt att berätta om brister om det finns en rädsla för att vissa negativa egenskaper är stigmatiserande och medför att de inte blir anställda (ibid). Beck (2002) beskriver att arbetslöshet ofta idag ses som ett fenomen individen själv rår för istället för en följd av olyckliga omständigheter. Flera av informanterna gav uttryck för en medvetenhet om att kandidaten inte kan vara helt ärlig och försöker dölja brister och svagheter. Exempelvis är arbetslöshet och luckor i CV något som kandidater försöker undvika att diskutera.

”Vi väntar oss inte att människor ska vara helt ärliga och blotta sina svagheter/brister. Samtidigt kan det vara befriande om de vågar vara ärliga och undviker klichéartade svar. (Cecilia)

Citatet kan tolkas som att informanten har tröttnat på tillrättalagda svar från kandidaterna.

Goffmans (1977) teori om idealisering innebär att individen gör ett framträdande och spelar en roll för att människor ska bilda sig en önskvärd uppfattning om honom. Intryck som avses skapas är de som idealiseras av observatörerna (ibid). Informanterna ger uttryck för att de får en känsla av att kandidater ofta upplever att de inte kan vara sig själva och måste spela en roll. Svaren som ges kan vara det dom tror att bemanningsföretaget vill höra.

”Om en känsla infinner sig av att kandidaten inte är sig själv och bara ger de svar han/hon tror vi vill höra uppkommer en känsla av att personen spelar en roll. Till viss grad spelar väl alla en roll, men det handlar om att göra det övertygande och ge tydliga svar med motiveringar.” (Lina)

Englund (1999) betonar att en avspänd atmosfär är viktig för att visa hänsyn inför faktumet att den sökande kan vara nervös. Nervositet är vanligt då anställningsintervjun får karaktären av det framträdande Goffman (1977) beskriver och inte kan ses som en naturlig situation. Det är något konsultcheferna är medvetna om och tar hänsyn till i sin bedömning. Svaren som ges bör dock inte påverkas av nervositeten.

” Nervositet tar vi hänsyn till. Användandet av klyschor kan dock indikera att personen inte är genuin i sitt framträdande. Innebörden av det som sägs bör inte påverkas av nervositeten.” (Hanna)

Lundén (2000) uppger att en metod för den sökande att undvika att presentera en negativ egenskap som kan ligga honom i fatet kan vara att omvandla en styrka till en svaghet. På

jobsökarkurser är det vanligt att kandidater drillas i metoder för att lyfta fram svaga sidor som arbetsgivare ska uppleva som positiva (ibid). En av konsultcheferna uppger att hennes bemanningsföretag nästan slutat fråga om kandidaters brister som en följd av de beräknande och kalkylerande svar de sökande får lära sig att ge.

”Vi frågar sällan om negativa egenskaper eftersom människor exempelvis av jobbcoacher får lära sig vad de ska svara på sådana frågor.” (Hanna)

Några av konsultcheferna accepterar detta och anser inte att kandidaterna kan klandras. Majoriteten av respondenterna godkänner dock ej svar som inte konkret ur en arbetslivskontext kan motivera varför en specifik egenskap är en brist/svaghet. Det kan återkopplas till Lundéns (2000) användande av sceneriorelaterade frågor med koppling till arbetslivet för utvärdering av kandidatens kompetens.

”Det ska inte gå att komma undan genom att göra så. Uppföljningar krävs där följdfrågor tvingar dom att visa hur det kan gestalta sig”. (Mats)

Genom praktiska exempel kan klyschor undvikas och kandidaten måste motivera sina svar med koppling till arbetslivet. Det finns inget värde i svar utan substans.

”Jag brukar be om exempel på hur dessa egenskaper kan vara negativa och hur de kan kopplas till en praktisk situation inom arbetslivet”. (Lotta)

Följdfrågor ställs i en strävan efter utförliga svar. Följden blir att det är lätt att genomsåda de som inte kan uppge egentliga brister.

En utåtriktad kandidat kan Enligt Kahlke (2002) riskera att styra intervjun och undvika och ”prata bort” känsliga frågor. Det medför en tillämpning av den idealisering Goffman (1977) beskriver. Informanterna anser att vissa personer har lättare för att spela roller än andra. En individ med en utåtriktad personlighet har lättare för att lyfta fram sig själv än en introvert person.

”Utåtriktade personer har lättare för att spela en roll under en intervju. Inåtvända personer har svårare att förmedla ett intryck av att de är sociala. Ofta händer det att personer uppger att de är sociala i sin ansökan, men inte visar någon sådan sida under intervjun.” (Anna)

Bland sökande finns det ofta en uppfattning om att en social personlighet är det som förväntas under anställningsintervjun. Det kan vara förklaringen till att de uppger det personlighetsdraget i ett personligt brev. Under anställningsintervju har dock introverta personer svårare att spela roller och ge det avsedda intrycket. Utåtriktade personer har större möjligheter vilseleda konsultcheferna genom att förmedla en förskönad bild av deras personlighet och egenskaper. Nackdelen kan vara om de pratar för mycket vilket kan skapa ett dåligt intryck och även vara tecken på nervositet.

En gruppintervju är en anställningsintervju där flera kandidater deltar samtidigt och interagerar med varandra. Användningen av gruppintervjuer skiljer sig åt mellan bemanningsföretagen beroende på vilken profil de har och vilka yrkeskategorier de fokuserar på. Synen på bedömningsmetoden varierar mellan respondenterna. Vilken plats individen tar i en grupp kan åskådliggöras under en gruppintervju samtidigt som deltagarna får visa prov på hur de kan samarbeta med andra under olika övningar.

”Vi använder gruppintervjuer för vissa typer av tjänster. Ofta då flera platser ska tillsättas. Det medför att vi kan se vilken plats personen tar i en grupp.” (Anna)

I andra bemanningsföretag är det mindre vanligt förekommande och inte uppskattat.

”Gruppintervjuer förekommer sällan och jag är inte positivt inställd till den formen för att det kan medföra att vissa personer inte kommer till sin rätt.” (Hanna)

Det faktum att gruppintervjuer gynnar utåtriktade människor och gör att andra får svårt att komma till tals är ett problem för många av informanterna.

”Vissa personer hämmar andra genom att ta för stor plats, medan andra blir osynliga.” (Jan)

Informanterna anser att problematiken är att de inte kan vara säkra på i vilken grad kandidatens beteende har koppling till gruppkonstellationen eller är en del av deras personlighet.

”Nackdelarna är att gruppen som helhet kan påverka hur vissa kandidater blir uppfattade. Är gruppen utåtriktad kan en del framstå som mer inåtvända än vad de exempelvis skulle göra i en annan gruppkonstellation. Det är givetvis tvärtom när gruppen är introvert. Då tar vissa kandidater mer plats än vad de skulle göra i en annan situation”. (Karl)

Övningarna som förekommer under gruppintervjun ger de sökande en möjlighet att visa samarbetsförmåga och möjlighet till kompromisser. Människor som har svårt att tala inför gruppen kan enligt flera informanter här få en möjlighet att lämna ett avtryck.

”Fördelarna är att vi genom samarbetsövningar kan se hur personen kan samverka med andra och lösa uppgifter i grupp”. (Kristina)

Vissa informanter upplever fördelar med gruppintervjun då det bidrar till ett tillfälle att studera hur kandidaten fungerar i en grupp. Det antas kunna vara ett underlag för bedömning angående hur personen kan fungera på arbetsplatsen för den aktuella tjänsten. Nackdelarna är att det är svårare att dra slutsatser då en del lämnar ett litet avtryck under gruppintervjun. Introverta personer kan få svårt att göra ett bra intryck. Likställs tystlåtenhet automatiskt med olämplighet för tjänsten kan det enligt informanterna medföra en tvivelaktig bedömningsmetod. Hänsyn bör tas till gruppen som helhet och om vissa faktorer bidrog till att personer inte ”kom fram.” En enskild intervju med kandidaterna efter gruppintervjun är en metod för att räta ut frågetecken. Kombinationen av de två intervjuerna kan bidra till ett mer balanserat bedömningsunderlag.

6.4 Bedömning av informell kompetens

Enligt Englund (1999) bedöms informell kompetens i rekryteringsprocessen främst vid det personliga mötet som sker under anställningsintervjun. Några av informanterna anger att telefonsamtal kan vara ett annat sätt att bedöma personlighetsdrag och sociala färdigheter. Över telefon finns det enligt Quilliam (2005) dock ingen möjlighet att bedöma kroppsspråk och ögonkontakt. Informanterna är medvetna om faktumet att de träffar kandidaterna under omständigheter där nervositet kan uppstå. Följden är att det kan påverka deras agerande och hur de blir uppfattade av konsultcheferna.

