



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot Organisation
Vårterminen 2005

Objektiv rekrytering – Är det möjligt?

Kandidatuppsats

Handledare: Svante Leijon
Författare: Anders Persson 740114
Ulf Hammarstedt 670620

Tack

Ett stort tack ges till dem som ställde upp som respondenter, utan er hade det aldrig blivit en uppsats. Vi vill även tacka våra opponenter Andreas och Ulf för värdefulla synpunkter och övriga studenter som vi har fört diskussioner med under uppsatsperioden. Sist men inte minst vill vi ge ett stort tack till Björn för den korta, intensiva men mycket givande metodlektionen.

Göteborg 2005-08-14

Anders Persson och Ulf Hammarstedt

Arbetet syftar till att undersöka hur rekryterare arbetar med rekrytering, om det sker objektivt och med socialt ansvarstagande. Undersökningen avgränsas till grovgallring av kandidater i rekryteringsprocessen. Arbetet är genomfört med en kvalitativ metod och verktyget som används är strukturerade intervjuer. Sju respondenter ingår i undersökningen och representerar både den privata marknaden för rekryterare och Arbetsförmedlingen. Den empiriska informationen tolkas utifrån vår teoretiska referensram. Det är beslutsteori, rekryteringsteori, kultur och social norm, intressentgruppsteori, dygd och etik, kvalitetsteori och slutligen teori om Corporate Social Responsibility.

Resultatet är att det är det fullt möjligt att göra en rekrytering objektiv och med socialt ansvarstagande både i teori och praktik. Genom att göra hela rekryteringsprocessen så objektiv som möjligt säkerställer arbetsgivaren att den personen som börjar sin nya tjänst är den som är mest lämpad och har de kvalifikationer som krävs för att klara av arbetet. Det sociala ansvarstagandet ligger i att alla inblandade tjänar på det. En vakans måste inte per automatik fyllas omgående. Saknar kandidaterna rätt kvalifikationer kan en tillsättning skada både kandidat och företag.

Genom en så välgjord matchning som möjligt mellan kandidat och arbetsgivare minskar risken för felrekryteringar. Syftet för de privata rekryteringsföretagen är att bedriva sin verksamhet i ett långsiktigt perspektiv. Genom att skapa relationer mellan sig och sina kandidater samt uppdragsgivare kan de behålla eller till och med öka sina marknadsandelar.

Sökord:

Corporate social responsibility, CSR, Etik, Kvalité, Rekrytering och Socialt ansvar.

| | |
|--|-----------|
| 1 INLEDNING..... | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION | 2 |
| 1.3 PERSONALEKONOMISK DISKUSSION..... | 2 |
| 1.4 STUDIENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING..... | 3 |
| 1.5 AVGRÄNSNING OCH DISPOSITION | 3 |
| 2 TEORI..... | 4 |
| 2.1 BESLUTSTEORIER..... | 4 |
| 2.2 REKRYTERINGSTEORI | 7 |
| 2.3 KULTUR OCH SOCIAL NORM | 8 |
| 2.4 INTRESSENTGRUPPSTEORI | 9 |
| 2.5 DYGD OCH ETIK | 9 |
| 2.6 KVALITETSTEORI..... | 10 |
| 2.7 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY | 10 |
| 2.8 TEORETISK RESUMÉ..... | 13 |
| 3 METOD..... | 14 |
| 3.1 METODVAL | 14 |
| 3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 15 |
| 3.3 SAMMANSTÄLLNING..... | 15 |
| 4 EMPIRI – INTERVJUUTSAGOR | 16 |
| 4.1 RESPONDENTER FRÅN DEN PRIVATA SEKTORN | 16 |
| 4.2 RESPONDENTER FRÅN ARBETSFÖRMEDLINGEN..... | 28 |
| 4.3 EMPIRISK RESUMÉ | 33 |
| 5 ANALYS AV EMPIRIN | 33 |
| 5.1 UTIFRÅN BESLUTSTEORIER — TAR DE RATIONELLA BESLUT | 33 |
| 5.2 UTIFRÅN REKRYTERINGSTEORI — ÄR TEORIN = PRAKTIK..... | 34 |
| 5.3 UTIFRÅN KULTUR OCH SOCIAL NORM — VART ÄR VI PÅ VÄG | 36 |
| 5.4 UTIFRÅN INTRESSENTGRUPPSTEORI — ATT TILLGODOSE ALLA INTRESSENER..... | 37 |
| 5.5 UTIFRÅN DYGD OCH ETIK — ETT ÄRLIGT DILEMMA | 38 |
| 5.6 UTIFRÅN KVALITETSTEORI — BLIR DET BÄTTRE..... | 39 |
| 5.7 UTIFRÅN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY — GÅR NORMEN ATT FÖLJA..... | 40 |
| 6 SLUTSATSER..... | 42 |
| 7 DISKUSSION OCH EGNA REFLEKTIONER..... | 43 |
| 7.1 ARBETSFÖRMEDLINGEN KONTRA PRIVATA REKRYTERARE | 43 |
| 7.2 EKONOMI KONTRA ETIK | 45 |
| 7.3 TROVÄRDIGHETSDISKUSSION..... | 46 |
| 7.4 AVSLUTANDE REFLEKTIONER — HAR VI LÄRT OSS NÅGOT | 46 |
| 8 ÅTERBLICK..... | 48 |
| 8.1 KAPITEL 1 INLEDNING | 48 |
| 8.2 KAPITEL 2 TEORI..... | 48 |
| 8.3 KAPITEL 3 METOD..... | 49 |
| 8.4 KAPITEL 4 EMPIRI..... | 49 |
| 8.5 KAPITEL 5 ANALYS | 49 |
| 8.6 KAPITEL 6 SLUTSATSER..... | 50 |
| 8.7 KAPITEL 7 DISKUSSION OCH EGNA REFLEKTIONER..... | 50 |
| 8.8 ETT ALTERNATIVT UPPLÄGG | 50 |
| 8.9 EN ALTERNATIV STRUKTUR AV UPPSATSEN | 51 |
| 8.10 EN ALTERNATIV PROBLEMATISERING | 52 |
| KÄLLOR | 55 |
| BILAGOR..... | 58 |

1 Inledning

I inledningskapitlet tar vi upp bakgrunden till uppsatsen, problemdiskussion, studiens syfte och frågeställning och avgränsning av arbetet.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en föränderlig värld och arbetsmarknaden är idag minst sagt dynamisk. Nu när vi själva närmar oss ett stort delmål i livet kommer vi inom kort att på nytt konfronteras med arbetslivet, då i en ny skepnad med en akademisk utbildning i ryggsäcken som Personalvetare. Vi har båda upplevt arbetslivet och bär med oss olika erfarenheter därifrån. Ulf varvade kortare visstidsanställningar med perioder av arbetslöshet under stora delar av nittioalet. Anders har upplevt en form av stagnation i industriyrket när toppen på kompetenstrappan nåtts. Oberoende av varandra har vi valt att försöka oss på en nyetablering i arbetslivet och då i form av karriärbyte. Intresset hos oss båda för personalfrågor kommer ifrån våra tidigare konfrontationer med arbetslivet. Vi ser våra inriktningssval som fullt naturliga och förlängningar av redan påbörjade karriärer.

Inledningen till uppsatsarbetet startade med en ömsesidig känsla av tron att vi tillsammans kunde genomföra en kandidatuppsats till bådads belåtenhet. Då vi har arbetat tillsammans inom programkurserna i snart tre år tycker vi oss känna varandra som arbetskamrater. Det naturliga intresset för personalfrågor har gjort att vi redan från början befunnit oss på samma våglängd i diskussionerna som förts. Under vägens gång till det valda uppsatsämnet förkastades flera uppslag och det tog nästan åtta månader ifrån det att vi bestämde oss för att skriva tillsammans tills det att vi hade OK ifrån vår handledare och oss själva. Uppsatsämnets titel som det låg på Företagsekonomiska institutionen/HRM:s hemsida är ”Grov gallring av stort antal sökande — kan det ske med socialt ansvarstagande”. Titeln väckte vårt intresse eftersom rekrytering är ett av de moment som vi kommer att möta i arbetet vid ett företags personalfunktion.

”Ada” skriver i Göteborgs-Postens fria ord den elfte april 2005 följande och det ökade aktualiseringen för oss att lära oss mer om hur ett rekryteringsarbete kan och bör gå till: ”Jag har varit arbetssökande i över två år, aktiv med att söka i ett brett spektra, skickat ett otal presentationer till diverse företag men utan framgång. Får inte ens tack för visat intresse. Jag kan ha förståelse för att de som jobbar är överhopade, men å andra sidan tar det inte många minuter att skicka i väg ett kort svarsmejl. I höstas redovisade jag till min kontaktperson på AF (som har 300 personer till) vilka arbeten jag sökt. Mejlade uppkomna frågor som jag aldrig fick svar på. Efter tre månader återkom vederbörande med ett ursäktande mejl att tiden inte räckte till åt mig!”

Detta väcker en del frågor hos oss som retoriskt för oss in i problemdiskussionen. Vi undrar om tre månader är en rimlig väntetid för ett svar via e-post, eller har företag och myndigheter gått så långt i sin kostnadsjakt att vanligt hyfs som att svara om man blir tillfrågad inte längre existerar? Kan detta bli ett kriterium för framtidens samhällsmedborgare om de väljer ett företags produkter eller inte? I viss mån kan det redan vara så. Våra egna erfarenheter är att vi själva och andra i vår omgivning aktivt väljer bort vissa företag utifrån vad som tycks om företagen eller deras produkter.

1.2 Problemdiskussion

När vi började bearbeta uppsatsämnet ställde vi oss frågan hur definierar vi ”stort antal sökande”? Vi kom även att fundera på vilka kunskaper om rekrytering som vi hade med oss från tidigare kurser. Begreppet socialt ansvarstagande var i sig inget nytt men i förhållande till rekrytering hade vi inte reflekterat över det i någon större utsträckning.

Vår föreställning var att de flesta företagen idag är kvalitetssäkrade på något vis. Vi förutsatte att även rekryteringskonsulter har detta som ett verktyg för legitimitetssökande mot sina intressenter. Med de inledande tankarna började vi arbeta utifrån uppsatsämnets frågeställning och gick därefter vidare med att studera litteratur i ämnet. Vi fick uppfattningen om att storleken av gruppen som söker en specifik tjänst inte behandlas i den litteraturen vi har läst. Därför kom vår frågeställning att ändras över tiden.

Efter att läst om företagens sociala ansvarstagande kom en underliggande åsikt fram. För att någon skall kunna ta ansvar för ett arbete bör personen veta att arbetet håller en viss standard. I den engelskspråkiga litteraturen har företagens sociala ansvarstagande länge varit omskrivet. Vi hade dock endast sporadiskt stött på uttrycket Corporate Social Responsibility i tidigare litteratur. Kopplingen mellan rekrytering och socialt ansvarstagande tyckte vi ändå var enkel och naturlig att göra. Vår åsikt är att vårt samhälle ändras från ett kollektivt samhälle till ett mer individualistiskt samhälle. Vi har inga belägg för att det är så och gör heller inga anspråk på att bevisa det. Det är vår subjektiva uppfattning om hur vår kultur har ändrats de senaste decennierna. Vi menar att det här påverkar den sociala normen där medborgaren inte längre accepterar överträdelser mot sitt ego i samma utsträckning som för trettio år sedan. Det här är ett stort område men vi ser det som att individer vill bli respekterade för dem de är utan att bli diskriminerade av någon anledning. Vi anser att ansvarskraven ökar i dagens samhälle, både på individen och på organisationerna. Företag måste arbeta aktivt för att tillgodose alla sina intressenter och de måste därmed ta relevanta beslut för sin verksamhet. Det här ligger till grund för valet av vår teoretiska referensram i förhållande till uppsatsområdet.

Valda teorier är: beslutsteori, rekryteringsteori, kultur och social norm, intressentgruppsteori, dygd och etik, kvalitetsteori och Corporate Social Responsibility.

Efter genomgången litteratur kommer vi till vår första insikt och vi avstår från att definiera ”stort antal sökande”. Vi anser att det inte nödvändigtvis är relevant att kvantifiera mängden. Behandlandet av stora mängder ansökningar kan bero på vilka rutiner, teknikval och resurser som finns hos företagen.

1.3 Personalekonomisk diskussion

Att rekrytera in en person till ett företag eller en organisation kostar mycket pengar. Det kan för företag finnas intresse att hålla personalomsättningen på en relativt låg nivå. När företag gör miljoninvesteringar i anläggningar krävs det uteslutande ett välgrundade och noggranna underlag och investeringskalkyler (Johansson & Johrén, 2001:19). När företag räknar med vad personalen kan kosta är det ibland endast annonskostnaden som syns i redovisningen (Johansson & Johrén, 2001:19-20). Det finns givetvis flera andra aspekter som är av betydelse. Det kostar pengar när en medarbetare lämnar företaget i form av minskad effektivitet. Det här gäller även om det finns en

ersättare till vakansen som då har någon form av acklimatiseringsperiod fram till dess att ersättaren är självgående. Vid en vakansrekrytering eller om företaget ser ett behov av en ny tjänstetillsättning är det enligt vår åsikt av vikt att företaget gör en så noggrant utförd rekryteringsprocess som möjligt. Det här är av flera aspekter, företaget måste matcha sig självt mot kandidaten på alla nivåer i organisationen. Det gäller att få rätt person på rätt plats, dels för företagets skull rent ekonomiskt men även för kandidatens. Johansson & Johrén ger ett exempel på vad en avveckling och en nyrekrytering av en civilingenjör kostar. De prissatte den processen 2001 till ca: 900 000 SKR (Johansson & Johrén, 2001: 20-23).

Om deras summa är orimlig eller inte låter vi läsaren själv avgöra men vi anser att det kan vara rimligt och kanske till och med taget i underkant. Genom att så långt det är möjligt säkerställa att kandidaten faktiskt klarar av och är lämpad för arbetet tar företaget även sitt sociala ansvar för den individen. En välstrukturerad rekryteringsprocess kan även ligga till grund för en mycket bra företagsintroduktion som snabbar på acklimatiseringsperioden så att kandidaten når full produktion så fort som möjligt. Vi inbillar oss att företag som medvetet arbetar med kvalitetssystem i hela företaget och då även i rekryteringsprocessen bör vara medvetna om hur en välstrukturerad rekrytering fram till och med introduktionen bör gå till. Vid valet av kandidat så är motivationsfaktorn hos kandidaten av stor betydelse. Varför väljs en kandidat? Är det för att den är den absolut bästa av sökanden eller för att det är den som har potentialen att utvecklas till den bästa över tid. Den som till synes är den allra bästa kandidaten kan även vara överkvalificerad och därför omotiverad. Personen kan ha kommit långt i sin karriär och är nödvändigtvis inte tillräckligt hungrig för att utvecklas vidare i just den tjänsten. Det är något som bör beaktas när nivån på kravspecifikationen sätts för tjänsten.

1.4 Studiens syfte och frågeställning

Vår utgångspunkt i arbetet är att knyta ihop säcken på vår utbildning: Programmet med inriktning på personal- och arbetslivsfrågor. Inom programmet och akademien konfronteras studenter med mängder av forskningsresultat och teorier men hur används det i praktiken? Lärprocessen är sådan att vi utgår ifrån vår förförståelse och genom att arbeta med en hermeneutisk cirkel kommer vi till någon form av slutsats. Vi tycker att det är intressant att undersöka om det faktiskt är så att företag arbetar objektivt och med ett socialt ansvarstagande i förhållande till rekryteringsprocessen. Undersökningen ger oss möjligheten att få en inblick i det praktiska arbetet med delar av rekryteringsprocessen och se om det råder samstämmighet mellan akademien och näringslivet.

Kan grovgallringsmomentet i rekryteringsprocessen ske med socialt ansvarstagande?
Hur arbetar våra respondenter med sina rekryteringsprocesser?
Vad är syftet med respondenternas arbetssätt?

1.5 Avgränsning och disposition

För att förtydliga för våra läsare så gör vi en konkret avgränsning av arbetet. Med bilden nedan tar Otto Granberg upp följande faser. Vi kommer i vårt arbete att endast beröra arbetsgången fram till och med ”Grovgallring av sökande” och inte beröra efterföljande faser.

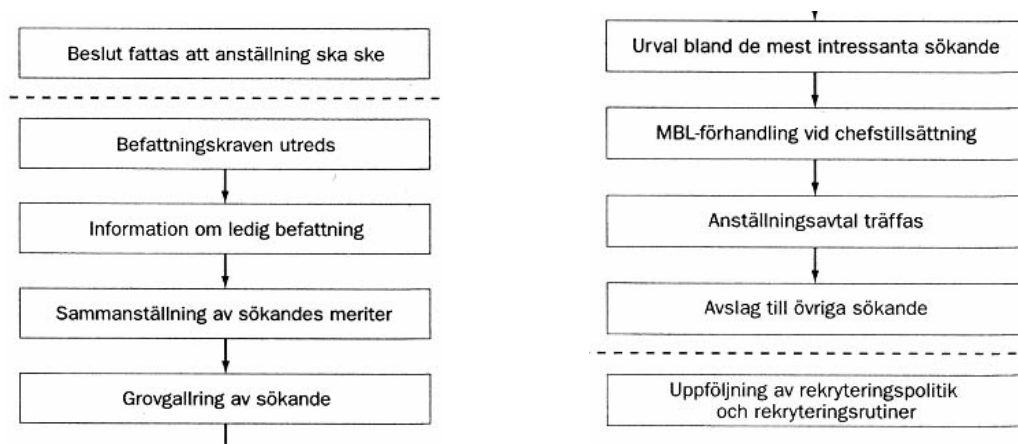


Bild #1 (Granberg 2001:293).

Dispositionen av arbetet ser ut som följer. Vi börjar med vår teoretiska referensram som tillsammans med kapitel ett utgör vår förförståelse. Där efter går vi igenom metodavsnittet i vilken vi behandlar utförandet av undersökningen. I kapitel fyra redovisar vi den empiriska sammanställningen av intervjumaterialet. Analysen sker i kapitel fem där empirin ställs mot teorin. Slutsatser behandlas i kapitel sex och slutligen tas diskussionen samt reflektioner upp i kapitel sju. Uppsatsen avslutas med källor och bilagor.

2 Teori

Strukturen i teoriavsnittet är valt för att försöka göra en röd tråd i läsandet. Beslutsteorier 2.1 till Intressentgruppsteori 2.4 speglar rekryterarens individuella sida. Kvalitetsteori 2.6 och Corporate Social Responsibility 2.7 speglar ett bredare perspektiv, som en bro emellan dessa finns Dygd och etik 2.5. Teorivalen är gjorda utifrån det som vi funnit vara applicerbart i förhållande till ämne och frågeställning. Vi avslutar kapitlet med en kort resumé över teoriavsnittet.

2.1 Beslutsteorier

Den rationella beslutsprocessen och dess rationelle beslutstagare antogs länge beskrivas som verklighet av en idealmodell (Hedberg, 1980:35). Modellen av beslutsprocessen börjar oftast med att ett problem upptäcks och måste åtgärdas. Problemsituationen utreds och beslut tas, det vill säga att ett val görs med en påföljande handling. (Hedberg, 1980,28ff) I praktiken kan det gå till så här men oftast upptäcks det i processen att mer information behövs och beslutstagaren måste återvända till ett tidigare steg i processen. Processen flätas ihop av mindre överlappande delbeslut. Det är också vanligt att beslutstagare som lär sig identifiera problem efter upprepade möten med det. Det leder till bildandet av rutiner i form av beslutsprogram, något som Hedberg kallar ”Standard operating procedures”. (Hedberg, 1980:33) Beslutsprogrammen används som genvägar i beslutskedjan samt kopplingen mellan problem och modell görs med automatik. Samtidigt ger även beslutsprogrammen en möjlighet för framgångsrika lösningar att sammankopplas med kända problemtyper, något som gör att beslutstagaren kan gå direkt från problem till val. (Hedberg,1980:33) När beslutstagaren är rationell antas det att den kan korrekt

identifiera och beskriva uppdykande problem. Beslutstagaren har tillgång till all nödvändig information och kan ta fram möjliga handlingsalternativ för att slutligen välja samt genomföra det optimalt bästa beslutet. De givna resurserna utnyttjas på bästa sätt för att nå önskvärda resultat. (Hedberg, 1980:35)

I vissa ekonomiska teorier (liberalekonomiska och neoklassiska) finns antaganden om att människan är rationell på ovanstående vis (Hedberg, 1980:35), (Ax, Johansson, Kullvén, 2001:38). Alla försöker maximera sin nytta eller att vinstmaximera. Ekonomisk teori är positiv i den mening att den försöker förklara hur producenter och konsumenter beter sig (Wahlund, 1994:13). Både producenter och konsumenter håller marknaden dynamisk och välmående genom tillgång och efterfrågan. Producenter tillverkar varor och tjänster som efterfrågas, till ett för dem vinstgivande pris och konsumenterna köper när priset är rätt i förhållande till nyttan som ges. (Hedberg, 1980:35) Den här ekonomiteorin har visat sig vara mycket användbar för att beskriva vad som händer på marknaden i stort men har inget med praktiskt företagande att göra (Wahlund, 1994:14), (Ax, Johansson, Kullvén, 2001:38ff).

Det här har varit det klassiska sättet att se på marknaden men Hedberg presenterar forskning gjord av Herbert Simons (1960) som visar att de tankarna måste ändras kraftigt (Hedberg, 1980:36). Även Wahlund menar att modellen måste förkastas i vissa situationer och att det ”systematiska och förutsägbara skillnader mellan normativa beteendemodeller och faktiskt beteende är resultatet av vad Herbert Simons (1957, s 198) kallar ’bounded rationality’” (Wahlund, 1994:14). Simons forskning visar att beslutstagarnas verklighetskunskap ofta är bristfällig, att hitta det verkliga problemet är ett problem i sig och att beslutstagarna ofta använder kraftigt förenklade modeller av en komplex verklighet. Vidare är det sällan en beslutsprocess har en klar problemformulering i startfasen eller att beslutstagaren sällan har möjligheten att ta fram alla handlingsalternativen. Slutligen har beslutstagare ofta svårt att göra precisa konsekvensanalyser som möjliggör det absolut bästa valet. (Hedberg, 1980:36) Företagare strävar istället efter att göra en i förhållande till anspråksnivån tillfredsställande vinst enligt den så kallade Satisfieringsteorin. Tillfredsställande vinst innebär inte att det är en lägre ambitionsnivå än vid vinstmaximering utan att det är på grund av den begränsade rationaliteten som det inte är möjligt att vinstmaximera. (Ax, Johansson, Kullvén, 2001:40ff) De här ekonomiska teorierna ovan förutsätter att företagen behandlas som slutna system (Ax, Johansson, Kullvén, 2001:41).

