



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP**

## **”TVÅ BEHÖRIGA AV 100 SVAR”**

En studie om företags upplevelser av rekrytering  
och matchning på arbetsmarknaden

**Andreas Nyman**

---

|                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| Examensarbete:          | 15 hp                           |
| Program och/eller kurs: | Examensarbete i arbetsvetenskap |
| Nivå:                   | Grundnivå                       |
| Termin/år:              | VT 2016                         |
| Handledare:             | Gunnar Gillberg                 |

## Abstract

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Examensarbete:          | 15 hp  |
| Program och/eller kurs: | Examensarbete i arbetsvetenskap  |
| Nivå:                   | Grundnivå  |
| Termin/år:              | VT 2016  |
| Handledare:             | Gunnar Gillberg  |
| Examinator:             | Birgitta Jordansson  |
| Nyckelord:              | Rekrytering, Matchning, Små- och medelstora företag, Person-organisation fit |

---

**Syfte:** Det övergripande syftet med denna studie är att belysa små och medelstora företags syn på rekrytering och matchning och få mer kunskap kring vilka typer av rekryteringsforum som företagen använder och vilka aspekter som är viktiga för deras val av rekryteringsforum samt på vilket sätt dessa forum skulle kunna arbeta för en bättre matchning.

**Teori:** Den teoretiska ansats som valts är Person-Organisation Fit. Val av teoretisk ansats gjordes utifrån ett perspektiv av att rekrytering och matchning på arbetsmarknaden handlar om en form av samspel mellan arbetsgivare och arbetstagare. Person-Organisation fit behandlar denna typ av samspel genom att belysa matchningsbehov och matchningsproblem. Som komplement användes även modell för olika dimensioner av kompetens.

**Metod:** Frågeställningarna har studerats genom kvalitativ ansats och datainsamling i form av enskilda intervjuer med fem representanter för fem olika företag av varierande storlek och med olika typ av verksamhet. En tematisk analys där likheter och skillnader i intervjumaterialet analyserades genomfördes.

**Resultat:** Resultatet visade att företagen, trots olika verksamhet, angav liknande aspekter i form av kostnader och effektiv hantering som viktiga för val av rekryteringsforum. Hur företagen såg på möjligheten att finna kompetent personal växlade. Behovet av dialog och kompetenskalibrering lyftes dock som viktigt för att förbättra forumens möjlighet att bidra positivt till matchning.

## Förord

Ett stort tack skall tillägnas Svenskt Näringslivs regionkontor i Göteborg. Deras hjälp med att förse mig med kontaktuppgifter till olika företag och därmed en möjlighet att kunna komma i kontakt med personer som var villiga att intervjuas är en grundpelare i arbetet.

Ett tack skall även tillägnas de personer som har deltagit i studien. Tack för att ni var villiga att avsätta tid och berätta om era tankar och erfarenheter kring rekrytering i era respektive företag. Er information gjorde det möjligt att skriva detta arbete.

Inte minst så vill jag även rikta ett stort tack till min handledare Gunnar Gillberg som har bidragit med stöd, råd och vetenskapliga artiklar som har varit till stor nytta och betydelse för detta arbete.

Tack alla ni som ställde upp!

Andreas Nyman

Maj 2016

# Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| 1. Inledning och problemformulering .....  | 5  |
| 1.1 Syfte och frågeställningar .....   | 6  |
| 2. Bakgrund .....  | 7  |
| 2.1 Rekrytering .....  | 7  |
| 2.2 Rekryteringsforum .....  | 8  |
| 2.3 Matchning .....  | 10 |
| 3. Tidigare forskning och teori .....  | 12 |
| 3.1 Tidigare forskning .....   | 12 |
| 3.1.1 Rekrytering .....  | 12 |
| 3.2 Teoretiska modeller .....  | 17 |
| 3.2.1 Person-Organisation Fit .....  | 18 |
| 3.2.2 Dimensioner av matchning .....   | 20 |
| 4. Metod .....   | 22 |
| 4.1 Vetenskapsteoretisk ansats och metod .....   | 22 |
| 4.2 Design och datainsamling .....   | 23 |
| 4.3 Tillvägagångssätt .....  | 24 |
| 4.4 Dataanalys .....   | 25 |
| 4.5 Forskningsetiska aspekter .....  | 26 |
| 4.6 Studiens trovärdighet .....  | 26 |
| 5. Resultatredovisning .....   | 28 |
| 5.1 Vilka typer av rekryteringsforum används av företagen och vilka aspekter är viktiga för deras val av forum ..... | 28 |
| 5.1.1 Kostnader .....  | 28 |
| 5.1.2 Effektiv hantering .....   | 29 |
| 5.2 Rekryteringsforum till stöd för god matchning .....  | 30 |
| 5.2.1 Samspel .....  | 30 |
| 5.2.1.1 Dialog .....   | 31 |
| 5.2.1.2 Kompetenskalibrering .....   | 31 |
| 6. Analys och diskussion .....   | 34 |
| 6.1 Val av forum och viktiga aspekter för val .....  | 34 |
| 6.2 Möjlig utveckling för rekryteringsforum att stödja en god matchning .....  | 35 |
| 7. Slutsatser .....  | 39 |
| Litteratur- och källförteckning .....  | 40 |
| Bilagor .....  | 43 |
| Bilaga 1 Informationsbrev .....  | 43 |
| Bilaga 2 Intervjuguide .....   | 44 |

# 1. Inledning och problemformulering

Hur fungerar samspelet på arbetsmarknaden mellan olika aktörer vad gäller rekrytering och matchning? I flera rapporter pekar företag på att man saknar personal alternativt att man saknar personal med rätt kompetens (Arbetsförmedlingen 2015; Svenskt näringsliv 2016a; Cedefop 2015). Samtidigt upplever sig personer stå utanför arbetsmarknaden eller upplever att vägen till en anställning och även till en första kontakt med en arbetsgivare/arbetsplats är mycket lång. Den offentliga Arbetsförmedlingen har idag och även historiskt haft ett särskilt ansvar för att underlätta för arbetssökande och arbetsgivare att hitta varandra samt att prioritera stöd till de personer som finns långt ifrån att kunna komma in på arbetsmarknaden. Utöver Arbetsförmedlingen finns även en rad andra forum eller kanaler som arbetsgivare kan använda sig av för att finna personal. De informella rekryteringsforumen fyller idag liksom historiskt, parallellt med de formella, också en viktig funktion. Sedan mitten på 90-talet har också antalet privata rekryteringsforum ökat.

Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) har visat att allt fler företag väljer bort den offentliga arbetsförmedlingen då man planerar att rekrytera personal. Undersökningen visade att när företag skall anställa ny personal till sin verksamhet väljer i allt fler att gå via andra typer av rekryteringsforum för att finna möjliga kandidater till de tjänster som företaget utlyser (IFAU 2001:33). Även Svenskt Näringsliv, som är en arbetsgivarorganisation, har i en serie rapporter visat på en liknande utveckling över tid där allt fler av deras medlemsföretag väljer bort Arbetsförmedlingen vid rekrytering. Enligt den senaste rapporten från 2016 så använde sig mindre än hälften (48 %) av medlemmarna av Arbetsförmedlingen då de skulle rekrytera ny personal (Svenskt Näringsliv 2016a).

I Arbetsförmedlingens myndighetsuppdrag står att myndigheten ska bistå arbetssökande och företag samt att underlätta matchningen mellan dessa två parter. En angelägen fråga blir varför så många företag verkar välja bort Arbetsförmedlingen som en instans som kan bistå dem i rekryteringsprocessen och istället väljer andra rekryteringsforum. Det tycks alltså finnas en form av en mer decentraliserad ”matchningsmarknad” där allt fler aktörer bidrar. Rapporter från exempelvis IFAU och Riksrevisionen beskriver att fler företag väljer bort arbetsförmedlingen och vänder sig till andra alternativ på marknaden för att skapa bättre förutsättningar för samspelet på arbetsmarknaden. Dessa rapporter fokuserar dock inte på

*vilka aspekter* som företagen själva framhåller som de mest viktiga för sina val av rekryteringsforum eller hur företagen anser att *rekryteringsforumen bör arbeta* för att underlätta rekrytering och bidra till en god matchning på arbetsmarknaden.

Frågor kring arbetsmarkandes funktion och hur samspel mellan arbetsgivare och arbetstagare kan fungera så optimalt som möjligt, liksom hur samspelet i form av en god rekrytering och matchning kan underlättas, är i hög grad relevant för ämnet arbetsvetenskap. Områdena rekrytering och matchning är dock både stora och komplexa. I denna studie görs därför flera avgränsningar av områdena. Det som har varit fokus är den rekrytering som sker av privata arbetsgivare i små och medelstora företag. Det har också enbart varit företagets egen syn på rekrytering vad gäller vilka rekryteringsforum man väljer och varför man gör dessa val som varit i fokus. På samma sätt så är området matchning kraftigt avgränsat till att enbart avse behov av kompetent personal och företagets syn på hur de valda rekryteringsforumen kan tillgodose detta.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet är att belysa små och medelstora företags syn på rekrytering och matchning

De specifika frågeställningar som undersöks är

- Vilka typer av rekryteringsforum använder de studerade företagen och vilka aspekter beskriver de vara viktiga för sina val av forum
- Hur beskriver företagen att rekryteringsforum bör arbeta för att uppnå en välfungerande matchning mellan företagets behov av kompetent personal och tillgänglig arbetskraft

## 2. Bakgrund

I avsnittet kommer olika väsentliga områden att beskrivas för att ringa in problemformuleringen och ge en bakgrund till de frågeställningar som undersöks.