”Informell kompetens är generellt sett svårare att bedöma än formell då personlighet och agerande kan vara väldigt situationsanpassat”. (Lina)

Arhnborg Swenson (1997) anser att tolkningen av kandidatens agerande samtidigt som relevanta följdfrågor ställs kan vara komplicerat. Den uppfattningen delas av informanterna och de anser att det är många faktorer som påverkar de svar som ges.

”Det är svårt att veta om en persons beteende är kopplat till den speciella situation som en anställningsintervju är, eller om det är en del av ett genomgående personlighetsdrag”. (Stina)

Lunden (2000) anser att kandidaten bör få fritt utrymme att berätta om arbetsrelaterade situationer där hans samarbetsförmåga ställts på prov. Scenariorelaterade frågor kan bidra med konkreta skildringar av hur kandidaten har hanterat en situation inom arbetslivet (ibid). Bristen på konsekvens och förmågan att ge konkreta exempel på färdigheter och förmågor kan enligt informanterna avslöja en person. När kandidaten inte kan beskriva hur personliga egenskaper har använts inom arbetslivet kan det tyda på att personen talar osanning.

”Om en person slingrar sig och ger motsägelsefulla svar kan det vara ett varningstecken att något inte stämmer. Då krävs uppföljningar och konkreta exempel med koppling till arbetslivet ber vi om”. (Sandra)

Flera informanter medger att de försöker få kandidaten att känna sig bekväm under anställningsintervjun. Det är en förutsättning för att personen ska kunna vara sig själv. Nervositet är naturligt i denna situation och är något en rekryterare måste ha överseende med. Det går dock inte att komma ifrån att nervositet ofta kan tillskrivas som ett personlighetsdrag, fast det är osäkert om det är en del av personligheten eller framkallas av anställningsintervjun.

”Det går inte att vara säker på att personlighetsdragen under en anställningsintervju inte beror på situationen i sig”. (Maria)

Rädslan för att beskriva stigmatiserande egenskaper medför enligt Englund (1999) att kandidater är försiktiga med vad de säger. Det är sällan de uppger sig ha egenskaper som uteslutande är negativa. Enligt majoriteten av konsultcheferna är personer medvetna om vad som inte bör sägas under en anställningsintervju. Endast om individen ger uttryck för samarbetssvårigheter eller personlighetsdrag som medför olämplighet så tas inga referenser.

”Ogenomtänkta svar kan medföra att en person inte är lämplig för tjänsten. Det är dock sällan någon blir bortsorterad pga. de säger fel saker. De flesta har läst tjänstens kravprofil och är försiktiga med vad de säger” (Anna)

Inom yrken där kundkontakter ingår är kroppsspråk och ögonkontakt viktigt.

” Brist på ögonkontakt kan orsaka problem om man står i en reception eller sitter i en kassa. Det kan medföra att människor blir obekväma om man flackar med blicken och inte kan möta andras ögon”. (Maria)

Inom tjänster där ensamarbete förekommer har det ingen betydelse av naturliga skäl. Det är sällan en faktor som diskuteras vid utvärdering av en kandidat. Ett bristfälligt kroppsspråk är enligt informanterna sällan något som gör att personer inte blir aktuella för en tjänst.

”Kroppsspråk är sällan något som orsakar problem för en kandidat eller är någon avgörande faktor för att inte bli aktuell.” (Klara)

Kahlke (2002) anger att personkemin mellan rekryterare och kandidat är viktig då goda sociala färdigheter ingår i många tjänsters kravprofiler. Det kan dock leda till en snedvriden bedömning om faktumet att rekryteraren gillar en person bidrar till en för hög grad av subjektivitet (ibid). Konsultcheferna anser att när bedömningsmetoden för informell kompetens är ett personligt möte medför det att en högre grad av subjektivitet är inblandad än vid bedömning av formell kompetens. Subjektiviteten anser de är viktig att lära sig hantera. Den subjektiva uppfattningen påverkar deras syn och utlåtande. Det får dock inte överskugga prioriteringen av de kompetenser som anges i kravprofilen.

”Informell kompetens tenderar att bedömas mer subjektivt då vissa fungerar bättre tillsammans med andra. Exempelvis kan ens egen personlighet påverka hur vi upplever andras agerande”. Jag försöker fokusera på kravprofilen och bortse från om jag gillar personen eller inte. Det väsentliga är att kandidaten passar för tjänsten”. (Karl)

En av informanterna beskriver att han fungerar bättre med vissa människor än andra. I de fallen handlar det om personlighetsdrag han gillar. Han ser det som något naturligt och att människan i grunden är subjektiv. För att behålla sin professionalitet i sitt yrkesutövande distanserar han sig från de subjektiva värderingarna av kandidaten när det handlar om de slutgiltiga intrycken. Kravprofilen bidrar med vägledning och hjälper honom att behålla fokus.

”Vi alla fungerar bättre med vissa personer än andra. Jag försöker bortse från detta och tänker på vad som är väsentligt för tjänsten när jag bildar ett intryck av en kandidat”. (Jan)

Det subjektiva intrycket av kandidaten är alltid närvarande och kan påverka bedömningen till viss grad. Citatet visar dock hur informanten inte låter sin personliga uppfattning om personen influera beslutsfattandet. Förutsättningen är att den informella kompetensen som det subjektiva intrycket baseras på inte är avgörande för att utföra arbetsuppgifterna.

Enligt Lindelöw (2003) har olika befattningar skilda kompetensmodeller beroende på arbetsuppgifternas karaktär. Ofta handlar det indirekt om kompetenser som är avgörande för att utföra arbetet (ibid). Informanterna bekräftar att det varierar hur olika tjänster värdesätter informell kompetens. Alla yrken föredrar människor som kan fungera i grupp, men en utåtriktad personlighet är endast nödvändigt om arbetsuppgifterna kräver kundkontakter eller presentationer.

”Social kompetens är viktigare i vissa typer av tjänster. Det handlar om yrken som kräver kundkontakter.” (Hanna)

Lindelöw (2003) beskriver att säljaryrket prioriterar egenskaper som drivenhet, målmedvetenhet och konkurrensinriktning. Säljaryrket är enligt informanterna urtypen för ett arbete där social kompetens prioriteras. Det handlar om att vinna kundens förtroende. En osäker säljare som inte kan föra sig bland människor redovisar inga bra försäljningssiffror.

”Säljaryrket är ett exempel där social kompetens är avgörande. Det krävs utåtriktade personer som är framåt, drivna och konkurrensinriktade. Det finns andra yrken där de egenskaperna inte är viktiga, men det krävs dock att man passar i arbetsmiljön”. (Cecilia)

Lindelöw (2003) anger att i de fall en tjänst innebär "ensamarbete" med liten kontakt med människor kan en för utåtriktad person få svårigheter att trivas. Flera informanter delar den synen och bekräftar att vissa arbeten inte prioriterar utåtriktade människor. De uppger att en för social personlighet kan medföra att en individ inte lämpar sig för yrken som innehåller lite mänsklig interaktion. Det kan bli svårt att trivas om personen är för social.

"Arbetar du på ett lager eller med ekonomisk administration behöver du inte vara utåtriktad. Med detta behöver det inte betyda att social kompetens inte krävs. (Jan)

Olika tjänster har skilda kravprofiler och enligt informanterna innebär det att utrymme finns för både utåtriktade och introverta personer i arbetslivet.

"Är du för social som person kan det bli problem inom vissa yrken där ensamarbete förekommer och leda till att man inte blir långvarig," (Cecilia)

En väldigt social person antas enligt informanten vara beroende av umgänge med arbetskamrater. Uppfylls inte detta kan följden bli att de slutar.

Likställandet mellan en utåtriktad personlighet och social kompetens är något en av informanterna motsätter sig. Enligt honom har begreppen ej samma innebörd.

"Social kompetens är för mig inte samma som att vara utåtriktad. Vissa personer pratar för mycket och tar för stor plats. I sådana fall är de inte socialt kompetenta då de inte vet hur de ska bete sig". (Jan)

Majoriteten av informanterna upplever att det kan uppstå svårigheter om en introvert person får en tjänst som innehåller arbetsuppgifter med en hög grad av social interaktion som är oförenliga med hans personlighetsdrag.

