



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Rekrytering i bankbranschen -

Hur sker rekryteringen i bankbranschen?  
Vilka kunskaper och erfarenheter värderas?

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Martina Johnzon 870712  
Cathrin Sveningsson 911211  
Handledare: Sara Brorström  
Kandidatuppsats VT 15

## **Sammanfattning**

Det är idag vanligt förekommande att studera på högskola och en akademisk utbildning är ofta ett krav i en platsannons. Vi har valt att studera hur mycket vikt som läggs vid utbildning, kunskaper och egenskaper vid en rekrytering inom bankbranschen och även se till hur en rekryteringsprocess genomförs. Studiens fokus ligger således på hur rekryteringsarbetet sker. Rapporten utgår ifrån frågeställningen: *Hur sker rekrytering i bankbranschen? Vilka kunskaper och erfarenheter värderas och varför är det så?*

För att undersöka huruvida den teoretiska referensramen inom ämnet stämmer överens med verkligheten har undersökningen genomförts med hjälp av en kvalitativ undersökningsmetod. En teoretiskt grundad intervjuguide sammanställdes och genom sex stycken intervjuer med rekryteringsansvariga inom bankbranschen har likheter och skillnader observerats med den teoretiska referensramen. Tanken med studien är att få en förståelse för rekryteringsarbetet inom bankbranschen och därmed göra den behjälplig för nyexaminerade studenter samt andra arbetssökande som ser en framtid inom bankbranschen.

Resultatet visar att bankbranschen använder sig av likvärdiga rekryteringsprocesser. Internrekrytering är vanligt förekommande och bankerna lägger stora resurser på att internutbilda sin personal. På vägen att hitta rätt person till rätt plats värderas erfarenheter och personlighet högt och trots att utbildningskrav är meriterande hos samtliga banker i undersökningen kan det inte beskrivas som fullständigt avgörande.

Beroende på bankernas olika restriktioner angående rekrytering och den erfarenhet och personlighet respektive rekryteringsansvarig besitter, varierar rekryteringsprocessen i bankbranschen. Sammanfattningsvis visar rapporten att banker i största mån följer de steg i rekryteringsprocessen som teorin påvisar, dock ger bankerna vissa områden större fokus än andra.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund .....	4
1.2 Syfte .....	5
1.3 Frågeställning .....	6
<b>2. Metod</b> .....	<b>6</b>
2.1 Undersökningsmetod .....	6
2.2 Undersökningsmaterial.....	7
2.2.1 Urval.....	7
2.2.2 Datainsamling.....	7
2.3 Analysmetod .....	8
2.4 Validitet och reliabilitet.....	9
2.4.1 Reliabilitet .....	9
2.4.2 Validitet .....	9
2.5 Etiska aspekter .....	10
2.6 Litteratursökning.....	10
2.7 Metodkritik .....	11
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>11</b>
3.1 Rekryteringsprocessen.....	11
3.2 Värdefulla kunskaper och egenskaper .....	13
3.3 Klanstyrning .....	15
<b>4. Empiri</b> .....	<b>16</b>
Presentation av respondenter.....	16
Rekryteringsprocessen.....	18
Kvalifikationer som värderas .....	20
Gruppdynamik.....	21
<b>5. Analys</b> .....	<b>22</b>
5.1 Rekryteringsprocessen.....	22
5.1.1 Behovs- och kravprofil .....	22
5.1.2 Annonsering .....	22
5.1.3 Urval.....	23
5.1.4 Introduktion och uppföljning .....	24
5.2 Kompetens och kvalifikationer .....	25
5.2.1 Kompetenskrav .....	25
5.2.2 Internutbildning.....	25
5.3 Att anställa för gruppen.....	25
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>26</b>
6.1 Vidare forskning.....	27
<b>Källförteckning</b> .....	<b>29</b>
<b>Bilaga 1. Intervjuguide</b> .....	<b>31</b>

## 1. Inledning

Företag och framförallt banker i den finansiella sektorn har en betydande roll för Sveriges ekonomi och berör stora delar av Sveriges befolkning. Bankerna är en viktig aspekt för samhällets grundläggande uppbyggnad. Utan de effektiva och pålitliga systemen för sparande, finansiering, riskhantering med mera skulle välståndet i landet påverkas (Svenska Bankföreningen, 2015). Det är därför intressant att se närmare på hur bankbranschen rekryterar och väljer ut sina anställda. Även de metoder som används vid rekrytering samt vilka egenskaper och kunskaper som efterfrågas hos de sökande kommer att beröras.

Personalen i en organisation är en stor tillgång och bland de viktigaste resurserna, och därför är det viktigt att rekrytering utförs korrekt. Sandstedt (2013) menar att människor överlag inte är den viktigaste tillgången, men att *rätt* människor är det. Att få rätt person på rätt plats genom rekryteringsprocessen är därför av central betydelse för företagets kultur, ekonomi och framgång. Fellingner (2010) ser rekrytering som ett viktigt område där det genom bra metoder gäller att hitta rätt bland de sökande. Dock är det olika saker som spelar in i hur ett företag väljer att rekrytera.

*Till en början kommer en bakgrund att presenteras för att öka förståelsen av det område som rapporten kommer att beröra.*

### 1.1 Bakgrund

Inom bankvärlden är viktigt med lojala kunder och förtroendefulla partners. Bankerna främjas av kunders framgångsrika projekt, investeringar och genom att bygga upp ett förtroende hos de långsiktiga långgivarna. I och med att banker växer med den omgivande ekonomin är de lämpliga för pensionsfonder och andra aktörer att investera i. Avsikten för banken är i slutändan att bedriva verksamheten effektivt och genom att lyckas med det fungerar banken således som en mäklare mellan sparande och investeringar. För en lämplig bankman krävs ett gott omdöme vad gäller utvärdering av information. Det kan handla om saker som ger kundnöjdhet men även inkomst- och kostnadsförhållandet. Det är av stor vikt för en bankman att vara medveten om de olika influenser som finns i omgivningen. Staten, marknaden samt samhället är exempel på dessa influenser som en bankman bör vara medveten om i sitt arbete med att tillfredsställa kunder, aktieägare, chefer och underordnade. Bankmannen kommer genom sitt uppträdande att bidra till förtroendet för banken. (Jönsson, 2014).

Hur ska då de rätta personerna hittas med de kvalifikationerna som krävs så kostnadseffektivt som möjligt? Russo, Rietveld, Nijkamp, och Gorter (1995) beskriver det som ett problem företaget står inför när en eller flera lediga tjänster uppstår i organisationen. Det gäller här att använda rätt procedurer och rekryteringskanaler där både den externa och interna arbetsmarknaden är av intresse. Därför menar Russo et al. (1995) att det för rekryteringsansvariga är av stor vikt att vara medveten om utvecklingen och vilka mänskliga färdigheter som krävs.

Breaugh & Starke (2000) beskriver att den forskning som gjorts på rekrytering har utvecklats och ökat dramatiskt. Författarna påpekar kritik som riktats mot rekryteringslitteraturen och trots att en ökning förekommit håller forskningen ofta en negativ ton där det fortfarande är oklart hur de olika rekryteringsmetoderna fungerar. Breaugh & Starke (2000) anser dock att fortsatta studier i slutändan kommer att resultera i en större förståelse av rekryteringsprocessen. De beskriver rekryteringsprocessen som komplex och att det är av stor vikt att undersöka alla dess variabler och relationer.

Branine (2008) visar i sin artikel på att arbetsgivare numera tenderar att använda mer objektiva, sofistikerade och kostnadseffektiva rekryteringsmetoder. Processen för rekrytering av personer med akademisk erfarenhet har i Storbritannien gått från jobborienterad till allt mer personrelaterad. Branine (2008) menar att arbetsgivarna har ett större intresse för personligheter, attityder och överförbara kvalifikationer. Författaren betonar dock att vanliga metoder såsom intervjuer fortfarande existerar och är populära men pekar på att akademiker nu i större utsträckning lockas till och blir utvalda till sina första anställningar genom större variation av olika tillvägagångssätt.

Utifrån ovanstående grund växte ett intresse fram hos oss för hur de "lämpliga" kandidaterna väljs ut i bankbranschen. Att då titta närmare på hur banker rekryterar dessa personer blev det relevanta för rapportens fortskridande.