En grundförutsättning för en väl fungerande arbetsmarknad är såväl en välfungerande rekryteringsprocess som en god matchning av efterfrågan på och utbud av arbetskraft. Regeringen pekar också i sin senaste vårbudgetproposition (Prop. 2015/2016:100, kap. 09) på en risk för sysselsättningstillväxten och för att arbetsgivare har svårt att hitta rätt kompetens. Man skriver också i propositionen att det tar allt längre tid för företagen att rekrytera och att det kan indikera problem med att hitta personal med rätt kompetens.

Enligt Arbetsförmedlingens arbetsgivarundersökning från 2015 upplevde 28 procent av företagen brist på arbetskraft vid rekrytering, vilket i ett längre historiskt perspektiv är en hög andel (Arbetsförmedlingen 2015). Även en enkät från Europeiska Unionen från 2013 visade på problem för företagen i unionens länder att hitta personal med rätt kompetens. I Sverige angav exempelvis fem av tio företag att man hade svårt att hitta personal vilket var fler jämfört med genomsnittet (4 av 10 företag) för alla EU länderna (Cedefop 2015).

Enligt Svenskt Näringsliv så har företagsamheten 2015 ökat i 224 av de 290 kommunerna (Svenskt Näringsliv 2016b). I Västra Götalands län har ökningen varit speciellt stor och är nu nästan 12 %. Ökningen gäller även företagsamheten bland kvinnor och unga (Svenskt Näringsliv 2016c). Detta pekar på att behovet av arbetskraft inte är minskande utan att det tvärtom finns ett överhängande behov av att fylla vakanta tjänster med personal som motsvarar de krav som arbetsgivare har.

### 2.1 Rekrytering

Rekrytering beskrivs som en process där ”ett samhälle eller socialt system skaffar sig nya medlemmar” (Flaa m.fl. 1998:55). Rekrytering av personal kan på så sätt diskuteras både utifrån ett samhällsperspektiv (makro perspektiv) och ett organisationsperspektiv (meso perspektiv). Rekrytering har en central betydelse för samhället och arbetsmarknaden i sin helhet men är också avgörande för arbetsgivare (exempelvis, stat, landsting, kommun och näringsliv).

Utifrån ett organisationsperspektiv handlar rekrytering om att fylla vissa behov av kompetens inom ett företag, eller hos annan arbetsgivare. Förmågan hos en organisation att ha en fungerande personalomsättning vid rekrytering av gamla eller nya platser som skall fyllas är en av de avgörande faktorerna för hur konkurrenskraftig en organisation blir. Klarar inte organisationen att finna personal eller att man rekryterat fel typ av personer som antingen inte har rätt kompetens eller inte kan samspela med organisationen kan det leda till exempelvis minskad produktion av någon vara/tjänst. (Aronsson m.fl. 2012:356).

Den funktion eller person som ansvarar för rekryteringen i organisationen har därmed ett viktigt uppdrag. Det blir betydelsefullt vilka typer av rekryteringsforum eller kanaler man vänder sig till och att dessa kan svara upp mot de kompetenser som arbetsgivaren behöver. Ansvar för rekrytering kan ligga inom den egna organisationen eller outsourcat till annat rekryteringsforum. Valet kring om rekryteringen skall skötas internt av organisationen eller outsourcas och på vilket sätt den sökande organisationen väljer att gå tillväga kan bero på vilken typ av tjänst som behöver tillsättas. Ytterligare ett alternativ kan vara att inte själv anställa utan istället tillfälligt hyra in personal via bemanningsföretag exempelvis för att fylla arbetskrafts behov mer tillfällig karaktär.

## 2.2 Rekryteringsforum

När arbetsgivare behöver ny arbetskraft finns det många olika rekryteringsforum eller kanaler att välja bland. En grov indelning av dessa möjliga forum är; formella forum och informella forum.

Tabell 1. Exempel på formella respektive informella rekryteringsforum (författarens egen sammanställning)

| <i>Formella forum</i>                             | <i>Informella forum</i>   |
|---|---|
| Offentlig arbetsförmedling                        | Direktkontakt av arbetsgivare eller arbetssökande med presumtivt intresserade |
| Privat arbetsförmedling - rekryteringsföretag     | Tips om presumtivt intresserade från vänner                                   |
| Annonser i fackpress, dagspress eller annan media | Tips om presumtivt intresserade från nuvarande/tidigare anställda             |
| Webbannonser                                      | Direktanställning av familjemedlemmar, släktingar                             |
| Sociala medier (ex. linkedin)                     | Informella sociala medier (ex. facebook)                                      |
| Rekryteringsmässor                                |   |



Formella och informella rekryteringsforum har alltid funnits parallellt men tyngden i vilken typ av forum som mest används har växlat över tid (Olofsson & Wadensjö, 2009). Det formella forum som under en lång tid haft ett huvuduppdrag att tillgodose arbetsgivares behov av arbetskraft är den offentliga Arbetsförmedlingen.

I Rekryteringsenkäten som genomförs av Svenskt Näringsliv kartläggs medlemsföretagens olika erfarenheter och utmaningar kring rekrytering, kompetensbehov samt användande av rekryteringsforum.. Enkätundersökningen har genomförts vartannat år sedan början av 90-talet. I rapporten, ”Rekryteringsenkäten 2016”, som baseras på den senaste enkätundersökningen från 2015 redovisas en rad olika typer av forum som företagen vänder sig till vid rekrytering, se tabell 2. Procentandelarna är en återspeglning av Svenskt Näringslivs medlemmars val av forum och sammanställningen täcker inte offentliga arbetsgivare.

Tabell 2 Rekryteringsforum enligt Svensk Näringslivs rekryteringsenkät 2016

| <i>Använda rekryteringsforum 2015</i> | <i>Andel (%)</i> |
|---------------------------------------|------------------|
| Informella- kontakter/ kontaktnät     | 60               |
| Arbetsförmedlingen                    | 45               |
| Sociala medier                        | 37               |
| Annonsering                           | 32               |
| Spontanansökningar                    | 27               |
| Rekrytering/- bemanningsföretag       | 24               |
| Andra internetjänster                 | 17               |
| Samarbete med utbildningsanordnare    | 9                |
| Rekrytering utomlands                 | 4                |

Källa: Rekryteringsenkäten 2016a, Sammanställning publicerad av Svenskt Näringsliv 2016.

Rekryteringsenkäten beskriver även att val av rekryteringsforum delvis har att göra med vilken typ av tjänst som utlysts och vilken typ av kompetens som företaget söker. Det framkommer att utbildningsnivå är ett sådant kompetenskrav som till viss del påverkar vilken rekryteringskanal som företag väjer att gå via. När man söker medarbetare med hög utbildning väljer man exempelvis att använda sig av annonsering samt att gå via bemanningsföretag i högre grad (Svenskt Näringsliv 2016a).

Även om vissa arbetsgivare på arbetsmarknaden numer alltmer går via privata rekryteringsforum har den offentliga Arbetsförmedlingen, under en lång tid haft, ett huvuduppdrag att tillgodose arbetsgivares behov av arbetskraft och fungera som en brygga mellan arbetsgivare och arbetssökande. De första offentliga arbetsförmedlingarna var

kommunala och inrättades år 1902 och förstатligades under andra världskriget. Trots att Arbetsförmedlingen var huvudaktören så är det intressant att notera är att det kring förra seklet fanns privata arbetsförmedlingar. Dessa drevs inledningsvis med syfte att underlätta rekrytering av arbetskraft inom vissa yrkeskategorier (Olofsson & Wadensjö 2009: 22, 68). Det fanns sedan också förmedlingar som drevs av olika organisationer bland annat fackföreningar.

Under omkring 50 år var dock Arbetsförmedlingen i det närmaste ensam aktör innan det s.k. arbetsförmedlingsmonopolet avskaffades. Detta skedde genom att en ny lag, Lag (1993:440) om privat arbetsförmedling, trädde i kraft i juli 1993 och som gav möjlighet för privata aktörer att leverera samma tjänster som Arbetsförmedlingen. Lagen har senare uppdaterats också med regler kring uthyrning av arbetskraft dvs. som berör bemanningsföretagens verksamhet.

## 2.3 Matchning

Utöver att en rekrytering tjänar till att anställa arbetskraft som ska utföra ett visst arbete för produktion av varor eller tjänster handlar det inte bara om kompetens generellt. Det handlar inte enbart om rekrytering av ett antal medarbetare utan om medarbetare som motsvarar den kompetens och de särskilda kvalifikationer som behövs dvs. nå en så optimal, eller god, matchning på arbetsmarknaden som möjligt.

I rapporten, Matchning på den svenska arbetsmarknaden, en underlagsrapport till Framtidskommissionen, beskrivs matchning handla om ”hur effektivt utbud och efterfrågan möts på arbetsmarknaden – eller annorlunda uttryckt, hur pass väl allokeringen på arbetsmarknaden fungerar” (Karlsson & Skånberg 2012:11).