Psykologer har även upptäckt många orsaker till varför mänskliga beslut ofta leder till otillfredsställande resultat. Det här beror bland annat på att varje möjlighet har positiva och negativa attribut som försvårar beslutstagandet, något som ibland kallas multiattributs beslutsfattande. (Bernstein, 2000:270ff) Det som gör beslutstagandet komplicerat är: jämförandet av attribut, utvärderingen av möjligheter och övrig bias (Bernstein, 2000:271). När det kommer till jämförandet av attribut består svårigheterna i att människor har ett begränsat minne och istället tenderar människor att fokusera på de attribut som är viktigast för dem. Sedan är många av de viktigaste besluten svåra att prissätta och attributets värde blir dess subjektiva nytta (Bernstein, 2000:271). När det gäller komplexiteten i utvärderingen av möjligheter kommer osäkerheten inför framtiden och resultatutfallet av beslutet att vara avgörande. För att ta ett bra beslut kommer inte bara möjlighetens attribut att vara av betydelse men även beslutets risker och det förmodade resultatutfallet vara avgörande. (Bernstein, 2000:271) I riskanalyser börjar

psykologer att anta att beslut görs för att maximera ett förväntat värde eller det totala värdet av beslutets resultat (Bernstein, 2000:271). Men i vardagslivet beter sig människor inte alltid för att maximera sin nytta eller förväntade värden. Orsaker till detta är bland annat att det generellt är svårare för personer att ta förluster än vinster även om de har samma värde. Det är ett fenomen som kallas ”loss aversion”, människor kämpar mer för att ta hem en skuld på 100:- än att försöka vinna 100:- på bingo. (Bernstein, 2000:271) Det är även av betydelse i skillnaden av värde mellan vad beslutet är värt och vad individen redan har. Ju mer du har desto mindre betyder det, exempelvis att driva in en liten skuld eller vinna en låg bingovinst. (Bernstein, 2000:272) Bias i perceptionen av förmodat resultat är också en källa till mindre optimala beslut. I beslutsfattandet är vi alla olika, vissa går efter att maximera resultatet medan andra utgår från att minimera förlusten och de personliga värderingarna lyser igenom. Kulturen på platsen påverkar också, i de individualistiska kulturerna värderas de personliga målen högt samt tvärtemot i de kollektiva där gruppens mål kommer först. (Bernstein, 2000:272-273)

Beslutstagare är således begränsat eller subjektivt rationella och besluten tags utifrån hur situationen uppfattas för tillfället. Hela situationen tolkas utifrån individens personliga erfarenheter och perspektiv. (Hedberg, 1980:36) Perspektiv som baseras utifrån olika grundläggande antaganden och värderingar. Det betyder att individer som har olika kulturell bakgrund kommer att identifiera ett problem olika. Beslutsrutiner och tidigare beslutserfarenheter påverkar den begränsat rationelle beslutstagaren som lutar till sina tidigare erfarenheter istället för att göra en förutsättningslös problemdefinition (Hedberg, 1980:36). Den rationella beslutsprocessmodellen är hur det borde gå till men modellen berikas av den begränsade rationaliteten. Rationalitetens begränsningar finns främst hos våra egenskaper som människor, som individer och gruppmedlemmar. Hedberg menar att den rationelle beslutstagaren endast existerar i teoriboken. (Hedberg, 1980:44ff) Med kunskap om hur människans beteende avviker från det rationella kan vi få ökad förståelse för hur marknaden fungerar och hur vi själva kan ta mer rationella beslut (Wahlund, 1994:14)

Nils Lundgren sammanfattar det ovanstående på vad vi tycker är ett mycket bra sätt: ”Människans förmåga att fatta riktiga beslut har stor betydelse för att samhället och arbetslivet skall fungera och för planeringen inför framtiden. Intresset för forskning om beslutsfattande har också ökat på senare tid. På vilket sätt skulle vi kunna lära oss att fatta bättre beslut? Den psykologiska forskningen kan här tillföra en del kunskap. En viktig aspekt är att på alla nivåer i beslutsprocessen försöka göra de berörda medvetna om vilka begränsningar vi faktiskt har inbyggda i vår konstitution, så att lämpliga motåtgärder kan vidtas. Det kan till exempel innebära att vi gör informationen, beslutsunderlaget, bättre och mer lätthanterligt. Vi kan förklara de antaganden som prognoser och beslutsmodeller bygger på. Vi kan till exempel göra kurvor som är lättare att läsa, vi kan presentera prognoser och andra beslutunderlag bättre. Vi kan lära oss att utnyttja de besluthjälpmedel som finns. Vi kan göra oss medvetna om de värderingar som styr våra beslut, påpeka betydelsen av ickemateriella och icke kvantifierbara värden och förklara betydelsen av grundantaganden i de beslutsmodeller som används i olika sammanhang. Inte minst är detta viktigt i riskanalyser för såväl enskilda arbetare som hela samhällen.” (Lundgren i Lundgren, Luthman, Elgstrand, 1987:370)

2.2 Rekryteringsteori

I boken Arbetsanalys och personbedömning delar författarna upp rekryteringens faser i vad de kallar en bedömningscirkel vilken består av sex frågor:

- Arbetsanalys- vad innebär företagets verksamhet yrkesmässigt, personligt och kort-/långsiktigt?
- Det sammantagna bedömningsförfarandet – hur bedömer företaget de sökande?
- Intervjun – hur väl uppfylls de syften företaget har valt genom mötet med den sökande?
- Testning – vilka arbetsrelevanta sidor hos den sökande kan bedömas mer djuplodande?
- Referenstagande – hur kan företaget kontrollera faktiska uppgifter om den sökande?
- Systematisk bedömning och systematiskt beslutsfattande – hur sammanfattar företaget olika sorters information, erhållna med olika metoder?

(Kahlke & Schmidt, 2002:19).

I samband med att beslut taggs för att förklara en tjänst ledig så startar arbetet med att ta fram en arbets- och arbetskravsanalys som kommer att ligga till grund för grovgallringsfasen. Arbetsanalysen består av att ta fram alla aspekter som rör arbetet och de uppgifter som ingår i tjänsten. (Kahlke & Schmidt, 2002:47ff) De metoder som finns för att få fram en relevant arbetsanalys är många. Exempelvis används frågeformulär som innebär att det ställs ett antal frågor till innehavaren av tjänsten eller dennes kollegor. Det här för att finna de arbetsuppgifter som utförs i tjänsten. Ett annat sätt är att låta tjänsteinnehavaren föra dagbok under en tid. Det kan även finnas tidigare tjänstebeskrivningar som då kanske behöver uppdateras. Alla dessa metoder fungerar bra om tjänsten finns i företaget sedan tidigare. Är det en helt ny tjänst som skall tillsättas finns andra metoder. Intervjuer med personer som besitter kunskaper om tjänsten, kanske även utanför företaget. Uppspel av scenarier är en annan möjlighet där olika framtida scenarier spelas upp för att få kunskap om företaget saknar en viktig kompetens som kan tillgodoses med en ny tjänst för det ändamålet. Antalet metoder för att ta fram arbetsanalysen är olika och i vissa fall används bara en, men flera kan också användas för att öka chanserna för få en så god arbetsanalys så möjligt. (Kahlke & Schmidt, 2002:66ff)

Arbetskravsanalysen baseras på arbetsanalysen och arbetsgivaren ställer upp de krav som kommer att krävas av de sökande. Minimikrav ställs upp som är en form av stupstock och önskvärda krav ställs upp som de sökande gärna får uppfylla. Det går också att kompensera eller bortse från de senare. Arbetskravsanalysen ligger till grund för anställnings- eller platsannonser som arbetsgivaren sätter samman för att locka sökande till sig.

Nästföljande fas i rekryteringen är det sammantagna bedömningsförfarandet som börjar med grovgallringen av de sökande. Vid gallringen till tjänsten sorteras alla ansökningar som inte uppfyller de uppställda kraven från arbetskravsanalysen bort. Kvar blir då endast de som uppfyller de formella krav som ställs. Alla inkomna ansökningar skall få ett svar om att ansökan är mottagen och urvalsfasen ges en uppskattat tidshorisont när de sökande vet om de blir kallade eller inte. (Kahlke & Schmidt, 2002:kapitel 3 samt Krantz & Vennerholm, 2004) Efter att grovgallringen är gjord sker ett urval bland de som är mest intressanta att gå vidare med (Granberg, 2001:293) Härifrån går vi inte vidare med rekryteringsteori eftersom vi i arbetet endast behandlar rekryteringsprocessen fram till och med grovgallringsfasen.

2.3 Kultur och social norm

Författaren Mats Alvesson menar att kultur inte kan definieras vare sig inom disciplinerna antropologi eller inom organisationsteori men att det råder enighet om att kultur kännetecknas av sex karaktäristika. Dessa är att: 1, den är holistisk och berör ett kollektivt fenomen och inte enskilda individer samt att den är 2, historiskt bestämd. För kultur är 3. antropologiska begrepp viktiga för att kunna belysa dess fenomen och att kultur är 4. kollektivt socialt konstruerad. Kulturen är även 5. mjuk och 6. trögrörlig vilket innebär att den dels är genuint kvalitativ och svårsmätbar, dels att den är svår att förändra. Kultur handlar om betydelser, innebörder och meningar och därför syns kulturen på den beteendemässiga nivån. (Alvesson i Sandberg, 1997:176ff)

Kärnan i kulturen är samhällets gemensamma föreställningar, dess tolkningar, betydelsegivningar och innebördsstämningar som förenar oss som grupp. Det här uttrycks och förmedlas ofta i symboler som talar om för oss hur vi skall relatera oss till vår omgivning men det är samtidigt vi själva som är bärare och skapare av kulturen. (Alvesson i Sandberg, 1997:178ff) Hatch menar att det råder ett nära samband mellan kultur och sociala framsteg, civilisation och estetisk verksamhet (Hatch, 2000:229ff). Vi ser då framsteg i civilisationen och sociala framsteg i form av samhällets demokratisering och människors lika rätt till grundläggande förutsättningar för att kunna leva fulla liv. Det här är något som är bra definierat i FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna (un.org). Hatch beskriver även Edgar Scheins teorier om kulturens tre nivåer. 1. Grundläggande antaganden, dessa är osynliga men tagna för givet. 2. Normer och värderingar som är en högre grad av medvetenhet samt 3. artefakterna som är den synliga nivån bestående av olika manifestationer. Manifestationer av fysisk karaktär är bland annat konst, logotyper, design och symboler. De beteendemässiga manifestationerna är exempelvis ceremonier, traditioner, belöningar och straff. Till sist har vi de verbala manifestationerna i form av anekdoter, jargong, skämt, myter, benämningar och metaforer. Trots att artefakterna är synliga ligger de ändå långt ifrån kulturens kärna (Hatch, 2000:237-243).

Det här leder oss in på den sociala normen. Den sociala normen syns först när normen bryts, oavsett var i samhället och i vilket sammanhang. Avsteg från normen innebär alltid en mer eller mindre påtaglig sanktion från omgivningen (Lennéer-Axelsson & Thylefors 1993:33). I takt med att samhället har utvecklats har människor i samhället blivit mer medvetna om sina rättigheter. Den demokratiska utvecklingen har gjort att de lägre utbildade grupperna i arbetskraften inte längre behöver stå med mössan i handen för att tala med sina överordnade. Det har även under den senaste tioårsperioden gjorts insatser för att öka befolkningens genomsnittliga kunskapsbas exempelvis med "Kunskapslyftet" (skolutveckling.se). Ökad kunskap menar vi leder till insikter och ökad medvetenhet. Vi påstår att det idag finns en social norm som innebär att alla har rätten att känna sig som individer och att de vill bli behandlade med respekt för dem de är.

Här ligger en del av kärnan i problematiken i det område som vi väljer att undersöka. Spannet som sträcker sig i kulturen och som utgör normen är bred. Exempelvis vill vi som individer ha svar om vi ställer en fråga och normen talar om för oss att svara på andras frågor. I andra änden av spannet finns förväntningar på företag, organisationer och samhället om att de skall ta sitt ansvar. Exempelvis miljöansvar eller att ge alla en adekvat sjukvård, skolgång med mera. Vår kulturella kärna säger oss att vi skall respektera varandra som individer och gruppmedlemmar.

När respekten och normen bryts reagerar omgivningen med någon form av sanktion. De verbala artefakterna som syns när en företags- eller organisationsintressent känner sig förbisedd, nonchalerad, kränkt eller på något annat sätt diskriminerad kan resultera till badwill för företag och organisationer (Freeman, 1997:606).

2.4 Intressentgruppsteori

Stakeholder teori eller som den kan kallas på svenska: intressentgruppsteori. Teorin är en öppen systemteori men som Satisfieringsteorin (se ovan, 2.1 beslutsteori) även den bygger på företagets strävan efter tillfredställande vinst (Ax, Johansson, Kullvén, 2001:41). Intressentgrupperna definieras som vilken grupp eller individ som helst som påverkas av en organisation. Det här inkluderar: leverantörer, kunder, aktieägare, anställda, politiska grupper, media, stat och kommun med flera. (Freeman, 1997:602) Det går visserligen att avgränsa ovanstående ytterligare men vi använder oss av den vidare definitionen. Övergripande i teorin är att företag och företagsledare har skyldigheter till vissa intressentgrupper. Vanligtvis relateras Stakeholder teorin sida vid sida med Stockholder teorin. Den senare menar att företag och företagsledare endast har ett ansvarstagande till sina ägare. Stakeholder teorin är till sitt namn en ironisk förvrängning av Stockholder teorin som signalerar att företag och dess ledare mycket väl kan ha ett bredare åtagande än vad traditionell ekonomisk teori tidigare har antagit. (Freeman, 1997:602)

Intressentgruppsteorin delas in av Freeman i interagerings-, process- och rationell nivå. Det är på den senare nivån som företagen interagerar med sina intressentgrupper. Det är i egenskaperna hos företagets medlemmar och deras produkter som nyckelfaktorerna till ett framgångsrikt interagerande med företagets intressegrupper ligger. Om företagen ignorerar sina intressegrupper redan på process- och den rationella nivån finns det inget att göra på den interagerande nivån. Konflikter mellan företag och dess intressentgrupper kan vara allt från obetydliga till hotfulla. Det framgångsrika interagerandet bygger på att företaget förstår och kan legitimeras sig för sina intressentgrupper samt att de har processer som regelbundet adresserar intressentgruppernas aktuella problem eller frågeställningar. (Freeman, 1997:603-606) Det handlar om att gå ifrån ett kortsiktigt ekonomiskt nollsummespel till ett långsiktigt ekonomiskt plussummespel (Ax, Johansson, Kullvén, 2001:43).

2.5 Dygd och Etik

Etiken handlar om vad som är gott för människan, i handling eller etiska postulat som är de övergripande regler för beteendet mot sina medmänniskor. Bland annat deontologisk pliktetik, exemplifierat som regler i Bibeln, lagparagrafer och personalpolicys. Till detta kommer även en utilitaristisk nyttoetik, vilken strävar efter att ”skapa största möjliga nytta till flest möjliga antal människor”. Företagen söker bästa möjliga resultat genom att se till sina kunders intresse. Detta skall i sin tur gynna samhället som helhet. I företag och organisationer finns det mellanmänniskliga relationer och det spelar ingen roll vilken hierarkisk nivåskillnad det är mellan individerna. En mellanmännisklig relation kan ses på ett etisk plan, i varje situation där vi möter en person görs ett val om hur denne skall bemötas. Är personen känd sedan tidigare finns en tillit och förväntningar om bemötandet. Beteenden som förväntas är exempelvis arbetsprestationer, kapacitet och ambition, eller vänlighet, kamratskap och gemenskap. I alla organisationer finns ett etiskt kitt som binder samman alla aktörer, detta kitt är uppbyggt av våra handlingar och erfarenheter, det vill säga både medarbetares och chefers handlingar. Etiken berör därmed både personalansvaret

och medarbetarskapet. Aktörerna skapar medvetet eller omedvetet, dygder om hur ett gott ledar- eller medarbetarskap ter sig. Denna etik kallas dygdetik som Aristoteles skapade. (Hällsten, Tengblad, 2002:16-17)

Kirkeby menar att den nya typen av ledare karaktäriseras av en uppsättning dygder som han härleder till den klassiska grekiska traditionen. Kirkeby menar även att i dagens samhälle behöver en ledare förhålla sig dygdigt och etiskt i förhållande till sina medmänniskor och han beskriver karaktäriseringen i ett utkast på sex dygder och vad de betyder. De här sex dygderna förenar sig i den visa människans ultimativt goda handling och Kirkeby menar att en riktig ledare inte kan skilja sig från den goda människan. (Kirkeby, 1999:127-142) Det här är något som vi anser överensstämmer med Hällsten och Tengblads resonemang om dygd och etik.

2.6 Kvalitetsteori

Uttrycket kvalitet har kommit för att stanna i samhälle och i arbetslivet samt att det uppfattas på olika sätt. Tre grundstenar går dock att urskilja i flertalets beskrivningar och de är kundfokusering, ständig förbättring och lagarbete. ISO – standard är en internationellt framtagen standard för företag och organisationer där de kan välja att följa de standarder som finns och då bli certifierade som ett tecken på att de uppfyller alla krav som standarden ställer. ISO 9000 är en kvalitetsstandard och innehåller följande åtta principer (iso.se):

- 1 Kundfokusering
- 2 Ledarskap
- 3 Medarbetarnas engagemang
- 4 Processangreppssätt
- 5 Systemangreppssätt för ledningen
- 6 Ständig förbättring
- 7 Faktabaserade beslut
- 8 Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

Tidigare har ISO – standarden fått kritik att bara kontrollera för stunden och garantera en lägstanivå och då sakna utveckling för framtiden (Hillerding, 1995:32-33). Exempel på en helhetslösning är Demings 14 punkter som ligger till grund för Total Quality Management där kvalitén sägs genomsyra hela företagets verksamhet (Deming, 1992:23ff). Utvecklingen hos ISO har gjort att vi anser att standarden är idag likvärdig med Demings teorier. Utvecklingen hos ISO är fortlöpande och för några år sedan tillkom det en miljöstandard ISO – 14000. Corporate Social Responsibility är en kommande standard, ISO-26000 som för närvarande är under utveckling. Den antas vara färdig under 2008 (iso.se) Det här är anledningen till att vi kopplar ihop kvalitetsteorier med rekrytering och Corporate Social Responsibility.

2.7 Corporate Social Responsibility

För ett företag är det primära målet att vara lönsamt för sina ägare. Utan lönsamheten förlorar företaget sitt existensberättigande om det skall uttryckas krasst i företagsekonomiska termer. Som ett band mellan företaget och samhället ligger Corporate Social Responsibility.

Corporate Social Responsibility, det översätter vi till svenska som ”företagets sociala ansvar” och i fortsättningen väljer vi att använda oss av den engelska förkortningen CSR. Grunden baseras på att företagen och samhället är beroende av varandra hur man än vrider och vänder på frågan.

Företaget erbjuder arbetstillfällen till samhällets medborgare och olika former av utveckling. Samhället erbjuder företaget mark att etablera sig på, utbildad arbetskraft och infrastruktur för att nämna några. Archie B Carroll delar i en artikel upp CSR i fyra olika nivåer. Författaren använder en pyramid som metafor (se bild #2 nedan) där basen består av 1. *det ekonomiska ansvaret*, på det ligger 2. *det legala ansvaret*, nivån ovanför är 3. *det etiska ansvaret* och slutligen ligger 4. *det filantropiska ansvaret* i toppen av pyramiden.

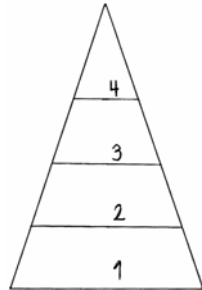


Bild #2 (Carroll, 1991:42)

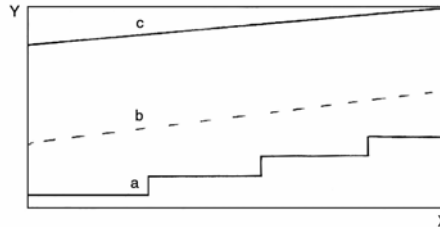


Bild #3 (Samuelsson, 2002:18)

Det ekonomiska ansvaret i basen på pyramiden är fundamentet för företaget och grunden till det hela är att företaget visar vinst för att kunna bidra till utvecklingen av samhället. Det ekonomiska har en stark koppling till det legala där företaget skall försöka vara framgångsrikt inom de legala ramarna som samhället sätter upp i de områden där företaget är verksamt. Vid sidan av lagstiftningen finns etiken och med denna följer moralen och normerna för medborgarna i samhället. Här finns olika förväntningar på individerna i samhället som ändras i takt med samhället utvecklas, dessa förväntningar ligger utanför lagarna och det skiljer sig mellan länder, kulturer samt tidsperioder. Här ligger ansvaret på företaget att vara medvetet om de etiska aspekterna som reglerar interaktionen mellan företag, individer och samhället i stort. (Carroll 1991:39ff) Det finns forskare som exempelvis Milton Friedman vilka pläderar för att ansvaret slutar här på den tredje nivån genom sitt uttalande "to make as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in the law and those embodied in ethical custom" (Friedmann 1970 i Carroll 1991:43). Carroll har dock en fjärde nivå: det filantropiska ansvaret där företaget bidrar till samhället via stipendier, välgörenhet och samarbete i olika former med utbildningsinstitutioner såsom gästföreläsningar och forskning. Allt detta ger företaget en stor mängd goodwill som kan vara av värde för organisationen. Pyramiden är en metafor som skall försöka ses i sin helhet då alla nivåerna går i varandra på ett eller annat sätt. Det är ett försök att förklara CSR på ett mer pedagogiskt sätt för läsaren. (Carroll 1991:39ff)

Ett sätt att visa på CSR ur ett företags användarperspektiv är följande modell, bild #3 ovan (Samuelsson 2002:18). I bilden är x-axeln tiden, situationer eller platser. Y-axeln kan definieras ur ett företagsperspektiv som företagens önskan, vilja och intention att uppfylla och vara delaktig i samhällets legala och sociala normer eller företagens sociala målsättning. Linje "a" symboliserar gränsen då företag uppfyller de ekonomiska och legala kraven som samhället och dess intressenter har på dem. Linje "b" i modellen symboliserar övre gränsen för social norm. Den sociala normen kan ändras över tid beroende på exempelvis konjunktursvängningar. Skillnaden mellan legal nivå och social norm ser även olika ut för olika samhällsområden. Till exempel anser vi att den legala nivån ligger över den sociala normen som råder vid hastighetsöverträdelser på motorvägarna i landet. Våra egna erfarenheter är att många bilister kör något fortare än tillåten

hastighetsbegränsning när de anser att de har behov för det även om det innebär ett lagbrott. (Samuelsson, 2002:16-17) Det samma gäller för ett företags aktiviteter. Det som anses vara CSR på en marknad, i en kultur vid en viss tid kan vara oansvarigt i en annan (Sethi, 1975:59). Bilden visar ett idealtillstånd där social norm är då kunder förväntar sig mer av företaget än vad lagen kräver. Ett företag som håller sig ovanför den sociala normen kan sägas syssla med filantropi och det av olika anledningar. Företag och organisationer kan syssla med filantropi utifrån olika aspekter, alltifrån en tänkt konkurrensfördel till ren välgörenhet baserad på ideologisk övertygelse. Slutligen, linje "c" som symboliserar den övre gränsen när det etiska och filantropiska arbetet inte längre är lönsamt. När ett företag passerar gräns "c" får det inget tillbaka på sin filantropisatsning, varken ekonomiskt eller immateriellt. (Samuelsson, 2002:16)

I förhållande till ovanstående kan sex saker vara värt att nämna:

1. Makt ger med automatik ansvar, beslut i stora företag påverkar samhället och det kan få stor påverkan.
2. Företaget ser helst att begränsande lagar och sociala interventioner undviks och ett sätt att göra detta är att ligga steget före.
3. Respekt för marknaden och lagstiftningen blir ett måste för att få ett gott företagsklimat. (Sethi & Falbe i Martinsson & Zellman 1998:14-15) Reich menar att företag har ett metasocialt ansvar och måste respektera skillnaden mellan företagande och samhällets politiska processer (Reich, 1998:16)
4. Egenpåtaget socialt ansvar hos företaget leder till att alla parter lyfts upp på en jämlik nivå.
5. Företaget får ett längre perspektiv på sina investeringar och frångåendet av kortsiktigheten ökar acceptansen i samhället.
6. Genom en större stabilitet i ekonomiska, sociala och politiska frågor minskar kritiken från samhället även i lågkonjunkturer. (Sethi & Falbe i Martinsson & Zellman 1998:14-15)

Det finns flera exempel på företag som idag sysslar med CSR och i Göteborgsområdet är bland andra The Body Shop samt McDonalds verksamma. The Body Shop har varit verksamma med bland annat att stödja ekologin i tredje världen. McDonalds stödjer familjer med sjuka barn genom sina gästbostäder vid sjukhus: The Ronald McDonald House. Det finns bland annat vid SU Östra Sjukhuset. Undersökningar visar att företagsledare tror att CSR kan vara lönsamt. En visar att 90 % trodde att CSR kan öka aktieägarvärdet och en annan att 300 företag som satsade på CSR hade en något högre avkastning under en tvåårsperiod med start hösten 2000. I England fick Greenpeace Esso att tappa 7 % av sin bensinförsäljning genom sin kampanj "StopEsso" under ett år. Orsaken till deras kampanj var att medan Essos konkurrenter försökte arbeta miljövänligt gick Esso den motsatta vägen med att bland annat strunta i Kyotoprotokollet. Det finns med andra ord anledning till varför CSR kan påverka avkastningen. (Aaker, 2005:166ff)

Många människor vill ha relationer med andra som de tycker att de kan lita på. Om människor tolkar och upplever att CSR program speglar företagets och sina egna värderingar kan det leda till att människor gör aktiva val till fördel för företaget. (Aaker, 2005:166ff) Kotler med flera skriver om social marknadsföring. Författarna menar att ett upplyst företag som är medvetet om att: om de negligerar konsumenters och samhällets långsiktiga intressen kan det innebära negativa konsekvenser för företaget. När det inte finns ett tillräckligt tryck på företaget från konsumentorganisationer eller att konsumenterna inte ser sitt eget ansvar bör företaget själv reglera konsumenternas beteende genom att inte tillhandahålla produkter som är oönskade för samhället i stort. Om inte annat kommer troligtvis lagstiftning att för eller senare göra det åt dem. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2001:62ff)

Ett CSR program kan även fungera defensivt på det sätt att det kan hjälpa ett företag att hantera olyckor eller kritik som har sociala förtecken. Det handlar inte om att göra det som politiskt korrekt utan programmen måste vara fokuserade, meningsfulla, konsistenta över tid och kopplade till varumärket. De flesta företag har i någon mån något som pekar mot CSR menar Aaker men företag som syns har verkliga åtaganden, passion för CSR samt att de hittar sätt att synliggöra det. Ett företag som vill använda sig av CSR står inför vissa utmaningar. Om de påstår att de följer CSR kan kunderna ibland förvänta sig att de är felfria. CSR är komplext och även företag som arbetar aktivt med CSR kan få kritik för att de inte gör tillräckligt. Exempelvis när företag som producerar varor i tredje världen försöker se till att produkterna produceras med hänsyn till de som arbetar i fabriken, men trots det kvarstår problemen. Ytterligare en utmaning är att göra CSR programmet synligt och relevant för kunderna. Många kunder finner företagens CSR verksamhet dislokalisera från dess erbjudandens attribut och fördelar. (Aaker, 2005:166ff)

2.8 Teoretisk resumé

Vi är som människor och beslutstagare begränsat rationella och påverkas av olika bias. Genom att vara medvetna om det kan vi arbeta på ett sätt som minimerar felaktiga beslut på grund av bias. Genom en strukturerad och väl utarbetad arbets- och arbetskravsanalys får företaget kunskap. Dels vad som behövs i form av erfarenheter och formella meriter hos kandidater för att klara av arbetet, dels ett bra underlag till utformningen av en platsannonser. Arbetskravsanalysen ligger till grund för sortering och urval av kandidater vid en första gallring, grovgallringen. Det centrala i kulturen är samhällets gemensamma föreställningar, dess tolkningar, betydelsegivningar och innebördsstämningar som förenar oss som grupp. Vi är alla bärare och skapare av kulturen och det råder ett nära samband mellan kultur, sociala framsteg samt civilisation. Företag som väljer att följa den sociala normen snarare än att ligga precis över vad lagen säger har mer att vinna i det långa loppet. Företagen bör identifiera sina intressentgrupper för att förstå dem och kunna legitimeras mot dem. Relationer mellan företag och dess intressenter påverkas av hur vi behandlar och förväntas behandla varandra som individer. Kvalitetsteori utgår ifrån rutiner och processsystematisering, kundfokusering, ständig förbättring och lagarbete.