## **1.2 Syfte**

Syftet med den här rapporten är att försöka förstå och förklara hur bankbranschen går tillväga vid rekrytering samt vilka kunskaper och egenskaper som värderas. Vår förhoppning är att rapporten ska öka förståelsen för bankernas rekryteringsstrategi samt att den kunskapen ska vara till nytta för nyexaminerade studenter och andra arbetssökande som ser en framtid inom bankbranschen.

### 1.3 Frågeställning

Utifrån ovanstående inledning och bakgrund har följande frågeställningar om rekrytering inom bankbranschen växt fram:

- *Hur sker rekryteringen i bankbranschen?*
- *Vilka kunskaper och erfarenheter värderas och varför är det så?*

## 2. Metod

*Metodavsnittet kommer att behandla tillvägagångssättet vid undersökningens utformning. Avsnittet är indelat i olika rubriker som presenterar bakgrunden till de metodologiska valen.*

### 2.1 Undersökningsmetod

Att rekrytera rätt och veta vilka egenskaper och kunskaper som krävs för en tjänst är ett betydande moment för företag som ska anställa. I bankbranschen, beroende på sin bredd, finns det många olika infallsvinklar att ta hänsyn till i rekryteringssammanhang. Att närmare förstå sig på hur rekrytering går till i bankbranschen, hur processen går till och vad som värderas blev därför ett intressant val och något att undersöka.

Utifrån Jacobsens (2002) rekommendationer gjordes valet att använda öppna individuella intervjuer med ledare eller rekryteringsansvariga inom bankbranschen. En kvalitativ undersökningsmetod grundar sig i att information samlas in från personer som har erfarenhet inom området, i detta fall rekrytering, och om hur det går till i en verklig situation. Eftersom fokus ligger på att försöka förstå hur rekrytering går till i bankbranschen samt vilka egenskaper och kunskaper som värderas var det relevant att genomföra intervjuerna på detta sätt. På så vis får undersökningen ett empiriskt underlag där respondenterna kan ge en detaljerad bild av sitt arbetssätt med rekrytering.

Även möjligheten till att ställa följdfrågor och minska risken för feltolkningar och utebliven värdefull information låg till grund för valet att utföra en kvalitativ undersökning. Enligt Jacobsen (2002) är den kvalitativa undersökningsmetoden fördelaktig vad gäller att framhäva det unika och olika detaljer hos respondenterna. Eftersom det i kvalitativa intervjuer är den undersökta som bestämmer vilken information som ges ut och som i stor utsträckning definierar den riktiga och "korrekta" förståelsen för situationen anses kvalitativa ansatser ge en hög intern giltighet.

## **2.2 Undersökningsmaterial**

### **2.2.1 Urval**

Valet att undersöka hur rekryteringen går till i bankbranschen grundar sig dels i ett intresse hos oss som författare men även i att bankbranschen i sig är otroligt bred och besitter en komplexitet som berör hela Sveriges befolkning. Arbetet på bank handlar till stor del om samverkan mellan människor. Att få en inblick i vad som värderas vid rekrytering, samt hur rekryteringsprocessen ser ut är mycket spännande då det berör så pass viktiga aspekter i många människors liv.

För att på bästa sätt kunna besvara undersökningens syfte tillfrågades respondenter som samtliga besitter ansvar för rekryteringsprocessen inom bankbranschen. Förhoppningen var att få relevant och intressant information för undersökningens ändamål. Jacobsen (2002) beskriver att det mest centrala i urvalet av respondenter är att det bör vara just ändamålorienterat. Intervjuerna har genomförts på tre stora banker i Sverige där två respondenter från respektive bank har intervjuats. De respondenter som intervjuats i rapporten har befattningar såsom personal- och affärschefer samt olika poster inom HR olika banker i Sverige.

Ett flertal respondenter från olika bankkontor i Göteborg, Varberg och Halmstad tillfrågades om medverkan i form av en intervju för att bidra till undersökningen med sin erfarenhet och kunskap om rekrytering. Till en början var det svårt att få bokningar av intervjuer och många av de som blev tillfrågade tackade nej på grund av tidsbrist eller andra orsaker. I slutändan hamnade antalet intervjuer på sex stycken, något som ansågs tillräckligt, utifrån information som gavs vid de olika intervjutillfällena men även i mån av den tidsram som fanns för undersökningen.

### **2.2.2 Datainsamling**

De respondenter som medverkat i undersökningen är sex stycken till antalet där samtliga verkar inom bankbranschen med ansvar för rekrytering. Vid de olika intervjuerna har båda författarna för undersökningen medverkat för att få en så rättvis tolkning som möjligt av den information som samlas in. Enligt Jacobsen (2002) kan informationen som ges vid ett intervjutillfälle tolkas olika beroende på mottagare. För att kunna ta hänsyn till vad som kommer fram under intervjuerna ur olika perspektiv valdes därför att båda författarna skulle närvara.

Jacobsen (2002) beskriver att ett bra samtal kräver kontinuerlig ögonkontakt vilket försvårar möjligheten att föra anteckningar och samtidigt ställa frågor. Därför bestämdes inför samtliga intervjuer vem av författarna som skulle ställa frågorna och vem som skulle anteckna. På så sätt kunde kroppsspråket hos respondenten mer noggrant studeras samt att förvirring hos respondenten om vem svaret skulle riktas till kunde undvikas. Självklart hade båda författarna för undersökningen möjlighet att ställa följdfrågor där det fanns behov av det. Vid intervjutillfället besvarade respondenterna frågor som sammanställts i en intervjuguide med utgångspunkt från den teoretiska referensramen (se bilaga 1).

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats, antingen på deras kontor eller i ett neutralt konferensrum. På så vis intervjuades varje respondent på en plats där vederbörande befann sig i en trygg och välbekant miljö, vilket generar ett mer trovärdigt svar än om intervjuerna ägt rum i ett annat sammanhang. Det är något som enligt Jacobsen (2002) är fördelaktigt då en naturlig miljö tenderar att minimera konstlade svar. I syfte att få en så detaljerad och rättvis empiri som möjligt gjordes en ljudinspelning på samtliga intervjuer. Något som respondenterna, innan intervjun startade, blev tillfrågade om och godkände. Jacobsen (2002) förklarar att en bandinspelning minskar risken att gå miste om viktigt och relevant information.

### **2.3 Analyismetod**

Efter varje enskilt intervjutillfälle transkriberades materialet ordagrant. Då alla intervjuer spelades in valde vi att dela upp dessa mellan oss, och transkribera tre intervjuer var. Detta gjorde vi då vi ansåg att bådars närvaro vid transkriberingen inte var nödvändig, eftersom hela intervjun fanns inspelad. Transkriberingen utfördes direkt efter varje intervju, för att säkerställa att allt material togs om hand så fort som möjligt. När detta moment var färdigställt, sammanställdes det empiriska underlaget. Då den teoretiska referensramen låg till grund för intervjufrågorna, skapades utefter detta sedan även analysen. Bryman och Bell (2013) menar att detta tillvägagångssätt är en kvalitativ innehållsanalys där teorin används som utgångspunkt för analysen och tolkningen av det insamlade materialet. Bryman och Bell (2013) beskriver även att det är av största vikt att, efter analysens färdigställande, gå igenom råmaterialet igen för att säkerställa att all information finns med och att dess innebörd inte har förändrats. Med hänsyn till ovanstående skrev vi ut kopior av varje transkriberad intervju och satte samman de rubriker som ansågs lämpliga för det resultat vi fått fram. Genom struktur och tålmod fick vi därmed en klar överblick över den information som respondenterna delgav oss. Vi kände att detta arbetssätt skapade ett stort utrymme för oss att



analysera informationen och det hjälpte oss att skapa ett större perspektiv över helheten samt tolka materialet utan att själva blanda in några personliga åsikter.

## **2.4 Validitet och reliabilitet**

### **2.4.1 Reliabilitet**

Christensen, Engdahl, Gräs & Haglund (2010) förklarar reliabilitet som möjligheten att en studie visar samma resultat om den skulle utföras igen. Detta innebär att studien alltså skulle genomföras på exakt samma ställe men vid en annan tidpunkt och även av andra människor. Då vi genomför en kvalitativ studie kan det medföra en svårighet att uppnå samma resultat eftersom interaktionen mellan människor är högst relevant. En respondent kan tänkas ändra sina ståndpunkter över tid, eller helt enkelt tolkas olika beroende på vem som intervjuar. Författarna redogör för att det vid kvantitativa studier är mer viktigt att fokusera på validitet. Bryman och Bell (2013) beskriver att den externa reliabiliteten är svår att uppfylla vid en kvalitativ metod. För att undvika att feltolkningar uppstår och för att få en gemensam bild av sammanhanget har båda författarna deltagit i alla moment i undersökningen. Detta beskrivs av Bryman och Bell (2013) som hög intern reliabilitet.