En väl fungerande matchning på arbetsmarknaden är viktig både för samhället (makronivå) i stort, på företagsnivå (mesonivå) liksom för den enskilde arbetstagaren (individnivå). Att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt genom att underlätta matchningen av utbud och efterfrågan på arbetskraft är också ett övergripande syfte för arbetsmarknadspolitiken i Sverige (Olofsson & Wadensjö, 2009:8). Arbetsmarknadspolitikens uppdrag att skapa förutsättningar för och underlätta matchning utgör också den statliga Arbetsförmedlingens huvuduppdrag (Furåker & Blomsterberg 2009:290). Utöver dessa funktionsunderlättande insatser kan arbetsmarknadspolitiken rikta sig mer direkt mot utbudet av arbetskraft t.ex.

genom utbildningsinsatser inom olika bristyrken eller mot efterfrågesidan genom att t.ex. ge subventioner till arbetsgivare för att underlätta nyanställningar.

Arbetsförmedlingen har länge ansetts som ett viktigt redskap för arbetsmarknadspolitikens möjlighet att bidra till matchning på arbetsmarknaden. Arbetsförmedlingen beskriver själv uppdraget som att ”bidra till en väl fungerande arbetsmarknad både för arbetssökande och för arbetsgivare genom att hjälpa arbetssökande att hitta ett jobb och företag att hitta rätt kompetens. En viktig uppgift är också att rusta de som står lite längre från arbetsmarknaden. På så sätt kan vi bidra till att förhindra utslagning och öka sysselsättningen på lång sikt” (AF webbsida). Arbetsförmedlingens myndighetsuppdrag är alltså tvådelat.

För att sammanfatta så är en välfungerande rekrytering en central komponent för samhället och för att arbetsmarknaden med dess olika aktörer ska fungera väl. Möjligheten att kunna rekrytera ”rätt” personal är en av de avgörande faktorerna för hur konkurrenskraftig en enskild arbetsgivare kan vara men har också betydelse för konkurrens och tillväxt i stort i ett samhälle. För att underlätta ekvationen, rätt person – på – rätt plats, så krävs en god överblick över kvalifikationer och erfarenheter bland möjlig och tillgänglig arbetskraft samt en överblick kring vilket rekryteringsbehov och kompetensbehov som olika verksamheter har. Rekryteringsforumens främsta uppdrag är att stödja processen för en god matchning där arbetsgivare skall kunna finna rätt personal och arbetstagare skall kunna få utvecklas hos rätt arbetsgivare. Parallellt finns både formella och informella rekryteringsforum en arbetsgivare kan använda sig av. Många arbetsgivare väljer dock att anlita privata forum istället för att vända sig till den offentliga Arbetsförmedlingen även om den har ett huvuduppdrag som matchningsaktör i svensk arbetsmarknadspolitik.

## 3. Tidigare forskning och teori

Fokus i den första delen av detta avsnitt är tidigare forskning kring företagens rekrytering och de kanaler eller forum de använder och hur dessa har förändrats liksom kunskap kring matchning och matchningseffektivitet och möjlig mis-match i matchningen på arbetsmarknaden.

### 3.1 Tidigare forskning

#### 3.1.1 .1 Rekrytering

Rekrytering och rekryteringsprocesser är mycket viktiga då de skapar möjligheter för organisationer och arbetsgivare att tillhandahålla de varor eller tjänster som marknaden efterfrågar och därmed är rekrytering också en grund för organisationer möjlighet till expansion och tillväxt. I en undersökning av Institutet för Arbetsmarknads Utvärdering (IFAU) från år 2000 såg man att en tredjedel av de företag (av totalt 3582 företag) som ingick i studien hade problem att rekrytera den personal de behövde. Man pekade både på brist på personal generellt men i synnerhet så låg problemet i att man inte kunde rekrytera personal med rätt kompetens (Ekström 2001:1, 3).

En kvalitativ undersökning från 2011, som undersökte brittiska arbetsgivares rekryteringsbeteende och beslut i små och medelstora företag, beskrev att det mest grundläggande behovet för rekrytering ofta var företagets behov av arbetskraft för att kunna bevara sin kundbas eller sitt rykte på den marknad där man hade sin verksamhet. Andra orsaker till rekrytering var behovet av att växa och expandera som företag exempelvis i produktionsvolym eller etablering på fler orter. En vanlig orsak var även att man genom en viss typ av rekrytering önskade utveckla företaget till att bli mer mångfacetterat, exempelvis vad gäller möjligheten att kunna erbjuda nya typer av tjänster (Davidsson 2011:21).

Efterfrågan på personal betyder vanligen inte enbart efterfrågan på mer personer utan på mer personer/personal med specifika kvalifikationer eller kompetenser. Kvalifikationskrav handlar givetvis om vilket yrke personen ska arbeta inom men Svensson beskriver också att begreppet kvalifikationer är mångfacetterat och att de kvalifikationer som efterfrågas kan ha olika kompetenskaraktär. Kanske är det utbildningsmässig kompetens med speciella kunskaper som främst behövs men det kan också handla om kompetens som har att göra mer med personens

personliga egenskaper (Svensson 2009: 222-223). Eftersom arbetslivet både har en hög specialiseringsgrad samtidigt som många arbeten kräver förmåga att kunna knyta ihop både kunskaper, erfarenheter, personliga egenskaper såsom social förmåga så kan kvalifikationskraven vara mycket mångfacetterade. Man kan också ibland tala om att arbetsgivare efterfrågar organisationsspecifik kompetens som inte kanske i första hand handlar om formella kompetenser utan mer av informella kompetenser t.ex. att den som ska anställas känner till organisationskulturen (Svensson 2009: 218-221).

Då man undersöker rekrytering och val av rekryteringsforum så är det också intressant att veta något om hur företagen, innan rekrytering, analyserar sitt behov av arbetskraft och vilken kompetens man önskar. I en studie som sammanfattade ett större Europeiskt Socialfondsprojekt så beskrev man att små, men även medelstora, företag sällan har en sådan strategiskt genomförd rekryteringsprocess där man först gör en omfattande analys. Man menade att denna typ av företag oftare rekryter utifrån sina omedelbara behov. I studien beskrev man också att företagen mer sällan hade gjort en djupare analys av sina behov av personal och kompetens långsiktigt. Istället fick man ofta agera mer utifrån ett här-och-nu läge och försöka bedöma framtida rekryteringsbehov och kompetensbehov utifrån informella diskussioner med medarbetare och kollegor i sin bransch snarare än att lita till långsiktiga strategiska analyser och utvecklingsplaner (Keogh & Stewart 2001).

Vilka val av rekryteringskanaler eller forum som arbetsgivare sedan använder sig av anses delvis hänga samman med vilka krav den aktuella tjänsten kräver, exempelvis utbildningsnivå, vilken bransch arbetsgivarna tillhör, arbetsgivarnas/arbetsställets storlek och vilken tid och kostnad som arbetsgivaren anser det vara befogat att lägga på rekryteringen (Ekström 2001:23).

### **3.1.2 Matchning**

Ett övergripande syfte för arbetsmarknadspolitiken och arbetsmarknadens funktion är att så bra som möjligt försöka matcha utbud och efterfrågan på arbetskraft. På makronivå handlar det om att arbetssökande och lediga tjänster kan matchas på bästa sätt för att bland annat minska arbetslöshet i samhället men också för att minska enskilda individers frånvaro från arbetsmarknaden som annars skapar ett ekonomiskt och socialt utanförskap (Gallie 2003). På företagsnivå handlar det bland annat om att företagen behöver en god matchning för att kunna nå en god produktivitet och för att förhindra en alltför hög personalomsättning. Om inte

matchningen är effektiv dvs. att arbetstagare anställs för arbeten som inte passar just deras kompetensprofil så ger det också företagen produktivitetsförluster (Karlsson & Skånberg 2012). Matchning är dock inget endimensionellt begrepp utan innehåller olika dimensioner såsom exempelvis utbildning eller erfarenheter. Vilken/vilka delar som är mest avgörande för en god matchning varierar beroende på typ av arbete/tjänst (Quintini 2011b). En god matchning på företagsnivå kan även påverka arbetsmiljöaspekter för den enskilde anställda men också gruppen anställda på en arbetsplats på ett positivt sätt. Den enskilde känner sig tillfredsställd med det arbete hen förväntas göra och arbetsgruppen känner sig trygg med att ett visst arbete blir gjort på ett kompetent sätt (Aronsson m.fl. 2012:356).

Den allmänna uppfattningen var länge att det var den statliga Arbetsförmedlingen som var den givna huvudaktören för att brygga mellan arbetsgivarnas behov och den arbetskraft som fanns tillgänglig för olika anställningar. Arbetsförmedlingens roll centrala roll kulminerade i mitten av 1970-talet då arbetsgivare blev skyldiga att anmäla lediga plaster till arbetsförmedlingen (Olofsson & Wadensjö 2009:22). En orsak till att Arbetsförmedlingens monopol som ensam matchningsaktör och rekryteringsforum upphörde och att uppgiften avreglerades 1993 var att det några år dessförinnan hade kommit en mängd bemanningsföretag där arbetsgivare tillfälligt kunde hyra in personal och därmed inte behövde tänka permanenta rekryteringar och anställningar när de behövde personal. Detta reglerades dock inte till en början i lagstiftningen utan kom in senare. Skyldigheten som funnits att anmäla alla lediga arbeten till Arbetsförmedlingen upphörde sedan också 2008. Att även denna skyldighet upphörde bottnade just i att man redan i början på nittio-talet tagit bort Arbetsförmedlingens monopolställning och att det då inte blev särskilt relevant att behålla anmälningskyldigheten utan att det blev en naturlig följd att slopa denna (Bergström, Håkansson, Isidorsson & Walter 2007:7).