3 Metod

Metoden beskriver vårt metodval, tillvägagångssätt och sammanställning.

3.1 Metodval

Innan vi motiverar vårt val och för att ge en bakgrund om olika metoder, tar vi hjälp av Sten Andersson som menar att all praktisk forskning är någon form av kompromiss (Andersson, 1979:9). Författaren gör följande åtskillnad mellan det positivistiska naturvetenskapliga (kvantitativa) förhållningssättet och det hermeneutiska socialvetenskapliga (kvalitativa) förhållningssättet. Enligt författaren är de båda förhållningssätten diametrala motsatser (Andersson, 1979:9).

| Positivism | Hermeneutik |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">•1 Naturvetenskapligt forskningsideal•2 Enhet mellan sociala och fysiska fenomen•3 Förklaring•4 Materia•5 Allmängiltighet•6 Abstraktion•7 Förenkling•8 Avbildning•9 Åtskillnad mellan fakta och värderingar•10 Åtskillnad mellan känsla och förnuft•11 Distans•12 Opartiskhet•13 Förutsägelse•14 Åtskillnad mellan vetenskap och personlighet•15 Åtskillnad mellan vetenskaplig och utomvetenskaplig kunskap | <ul style="list-style-type: none">•16 Socialvetenskapligt forskningsideal•17 Åtskillnad mellan fysiska och sociala fenomen•18 Förståelse•19 Sociomateria•20 Totalitet•21 Konkretion•22 Problematisering•23 Tolkning•24 Enhet mellan fakta och värderingar•25 Enhet mellan känsla och förnuft•26 Engagemang•27 Partiskhet•28 Förändring•29 Enhet mellan vetenskap och personlighet•30 Enhet mellan vetenskaplig och utomvetenskaplig kunskap |
| Tabell 1 | Andersson, 1979:104 |

Idag har hermeneutik den ungefärliga betydelsen: ”allmän tolkningslära” (Andersson, 1979:13). Utgångspunkten i hermeneutik är inte en tes utan snarare en förförståelse som när hermeneutikens cirkel sluts leder till en efterförståelse. Båda författarna har ett förflutet inom teknik och naturvetenskap. Anders är gymnasieingenjör med påbyggnad vid komvux och är verksam inom industrin. Ulf har tekniskt gymnasium med kompletterande komvuxstudier och är Elinstallatör. Detta är något som vi tror har präglat oss, även om vi i detta arbete använder oss av en kvalitativ studie så kanske vår kvantitativa bakgrund lyser igenom på vissa delar. Tittar vi på uppdelningen som Andersson gör så finner vi det svårt att strikt hålla oss till det ena eller det andra. Vi försöker vara medvetna om valet i denna uppsats och vi lutar oss mot den hermeneutiska cirkeln med förförståelse som under och efter studiens gång leder till efterförståelse för att sluta varvet i cirkeln.

Skillnaden mellan metoderna kan på ett förenklat sätt beskrivas som att den kvantitativa metoden försöker sätta värden på den insamlade informationen för att på detta sätt kunna värdera och jämföra informationens delar var för sig, i relation till varandra och i relation till andra undersökningar. Enkäter är ett bra exempel på en kvantitativ metod som kan användas på en stor grupp respondenter för undersökningen. Motsatsen om vi får kalla det så är den kvalitativa

metoden där undersökningen går mer på djupet för att få den ökade förståelsen och den riktas mot ett mindre urval än den kvantitativa metoden. Exempelvis intervjuer där kvalitativa metoden är ett bra val med öppna frågor utan svarsalternativ till skillnad från enkäterna där svarsalternativen anges. Svaren som erhålls är ofta komplexa och innehållsrika vilket innebär ett stort och omfattande material att arbeta med för att finna saker som åsikter och mönster. När undersökningen väl genomförs är det svårt att strikt hålla sig till antingen kvantitativ eller kvalitativ metod utan det blir en mix av de båda, med en övervikt för det ena alternativet. (Trost 1997:7ff)

Vi väljer att göra en kvalitativ undersökning, därför att vi anser att informationen som vi arbetar med litterärt och empiriskt inte går att värdera och mäta i enheter. Valet faller alltså på en subjektivt kvalitativ undersökning där vi tolkar litteraturen och respondenternas intervju svar utifrån våra strukturerade intervjuer. Detta för att se om det finns överensstämmelser mellan materialet och våra frågeställningar som vi kan analysera och dra slutsatser från.

3.2 Tillvägagångssätt

Efter vår bestämda inriktning på arbetet började vi söka litteratur för vår teoretiska referensram. Denna låg till grund för vår intervjumall som vi försökte förbättra ytterligare genom en pilotintervju (se bilaga 1) med en kamrat som läser på vårt program. Det fick oss att omformulera och förtydliga oss på några av frågorna för vår slutliga intervjumall. Vi fick även idéer till mallens utformning av Bengtsson och Knubbe (2004). Vi använde Gula sidorna som verktyg för att leta upp rekryteringsföretag i Göteborgsregionen. Vi gjorde totalt tretton e-postutskick och två påminnelser också dessa med e-post till dem som inte svarat oss på de tidigare utskicken. Alla utskicken resulterade till fem intervjuer, varav tre företag sysslade med rekrytering och de två andra sysslade enbart med search eller i dagligt tal headhunting (det vill säga att de aktivt söker upp kandidater åt en uppdragsgivare). Vår förhoppning var att hitta respondenter bland de privata rekryteringsföretagen. Då svarsfrekvensen från respondenter var lägre än vad vi hoppats på, fick vi med hjälp av personliga kontakter två intervjuer med personer som arbetar på Arbetsförmedlingen, båda platsförmedlare. Således sju intervjuer, där alla intervjuer spelades in på band för att undvika att något föll bort. I efterhand sammanställdes intervjuerna genom att författarna tillsammans lyssnade igenom intervjuerna på nytt för att se att vi tolkat svaren på samma sätt.

3.3 Sammanställning

I empirin var tanken att framställa respondenterna i kronologisk intervjuordning. Efter varje fråga följer respektive respondent som vi kallar "R, siffra" för att läsaren skall veta vem som säger vad. För att undvika att förvirra läsaren insåg vi efter påpekande av vår handledare att vi borde dela upp respondenterna i två delar. De privata företagen i en del och Arbetsförmedlingen i en egen del då svaren skiljer sig åt. I empirin har vi valt att redovisa hela svaren från våra respondenter. Vi har dock gjort en tolkning av våra inspelade intervjuer från talspråk till ett skriftspråk innehållande svaren på frågorna. Motiveringen till att hela svaren redovisas är att jämfört med kandidatuppsatsen "should I stay or should I go" (Denk, Granqvist, Nyberg 1998) kan vi göra om vår undersökning. Författarna gjorde en företagsspecifik undersökning av en engångsföreteelse. Vår undersökning går att göra om. Genom att intervjua andra rekryterare utifrån vår intervjuguide går det att jämföra de resultaten med vårt. Då behövs vårt faktamaterial för att kunna göra den

jämförelsen. Vår teoretiska referensram är uppdelad i sju olika avsnitt där vi även väljer att dela upp analysen på liknande sätt för att underlätta för läsaren. Vi tror också att överblicken ökar när respektive teoridel kan ställas mot respektive analysdel. Detta leder vidare in i våra slutsatser där vi presenterar svaren på våra frågor. Som avslutning kommer vår slutdiskussion och våra egna reflektioner där vi behandlar det vi kommit fram till och de vägval som har gjorts under arbetets gång. Det vill säga reflektioner kring trovärdigheten.

4 Empiri – Intervjuutsagor

I intervjuutsagorna väljer vi att separera de privata respondenterna och respondenterna från Arbetsförmedlingen, då deras svar skiljer sig åt och vi vill på detta sätt underlätta för våra läsare genom att hålla isär dessa. Vi väljer att återge hela intervjuutsagorna med anledning att vi vill ge läsare och andra möjligheten att själva göra sin tolkning eller göra en egen undersökning för att jämföra med vår. Vi börjar med en kort sammanfattning av svaren vi har fått från respondenterna på frågan och för att ge läsarna en möjlighet att få en snabb överblick vad det handlar om och gå vidare om läsaren inte vill fördjupa sig i svaren. Vi vill uppmärksamma läsaren att respondenterna namnges i den ordning som de intervjuades i. Det innebär att respondenterna från Arbetsförmedlingen R#5 och R#6 presenteras i 4.2. En kort resumé över empirin ges i 4.3.

4.1 Respondenter från den privata sektorn

1) Är företaget certifierat i någon mån? (ISO 9000-14000) Hur och varför används det i förhållande till rekryteringar? *Ger det företaget legitimitet? När det gäller respondenternas svar på frågan om företagen är kvalitetscertifierade eller inte, så skiljer sig svaren då två företag är och tre företag inte är kvalitetscertifierade hos de privata rekryteringsföretagen.*

1:R1) Nej, R1 är inte ISO certifierat överhuvudtaget. R1 är tveksam till om det är vanligt i branschen. Men det finns en förening som heter Föreningen Sveriges Executive Search Konsulter (ESK) och den är uppbyggd med Advokatsamfundet som modell. För att få bli auktoriserad medlem i ESK måste medlemmen följa vissa standarder, minimikrav och kvalitetsnormer i sin rekryteringsprocess. ESK har även en etisk kommitté som medlemmar och kunder kan vända sig till när de vill ha råd eller lösa tvister. R1 berättar för oss att det finns ca 150-200 konsulter som arbetar med chefsrekrytering på den här nivån och därav är ca 70 stycken anslutna till ESK. Det är den enskilda individen som blir auktoriserad av ESK, inte rekryteringsföretaget. R1 har ett antal konsulter som arbetar hos sig och de måste hålla samma standard R1. När R1 skriver offerter till kunder så ingår en hänvisning till ESK:s etiska normer. R1 är en del i en internationell kedja som har ett eget etiskt regelverk som i någon mån är mer långtgående än ESK:s. Om kunderna i sig är ISO certifierade har ingen betydelse för R1 i deras arbetsprocess.

1:R2) R2 är certifierat enligt ISO – 9001 sedan 1995. Certifieringen används påtagligt i rekryteringsprocessen och ISO bygger på ”best practice” under en lång period. En ständig utveckling där det inte hela tiden är samma personer som arbetar med det, processer tas fram för att göra det hela enklare, smidigare och mer professionellt att arbeta med rekryteringsprocessen.

Det har utmynnat i en modell för rekryteringen där kunskapen tas tillvara. Denna marknadsförs mot och uppskattas av kunderna på grund av att den är så utförligt beskriven, grundlig och att R2 följer upp alla stegen. Behandlar många personer och uppdrag och då är det viktigt att visa för kunden och de ser att R2 arbetar på väl genomtänkt och effektivt sätt. För R2 själv är det viktigt att ha mallar och regler att falla tillbaka på så att inget missas eller faller mellan stolarna.

1:R3) Vårt företag är ISO certifierat i just rekryteringsprocessen. Det används för att visa och dokumentera hur vi arbetar med processen. Två anledningar till varför, den ena är att dels så var det lätt att certifiera rekryteringsprocessen och dels är det ett marknadsinstrument. För ett antal år sedan var det ett krav för att få arbeta med vissa företag. I dag har inte certifieringen samma betydelse.

1:R4) Nej inte ISO – certifierade men de följer de inom branschen för search framtagna etiska riktlinjerna och regler av ESK och dessa är R4 certifierad för. *R4 ger samma beskrivning av ESK som R1 gjorde, se ovan, författarnas kommentar.* R4 tycker att kunderna bara borde gå till searchföretag som har ESK:s godkännande.

1:R7) Företaget är inte certifierat och använder det inte.

2) Finns det kännedom om en kommande ISO standard för just Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26000? Det vill säga "företags sociala ansvarstagande"

På andra frågan är samstämmigheten total bland respondenterna då ingen har kännedom om den kommande CSR – standarden ISO – 26000. Detta oavsett om företaget är certifierat eller inte enligt ISO.

2:R1) och 3:R1) R1 har inte fördjupat sig i ISO och har ingen kunskap om den kommande CSR-standard. Men tror att ESK som en form av branschorganisation har den överblicken som behövs och då eventuellt föreslår sina medlemmar om en sådan certifiering om det bedöms som nödvändigt.

2:R2) Nej inte personligen, men R2 har kanske kunskapen högre upp i hierarkin.

2:R3) Nej, det har R3 ingen kännedom om.

2:R4) Nej det vet R4 inget om.

2:R7) Nej kunskap om denna saknas.

3) Är en kommande CSR standard något som företaget kan tänka sig att använda? I så fall, varför?

På frågan om att använda sig av den kommande CSR – standarden ISO – 26000 skiljer sig svaren hos respondenterna. De som använder sig av ISO idag är försiktigt positiva även om det ligger på en högre nivå i företagen att ta beslut om nya certifieringar. De företag som inte använder ISO – certifieringarna är mer tveksamma och hänvisar till andra standarder eller till andra övergripande branschorganisationers arbete med omvärldsanalys för denna fråga samt branschorganisationerna får komma med rekommendationer om de tycker att certifiering krävs.

2:R1) och 3:R1) R1 har inte fördjupat sig i ISO och har ingen kunskap om den kommande CSR-standard. Men tror att ESK som en form av branschorganisation har den överblicken som behövs och då eventuellt föreslår sina medlemmar om en sådan certifiering om det bedöms som

nödvändigt.

3:R2) Ja säkerligen då ISO redan används, men R2 saknar kunskap om det.

3:R3) Ja, kanske. Beroende på hur standarden ser ut. ISO standarden talar egentligen bara om hur ett företag gör saker, den har förhållandevis inget värde och den garanterar ingen kvalitet.

3:R4) Det beror på hur det ser ut. Om det skiljer sig från ESK:s etiska riktlinjer kan det bli aktuellt. Om det kommer en CSR-standard skulle R4 bli förvånad om det avviker allt för mycket från den etiska standard som de redan arbetar efter.

3:R7) Tveksamt, R7 skulle vilja läsa den och få veta hur den relaterar till välkända globala standards eller ”commitments” som till exempel global commitment.

4) Om, hur diskuteras och förmedlas det till de anställda? Anser sig företaget att de använder sig av CSR? Varför eller varför inte har företaget valt att...? Hur tar det sig i uttryck?

Hos respondenterna går diskussionen in på etiska grunder och hur detta förhåller sig till kandidater och uppdragsgivare. Respondenterna har en form av mäklarroll mot både kandidater och uppdragsgivare, med en försäljarroll som egen del i processen för det egna företaget. De med ISO – certifiering arbetar utifrån sitt kvalitetsdokument och de andra rättar sig efter etiska riktlinjer från ESK eller egna interna riktlinjer. Vidare talas det om en ständig utveckling hos respondenterna där de måste ha en dialog med och eventuellt anpassa sig efter förändringar i omvärlden.

4:R1) R1 arbetar inte utifrån konceptet CSR med hänvisning till ovanstående. Det förs ändå en kontinuerlig etikdiskussion inom R1 på grund av uppdragens känsliga natur. Då kandidaterna skall vara anonyma trots att de presenteras till uppdragsgivare. R1 menar att de sitter i en mäklarroll där de har ett lika stort ansvar mot kandidaten som till uppdragsgivaren och de får inte missgynna någon av parterna.

4:R2) Alla som arbetar med rekrytering har också ett försäljningsansvar, vilket innebär att man blir pressad att använda argument som är baserade på kvalitet mot kunder. Rekryteringsprocessen utvecklas ständigt och alla får utbildning kontinuerligt i processens utveckling och för alla skall jobba på samma sätt.

4:R3) När medarbetaren kommer ny till företaget får de ta del av kvalitetsdokumentet, genom processen i rekryteringsarbetet samt genom utbildningar.

4:R4) Alla anställda får skriva på om att de accepterar och lovar att arbeta efter ESK:s regler.

4:R7) R7 använder sig av socialt ansvarstagande med det avseendet att de absolut har ett etiskt perspektiv på sina rekryteringar, jämställdhet och inte sysslar med diskriminering. Detta är något som R7 lever med varje dag.

5) Hur tas uppdrags/tjänstebeskrivningen fram? Gör företaget och uppdragsgivare tillsammans eller erbjuder företaget den tjänsten? Hur ser ansvarsfördelning ut mellan parterna?

I svaren på denna fråga finns samstämmighet bland respondenterna då det gäller framtagandet av uppdrags- och tjänstebeskrivning då det sker i ett samarbete mellan respondenterna och uppdragsgivarna. Ansvaret ligger hos uppdrags- respektive arbetsgivaren. Sedan skiljer sig tillvägagångssättet något åt mellan respondenterna. När en potentiell uppdragsgivare tar kontakt med ett rekryteringsföretag har de oftast en uppfattning "klar" om tjänsten och vilken person de söker, respondenterna får sätta sig in i uppdragsgivarnas verksamhet och på olika sätt känna efter om denna uppfattning stämmer eller om denna behöver ändras på något sätt. Detta görs med exempelvis intervjuer, observationer och diskussioner med personer i anslutning till tjänsten hos uppdragsgivaren. Detta leder fram till den uppdrags- och tjänstebeskrivning samt kravprofil som läggs som grund för uppdraget och som båda parter måste vara överens om, för att kunna gå vidare i processen.

5:R1) Uppdragsbeskrivningen eller kravspecifikationen görs tillsammans med uppdragsgivaren. I de fall där R1 upplever att de inte har kommit ända fram, att det har blivit krångligt eller svårt på slutet är vid de tillfällen då de inte har kunnat göra en noggrann och ordentlig analys av uppdragsgivarens företag. R1 berättar att de brukar lägga en till två dagar på att intervjua människor hos uppdragsgivaren som finns i närheten eller på samma nivå som den kommande tjänsten. Även människor som är på lägre nivåer i uppdragsföretaget kan intervjuas. Genom att tala med allt från VD till medarbetare på lägre nivåer i hierarkin kan R1 göra en typ av 360° analys runt "hållet" eller platsen som skall tillsättas. "Andersson" kanske inte skall tillsättas med en ny "Andersson" utan med en annan profil som kan föra företaget framåt. Dels så skapas ett skriftligt underlag till kravprofilen men det framkommer även känslig fakta som inte alltid kan dokumenteras. Det kan exempelvis framkomma att VD kan komma att avsättas och det här är något som R1 måste få veta. Det är fakta som i det fallet inte kan presenteras för VD men som ändå har med ansvaret till kandidaten att göra. R1 måste kunna tala om det för kandidaten så denna kan bilda sig en uppfattning om företaget. Det är resonemang som R1 för med kandidaterna. Den skriftliga delen som ligger till grund för kravprofilen måste accepteras av uppdragsgivarna innan tilltänkta kandidater kontaktas.

5:R2) När en kund begär in en offert så åker en konsult för R2 ut till kunden för att få en kravprofil men också vad som sitter i väggarna, dresscode en massa saker som sitter inom väggarna, mycket vibbar. Huvudsyftet är dock att kund och R2 tillsammans skall arbeta fram en kravprofil, inte bara att rada ett antal egenskaper på kandidater utan här används rekryteringsprocessen som är ISO – certifierad och det läggs väldigt mycket krut på kravprofilen. Pressa kunden att välja ut fyra till fem egenskaper eller kompetenser hos kandidaten som är helt avgörande för att klara jobbet. Tjugo egenskaper kan kunden inte kräva av en människa för den människan finns inte. Sedan sätta allt detta i relation till övrig organisation, vem rapporterar man till, hur mäts man, vad förväntas och så vidare. R2 skriver sedan en företagsbeskrivning som presenteras för kunden om hur R2 har uppfattat kunden. Detta visas för kunden så att eventuella oklarheter rättas ut och R2 kan ge en rättvis bild av kunden till kandidaterna. R2 och kunden skriver båda på för att inte kunna ändra i efterhand.

5:R3) Uppdrags och tjänstebeskrivningen tas fram tillsammans med kund. R3 kan inte ta fram

underlaget men låter heller inte kunden göra det självt. Det här för att undvika missförstånd. När det blir fel i en rekryteringsprocess är det oftast på grund av att konsulten och kunden inte har förstått vad det rekryteras mot. Det går inte att tala om att det är fel människa utan att det gäller att matcha människan mot tjänsten.

5:R4) För att få fram en profil för tjänsten görs intervjuer hos uppdragsgivaren. R4 måste veta lika mycket om företaget som företaget självt gör eftersom det är R4 som skall sälja in företaget till kandidaterna. Det sker ofta sedan en diskussion om hur profilen skall bestämmas och ansvaret ligger hos uppdragsgivaren. R4 söker genom sina kanaler efter lämpliga kandidater.

5:R7) Uppdragsgivare har en kravprofil eller uppdragsbeskrivning med sig, kanske inte alltid på papper. R7 säger att uppdragsgivarna har bestämt sig innan de tar kontakt med R7. Beroende på tjänsten måste kunskap om denna tas eller fås av uppdragsgivaren för att veta vilka de viktigaste uppgifterna som kandidaterna skall hantera i framtiden. Exempelvis internationell etablering, nedskärningar eller företagsförvärv som blir en ny vd:s närmsta uppgift. Detta ligger till grund för rekryteringen och R7 har inte formulerat detta på egen hand i något fall.

6) Hur tags platsannonser fram?

Det är en samstämmighet mellan respondenterna i att kravprofilen ligger till grund för annonsens utformning i de fall den används i tryckt media. Några respondenter poängterar vikten av att inte slarva med eller stressa fram en annons då det längre fram i processen leder till ett allt för stort antal sökande som måste hanteras och som tar tid i anspråk som istället kunde ha använts på ett för uppdragsgivarens bättre sätt.

6:R1) I de fall där platsannonser används och det är sällan. Då är det en av kanalerna för att komma i kontakt med kandidater. R1 kräver numera att i de fall där platsannonser används att få delta i processen med annonsens utformning. I tidigare fall där de inte har varit med vid annonsutformningen har annonserna varit för allmänt hållna. Till tjänster där det endast finns ca fem i landet som kan matcha kraven har de då fått över hundra ansökningar. Om det överhuvudtaget skall ut en platsannons måste den vara precis. Executive search bygger i sin grundprincip på att R1 går ut och söker upp kandidater.

6:R2) 5 ligger till grund för annonsen, det finns dock skillnad i information i det R2 får från kunden och det som lämnas till kandidaten. Allt kan och skall inte förmedlas, kandidaten får inte låsas upp i förutbestämda uppfattningar. Ibland saknas tiden och en annons stressas fram för kunden och ”då kan arbetet bli dåligt utfört och försvårar resten av processen”.

6:R3) Kunden intervjuas om befattningen och ett utkast av platsannonsen görs. Det här korrekturläses av kunden så att parterna är överens om vilka förutsättningar som gäller.

6:R4) Det händer att annonser sätts ut men det är bara mest för reklam för uppdragsgivaren. R4 kan handha hela annonsen, ifrån framtagandet till kontakten med tidningar. I annonsen vill R4 inte vara med på ett framträdande sätt men kunden bestämmer och har även här ansvaret för annonsen.

6:R7) R7 har i princip alltid en platsannons på Internet där uppdragsgivaren är mer eller mindre tydlig. Denna tas oftast fram av R7 utifrån företagsbeskrivningen som finns på kravspecifikationen. Ibland gör uppdragsgivaren det själv. I tryckta medier är det ofta en kort intresseväckare och denna görs i regel av R7s marknadsavdelningen.

7) Finns det någon form av policy på företaget vid rekrytering och gallring av sökande, hur ser den ut och vad innebär den? Är det upp till varje rekryterare eller uppdragsgivare?