### **2.4.2 Validitet**

Christensen et. al (2010) berättar att validitet berör istället om resultatet är trovärdigt och det innebär att se huruvida resultatet stämmer överens med verkligheten. För att öka validiteten i studien valdes noggrant de teorier som anses relevanta för rapportens forskningsområde ut. Dessutom genomfördes sex kvalitativa intervjuer med personer som besitter god kunskap och erfarenhet kring rekryteringsarbetet i bankbranschen. Det gjordes för att försöka skapa en bild av verkligheten och en djupare förståelse av studiens ämnesval. Därmed anses validiteten för denna studie vara relativt hög.

Christensen et. al (2010) menar att trovärdigheten kopplas samman med agerandet av insamling- och analysarbetet. Det är viktigt att undvika förhastade slutsatser i studien och istället verkligen kunna sätta samman presenterade teorier med resultaten som lagts fram. Det krävs ett väl utfört och noggrant arbete, väl beskrivet tillvägagångssätt och en öppenhet till det som studerats. Bryman och Bell (2013) beskriver validiteten som en styrka i de kvalitativa metoderna då en intervju går på djupet och syftar till att ge en god förståelse om ett visst fenomen. I denna rapport anses alltså validiteten som hög då vi mätt det som var avsatt för studien att mäta.

## **2.5 Etiska aspekter**

För att de tillfrågande respondenterna skulle ha möjlighet att veta vad de tackade ja eller nej till skickades i god tid ett mail ut till vederbörande. Mailet innehöll information om vilka vi som författare var, vilka frågor som skulle kunna komma att ställas samt vad syftet med rapporten var. Bryman och Bell (2013) beskriver detta informationskrav som en av de etiska principer som gäller för bland annat svensk forskning. De andra principerna är samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar. Genom den information som givits de olika respondenterna kunde de efter egen vilja tacka ja eller nej till att delta i undersökningen. På så sätt blev respondenterna även förberedda på vad som väntades under intervjutillfället. Tidsbokning lämnades över till respondenterna för att de skulle känna sig bekväma med att avsätta tid och ställa upp på en intervju. I rapporten hålls en god ton gentemot respondenterna vilka presenteras på ett respektfullt sätt. Vid intervjun försäkrades även respondenterna om att de uppgifter som samlas in endast är till för undersökningen. Det bör även förtydligas att personuppgifter och andra uppgifter hos de medverkande i undersökningen inte har behandlats av någon annan än författarna och används endast till undersökningens ändamål. På så sätt har även de fyra resterande etiska principerna som Bryman och Bell (2013) påpekar tagits i beaktning. Även Jacobsen (2002) tar upp dessa etiska aspekter men betonar även att det i en undersökningsprocess kan vara svårt att tillgodose alla kraven och att dessa istället bör ses som eftersträvaransvärda ideal.

## **2.6 Litteratursökning**

Rapporten syftar till att skapa en förståelse för hur rekryteringen inom bankbranschen går till och vilka kunskaper och egenskaper som värderas i processen. Bryman och Bell (2013) påpekar att det i inledningen av ett projekt kan vara svårt att ha kännedom om existerande litteratur. Att kunna ta hjälp av existerande litteraturförteckningar och på så sätt ta del av en mängd olika böcker och artiklar är att föredra.

För samla in teori som är relevant för det valda ämnet studerades till en början tidigare uppsatser och tillhörande referenslistor. Det gjordes även för att få en uppfattning om vilka aspekter som kunde användas för att bygga upp den teoretiska referensramen. Den litteratur som använts i undersökningen är bland annat hämtad från Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet men även på biblioteket på Campus Varberg. Vad gäller att hitta relevanta vetenskapliga artiklar har söktjänster såsom Emerald och Science Direct funnits till förfogande

där sökord som bland annat *recruiting process, recruitment, employee recruitment qualifications, working qualifications samt education använts*. Att använda de elektroniska databaserna är enligt Bryman och Bell (2013) ett bra sätt att hitta publicerad litteratur som berör det valda ämnet.

## **2.7 Metodkritik**

I undersökningen genomfördes sex intervjuer. Om ett större antal intervjuer hade utförts skulle resultatet ge en större indikation på hur rekryteringsprocessen ser ut. Med det antal respondenter som undersökningen innehåller finns risken att generaliserbarheten minskar än om antalet respondenter vore fler till antalet. Givet den tidsram som innefattar kandidatkursen tillsammans med svårigheter att få respondenter att ställa upp på intervjuer, blev inte antalet intervjuer större. Dock anser vi ha fått tillräckligt med insamlad data för utförandet av undersökningen. Tillförlitligheten och säkerheten vad gäller resultatet är i sin ordning. Med en större tidsram till förfogande, hade vi gärna utfört observationer, och då suttit med vid anställningsintervjuer. Detta för att få en större insyn i hur rekryteringsarbetet går till och även för att själva kunna tolka det som sker och på det vis kunna uppvisa ett mer trovärdigt resultat i vår rapport. Vi är medvetna om att vissa referenser i rapporten är av äldre karaktär, dock anses de fortfarande hålla en aktuell standard. Referenserna är utvalda främst utifrån dess relevans och trovärdighet. Vi är även medvetna om att det i intervjuerna inte fokuserades på en specifik tjänst vid rekryteringen, målet var att se helheten. Givetvis beror en kandidats efterfrågade kvalifikationer mycket på vilken tjänst det gäller.

## **3. Teoretisk referensram**

*Avsnittet presenterar de teoretiska grunder undersökningen bygger på. Teorierna kommer att ligga till grund för det empiriska underlaget samt analysavsnittet.*

### **3.1 Rekryteringsprocessen**

Rekrytering som begrepp kommer ursprungligen ifrån *rekryter*, vilka är nyinryckta värnpliktiga. Begreppet står för valet av lämpliga soldater, vilket senare har kommit att handla om långt fler än enbart soldater (Irving, 2004). Definitionerna kring rekrytering är många fler och Judge & Ferris (1992) förklarar rekrytering som något där organisationer letar efter specifika kunskaper och erfarenheter hos individer som ansöker om arbete hos dem. Att hitta dessa önskade kunskaper är inte lätt utan kräver noga genomförd planering om vad organisationen verkligen söker, vilket organisationen behöver vara väl införstådd i (Sandstedt 2013). Sandstedt (2013) förklarar att en anställning av rätt kandidat till rätt plats gynnar

organisationen i framtiden, både ekonomiskt och konkurrensmässigt. Författaren menar vidare att det är upp till den som rekryterar att "känna av" den sökande samt ha förmågan att göra en korrekt bedömning av vederbörandes förmågor, både sociala samt arbetsmässiga.

Breaught och Starke (2000) redogör för fem aspekter i rekryteringsprocessen. Dessa aspekter är rekryteringsmål, utvecklingsstrategier, rekryteringsaktivitet, processen samt rekryteringsresultatet. I det första målet handlar det om att fastställa hur organisationen ska gå tillväga genom rekryteringsprocessen. Det innefattar b.la. vilken sorts person som eftersöks och vart annonserings ska äga rum. Valet vart annonsering skall ske är viktigt och rätt plats ger fler sökande av den utannonserade tjänsten. Annonseringsplatsen spelar också roll beroende på vilka sökande som önskas till tjänsten. Internrekrytering kan vara önskvärt om det finns förmågor i organisationen som har möjlighet att utvecklas och vid externrekrytering används ofta rekryteringsföretag eller arbetsförmedlingen. En fördel med internrekrytering är att den som blir anställd redan är bekant med organisationen och att de nya arbetsuppgifterna ter sig enklare att utföra än för en utomstående (Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor 1999). Breaught och Starke (2000) trycker på att det viktiga är att hitta kandidater som besitter organisationens önskade kvalifikationer. Författarna menar att det är betydande för organisationen att då och då under rekryteringen stämna av så att rekryteringsmålen verkligen efterföljs. Vem som verkligen är lämpad för arbetet utvecklas vidare under den andra aspekten, utvecklingsstrategier, likaså de redan satta rekryteringsmålen. Tredje och fjärde aspekten handlar om hur organisationen lägger ut tjänsten och om hur de jämför de sökande kandidaterna. Sista och femte fasen berör resultatet av rekryteringen.