" Kundkontakter passar inte för människor som är väldigt introverta. I varje fall måste man kunna vara utåtriktad inom tjänsten. Det kan nog vara svårt att vara trovärdig om ens personlighet är det motsatta privat." (Maria)

Kompetenskraven omfattar enligt Lindelöw (2003) både det formella och informella samt har en direkt koppling till yrkesutövandet. Informanterna anger att graden av interaktion med andra inom tjänsten avgör vilka personlighetsdrag som är viktigast. I en kravprofil specificeras de egenskaper som anses vara viktiga för att kunna samarbeta med andra och passa inom organisationen.

"De flesta tjänster kräver någon form av social kompetens. Väldigt få yrken innebär att inte ha att göra med andra människor i någon form. Kräver arbetet förmågan att tala inför grupper och genomföra presentationer är social kompetens en viktig faktor". (Stina)

Bourdieu's (1993) teori om symboliskt kapital kan kopplas till kompetenskraven en tjänst har. Hur det personliga kapitalet värderas skiljer sig beroende på arbetets behov. Faktorerna för framgång är olika och det finns ingen enhetlig definition på vad som främst värdesätts inom arbetslivet (ibid).

6.5 Referenstagnings tillförlitlighet

Referenstagning innebär enligt Kahlke (2002) att granska beteende och uppvisade färdigheter främst inom arbetslivet. Det är en metod för att kontrollera och bekräfta att upplysningar stämmer (ibid). Referenser använder informanterna för att kontrollera att de uppgifter kandidaten lämnat stämmer. Det finns dock många faktorer som avgör tillförlitligheten.

” Tillförlitligheten är svårbedömd. Det beror om personen är ärlig i sitt utlåtande och utförligt kan beskriva hur kandidaten fungerade på arbetsplatsen. Samtidigt uppges bara referenspersoner som personer vet eller tror ska ge bra utlåtanden. Följden är att dåliga referenser är ovanligt”. (Anna)

Det är möjligt att komma till en anställningsintervju baserat på osanna uppgifter. Referenstagnings kontrollerande funktion som är obligatorisk innan en person anställs bidrar dock till att det är lönlöst att ljuga i ett CV.

”Referenser är ett sätt att kontrollera uppgifter och om de inte skulle användas hade det varit möjligt att bli anställd på osanna grunder. Tillförlitligheten varierar, men generellt sett avgör beskrivningarna som ges vår upplevelse av referenspersonens skildring”. Utförliga beskrivningar upplevs ofta mer trovärdiga än korta intetsägande svar.” (Lina)

Kahlke (2002) anser att referenspersoner bör vara chefer eller de inom en liknande roll. Förutsättningen är att de måste ha observerat kandidaten i relevanta situationer med koppling till utförande av arbetsuppgifter (ibid). Konsultcheferna upplever att chefer ger de mest trovärdiga referenserna när de ofta haft möjlighet att neutralt observera kandidatens arbetsprestationer och kan ge en distanserad bild av personligheten.

”Det bör bestå av chefers utlåtanden eller personer i en liknande roll. Referenser från kollegor antas vara väldigt färgade av den relation två arbetskamrater haft. Då kan det vara svårt att bortse från det faktumet när ett omdöme ska lämnas. Det finns ofta en större distans till en chef vilket antas bidra till en mer objektiv skildring.” (Kristina)

Enligt Kahlke (2002) måste personen vara kompetent att göra en bedömning och vara rättvis, öppen och ge utförliga beskrivningar. I högre utsträckning än vid kollegors referenser anser informanterna att chefer kan fokusera på det väsentliga. Kollegor kan ofta haft en relation som gör det svårare att objektivt utvärdera arbetsprestationer. Deras referenser antas vara mer subjektiva och ha svårare att förmedla en nyanserad skildring.

För personer som saknar referenser från arbeten innebär det enligt Lundén (2000) att lärare ofta står som referenspersoner. Rekryteraren bör då bedöma vilket värde som finns i referensen och hur den går att förankra till arbetslivet (ibid). Konsultcheferna uppger att lärare som referenspersoner främst är vanligt bland väldigt unga kandidater som inte har två referenser från arbetsgivare. Tillförlitligheten i lärares referenser är lägre då studieresultat inte anses ha en direkt koppling till prestationer inom arbetslivet.

”Handlar det om personer utan arbetslivserfarenhet kan lärarreferenser vara godtagbara som enda alternativ. Annars har referenser från lärare sällan en koppling till hur en person presterar på en arbetsplats. Läraren kan ha ett subjektivt intryck som baseras på om de gillade eleven eller

inte, möjligen kan även betyget som uppnåtts antas påverka utlåtandet. Faktum är dock att lärare sällan vet hur resultatet uppnåtts och hur elever fungerar i grupp". (Kristina)

Kahlke (2002) uppger att beteende ofta är situationsanpassat och medför att ingen garanti finns för att en person presterar och agerar på samma sätt vid ett liknande arbete. Ingen av informanterna gav dock uttryck för ett tvivel angående det faktum att användning av referenser förutsätter en tro på att tidigare beteendemönster ska upprepa sig. Referenser anses främst vara en del av underlaget för en bedömning baserad på flera metoder och fylla huvudsyftet att bekräfta formell kompetens i form av uppgivna anställningar. Det fyller dock en viktig kontrollfunktion och kan vara avgörande då en person sällan anställs utan två goda referenser.

Kandidaterna får välja vilka referenser som ska lämnas. Det finns dock normala förfaranden som innebär att det är logiskt att lämna referenspersoner från de två senaste arbetsplatserna

"Ofta är det naturligt att lämna de två senaste referenserna. Annars kan det handla om att referenser som har koppling till den aktuella tjänsten ges". (Sandra)

Samtidigt som kandidaten väljer vilka referenser som ska lämnas uppstår det frågetecken om de senaste inte ges. Enda godtagbara förklaringen är om det finns äldre referenser som är bättre lämpade för den aktuella tjänsten

"Om en person exempelvis skulle hoppa över att lämna en referens från sin senaste arbetsplats kan vi börja undra om det finns något att dölja. Vi kan då be om denna referens och om han/hon motsätter sig är det lätt att dra slutsatsen av vad det beror på". (Anna)

Informanterna likställer en vägran att lämna ut en referens med kandidatens vetskap eller tro på ett dåligt omdöme.

6.6 Testers tillförlitlighet

Enligt Englund (1999) har företag i större utsträckning för vissa tjänster börjat prioritera rätt personlighet framför formella kunskapskrav. Tester kan användas för att bedöma kandidatens personlighet och färdigheter (ibid). Av de tretton konsultcheferna var det sex st. som hade erfarenhet av att utföra tester. De använder bedömningsmetoden vid tjänster som antas kräva vissa färdigheter eller personlighetsdrag.

"Tester använder vi inom chefs och specialist tjänster och inom vissa säljaryrken". Det handlar främst om personlighetstester där deras resultat tillskriver kandidaten en viss profil". (Anna)

Personlighetstesterna fyller syftet att bedöma om kandidatens informella kompetens är förenlig med de krav som tjänsten kräver. Högre tjänster kräver ofta exempelvis ledarskapsförmåga.

"Inom säljaryrken kan tester förekomma som fokuserar på de egenskaper som värdesätts i yrkesrollen". (Hanna)

För säljare beskriver informanterna att ett resultatorienterat tänkande och konkurrensinriktning är det väsentliga. Samtidigt måste personen fungera i arbetsgruppen och inte ha ett för framfusigt förhållningsätt mot kunder.

Beteendevetare är ofta skeptiska till tester uppger Englund (1999). Anledningen är att de endast påstås kunna bedöma 10-15 procent av personligheten (ibid). Enligt informanterna avgör syftet bedömningsmetodens tillförlitlighet. Personlighetsdraget som kandidater visar upp behöver inte vara deras. Det kan handla om de svar de tror att arbetsmarknaden och bemanningsföretaget generellt sett värdesätter för den typen av tjänst. Färdighetstester är tillförlitligare då de är svåra att manipulera.

”När det handlar om personlighetstest kan det förekomma att de ger de svar som de tror vi förväntar oss. Tester som låter kandidaten utföra uppgifter är mer tillförlitliga”. (Hanna)

Enligt Englund (1999) kan personlighetstester inte mäta kompetens, intelligens och erfarenhet, men många kandidater upplever att det uppvisade resultatet ger en relativt rättvis bild. Bedömningsmetoden kan enligt konsultcheferna vara framgångsrik tillsammans med andra. Personlighetstester får dock inte ha för hög prioritering och enskilt fälla avgörande. Färdighetstester kan vara avgörande om de är nödvändiga för att utföra arbetet.