På frågan om det finns en policy på företagen för rekrytering så får vi lite olika svar från våra respondenter. De privata respondenterna har policys som att diskriminering inte får förekomma, företaget skall vara bäst på matchning, kravprofilen skall följas, att använda framtagna arbetsrutiner och att den bäst lämpade för tjänsten skall ha jobbet. Ett flertal av respondenterna talade också om diskriminering och laddningen som ligger i det området, tre respondenter talade om hur Veckans Affärer hade gjort en undersökning om rekryteringsbranschen och möjligheten att få rekryterare att diskriminera åt arbetsgivare. Detta var djupt olyckligt då inte hela sanningen hade kommit fram och respondenterna tyckte att det hela hade fått en felaktig vinkling, då de ansåg att det inte rörde sig om diskriminering utan att rekryterarna bara tog fram ett antal kandidater som de ansåg uppfylla kravprofilen, oavsett om den var officiell eller inofficiell. Respondenterna talar om att kandidaterna likväl som uppdragsgivarna måste matcha varandra, annars är det bara att göra den ena parten en björntjänst och detta är inte att likna vid diskriminering enligt respondenterna.

7:R1) Den enda policyn som R1 upplever sig ha stött på är ”att den mest lämpade till tjänsten skall ha jobbet” och det upplever R1 som en bra policy. Diskrimineringsfrågor diskuteras aldrig även om det ligger i luften och är underförstått ”att så görs det inte”. Typfallsdiskussioner förs däremot inom ESK då det har varit tal om att någon har blivit diskriminerad. R1 ger som exempel händelsen där tidningsreportrar som utgav sig för att vara uppdragsgivare åt rekryteringskonsulter. Där den fabulerade uppdragsgivaren ställde diskriminerande krav och rekryteringskonsulterna hade motvilligt gått med på att genomföra rekryteringen. Tidningen gick sedan ut och menade att rekryteringskonsulter arbetade diskriminerande. R1 menar på att i det förfarandet var rekryteringskonsulterna inte diskriminerande utan om rekryteraren är medveten om att blivande VD är homofob så kommer en öppet homosexuell kandidat aldrig ändå att bli anställd. Om rekryteraren ställer upp fyra homosexuella kandidater kommer ändå ingen i det ovannämnda exemplet att bli anställd, hur lämpade de än är för tjänsten. Om R1 skulle försöka dölja en sådan vetskap för uppdragsgivaren så kan det bli fiasko eftersom det kommer fram och uppdragsgivaren kommer inte att acceptera de kandidaterna. R1 tycker att diskussionen är lite felaktig vinklad. Omvänt får R1 ibland uppdraget att plocka fram kvinnliga kandidater till miljöer där det är övervägande män, för att försöka lindra en grabbig kultur och tvärt om. Då handlar det inte om diskriminering menar R1 utan det är en kulturfråga där uppdragsgivaren strävar efter en positiv kultur.

7:R2) Ingen diskriminering får förekomma.

7:R3) Arbetssättet för att ta fram profilen är det som kommer närmast en policy, fram till grovgallring. Men att kalla det för policy kan inte R3 göra. Snarare är policyn att använda R3s arbetsrutiner.

7:R4) Kravprofilen måste följas, så en policy finns inte. R4 ger oss ett exempel från en chefstillsättning vid ett börsnoterat företag som inte klarade av den stora andelen ansökningar som kom in. R4 blev kontaktad för att göra gallringen och ta fram lämpliga kandidater ur materialet. R4 började med att diskutera fram en kravprofil med kunden och vilka absoluta krav som skulle gälla. Alla ansökningar gick igenom och de som inte uppfyllde de absoluta kraven passerade inte gallringen. Det gäller alltså att ha klara ramar att hålla sig inom i kravprofilen.

Detta för att kunna komma ner i antal kandidater som kan börja intervjuas.
7:R7) Den genomgående policyn är att R7 skall vara bäst på att göra matchning.

8) Hur agerar företaget om det uppstår en konflikt om hur företaget arbetar och uppdragsgivaren förväntar sig att företaget skall arbeta? Till ex. om uppdragsgivaren "vill" diskriminera.

På frågan om hur respondenterna förhåller sig till en konflikt mellan dem och uppdragsgivaren, då denne exempelvis "vill" diskriminera så svarar alla respondenter med stor samstämmighet att de inte åtar sig uppdraget. Några förklarar vidare med "De företag som på något sätt vill diskriminera delar vi inte värderingar med och kan därför sällan arbeta tillsammans med dem" eller "Sen är det alltid uppdragsgivaren väljer och då är det de som diskriminerar rekryteraren presenterar ett antal kandidater som uppfyller kravprofilen som uppdragsgivaren sedan väljer ifrån och rekryteraren är opartisk i processen".

8:R1) Vill företaget att R1 skall diskriminera då kan R1 inte ta uppdraget.

8:R2) Då tackar R2 nej.

8:R3) Den frågan dyker sällan upp menar R3. Vi som bolag har ett ansvar för att inte diskriminera. Vi måste också dela våra värderingar med våra kunder för att kunna bidra på ett så bra sätt som möjligt. De företag som på något sätt vill diskriminera delar vi inte värderingar med och kan därför sällan arbeta tillsammans med dem.

8:R4) Det är upp till ens eget samvete att då tacka nej. Sen är det alltid uppdragsgivaren väljer och då är det de som diskriminerar. R4 presenterar ett antal kandidater som uppfyller kravprofilen som uppdragsgivaren sedan väljer ifrån och R4 är opartisk i processen. R4 får ofta frågan av kunder: vem skulle du ha valt? Det är en fråga som R4 inte kan svara på eftersom R4 inte är den som skall arbeta med den utvalda kandidaten.

8:R7) R7 åtar sig inte uppdraget.

9) Dokumenteras rekryteringen (fram till och med gallringsfasen) för att undvika att eventuella misstag eller fel upprepas?

På frågan om rekryteringarna dokumenteras och sparas för att undvika upprepade misstag eller fel så säger sig fyra av fem respondenter i någon mån dokumentera rekryteringen. En respondent gör det inte i dagsläget men ett datasystem håller på att tas fram för detta ändamål svarar respondenten. De övriga fyra respondenterna har olika former av dokumentation, sporadiskt sparande av kommunikation och liknande men sparar ansökningar med cv och några respondenter dokumenterar allt i processen och sparar detta för en lång tid fram över. Detta kan vara ett bra verktyg och hjälpmedel för kommande uppdrag som en respondent svarade.

9:R1) Ja, det dokumenteras på det viset att kravspecifikationerna och intervjuerna sparas i en personakt i flera år efteråt. Även affärsmässiga dokument sparas. Det är en form av sparande av de olika stegen i befattningen, exempelvis där uppdragsgivaren får reda på vilka kandidater som kommer att presenteras för dem. Även korrespondens dokumenteras.

9:R2) Nej inte i dagsläget men ett system är på gång sägs det. Problem tas och åtgärdas vid behov men en dokumentering för andra att ta del av görs inte. En mer levande process.

9:R3) Rekryteringsprofilen, förväntningar komma ut av processen och vad som gallras bort

dokumenteras. Men även kandidaternas ansökningar dokumenteras och sparas.

9:R4) Ja den dokumenteras i en eget databas. Varje rekrytering läggs upp, alla samtala dokumenteras namn och när detta ägde rum och resultatet av detta. Den används sedan efter rekryteringen för att sköta kontakten med dem av kandidaterna som inte blir valda. Den kontakten är viktig på samma sätt som ”man” måste svara på ansökningar som kommer in på annonser. Annars får ”man” dåligt rykte som företag. En ytterligare fördel med databasen är att nätverket inför kommande rekryteringar bevaras och kandidater som inte fick ett arbete tidigare kan bli aktuella för kommande.

9:R7) R7 har ett datoriserat rekryteringsverktyg, där alla cv finns registrerade och där skall kontakter och intervjuer med mera finnas dokumenterade av den researcher eller rekryterare som arbetat med kandidaten. Kommunikation med uppdragsgivare dokumenteras sporadiskt i säljstödet.

10) Vilken relevans har rekryterarens utbildning och bakgrund? Finns det fördelar och nackdelar?

På frågan om rekryterarens bakgrund och utbildning påverkar denne i arbetet, om det finns för- respektive nackdelar finner vi en stor likhet hos respondenterna där de säger att båda komponenterna påverkar rekryterarna. Respondenterna lägger stor vikt vid att rekryterarna besitter egen erfarenhet inom branschen eller yrket de rekryterar mot. Personer som är lite äldre och har stor livserfarenhet känner också att de med tiden blivit allt bättre inom rekrytering. Professionalism är viktigt i de fall rekryteraren inte sitter inne med fullständiga kunskaper om yrket. Några direkta nackdelar nämns inte.

10:R1) R1 har en kravspecifikation på sina egna konsulter bestående av tre kriterier. Eftersom R1 rekryterar till chefspositioner eller liknade kräver R1 att konsulten har en liknande erfarenhet i operationella termer. R1s kravspecifikation blir då 1) akademisk examen på minst masternivå, 2) har haft operationell befattning på lägst samma eller liknande nivå som konsulten rekryterar till och 3) konsulten skall vara över 50 år. Åldersaspekten kommer av att skall någon rekrytera in en kandidat som har en ålder mellan 45- 55 bör rekryteraren ha liknande livserfarenhet som kommer med ålder.

I rekryteringsprocessen gör R1 inga personlighetsbedömningar utan när den sista kandidaten är kvar utvärderas han av någon av de fyra psykologer som R1 samarbetar med.

10:R2) Enligt R2 beror det på bransch, till exempel professionella branscher som läkemedel eller läkare vill oftast samma specialistkunskaper hos rekryteraren som hos kandidaterna. Det beror också på kundens egen förmåga vad de själva gör och vad som efterfrågas hos R2. Exempelvis bara djupintervjuer och testning och gör resten själv. Kravprofilen ligger till grund och det är viktigt att R2 förstår verksamheten i möjligaste mån, men en konsults roll är per definition ”att komma utifrån” på ett vis och som kund är det tveksamt om de kan förvänta sig att man som konsult skall allt inom området. Det är olika inom olika branscher. Att man har en affärsförståelse som rekryteringskonsult är avgörande, där man förstår och kan sätta in positionerna i fråga i rätt affärssammanhang, som kunskap om organisation och syftet med organisationen.

10:R3) När det kommer till grovgallringen menar R3 att det inte har någon större betydelse. Däremot har det betydelse när det kommer till arbetet tillsammans med kunden för att göra analysen av hur befattningsbeskrivningen skall se ut och dess krav. Kraven styr sedan gallringen. Den delen mellan analys och gallring, alltså att skaffa fram en urvalsgrupp för att ha någon att

välja ut ifrån eller några att välja bort. Där spelar rekryterarens kunskaper mindre roll. Om befattningsbeskrivningen eller rekryteringsprofilen är tillräckligt klar kan vem som helst egentligen göra grovgallringen. Här efter för R3 ett resonemang om urval efter grovgallringen och att det behövs en kunskap och förståelse för kundens verksamhet. Det för att förstå hur befattningsbeskrivningen bäst matchas mot urvalet. Att välja rätt människa mot befattningen, både för individ och bolaget. R3 kommer även in på kultur och diskriminering. Det kan inom ett bolag finnas en viss kultur där en viss grupp inte hanteras på ett korrekt sätt. Då blir frågan om en person ur den gruppen kan klara av att arbeta i den kulturen? Kan den personen trivas på sin nya arbetsplats? Trots om lagen säger att det är diskriminering i det fallet kan det vara helt fel att rekommendera kandidaten eftersom personen inte skulle klara av arbetet. Det har inget med gruppstillhörighet att göra utan med kulturen på arbetsplatsen.

10:R4) R4 tror att rekryteraren blir bättre ju äldre den blir då livserfarenheten ökar. Med tiden får rekryteraren en stor allmänbildning och stor branschkunskap som är bra när det gäller att snabbt kunna sätta sig in i problematiken hos kunden. R4 tycker att utbildning har en positiv inverkan, där R4 hänvisar till egen erfarenhet med påbyggnadsutbildningar efter ett antal års branscherfarenhet. Även erfarenhet från näringslivet är viktigt för att känna till spelreglerna och villkoren som finns. R4 har som regel för dem som skall bli partner i företaget att de skall ha arbetat som chef i näringslivet innan. Det kan vara svårt att sitta som 25-åring och rekrytera in en chef till ett företag om "man" inte har en susning om vad tjänsten innebär.

10:R7) R7 tycker att utbildningen är fullständigt grundläggande, rekryterarens kompetens är det som ger kvalitet. R7 har själva rekryterare med egen erfarenhet och utbildning inom området de arbetar mot. Det går till exempel inte att kvalificera en Unixprogrammerare om rekryteraren inte själv besitter relevant programmeringskunskap.

11) Reflekterar rekryteraren över urvalen som görs i samband med gallringen? Hur och i vilken utsträckning används "magkänsla" vid grovgallring? Hur "bör" den känslan hanteras? *I förhållande till uppdragsgivaren och uppdragets art.*

I denna fråga skiljer sig respondenterna åt och landar i två olika läger. Det ena erkänner att en form av magkänsla används i arbetet, det andra lägret håller sig till sina formella meriter och en så objektiv hållning så möjligt. Förklaringen kan ligga i det som en av respondenterna säger. "Respondenten upplever att ju högre upp i hierarkierna som rekryteringen sker desto större betydelse har magkänslan på grund av uppdragets komplexitet samtidigt tror respondenten att vid rekrytering på lägre nivåer är det mer formella meriter som styr." Men det finns även andra förklaringar som några av respondenterna tar upp och det är motivationsfaktorn hos kandidaterna i samband med rekryteringen.

11:R1) R1s process går till så att de gör en sorts bruttolista utifrån kravspecifikationen, genom nätverkande för att hitta lämpliga kandidater som väljs ut till intervjuer. R1s uppgift är inte att ge alla chansen utan att hitta lämpliga kandidater till tjänsten. Det brukar vanligtvis resultera i tre till fyra kandidater som R1 anser bäst matchar kraven. "Vad är fakta?" R1 skapar sig en bild som värderas i någon mån om tänkta kandidater. R1 menar att olika konsulter mycket väl kan bedöma det här olika. R1 menar även att det är här som erfarenheter baserade på ålder, yrkesliv,

livserfarenhet och kontakt med kollegor och deras erfarenheter. R1 upplever att ju högre upp i hierarkierna som rekryteringen sker desto större betydelse har magkänslan på grund av uppdragets komplexitet och samtidigt tror R1 att vid rekrytering på lägre nivåer är det mer formella meriter som styr. Därför menar R1 att konsulterna bör fylla de tre kriterier som de ställer på sina konsulter så de kan känna igen olika situationer. ”Det är svårt att beskriva hur det är att vara pappa om man själv inte har barn.”

11:R2) lite information att gå på om kandidater personligt brev, cv och eventuellt ett kort telefonsamtal. På denna nivå är R2 tveksam till om det blir så mycket magkänsla. Man utvecklar en form av en förmåga när man sitter och läser flera hundra cv om dagen och man lär sig läsa mellan raderna. Allt går tillbaka till kravprofilen som ligger till grund för urvalet och detta går inte att förlita sig på magkänsla utan på djupanalysen skall kopplas ihop med kravprofilen och även kompetensanalysen skall också kopplas tillbaka. R2 arbetar med objektivitet och detta är det svåraste med rekryteringsjobbet, inte lägga egna värderingar på människor, inte tycka vissa saker arbeten eller annat som är den största utmaningen av alla. Resten är väldigt mycket administration och logistik. Processen består av två intervjuer och kompetensanalysen är den första intervjun i urvalet, där det talas om kunskaper och motivation att röra sig på arbetsmarknaden och så vidare.

11:R3) Grovgallringen bör ske på strikt formella meriter. Där kandidaten minst skall ha kompetens så att de kan klara arbetet. Det blir en frågan om vilken nivå kompetensen skall ligga på. Börjar rekryteraren ställa sig frågor som: räcker kompetensen eller inte samt tycker jag om kandidaten eller inte, då kan vem som helst passa för arbetet och då är rekryteraren fel ute enligt R3s åsikt. Vilka formella grunder krävs alltså för att kandidaten skall klara arbetet.

11:R4) Det kanske låter lite ovetenskapligt menar R4, som dock använder sig av magkänslan i stor utsträckning. Rekryterare får en rutin av att syssla med ansökningar och intervjuer dagligen. Detta följs upp med referenser för att se om magkänslan stämmer.

11:R7) R7 personliga uppfattning är att det inte finns en absolut objektivitet när man talar om komplexa tjänster och uppdragsgivare är beredda att betala tre månadslöner för en rekrytering så är det ofta ingen lätt tjänst. Det är ofta ingen absolut cv – kompetens som söks utan en lämplighet utifrån ett ibland ganska brett perspektiv. R7 tror att det finns en stor grad subjektivitet i det sökandet, vad som söks är både kan och vill. Många fler vill än kan. Också många som skulle kunna men som inte vill. R7 uppgift till uppdragsgivaren är att finna en kandidat med vars motivation och cv stämmer överens mot de uppgifter kandidaten skall möta. Här får man ofta leta med en subjektivitet, det är inte alltid den som är bäst skall få jobbet, för han kanske är överkvalificerad. Han har andra motiv för att söka tjänsten så som flyktmotiv, är idag mellan jobb, vill flytta till Göteborg, vill inte flytta med företaget till Stockholm, har kommit på kant med sin nuvarande arbetsgivare och det kan finnas andra motiv än att det här är drömjobbet. R7 uppdrag är faktiskt att finna den med både rätt motivation och är kompetent.

12) Finns det personliga eller företagsmässiga etiska aspekter eller dilemman på rollen som rekryterare för kunds räkning?

På vår sista fråga får vi svar som är väldigt rika på information på hur rekryterare ställs inför olika etiska frågeställningar. Vi ser vissa ämnen som återkommer eller kan skönjas hos alla respondenter. Det handlar om människor i processen och detta måste behandlas med respekt, vidare tas etiken upp i frågeställningen om ett företag skall ägna sig åt både rekrytering och search med de risker det innebär för intressekonflikter, alla former av diskriminering som kan förekomma i samband med arbetet och vara medveten om och försöka att inte lägga in sina personliga värderingar i arbetet.

12:R1) R1 menar att det ofta uppstår personliga känslor både för uppdragsgivare och kandidater men det måste konsulten försöka lägga åt sidan. Det är ett av de största dilemman som finns med rekrytering där man fäster sig vid en kandidat som man tycker om, detta innebär inte att detta är den mest lämpade kandidaten för tjänsten. Detta är någon man tankemässigt hela tiden måste fråga sig. ”Rätt för mig? Är det rätt för uppdragsgivaren?” R1 betonar vikten av att flera av R1s konsulter träffar kandidaten, personer hos uppdragsgivaren och psykologen för att få en så riktig bedömning så möjligt. Psykologen har avstyrkt rekrytering en gång då alla andra har varit säkra, alla tyckte han var sympatisk men psykologen insåg att denne inte skulle klara arbetet. Ett annat etiskt dilemma rör kunskap om uppdragsgivares kultur och om denna kan vara skadlig för kandidater. Exempelvis en psykopatisk chef som är svårt att diagnosticera utan misstankarna växer fram över tid i kontakt med kunden. Enligt de etiska normerna får inte kandidaten skadas.

12:R2) ja det är klart att det finns det, både för- och nackdelar att inte vara en del av organisationen som man rekryterar till. Man är alltid utlämnad till den information som man delvis får, man kan aldrig garantera något för en kandidat. Man kan bara lita på det som sägs tillsammans med de kontroller som görs, exempelvis ekonomiska frågetecken gör att uppdragen inte fortsätter. När arbetsmarknaden ser ut som den gjort ett tag nu kan man känna ibland, inte så mycket på rekrytering men på bemanning en form av vårdslöst hanterande av människors liv. För det är lätt när det är mycket att det glöms bort att det är just människors liv det handlar om, människor mår ofta dåligt om de går utan arbete och söker jobb. Här gäller det att man hanterar dessa med respekt och inte trampar på deras tår. Att de behandlas på ett värdigt sätt för det är ändå en stor del av livet det här med jobbet. Det är väldigt individuellt.

12:R3) Det ena är att rekryteraren bör vara klar över sin egen uppfattning om sin roll i processen, så det inte blir en tendens att diskriminera för diskrimineringens skull. Till exempel: om rekryteraren inte gillar tjejer så väljs de bort men för att vända på frågeställningen så blir även den konsekvensen att halva underlaget försvinner. Och är det bra? Det blir då även färre att göra urvalet ifrån. Det är den som gör arbetet bäst som egentligen skall ha arbetet. Som rekryteringskonsult skall det vara där man mäts, alltså när rekryteraren målet med rekryteringen eller inte. R3 säger att det tyvärr finns företag i branschen som lämnar garantier på rekryteringen, det vill säga att de som R3 uttrycker det ”säljer” människor. R3 menar att det är deras uppgift är att se till att det blir så bra det kan bli. Uppdragsgivaren skall göra sitt val utifrån det underlag de presenterar. R3 kan inte ens ge uppdragsgivaren möjligheten att inte stå för sitt val. Uppdragsgivaren väljer och måste stå för konsekvenserna av sina beslut. Det här är något som R3 inte tycker att vissa bolag i branschen har tänkt på. Den andra aspekten är att R3 arbetar med både search och annonserad rekrytering. Det gäller då att krypa nära sina kunder för att förstå vad de håller på med och vad de har för behov och önskemål. Den relationen måste respekteras, det

kan krocka med att det samtidigt söks efter kandidater åt en kund samtidigt som det rekryteras åt en annan kund i samma bransch. R3 menar även att det finns företag som bygger upp sina kandidatdatabaser när de är och analyserar kunder i rekryteringsprocessen och det är etiskt fel. 12:R4) Ja de potentiella kandidater som tags fram kanske inte passar hos kunden och i dess kultur. R4 kanske inte vet om vissa aspekter hos kandidaten fungerar hos kunden. Även om det gäller att vara opartisk så måste kunden säljas in till kandidaten och tvärt om. R4 ger ett exempel från sin långa karriär som rekryterare. För många år sedan hade R4 en kvinnlig kandidat och på frågan om vad hennes man arbetade med blev svaret: hon är lärare. Då var det inte lika vanligt med den sortens öppenhet från kandidaterna och R4 var heller inte beredd på det svaret. Men om sådana fakta framkommer så måste de då även presenteras för kunden.

12:R7) Det svåraste etiska dilemmat är affärsmässigt. Det är när en person som jobbar för en kommande eller redan etablerad kund hos R7 söker en tjänst och R7 vet att de står inför två affärsetiska dilemman. Den kanske är helt rätt för jobbet, men R7 sätter den nuvarande kunden i en besvärlig situation när R7 tar en av kundens kompetenser. Här har R7 dragit den etiska gränsen att de inte genomför search, utan arbetar bara med urvalet det vill säga annonserar ut tjänsten. Där måste individen själv söka och det betyder att i det avseendet är den etiska riktlinjen är en fri och rörlig arbetsmarknad. Individen måste själv avgöra när det är dags att byta arbetsgivare. Då kan R7 stå ganska rakryggad i sin relation till den kund som blir av med en medarbetare. I samhället finns det en diskriminerande attityd som gör att den som är äldre, handikappad eller på annat sätt besvärlig kan stöta på problem. R7 har inte själv stött på det men kan tänka sig att det är det. I valet mellan att handikappsanpassa ett kontor eller inte skulle uppdragsgivaren utan att ange det som orsak, ändå själv kunna göra det valet i slutändan. Det är väldigt sällan R7 avgör beslutet utan lämnar bara fram ett antal kandidater. Att man inte gillar en person beroende på personlighet eller något sådant där, det är svårt att ta på. Visst finns det etiska och moraliska dilemman som måste diskuteras hela tiden. Hur ser vi på människor med utländsk bakgrund, här är R7 uppfattning att högteknologiska företag inte alls har några svårigheter i det avseendet, där är engelska ofta koncernspråk och det är det som spelar roll och det är specialistkompetensen man är ute efter. Skall du arbeta som telefonförsäljare i Göteborg och har en stark skånsk dialekt som ger svårigheter i samtal med kunder, är detta diskriminering i så fall? Nej inte om man inte jobbar mot Skåne som region. R7 talar om att de försöker göra det hela levande genom att ibland spontant testa på varandra då och då, exempelvis att maskera cv:n där namn, kön och ålder är borta. Det är dessa saker man skall akta sig för att ha fördomar mot. Här kommer tron på att de äldre skulle vinna på sin erfarenhet, men så är inte alltid fallet för det faller tillbaka på att finna en person som vill det här. R7 tror att det som görs på eget initiativ och med lust ligger också nära hjärtat blir bättre än att bara bocka av att nu har jag gjort det enligt en standard. Det är hos individen det ligger med värderingar och någonstans i slutändan hos personen som rekryterar och dennes värderingar som genomlyser. Jag gör urvalet av dem som skall göra urval. Vem kollar mig?

4.2 Respondenter från Arbetsförmedlingen

1) Är företaget certifierat i någon mån? (ISO 9000-14000) Hur och varför används det i förhållande till rekryteringar? *Ger det företaget legitimitet?*

Svaren från arbetsförmedlingen är samstämmiga i att de saknar kvalitetscertifiering.

1:R5) Nej Arbetsförmedlingen (AF) arbetar inte med ISO-standarder.

1:R6) Nej AF är inte certifierade.