Prien (1992) redogör för hur rekryteringsprocesser kan och bör gå till, för att på bästa sätt anställa den medarbetare som är bäst lämpad för tjänsten ifråga. Processen kan liknas med en modell där sju steg skall gås igenom innan förloppet kan avslutas. Första steget i denna process är att anställningsgruppen, alltså den grupp av människor som skall arbeta med rekryteringen, utformar en arbetsanalys. Arbetsanalysen innefattar vad den nyanställda ska ha för färdigheter och vad dessa färdigheter ska användas till. Arbetsanalysen är kort sagt en beskrivning av tjänsten och vilka arbetsuppgifter den innefattar. Steg två kallar författaren för en kravspecifikation, där anställningsgruppen noga bestämmer sig för vilka kvalifikationer som den nyanställda ska ha, och även vilka som är önskvärda kompetenser. Vidare i steg tre offentliggörs tjänsten till allmänheten och fortsätter med steg fyra där det första urvalet sker. De sökande gallras utefter kraven som ställdes i steg tre. De som anses intressanta att höra

mer av kallas till intervju och det är också mellan dessa kandidater konkurrensen om tjänsten står. I det femte steget undersöks den mest lämpade kandidatens referenser och eventuellt hålls någon mer intervju med personen ifråga. Enligt Bergström (1998) ska en arbetsintervju leda till huruvida den sökande kandidaten passar in för den gällande tjänsten och organisationen. Gällande arbetsintervjuns struktur anser författaren att ett antal fasta moment bör förekomma för att för att få en lämplig inblick i den sökandes kvalifikationer och personlighet. I Priens (1992) sjätte steg introduceras den nyanställda på företaget och vidare i steg sju görs en uppföljning kring hur arbetet med den nyanställda har utvecklats och framförallt hur introduktionen har fortskridit.

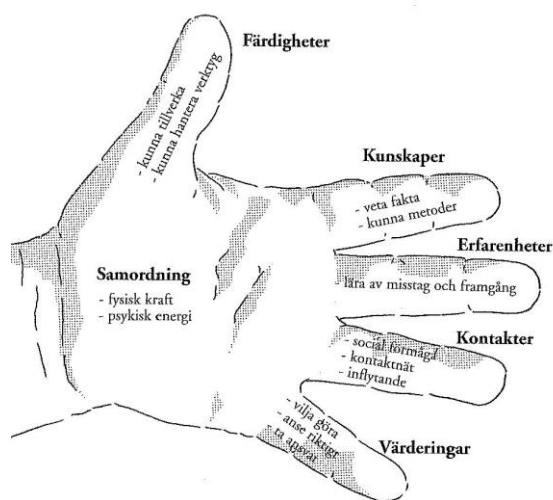
Irving (2004) menar att just introduktionsdelen är av största vikt och att processen egentligen bara har kommit halvvägs vid denna punkt. Författaren pekar på hur viktigt det är att företaget lever upp till den positiva bild som den nyanställda med all säkerhet har skapat kring företaget. Det är de första intrycken som speglar vilken känsla den nyanställda ska få kring sin nya arbetsplats. Irving menar att det finns tre saker som är extra betydelsefulla att ge den nyanställda; information, trygghet och att han eller hon snabbt känner sig behövd. Dessa behov kan tillfredsställas genom introduktionen och författaren ger även tips på vad ett introduktionsprogram bör innehålla. Punkter som beskrivs är att skicka information i god tid innan tillträdesdagen, inte överlasta den nyanställda första tiden, var tydliga med information kring praktiska detaljer, ge den nyanställda relevanta uppgifter omgående, eventuella ändringar i arbetsgruppen samt vara uppmärksam på hur gruppen tar emot den nyanställda. Författaren redogör även för punkter att följa vid uppföljningen av nyanställningen. Dessa punkter sträcker sig från början och ett halvår framöver. Det handlar här om att den nyanställda ska få möjlighet att diskutera frågor och eventuella problem som har uppstått, men även tala om trivsel, kontakter och oklarheter. Heraty & Morley (1998) håller med om att uppföljningen är av största vikt och att denna kan ge organisationen ett tillfälle att förbättra sin rekryteringsprocess. Därför är det också viktigt att göra en uppföljning efter varje enskild rekrytering.

### **3.2 Värdefulla kunskaper och egenskaper**

Ordet *kompetens* är något ständigt förekommande inom rekrytering. Men vad betyder det egentligen? Keen (2002) beskriver kompetens som förmågan att klara en viss given situation, att handla samt att kunna se framåt och ”förstå” vad framtiden kommer att kräva. I en platsannons finns ofta kompetenskrav, eller kvalifikationskrav som det också kan benämnas,

angivet. Under dessa krav kan utbildning, erfarenheter samt personliga egenskaper listas. Det är inte alltid självklart vad som menas och exakt vilka kunskaper som egentligen efterfrågas, och författaren pekar på att kompetens handlar om *förmågan* klara av en uppgift, att handla. En kompetent person har förmågan att klara av uppgifter och situationer som uppstår.

Keen (2002) tydliggör begreppet kompetens genom att illustrera det med handen som symbol. Varje individ har sina egna händer och inga är den andras händer lika. Kompetensen är på samma sätt unik och ett sammansatt begrepp som består utav olika delar. Precis som en hand är med dess fingrar.



**Figur 1.** Keens kompetenshand. Hämtad från Keen (2002)

Tummen symboliserar *färdigheter*, förmågan att hantera verktyg, att ”göra”. Att utveckla färdigheter kräver tid och ständig övning, vilket många organisationer ibland glömmer bort. Genom uppmuntran från omgivningen och ständig träning utvecklas färdigheter hela tiden, och på samma sätt som fysiska färdigheter kräver ständigt underhåll gör också de intellektuella och sociala färdigheterna det. Pekfingret står för kunskaper, och de ska komplettera färdigheterna. Kunskaper står för fakta, sammanhang och metoder. Kunskaper och färdigheter kompletterar varandra och resulterar i en begriplighet. Beroende på arbetsområde krävs olika typer av kunskaper och dessa kunskaper värderas utifrån omgivningens ögon. Långfingret symboliserar erfarenheter, och vikten av ”learning by doing”. Erfarenheter kommer utav upplevda situationer, och ju fler gånger liknande situationer sker, desto mer lär individen sig av det. Genom att reflektera över situationen utvecklar han eller hon sina färdigheter och förmågan att behärska situationerna när de

uppstår igen. Ringfingret föreställer kontakter och nätverk som kompletterar färdigheterna, kunskaperna och erfarenheterna och precis som ovan nämnt är kompetens starkt personligt och unikt. Lillfingret står för den enskilda individens värderingar. Grundläggande värderingar är något alla bär med sig och hur dessa ser ut varierar stort. Författaren menar på att en människa som besitter goda färdigheter och kunskaper, lång gedigen erfarenhet samt ett utbrett nätverk men som saknar civilkurage, som inte är villig att ta ansvar, den individen är inte kompetent. Alla fingrar på handen måste samspela och samarbeta för att handen skall kunna skapa. Handflatan står för energin och kraften det tar att skapa.

Sammanfattningsvis är kompetens samklngen mellan en situations krav och individens förmåga att lösa situationen (Keen 2002). Keen (2002) förklarar att handens symbolik kan användas vid rekrytering, då det handlar om att bedöma en individs kompetens. Det är ingen lätt uppgift och författaren trycker på att bedöma en individs kompetens inte är detsamma som att se på vederbörandes utbildning och betyg, varför handens helhetssyn kan underlätta arbetet. Handen kan även vara behjälplig vad det gäller att tydliggöra styrkor och svagheter hos individen. Vid rekrytering kan även gruppkompetens spela in, och hur gruppens samlade kompetenser kompletterar varandra. Genom att på ett bra sätt komplettera varandras kompetenser kan resultat nås. Det är av största vikt att gruppkompetensen vilar på gemensamma värderingar och att det finns en strävan åt samma håll. Det talas om företagskultur och i denna kultur ligger de grundläggande gemensamma värderingarna.

I arbetslivet utvecklas individer enligt Keen (2002) genom problem som måste lösas, och färdigheterna måste hela tiden tränas och underhållas. ”Learning by doing” är mycket viktigt, att och individens kompetens inte är oföränderlig är något att komma ihåg. Branine (2008) visar i sin studie att fokus har flyttats från jobbrelaterade metoder och urval till mer personrelaterade. Det är även av större vikt vilken typ av attityd och personlighet som kandidaten besitter än de kvalifikationer som finns att tillgå. Malmfors (1990) menar att det även kan beröra aspekter såsom vilka kunskaper och egenskaper som är önskvärda hos den nyanställda och vilka som redan finns inom den befintliga gruppen.