6.7 Meningsskiljaktigheter

Om två personer deltar i en anställningsintervju är det inte säkert att deras subjektiva intryck överensstämmer med varandra. Frågan är hur konsultcheferna hanterar en sådan situation? Samtliga uppger att oenighet sällan har inträffat, men att det finns beredskap och metoder som underlättar för att skapa en gemensam uppfattning.

”Det är sällan vi är oense i vår uppfattning om kandidaten. Skulle det hända kan våra intryck jämföras med andra kollegor och eventuellt en ny referens tas, eller kalla personen till ytterligare anställningsintervju”. (Lotta)

Citatet visar att en beredskap finns för att lösa meningsskiljaktigheter genom att föra dialog med andra konsultchefer. Genom att tillämpa bedömningsmetoder ytterligare en gång skapas ett större underlag som kan medföra en ökad tillförlitlighet.

Informanterna vars företag bara enstaka gånger haft två konsultchefer närvarande har inte varit med om en sådan situation.

”På vårt företag är vi sällan två personer som närvarar under en intervju så den situationen uppstår inte”. (Stina)

Det är sällan konsultcheferna är oense och det uppger de beror på att de delar samma värderingar och har en gemensam förståelse för kravprofilen.

6.8 Överkvalificerade kandidater

Det finns inga särskilda riktlinjer för hur överkvalificerade kandidaters ansökningar ska hanteras inom bemanningsföretagen.

”Det kan variera hur vi behandlar överkvalificerade ansökningar, men det är sällan de blir bortsorterade om det inte skulle framkomma andra uppgifter om personen som gör att vi tvivlar”. (Mats)

Flera av informanterna gav exempel på svårigheterna som kan uppstå med att bedöma utländska examen. Med svenska mått kan de ha bristfälliga kvalifikationer, medan de i sitt hemland bedöms som överkvalificerade.

”Det kan vara svårt att bedöma utländska examen (även inom EU) och då kan människor som är överkvalificerade i ett annat land bedömas annorlunda här”. (Jan)

Språkliga brister kan medföra att personer inte blir aktuella för tjänster de är överkvalificerade för. Svenska är ett krav att behärska inom nästan alla yrken. Om personen inte kan språket spelar det ingen roll vilka meriter som finns. Bristande svenska kunskaper går ofta att identifiera genom konstiga formuleringar i CV.

”Utlänningar kan ofta vara överkvalificerade formellt sett, men bortsorteras pga. bristfälliga kunskaper i svenska.” (Stina)

Det råder ofta oklarheter hur kandidater med utländska examen ska bedömas. Följden blir att språkliga brister ofta faller avgörande och medför att personen inte blir aktuell. De uppger att det främst gäller inom EU. För sökanden med examen inom exempelvis mellanöstern krävs det att de läser upp ämnen i Sverige för att bli berättigade till en likvärdig examen som i sitt hemland.

6.9 Bedömningsmetodernas tillförlitlighet

Kahlke (2002) uppger att tillförlitligheten i bedömningen av en kandidat ökar när metoder kombineras. Det skapar ett större underlag som bidrar med olika saker. Förutsättningen är att metoderna fokuserar på olika aspekter (ibid). Informanterna hade svårt att ange vilken bedömningsmetod de upplever har högst tillförlitlighet. De flesta anser att först när metoder kombineras kan det bidra till en rättvis bild av en individ. CV fungerar dock som ett mätverktyg för formell kompetens och bidrar till en bortsortering som effektivt kan tillämpas utan kombinationen av andra metoder. De som inte uppfyller de formella kraven kan inte komma till anställningsintervju. Vid anställningsintervju måste återkopplingar göras till CV för att reda ut eventuella oklarheter. Sedan måste referenser tas för att bekräfta att de uppgifter kandidaten lämnat är sanna. Följden är att när en person är kallad till en anställningsintervju medför det en kombination av olika bedömningsmetoder. Det som kan fälla avgörande i slutet kan vara referenser.

”Tillsammans kan bedömningsmetoderna vara effektiva, men det går inte att peka på någon enskild som har större vikt än andra.” (Jan)

Citat visar hur en kombination av bedömningsmetoder är en förutsättning för att informanterna ska uppleva en tillförlitlighet i rekryteringsarbetet. Ett större bedömningsunderlag kan minska risken för en felrekrytering.

”Det är svårt att säga eftersom allt är en del av en helhet. CV är en förutsättning för att bli kallad till anställningsintervju. Referenser krävs för att få anställning så man kanske kan säga att det är något som kan fälla ett avgörande.” (Anna)

Den uppfattningen kan grundas på att referenser tas i slutskedet och ofta är det som faller avgörandet vid beslutsfattandet. Utan ett CV som uppfyller kraven på formell kompetens är det dock inte möjligt att gå vidare i rekryteringsprocessen då följden blir att kandidatens ansökan bortsorteras.

7

Diskussion

I det här kapitlet kopplas resultatet från undersökningen samman med den teoretiska referensramen och avsnittet som berör tidigare forskning. Syftet med studien var att beskriva och analysera rekryteringsprocessen med fokus på bedömning av kandidaters kompetenser. Delsyftet var att granska i vilken grad rekryteringsprocessen kan vara saklig och opartisk. Saklighet och opartiskhet innebär enligt Nationalencyklopedin (2014) ett objektivt förhållningssätt inför något. Det är vanligen ett ideal i samband med undersökningar, eftersom resultatet i möjligaste mån förväntas vara oberoende av forskarens åsikter eller föreställningar (ibid). Frågeställningarna i studien handlade om hur kandidaters formella och informella kompetens bedöms. Övriga frågeställningar var vilka metoder/tekniker kan användas för att få kandidatens personlighet att visa sig och i vilken utsträckning rekryteringsprocessen är saklig och opartisk vid bedömning av formell och informell kompetens.

7.1 Kravprofilen

Enligt Kahlke (2002) fastställer kravprofilen vilka formella och informella kompetenser som krävs för att klara av arbetsuppgifterna och passa i organisationsmiljön. Kravprofilen bygger på de kompetenser som har en koppling till den aktuella tjänsten. Det skiljer sig beroende på vilka kompetenser som krävs inom yrket. Utformningen bör vara unik och inte generaliseras efter profilen för liknande tjänster. En detaljerad beskrivning av befattningens krav och organisationen är viktigt för en framgångsrik rekrytering (ibid).

Informanterna uppger att förutsättningen för att en rekrytering ska bli framgångsrik är att profilen tar hänsyn till både befattning och organisation i sin utformning. Medarbetare är inte bara beroende av att klara arbetsuppgifterna utan även att trivas inom organisationen. Det förutsätter även att de anställda trivs med personen som ska tillsättas. Weber (1978) beskriver hur personer rekryteras som bäst är lämpade för att en organisation ska gå med vinst. Anledningen är att arbetsprestationer har en koppling till ekonomisk avkastning (ibid). Det innebär att de kompetenser som anges i kravprofilen är lönsamma för företaget. Konsultcheferna nämnde inte de ekonomiska faktorerna. Det antas dock självklart att de driver en verksamhet med syfte att gå i vinst. Skapandet av nya uppdrag och kunder är då en viktig del. Kravprofilen kan genom det personliga mötet även vara ett sätt för bemanningsföretaget att etablera en god relation till kundföretaget.

Mckenna (2008) anger att kravprofiler för bemanning innebär flexibla arbetstider och sämre arbetsvillkor. Överskott av arbetskraft medför att användningen av konsulter ökar då det är

billigare än att anställa (ibid.) Det kan antas att kravprofiler hos företag som använder sig av konsulter i enlighet med Weber (1978) sätter det ekonomiska intresset i första hand. Då främst yngre människor utgör den inhyrda arbetskraften är de formella kraven ofta relativt låga. Följden är att urvalet för arbetsgivare idag blir omfattande. Den numeriska flexibilitet Allvin (2006) beskriver bidrar till en utbytbar personal och ökar användningen av konsulter. Flexibilitet och tillgänglighet antas vara de främsta egenskaper som krävs inom okvalificerade konsultuppdrag. Frågan är i vilken grad en unik kravprofil upprättas för lagerarbeten där majoriteten av personalen utgörs av konsulter? Om personal omgående kan ersättas kan det antas onödigt att ägna tid åt utformningen i de fall det handlar om enklare arbetsuppgifter.