Under 1990-talet såg man att flera arbetsgivare började förändra sina vägar och forum för att rekrytera den personal man behövde. Fler och fler började använda mer informella kanaler för att hitta rätt personal jämfört med tidigare. I en studie från år 2000 som omfattade tre sektorer (jordbruk, industri och byggbransch, privata tjänster, samt offentlig sektor) visade man att ca 2/3 av alla rekryteringar gick via arbetsgivarnas informella kanaler (Ekström 2001:4). För de medlemsföretag som tillhör Svenskt Näringsliv var det för 2015 omkring 60 % som använde olika informella kanaler vid rekrytering (Svenskt Näringsliv 2016a). I en rapport från IFAU

beskrivs att Arbetsförmedlingen i huvudsak använts av arbetsgivare som tillhörde den offentliga sektorn (Ekström 2001:21). Olofsson och Wadensjö skriver att man omkring 2008 uppskattade att ca 30-40 procent av jobben förmedlades genom Arbetsförmedlingen (Olofsson & Wadensjö, 2009:22). Då Riksrevisionen undersökte arbetsgivares rekryteringskanaler uppskattades att ca en tredjedel av företagen använde sig av den offentliga arbetsförmedlingen (Riksrevisionen 2010:86).

Ibland de privata rekryteringsforumen finns även de som sysslar med bemanning. Bemanningföretagen huvudsakliga roll beskrivs också av vissa som en matchningsaktör där de kopplar samman arbetskraft med arbetsgivare och på så sätt effektiviserar sökstrategier för både arbetsgivare och presumtiv arbetskraft (Walter 2012:39).

Framtidskommissionen beskriver i en rapport att det finns ganska lite forskning om matchning på den svenska arbetsmarknaden och att de undersökningar som finns är svåra att jämföra. Man menar dock att de studier som finns ger en indikation om att matchningseffektiviteten verkar ha försämrats under senare årtionden. Exempelvis skriver man att enbart ca 50 % av de anställda har en korrekt matchning i relation till sin utbildningslängd och utbildningsinnehåll (Karlsson & Skånberg 2012:56).

I en studie från 2008 kring regionala skillnader i matchningseffektivitet framkom att det fanns stora skillnader mellan länen. Jämtlands län hade då den högsta matchningseffektiviteten och Blekinge den lägsta. Det man också pekade på, som var lite oväntat, var att matchningseffektiviteten i mer tätbefolkade län var lägre. Exempelvis var effektivitetsgraden för Västra Götaland tillsammans med Stockholm och Skåne förhållandevis låga jämfört med andra län (Arkani & Löf 2008:57).

Utifrån ett samhällsperspektiv så är frågor kring matchningseffektivitet och mis-match mellan de kvalifikationer som arbetsgivare efterfrågar och de kvalifikationer som tillgänglig arbetskraft kan erbjuda en mycket viktig fråga för arbetsmarknaden nationellt och internationellt och i högsta grad också aktuell för beslutsfattare (policy makers) i många länder (Quintini 2011a:7). I en studie av länder inom OECD rapporterades det att 1/4 av arbetskraften i genomsnitt var överkvalificerad för det arbete de gjorde och 1/5 beskrevs vara underkvalificerade för sitt arbete. Man tog också upp att skillnaderna för vissa grupper kunde vara ännu större, exempelvis pekade man på situationen för personer som var nya på

arbetsmarknaden såsom unga och personer som nyss kommit till landet (Quintini 2011b:4). I en annan sammanställning så beskrevs också Sverige tillsammans med Frankrike, England och Irland vara bland de länder där flest tillfrågade ansåg att man var överkvalificerad för det arbete man gjorde. För Sveriges del ansåg 41 % att det fanns en mis-match i form av överkvalificering i förhållande till de krav som man uppfattade att arbetsuppgifterna ställde (Quintini 2011a:17).

I en forskningsrapport som genomförts på uppdrag av LO analyseras också trender och problem i rekrytering och matchning (Cronert 2015:122). Rapporten har en bred ansats och analyserar framförallt Arbetsförmedlingens roller på den moderna arbetsmarknaden i frågor kring rekrytering och matchning. I rapporten pekar man på att det har skett en diversifiering av rekryteringsforumen det senaste decenniet vilka delvis har ersatt delar av Arbetsförmedlingens verksamhet. Denna förändring menade man särskilt gällde bland till exempel arbetssökande som har arbete eller står nära arbetsmarknaden men också för grupper längre från arbetsmarknaden. I rapporten diskuterar man att denna diversifiering skulle kunna sänka de s.k. sökkostnaderna för både arbetsgivare och arbetssökanden och öka effektiviteten i matchningen på arbetsmarknaden (Cronert 2015:122).

Vad gäller rekrytering och matchning bekräftar Cronert bilden av att rekryteringarna tar allt längre tid men han visar också att antalet genomförda rekryteringar inte har ökat det senaste decenniet. Att rekryteringarna tar allt längre tid menar han då skulle kunna förklaras av att utlysningarna av lediga platser sker allt tidigare i rekryteringsprocessen. En annan förklaring menar han är att det finns brist på arbetskraft i vissa yrken vilket gör att man tillämpar långa ansökningstider i hopp om att få sökande. Ytterligare en orsak som tas upp är att företagen/arbetsgivarna lägger mer tid och resurser på ansökningarna, särskilt då för arbeten som kräver högre utbildning, och att detta ger fler moment i rekryteringsprocessen och då förlänger tiden (Cronert 2015:122).

Sammanfattningsvis så visar tidigare forskning att de främsta orsakerna till rekrytering är en tänkt expansion av verksamheten alternativt att man vill bredda sitt utbud av varor eller tjänster. Rekrytering i små- och medelstora företag tycks mer sällan föregås av en långsiktig rekryteringsplan utan sker utifrån aktuella behov i närtid. Rekryteringstiden rapporteras ha ökat under det senaste decenniet och rekryteringsforumen har diversifierats. Den offentliga arbetsförmedlingen har idag fått allt mer konkurrens som rekryteringsforum av privata aktörer.



Hur matchningen fungerar på arbetsmarknaden är centralt ur ett samhällsperspektiv liksom på organisationsnivå och för den enskilda anställda. Det finns ganska lite tidigare forskning om matchning de studier som finns pekar mot att matchningseffektiviteten verkar ha försämrats under senare tid och det tycks också finnas geografiska skillnader i matchningseffektivitet. I europeiska jämförelser så rapporteras att Sverige har en relativt hög mis-match vad gäller andelen personer som är överkvalificerade i förhållande till de kvalifikationer som det arbete de utför kräver.

Nedan kommer två teoretiska modeller att beskrivas som kan bidra till förklaring och utveckling av det som lyfts fram av företagen i den intervjustudie som genomförts.

### 3.2 Teoretiska modeller

Rekrytering och matchning är stora områden och i denna begränsade studie har flera avgränsningar gjorts vilket har beskrivits tidigare. I studien handlar områdena rekrytering och matchning mycket om samspel mellan parter och möjlighet för den ena parten (rekryteringsforumet) att svara upp mot den andra partens (arbetsgivarens ex. organisationen/företaget) kommunicerade behov av i detta fall rätt arbetskraft. Här kan behovet av kompetens se olika ut beroende på vilken typ av arbete/tjänst som företagen behöver rekrytera.

Val av teoretisk modell utgick därför från ett synsätt om att rekrytering och matchning ytterst handlar om samspel mellan arbetsgivare och arbetstagare på arbetsmarknaden och vilka faktorer som kan bidra positivt till att detta samspel kan fungera så väl som möjligt. En teoretisk modell som beskriver samspel, i detta arbete rekrytering och matchning, mellan organisation (arbetsgivare) och person (arbetstagare) är Person-Organisation Fit (P-O fit) (Kristof 1996).

### 3.2.1 Person-Organisation Fit

Valet av teori har utgått från det samspel som behövs mellan arbetsgivare och arbetstagare för en välfungerande arbetsmarknad. En teori som behandlar denna typ av samspel är Person-organisation fit (P-O fit). P-O fit belyser matchningsbehov och matchningsproblem och det samspel som behövs mellan en organisation och en individ för att åstadkomma en god situation och utveckling. Teorin kan brytas ned i specifika delar som fokuserar på olika dimensioner av samspelet mellan arbetskraft (individ) och den organisation individen ska fungera i (arbetsgivare/arbetsplats). De delar som ofta beskrivs är Person-Organization Fit, (P-O fit) Person-Job Fit (P-J fit) och Person-Group Fit (P-G fit) (Kristof 1996). I analysen i detta arbete används dock enbart P-O fit.