### **3.3 Klanstyrning**

Ouchi och Price (1993) beskriver att verksamheten kan hanteras genom tre sociala mekanismer. Dessa mekanismer är marknad-, hierarki- och klanstyrning vilka är kapabla att bidra med två ingredienser till arbetsförhållandet. Ingredienserna är att med motivation se till

att fullfölja godtagbara mål samt ge den information som behövs för att uppnå målen på ett effektivt sätt.

En klan är enligt Ouchi och Price (1993) en kulturellt enhetlig organisation där de flesta medlemmar har gemensamma värderingar, samt föreställningar om hur verksamheten ska styras för att uppnå gemensamma mål. Klanstyrningen kräver extrem enhetlighet och stabilitet och fungerar genom att socialisera varje medlem så att de individuella målen är överensstämmande med organisationens redan existerande mål. Eftersom den nyanställda medarbetaren troligtvis besitter liknande utbildning och yrkesträning blir normer och värderingar avgörande aspekter. Klanstyrning fungerar alltså tillfredställande om den nya medlemmen, i detta fall medarbetaren, redan innan har liknande värdegrund som den rådande organisationskulturen har. För att undvika skiljaktigheter gällande de uppsatta målen väljs alltså den person som passar in bäst i organisationen.

Detta styrks av Malmfors (1990) som menar att hur lyckad rekryteringen blir, handlar om hur väl personkemin, gruppdynamiken och samarbetet i gruppen kan komma att se ut. Med en nyanställd ändras förutsättningarna, och det är därför av största vikt att den nyanställda passar ihop med omgivningen och vice versa. Bergström (1998) förklarar att arbetsintervjun används som ett verktyg för att finna en nyanställd som passar in i den rådande gruppen.

Malmfors (1990) menar att det inför en rekrytering kan vara fördelaktigt att lägga fokus på vissa betydande aspekter som på sikt kommer vara betydelsefullt för arbetsgruppen. Enligt författaren gäller det att se in i framtiden, vad kan komma att ske, och vad betyder kommande händelser för kraven på gruppens kompetens?

## 4. Empiri

*Resultatet i undersökningen grundar sig på de frågor som ställts i de kvalitativa intervjuer som gjorts med rekryteringsansvariga inom bankbranschen. Avsnittet kommer till en början kort beskriva varje respondent anonymt, för att sedan behandla tre kategorier inom ämnet. Dessa är rekryteringsprocessen, vilka kvalifikationer som värderas samt gruppdynamik.*

### Presentation av respondenter

**Respondent A** har varit anställd inom företaget i 18 år och har arbetat som HR-specialist i snart fem år. A har innan sin yrkeskarriär på banken utbildat sig inom internationella relationer och tagit en kandidatexamen i ämnet. Innan tjänsten som HR-specialist blev tillgänglig hade A flera



ledarroller inom företaget och arbetade även med att utveckla och coacha andra ledare. Vidare betonade A vikten av att ha chefer och ledare omkring sig som är stöttande med stor tilltro för den enskilde individens arbetsutveckling.

**Respondent B** har varit anställd på företaget sedan 1991. B har under sina verksamma år arbetat genomgående med personalfrågor och även med viss ekonomi. Sedan tre år tillbaka är respondenten personalchef. B är utbildad socionom och har även läst halva juristlinjen. Respondenten berättar att arbetsdagarna är väldigt varierande och ingen dag är den andra lik.

**Respondent C** är i grunden utbildad civilekonom och har även läst arbetsrätt på juristlinjen där respondenten började sin studietid. Nu har respondenten under sju år arbetat på företaget som personalchef. Bank var inte något som respondenten tidigare arbetat med men förklarar att det är något som berör alla och därför är det intressant. Respondent C beskriver sin vardagliga arbetsdag som både strategiskt och operativt uppbyggd och menar att det inte finns någon vanlig dag.

**Respondent D** startade sin karriär på företaget 1999, då som student. D hade många veckors praktik vilket resulterade i en fast anställning sedan 2002. Respondenten har genomgående arbetat med HR och är nu HR-partner. Sin utbildning genomförde respondenten genom 3,5 år på högskola, där som ovan redan nämnt en större del var arbetsförlagd.

**Respondent E** har varit verksam inom banken under många år, och har arbetat sig uppåt i organisationen. E började sin karriär för 30 år sedan och har arbetat med allt ifrån kassa, expedition och låneärenden. Respondenten har även varit kontorschef på flertalet kontor runt om i regionen och är numera sedan drygt tio år tillbaka affärschef. E beskriver arbetet som affärschef som otroligt varierande och arbetsdagarna kräver en förmåga i att vara anpassningsbar. Nära ledarskap, där coachning är en central roll beskriver respondenten som en stor och viktig del av arbetet.

**Respondent F** har arbetat i koncernen i 28 år och inom banken i sedan 1998. Idag arbetar respondenten främst med HR-administration och rekrytering men har under sin väg dit bland annat arbetat med kundtjänstarbete, innesäljare, gruppcoach och administration. Respondenten berättar att en stor del av arbetsdagen består av just administration.

## Rekryteringsprocessen

Vad gäller rekryteringsprocessen går samtliga banker i undersökningen igenom olika steg för att tillslut hitta den kandidat som blir erbjuden anställning på företaget. Respondent A och B följer vid utförandet av rekryteringsprocessen en särskild modell som de har på företaget. Respondenterna beskriver att varje steg måste behandlas med största noggrannhet och att det är av stor vikt att inte agera skyndsamt. Respondent A förklarar att de steg som ingår är analys, search, urval, säkerhetskontroll och erbjudande. I det första steget görs en behovs- och bemanningsplanering där de kan bedöma omfattningen av den framtida rekryteringen. Respondent A förklarar att processen även innebär att ta fram en kravprofil med kompetens- och egenskapsmässiga aspekter. Att mäta kravprofilen mot egenskaperna görs noggrant för att finna rätt person till rätt plats, dock påpekar respondenten att det inte finns några garantier. Respondenten berättar även att det kan vara otroligt kostsamt med felrekryteringar. Även respondenterna B, C, E och F ser behovsanalysen och kravprofilen som ett viktigt steg i början av processen där de tillsammans med rekryterande chef och övriga ansvariga sammanställer vad som krävs för att få tjänsten. Respondent D berättar att tack vare sin gedigna arbetserfarenhet sitter förberedelserna inför en rekrytering i ryggmärgen.

*”Jag har jobbat med detta så länge, så jag har det i ryggmärgen. Jag kan de här tjänsterna utan och innan så jag behöver inte lägga så stor vikt vid den här behovsanalysen eller kravdelen. Jag går direkt på annons. Tjänst – annons – ut. Så det är så vi förbereder det.” - Respondent D*

När det står klart vilken typ av profil som eftersöks kommer, liksom respondent D förklarar, nästa steg i processen som är annonseringen. För samtliga banker i undersökningen gäller det först att bestämma om annonseringen ska ske internt eller externt. Utifrån det insamlade materialet framkommer att internrekrytering är det som sker först och att det allt som oftast stannar där. Respondenterna menar att om den rätta profilen för tjänsten redan finns inom företaget är det något som ska tillgodoses innan tjänsten annonseras externt. Respondenterna påpekar dock att det kan bero på vilken typ av tjänst som ska annonseras och vilken särskild kompetens som krävs för uppdraget. Vid extern annonsering används företagets hemsidor, olika jobbsajter och sociala medier. Respondenterna berättar att annonsering i dagstidningar numera inte är vanligt förekommande men att det ibland används i marknadsföringssyfte.

Samtliga respondenter förbereder sig för ett urval genom att läsa CV och personliga brev. Första urvalet sker genom en matchning med annonsens krav och de sökandes kvalifikationer. Det personliga brevet är av stor vikt för majoriteten av respondenterna och de vill gärna se ett genuint intresse för företaget och tjänsten från den som söker.