2) Finns det kännedom om en kommande ISO standard för just Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26000? Det vill säga "företags sociala ansvarstagande"

På andra frågan är samstämmigheten total bland respondenterna då ingen har kännedom om den kommande CSR – standarden ISO – 26000. Detta oavsett om företaget är certifierat eller inte enligt ISO.

2:R5) R5 har ingen kunskap om ISO eller en kommande CSR standard och inom AF talar man inte om någon form av ISO- eller CSR standard

2:R6) Nej, kunskapen saknas.

3) Är en kommande CSR standard något som företaget kan tänka sig att använda? I så fall, varför?

Hos arbetsförmedlingen är det väldigt svårt att förutse framtiden då de är politiskt styrda och bara har kunskap om det kommande halvårets resurser utifrån de direktiv som kommer från regeringen.

3:R5) Även på den här frågan blir det ett nej, R5 har ingen information om det.

Respondenten känner sig osäker på hur ISO-standard och CSR skall tolkas. Däremot har AF en stor kontroll och uppföljning av verksamheten. Både av sig själva internt och av externa parter ovanifrån som exempelvis länsarbetsnämnden, AMS, regeringen. Då kontrolleras bland annat att uppdragsgivare har fått tillräckligt med sökande till sina platserbjudanden och om de är nöjda med kandidaterna. Organisationen är målstyrd och de arbetar mot olika procenttal som skall fyllas eller uppnås. Även om det här inte är certifierat så är det definitivt ett kvalitetsarbete. AMS måste påvisa till regeringen vad AF faktiskt gör.

3:R6) Svårt att säga då AF är en politiskt styrd organisation. Man vet bara ett halvår framåt i tiden vad som skall göras, sedan får AF nya direktiv från regeringen. Internt finns det ett projekt AF Sverige, som är nystartat och där strävar AF till att göra arbetet på samma sätt det vill säga ha samma kvalitet i hela riket. En väsentlig del i verkets ledning och styrning är de täta mål- och resultatdialogerna som sker mellan AMS, Länsarbetsnämnderna och arbetsförmedlingarna.

4) Om, hur diskuteras och förmedlas det till de anställda? Anser sig företaget att de använder sig av CSR? Varför eller varför inte har företaget valt att...? Hur tar det sig i uttryck?

Även här har respondenterna svårt att ge ett svar då arbetsförmedlingen lyder under regeringen och arbetsmarknadsstyrelsen och styrs av lagar och förordningar på ett annat sätt än de privata företagen som är konkurrensutsatta. Arbetsförmedlingen baseras på statliga medel och har arbetslöshetsbekämpning som sitt främsta mål så respondenterna har svårt att applicera CSR på förvaltningen men säger ändå att de har ett målstyrt arbete och tycker att det kan jämföras med en form av socialt ansvarstagande, då de hjälper arbetslösa att få arbete.

4:R5) Det som diskuteras är målstyrningen och prioriteringen om hur målen skall uppnås. Målen ställs inte bara mot uppdragsgivarna utan även mot kandidater. Kandidaten måste exempelvis visa upp att den har sökt ett anvisat arbete och det är också en form av kvalitetsarbete. Har kandidaten av någon anledning inte sökt ett anvisat arbete rapporteras detta in till Arbetslöshetskassan och de får ta ställning till huruvida kandidaten skall avanmälas som arbetsökande. Dels skall då uppdragsgivarna få lämpliga kandidater och dels skall kandidaterna få anvisningar till arbeten. Men mest arbetas det mot arbetsgivaren.

4:R6) Svårt att svara på då AF är styrt av lagar och förordningar för verksamheten och de kan inte bryta mot dessa om CSR skulle kollidera med någon lag.

5) Hur tas uppdrags/tjänstebeskrivningen fram? Gör företaget och uppdragsgivare tillsammans eller erbjuder företaget den tjänsten? Hur ser ansvarsfördelning ut mellan parterna?

Arbetsförmedlingen har en allt större del med arbetsgivare som själva lägger ut platsannonser på platsbanken på Internet där de själva gör sin tjänstebeskrivning, men det finns fortfarande möjlighet att få personlig kontakt med platsförmedlare och då sker det en uppdragsbeskrivning på liknande sätt som det görs på de privata rekryteringsföretagen.

5:R5) Idag sköter merparten av uppdragsgivarna hanteringen av lediga arbeten själva, via Platsbanken över Internet. Men det finns fortfarande möjligheten att få personlig service av platsförmedlare, där kandidater handplockas av platsförmedlaren. På Platsbanken kan uppdragsgivarna själva lägga ut, ändra och ta bort sina order. De flesta order är därför oftast aktuella, uppdragsgivarna ändrar ordern vid behov och tar bort den när den har fyllt sitt syfte. Det här resulterar till att det inte finns skrivna överenskommelser mellan uppdragsgivarna och AF. Det här är något som de flesta uppdragsgivare vill göra eftersom de kontrollerar innehållet i informationen som går ut till kandidaterna. Ett fåtal arbetstillfällen finns i ”byrålådan”. De distribueras av platsförmedlaren till sina kandidater och når aldrig allmän kändedom. Även om det inte skrivs avtal så menar R5 att AF alltid strävar efter att leverera vad de lovar. Om R5 inte kan hitta specifika kandidater som efterfrågas kontaktas uppdragsgivaren för att revidera kravspecifikationen. R5 betonar vikten av bemötandet av kunder för att serva kunderna på bästa sätt.

5:R6) Arbetsgivaren ringer in till AF och vill ha en in en platsannons. Då kan arbetsgivaren antingen e-posta in annonsen eller så får de ett annonsunderlag som hjälper dem att utforma annonsen som de sedan godkänner. Annonsen läggs sedan ut på platsbanken. Ligger den ute i en

månad får de allt för många svar, två till trehundra svar och det blir svårhanterbart. Det andra sättet är att uppdragsgivaren ringer in och ger R6 ett underlag på kvalifikationer för tjänsten och vill att R6 tar fram ett antal sökande (en så kallad sökandepresentation) där den sökande har gett tillåtelse till att deras namn lämnas ut till arbetsgivaren. Som sedan tar kontakt med de kandidater de finner vara intressanta.

6) Hur tags platsannonser fram?

Här tillhandahåller Arbetsförmedlingen en mall för annonser i platsjournalen och annonserna godkänns av arbetsförmedlingen innan de publiceras på Internet. I övrigt så är det en samstämmighet mellan respondenterna att kravprofilen bör ligga till grund för annonsens utformning i de fall den används i tryckt media.

6:R5) Annonserna som går ut till Platsbanken och Platsjournalen lägger uppdragsgivarna själva ut genom att använda mallar som AMS tillhandahåller via Internet. Annonserna kan inte se ut hur som helst. De granskas noga så att det exempelvis inte förekommer någon diskriminering. R5 har aldrig hört talas om uppdragsgivare som är missnöjda med systemet. Det är upp till uppdragsgivarna själva att sätta sina krav i sina annonser, med dess för- och nackdelar.

6:R6) Se fråga 5.

7) Finns det någon form av policy på företaget vid rekrytering och gallring av sökande, hur ser den ut och vad innebär den? Är det upp till varje rekryterare eller uppdragsgivare?

På frågan om det finns en policy på företaget för rekrytering så får vi lite olika svar från våra respondenter. Arbetsförmedlingen saknar en generell policy och säger att allt beror på kraven från arbetsgivarna eller att de försöker matcha kandidater mot kravprofilerna

7:R5) Det beror på överenskommelsen med uppdragsgivaren. Policy saknas och det är uppdragsgivaren som bestämmer ramarna och sedan är det upp till R5 att tala om det är något AF kan ställa upp på eller inte.

7:R6) De krav som uppdragsgivaren har i underlaget ligger till grund för sökandet av kandidater i AF:s rekryteringspool. Kandidater som matchar profilen anvisas att söka arbetet eller så går det ut en sökandepresentation till uppdragsgivaren.

8) Hur agerar företaget om det uppstår en konflikt om hur företaget arbetar och uppdragsgivaren förväntar sig att företaget skall arbeta? Till ex. om uppdragsgivaren "vill" diskriminera.

På frågan om hur respondenterna förhåller sig till en konflikt mellan dem och uppdragsgivaren, då denne exempelvis "vill" diskriminera så svarar båda respondenter med samstämmighet i att de inte tillåter eller tänker i de banorna.

8:R5) AF är statligt och tillåter inte någon form av diskriminering. AF tillrättavisar uppdragsgivarna så att deras annonser inte uppfattas diskriminerande och i det skeendet uppstår det ofta konflikter. AF är mycket strikta med att följa lagstiftningen och uppdragsgivarna får tycka vad de vill om det.

8:R6) Vi tänker inte i de banorna, vi skall anvisa de personer som vi anser vara bäst lämpade utifrån de anvisningar uppdragsgivaren har gett oavsett kön, etnicitet, trosuppfattning med mera.

9) Dokumenteras rekryteringen (fram till och med gallringsfasen) för att undvika att eventuella misstag eller fel upprepas?

På frågan om rekryteringarna dokumenteras och sparas för att undvika upprepade misstag eller fel så säger sig arbetsförmedlingen dokumentera processen så länge den är aktuell men inte i efterhand.

9:R5) Ja, uppdragsgivarens order dokumenteras och behålls så länge den är aktuell. Kandidaters uppgifter sparas en kortare tid efter det att de har fått arbete. Endast kandidaters och uppdragsgivares grundläggande data finns kvar efter det. Nivån på dokumentationen kan skilja sig från platsförmedlare till platsförmedlare.

9:R6) Noteringar om uppdragsgivare görs när det de söker arbetskraft, men det är inget som sparas för framtiden. När annonsen skrivs in i AF:s register så noteras detta automatiskt på arbetsgivarens blankett att de sökt personal.

10) Vilken relevans har rekryterarens utbildning och bakgrund? Finns det fördelar och nackdelar?

På frågan om rekryterarens bakgrund och utbildning påverkar denne i arbetet, om det finns för- respektive nackdelar finner vi en stor likhet hos respondenterna där de säger att båda komponenterna påverkar rekryterarna. Respondenterna lägger stor vikt vid att rekryterarna besitter egen erfarenhet inom branschen eller yrket de rekryterar mot. Personer som är lite äldre och har stor livserfarenhet känner också att de med tiden blivit allt bättre inom rekrytering. Professionalism är viktigt i de fall rekryteraren inte sitter inne med fullständiga kunskaper om yrket. Några direkta nackdelar nämns inte.

10:R5) Ja, utbildning och erfarenhet kan spela roll men bör inte göra det om platsförmedlaren är professionell. Om kandidaten kan sitt arbete och platsförmedlaren är professionell kommer ändå rätt uppgifter på kandidaten in i datasystemet. Därefter kan platsförmedlaren göra en matchning mot vad eventuella uppdragsgivare söker och har för krav. R5 menar ändå att det är en tillgång om platsförmedlaren eller rekryteraren har någon form av erfarenhet inom området. R5 ger exempel med tidigare branschspecifika arbetsförmedlingar som teknik/bygg.

10:R6) Det är svårt att svara på enligt R6. Vid tillsättning av personer i chefsbefattningar eller andra ledande befattningar, söker vd:n gärna en person som inte tänker eller har liknande arbetssätt som honom, för att det skall bli en så bred kunskapsmassa så möjligt. För att detta skall hjälpa företaget att utvecklas och växa, med ett bredare perspektiv.

11) Reflekterar rekryteraren över urvalen som görs i samband med gallringen? Hur och i vilken utsträckning används "magkänsla" vid grovgallring? Hur "bör" den känslan hanteras? *I förhållande till uppdragsgivaren och uppdragets art.*

I denna fråga är respondenterna samstämmiga i att en form av magkänsla används i arbetet.

11:R5) R5 tror att platsförmedlare använder sig av mycket magkänsla även om det är svårt att få en magkänsla framför en dataskärm. Men när platsförmedlaren arbetar inom ett geografiskt- och branschområde samt är kontaktperson för vissa kandidater och arbetsgivare får de mer kunskap om ovanstående. Det blir en personlig kontakt med både uppdragsgivare och kandidater, något som i förlängningen kan ge en magkänsla för arbetet. R5 menar på att rekryteringsföretag som har till exempel Storgöteborg som upptagningsområde inte kan få en sådan magkänsla utan måste gå på mer formella meriter då det inte finns möjlighet till den personliga kontakten. R5 upplever att kandidater många gånger försöker upprätta en personlig kontakt med platsförmedlaren i tron om att det skall ge ett arbete fortare. Något som R5 menar kan stämma i viss mån, den som R5 senast var i kontakt med finns naturligt närmast till hands i minnet. Svårigheten ligger snarare i att chansen att R5 skall bli tilldelad den specifika uppdragsgivaren som är rätt matchning för den specifika kandidaten är mycket liten.

11:R6) Det utgås ifrån de formella meriterna från AF:s sida men även lite magkänsla spelar roll. Som exempel menar R6 att: bemötandet som platsförmedlaren eller arbetsgivaren får vid telefonsamtalet med den sökande. Det kan påverka valet av att kalla in personen till intervju eller inte. I de fallen används magkänslan. R6 upplever att inom många branscher har uppdragsgivare många gånger ett väl fungerande nätverk som gör att kandidater som på något sätt har gjort bort sig på arbetsmarknaden är kända av aktörerna på marknaden. Den här informationen kommer aldrig AF tillhanda.

12) Finns det personliga eller företagsmässiga etiska aspekter eller dilemman på rollen som rekryterare för kunds räkning?

På vår sista fråga får vi svar som är väldigt rika på information på hur rekryterare ställs inför olika etiska frågeställningar. Det handlar om människor i processen och detta måste behandlas med respekt, alla former av diskriminering som kan förekomma i samband med arbetet och vara medveten om och försöka att inte lägga in sina personliga värderingar i arbetet.

12:R5) Ja, även om platsförmedlaren inte får, kan eller vill diskriminera är det ändå slutligen uppdragsgivaren som väljer och det är ingen mening att presentera kandidater som uppdragsgivaren inte efterfrågar. Oavsett vem som platsförmedlaren tycker är bäst lämpad för platsen. Det kan då resultera i att uppdragsgivaren tycker att platsförmedlaren gör ett dåligt arbete och inte vill samarbeta med den platsförmedlaren mer.

12:R6) Idag tycker R6 att det är hyfsat bra. För ett par år sedan var det problem för AF då de såg Jugoslaver som en etnisk grupp, där både kroater och serber ingick, dessa var dock som hund och katt trots samma etniska grupptillhörighet. Det gick inte att rekrytera dessa till samma grupp för att arbeta tillsammans och vissa motsättningar är fortfarande idag aktuella.

4.3 Empirisk resumé

Totalt är det sju respondenter med privata rekryteringsföretag och Arbetsförmedlingen. Det finns en stor spännvidd i de svar som erhållits och det går att urskilja stora skillnader mellan de privata företagen och Arbetsförmedlingen. Rekryteringsteorin visar sig användas i praktiken hos våra privata respondenter. Respondenterna ger en bild av att vara medvetna om de olika intressentgrupper som finns. Vår förståelse om att respondenterna skulle använda sig av kvalitetscertifieringar enligt ISO i sitt arbete visade sig vara felaktigt. Normen om ett övergripande kvalitetsarbete utan krav på certifieringar är kanske sakta på väg att få fotfäste. Diskussioner om etiskt och socialt ansvarstagande förekommer hos respondenterna.

5 Analys av empirin

I vår teori behandlar vi sju avsnitt, 2.1-2.7. Ur teorin arbetade vi fram vår intervjuguide och dess tre frågeområden och de tolv ingående frågorna. Vi väljer att göra vår analys av materialet genom att ställa empiri mot teori. Vi ställer upp teorins sju delar och ser vilka delar av frågorna och dess svar som vi finner applicerbara. Motiveringen till det är att dels kommer vi ha samma tråd i teoriavsnittet och i analysen samt att om vi valde att analysera varje fråga och dess svar utifrån teorierna skulle det leda till åttiofyra stycken analysstycken. Vi anser att vårt sätt att presentera analysen ökar överskådligheten och gör det mer lättläst än det andra alternativet.

5.1 utifrån Beslutsteorier — tar de rationella beslut

Kärnpunkten i teoriavsnittet är att vi som människor och beslutstagare är begränsat rationella och påverkas av olika bias. Genom att vara medvetna om det kan vi då arbeta på ett sätt som minimerar felaktiga beslut på grund av bias.

Företagen har tagit beslut om kvalitetsarbete eller certifiering utifrån ett marknadsintresse eller egenintresse inom organisationen. Det för att kunna utföra ett så bra kvalitativt arbete som är möjligt och sänka nivån av felbehandling av kunder och kandidater till ett minimum. Utifrån vår teoretiska referensram med beslutsteorier är de medvetna om risken med begränsad rationalitet och att de försöker motverka bias. Det här är något som Wahllund talar om och författaren menar att med kunskap om hur människans begränsade rationalitet fungerar kan vi ta mer rationella beslut (Wahllund, 1994:14). Något som kan exemplifieras med R#2s kommentar:

”En ständig utveckling där det inte hela tiden är samma personer som arbetar med det, processer tas fram för att göra det hela enklare, smidigare och mer professionellt att arbeta med rekryteringsprocessen”.

Genom att företagen gemensamt arbetar fram uppdragsbeskrivningen med uppdragsgivarna och de skall vara överens innan de går vidare i processen, finns möjligheten att ta ett beslut om samarbetet skall fortsätta eller avbrytas. Detta ger båda parter ömsesidig kontroll över arbetet med att ta fram uppdragsbeskrivningen och minska risken för bias. Här visar företagen på en medvetenhet om problematik som kan skapa missförstånd och att de kan undvika den problematiken. (Wahllund, 1994:14).

Alla respondenter håller stenhårt på att inte diskriminera och väljer att avsluta uppdraget om en sådan konflikt skulle uppstå. Med detta så låter de uppdragsgivarna ta beslutet om vem som får

arbetet. Här gör företagen ett kulturellt och normativt ställningstagande men det är ändå ett sätt att minimera den begränsade rationaliteten. Genom att inte acceptera en diskriminering möjliggör respondenterna en förutsättningslös problemdefinition. (Hedberg, 1980:36) Det här var något som R#3 uttryckte med ”om rekryteraren inte gillar tjejer så väljs de bort men för att vända på frågeställningen så blir även den konsekvensen att halva underlaget försvinner.”

Genom att konsekvent behandla alla kandidater utifrån deras meriter minimeras bias. Dokumentationen minskar risken för felkällor i beslutsfattandet då det kan baseras på ett skriftligt underlag istället för något subjektivt tolkande utifrån minnet. Rekryterarnas utbildning och erfarenheter ökar möjligheterna att fatta objektiva beslut. Lundgren ger stöd för detta, ”det kan till exempel innebära att vi gör informationen, beslutsunderlaget, bättre och mer lätthanterligt” (Lundgren i Lundgren, Luthman & Elgstrand, 1987:370).

Tolkningsbara skillnader finns i de objektiva och subjektiva uppfattningarna hos rekryterarna. På en högre hierarkisk nivå så används mer magkänsla på grund av de komplexa förutsättningar rekryterarna utsätts för med alla kandidater som erbjuder många olika erfarenheter. Högre tjänster kräver mer subjektiva kunskaper. Om det är endast ett tjugotal individer i landet som är kompetenta nog till arbetet handlar det mer om vem denne person är och inte dennes formella meriter. Till skillnad från tjänster på lägre nivå där antalet meriter som krävs är färre och inte lika komplext samt att urvalsgruppen är större. Bernstein menar att det används mer magkänsla i komplexa situationer. Kunskapen hos rekryteraren om uppdragsgivaren, bransch och kravprofil används till att jämföra kandidatens attribut i förhållande till arbetet (Bernstein, 2000:271). De kandidater som presenteras till en mer komplex tjänst kommer förmodligen att ha likvärdiga formella meriter i utgångsläget. En slutsats av detta är att en relativt stor urvalsgrupp ökar möjligheten att finna många individer som har de subjektiva kvaliteterna som behövs. Antalet som kan klara av arbetet kan då bli oöverskådligt och därmed blir formella kriterier viktigare än de subjektiva. Självklart har det formella meriterna betydelse vid tillsättandet av en högre tjänst men VD för Ericsson tillsätts förmodligen mer med tanke på sin lämplighet än sina formella meriter.

5.2 utifrån Rekryteringsteori — är teorin = praktik

Kärnpunkten i teoriavsnittet är att genom en strukturerad och väl utarbetad arbets- och arbetskravsanalys får företaget kunskap. Dels vad som behövs i form av erfarenheter och formella meriter hos kandidater för att klara av arbetet, dels ett bra underlag till utformningen av en platsannons. Det är även arbetskravsanalysen som ligger till grund för sortering och urval av kandidater vid en första gallring, grovgallringen.

Respondenterna arbetar tillsammans med sina uppdragsgivare på det sätt som teoriavsnittet beskriver med ett delat ansvarstagande (Kahlke & Schmidt, 2002:66ff). Tillvägagångssättet skiljer sig åt bland respondenterna och det är Arbetsförmedlingen som avviker. De övriga respondenterna träffar både sina uppdragsgivare och tilltänkta kandidater personligen i en form av mäklarroll. Två av respondenterna använder sig sällan av annonserad rekrytering medan övriga är väl införstådda med hanteringen av annonser och betydelsen av en adekvat utformning av dessa.

Arbetsförmedlingen erbjuder arbetsgivarna (deras benämning på de vi kallar uppdragsgivare) att söka efter kandidater som är registrerade som öppet arbetslösa och arbetsökande. Arbetsgivaren får ett antal namn på individer som är matchade mot kraven och deras kontaktuppgifter. Det är sedan upp till arbetsgivaren att ta kontakt med dem som de finner intressanta. Alternativt går det ut platsanvisningar till kandidaterna och dessa måste då söka tjänsten hos arbetsgivaren. Arbetsförmedlingen erbjuder även arbetsgivarna möjligheten att självt genom mallanvändning lägga upp sina annonser på den Internetbaserade Platsbanken. Det enda Arbetsförmedlingen då gör är att kontrollera att annonserna inte bryter mot lagar och regler. Alltså träffar platsförmedlaren sällan dessa arbetsgivare och kandidater personligen. Kontakten mellan arbetsgivare och kandidater sköts av dem själva. Arbetsförmedlingen svarar inte mot teoriavsnittet 2.2. De arbetar helt enkelt inte utifrån de referensramar som de privata rekryterarna gör.

På fråga nummer sju ges olika svar och det finns ingen samstämmighet i svaren när det gäller explicit uttalade policys. Den samstämmighet som finns i svaren och som kommer närmast en policy är att undvika diskriminering genom att matcha tjänsten så precist som möjligt mot kravspecifikationen. (Kahlke & Schmidt, 2002:kapitel 3 samt Krantz & Vennerholm, 2004) Alltså, genom att grovgallra utifrån kravspecifikationen kan rekryterarna presentera ett antal kandidater som bäst matchar tjänsten för uppdragsgivaren.

Vid dokumenteringsfrågan dokumenterar sex av sju respondenter rekryteringsprocessen i någon mån. Den sjunde respondenter kommer att inom kort ha ett nytt datasystem som hanterar detta. Tidsaspekten på längden av det sparade materialet varierar men det gemensamma är att de vill ha en kontroll över vad som kommuniceras mellan sig själva, kandidaterna och uppdragsgivarna. Arbetsförmedlingen är de som sparar materialet kortast tid och mest ostrukturerat. Även om det ovanstående lättast kan kopplas mot kvalitetsteorin finner vi även att det överensstämmer med rekryteringsteori i sin helhet. Skall någon göra en arbetsanalys som till sist resulterar i en nyanställning bör den ha sina dokument i ordning. Då kan rekryteraren undvika att försvåra sin rekryteringsprocess, underlaget hjälper även den nyanställde i form av en befattningsbeskrivning.

Bakgrund, erfarenhet och utbildning har stor relevans för rekryterarens arbete. Dels för att kunna förstå sina kunders behov, dels för att kunna utvärdera kandidater samt även för att kunna undgå bias i rekryteringsprocessen. Alla respondenter reflekterar över hur rekryteringsprocessen går till, dock skiljer respondenterna sig åt, där två av dem menar att de inte använder sig av magkänsla. De menar att de måste lägga magkänslan och den subjektiva bedömningen av kandidaten åt sidan och låta kandidatens formella meriter vara avgörande. De övriga menar att även om kravspecifikationen är mycket viktig är även magkänslan av betydelse. Magkänslan är något som kommer med bransch-, arbetslivs- och livserfarenheter och kan vara avgörande för tolkningen av exempelvis vilken motivationsnivå eller motiv en kandidat har. För att kunna göra en adekvat arbets- och arbetskravsanalys enligt teoriavsnittet (Kahlke & Schmidt, 2002:66ff) bör rekryteraren således ha den erforderliga kunskap som krävs.

5.3 utifrån Kultur och social norm — vart är vi på väg

Kärnpunkten i kultur och social norm är: samhällets gemensamma föreställningar, dess tolkningar, betydelsegivningar och innebördsstämningar som förenar oss som grupp. Det är vi själva som är bärare och skapare av kulturen och det råder ett nära samband mellan kultur, sociala framsteg samt civilisation.