Becks (1998) beskrivning av den ökade flexibiliseringen går att koppla till bemanningsföretagens verksamhet och den nya arbetsmarknad som växt fram där de fyller uppgiften som privata arbetsförmedlingar. Arbete och arbetslöshet är idag två begrepp som inte alltid har en tydlig separation. Exempelvis kan den inhyrda personalen enligt kravprofilen tvingas studera samtidigt för att kvalificera sig för en tjänst som konsult. De hamnar då i enlighet med Beck (1998) i gränslandet mellan arbete och undersysselsättning och ingår i den nya arbetsmarknaden. Om inte möjligheter till studier skulle existera samtidigt hade personen inte kunna leva på lönen som konsult. Det går att anta att det finns människor som studerar för att kvalificera sig för ett konsultuppdrag när de kriterierna existerar.

Enligt Beck (2002) ses arbetslöshet ses som ett individuellt ansvar och samhällets stöd minskar. Det förändrar individens syn på vad ett arbete innebär (ibid.) Bemanningsföretagens konsulter är beredda att ha otryggare arbetsförhållanden och flexibla arbetstider. Anledningen kan vara att det i enlighet med Beck (1998) främst handlar om yngre människor som är den nya marginaliserade underklassen. Människor i stort behov av arbete antas ta alla möjligheter som finns till arbete även om arbetsvillkor och lön är sämre än vid vanliga anställningsformer.

Informanterna betonar vikten av kravprofilens betydelse och anger att det är grunden för att de ska kunna göra ett bra jobb. Båda bemanningsföretag och kundföretag blir lidande om utformningen inte prioriteras. Konsultcheferna anger även att en tydlig kravprofil kan bidra till en mer objektiv bedömning av kandidaten.

”Kravprofilen är kanske den viktigaste delen i rekryteringsprocessen och lägger grunden för arbetet med rekrytering för en tjänst”. (Cecilia)

Citatet visar den syn samtliga informanter hade angående kravprofilens betydelse och den grund utformningen lägger för de kommande skeendena av rekryteringsprocessen.

7.2 Kompetens

Kompetens är ett centralt begrepp i denna studie och omfattar alla bedömningsmetoder inom rekryteringsprocessen. Ellström (1992) definierar kompetens som: ” en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (ibid). Enligt Skorstad (2011) måste kompetens gå att observera och bestå av handlingar eller kommunikation. I en kontext till arbetslivet kan kompetens motsvara duglighet (ibid). Det kan vara anledningen till att bedömningen av kompetenser antas ha en koppling till arbetsprestationer. Synsättet innebär att rekryterare antas ha uppfattningen att kompetenser i högre grad än kontext påverkar agerande och beteende. Alla bedömningsmetoder för formell och informell kompetens kan baseras på det antagandet. Kompetens kan kopplas till Bourdieus (1993) teori om symboliskt kapital då värdet inte är enhetligt inom arbetsmarknaden utan värderas olika beroende på tjänst.

Informanterna gav överlag ett uttryck för en medvetenhet om att kandidaters beteende kan vara situationsanpassat. Samtidigt uppgav de inget tvivel för de bedömningsmetoder som baseras på uppskattningar och tron på att tidigare beteende och agerande kommer att upprepa sig. En förklaring kan vara att det inte finns några andra alternativ som generellt sett tillämpas inom en rekryteringsprocess. Enligt Mckenna (2008) är bemanning en utmärkt metod för en organisation att bedöma arbetsprestationer i en verklig kontext. Här förekommer ingen uppskattning och det går att få en klar bild hur individen klarar av befattningens arbetsuppgifter och passar inom arbetsmiljön (Ibid). Problemet är dock att det inte är någon generell bedömningsmetod som används. För att bli uthyrd som konsult krävs det att personen går igenom en rekryteringsprocess som baseras på uppskattningar av framtida arbetsprestationer baserat på formell och informell kompetens. Det antas sällan finnas möjlighet att låta någon få betald arbetsträning i form av bemanning för att överväga om de ska anställas. Allvin (2006) uppger att numerisk flexibilitet medför att det finns verksamheter som pga. ekonomisk vinst främst har en arbetskraft bestående av konsulter. Det bekräftar att användning av inhyrd personal inte fyller syftet att utvärdera arbetsprestationer. I enlighet med Webber (1978) är det ekonomiska intresset den bakomliggande orsaken till bemanning

7.3 Formell kompetens

Skorstad (2011) uppger att formell kompetens består av kunskaper och erfarenheter som kan sammanställas i handlingar. Ett CV är den vanligaste formen för sammanfattning av formell kompetens. Det fungerar som det viktigaste beviset för kunskap (ibid). Enligt Englund (1999) innebär urval att sortera ansökningshandlingar efter hur väl kandidaten uppfyller kriterierna i kravprofilen. Vid urval av kandidater som sökt en tjänst sorteras ansökningshandlingarna i tre kategorier. Första urvalsgruppen är de mest intressanta, medan den andra kategorin kan övervägas att kallas till intervju. Den tredje kategorin innehåller personer som ofta blir bortsorterade för att de inte uppfyller tjänstens krav. De formella och informella kompetenserna i kravprofilen lägger grunden för urvalsarbetet och avgör bedömningarna (ibid).

Urvalsarbetet baseras på bedömning av formell kompetens i form av CV. Det innebär att formella meriter i form av arbetslivserfarenhet och utbildning är det som värderas. Handlingar kan vara

falska, men det antas lönlöst att ljuga i CV då ingen anställs utan två bra referenser som bekräftar angivna erfarenheter. Urvalet genomförs efter kriterier som anges i tjänstens kravprofil.

Bourdieu (1993) beskriver fält som ett socialt avskilt område som har vissa faktorer som bidrar till framgång för individerna. En konkurrenssituation är en förutsättning för att fältet ska existera. Belöningarna kan variera och framgångsfaktorerna skiljer sig (ibid.) Arbetsmarknaden är i detta sammanhang fältet och en konkurrenssituation uppstår om arbeten. Kapitalet är den formella kompetens som kandidaterna uppvisar genom CV. När ansökningarna behandlas är det enligt informanterna den enda bedömningsmetod som finns för att avgöra om kandidaten går vidare i rekryteringsprocessen. Inget personligt möte har vid detta läge skett mellan kandidat och arbetsgivare.

”CV är en förutsättning för att bli kallad till anställningsintervju..” (Anna)

CV antas vara en lättillgänglig metod för att utvärdera formell kompetens och i de enda fall det inte är nödvändigt är om organisationen känner personen. I sådana fall kan det handla om internrekryteringar.

Bourdieu (1993) symboliska kapital kan kopplas till urvalsarbete då varje tjänst är unik och kompetenser som för en tjänst är kvalificerande kan göra en person okvalificerad för ett annat arbete. Det kan exempelvis handla om tjänster som kräver studier vid sidan om. I ett sådant fall spelar övriga meriter ingen roll om det kravet inte uppfylls. Här handlar det om ett symboliskt kapital som fått ett ökat värde inom den nya flexibla arbetsmarknaden. Normalt sett betraktas studier i samband med arbete ej som något kapital pga. det antas hindra individen från att ha en heltidsanställning. I detta exempel kan det handla om arbeten utannonserade av bemanningsföretag som innebär att konsulter ska vara tillgängliga vid behov. Då arbetet kan innebära låg lön och inte erbjuda många timmar kan ingen person enbart försörja sig på den inkomsten. Studiemedel och studiebidrag kan möjliggöra för individen att ha arbetet som en extra inkomst vid sidan om. Att vara student blir i detta exempel ett symboliskt kapital och förutsättningen för att bli aktuell för tjänsten. Det kan kopplas till Allvin (2006) som anger att den numeriska flexibiliteten innebär att bemanningsföretagen värdesätter flexibilitet och tillgänglighet som de främsta egenskaperna för okvalificerade konsultuppdrag. Yngre människor som studerar antas ofta vara flexibla och tillgängliga att arbeta varierande tider.

Formell kompetens bedöms enligt informanterna främst av handlingar vilket innebär att det finns litet utrymme för subjektiva tolkningar. Jämförelse med kravprofil och kandidatens CV antas bidra till objektivitet om inte någon personlig kontakt med kandidaten upprättats. Konsultchefen har ofta inte träffat eller pratat med kandidaten i detta skede. Enda möjligheten kan vara om personen ringt eller besökt företaget och rekryteraren kommer ihåg honom medan ansökan behandlas. Förutsättningen är dock att personen hunnit skapa ett positivt eller negativt intryck. Om bara ett telefonsamtal skett är det inte säkert att han lämnat något avtryck som kan påverka i någon riktning även om rekryteraren skulle vara subjektiv.