Respondenten E berättar att det vid arbetsintervjuer alltid är två rekryterare närvarande och betonar vikten av att verkligen gå på djupet i en intervju. Respondenten menar att det inte fungerar att bara skrapa på ytan. Respondent F beskriver en lyckad intervju där det är en god atmosfär och där kandidaten öppnar upp. Vidare förklarar respondent E och att en mall för utformningen av intervjun finns men att denna inte följs till punkt och pricka. Respondent B och C är två av de som istället föredrar strukturerade intervjuer och ser gärna att varje kandidat ges samma behandling. Respondent B betonar att de på så vis får en bra genomförd intervju. Flertalet av respondenterna beskriver att de kandidater som väljs ut, efter att CV och personligt brev har lästs, kallas till en första intervju för att sedan gå vidare till ett andra urval med ytterligare en intervju och personlighetstester.

Några respondenter berättar om sina nära samarbeten med yrkeshögskolor och har en vision om att flertalet framtida medarbetare ska komma att härstamma därifrån. Respondent C ser även fördelar med att tidigt rekrytera studerande:

*”Vi tar gärna in vikarier som studerar, de som precis börjat första året och så har vi dem i tre år sen så det är ju absolut en bra rekryteringsmöjlighet.” – Respondent C*

Respondent D anser att de har mycket att vinna på att anställa en person utan erfarenhet och istället lägga några år på upplärning. På så sätt utvecklar företaget ”den bästa” medarbetaren till företaget. Vidare påpekar respondenten att det krävs uthållighet hos den nyanställda då det tar lång tid att lära sig alla delar inom bankbranschen.

Enligt respondent B är helhetssynen viktig för de nyanställda för att tidigt få en förståelse för verksamheten. Respondent B och C berättar att den nyanställda tilldelas en mentor eller fadder som får agera bollplank och ha en hjälpande funktion. Respondent B menar att introduktionen bestäms utefter hur erfaren den nyanställda är och därför blir introduktionen

individuell. Respondenterna E och F påpekar dock att deras internutbildning i början av en nyanställning även blir en form av introduktion.

Vad gäller uppföljning efter en nyanställning skiljer sig de olika bankerna åt. Respondent E och B förklarar att någon uppföljning inte sker på grund av tidsbrist och andra orsaker. Målet är enligt övriga respondenter att ha månadsuppföljning som utförs av respektive rekryterande chef för att säkerställa att rekryteringen varit lyckosam för alla parter. Detta beskrivs av respondent C som otroligt viktigt.

Rekryteringsprocessen sker bland respondenterna i grunden på likvärdigt sätt.

### **Kvalifikationer som värderas**

Respondent A beskriver hur åsikterna hos de rekryteringsansvariga på företaget kan skilja sig åt och trycker på att se helheten och inte fastna i någon specifik kompetens hos kandidaterna:

*”Denna person kanske inte ligger helt rätt kompetensmässigt men har ett beteende som chefen kommer vinna på i längden. Man får hela tiden se till helheten.”* –

*Respondent A*

Egenskaper som respondenterna beskriver som viktiga inom bankbranschen är att vara affärsdriven med ett ekonomiskt intresse och relationsorienterad med känsla för kundmötet. Dessutom tas ansvarskänslan och noggrannheten upp som otroligt viktiga egenskaper då bankbranschen är reglerad och du som anställd besitter ett stort ansvar över människors ekonomi och integritet. Respondent F beskriver också de önskvärda egenskaperna men betonar även att flexibilitet är en egenskap som behövs i det unika kundmötet. Respondent C förklarar att personligheten hos kandidaterna spelar en stor roll i rekryteringsprocessen. Även respondent E menar att en kandidats personliga egenskaper är otroligt viktigt.

*”Vi går väldigt mycket på personlighet, visst att du ska ha en grundkompetens och ett grundintresse men även viljan och rätt attityd.”* -Respondent C

Respondent B förklarar att företagets internutbildning är mycket stor och att flera av de licensieringar som krävs för att arbeta inom banken ges utav företaget. Även övriga respondenter beskriver att deras internutbildning är gedigen men att någon slags

grundutbildning inom ekonomi är meriterande. Respondenten menar att knappast någon utan akademisk bakgrund anställs i dagens läge. Respondent A är inne på samma spår och förklarar att företaget i princip bara anställer kandidater med akademisk utbildning. Respondent E berättar att ett utbildningskrav på företaget är en kandidatutbildning på högskolenivå men öppnar upp och håller även med respondent B om att erfarenheten mer avgörande.

*”Det finns ju så många högskoleekonomer idag så det verkar ju konstigt om vi inte ska ha den bakgrunden egentligen. Men många gånger kanske det nästan där är så att erfarenheten väger snäppet tyngre.” - Respondent B*

Respondenter D delger en sammanfattande förklaring och menar att en akademiker har en bra grund och en bra förståelse. Det kritiska tänkandet samt en analytisk förmåga hänger ofta samman med utbildning. Samtidigt betonar respondenten att även den som inte har en akademisk utbildning kan fungera minst lika bra, och D understryker att en utbildning är bra, men inte avgörande.

### **Gruppdynamik**

Flertalet respondenter betonar vikten av kandidatens samarbetsförmåga och hur väl vederbörande kommer passa in i den befintliga gruppen. Respondent C berättar att en representant från avdelningen, en blivande kollega till kandidaten, sitter med vid ett av intervjutillfällena i rekryteringsprocessen. Respondenten beskriver att på sätt kan kollegan bekräfta om kandidatens personlighet skulle komma att fungera på arbetsplatsen då en vederbörande besitter kunskaper om den rådande atmosfären. Respondent D beskriver en annan aspekt där de tar hänsyn till vilka ytterligare egenskaper och kompetenser som behöver förstärkas i gruppen. I och med att respondenten, som tidigare nämnt, inte ser det som en nackdel att rekrytera för att lära upp, genererar det i en medarbetare som blir lämpad och passar väl in på företaget. Vad gäller att vara relationsduktig med kunder men även kollegor förklarar respondent A som otroligt viktigt. Har inte kandidaten rätt attityd och samarbetsförmåga är det mycket som blir lidande. Enligt respondenten krävs det en lagspelarare för att passa in på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis visar respondenternas uttalanden att rekrytering är en stor del av det vardagliga arbetet. Samtliga respondenter har krav på kandidater om utbildning, erfarenheter och delade värderingar som stämmer överens med företagets kultur och värdegrund.

## **5. Analys**

*Analysavsnittet visar den teoretiska referensramens samverkan med det empiriska underlaget. Fokus läggs här vid tolkningen av det resultat den empiriska undersökningen gett för att kunna se hur verkligheten kan förklaras i tidigare genomförd forskning.*

### **5.1 Rekryteringsprocessen**

Prien (1992) samt Breught och Starke (2000) redogör för olika steg att följa i rekryteringsprocessen för lyckas anställa den kandidat som är bäst lämpad för tjänsten. Flertalet respondenter i undersökningen följer likartade steg i sin process att finna rätt kandidat, något som även stöds av Judge och Ferris (1992). Somliga har en uttalad mall där varje steg är viktiga att genomföra och följa, medan andra inte har någon specifik plan. Dock tenderar de ändå att i stora drag följa samma struktur.

#### **5.1.1 Behovs- och kravprofil**

I ett tidigt skede av intervjuerna ombads respondenterna att beskriva hur de förbereder sig inför en rekrytering och hur dessa förberedelser ser ut. Samtliga respondenter menar att förberedelserna är otroligt viktiga och att dessa inte få stressas igenom. Flertalet respondenter beskriver hur de, tillsammans med närmsta rekryteringschef, utformar en kravprofil till den gällande tjänsten. Att sätta samman en behovsanalys och en kravprofil är något som Prien (1992) menar är viktigt och i denna ska det tydligt framgå vilka kvalifikationer den nyanställda bör besitta, vilket även styrks av Breught och Starke (2000). Utifrån det empiriska underlaget kan tolkas att det är viktigt att rekryteringsprocessen blir korrekt utförd för att minska eventuella merkostnader men även för att minska risken att gå miste om viktiga aspekter om kandidaternas förmågor. Detta stöds av Sandstedt (2013) som beskriver vikten av rekryteringsprocessen och hur betydelsefullt det är att genomföra en noggrann planering innan processen drar igång. På så sätt är de som rekryterar medvetna om vad organisationen verkligen söker.