P-O fit modellen beskrivs ofta som ett mått på eller möjlighet för kompatibilitet mellan en individ och en organisation (Kristof 1996). Kompatibilitet beskrivs utifrån två huvudperspektiv eller distinktioner. I det första så beskrivs kompatibilitet som "supplementary fit" som uppstår när en anställning av en individ kan tillföra något som redan finns i organisationen/företaget eller tillföra något som kännetecknar organisationen/företaget. Det kan också handla om kompatibilitet som "Complementary fit". Detta handlar då om att en individ tillför helt nya dimensioner som utvecklar organisationen exempelvis ger den möjlighet att utveckla nya tjänster eller produkter (Kristof 1996). Det andra huvudperspektivet i modellen handlar om det som benämns "needs-supplies" respektive "demand-abilities". Modellen diskuterar då att P-O fit uppstår då organisationen tillfredsställer individens behov eller önskemål rörande sitt arbete. Den andra delen kring "demand-abilities" utgår tvärtom från organisationens behov och förväntningar och handlar om att P-O fit kan anses finnas då individen har förutsättningar att svara upp mot de förväntningar och krav som organisationen har (Kristof 1996).

I figur 1 visas huvuddragen i Person-Organisation Fit teorin och olika aspekter i matchningsprocessen mellan organisationen och individen. De övergripande delarna som beskrivs handlar om organisationens respektive personens karakteristika, deras respektive resurser och krav samt illustrerar hur dessa delar behöver mötas för att det ska uppstå en god matchning. Tanken med teorin är att visa på det samspel som måste finnas mellan parterna för

matchningen ska fungera. Den första delen visar på olika karakteristika, exempelvis att normer, kultur och mål, i en organisation behöver samspela med individens personlighet och den målsättning hen har med arbetet eller tjänsten. Den andra delen beskriver de resurser som organisationen är beredd att satsa på individen och vilka resurser individen är beredd att investera i sitt arbete/organisation. Den tredje delen tar upp de krav som respektive part ställer på varandra. De krav som beskrivs kan vara mycket mångfacetterade, och exempelvis gälla utbildning, arbetslivserfarenhet, individens villighet att bidra med sin tid och hängivenhet till organisationen. I vissa fall bidrar individer med nya egenskaper till företaget ("complementary fit") medan i andra fall adderar personens egenskaper mer av det som redan finns men behövs ("supplementary fit") (Kristof 1996).

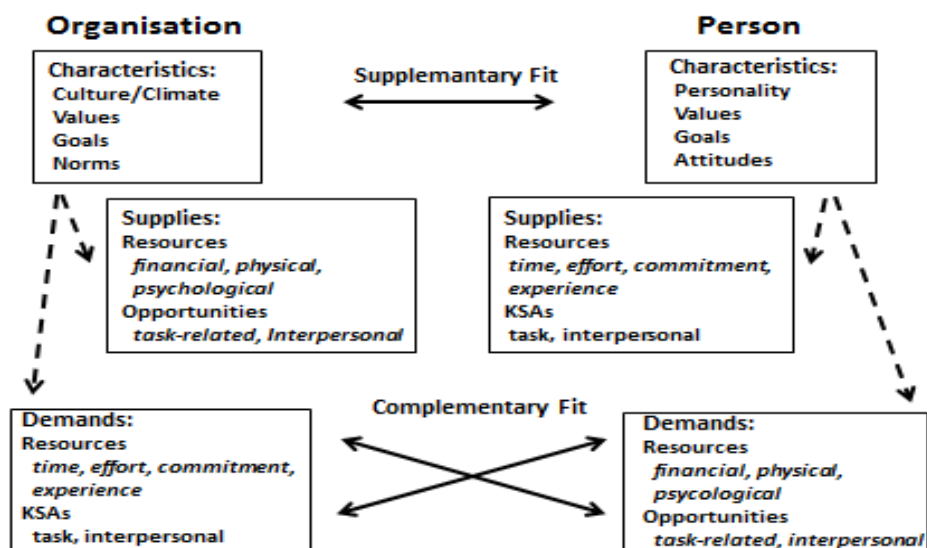


Fig 1. Various Conceptualizations of Person-Organisation Fit (Kristof, 1996)

Den teoretiska P-O fit modellen som helhet har ambitionen att beskriva samspelet dvs. matchningen från både organisationens och enskilda individers perspektiv. I detta arbete har dock ambitionen varit att enbart beskriva matchning sett utifrån organisationens dvs. företagens perspektiv och det är denna del av den teoretiska modellen P-O fit som kommer att

diskuteras i relation till det intervjumaterial som samlats in. Man skulle alltså kunna säga att med utgångspunkt från empirin i arbetet så fokuseras framförallt O-delen av P-O fit. Inom ramen för denna så är det organisationens karakteristika (characteristics), resurser (supplies) och krav (demands) samt i viss mån delarna kring olika typ av komplementitet ( ”supplementary och Complementary fit”) som används.

### 3.2.2 Dimensioner av matchning

Matchningen kan också beskrivas som att den har flera olika dimensioner. Beroende på vilken tjänst en individ ska ha kan olika typer av dimensioner vara mer eller mindre viktiga. Tidigare forskning visar också att organisationers eller företags val av rekryteringsforum påverkas av vilken dimension av matchning man anser vara viktig. Därför användes i analysen, som ett komplement till Person-Organisation fit, en modell som beskriver olika dimensioner av matchning, se Tabell 3.

Tabell 3 Indelning av olika typ av matchning\*

| <i>Dimension av matchning</i> | <i>Definition</i>   | <i>Nivå (makro – meso – micro)</i>                           |
|-------------------------------|---|--|
| Matchningsfunktion            | I vilken grad matchningar genomförs **  | Aggregerad samhällsnivå<br>Branscher<br>Organisation/företag |
| Utbildningsmatchning          | I vilken grad arbetstagares utbildningskompetens motsvarar arbetets utbildningskrav               | Organisation/företag<br>Individ                              |
| Kompetensmatchning            | I vilken grad arbetstagares totala kompetens (utöver utbildning) motsvarar arbetets kompetenskrav | Organisation<br>Individ                                      |

\*Indelningen i tabellen är något modifierad efter förlaga från Karlsson & Skånberg Framtidskommissionen, Underlagsrapport nr 9. Matchning på den Svenska arbetsmarknaden. 2012. Indelningen av Karlsson & Skånberg är inspirerad av Quintini 2011b)

\*\* utifrån en Beveridgekurva dvs. en funktion av antal lediga arbeten dividerat med antal arbetssökande. Exempelvis om arbetslösheten är hög även då det finns många lediga arbeten indikerar det att effektiviteten i matchningen är dålig. Alternativt ju närmare noll (eller jämvikt) så visar detta att arbetsgivares krav på de arbetssökande motsvaras vilket då visar på en mer effektiv matchning (Karlsson & Skånberg 2012: 13)

För matchningsfunktion (dvs. första dimensionen i tabellen) brukar man nämna två dominerande huvudtyper. Den första handlar om att man antar att matchningsfunktionen, alltså graden av matchning, är en funktion av att matchningen är något som sker slumpmässigt. En dålig matchningsfunktion dvs. låg grad av matchning kan då handla om att det finns dålig kunskap om både vilka arbeten/tjänster som är lediga och vilken kompetens

som behövs för just dessa. Den andra huvudtypen är stock-flödesmatchning. Här antar man istället att det finns bra information om både lediga arbeten och ledig kompetens (dvs. arbetstagare med rätt kvalifikationer). Man tänker alltså att den som söker arbete gör det rationellt och söker just de jobb som man har rätt kvalifikationer för. Om matchningsfunktionen (enl. Beveridgekurvan) då blir dålig så förklarar man detta med att efterfrågan på viss kompetens från arbetsgivare inte finns hos dem som just då är arbetssökande (Karlsson & Skånberg 2012: 16).

## 4. Metod

Detta avsnitt redogör för studiens vetenskapsteoretiska ansats samt dess metod och tillvägagångsätt. Vidare beskrivs etiska aspekter samt att trovärdighetsaspekter och begreppet förförståelse diskuteras.

### 4.1 Vetenskapsteoretisk ansats och metod

Vetenskapligt arbete avser att förstå eller klarlägga något i syfte att ytterligare nå fördjupad kunskap och förståelse (Bjäreld, Demker & Hinnfors 2009:12). Bjäreld m.fl. talar om att oavsett vetenskapsteoretisk ansats så är det en önskan att ”förstå hur världen hänger samman” som bildar en gemensam nämnare för forskningen och vetenskapen (Bjäreld, Demker, Hinnfors 2009:51). Genom att problematisera och att vända och vrida på tidigare kunskap och det som tagits för givet kan ny eller fördjupad kunskap och förståelse för exempelvis ett fenomen, problem eller en situation uppnås. Bjäreld m.fl. beskriver att vetenskapliga problem kan utgå från situationer och problem som iakttagits i vardagen (Bjäreld, Demker & Hinnfors 2009:16). Bjäreld m.fl. beskriver vidare att vetenskapen har en uppgift att fylla i att samspela med samhällets utveckling och genom att kunskap tas fram vetenskapligt så kan denna kunskap bidra till att lösa aktuella samhällsproblem (Bjäreld, Demker & Hinnfors 2009:124).