Även om endast två av våra respondenter är ISO-certifierade anser vi att alla arbetar medvetet med kvalitet. Vår personliga uppfattning är att kvalitet som begrepp har etablerat sig i samhället och att det inte finns många branscher som idag saknar kvalitetsarbete. Om branscher och marknader förväntar sig att företag och organisationer kvalitetssäkrar sitt arbete kommer det att så småningom bli en norm. Ur en kulturell och normativ synvinkel arbetar respondenterna med åtminstone ett internt uttalat kvalitetstänkande. De är pressade av branschnormen att visa att de kan leverera det lovar att göra. Med undantag av Arbetsförmedlingen bör rekryterarna leverera kvalitet såväl till uppdragsgivare som till kandidater och sanktionen om de misslyckas kan vara minskade marknadsandelar. (Hatch, 2000:237-243) (Lennér-Axelsson & Thylefors, 1993:33)

Kandidater och uppdragsgivare har normativa förväntningar på privata rekryterare och Arbetsförmedlingen. Dessa yttre intressentgrupper förväntar sig att rekryteringen sköts på ett korrekt och schysst sätt. Det vill säga att rekryterarna klarar av att presentera lämpliga kandidater för uppdragsgivarna samt att kandidaterna ges en ärlig chans och inte blir utsatt för diskriminering.

För att kunna uppfylla normen med att göra korrekta rekryteringar arbetar de privata rekryterarna tillsammans med uppdragsgivaren för att ta fram kravspecifikationen. I det här arbetet kommer de mycket nära sina uppdragsgivare och kan känna av stämningar på företagen. Här kan de observera företagskulturens artefakter men även få information om informella uppgifter som kan vara kulturens underliggande nivåer. (Alvesson i Sandberg, 1997:178ff) Det här är en viktig bit när det gäller för rekryterarna att förstå vad som kommer att krävas av kandidaten som anställs. Det kan finnas en tyst kravprofil som speglar de kulturella förutsättningarna hos uppdragsgivaren. (Hatch, 2000:237-243) Detta exemplifieras av R#2 med: *”dresscode, en massa saker som sitter inom väggarna, mycket vibbar”* och R#7 med: *”Uppdragsgivare har en kravprofil eller uppdragsbeskrivning med sig, kanske inte alltid på papper ... Beroende på tjänsten måste kunskap om denna tas eller fås av uppdragsgivaren för att veta vilka de viktigaste uppgifterna som kandidaterna skall hantera i framtiden”*. De som vi anser avviker ifrån detta är Arbetsförmedlingen som vi menar inte tar hänsyn till ovanstående i förmedlandet av arbetskraft.

I de olika fall som respondenterna använder sig av platsannonser finns skillnader, vissa använder det sällan medan vissa använder det alltid. Dock tar alla respondenter tar hänsyn till sociala normer. När en genomarbetad arbetskravsanalys ligger till grund för platsannonsen kommer annonsen att uppfylla den sociala normen. Exempelvis genom att inte vara diskriminerande. Om en platsannons går ut som strider mot den sociala normen, kan det i bästa fall leda till dålig marknadsföring av företaget. I sämsta fall kan de bli föremål för rättslig prövning om annonsen är öppet diskriminerande. Arbetsförmedlingen granskar platsannonserna utifrån att de skall uppfylla rådande lagstiftning, främst de olika diskrimineringslagarna. Genomgående är att kravprofilen

ligger till grund för annonsen och att parterna skall vara överens om innehållet. Uppdragsgivaren är enligt överenskommelsen i samtliga fall ansvarig för innehållet och konsekvensen av annonsutsättningen. I de händelser där en uppdragsgivare ”vill” diskriminera säger alla respondenter att de inte tar uppdraget. Samstämmigheten visar att dels så följer respondenterna rådande lagstiftning och dels så är de präglade av samhällets sociala norm. De respondenter som utvecklar svaret, talar om värderingsgrunder och opartiskhet. Något som stämmer överens med den sociala norm och kulturteoretiska referensram. (Hatch, 2000:237-243) (Lennér-Axelsson & Thylefors, 1993:33) (Freeman, 1997:606)

Erfarenhet, utbildning och branschvana är det som respondenterna anser vara grundläggande fördelar i sitt arbete. Respondent R#3 menar att i förhållande till grovgallringen är erfarenhet, utbildning och branschvana inte avgörande men de krävs i de övriga delarna av processen. Respondent R#6 talar om viljan att vidga kunskapsmassan vid rekryteringar. Om någon vill göra en sådan vidgning kräver det en insikt om vilken kunskapsmassa som redan finns. För att analysera den befintliga kunskapsmassan krävs erfarenhet. Den teoretiska kopplingen är att om erfarenhet, utbildning och branschvana ökar, ökar även individens insikter om sin egen samtid. (Alvesson i Sandberg, 1997:176ff) (Hatch, 2000:229ff)

I de etiska aspekterna vid rekrytering är det viktigt att rekryteraren vet hur den förhåller sig självt till processen. Detta för att göra ett så objektivt arbete som möjligt utan att färgas av egna, uppdragsgivarens eller kandidatens värderingar. Det handlar om att visa respekt för kandidater som söker arbete samtidigt som de försöker tillgodose sina uppdragsgivares behov. Ibland kan bli en balansgång mellan rekryterarens egna, samhällets och uppdragsgivarens kultur samt normer och värderingar. R#1 exemplifierade i det första frågeområdet med *”de sitter i en mäklarroll där de har ett lika stort ansvar mot kandidaten som till uppdragsgivaren och de får inte missgynna någon av parterna”*.

5.4 utifrån Intressentgruppsteori — att tillgodose alla intressenter

Kärnan i teorin är att företagen bör identifiera sina intressentgrupper, att de förstår och att de kan legitimera sig för dem.

Fyra av sju respondenter arbetar med någon form av certifiering men alla menar att de ändå arbetar med kvalitet i någon form. Respondenterna vill kunna visa upp för sina intressenter att de kan leverera någon form av kvalitet. Oavsett om det som i Arbetsförmedlingens fall är AMS och staten som är den största intressenten. Eller som R#3 förklarar att det har varit ett marknadsinstrument och då var marknadsaktörerna intressenterna. Dessa intressenter menar R#2 uppskattar strukturen, tydligheten, det konsekventa och uppföljningen som processen innebär. Förutom fördelen med att arbeta strukturerat så ger ett kvalitetsarbete legitimitet mot rekryterarnas intressenter något som stöds av den teoretiska referensramen (Freeman, 1997:603-606).

Platsannonser och deras utformning riktar sig mot alla som läser dem, det vill säga de som i teoriavsnittet benämns intressentgrupper i vidare mening. Genom ett väl genomarbetat underlag för annonsen kan uppdragsgivaren tillgodose och adressera de intressenter som de finner vara av största vikt. Allt ifrån ägare, stat, konkurrenter, anställda, kandidater och andra marknadsaktörer

adresseras och företaget kan söka legitimitet genom platsannonserna (Freeman, 1997:603-606). Ett sätt att söka legitimitet och att adressera intressenter även om ett företag inte söker personal är dock genom platsannonser. Då används annonsen endast i reklamsyfte eller marknadsstrategiskt arbete.

Respondenterna dokumenterar rekryteringarna i någon mån så länge som de anser det vara nödvändigt. Det som ett led i kvalitetsarbetet för att följa sina processer och förhindra upprepning av felaktigheter samt för att veta vilka överenskommelser som gjorts med uppdragsgivarna. Dokumentationen kan även vara ett bra verktyg i kommande uppdrag. Det här svarar mot kandidaters och uppdragsgivares intressen. Genom att visa både uppdragsgivare och kandidater att rekryteraren sköter processen professionellt, försöker rekryteraren att behålla eller utöka sina marknadsandelar. Det kan leda till att kunder återkommer för att använda deras tjänster och kandidater återvänder när de vet att de blir korrekt bemötta. (Freeman, 1997:603-606) (Ax, Johansson & Kullvén, 2001:43).

Erfarenhet, utbildning och branschvana underlättar för rekryteraren att tillgodose intressentgrupper genom att göra så adekvata matchningar som möjligt. Om rekryteraren är medveten om processens etiska dilemma kan även erfarenhet med mera i det fallet göra att matchningen blir så bra och korrekt som möjligt ur kandidat och uppdragsgivares synvinkel.

5.5 utifrån Dygd och etik — ett ärligt dilemma

Kärnpunkten i detta teoriavsnitt är att: relationer mellan företag och dess intressenter påverkas av hur vi behandlar och förväntas behandla varandra som individer.

Även om respondenterna inte var medvetna om uttrycket CSR menade de på att deras kvalitetsarbete mycket klart och tydligt förmedlas inom organisationerna. Hos Arbetsförmedlingen skiljer det sig något där de arbetar mest mot arbetsmarknadspolitik, arbetsgivare och gällande lagstiftning. Det som då diskuteras är olika målsättningar. Inom de övriga företagen förs kvalitets- och etikdiskussioner förs mer på en mikronivå än på en makronivå. Det eftersom de inte har någon vetskap om CSR så har de heller ingen anledning att fundera över de samhällsaspekter som finns. Diskussionen inom företagen förs således mellan dem själva och de av dem definierade intressentgrupperna.

Genom att ha kontrollerade rutiner för att få så bra platsannonser som möjligt kan rekryterarna arbeta dygdigt och etiskt. Dels så överlastar de inte sig själva eller uppdragsgivare med allt för många kandidatansökningar. Samt att en oklart formulerad platsannons kan leda till att människor tror att de kan ha en rimlig chans på tjänsten trots att så inte är fallet, det blir helt enkelt färre besvikna kandidater som får ett nej tack. Arbetsförmedlingen kontrollerar endast så att innehållet i platsannonsen inte strider mot någon lagstiftning och därefter är det helt upp till arbetsgivaren att formulera sig som den vill. Arbetsgivaren tar i det fallet också ansvar för det. I policyfrågan är det att hålla sig till kravprofilen för att göra bästa möjliga matchning som är den dygdiga och etiska aspekten på policyn. När det kommer till om det finns en diskriminerande intressekonflikt mellan rekryteraren och uppdragsgivaren förhåller sig respondenterna väl till sin dygd och etik när de samstämmigt tackar nej till uppdraget. Den etiska aspekten på dokumentationsarbetet är: genom att ha rutiner för dokumentation och att ha möjlighet att kontrollera parternas

överenskommelser, kan både kandidater och uppdragsgivare behandlas korrekt och professionellt.

Eftersom en relevant bakgrund hos rekryteraren möjliggör att matchningen blir så bra som möjligt är även detta ett etiskt arbete. Ingen blir lycklig av en felrekrytering, vare sig uppdragsgivare eller kandidat. Bland de etiska dilemman i rollen som rekryterare, finns det ibland svårigheter att hålla isär sina egna värderingar och känslor i förhållande till processen. Det gäller att behandla alla kandidater lika inför uppdragsgivaren och inte favorisera någon. Eller som R#1 säger: *"Rätt för mig? Är det rätt för uppdragsgivaren?"* Det gäller att inte glömma den mellanmänniska aspekten, det är ändå människors liv det handlar om. När det kommer till affärsmässiga relationer vill de respondenter som nämner det, påtala att det måste hållas professionellt så att intressekonflikter kan undvikas. Det talas även om olika kulturella aspekter som kan skapa etiska dilemman och om en ärlighet som riktas mot kandidater och uppdragsgivare där informationen ges åt båda hållen.

Det är diskussionen i sig mellan rekryterarna och deras intressentgrupper som utgör dynamiken i det etiska kittet. Genom att försöka göra så bra matchningar som möjligt försöker rekryteraren förhålla sig dygdigt och etiskt till sina intressenter. Matchningen görs då bäst genom rekryterarens kompetens, opartiskhet, professionalism, och rekryterarens sätt att förhålla sig till den mellanmänniska aspekten. (Hällsten & Tengblad, 2002:16-17) (Kirkeby, 1999:127-142)

5.6 utifrån Kvalitetsteori — blir det bättre

Kärnpunkten i kvalitetsteori är rutiner och processsystematisering, kundfokusering, ständig förbättring och lagarbete.

Två av sju respondenter arbetar med ISO-systemet för att kvalitetssäkra sin arbetsprocess. Ytterligare två av respondenterna är certifierade enligt ESK:s etiska riktlinjer. De tre återstående respondenter arbetar inte med någon form av kvalitetsrutiner som kräver en certifiering. I de fall där standarder finns, finns en säkerhetsfunktion inbyggt i systemet genom dokumentationen. Det finns alltid en rutin eller ett dokument att falla tillbaka på i händelse av tvist, konflikt eller annan problematik. Om detta saknas så finns det alltid ett större utrymme för ett visst godtycke än i fallen med ett standardiserat arbete. Dokumentationen möjliggör att vem som helst bland rekryterarna på ett rekryteringsföretag kan gå in i processen vid behov. Det stöds bland annat av Deming i teoriavsnitt 2.6 om kvalité (Deming, 1992:23ff) (iso.se). Exempelvis om den uppdragsansvarige rekryteraren blir sjuk eller av annan anledning är frånvarande. Vi inser att fel eller missförstånd alltid kan uppstå men vi menar att fungerande generella rutiner minskar de riskerna. Rutinerna i sig garanterar inte kvalitén i rekryteringen, det vill säga lämpligheten hos kandidaten. Utan de möjliggör att processen fungerar så bra som möjligt. På frågan om respondenterna dokumenterar det som händer i processen svarar alla att de gör det. Dock i olika utsträckning och en tolkning är att den dokumentationen används för en form av kvalitetssäkring även om det hos vissa respondenter inte uttrycks explicit.

På frågan om användandet av en kommande CSR-standard ges ambivalenta svar. Kännedomen om den kommande standarden finns inte hos någon av respondenterna. När det kommer till en eventuell användning av en sådan standard är det endast en respondent som med hänvisning till

att företaget redan är ISO-certifierat, tror att det är något som kan komma att appliceras. Hälften av de övriga är tveksamt positiva. Kopplingen mot teorin görs till punkt 8 i listan över ISO-9000 principer. Princip 8 innebär ”Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer”. Leverantörer kan lika gärna bytas ut mot intressenter och då borde ett kvalitetsmedvetet företag finna fördelar i att vårda sina intressentrelationer. Eftersom relationerna i det här fallet är mellanmänniska och många gånger subjektiva handlar det om ett socialt ansvarstagande för sin verksamhet.

När uppdrags och tjänstebeskrivningen tas fram finns det ramar som alla sju respondenter håller sig inom. De fem privata respondenterna arbetar nära och tillsammans med sina uppdragsgivare för att analysera fram kravspecifikationen. Hos Arbetsförmedlingen skriver den arbetssökande själv in sina uppgifter som kandidat i datasystemet. Dessa uppgifter ligger till grund för platsförmedlarens eventuella kandidatpresentation till arbetsgivare i form av en sökandepresentation. De privata respondenterna har ett mer ömsesidigt förhållande till sina uppdragsgivare än Arbetsförmedlingen. Det torde ge en större möjlighet att utarbeta en noggrannare kravprofil eller tjänstebeskrivning. Återigen görs kopplingen till princip 8 i teoriavsnittet 2.6 men även de andra sju punkterna är relevanta.

Som ovan är erfarenhet, utbildning och branschvana något som underlättar för rekryteraren att göra så adekvata matchningar som möjligt. En adekvat gjord matchning mellan kandidat och företag är en matchning gjord med kvalitet, matchningen blev så bra den kunde bli.

5.7 utifrån Corporate Social Responsibility — går normen att följa

Kärnpunkten i teoriavsnittet är att företag som väljer att följa den sociala normen snarare än att ligga precis över vad lagen säger har mer att vinna i det långa loppet.

Arbetsförmedlingen arbetar inte utifrån CSR på grund av sina offentliga egenskaper. Hos R#1 till och med R#6 förs dock en metadiskussion inom respektive företag där deras rutiner och arbetssätt diskuteras och behandlas. R#7 sticker ut något då de påstår sig leva med socialt ansvarstagande varje dag trots att de inte har några kvalitetsorienterade rutiner inom företaget, de för dock en etisk metadiskussion inom företaget. Det kan finnas en risk för godtycke om metadiskussionen inte får det utrymme som behövs. Även om en kvalitetsrutin inte borgar för att ett rekryteringsföretag tar sitt sociala ansvar kommer dess medarbetare ändå arbeta mer konsekvent och enhetligt i processerna.

Trots att Arbetsförmedlingen inte arbetar utifrån ett CSR perspektiv för de ändå en metadiskussion som behandlar en form av socialt ansvar, dock kanske inte på samma nivå som de övriga respondenterna. Arbetsförmedlingens diskussion utgår troligtvis från gällande och kommande lagstiftning. De kommer då nätt och jämt över linje ”a” i bild #3, nedan. Även om Arbetsförmedlingen utgår ifrån lagar när de arbetar med mellanmänniska relationer kommer de dock vara påverkade av vår kultur och dess sociala normer, precis som alla andra i samhället. Att de för en metadiskussion visar på en medvetenhet och det stöds i teorin (Samuelsson, 2002:18) (Carroll, 1991:39ff)

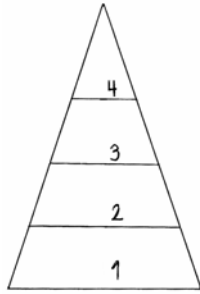


Bild #2 (Carroll, 1991:42)

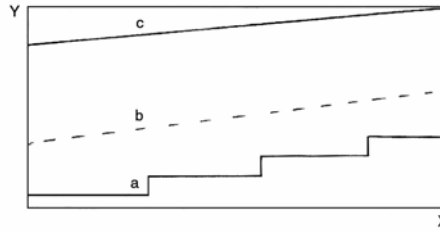


Bild #3 (Samuelsson, 2002:18)

Genom att ha kontrollerade rutiner för att få så bra platsannonser som möjligt kan rekryterarna ta ett socialt ansvar med samma anledning som i 5.5. Dels så överlastar de inte sig själva eller uppdragsgivare med allt för många kandidatansökningar. Samt att en oklart formulerad platsannons kan leda till att människor tror att de kan ha en rimlig chans på tjänsten trots att så inte är fallet, det blir helt enkelt färre besvikna kandidater som får ett nej tack. Det här är en form av socialt ansvarstagande med stöd från teoriavsnittet (Sethi & Falbe i Martinsson & Zellman, 1998:14-15) (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2001:62ff)

Genomgående för respondenterna är att de skall göra en så bra matchning som möjligt och det här går att se i termer av CSR. I undvikandet av felrekryteringar kan dels uppdragsgivaren spara pengar när kandidaten blir så effektiv som möjligt efter en introduktion. Dels slipper uppdragsgivaren problematiken med en nyligen tillsatt medarbetare som inte klarar av sina nya arbetsuppgifter. För rekryteringskonsulten finns det ett företagsmässigt intresse av att leverera det de lovar, de vill ju att kunderna skall komma tillbaka och utnyttja deras tjänster igen i en framtid. Deras syfte är med största sannolikhet att som andra företag vara lönsamma och att vara lönsamma i ett längre ekonomiskt perspektiv. (Sethi & Falbe i Martinsson & Zellman, 1998:14-15) (Aaker, 2005:166ff).

Ur kandidatperspektivet vill ingen bli felrekryterad. Kunskapen om att rekryteraren försöker göra en så bra matchning som möjligt bör ge en trygghet hos kandidaten. Med vetskapen om att kandidaten passerar vidare till intervjufasen så har kandidaten i alla fall de kvalitéer som behövs för att klara av arbetet. Det kan finnas andra aspekter ur ett kandidatperspektiv som exempelvis arbetsbeskrivningens innehåll kontra de faktiska uppgifter som skall utföras, kulturen på företaget, löner och förmåner med mera. Respondenterna är till stora delar medvetna om samhällsutveckling och dess normer. De försöker agera professionellt i sin mäklarroll mellan kandidater och uppdragsgivare med respekt och nytta för bägge parter.

Ingen av respondenterna sysslar med någon form av filantropiskt arbete i samband med rekryteringsprocessen. Tidigare beskrevs hur Arbetsförmedlingen låg i nivå med linje "a" och analogt med det finns de privata rekryterarna i närheten av den sociala normen, linje "b". I förhållande till Carrolls pyramid ovan, befinner sig Arbetsförmedlingen i fält 2 medan övriga respondenter i fält 3.

6 Slutsatser

Nedan redovisar att vi når syftet med uppsatsen, svarar på våra frågeställningar och redovisar även de slutsatser vi har dragit av den genomförda undersökningen.

Syftet med uppsatsen var att undersöka om det faktiskt är så att företag arbetar objektivt och med ett socialt ansvarstagande i förhållande till rekryteringsprocessen.

Frågorna som vi ställde oss i början av dokumentet var:

Kan grovgallringsmomentet i rekryteringsprocessen ske med socialt ansvarstagande?

Hur arbetar våra respondenter med sina rekryteringsprocesser?

Vad är syftet med respondenternas arbetssätt?

För att matcha kandidater och arbetsgivare på bästa sätt krävs en genomarbetad arbetskravsanalys och kravspecifikation som ligger till grund för rekryteringsprocessen. Kandidaternas meriter matchas mot kraven. Genom att göra hela rekryteringsprocessen så objektiv som möjligt säkerställer arbetsgivaren att den personen som börjar sin nya tjänst är den som är mest lämpad och har de kvalifikationer som krävs för att klara av arbetet. Det sociala ansvarstagandet ligger i att alla inblandade tjänar på det. Företagen får in en person som så fort som möjligt når en tillfredställande effektivitet och kandidaten vet att han/hon har de kvalifikationer att faktiskt klara av arbetet. En väl formulerad kravspecifikation kan även ligga till grund för tjänstebeskrivning som klart definierar vad anställningen handlar om och vad som förväntas av arbetstagaren. På det sättet är båda parter på det klara med vad som är överenskommet och ingen behöver känna sig lurad. Det sociala ansvarstagandet blir att dels spara resurser åt sitt företag men även att få rätt kompetens till tjänsten. Genom att göra en så precis kravspecifikation som möjligt kan antalet inkommande ansökningar hållas nere och det spar resurser som kan användas till både kandidaters och uppdragsgivares fördel. Ansvarstagandet mot kandidaten är att den inte skall känna sig lurad. Genom att arbetsgivaren vet vad den behöver för kompetens kommer även tjänstebeskrivningen att stämma när väl rekryteringen är gjord. En vakans måste inte per automatik fyllas omgående. Saknar kandidaterna rätt kvalifikationer kan en tillsättning skada både kandidat och företag.

Med ovanstående svarar vi på vår övergripande fråga, i teori och praktik. Med det teoretiska underlaget i 2.2 är det fullt möjligt att göra en rekrytering med socialt ansvarstagande. Rent praktiskt visar det sig att även våra respondenter lyckas med det. Genom en så välgjord matchning som möjligt mellan kandidat och arbetsgivare minskar risken för felrekryteringar som varken kandidat, rekryterare eller uppdragsgivare tjänar på i längden.

Undantaget av Arbetsförmedlingen så arbetar övriga respondenter med sina rekryteringsprocesser på ett sådant sätt att de hålls dynamiska. De privata rekryterarna arbetar på ett sätt som väl stämmer överens med vår rekryteringsteori 2.2 för att ta fram relevanta arbetsanalyser och kravspecifikationer.

Våra respondenter är enligt vår åsikt medvetna om deras begränsade rationalitet i sina beslutsprocesser. För vissa företag har det lett till kvalitetssäkringar i någon mån. Alla sju

respondenter anser sig arbeta med kvalitet. Arbetsförmedlingen och R#7 använder dock inga kvalitetssystem. Sammantaget är att de alla ändå arbetar strukturerat för att undvika att misstagsker. För att kunna bemöta sina intressentgrupper på bästa vis är alla respondenter medvetna om vikten av att vara normativt uppdaterade i förhållande till dem. Arbetsförmedlingen har den lägsta nivån på ovanstående då de endast förhåller sig till rådande lagstiftning. Mäklarrollen som rekryterarna anser sig vara i gör att de dels måste ta hänsyn till kultur och normer men även att de måste behandla de mellanmänniska relationerna på ett ansvarsfullt sätt. Syftet för de privata rekryteringsföretagen är att bedriva sin verksamhet i ett långsiktigt perspektiv. Genom att arbeta på ovanstående sätt och skapa relationer mellan sig och sina kandidater samt uppdragsgivare kan de behålla eller till och med öka sina marknadsandelar. Det sättet att arbeta stöds av teoridel 2.7 men även Kotler med flera diskuterar relationsmarknadsföring och dess betydelse för skapandet av långsiktiga affärsrelationer. *”The process of creating, maintaining and enhancing strong, value-laden relationships with customers and other stakeholders”* (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2001:10).

Med det ovanstående drar vi slutsatsen att de privata rekryterarna följer den individualiseringsutveckling som vi i talade om i början och fortfarande anser är pågående. Arbetsförmedlingen däremot arbetar med syftet att tillgodose samhällets intressen i kollektivistisk mening. Det i form av arbetsmarknadspolitiska åtgärder där de sitter som en länk mellan arbetssökande och arbetsgivare som behöver arbetskraft.