Vid överkvalificerade ansökningar råder enligt informanterna inga enhetliga riktlinjer angående hur ett urval ska genomföras. Det skiljer sig beroende på konsultchefens subjektiva tolkning och vilken policy bemanningsföretaget har. Svårigheter kan uppstå när utländska examen ska behandlas. Utländska examen kan vara svåra att utvärdera i förhållande till svenska. Resultatet kan bli att många personer som bedöms överkvalificerade i andra länder inte uppfyller de krav som ställs i Sverige. Informanterna antas känna en osäkerhet angående hur vissa utländska

examen ska bedömas. Faktum är dock att värdefull kompetens kan gå förlorad från arbetsmarknaden om det inte finns klara motiveringar till varför utländska examen inte har samma värde.

7.4 Informell kompetens

Skorstad (2011) uppger att informell kompetens består av personliga egenskaper som inte kan uppvisas i pappersform. Enligt Englund (1999) är social kompetens en informell kompetens som ofta är avgörande vid rekrytering. Begreppet avser individens förmåga att interagera socialt och kommunicera. Det innebär att kunna anpassa sig till omgivningen och agera på ett sätt som främjar sociala relationer. Anställningsintervjun är den främsta bedömningsmetoden för kandidatens informella kompetens. Båda parter kan här skapa sig ett intryck av varandra. Den informella kompetensen kan inte granskas i CV, men under intervjun kan kandidatens personlighetsdrag och agerande framgå. Oklarheter beträffande formell kompetens kan även redas ut (ibid).

Goffmans (1977) teori om idealisering innebär att anpassa framträdandet och spela en roll för att förmedla ett önskvärt intryck för observatörerna. Under anställningsintervjun förväntar sig inte informanterna att kandidaten är helt ärlig. Människor är ofta pålästa om tjänsten och medvetna om vad de inte bör säga. Följden är att en onaturlig situation lätt kan uppstå där det är svårt för den sökande att tagen av situationens allvar kunna vara sig själv. Det innebär en benägenhet att tänka på vad som sägs då det finns många egenskaper som är stigmatiserande inom arbetslivet. Bland de saker som upplevs olämpliga att säga är att uppge arbetslöshet som en orsak till att tjänsten söktes. Detta trots att det är det vanligaste skälet till att människor söker ett arbete. Egenskaper som är uteslutande negativa som exempelvis samarbetssvårigheter och slöhet är det få som överväger att erkänna. Enligt Goffman (1977) spelar individen en roll för att andra ska bilda sig en önskvärd uppfattning om honom. Vid anställningsintervjun kan kandidaten försöka ge de svar han tror att konsultcheferna vill höra.

”Om en känsla infinner sig av att kandidaten inte är sig själv och bara ger de svar han/hon tror vi vill höra uppkommer en känsla av att personen spelar en roll. Till viss grad spelar väl alla en roll, men det handlar om att göra det övertygande och ge tydliga svar med motiveringar.” (Lina)

Informanterna uppger att jobbcoacher lär människor att ge kalkylerande svar som syftar till att undvika avslöjandet av brister. En metod är att omvandla styrkor till svagheter. Genom att uppge exempelvis ”jobbar för hårt” medges en brist samtidigt som det ger uttryck för en uteslutande positiv egenskap inom arbetslivet. I enlighet med Goffman (1977) avses det att förmedla samhällets sanktionerade värde. Det kan även kopplas till Bauman (2009) som uppger att följden kan bli att människor får möjlighet att omvandla den tidigare bestämda identiteten till att bli en uppgift för specifika syften under eget ansvar. Platsen i samhället är inte given, utan identitet skapas genom aktiva ansträngningar och ställningstaganden (ibid). Kandidaten anstränger sig för att övertyga konsultchefen om att inga egentliga brister finns i avsikt för att bli aktuell för tjänsten. Uppgift kan bli att göra en uppföljning och be personen ge konkreta exempel på hur detta kan vara en negativ egenskap för den aktuella tjänsten. Misslyckas kandidaten med att motivera detta har han inte övertygat rekryteraren om att det handlar om en svaghet. När båda parterna är medvetna om rollspelet handlar det om att agera trovärdigt. Personer med bra

självförtroende och som är utåtriktade antas ha lättare för att spela en roll och förmedla ett idealiserat intryck. Introverta personer kan enligt informanterna få svårt att ge sken av att vara sociala. Det förekommer dock ofta att personer uppger sig vara sociala, men att den egenskapen inte visar sig under anställningsintervjun. Då antas det handla om en egenskap som i det närmaste är obligatorisk att nämna i handlingarna. Vissa informanter kan uppleva att det är befriande med kandidater som undviker klyschor och vågar ge raka svar där de erkänner brister/svagheter. Förutsättningen är att svaren uppger sådant som inte har någon inverkan på utförande av yrket och det sociala umgänget inom organisationen

Bedömning av informell kompetens innebär ofta ett personligt möte. Det medför att det är svårt att inte vara subjektiv i bedömningen. Efter en anställningsintervju antas konsultcheferna alltid ha ett intryck av kandidaten. Det är ofta svårt att försöka bortse från den personliga uppfattningen som finns om den sökande. Kravprofilen kan vara ett sätt för informanterna att motverka att subjektivitet motverkar en rättvis bedömning.

”Informell kompetens tenderar att bedömas mer subjektivt då vissa fungerar bättre tillsammans med andra. Exempelvis kan ens egen personlighet påverka hur vi upplever andras agerande”. Jag försöker fokusera på kravprofilen och bortse från om jag gillar personen eller inte. Det väsentliga är att kandidaten passar för tjänsten”. (Karl)

Förmågan att utföra arbetsuppgifterna och passa inom den aktuella tjänstens arbetsmiljö bör enligt informanten vara det vara väsentliga. Det innebär att om konsultchefen inte gillar personen kan det vara oväsentligt om kandidaten väl uppfyller kravprofilen. Förutsättningen är att personen i sin bedömning endast fokuserar på det väsentliga. Subjektivitet antas alltid vara en faktor som påverkar bedömningen och om en person gör ett dåligt intryck under en anställningsintervju är det tveksamt om han blir anställd. Informanterna beskriver dock att det är sällan referenser inte tas pga. någon säger fel saker och omgående ej blir aktuell för tjänsten.

7.5 Referenstagning

Kahlke (2002) uppger att referenstagning är en metod för att kontrollera att kandidaten lämnat sanna uppgifter angående arbetslivserfarenhet. Det bidrar även till att den sökandes arbetsgivare kan lämna ett personutlåtande beträffande arbetsprestation och personlighetsdrag. För att metoden ska vara framgångsrik krävs det ärlighet och att referenspersonen har haft möjlighet att observera kandidaten i arbetet (ibid).

Referenstagning kan enligt informanterna bedöma informell och formell kompetens. Metoden används både för att bekräfta uppgifter om arbetslivserfarenheter och bidra till ett muntligt personomdöme. Problemet kan vara att det ska mycket till om en person får en dålig referens och att konflikträdsla hindrar vissa från att vara ärliga. Fåordiga referenspersoner med diffusa beskrivningar av kandidaten antas ha litet värde även om utlåtandet är positivt. Att tro att referenstagning är en tillförlitlig metod kräver uppfattningen att kandidatens beteende och prestationer på en tidigare arbetsplats kan upprepa sig vid en liknande tjänst i framtiden. Det mänskliga beteendet är dock i hög grad situationsanpassat och det finns ingen garanti för att kandidaten kommer att fungera likadant på en ny arbetsplats även om det handlar om en liknande

tjänst som den tidigare. Ett sätt att öka referensernas tillförlitlighet är enligt konsultcheferna att endast ta referenser från chefer eller personer i liknande befattning. Människor med en nära relation till kandidaten antas vara mycket tvivelaktiga som referenskällor.