Den övergripande fråga som denna uppsatsstudie har som avsikt att undersöka är något som återfinns i vardagen och konkret påverkar vardagen för en rad företag. Problemställningen kan också ses i en bredare arbetsmarknadskontext där företagens behov av att kunna anställa arbetskraft som svarar upp mot rätt kompetens och erfarenhet ställs mot den arbetskraft som finns (eller inte finns) på arbetsmarknaden idag. Eftersom det finns ganska lite studier kring området så valdes en explorativ ansats med kvalitativa intervjuer. Det övergripande syftet och de specifika frågeställningar som utarbetats till denna studie bedöms bäst kunna besvaras genom kvalitativa enskilda intervjuer. Kvalitativ forskning brukar beskrivas som ”tolkningsinriktad eller interpretativistisk”. Fokus ligger alltså på att försöka uppnå kunskap om en fråga, fenomen eller situation utifrån att fånga informanternas tolkning av sin verklighet liksom deras tolkning av den frågeställning som studien vill besvara (Bryman 2008: 341).

Som en bakgrund till studien fanns delvis också viss kunskap eftersom att frågeområdet tidigare hade belysts utifrån en kvantitativ ansats genom rekryteringsenkäterna som

genomförs av Svensk Näringsliv. Datainsamlingen för 2016 genomfördes av Demoskop (ett analysföretag som utför kvalificerade marknadsundersökningar kring olika samhällsfrågor). 2016-års enkät sändes ut till 18606 företag och besvarades av 6124 företag dvs. enkäten hade en svarsfrekvens på 35 % (Svenskt Näringsliv 2016d).

Genom att, tillskillnad från Rekryteringsenkäterna, välja en kvalitativ ansats skulle denna studie kunna ge en något mer utförlig kunskap som bättre återspeglade de svarandes egen tolkning av området. I jämförelse med en enkätundersökning med fasta svarsalternativ, ger en kvalitativ ansats mer utrymme för flexibilitet där informanterna kan lämna mer nyansrika beskrivningar av sina reflektioner. Samtidigt kan då den tidigare kvantitativt framtagna kunskapen utgöra en bas för frågeområden som sedan genom denna kvalitativa studie kan fördjupas.

## 4.2 Design och datainsamling

Studien designades som en kvalitativ undersökning med ett målstyrt urval (Bryman 2008:350). Det som var styrande var alltså att det urval som valdes skulle vara direkt berörda av studiens frågeställningar och på så sätt också kunna bidra med kunskap till de frågeställningar som tagits fram. Studiens empiriska material inhämtades från 5 små - medelstora företag (15 – 250 anställda) i Västra Götalandsregionen (se Tabell 4). Anledningen till att både små och medelstora företag valdes var en förväntan om att företagen hade något olika rekryteringsstrategier, att de medelstora företagen kunde förväntas ha ett större personalbehov/omsättning och därmed oftare ställdes inför att välja rekryteringsforum och ha en mer varierad rekryteringsprocess i jämförelse med mindre företag. Svenskt Näringslivs regionkontor i Göteborg var behjälpliga med kontaktuppgifter till företag. Tillsammans med dem gjordes en 'short list' av tänkbara företag som varierade i storlek och verksamhet. Utöver att vara behjälpliga med kontaktuppgifter så har medlemsorganisationen inte varit involverad i eller påverkat studiens design eller genomförande.

Tabell 4 Typ av företag som har deltagit i studien

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1 | Hamburgerkedja                        |
| 2 | Läkemedelsföretag                     |
| 3 | Bilföretag (försäljning och verkstad) |
| 4 | Bemanningsföretag                     |
| 5 | Monteringsföretag (metall och glas)   |

För att kunna ingå som informant (representant från respektive företag) skulle personen ha ett nuvarande ansvar för rekryteringen vid företaget. Inledningsvis togs en telefonkontakt med företaget och den person som ansvarade för rekryteringen för att berätta om studien och för att göra en muntlig förfrågan om medverkan. Därefter sammanställdes ett informationsbrev som skickades ut till de personer i företagen som ställde upp på att bli intervjuade. Informationsbrevet syftade till att ge information kring syftet med studien och en beskrivning av hur materialet skulle samlas in och hur det sedan skulle sammanställas och publiceras (se Bilaga 1). Informanterna informerades även muntligt vid själva intervjutillfället om att deltagandet var frivilligt och att medverkan kunde avbrytas (Hermerén 2011:18).

För intervjuerna valdes att använda en s.k. semistrukturerad intervju (Bryman 2008:415). Som underlag för intervjuerna förbereddes en intervjuguide (se Bilaga 2). Vid behov under respektive intervju ställdes även kompletterande följdfrågor (Bryman 2008:206). Motiveringen till att använda semistrukturerade intervjuer med en frågeguide var att arbetets frågeställningar var av en undersökande karaktär men också av en jämförande karaktär och det bedömdes därför också bra att de frågor som ställdes hade liknande konstruktion för alla intervjuer men samtidigt var tillräckligt öppna för att kunna fånga den variation som kunde finnas mellan de olika företagens syn i frågorna (Bryman 2008:415). Intervjuerna/intervjuguiden var fokuserade mot uppsatsens två specifika frågeställningar. Frågorna hade en tydlig struktur men var samtidigt relativt öppna i sin karaktär så att informanterna gavs möjlighet att svara just utifrån sitt företags situation och utveckla sin egen tolkning av frågorna i relation till den egna situationen.

### 4.3 Tillvägagångssätt

För att vara säker på att alla respondenter fick likartad information så användes en checklista som bestod av nio olika punkter. Denna checklista byggde på de punkter som Bryman beskriver som tips och färdigheter och tar upp behovet av tydlig information till deltagare exempelvis kring undersökningens syfte, urval av deltagare, vem som är ansvarig och att deltagandet är frivilligt (Bryman 2008:212).

Totalt genomfördes fem intervjuer, en intervju med vardera rekryteringsansvarig i de olika företagen. Alla intervjuer genomfördes av uppsatsens författare. För att boka intervjuer togs telefonkontakt med företagsrepresentanter utifrån de kontaktuppgifter som Svenskt Näringsliv hade lämnat. Information om studiens syfte och tillvägagångssätt gavs vid telefonsamtalet. De



företag som tackade ja till att delta fick också skriftlig information (informationsbrev) via e-post. I samband med intervjun upprepades även informationen samt att deltagarna fick möjlighet att ställa frågor om de hade detta kring exempelvis hur resultatet skulle redovisas eller andra frågor.

Tre av intervjuerna genomfördes på plats (face-to-face intervju) och i två fall som en telefonintervju. Anledningen till att telefonintervju fick användas i vissa fall var långt avstånd eller att informanten annars hade svårt att delta p.g.a. tidsskäl. Eftersom upptagningsområdet var hela Västra Götaland var det viktigt att inte enbart välja nära företag i Göteborg. Eftersom områdena rekrytering och matchning är sammanknutna med utbud och efterfrågan av arbetskraft var det viktigt att det fanns viss spridning av företagen mellan storstad, stad och mindre tätbefolkade orter.

Intervjuerna spelades in med hjälp av inspelningsfunktionen på mobiltelefon. Att spela in intervjuerna bedömdes vara bättre än att enbart skriva minnesanteckningar då det underlättar en analys då man också kan gå tillbaka och lyssna på inspelningen flera gånger och fångar nyanser som annars kanske inte kommer med. Det underlättar också för intervjuaren som då kan koncentrera sig på att genomföra intervjun och att försöka vara följsam i intervjun och kunna vara flexibel för att ställa följdfrågor etc. (Bryman 2008:428). I informationsbrevet liksom muntligt vid intervjustart informerades informanterna om att inspelningen enbart skedde om de gav sin tillåtelse till det (Kalman & Lövgren 2013:13; Hermerén 2011:18).

Intervjuerna tog mellan 20-45 minuter. Utgångspunkt för intervjuerna var de frågor som fanns i intervjuguiden men i alla intervjuer ställdes även någon eller några följdfrågor för att följa upp och fördjupa informanternas svar (Bryman 2008: 430). Alla intervjuer spelades in då ingen av informanterna motsatte sig detta. Det inspelade materialet transkriberas direkt efter varje intervju. Det som transkriberades var *vad* som sas i intervjun inte *hur* något sas (Bryman 2008:428).

#### 4.4 Dataanalys

Intervjumaterialet analyserades med hjälp av tematisk analys där likheter och skillnader undersöktes för att försöka urskilja mönster i materialet (Bryman 2008:528). Dessa grupperades sedan in i särskilda teman som återspeglade den information som hade kommit fram i intervjuerna. Bryman hänvisar till författarna Ryan & Bernard (2003) att tematisk

analys handlar om att man i det insamlade materialet skall bl.a. titta och leta efter likheter och skillnader i den information som olika informanter lämnat och också repetitioner dvs. finns det teman som återkommer i de olika intervjuerna eller återkommer gång efter gång i en och samma intervju.

Först så läste jag igenom varje intervju i sin helhet och därefter alla sammantaget fråga för fråga. Detta gjorde att jag fick en bra överblick över återkommande likheter som kunde sammanföras till gemensamma teman. Det visade sig att likheterna var betydligt fler än olikheterna. Ett övergripande tema som gick igenom alla intervjuer var företagets behov av ett välfungerande samspel med de rekryteringsforum de valde för att själva rekryteringen skulle fungera smidigt och för att få till stånd en bra matchning.