#### **5.1.2 Annonsering**

Breught och Starke (2000) menar att beroende på vilka kandidater som önskas bör annonseringsplats väljas med noggrannhet. Undersökningen visar att annonsering via

företagens hemsidor och annonseringssajter är att föredra vid extern rekrytering, då de intressanta kandidaterna söker sig till företagen självmant. Annonsering via dagspress är i dagens läge inte aktuellt annat än i marknadsföringssyfte. Det kan tolkas som att de olika bankerna hellre vill visa att företaget expanderar än att locka de intressanta kandidaterna genom annonsering i dagspress. Breught och Starke (2000) påpekar att annonseringsplatsen är avgörande för vem som söker sig till tjänsten medan de i undersökningen är övertygade om att de intressanta kandidaterna istället söker sig till dem. Funderingar hos intervjupersonerna förekommer kring huruvida respondenterna kan gå miste om eventuella guldkorn som existerar på arbetsmarknaden vid ett sådant tillvägagångssätt. Finns det en möjlighet att dessa guldkorn inte söker de annonserade tjänsterna för att de redan har en anställning någon annanstans? Tankar uppkommer kring om det då borde vara upp till bankerna själva att finna de mest intressanta kandidaterna och locka dem med en attraktiv arbetsplats.

Inom de olika bankerna i undersökningen är internrekrytering något ständigt förekommande. Valet att rekrytera internt grundar sig i att den kompetens de söker redan kan finnas tillgänglig inom företaget. Internrekrytering är att föredra då den nyanställda i detta fall redan är införstådd i företagets kultur, värderingar och arbetssätt (Carroll et.al, 1999; Breught & Starke, 2000). Flertalet av respondenterna i undersökningen talar om hur de gärna ser att nyanställda växer och utvecklas inom företaget och därmed är det stort fokus på internrekrytering. Något att ha i beaktning är om ett högre in- utflöde av personal kan vara att föredra vad gäller nytänk och kompetens inom organisationen. Som ovan redan nämnt finns funderingar kring om banker kan hitta dessa egenskaper utanför bankens internrekrytering. En kandidat med stor erfarenhet från en annan bransch skulle kunna ha mycket att bidra med vad gäller nytänk och fördelaktiga arbetsrutiner. Att internrekrytering ändå är så pass vanligt förekommande kan bero på att bankbranschen är otroligt bred med flera olika befattningsområden och karriärmöjligheter.

### **5.1.3 Urval**

För att förbereda ett första urval granskas CV och personliga brev där de intressanta kandidaterna väljs ut för att erbjudas ett intervjutillfälle om den aktuella tjänsten. Det är något som är överensstämmande med vad både Prien (1992) anser och vad som sker i verkligheten enligt det empiriska underlaget. Kandidatens intresse för företaget och tjänsten är något som värderas högt av respondenterna. Dessutom bör en arbetssökande i bankbranschen vara noga med att förbereda sig inför en intervju och tänka över varför vederbörande är lämplig och hur

kandidaten kan bidra. Samtliga respondenter använder sig av intervjuer i rekryteringsprocessen, en del föredrar strukturerade intervjumallar för att ha kontroll över vad som ska beröras medan andra föredrar spontana samtal med vissa områden som stödpunkter. Sandstedt (2013) menar att den som utför intervjun ska kunna läsa av kandidaten och bilda en korrekt bedömning av vederbörandes förmågor samtidigt som Bergström (1998) anser att det krävs någon form av struktur för att finna dessa kvalifikationer och personligheter. Ur det empiriska underlaget tolkas att det gäller att hitta balansgången mellan en för strukturerad intervju och en intervju där samtalet tar bort fokus från det egentliga syftet med att hitta kandidatens kvalifikationer. Undersökningen indikerar på att vad som egentligen avgör hur intervjun genomförs är upp till den rekryteringsansvarige och dess personliga preferenser. Det är även den rekryteringsansvariges personliga värderingar samt restriktioner från respektive bank som ligger till grund för hur kandidaten bedöms.

#### **5.1.4 Introduktion och uppföljning**

Det är av stor vikt att bevara den nyanställdas nyfikenhet och känsla för företaget. En gedigen introduktion bör beröra aspekter såsom god information, skapa trygghet och en känsla av att den nyanställde känner sig behövd. Även information om det praktiska är av stor vikt likväl som den ansvariga chefen bör vara uppmärksam på hur den nyanställda fungerar i den befintliga gruppen. (Irving, 2004). Utifrån det insamlade materialet visas en stor variation i vilken typ av introduktion som bankerna erbjuder samt hur stor vikt som läggs vid den. Introduktionen kan se olika ut beroende på hur erfaren respektive individ är. Ibland sker introduktionen tillsammans med den rådande internutbildningen eller utses en mentor som en hjälpare vid de första veckorna på företagen. Det kan förklaras genom Irvings (2004) tankar om att rekryteringsprocessen endast är i uppbyggnadsfasen vid introduktionsdelen och därför kan den i praktiken förekomma i varierande form.

Likt Heraty och Morley (1998) visar undersökningen att uppföljning är av stor vikt och att respondenterna har som mål att följa upp rekryteringen och den nyanställde. Teorin visar även att uppföljningen kan fungera som en möjlighet att korrigera eventuella misstag i rekryteringsprocessen. Företagen kan på så sätt utföra framtida rekryteringar ännu bättre. Trots en medvetenhet hos samtliga respondenter kring uppföljningens vikt finns tvivel kring hur det i verkligheten genomförs eller ej. Undersökningen ger antydningar på att introduktion och uppföljning formellt sätt genomförs för att det är praxis vid rekrytering. Dock är det oklart huruvida det egentligen genomförs i praktiken.



## **5.2 Kompetens och kvalifikationer**

### **5.2.1 Kompetenskrav**

Keen (2002) visar att kompetens handlar om förmågan att kunna genomföra en uppgift. I platsannonser förekommer ofta kompetenskrav bestående av utbildning, erfarenheter och personliga egenskaper, vilka ibland kan vara tvetydigt att tolka då kompetens är ett komplext begrepp. Likt teorin visar undersökningen att olika kompetenskrav bestäms i en kravprofil. Egenskaper som ofta efterfrågas inom bankbranschen tycks var inriktade på ekonomi- och försäljningsintresse men även ansvarskänsla för kunden och noggrannhet.

Respondenterna är alla måna om utbildning och har krav på högskoleutbildade arbetssökande då dessa tenderar att ha en eftertraktad kritisk och analytisk förmåga. Dock betonar de därefter att utbildningskravet är undantagbart i de fall där relevant erfarenhet är tillgänglig. Även en kandidats personlighet framstår som en avgörande och betydande aspekt där utbildningskravet återigen riskerar att åsidosättas. Något som kan förklaras genom Branines (2008) teori som visar att kandidatens personlighet idag väger tyngre än kvalifikationerna.

### **5.2.2 Internutbildning**

Internutbildning är något som har visat sig utbrett inom bankbranschen vilket kan resultera i att de hellre väljer en kandidat utan erfarenhet för möjligheten att själva kunna forma och lära upp. Flertalet respondenter talar om hur de med fördel anställer studenter som precis påbörjat sin utbildning. Det är något som stöds av Keen (2002) som menar att färdigheter hela tiden bör tränas och underhållas, vilket gör det optimalt att kombinera praktiskt arbete med studier.

Keen (2002) tydliggör genom en modell huruvida det krävs att kunskaper, utbildning, erfarenheter och egenskaper hänger samman för att bilda en helhet och kompetens inom området. Det är inte möjligt att enbart se till en viss utbildning om vederbörandes värderingar inte stämmer överens med organisationens. I undersökningen betonade en respondent tydligt hur viktigt det är att se helheten och inte fastna vid en specifik kompetens.

## **5.3 Att anställa för gruppen**

Företagskulturen inom en organisation är viktig att ta i beaktning vid rekrytering. För att kunna behålla de rådande normer och värderingar som finns bör den nyanställda ha en likartad värdegrund för att det ska bli en tillfredställande gruppdynamik. (Ouchi & Price, 1993). I det empiriska underlaget tycks respondenterna välja kandidater i enlighet med Ouchi

och Price (1993) tankar kring klanstyrning. Det är önskvärt bland respondenterna att finna en lagspelare med samarbetsvilja och rätt attityd för att gruppen ska fungera. Keen (2002) styrker även detta med att kompetenser grundar sig i en strävan mot gemensamma mål och värderingar och Bergström (1998) beskriver att intervjun är ett bra tillfälle att avgöra om personen är passande för gruppen. Författaren menar att det även är viktigt att gruppens olika kompetensområden kompletterar varandra för en bra prestation vilket även syns i det praktiska arbetet med rekryteringar. Undersökningen visar likt Malmfors (1990) att företagen inför en rekrytering ser till vilka egenskaper och kunskaper som är befintliga i gruppen och vilka kompetenser som behöver förstärkas. Respondenterna lägger vikt vid om någon specifik kompetens saknas i gruppen och det är något som tas i beaktning inför en rekrytering med en strävan att gynna den framtida gruppdynamiken. Därmed pekar undersökningen på att behovsanalysen som skapas inför en rekrytering indirekt styrs av den befintliga gruppen, vilket i sin tur kan styra vilka kunskaper och erfarenheter som efterfrågas. Det kan även tolkas att en fungerande gruppdynamik i bankbranschen är betydelsefull då den genererar i en trivsamt atmosfär för medarbetarna men även för kunden och dess uppfattning om företaget.