”Det bör bestå av chefers utlåtanden eller personer i en liknande roll. Referenser från kollegor antas vara väldigt färgade av den relation två arbetskamrater haft. Då kan det vara svårt att bortse från det faktumet när ett omdöme ska lämnas. Det finns ofta en större distans till en chef vilket antas bidra till en mer objektiv skildring.” (Kristina)

Informanterna uppger att referenser som inte består av chefer eller personer i en liknande roll endast bör användas som en nödlösning om inget annat alternativ existerar. En vänskapsrelation antas påverka förmågan att bedöma och värdera arbetsprestationer från objektiva kriterier. En person som saknar förmågan att ge en neutral skildring kan likställa kandidatens arbetsprestationen med den subjektiva uppfattningen om honom som person. Det kan innebära att om referenspersonen gillar honom personligen ges ett bra omdöme där arbetsprestationerna beskrivs som bättre än vad de egentligen är.

I de fall kandidaterna får välja vilka referenser som ska lämnas ut minskar tillförlitligheten enligt informanterna. Det antas att de väljer att lämna ut namn på referenspersoner de tror eller vet ska ge ett bra omdöme. Finns det frågetecken om vilket utlåtande en person skulle ge är det naturligt att inte lämna ut personen som referens. Det sker endast om konsultchefen väljer vilka referenser som ska ges. Motsätter sig kandidaten detta tolkas det som att han vet eller misstänker att det kommer handla om ett negativt utlåtande.

Utfrågningen av referenspersonen kan påverka utförligheten i svaren som ges. Genom att ställa följdfrågor kan personen uppmuntras att ge utförliga beskrivningar om personlighetsdrag och arbetsprestationer. En referens som bara uppger att en person ”var bra” antas ha litet värde även om utlåtandet i sig endast är positivt. Det krävs utförliga beskrivningar av de goda prestationerna i en kontext till arbetslivet som rekryterare kan relatera till. Fackspråk och termer bör undvikas för att inte förvirra och medför att personer som exempelvis är oinsatta inom en viss bransch ska förstå innebörden av svaren.

7.6 Avslutande reflektioner

Bauman (2009) uppger att valet av identiteter har blivit en essentiell frågeställning i det moderna samhället. Det innebär att konsulter inom bemanningsföretag inte har samma möjlighet att identifiera sig med sina arbeten som vanliga arbetstagare. Vid behov går det att anta att människor sänker sina krav på arbetsförhållanden och lön. I enlighet med Bauman (2009) kan självbilden och identifieringen främst baseras på fritidsaktiviteter och intressen som de i högre grad kan påverka än möjligheten att etablera sig på arbetsmarknaden. Den bakgrunden bidrar till ett större urval för bemanningsföretagen och påverkar utformningen av kravprofilen tillsammans med kundföretaget.

Bedömningen av kandidater kompetenser kräver en kravprofil som är lätt att följa. För att inga tvivel ska råda bör kundföretaget och bemanningsföretaget ha utarbetat den tillsammans. Webers (1978) beskrivning av den kapitalistiska andan kan återkopplas till kravprofilen då det

ekonomiska tänkandet ligger i fokus. Syftet med utformningen är att rekrytera rätt person, men både för kundföretaget och bemanningsföretaget grundas det av ett ekonomiskt intresse. För kundföretaget kan bra arbetsprestationer i enlighet med (Weber 1978) bidra till ekonomisk vinst. Konsulten utför inte arbete åt bemanningsföretaget, men deras intresse är att genomföra en framgångsrik rekrytering för att öka sin kundkrets och skapa nya uppdrag.

När en ansökan kommer in är det enkelt att placera kandidaterna i någon av de tre beskrivna urvalskategorierna. Formell kompetens kan granskas översiktligt genom att jämföra i vilken grad arbetslivserfarenhet och utbildning matchar kravprofilens kriterier. Chansen för subjektivitet antas vara liten om inte konsultchefen känner personen eller handlingarna består av formella kompetenser han har en färgad personlig uppfattning om. Exempel på det kan vara om de har läst samma utbildning på samma universitet. Det antas dock i liten utsträckning påverka bedömningen överlag av CV. Sedan fortsätter arbetet med att kategorisera kandidaterna beroende på hur attraktiva de är för tjänsten. De personer som kommer till en anställningsintervju bedöms efter de kriterier som tjänstens kravprofil har beträffande informell kompetens. Subjektivitet förekommer i högre grad vid bedömning av informell kompetens enligt konsultcheferna. Anledningen antas vara att det är svårt att ha en helt objektiv bild av någon man träffat. Intrycket kan vara positivt eller negativt. Är personen introvert och knappt gör något intryck är det inte fördelaktigt om tjänsten kräver kundkontakter. En säljare förväntas uppvisa en social personlighet, medan det är ok om en lagerarbetare är tystlåten. Inom den tjänsten väntas inte en utåtriktad personlighet vara ett prioriterat drag. Enhetliga kompetensmodeller finns inte för tjänster, men då alla jobb kräver någon form av mänsklig interaktion måste personen passa inom arbetsgruppen. Det innebär att en viss form av social kompetens krävs inom arbetslivet, men det är inte samma som att behöva vara utåtriktad. För att göra bedömningen om kandidaten passar för tjänsten krävs att konsultchefen har en kunskap om organisationen och personalen.

Goffmans (1977) teori om idealisering är karakteristisk för anställningsintervjun som är den vanligaste bedömningsmetoden för informell kompetens. Kandidaten spelar en roll för att försöka förmedla det Goffman (1977) benämner som ett officiellt sanktionerat värde. Anledningen antas vara en rädsla för att avslöja stigmatiserande egenskaper som leder till att de inte blir aktuella för tjänsten. Informanterna delar den synen och anser att det inte går att förvänta sig att kandidater ska vara helt ärliga. För att få den sökandes sanna personlighet att visa sig finns det dock diverse tekniker och metoder som kan användas. Informanterna beskriver att det handlar om att be kandidaten motivera sina exempel i de fall de försöker dölja brister genom att ange klichéartade och intetsägande svar. Praktiska exempel med koppling till arbetslivet är enligt flera informanter en metod för att avgöra om den sökandes svar har någon substans. Det antas vara naturligt att människor spelar roller under en anställningsintervju. Samtidigt är konsultchefens ansvar att förmedla en känsla av att ärlighet inte är något en kandidat blir straffad för. Alla människor har brister och den perfekta kandidaten finns inte. Om inte egenskaperna som uppges som brister är nödvändiga för att utföra arbetsuppgifterna eller passa inom organisationen bör det inte vara till ens nackdel.

Enligt Kahlke (2002) behöver bedömningsmetoder kombineras för att skapa ett tillförlitligt underlag för beslut. Det är alltid en kombination som avgör om en kandidat blir aktuell för en tjänst. Rekryteringsprocessen inom bemanningsföretag baseras på en samverkan av en rad metoder som är beroende av varandra. Vid urval granskas CV som är en förutsättning för att komma till en anställningsintervju. För att få en anställning krävs det som regel två goda

referenser. Det innebär att oavsett handlingar med väl uppfylld formell kompetens och uppvisad social kompetens vid det personliga mötet så måste uppgifterna bekräftas. För vissa tjänster är tester en metod som kan fälla avgörande och då handlar det ofta om färdighetstester som har en koppling till arbetsuppgifter som är relevanta att kunna utföra inom ett arbete. Personlighetstest är enligt informanterna lättare att manipulera och bidra med de svar som det finns en tro att en arbetsgivare vill ha. Goffmans (1977) teori om ett officiellt sanktionerat värde kan appliceras här då individen även under tester kan avse att skapa ett idealiserat intryck.

Konsultcheferna i studien upplevde att helheten är avgörande och att det är svårt att ange vilken bedömningsmetod som har högst tillförlitlighet. Referenser kan avgöra ett ärende då de tas i slutskedet. Det sammanlagda intrycket är dock beroende av metoder som kan komplettera varandra och granska olika saker. För och nackdelar bör ställas mot varandra och bedömas efter tjänstens kravprofil. Det subjektiva intrycket får inte påverka en rekryterare till att avvika från definierade kompetenser och göra en uteslutande subjektiv tolkning. Beteende under en anställningsintervju kan vara situationsanpassat vilket medför att det inte får läggas för stor vikt vid en generalisering av personlighetsdragen. Referenser är en metod för att granska beteendet i en annan kontext. Samtidigt finns det ingen garanti för att personlighetsdrag som uppvisats på en arbetsplats blir förekommande vid framtida anställningar. Situationsanpassade beteenden behöver inte upprepa sig inom en liknande tjänst. Följden är att bedömningsmetoderna som används aldrig kan bli helt tillförlitliga.