#### 4.5 Forskningsetiska aspekter

Författaren har i genomförandet följt de forskningsetiska principer; informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav, som beskrivs i Vetenskapsrådets skrift God forskningssed (Hermeren 2011; Kalman & Lövgren 2012:13-15). Informanterna som deltog i studien blev muntligt och skriftligt informerade om studiens syfte och tillvägagångssätt (Informationskrav), se informationsbrev i Bilaga 1. Ett uttalande om att man tackade ja till att delta skedde muntligt vid den första telefonkontakten samt senare vid intervjuens genomförande (Samtyckeskrav). Enbart intervjuaren tog del av informanternas svar. Då materialet sammanställts så raderades alla ljudupptagningar. Enskilda informanter beskrivs inte i analysen (Konfidentialitetskrav). Var och hur materialet skulle redovisas framgick i informationsbrevet (Nyttjandekrav).

#### 4.6 Studiens trovärdighet

Ett kritiskt förhållningssätt är en grund för vetenskapligt arbete. Inom samhällsvetenskap används ofta tre kriterier för att bedöma trovärdighet; reliabilitet, validitet och replikation (Bryman 2008:49). Bryman tar dock upp att vissa forskare anser att dessa begrepp enbart är möjliga att använda då undersökningar har en positivistisk ansats och där kvantitativa undersökningar genomförts och att alternativa begrepp istället bör användas (Bryman 2008:52). De som argumenterar för att man bör använda skilda begrepp beroende på om studien är kvantitativ eller kvalitativ grundar sig i att dessa studier har olika vetenskapsteoretisk ansats. De motsvarande begrepp som istället vissa menar är mer användbara inom kvalitativa studier är vederhäftighet eller tillförlitlighet. För att täcka in

olika aspekter av tillförlitlighet används även dessa begrepp; *trovärdighet*, *överförbarhet* och *pålitlighet*, *konfirmering* (Bryman 2008:52). *Trovärdighet* handlar om hur troliga de resultat som man presenterar är. *Överförbarhet* beskriver om resultaten skulle kunna vara tillämpliga på andra sammanhang exempelvis andra grupper eller situationer. *Pålitlighet* beskriver om en ny studie skulle ge liknande resultat om man exempelvis genomförde denna vid ett senare tillfälle. *Konfirmering* handlar om den/de som genomfört studien haft god kontroll på hur deras egna värderingar möjligtvis kan ha färgat studien.

Trovärdigheten i detta arbete bedöms vara hög. Det finns inte anledning att tro att de som intervjuats av något skäl inte skulle beskriva situationen såsom de verkligen upplever denna. De frågor som ställdes kan inte anses som känsliga och borde inte kunna uppfattas innehålla kritik mot deras verksamhet eller val av rekryteringsforum. Trots att de intervjuade företagen var mycket olika, både till storlek och verksamhet, så var deras synsätt och erfarenheter ganska samstämmiga. Det skulle kunna tala för att överförbarheten av resultaten till andra företag som inte ingick i studien är ganska god. Även om alla företag i studien fanns i Västra Götaland finns heller ingen anledning att tro att de aspekter som togs upp skulle vara något specifikt för just denna del av landet. Pålitligheten får bedömas i relation till huruvida företagens förutsättningar inte förändras över tid. Exempelvis att helt andra rekryteringsforum tillkommer eller att vissa av de nuvarande helt ändrar arbetssätt.

I en studie med kvalitativ ansats är det också viktigt att beskriva begreppet förförståelse och på vilket sätt förförståelsen kan ha påverkat studien. Med förförståelse menas det som präglar en människas sätt att se och förstå sin verklighet. Man menar att vår förförståelse grundas av den kunskap och de erfarenheter vi har om en viss fråga eller område (Thurén, 2007: 58-61). I denna studie så har jag inte haft någon förförståelse i bemärkelsen att själv ha anställt personal eller haft särskild kunskap kring något av de rekryteringsforum som tagits upp i studien. Vad gäller konfirmering så har jag i genomförandet av hela studien försökt att hålla en så pass objektiv bild som möjligt dvs. inte styras av egna värderingar. Det kan dock inte uteslutas att arbetet möjligen kan ha påverkats av författarens egna uppfattningar på ett omedvetet plan. För att minimera risken för detta har jag dock hela tiden försökt hålla en hög medvetenhet kring risken att mina värderingar kan färga mitt sätt att ställa frågor eller mitt sätt att analysera intervjuerna.

## 5. Resultatredovisning

I detta avsnitt redovisas de resultat som framkommit i de intervjuer som gjorts. I det insamlade materialet har likheter och skillnader analyserats och teman har formats. I redovisningen kommer vissa delar av resultatet att illustreras med citat. Material från enskilda intervjuer kommer inte att redovisas enskilt. Däremot kommer citat att lyftas fram ur intervjuerna men utan att de går att koppla till specifik intervjuperson. Resultatredovisningen har disponerats utifrån arbetets två frågeställningar.

### 5.1 Vilka typer av rekryteringsforum används av företagen och vilka aspekter är viktiga för deras val av forum

En inledande reflektion kring det som övergripande framgick i materialet var att det fanns relativt många likheter i de svar som gavs trots att det var så pass stora skillnader mellan de företag som intervjuades. Trots den breda spridningen av verksamheter, där ett av företagen som intervjuades sysslade med apoteksverksamhet och ett annat sysslade med glasmontering, så var deras upplevelser av rekrytering på många plan relativt lika.

Vad gäller val av rekryteringsforum så använde sig de intervjuade företagen av både formella och informella forum; arbetsförmedlingen, bemanningsföretag, annonser, formaliserade samarbeten med yrkesskolor, annonser i dagspress (internetupplaga), fackpress, instagram, vänner och släktingar till tidigare anställda. De intervjuade företagen använde sig också av en eller flera olika forum åt gången. Man använde också delvis olika forum beroende på om man behövde personal utan speciella förkunskaper eller exempelvis högre tjänstemän där det fanns specifika krav på utbildning och tidigare erfarenhet.

Det var framförallt två teman, *kostnader* och *effektiv hantering*, som framkom i intervjuerna kring vad de tillfrågade företagen tyckte var viktiga aspekter för vilket rekryteringsforum de valde.

#### 5.1.1 .1 Kostnader

Några av företagen beskrev att de kostnader som är förknippade med rekryteringsprocessen var en avgörande aspekt för vilket val av rekryteringsforum man vände sig till. Denna aspekt verkade särskilt vara viktig för de mindre företagen men även ett av de medelstora företagen nämnde kostnadsaspekten. Kostnadsaspekten kunde då göra att man valde ett rekryteringsforum som man egentligen inte kände fullt förtroende för men där man då inte

tvingades betala för att få sitt rekryteringsbehov tillgodosett. Det fanns också i intervjuerna exempel på det motsatta dvs. att man var beredd att ta extra kostnader för rekryteringen för att slippa extraarbete som kom utifrån att personer utan arbetslivserfarenhet alternativt fel arbetslivserfarenhet sökte lediga tjänster.

Jag skulle aldrig annonsera ut på Arbetsförmedlingen för dom tjänster som inte kräver någon förkunskap, dom tar jag faktiskt via en bemanningsfirma och jag är beredd att ta den kostnaden för att slippa det jag nämnde tidigare  
[Arbetsförmedlingen, författarens kommentar].

Det är väldigt dyrt att annonsera i tidningen – men det har funkat en gång

### **5.1.2 .2 Effektiv hantering**

Företagen återkom i intervjuerna till vikten av att det rekryteringsforum som man valde skulle arbeta med rekryteringsuppdraget på ett effektivt sätt. Med detta menade man att forumet skulle lyssna in vad företaget behövde och önskade för typ av arbetskraft, inklusive kompetens- och erfarenhetskrav, och på ett effektivt och snabbt sätt ta fram kompetenta sökanden. Man såg det i dessa fall som att man lämnat ett uppdrag och förväntade sig att forumet tog över detta och löste det så snabbt som möjligt.

Vi får alla dessa förfrågningar som vi inte kan gå vidare med men då sorterar företaget bort dem så vi inte behöver gå vidare med dem så dom  
[rekryteringsforumet, författarens kommentar] plockar ut 5 personer som även vi träffar.

Det fanns dock också en erfarenhet att vissa forum exempelvis inte återkom till företaget utan att företaget istället själv fick vara den som drev på processen även fast uppdraget var utlagt på forumet. I vissa fall upplevde man även att det var svårt att komma i kontakt med forumet då man ville diskutera en ny rekrytering/anställning.

För den ena killen som kom nu för ett år sedan fick jag själv ringa till Arbetsförmedlingen och fråga hur det gick. Vi behövde då personal, jag fick själv ligga på.

Flera företag beskrev också att man arbetat upp kontakten med speciella rekryteringsforum för att säkra sitt behov av en snabb och effektiv rekryteringsprocess. Detta kunde handla om

att man upparbetat speciella kontakter både i formella och informella forum där man oftast kunde finna den personal man behövde.

Vi är själva aktiva genom kontakt med exempelvis skolan och att vi hela tiden tillhandahåller praktikplatser så att vi får elever att jobba med.

Vi är med på rekryteringsträffar och står och visar upp oss och då blir det mer personligt för oss.

## 5.2 Rekryteringsforum till stöd för god matchning

De genomförda intervjuerna gav också en inblick i hur de olika företagen ansåg att rekryteringsforumen borde arbeta för att vara ett bra stöd för en god matchning. I intervjuerna framkom ett övergripande tema som handlade om *samspel* mellan företaget och rekryteringsforumet. Detta övergripande tema bestod av subteman som har namngivits som *dialog*, och *kompetenskalibrering*.