## 6. Slutsats

*I följande avsnitt redovisas de framarbetade slutsatserna med utgångspunkt i att besvara syftet och frågeställningen.*

När arbetet påbörjades var det med stor nyfikenhet kring förståelsen hur rekrytering i bankbranschen går till samt vilka kunskaper och egenskaper som värderas hos en arbetssökande. Rapporten visar att banker i största mån följer de steg i rekryteringsprocessen som teorin påvisar, dock ger bankerna vissa områden större fokus än andra. Känslan är att det varierade i hur stor vikt som lades på processens olika steg. Funderingar går kring om det kan förklaras genom olika erfarenheter och värderingar från de rekryteringsansvarigas sida. En annan aspekt kan även vara att de riktlinjer som finns angående rekrytering på de olika bankerna skiljer sig åt, både i utseende och strikthet.

Undersökningen indikerar på att banker värderar en arbetssökandes personlighet, utbildning och erfarenhet. Det är svårt att urskilja vilken av dessa kompetenser som värderas högst. Känslan är att samtliga banker vill och har en strävan att anställa akademiskt utbildad personal. Utbildningskravet verkar viktigt rent formellt, dock finner vi antydningar på att

erfarenhet och personliga egenskaper värderas högre. Ses en genomförd akademisk utbildning enbart som ett kvitto på att den arbetsökande har förmågan att lära och förstå, mer än vilka kunskaper vederbörande faktiskt besitter? Utifrån undersökningen kan slutsatsen dras att högskoleutbildningar på över tre år inte automatiskt genererar i en högre uppsatt position inom bankbranschen. Oavsett utbildning måste den nyanställda genomgå omfattande internutbildningar för att bli licensierad för sitt arbete. Det är något som bankerna lägger stora resurser på och genom detta formas medarbetarna utefter företagets kultur och värderingar.

Intrycket är att det är svårt att få anställning på en bank utan tidigare koppling till branschen. Det kan utifrån undersökningen konstateras att internrekrytering är vanligt förekommande och ofta annonseras inte tjänsterna ut externt. Då kravet ändå finns om högskoleutbildning är ett alternativ för den som ser en framtid inom bankbranschen att tidigt under sin studietid söka sig dit för praktik samt sommarvikariat. Utifrån undersökningen ser vi att detta tillvägagångssätt är en bra grund och förutsättningarna för en framtida heltidstjänst förbättras avsevärt. Från bankens håll kan fördelen vara att under en längre period lära känna och forma individen utefter bankens värderingar. Det är också en fördel med internrekrytering då den nyrekryterade redan är bekant och har erfarenhet inom yrket. Tillämpandet av internrekrytering och den rådande fokuseringen kring det kan dock tendera att låsa bankerna i sin utveckling. Det kan vara värt att beakta individer med annan yrkesbakgrund som också kan bidra till gruppen och företagets utveckling. Vi tror att det är riskabelt för bankerna att luta sig tillbaka och vara bekväma med att de ”rätta” kandidaterna söker sig till deras annonseringsplatser självmant. Vid ett sådant tillvägagångssätt finns risken att de missar värdefulla kunskaper och egenskaper.

Diskussioner kring utbildning genom yrkeshögskola förekom i undersökningen och visar att det i framtiden kan komma att bli en bra utgångspunkt vid rekrytering då praktiskt lärande är fördelaktigt i bankbranschen.

### **6.1 Vidare forskning**

Det hade varit intressant att utföra en kvantitativ metod med fler synvinklar och därmed kunna få ett mer tillförlitligt resultat. En mer omfattande studie kring ämnet där utförande av observationer vore ett alternativ för att kunna bidra med ytterligare förståelse för nyexaminerade eller andra arbetsökande som ser en framtid inom bankbranschen. Något som fascinerade oss under studiens gång var den omfattande internrekryteringen som förekommer

inom bankbranschen. Det skulle även vara intressant med en mer djupgående forskning kring hur gynnsam internrekrytering faktiskt är.

## Källförteckning

- Bergström, O. (1998). *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Bokförlaget BAS
- Branine, M. (2008) "Graduate recruitment and selection in the UK" *Career Development International*, 13(6), pp 497-513
- Breaugh, J-A. & Starke, M. (2000). "Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions." *Journal of Management*, 26(3), pp 405–434
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). "Recruitment in Small Business Processes, methods and problems" *Employee relations*. 21(3), pp, 236-25
- Christensen, L. Engdahl, N. Gräs, C. & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning: en handbok*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fellinger, Å-M. (2010). *Den professionella anställningsintervjun*. Malmö: Liber AB.
- Heraty, N. & Morley, M. (1998). "In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland" *Journal of Management Development*. 17(9), pp, 662-685
- Irving, K. (2004). *Anställa rätt*. Stockholm: Kommentus Förlag.
- Jacobsen, D-I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Judge, T. & Ferris, G. (1992). "The elusive criterion of fit in human resource management." *Human Resource Planning*, 15(4)
- Jönsson, S. (2014). "The appropriate banker and the need for ontological re-positioning." *Scandinavian Journal of Management*. 30(3), pp 372-381
- Keen, K. (2002). *Kompetens – Vad är det?*. Malmö: Idman

Malmfors, L. (1990). *Företags- och jobbanalys ur Rekryteringshandboken En antologi om personalrekrytering*. Red Ahrnborg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet

Ouchi, W & Price, L. (1993) "Hierarchies, clans and theory Z: A new perspective on organization development" *Organizational Dynamics*, 21(4), pp, 62-70

Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur. Kommunlitteratur AB.

Russo, G. Rietveld, P. Nijkamp, P. & Gorter, C. (1995)."Issues in recruitment strategies: an economic perspective" *International Journal of Career Management*, 7(3), pp 3 - 13

Sandstedt, Thomas (2013). "Om rekrytering i akademien - exempen prefekter och forskarstuderande" [Elektroniskt]. Växjö: Linnaeus University Press

Svenska bankföreningen (2015). Bankfakta. [Elektronisk]. Tillgänglig: [http://www.swedishbankers.se/Sidor/3\\_Bankfakta/default.aspx](http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/default.aspx) [2015-04-08]

## Bilaga 1. Intervjuguide

- 1) Hur länge har du arbetat inom företaget? Hur har din yrkesutveckling sett ut?
- 2) Vad har du för utbildning?
- 3) Hur ser en vanlig dag ut för dig? Arbetsuppgifter?
- 4) Hur stor del av din arbetsvardag lägger du på just rekryteringar?
- 5) Hur förbereder ni er inför en rekrytering?
- 6) Vad tycker du är absolut svårast med rekryteringsprocessen?
- 7) Vilket är ditt favoritmoment inom rekrytering?
- 8) Vad avgör hur ni annonserar ut tjänsterna? Vilka aspekter diskuteras och hur stort arbete läggs bakom detta val?
- 9) Hur sker första urvalet?
- 10) Hur tycker du att den ”perfekta” arbetsintervjun ska vara?
- 11) Hur vet ni när ni har funnit ”rätt person till rätt plats”?
- 12) Nämn tre egenskaper som du tycker behövs för att arbeta inom bankbranschen?
- 13) Hur stor vikt lägger ni vid utbildning? Vilken typ av utbildning är meriterande?
- 14) Finns det någon form av internutbildning?
- 15) Hur tycker du kandidaten ska förbereda sig inför en arbetsintervju?
- 16) Hur stor vikt läggs på om kandidaten “kommer” att stanna länge på företaget?
- 17) Vad sker efter att alla intervjuer är genomförda?
- 18) Har ni någon introduktion för de nyanställda? Hur går den till?
- 19) Finns det någon speciellt program för introduktionen?
- 20) Görs det någon konkret uppföljning om hur det går för den nyanställda?
- 21) Vem utför uppföljningen?