Subjektivitet är framträdande när det handlar om bedömning av informell kompetens. Formell kompetens antas bedömas mer objektivt. Om konsultchefen behandlar en ansökan och inte träffat kandidaten kan urvalet vara sakligt och följa annonsens riktlinjer. Anställningsintervjun medför att det är svårt för konsultchefen att vara helt objektiv. Det personliga mötet som sker bidrar alltid till att en uppfattning om en individ bildas. Hur kandidaters olika personlighetsdrag upplevs kan skilja sig beroende rekryterarens egna preferenser. Informanterna gav uttryck för att de fungerade bättre med vissa typer av människor. Bedömningen innehåller alltid subjektivitet, men det viktiga är att kravprofilen har tolkningsföreträde. Det innebär att konsultchefer kan väga den subjektiva bedömningen mot kravprofilen i strävan för att genomföra en rättvis rekrytering. När deras personligt färgade åsikter riskerar att ta över kan de angivna kompetensprofilerna för tjänsten fungera som en riktlinje för vad som bör prioriteras vid ett beslutsfattande.

7.7 Förslag till fortsatt forskning

Det finns intressanta områden att utforska inom ämnet. Vad som är exklusivt för bemanningsföretag i rekryteringsprocessen är av intresse. En studie av samverkan mellan kundföretaget och bemanningsföretaget är ett annat exempel. Där skulle det kunna fokuseras på att granska båda parter affärsmässiga relation till varandra och de bakomliggande orsaker till samarbetet. Tillförlitligheten av bemanningsföretagens rekryteringsarbete hade varit intressant att undersöka från kundföretagets perspektiv.

Referenser

- Ahrnberg Swenson, S (1997). Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare. Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB. Smedjebacken
- Allvin, M (2006). Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Liber. Malmö
- Askling, B (2012). Expansion, självständighet, konkurrens - Vart är den högre utbildningen på väg? Göteborgs universitet. Göteborg
- Backman, J (1998). Rapporter och Uppsatser. Studentlitteratur. Lund
- Bauman, Z (2009). Det individualiserade samhället. Daidalos. Göteborg
- Beck, U (1998). Risksamhället: På väg mot en annan modernitet. Daidalos AB. Göteborg
- Beck, U (2002). Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences: Sage. London
- Bourdieu, P (1993). Kultursociologiska texter. Brutus Östlings bokförlag
- Ellström, P. (1992). Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Nordstedts juridik. Stockholm
- Englund, T (1999). Rekrytering – konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare. Hogia förlag. Uddevalla
- Furåker, B (1979). Stat och arbetsmarknad – studier i svensk rörlighetspolitik. GL-Tryck, Kristianstad.
- Goffman, E (1977). Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik. Studentlitteratur. Lund
- Hansson, J. (2005). Kompetens som konkurrensfördel. Nordstedts akademiska. Stockholm förlag.
- Hartman, J (1998). Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori. Studentlitteratur. Lund
- Johannessen, A & Tuffte, P (2003). Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Liber. Malmö
- Kahlke, E & Schmidt, V (2002). Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering. Studentlitteratur. Lund
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur. Lund

Lindelöw, M (2003). Kompetensbaseradrekrytering, intervjuteknik och testning. Natur och Kultur. Stockholm

Liukkonen, P (2006). Bemanningens ekonomi – om personal, ekonomi och ansvar förr och nu. OskarMedia. Tallinn

Lundén, B (2000). Rekrytering- handbok för arbetsgivare. Björn Lunden Information AB. Uddevalla

Mckenna, E (2008). Human Resource Management: A concise analysis. Pearson Education Limited. Essex

Olofsdotter, G (2008). Flexibilitetens främlingar: om anställda I bemanningsföretag. Mittuniversitetet. Institutionen för samhällsvetenskap

Persson, A (2000). Social kompetens. När individen, de andra och samhället möts. Studentlitteratur. Lund

Quilliam, S (2005). Kroppsspråket: Lär dig kroppens hemliga språk. Ordalag bokförlag. Stockholm

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

Walter, L (2005). Som hand i handske - en studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag. Bokförlaget BAS. Stockholm

Weber, M (1978). Den protestantiska etiken och kapitalismens anda. Grahns Boktryckeri AB. Lund

Widerberg, K (2002). Kvalitativ forskning i praktiken. Studentlitteratur. Lund

Elektroniska källor

Arbetsförmedlingen. Tjänstebeskrivning för rekryterare. Hämtad från <http://www.arbetsformedlingen.se/yrkena> (2014-05-18)

Ekonomifakta. Fakta om arbetsmarknaden. Hämtad från <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Arbetsmarknad/Arbetsloshet/Arbetsloshet/> (2014-05-05)

Nationalencyklopedin (2014). Akademiker. Hämtad från <http://www.ne.se/sok?q=akademiker> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Analys. Hämtad från <http://www.ne.se/analys/372673> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Anställning. Hämtad från <http://www.ne.se/anst%C3%A4llning> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Anställningsavtal. Hämtad från <http://www.ne.se/anst%C3%A4llningsavtal> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Arbetsgivare. Hämtad från <http://www.ne.se/arbetsgivare> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Arbetstagare. Hämtad från <http://www.ne.se/arbetstagare> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Arbetslöshet. Hämtad från <http://www.ne.se/arbetsl%C3%B6shet> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Arbetsmarknad. Hämtad från <http://www.ne.se/arbetsmarknad> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Bemanningsföretag. Hämtad från <http://www.ne.se/bemanningsf%C3%B6retag> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). CV. Hämtad från http://www.ne.se/curriculum-vitae?i_h_word=CV (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Företag. Hämtad från <http://www.ne.se/f%C3%B6retag> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Kapitalism. Hämtad från <http://www.ne.se/kapitalism> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Kandidat. Hämtad från <http://www.ne.se/kandidat/220607> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Bedömning. Hämtad från http://www.ne.se/kunskapsbed%C3%B6mning?i_h_word=bed%C3%B6mning (2014-05-16)

Manpower. Manpowers historia. Hämtad från <http://www.manpower.se/swe/om-manpower/manpowers-historia>

Nationalencyklopedin (2014). Objektivitet. Hämtad från <http://www.ne.se/objektivitet> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Organisation Hämtad från <http://www.ne.se/organisation/276787> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Profil. Hämtad från <http://www.ne.se/profil/287411> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Rekrytering. Hämtad från <http://www.ne.se/rekrytering> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Sociologi. Hämtad från <http://www.ne.se/sociologi> (2014-05-16)

Nationalencyklopedin (2014). Tolkning. Hämtad från <http://www.ne.se/tolkning/329072> (2014-05-16)

SACO. Arbetslösa ungdomar ett utbildningsmisslyckande. Hämtat från <http://www.saco.se/om-saco/sacos-stallningstaganden/arbetslosa-ungdomar-ett-utbildningsmisslyckande/> (2014-05-05)

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Vad har du för tjänst och hur många år har du arbetat med rekrytering? (Notera kön och ålder)
2. Vilka intervjustrukturer använder ni er av? Är det mallar eller färdiga formulär?
3. Till vilken grad följer du en intervjumall under en anställningsintervju?
4. Vad upplever du som de främsta varningstecken under en anställningsintervju som indikerar att en person är olämplig för en tjänst?
5. Hur ser du att en person spelar en roll under en anställningsintervju?
6. Används gruppintervjuer? I så fall, vilka för och nackdelar finns det?
7. Finns det svårigheter att bedöma informell kompetens?
8. Skiljer sig värdet av den sociala kompetensen beroende på vilken tjänst det handlar om?
9. Vilken betydelse har kroppsspråket som kandidaten uppvisar?
10. Finns det några personlighetsdrag som du upplever som mest viktiga för specifika jobb?
11. Hur ser du på om kandidaten inte kan beskriva några negativa egenskaper utan exempelvis nämner ”arbetar för hårt” som en svaghet?

12. Hur tillförlitliga är referenser?
13. Får kandidaten välja vilka referenser som ska lämnas?
14. Hur bedöms värdet av referenser som inte består av chefer/överordnade?
15. Inom vilka yrken används tester inom rekryteringen?
16. Bedömer du att testerna är tillförlitliga? Hur mäts denna tillförlitlighet?
17. Hur går ni tillväga om ni är oense beträffande eran uppfattning om kandidaten?
18. Vilken av era bedömningsmetoder anser du har högst tillförlitlighet?
19. Till vilken grad förekommer subjektivitet i personbedömningen?
20. Hur behandlar du överkvalificerade kandidaters ansökningar?
21. Är det något som du tycker borde ha tagits upp i denna intervju som är av vikt inom rekryteringsprocessen och som du vill tillägga?