Vi anser att vi har uppnått vårt syfte med uppsatsen. Vi har undersökt om rekryterare arbetar objektivt och med socialt ansvarstagande i rekryteringsprocessen. Vi anser att de försöker arbeta så objektivt som möjligt. Vi har under arbetets gång insett att det här är något som är svårt att uppnå fullt ut eftersom det handlar om att arbeta med svårdefinierade, komplexa och mjuka värden. Det är något som belyses bra med talesättet: *”Det finns tre versioner av varje historia, din, min och sanningen”*.

Våra respondenter talar nästan samstämmigt om etiken i hela rekryteringsprocessen. Endast en av rekryterarna tog fasta på att vi bara ville undersöka hur det såg ut fram till och med grovgallringsfasen i rekryteringsprocessen. Den respondenten menade dock att hela processen som sådan ställer olika krav på rekryteraren. Slutsatsen blir att respondenterna arbetar professionellt och har samma etiska förhållningssätt genom hela processen.

7 Diskussion och egna reflektioner

I diskussionen redovisas en Trovärdighetsdiskussion och avslutande reflektioner.

7.1 Arbetsförmedlingen kontra privata rekryterare

Vem bestämmer vem som är intressent eller inte? Arbetsförmedlingen arbetar utifrån samhällsnyttan och har ingen reell möjlighet att bestämma vem eller vilka som är deras övergripande intressenter. De är till för att ge arbetsgivare som är i behov av arbetskraft, service i arbetskraftsförmedlandet. Eftersom de har ett så stort ansvarsområde i förhållandet till arbetsmarknaden och måste tillgodose alla kan det undras om de lyckas tillgodose någon? Varför väljer vissa företag att anlita privata rekryterare när arbetsförmedlingen gör samma arbete

kostnadsfritt? En annan aspekt är att de kan påstås bedriva ett filantropiskt arbete eftersom de som representant för staten ger svaga intressenter på arbetsmarknaden vissa utbildningsmöjligheter, praktik och andra arbetsmarknadsåtgärder. Även om den offentliga förvaltningen ofta arbetar med begränsade resurser bör möjligheterna för en i sammanhanget svag arbetsmarknadsintressent ha mer att hämta här än hos de privata rekryterarna.

De privata rekryterarna bestämmer å andra sidan helt och hållet vilka som är deras intressenter. I sin relation till uppdragsgivare så arbetar de tillsammans med dem så länge som konsensus om hur rekryteringen skall gå till finns. Hos de rekryterare som har någon form av CV-databas är kandidater välkomna att skriva in sig. Det innebär i sig inte att rekryteraren väljer att använda dem som kandidater men möjligheten finns. Men är de privata rekryterarna så mycket bättre än Arbetsförmedlingen på matchning? Är det värt att betala för eller är det så att relationsaspekten som nämns i 2.7 är det som lockar? Tyvärr så har arbetsmarknadsmässigt svaga kandidater inte mycket att hämta hos de privata rekryterarna som inte har något ansvar för att se efter eller tillgodose deras intressen. Eftersom de kan välja bort en kandidat som inte kvalificerar sig till en matchning kan de således välja sina intressentgrupper.

Ett kandidatperspektiv kan ses från tre håll. Den första kandidaten är kompetent och drivande till att skaffa sig ett nytt arbete. Den andra kandidaten är av någon anledning svag eller ointressant ur ett arbetsmarknadsmässigt perspektiv samt den tredje kandidaten som av någon anledning inte seriöst söker arbete.

Alla tre kandidattyper finns inskrivna hos arbetsförmedlingen om de är öppet arbetslösa. Hur många av varje som finns vet vi inte, resonemanget är hypotetiskt men kan ändå föras. Kandidat nummer ett kommer med största sannolikhet vara av intresse för både Arbetsförmedlingen och de privata rekryterarna samt ha lättast att få ett arbete. Frågan är hur seriöst kandidaten söker via Platsbanken. Om det finns företag som är villiga att betala privata rekryterare för en matchning bör även företaget ha mer att ge kandidaten i det långa loppet och då ett naturligt förstahandsval för kandidaten. För den andra kandidaten uppstår det största dilemma. Att vilja ha ett arbete och av någon anledning inte motsvara arbetsmarknadens tillgång och efterfrågan är frustrerande. Eftersom de privata rekryterarna inte har ett ansvar mot de individerna kan de endast vända sig till Arbetsförmedlingen i hopp om arbetsmarknadsstärkande åtgärder som kan leda till en ingång på arbetsmarknaden. Kandidat tre är av någon anledning inte intresserad av att vara aktiv på arbetsmarknaden och är då hänvisad till Arbetsförmedlingen för att få tillgång till arbetslöshetskassa eller andra bidrag. För den individ som vill vara garanterad att ”slippa” arbete är det lätt att sabotera en intervju vid en anvisad plats. Då uppstår istället en annan problematik i relationen med platsförmedlaren.

Om fantasin inte räcker till har föreningen Arbetslösas Kamp Organisation startat Internet platsen ”Arbetsförnedringen” där tips och trix finns för den intresserade. Samma sida berättar även om att ”AMS hotar Arbetsförnedringen.tk med rättsliga reprissalier om man inte omgående gör förändringar på hemsidan. AMS hänvisar till upphovsrättslagstiftning i ett försök att skrämman en kritisk röst till tystnad”. (arbetsförnedringen.tk) Den kritiska rösten ser vi som ett utslag av frustration hos en intressentgrupp som inte tycker att Arbetsförmedlingen följer den enligt dem sociala normen.

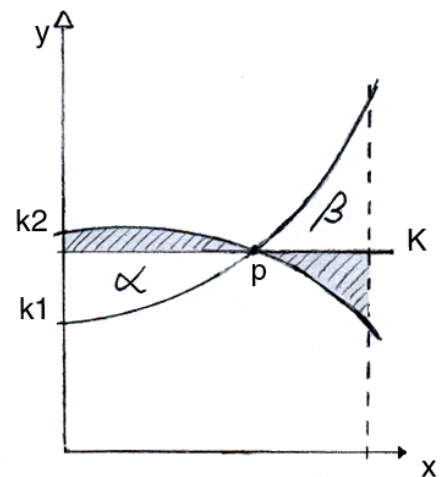
7. 2 Ekonomi kontra etik

Som vi tidigare nämner i 1.4 är valet av kandidat ett viktigt steg. Kandidaten kan förhålla sig till kompetenskraven (K) på två olika sätt som bilden till höger illustrerar. Kandidat 1 (k_1) och kandidat 2 (k_2) befinner sig på var sin sida om K.

Arbetsgivaren måste redan från början reflektera över hur denne vill förhålla sig till sitt kompetenskrav och hur detta förhåller sig till kandidaterna. Det som i nutid ser bra ut fortsätter inte alltid i framtiden. Här kommer svårigheten med rekrytering.

En väl kvalificerad kandidat kan redan ha nått toppen av sin förmåga, det vill säga utvecklingen stagnerar eller försämras. En kandidat som inte motsvarar hela kompetenskravet kan ha en framtida utveckling som liknar den kvalificerade kandidaten fast ett sämre utgångsläge, men det kan också vara precis tvärtom. Kandidatens motivation driver en positiv utveckling av förmågan och var toppen finns vet ingen idag.

Ur ett ekonomiskt perspektiv är inte alltid den som har den bästa formella kompetensen den lämpligaste kandidaten. En kandidat som håller en lägre nivå än kompetenskravet K kan ändå visa sig vara lönsam över tid genom sin motivation. Eftersom motivation är en betydande komponent i kompetensen (Ellström, 1992:21).



x-axeln representerar tid.
y-axeln representerar kompetens.
Linjen K är kompetenskraven.
Skärningspunkten p är den tidpunkt då båda kandidaterna har samma kompetens. Ytorna α och β används för både k_1 och k_2 .

För k_1 , är ytan α ovanför grafen (kurvan) innan p och ytan β är under k_1 efter p. Tvärtom gäller för k_2 , de gråstreckade områdena. Ytan α är under grafen innan p och ytan β ovanför grafen efter p.

Om k_1 : $(\beta - \alpha) \geq k_2$: $(\beta - \alpha)$ är k_1 att föredra framför k_2 efter en viss tid.

Bild #4 Hammarstedt & Persson © 050601

Ur det etiska perspektivet är det kandidatens utvecklingskurva och vad företaget kräver av personen som är problematiken. Hur kommer k_1 att uppleva framtiden? På vägen kommer det att krävas mycket stöd från kollegor och mycket extra tid för att sätta sig in i arbetet. Var är toppen på förmågan och kommer den att hamna under eller över K? Hur lång är tidsrymden det spekuleras om? Är det försvarbart att välja k_1 om det finns en osäkerhet om toppen ligger under K? Vad är en rimlig arbetsbelastning på k_1 i förhållande till risken för sjukskrivningar och utslagningar från arbetsmarknaden? För k_2 kan en liknande situation uppstå, även om kompetens finns för att klara arbetet kan det saknas motivation i ett längre perspektiv. Något som kan leda till otrivsel med situationen och kan ge liknande påfrestningar som för k_1 . Allt är inte värt pengar, går det att värdera och sätta pris på kandidatens kommande arbetssituation i en etisk valuta? Det här något som varje företag som står inför en nyrekrytering bör fundera över innan de startar processen. Så att verktyg och rutiner stämmer överens med vad de vill åstadkomma. Då kan det finnas en möjlighet att rekryteringen inte bara blir objektiv utan även etisk.

7.3 Trovärdighetsdiskussion

Totalt gjordes alltså sju intervjuer som vi försökte utföra på ett så repetitivt sätt så möjligt, detta med anledningen att alla respondenter skall i möjligaste mån få samma förutsättningar. När vi tittar tillbaka på vår undersökning och intervjuerna kan kanske trovärdigheten diskuteras med bara sju respondenter. Vi hade i början en förhoppning att göra drygt tio intervjuer med endast privata rekryterare som rekryterar på uppdrag av kund. Då vi efterhand insåg att vi inte skulle nå det målet breddade vi respondentgruppen. Det här ledde till att vi slutligen gjorde sju intervjuer varav två med Arbetsförmedlingen. Vi tror att om vi endast hade intervjuat privata rekryterare hade mättnadsgraden varit än större och då pekat mot en större objektivitet i rekryteringsprocessen än det som finns i vårt material. Trots det lilla antalet respondenter så fick vi uppfattningen av att vi fick svar där vi kunde skönja likheter hos alla respondenter, här kände vi av en mättnadsgrad och då vi inte fick fler respondenter att ställa upp så tog vi beslutet att vi kunde stå bakom och analysera materialet som kommit fram. Utifrån våra frågor och perspektiv känns materialet trovärdigt. Då vi gör vår tolkning av hela materialet är vi medvetna om att det alltid kan tolkas annorlunda av andra. Vi känner att vi har goda grunder att stå på i vår tolkning så vi ser en hög grad av giltighet i undersökningsmaterialet. Vi anser att vårt val av teorier är relevant i förhållande till undersökningen och vår tolkning av källorna är det som ligger till grund för teoriavsnittet.

7.4 Avslutande reflektioner – Har vi lärt oss något

Hur sluter vi den hermeneutiska cirkeln? Vi hade en föreställning om att rekryteringsföretagen i allmänhet var ISO-certifierade. Eftersom vi inte fick tag i den respondentgrupp som vi först hade föresatt oss, så vi vet egentligen inte hur det hade sett ut om vi hade intervjuat renodlade rekryteringsföretag. Nu ingår det också searchföretag samt Arbetsförmedlingen i vår undersökning. Vad vi däremot har lärt oss är att det går att arbeta kvalitativt utan att vara certifierade för det. Certifieringen som sådan garanterar inte att kvalitét levereras. CSR är inget vedertaget uttryck hos de företag vi har varit i kontakt med. Vi tror att de flesta företag på något sätt använder sig av socialt ansvarstagande i sina dagliga verksamheter. Det kan exempelvis ske när arbetsgivare genomför rehabiliteringar på eget initiativ istället för att vänta på att Försäkringskassan skall tvinga dem.

En insikt som kom under arbetets gång var att själva rekryteringen och grovgallringen kan handla om användandet av olika tekniker. Det är analysen av arbetet och kravspecifikationen som tillsammans med de moment i rekryteringsprocessen som följer efter grovgallringen som är svårast och krävande. Vi undrar om inte de områdena hade varit lämpligare att undersöka i förhållande till socialt ansvarstagande, alltså att försöka titta djupare in i processen. Att göra en relevant intervjuguide är alltid svårt och vi tycker att vi i förhållande till den tiden som vi har haft till förfogande så håller vår guide. Våra frågor är skrivna innan intervjuerna och i efterhand hade dessa utformats på ett annorlunda sätt för att få fylligare svar. Vi försökte dock ställa så öppna frågor som möjligt och valde att undvika att lägga vissa svar och formuleringar i munnen på respondenterna. Det här var också motiveringen till varför respondenterna endast fick frågeområdena tillskickade sig.

En övergripande undran eller slutsats är att när det kommer till användandet av ISOs punkt åtta anser vi att det tvingar in företagen i en relationsmarknadsföringsaspekt som står i strid med

aktiemarknadens ibland orimliga korta ekonomiska avkastningskrav. Vi undrar om företag är medvetna om det här eller om det är en form av frikoppling som Røvik benämner det (Røvik, 2000:146). Frågan blir då om receptet ISO har spelat ut sin roll? När det kommer till CSR och den kommande standarden för socialt ansvarstagande, ISO 26000 undrar vi om det redan är på gång. CSR kanske redan håller på att smyga sig in hos företagen på ett sätt som Røviks virusteori förklarar (Røvik, 2000:147ff). En insikt vi har kommit till är att CSR hänger ihop med relationsmarknadsföring i förhållande till en organisations yttre intressentgrupper. Till de inre intressentgrupperna förhåller sig CSR mer till de mellanmännsliga relationer som finns och då i kultur och norm tillsammans med dygd och etik. För de privata respondenterna gäller det att om de missköter sina kund- och kandidatrelationer kan vi snacka om att de bränner ljuset i bägge ändar.

Med hjälp av intervjuerna har kunskapen om rekryteringar ökat och kanske förändrat vår syn på dessa. Bara för att man har en vakans så måste den inte tillsättas så fort så möjligt utan rikta in sig på att få rätt person som kan föra företaget framåt. Rätt person måste även väljas med omsorg ur ett etiskt perspektiv.

8 Återblick

Kapitel åtta innehåller en lärandeanalys utifrån våra sju tidigare kapitel. Vi presenterar även ett alternativ till kapitel ett med upplägg, struktur och problematisering av uppsatsen som hade fungerat bättre.

8.1 Kapitel 1 Inledning

Vi ger läsaren en bakgrund till varifrån vi själva tar ett avstamp från. Avsnitten är tänkt att fungera som en intresseväckare samt att visa varifrån våra perspektiv kommer. I kapitel 1.2 försöker vi föra en problemdiskussion men utan att specificera ett problem eller något som hade varit intressant att undersöka. Konsekvensen av det felet visar sig löpa genom hela uppsatsen. De avslutande retoriska frågorna i bakgrunden som förde oss in i problemdiskussionen gör vi ingenting med. Vi skummar bara på ytan av ett område istället för att gräva djupare i ett problem. Med djupet hade en klarare fråga kunnat ställas, syftet hade blivit tydligare, samt att avgränsningen blivit fylligare. Vi säger i 1.4: Undersökningen ger oss möjligheten att få en inblick i det praktiska arbetet med delar av rekryteringsprocessen... Kan vi så här i efterhand stå fast vid att vi fått denna praktiska inblick? Nej! Mer om det längre ner.

8.2 Kapitel 2 Teori

Vi radar upp sju olika teoridelar som i sin tur ligger till grund för vår intervjuundersökning. Frågemallen bör byggas på frågor runt problemet istället för som vi gjorde, runt teorin. När vi funderar på det i efterhand känns det nästan skämmigt. Var detta början på den missade målbilden eller bara den naturliga fortsättningen efter det saknade problemet och dess problematisering. Vi började nog i fel ände med vår teori för att på slutet skriva vår inledning. Vi har arbetat på detta viset tidigare, vad fungerade då men inte nu? Tidigare arbeten byggde på enbart teoretiska fakta, den här undersökningen byggde på intervjuer. Vi borde från början ha diskuterat i metoden skillnader och konsekvenser av de olika undersökningsmetodernas förutsättningar. Den diskussion hade då fått oss att inse hur frågemall och teori skulle arbetas fram.

2.1 beslutsteorier, vid varje rekrytering ställs rekryteraren inför en mängd beslut. Genom att vara medveten om möjligheten till påverkan av bias kan rekryteraren försöka undvika den problematiken.

2.2 rekryteringsteori, i efterhand inser vi att det går att diskutera huruvida det är en teori eller en normativ modell. I akademisk mening förstår vi att det handlar mer om en modell.

2.3 och 2.4 kultur- och stakeholderteori, vår tanke är att ett företag som vill förhålla sig till sina intressenter på bästa sätt måste kunna kommunicera med dem. Den kommunikationen måste föras på ett språk som båda parter förstår och då blir kulturen aktuell. Ett företag som har en liknande kulturell kontext som sina intressenter menar vi har lättare att leva efter den rådande sociala normen.

2.5 dygd och etik, teoriavsnittet ligger nära kulturteorin. Vi menar att när någon arbetar med subjektiva värderingar och med människor måste individen behandlas med respekt och eftertanke.

2.6 kvalitetsteori, vi hade en naiv inställning om att de flesta företagen var kvalitetssäkrade enligt ISO. Det här var något som visade sig vara fel. En lärdom som vi har tagit åt oss i relation till teoriavsnittet är att det går att arbeta med subjektiva ämnen med kvalité utan att vara certifierade. Detta belyser hur vi utgick ifrån teoriavsnittet i frågeställningen istället för problemet. I efterhand är det tveksamt om kvalitetsteoriavsnittet fyller någon funktion. Ironiskt nog gav det oss en lärdom eftersom vi inte fick de svar vi trodde.

2.7 corporate social responsibility, är ett större område än vad vi antog inledningsvis. Detta på grund av att det dels inte är helt definierat vad det innebär samt att det dels finns en hel del skrivet på ämnet men de olika författarna är divergenta i ämnet. Vårt problem är bristen i problemformuleringen. Hade vi haft en preciserad problemformulering, syfte och frågeställning hade teoriavsnittet kunnat användas med mer skärpa och kritiskt fokus. I efterhand inser vi att vi överhuvudtaget inte diskuterade innehållet i teoriavsnitten. CSR som exempel kan innehålla en hel del ”baksidor”, vad händer exempelvis om företagen kommer till en punkt där de bestämmer samhällets agenda? Det hade varit mycket intressant att diskutera.

8.3 Kapitel 3 Metod

Strukturerade intervjuer är inte tillräckligt för att belysa det vi försökte undersöka. Vårt syfte var att undersöka det praktiska arbetet och de hade krävt någon form av observerande undersökning i kombination med intervjuer. Strukturerade intervjuer lämpar sig mer till att undersöka problem av en mer teoretisk natur. Vi fick en tanke angående metodens placering. Om problematiseringen hade lett till syfte och frågeställningar så hade metoden följt därefter på ett naturligt sätt. Då teorin skall användas för att förklara fenomenet som vi har ”observerat” kan det läggas antingen innan eller efter den empiriska undersökningen. Om teorin läggs efter empirin undviker författarna att färga läsaren med teoriavsnittet innan empirin. Läsaren lämnas dock inte hängande i det fria, om läsaren går igenom de inledande kapitlen kommer information ges om upplägget av uppsatsen. Utan att exempelvis gå in i teoridelar explicit.

8.4 Kapitel 4 Empiri

Här är undersökningen beskriven och den känner vi oss tillfreds med. Rent praktiskt när det kom till genomförandet av intervjuerna fungerade undersökningen bra. Vi fick tag vad vi ansåg vara tillräckligt många respondenter, i rätt tid och intervjuerna med bandspelare som verktyg fungerade bra. En reflektion när det kom till hur lång tid varje enskild intervju tog var att vi tyckte att de gick relativt fort. Så här i efterhand kan vi göra tolkningen att även det kan ha sin förklaring i problematiseringsproblemet. Trots att vi försökte ställa öppna frågor så blev det ändå lite av ja/nej karaktär på svaren eftersom problematiseringen hade en ytlig natur.

8.5 Kapitel 5 Analys

Vi gör en teoridriven analys istället för en problembyggt analys som förmodligen hade varit lämpligare då vi formade frågorna efter teorin. I kursen organisationsperspektivs (höstterminen

04) seminarier framkom det att en teoridrivna analys är att föredra. Felet som uppstår i vår uppsats är den teoridrivna analysen i sitt förhållande till teorin. Vi byggde frågemallen utifrån teorin och konsekvensen blev en rundgång i uppsatsen. Vi ställer frågor utifrån teorier för att sedan analysera svaren utifrån samma teorier och därmed skapar vi en självuppfyllande profetia. Analysen som sådan tycker vi dock håller, vi analyserar det empiriska materialet med hjälp av teorierna och gör våra tolkningar.

8.6 Kapitel 6 Slutsatser

Vi drar de slutsatser som är möjliga att dra från vår undersökning, vi anser att kapitlet är i sig korrekt skrivet. Men med en frågemall som baserats på ett problem hade vi fått ett annat empiriskt material, en annan analys och även andra slutsatser.

8.7 Kapitel 7 Diskussion och egna reflektioner

7.1 och 7.2, i efterhand känns styckena relevanta, men vi undrar om inte innehållet i 7.1 hade gjort sig bättre som en del av problematiseringen. Det kanske hade lett fram till en klarare problembild, syfte och frågeställning. I sammanhanget borde 1.3 bytt plats med 7.1 och kopplats tajtare ihop mot 7.2.

7.3 framstår som ett naivt försök till försvar av vår undersökning, och de svar vi fått borde kanske ha fått varningsklockor att ringa. När vi satt mitt uppe i arbetet reflekterade vi inte över det. I efterhand tycker vi att vi egentligen inte mötte motgångar med att göra undersökningen eller att skriva ihop uppsatsen. Om vi hade fått en start ”i uppförsbacke” kanske vi hade blivit tvungna att arbeta mer med problemställningen. Våra erfarenheter ifrån arbetslivet säger oss att det tar lika lång tid att göra ett arbete bra som dåligt. Med det menar vi att vi hade hunnit skriva uppsatsen på utsatt tid även om vi hade diskuterat en inledande problemställning på ett korrekt sätt.

Sammanfattningsvis inser vi att även om vi från början hade gjort en vettig problematisering, byggt syfte och frågorna utifrån problemet för att sedan göra undersökningen hade delar av teoriavsnitten ändå varit av intresse att använda.

8.8 Ett alternativt upplägg

Efter att ha försökt göra en lärande analys av vår uppsats, vad hade vi kunnat göra istället och hur skulle det upplägget ha sett ut? Vi börjar med att beskriva två fiktiva ämnen som liknar den problematiseringen som vi försökte göra. Med den undersökning vi försökte göra hade de varit två bra alternativ.

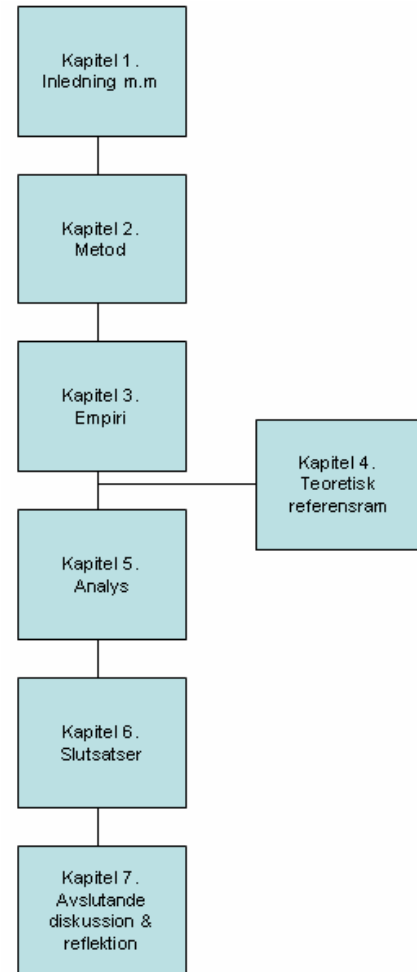
1. skiljer sig privata rekryterare från Arbetsförmedlingen? Skiljer sig det dem emellan i socialt ansvarstagande och varför då? Det här problemet hade varit intressant att undersöka med hjälp av de respondenter vi kom i kontakt med och med samma intervjuförfarande.
2. En alternativ undersökning på ovanstående problem hade varit en observerande undersökning där vi under en period fått följa med i bakgrunden i rekryterarens arbete. Det i kombination med intervjuer med rekryterare och kandidater hade kunnat ge ett bra empiriskt underlag. Oavsett problemområde hade vi kunnat följa en aktuell samhällsföreteelse hos en respondent över tid och använt det som ett enda ”case”. Det

hade gett oss möjligheten att gå på djupet och verkligen fått svar på en problematisering. I ämnets sammanhang stötte vi på ett företag i Partille som annonserade efter en lagerarbetare och hade inga som helst specificerade krav i tjänstebeskrivningen. När vi såg platsannonsen och studerade dess utformning diskuterade vi hur de skulle behandla den stora mängd ansökningar som vi antog att de skulle få. Det hade varit ett bra exempel på ett "case" att följa med en problematisering utifrån det inledande uppsatsämnet "grovgallring av stort antal sökande – kan det ske med socialt ansvarstagande?".

8.9 En alternativ struktur av uppsatsen

Med de fiktiva ämnen och problem hade vi varit tvungna att diskutera och analysera problematiseringen ur flera perspektiv för att därefter landa i syfte och frågeställning. Nästa steg i uppsatsskrivandet som följer är att behandla metodavsnittet. Nu när vi har vår frågeställning måste vi bestämma oss för hur vi tänker undersöka problemet och vilka metoder som är aktuella att använda.

Det finns inom akademien olika sätt att strukturera en uppsats. Vi diskuterade i arbetet med uppsatsen huruvida teori eller metod skulle ligga efter kapitel 1, vi valde att lägga teorin som kapitel 2. I vår fiktiva uppsats hamnar dock metoden som kapitel 2. Det för att ge oss relevanta förutsättningar att kunna göra en undersökning redan från början. Vi vill inte ta fram ett teoriavsnitt som i efterhand visar sig svårt att applicera på undersökningen samt att vi vill heller inte färga läsaren av uppsatsen med ett teoriavsnitt innan det empiriska materialet presenteras. Teorierna som väljs skall användas till att försöka förklara det problem som vi undersöker och därför är teorin separerad från kapitel 1 och 2. Därför menar vi att teorin med fördel kan ligga som kapitel 4. Analysen hamnar i kapitel 5 och följs av kapitel 6, slutsatser. Uppsatsen avslutas med kapitel 7 avslutande diskussion och reflektion.



8.10 En alternativ problematisering

Hur borde då en problematisering eller problemdiskussion sett ut? Vi kan inte göra om uppsatsen så vi kommer att föra ett fiktivt resonemang som ändå finns i närheten av ämnet som vi ville undersöka från början.

Detta är ett fiktivt fall som vi beskriver men vi vill ändå reservera oss för eventuella felaktigheter i presentationen. Vi har inga som helst belägg för att våra antaganden om storlekar på ansökningar eller grupper i samhället och hur de söker arbete. Det är helt och hållet våra egna spekulationer och vi är medvetna om att de är färgade av oss som individer, trots ett försök till att vara realistiska och objektiva i sammanhanget. All fakta i sammanhanget skulle i ett faktiskt fall vara stöttade med relevanta källor. I den fiktiva undersökningen får vi sitta med i bakgrunden och observera rekryteringsprocessen med full insyn. Vi har tillgång till alla kandidater för att ställa förfrågan om vi får intervjua dem i förhållande till platsansökan på företaget samt att vi har löpande samtals- och intervjumöjligheter med rekryteraren.

Det intressanta problemet som vi väljer att utgå ifrån är alternativ 2 ovan. Ur 1.1 bakgrundens avslutning med citatet från Göteborgs-Postens fria ord och de efterföljande retoriska frågorna skapar vi ett fiktivt ”case”. I det fiktiva fallet utgår vi ifrån att vi faktiskt kan göra den undersökning som vi nedan gör en problematisering för.

Förutsättningarna är en platsannons (bilaga 4) som vi fann i Göteborgs-Posten den fjortonde april 2005 och den används som modell för vårt fiktiva case. Förbandsmaterial AB i Partille som sökte en lagerarbetare är ett grossistföretag med ca 50 anställda. Då företaget är beläget i Göteborgsregionen har det samma region som upptagningsområde för arbetskraft. Platsannonsen gick ut i dagspress och i Platsjournalen. Ansökan kunde inte göras via e-post utan företaget ville ha pappersansökningar. I annonsen specificeras det inga som helst kompetenskrav som exempelvis förarbete för truck. Ansökningstiden var ca 2 veckor och ansvarig rekryterare var företagets produkt- och logistikchef.

Utifrån vår förståelse tycker vi att det är ett märkligt sätt att annonsera på. Ur ett kandidatperspektiv så är arbetsmarknaden idag är präglad av en relativt stor arbetslöshet i Göteborgsregionen. Delar av staden har i dagsläget troligtvis en relativt väldigt hög arbetslöshet där många invånare söker alla arbetstillfällen som de är kvalificerade för. Ett arbete på lager menar vi är relativt välavlönat för att vara ett relativt okvalificerat arbete och därmed intressant för många.

Eftersom det inte ges några som helst krav för att klara av tjänsten är vem som helst potentiell kandidat. Det i kombination med företagets upptagningsområde för arbetskraft, den förhållandevis långa ansökningstiden och att företaget vill ha papperskopior som ansökningar istället för e-post gör att vi tror att de får en oöverskådlig mängd ansökningar.

Våra inledande frågor som dyker upp när vi tror att företaget kommer få in otroligt många ansökningar är: hur har deras förarbete gått till innan annonsen publicerades? Hur gallrar de bland ansökningarna? Vet de vem de vill ha? Hur lång rekryteringstid har företaget till

förfogande? Har företaget en tanke på vilka kriterier som skall gälla när det skall gallras och vad motiverar de kriterierna? Kommer alla ansökningar att läsas och hur behandlas överskottet av ansökningarna när väl ”rätt” ansökan har gallrats fram. Vad är den tänkta tiden från publiceringen till dess att personen som blir anställd når full produktivitet?

I sammanhanget finns det en diskrimineringsaspekt. Om alla som är öppet arbetslösa och som fyller kraven för arbetet (det vill säga inga krav) skickar en ansökan, gissar vi att företaget får en stor mängd ansökningar med varierande bakgrund och etnicitet. Ur den här synvinkeln bör alla kandidater ha samma förutsättningar men hur kommer företaget att praktiskt gå till väga med urvalet. Om det gissningsvis blir 90% ansökningar från individer med invandrar-, flyktningbakgrund eller med annan socialklass än medelsvensson kan det ur en diskrimineringssynvinkel kanske vara svårt att motivera varför företaget anställer en ”Per Svensson” istället för ”Ola Norman” eller ”Muhammad Ali” när det inte finns några som helst krav för att klara av tjänsten. Det faktum att företaget vill ha in ansökan i pappersform gör att människor som av någon anledning inte har möjlighet att skicka en elektronisk ansökan blir potentiella kandidater. Kandidaters tillgång eller möjlighet att skicka e-post blir en form av gallring av kandidater som företaget inte använder sig av.

I vår förförståelse finns en normativ modell för hur en rekrytering bör gå till (se 2.2 Rekryteringsteori). Med det som utgångspunkt kan vi inte tro att företaget ens är medvetna om den modellen. Eller är de det och varför ignoreras det i så fall?

Sättet att formulera platsannonser är inte unikt för Förbandsmaterial. Att inte vara precis i annonsutformningen kan bero på olika saker. Dels kan annonsen bara vara en marknadsföringsteknik för att visa upp sig för sina intressenter. Dels så skapar annonsen inga falska förhoppningar om arbetsinnehållet och dels kan det vara av intresse att få in svar av en så heterogen sökandegrupp som möjligt.

Har de något intresse av att försöka arbeta efter dessa modeller? Om inte, vad är det då som gör att modellen väljs bort? Är det ekonomiska skäl, eller ovanan av att använda modellen i rekryteringsarbetet? Eftersom vi antar att ovan nämnda annons kommer att generera många ansökningar som skall behandlas blir ämnesområdet ”grovgallring av stort antal sökande – kan det ske med socialt ansvarstagande” aktuellt. Det innebär att vi måste definiera ”stort antal sökande” och ”socialt ansvarstagande”.

Definitionen av stort antal sökande är mer av en teknisk karaktär. Det beror på vad företaget har för resurser för att behandla inkommande ansökningar. Vi själva tror att mindre företag har mindre resurser till detta. Företag med många anställda har många gånger en egen personalavdelning som kan hantera dessa processer.

Socialt ansvarstagande definierar vi i sammanhanget till att företaget bemöter sina intressenter på samma sätt som de själva vill bli bemötta. Det på en individuell och organisatorisk nivå, det vill säga att företaget kan hantera den sociala normen som råder bland individer i samhället.

Människor som är arbetssökande och som svarar på en platsannons vill i det minsta ha ett svar om att de inte fick tjänsten. Egna erfarenheter säger oss att det finns fyra sätt vi kan få svar på och de olika sätten skapar olika reaktioner hos oss.

1. svar på ansökan kommer endast en gång och då som ett nej tack men tack för visat intresse välkommen att söka igen vid annat tillfälle. Det här är helt acceptabelt och visar det sig att vi får tillbaka eventuella papperskopior är det mycket bra hantering från företagets sida.
2. kommer det ett inledande svar som talar om att de har tagit emot ansökan och att de återkommer med information om tjänstens tillsättning. Den informationen kommer som utlovat och samma sak är det här med eventuella papperskopior som ovan. Företaget visar respekt för sina kandidater genom att ge dem information om tjänsteplaceringens framskridande i den takt de kan.
3. inget svar ges överhuvudtaget. Kandidaten har ingen aning om någonting? Kom min ansökan fram? Hur behandlades den? Vem blev anställd? Blev någon anställd? Var finns mina betygskopior nu? Normalt får en kandidat svar på några av dessa och liknande frågor om svar ges och ibland alla av dem. Men att inte få ett svar överhuvudtaget gör en sökande kandidat arg, besviken och frustrerad. Det är dessutom dålig PR för ett företag, i alla marknadsföringsaspekter. Det här är något som vi har egna erfarenheter av.
4. Det sista och det exemplet som kan göra folk mest förbannade är när ett företag skickar ut en kommentar om att vi har tagit emot din ansökan och återkommer med mer information för att sedan aldrig höra av sig igen. Nu är det inget som vi har råkat ut för och vi tror heller inte att ett företag som skickar ut en mottagningsbekräftelse struntar i att skicka den sista avslutande informationen. En sådan händelse beror sannolikast på ett rent misstag.

Efter att ha läst Förbandsmaterials platsannons som nämns ovan blev vi nyfikna på att se om vi kunde undersöka företagets rekryteringsmodell. Vi kan utifrån vår förförståelse inte förstå om företaget använder sig av en modell för sin rekrytering. Rekryteringsmodeller beskrivs normativt i akademisk litteratur och författare av den litteraturen menar att företag med fördel bör använda sig av modellerna för att kunna rekrytera framgångsrikt. Med undersökningen vill vi kunna förklara en problematik som mindre företag kan stöta på i samband med utformningen av alltför godtyckliga platsannonser om de utformas utan eftertanke.

Syftet är att undersöka rekryteringsprocessen hos det ovan beskrivna företaget och se om den normativa modellen (rekryteringsteori 2.2 och bild #1 i 1.5) eller jämförbar modell för rekrytering används.

Våra frågeställningar är följande: Hur arbetar vårt respondentföretag med sin rekryteringsprocess, ur ett företagsperspektiv och ur ett kandidatperspektiv? Finns det en konvergens mellan de två perspektiven?

När undersökningen väl är utförd görs ett val av teorier för att beskriva och förklara de fenomen och olika perspektiv som rekryteringen till tjänsten gav upphov till. Vi tror att en del av de teorier som vi använde oss av i uppsatsen kan komma till användning i det alternativa upplägget.

Källor

Böcker

Aaker, D. *Strategic Market Management*

John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ, USA 2005

Alvesson, M. i Sandberg, Å. *Ledning för alla* SNS Förlag, Stockholm 1997

Andersson, S. *Positivism kontra hermeneutik* Korpen, Göteborg 1979

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. *Den nya ekonomistyrningen*

Liber Ekonomi, Malmö 2001

Bernstein, D. Clarke-Stewart, A. Penner, L. Roy, E. Wickens, C. *Psychology*

Houghton Mifflin Company, Boston MA USA 2000

Deming, E. *Out of the crisis*

Press syndicate of the University of Cambridge, Melbourne Australien 1992

Ellström, P-E. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv* CE Fritzes, Stockholm 1992

Freeman, E. *Stakeholder Theory* i

Werhane, P. Freeman, E. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* Blackwell Publishers, Oxford, U.K 1997

Granberg, O. *PAOU personaladministration och organisationsutveckling*

Natur och Kultur, Stockholm 2003

Hatch, M.J. *Organisationsteori moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*

Studentlitteratur, Lund 2000

Hedberg, B. *Konsten att inflyta handbok för de omäktiga*

Liber Läromedel, Malmö 1980

Hällsten, F. Tengblad, S. *Personalansvar och medarbetarskap*

Bokförlaget BAS, Göteborg 2002

Johansson, U. Johrén, A. *Personalekonomi idag*

Uppsala Publishing House, Uppsala 2001

Kalhke, E. Schimdt, V. *Arbetsanalys och personbedömning*

Studentlitteratur, Lund 2002

Kirkeby, O. *Ledarskapsfilosofi Ett radikalt normativt perspektiv*

Enterprise Adviser, Uppsala 1999

Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V. *Principles of Marketing*
Third European Edition, Pearson Education Limited, Essex England 2001

Lennér-Axelsson, B. Thylefors, I. *Arbetsgruppens psykologi*
Natur och Kultur, Stockholm 1993

Lundgren, N. Luthman, G. Elgstrand, K. *Människan i arbete*
Norstedts förlag Stockholm 1987

Rövik, K-A. *Moderna organisationer, trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*
Liber, Malmö 2000

Trost J. *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur Lund 1997

Wahlund, R. *Att fatta beslut under osäkerhet och risk*
CE Fritzes AB, Stockholm 1994

Tidningsartiklar

”Ada” *Rabattcheck enda chansen till jobb?* Fria ord, Göteborgs-Posten 050411

Carroll, A. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* Business horizons, volume 34 issue 4,
Sidorna 39-48, 1991

Reich, R. B. *The new meaning of corporate social responsibility*
California Management Review, Graduate school of business administration, UCB, California,
USA 1998 winter issue, sidorna 8-17

Sethi, S. P. *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*
California Management Review, Graduate school of business administration, UCB, California,
USA 1975 spring issue, sidorna 58-64

Uppsatser

Bengtsson, J. Knubbe, O. *Blir du lönsam lille vän? En berättelse om arbetsgivares syn på företagsekonomisk utbildning* Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet 2004

Denk, P. Granqvist, T. Nyberg, J. *Should I stay or should I go? En uppsats om personalminskningen i Förenings Sparbanken efter fusionen.*
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet 1998

Hillerding, A. Nilsson, A *Kvalitetsstyrning – TQM vs. ISO 9000-*
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet 1995

Martinsson, P. Zellman, P. *Corporate Social Responsibility- a case study of VTC in China*
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet 1998

Samuelsson, J. *Corporate Social Responsibility in the south: the ethical business of business: a minor field study in South Africa*
Förvaltningshögskolan vid Göteborgs Universitet 2002

Sethi & Falbe i Martinsson, P. Zellman, P. *Corporate Social Responsibility- a case study of VTC in China* Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet 1998

Tidigare kursmaterial

Krantz, S-O. Vennerholm, B.

Kurskompendie i Personalarbetets innehåll och metoder 15p

Programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor,

Sociologiska institutionen vid Göteborgs Universitet vårterminen 2004

Sven-Olof.Krantz@psy.gu.se och Bert.Vennerholm@psy.gu.se

Internetreferenser

<http://www.iso.se/DesktopDefault.aspx?tabname=@iso9000&menuItemID=5870> 050414

<http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2005/Ref947.html> 050414

<http://www.iso.se/DesktopFront.aspx?tabid=1> 050414

<http://www.skolutveckling.se/vux/dokument/KL%20Utvardering/Kunskapslyftsrapport%20040830.pdf> 050420

<http://www.unhchr.ch/udhr/lang/swd.htm> 050510

<http://www.arbetsfordringen.tk> 050601

Tidningsannonser

Förbandsmaterial ABs platsannons ”Vi söker nu omgående en lagerarbetare till vårt lager i Partille” publicerad i Göteborgs-postens ”Jobb-bilaga” 050414.

Bilagor

Bilaga 1, Pilotintervju 050411

Respondenten angav att ISO 9000 standarden används på företaget. Kunskapen om den nya ISO 26000 standarden för CSR saknades. Som svar på hur företaget arbetade med standarden gavs exempel om kurser, genomgångar och utbildningar. Företaget såg på sig själva som ett serviceföretag och man försökte vara tillmötesgående mot uppdragsgivarna i möjligaste mån, flexibilitet var ett ord som upprepades. Nya uppdragsgivare kontrollerades för att se vilka värderingar, arbetsmiljö och kultur som rådde på arbetsplatsen, helt enkelt kolla att arbetsplatsen levde upp till kraven som företaget ställde. "Det gällde att ha skinn på näsan" som rekryterare för att försöka komma åt all nödvändig kunskap både om sökande och uppdragsgivare, vissa gav en felaktig eller förskönande bild av sig själva. Då är det viktigt att medarbetarna "vågar" säga till sin personalansvarige att något är på tok hos kund så att personalansvarige kan göra något åt saken. Det fanns klara tecken på vakthundar som lät sina normer styra urvalet, ex inga färgade på företaget X. Svårt då respondenten säger att bemanningsföretagen ligger långt fram i mångfaldsfrågor och andra utvecklingsmöjligheter i näringslivet, då uppdragsgivarna inte är lika öppna. Fick väl inget riktigt svar på hur företaget agerar i situationerna? Tacksamhet hos sökande som har fått arbete i efterhand när de möts på stan ses ett positivt gensvar på sin arbetsinsats.

Det finns en policy framtagen för rekryteringsprocessen men den startar först i samband med intervjudelen och den kommer ju efter gallringen, en checklista för läsande av ansökningar finns också, man skall titta på kompetens, färdigheter, erfarenheter och intressen. Luckor skall kollas upp och man skall försöka utröna tillgänglighet och värderingar hos de sökande. Uppställningen i ansökan är också av vikt. Det här är det som ligger till grund för grovgallringen. På det hela taget är det mycket i företaget som är standardiserat och mallar används flitigt. Dokumentation av de sökande görs för att inte upprepa tidigare missar och det här ses som mycket viktigt. Alla intervjuer inklusive telefonintervjuer dokumenteras i en databas, inte för att förvärpa missar utan tvärtom för att förhindra att missar uppstår i form av att samma person som inte anses ha tillräcklig kompetens återigen blir inbjuden av en annan rekryterare en kort tid senare.

Respondenten tryckte på vikten av att rekryteraren besatt adekvat utbildning såsom arbetsrätt, personalekonomi och kunskap inom området det rekryterades i. Det fanns anställda på företaget som hade och saknade relevant utbildning. Uttrycket magkänslan dök upp och parallellen med fördomarna diskuterades fram. Det subjektiva i arbetet belystes då det gällde rekryteringen inom företaget och hur man försökte göra det objektivt då det var åt en uppdragsgivare. Respondenten litar själv inte på sin magkänsla utan försöker se till vad den faktiska informationen om personen säger och inte lyssna på subjektiva outtalade signaler. Respondenten menar att rekryterare talar gärna om magkänsla och då bara i positiv bemärkelse. Vidare sa respondenten sig hellre fälla än fria åt uppdragsgivare för att inte få dåligt rykte med dåligt utförda uppdrag. Rekryterarna rekommenderas också att hellre fälla än fria för att få kvalitet i sin rekrytering. Är rekryteraren det minsta osäker på en viktig detalj rekommenderas rekryteraren att avstå från att rekrytera kandidaten.

Bilaga 2, E-postutskick

Hej.

Vi är två studenter som läser Programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor. Vi läser företagsekonomisk fördjupning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och skriver en kandidatuppsats inom ämnet Organisation.

Rubriken för uppsatsämnet är:

Grovgallring av stort antal sökanden - kan det ske med socialt ansvarstagande?

Med socialt ansvarstagande använder vi oss av det vedertagna uttrycket Corporate Social Responsibility, CSR.

Ämnesområden för intervjun är:

Kvalitetsstandarder och andra certifieringar, Rekrytering fram till och med grovgallring samt Rekryterarens roll i rekryteringsprocessen.

Vi undrar om det finns möjlighet för oss att intervjua er eller någon i er organisation som sysslar med rekrytering för kunds räkning.

Beräknad tidsåtgång för intervjun är cirka en timma till en och en halv timma. Svaren från ert företag kommer att anonymiseras. Om vi vill citera kommer respondenten först att tillfrågas. För att underlätta vårt arbete kommer intervjuerna att spelas in med bandspelare. Vi är inte direkt beroende av vilken tid på dagen eller var någonstans intervjun genomförs, utan vi är ganska flexibla. Vi ser helst att intervjuerna genomförs under kommande tre veckor, v16-18. Vecka 19 är även möjlig men vi behöver dock en bortre gräns.

Svar mottages gärna på e-postadresserna nedan. För förklaringar och snabba svar ring oss.

Med Vänlig Hälsning

Anders Persson & Ulf Hammarstedt

Anders Persson 0733-*****,
Ulf Hammarstedt 0704-*****,

guspande01@student.gu.se
gushammu@student.gu.se

Bilaga 3

Intervjuguide, Corporate Social Responsibility

- 1 Presentation av oss själva och vårt syfte. Syftet är att undersöka om företag arbetar med corporate social responsibility i sin rekryteringsprocess fram till och med grovgallringen.
- 2 Vi har redan i e-postbrevet talat om att vi vill använda bandspelare för att dokumentera intervjun och vi hoppas att det är ok.
- 3 Vi kommer att presentera och behandla alla respondenter anonymt och konfidentiellt i arbetet. Eventuella citat kommer inte att hänvisas till någon referenslista.
- 4 Ni kan när som helst avbryta intervjun.
- 5 Finns det någon möjlighet om det finns behov efter intervjun, för oss att komplettera materialet via e-post eller telefon?
- 6 Har ni några frågor till oss innan vi börjar?

Starta Bandspelaren

Frågeområden till intervjuerna:

Kvalitetsstandarder och andra certifieringar

1. Är företaget certifierat i någon mån? (ISO 9000-14000) Hur och varför används det i förhållande till rekryteringar? *Ger det företaget legitimitet?*
2. Finns det kännedom om en kommande ISO standard för just Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 26000? Det vill säga "företags sociala ansvarstagande"
3. Är en kommande CSR standard något som företaget kan tänka sig att använda?
I så fall, varför?
4. Om, hur diskuteras och förmedlas det till de anställda? Anser sig företaget att de använder sig av CSR? Varför eller varför inte har företaget valt att...? Hur tar det sig i uttryck?

Rekrytering fram till och med grovgallring

5. Hur tas uppdrags/tjänstebeskrivningen fram? Gör företaget och uppdragsgivare det tillsammans eller erbjuder företaget den tjänsten? Hur ser ansvarsfördelning ut mellan parterna?
6. Hur tags platsannonser fram?
7. Finns det någon form av policy på företaget vid rekrytering och gallring av sökande, hur ser den ut och vad innebär den? Är det upp till varje rekryterare eller uppdragsgivare?
8. Hur agerar företaget om det uppstår en konflikt om hur företaget arbetar och uppdragsgivaren förväntar sig att företaget skall arbeta? Till ex om uppdragsgivaren "vill" diskriminera.
9. Dokumenteras rekryteringen (fram till och med gallringsfasen) för att undvika att eventuella misstag eller fel upprepas?

Rekryterarens roll i processen

10. Vilken relevans har rekryterarens utbildning och bakgrund? Finns det fördelar och nackdelar?
11. Reflekterar rekryteraren över urvalen som görs i samband med gallringen? Hur och i vilken utsträckning används "magkänsla" vid grovgallring? Hur "bör" den känslan hanteras? *I förhållande till uppdragsgivaren och uppdragets art.*
12. Finns det personliga eller företagsmässiga etiska aspekter eller dilemman på rollen som rekryterare för kunds räkning?



fmab - Förbandsmaterial AB är Sveriges ledande fullsortiments-grossist av sjukvårdsmaterial till kommun, företagshälsovård och privatläkare. Vårt motto är rätt sortiment, hög kvalitet, snabba och säkra leveranser samt en kompetent organisation med god kommunikation med våra kunder. Vår omsättning uppgick 2004 till 232 MSEK. Huvudkontor med lager finns i Partille samt försäljningskontor i Stockholm och Malmö. Vi är 45 anställda och företaget är kvalitets- och miljöcertifierade enligt ISO 9001:2000, 14001:2004.

**VI SÖKER NU OMGÅENDE EN
LAGERARBETARE
TILL VÅRT LAGER I PARTILLE!**

Arbetet innebär orderplockning, packning, godsmottagning, inleverans, truckkörning och visst dataarbete. Även tunga lyft kan förekomma. Du bör ha några års arbetslivserfarenhet, en ålder på minst 30 år. Det är en fördel om du arbetat på lager tidigare och har truckkort. Som person är du serviceinriktad, ordningssam, energisk och är inte rädd för att ta i. Vi erbjuder heltidsarbete i en positiv och stimulerande miljö, med trevliga arbetskamrater.

Låter det intressant?
Skicka din skriftliga ansökan till fmab, Produkt- och logistikschef
Lena Hultman, 433 80 Partille,
senast den 22 april.

www.fmab.se

Ur Göteborgs-Postens "Jobb-bilaga" den fjortonde april 2005