### 5.2.1 .1 Samspel

Genomgående i intervjuerna, kring frågan hur rekryteringsforum kunde arbeta för att kunna uppnå en välfungerande matchning, påtalas vikten av samspel. Även om företagen lägger ut ett uppdrag till forumet så behöver rekryteringen ske i nära samspel med företaget. Samspel för bättre matchning handlar om en tätare dialog men också att många uppdrag kräver att man försöker skraddarsy rekryteringen utifrån just det specifika företagens behov och att forumet är både lyhört men också villigt att försöka svara upp mot de behov som uttrycks. Ett sådant exempel var ett företag som arbetade nära en specifik yrkesskola och där denna skola utgjorde ett av deras rekryteringsforum.

Här finns ett utbyte mellan branschen och skolan, men också genom att vi själva är aktiva genom att vi hela tiden tillhandahåller praktikplatser så att vi tidigt får träffa elever och jobba med dem.

Jag tror att det gör väldig nytta att det blir så personligt för oss. Då får vi det vi gillar ju och Arbetsförmedlingen också. /.../ nära samarbetet med oss som dom har /.../ dom känner inte till bara vad jag säger utan har verkligen varit ute och sätt hur det är att jobba hos oss och kan liksom tänka sig in det här.

### **5.2.1.1 Dialog**

Vikten av dialog mellan företagen och det rekryteringsforum man ämnade använda påtalades genomgående i intervjuerna för att finna en så bra matchning som möjligt. Man önskade en tydlig tvåvägsdialog med rekryteringsforumen. Ett förslag som lämnades var exempelvis att rekryteringsforumen i högre grad skulle vara intresserad av sin uppdragsgivare. Man förespråkade att forumen skulle kunna skaffa sig en mer personlig kontakt med uppdragsgivarna. Vissa företag menade att forumen också skulle behöva vara mer genuint intresserade av att verkligen lära sig/veta vad företagen gör och hur deras verksamhet fungerar och i dialog efterfråga en detaljerad och uppdaterad information. Det fanns dock också exempel på när en sådan typ av dialog hade utvecklats och upplevdes fungera väl.

Jag tycker att vi [företaget och rekryteringsforumet, Författarens kommentar] kan ta en eftermiddag här när ni kan komma ut så kan vi gå igenom hur det fungerar att exempelvis jobba i vårt kök.

Det fanns i intervjuerna även exempel hos företagen på ett aktivt sökande efter nya dialogkanaler för att finna en gynnsam matchning. Exempelvis tog man upp att man själv deltog i yrkesråd för speciella utbildningar. Ett annat exempel var att man själv tagit initiativ till att bygga upp en personlig dialog med speciella arbetsförmedlare.

Vi tittar ständigt på att hitta nya kanaler och är mycket nyfikna på vad det finns för mer sätt att nå dom vi vill ha.

### **5.2.1.2 Kompetenskalibrering**

Det andra subtemat som tydligt framgick var kompetenskalibrering. En viktig del av detta var att rekryteringsforumet kunde bistå med att hitta personal med rätt utbildning för den tjänst som skulle tillsättas. För en del av företagen så handlade detta också om att vissa utbildningskrav behövde tillfredsställas inledningsvis men även därefter så behövde företagen själv fortbilda sin personal eftersom den specifika utbildning som arbetsuppgiften krävde inte fanns inom vanliga utbildningsväsendet.

Det finns ju inget sådant [utbildning, författarens kommentar] i vår bransch men det är ju klart att om du har en sådan grund med maskinvana så är det ju ett plus.

Vi har inget problem att hitta personal alls [vad gäller utbildningskrav, författarens kommentar] för vi internutbildar ändå all vår personal

Delvis hänger kompetenskalibrering också samman med att det behövs en välfungerande dialog mellan företag och rekryteringsforum där forumen på olika sätt verkligen anstränger sig att hitta rätt person till den tjänst som är i fråga. Det handlar då om fler faktorer än om utbildningsfaktorn.

I intervjuerna så framkom det tydligt att företagen ansåg att det för en god matchning var avgörande att rekryteringsforumen var noggranna med vilken personal man erbjöd och vilka sökanden man lämnade som förslag till en ledig tjänst. Det handlade om vad som skulle kunna beskrivas som att forumen måste ta ett stort ansvar för att kompetensen hos de personer man lämnar är väl kalibrerad med det som företagen efterfrågar. Exempelvis efterfrågades kompetens att kunna fungera väl i team och arbetsgrupper av olika slag. För att detta ska fungera behöver forumen vanligen ha en bra kunskap om den verksamhet företagen erbjuder och den marknad de verkar på. Dels för att tillmötesgå företagets behov men även behoven hos de som eventuellt skulle anställas uppmärksammandes.

Det skulle behöva sätta sig in i den verksamhet där dom vill ha människor i arbetslivet, att dom själv sätter sig in för att få en förståelse hur det fungerar

Även om jag noggrant talat om vilken formell kompetens sökande ska ha för att ens få jobba så får jag kanske 2 av 100 som har formell behörighet.

Detta handlade inte enbart om de fall där företagen efterfrågade specifika kvalifikationer och kompetens utan även för de arbeten som inte krävde någon särskild utbildning eller tidigare erfarenhet. Här handlade då kompetenskalibreringen mer om att personerna som lämnades som förslag för en tjänst skulle kunna förväntas ha någon tidigare arbetslivserfarenhet, inte vara långtidsarbetslösa eller kanske aldrig haft ett arbete. Vissa nämnde exempelvis att man det man från början definierat kompetensmässigt var inte det man sedan erbjöds av forumet. Några hade en erfarenhet av att man genom den offentliga Arbetsförmedlingen inte fått denna kompetenskalibrering man önskade och tyckte behövdes för en god matchning.



AF hade ett kompetensspektra som var oerhört brett men inte i närheten av vad vi sökte, dom hade inte sorterat. Vi behöver inte 100 ansökningar, bara några stycken, men de skall vara rätt.

Jag vill inte anställa Calle som arbetat i en korvkiosk, utan jag blir bara sur på Calle att han söker. Det är sån ineffektivitet att sitta och gå igenom såna ansökningar, och hur uppmuntrande är det för Calle som tvingas söka 200 jobb han inte ens är kvalificerad för, det är ju helt galet.

## 6 Analys och diskussion

Analys och diskussion i detta avsnitt utgår från de två frågeställningarna kring vilka rekryteringsforum som används och viktiga aspekter för dessa val, samt hur man anser att rekryteringsforumen bör arbeta för att uppnå en välfungerande matchning mellan företagens behov och den arbetskraft som finns tillgänglig. De teman som framkommit i studien diskuteras mot de teoretiska modellerna Person-Organisation fit (P-O fit) och dimensioner av matchning samt i relation till kunskap som framkommit i tidigare forskning.

### 6.1 Val av forum och viktiga aspekter för val

De teman som togs upp i relation till val av forum var vikten av kostnader och en effektiv hantering. Generellt så beskrevs också, i likhet med en tidigare rapport av Ekström, att flera företag haft svårigheter att finna personal som motsvarade de förväntningar om kompetens som man hade (Ekström 2001:1). Det framkom också liksom i tidigare rapporter och undersökningar (IFAU 2001:33; Svenskt Näringsliv 2016; Cronert 2015) att vissa företag inte ansåg att den offentliga arbetsförmedlingen bäst motsvarade de krav på rekrytering och matchning som man hade. Vissa företag valde aktivt bort Arbetsförmedlingen och var också beredda på att ta en extra kostnad för att vända sig till andra privat rekryteringsforum. Oavsett om man var beredd att ta en extra kostnad så beskrevs just kostnaden för rekrytering som en viktig aspekt för vilka forum man valde att vända sig till. Att företag använder sig av olika forum och att dessa är mer diversifierade idag än tidigare är också något som tas upp i studien av Cronert. Han tar också upp att detta möjligen kan leda till lägre kostnader och effektivare rekrytering (Cronert 2015:25).

En annan aspekt som företagen lyfte fram som viktig för sina val av forum var hur effektivt forumet hanterade rekryteringsuppdraget. Det föreföll inte som att de företag som intervjuades hade en långsiktig strategi för sin rekrytering utan att man drevs mer av ett här-och-nu läge. Denna typ av mer kortsiktig rekryteringsstrategi har också tidigare pekats ut som relativt vanlig i mindre företag (Keogh & Stewart 2001). Det verkar ganska naturligt att det är så, utifrån att mindre företag kanske har mindre ekonomiska möjligheter att rekrytera innan det är absolut nödvändighet. Det är också rimligt utifrån att mindre företag vanligen inte har en speciell personal/HR enhet som har som uppgift att långsiktigt och strategiskt arbeta med kompetensförsörjning på samma sätt som i större företag.

Eftersom företagen inte kan presentera sitt rekryteringsbehov långt i förväg blir det viktigt att det rekryteringsforum de väljer snabbt kan svara upp mot behovet av ny personal och den kompetens som eftersöks. Det betyder då att forumet måste vara uppdaterat kring vilken ledig arbetskraft som finns och vilka kompetenser som dessa personer har så att man effektivt och snabbt kan svara upp mot rekryteringsuppdraget. Företagens bild var att de inte alltid fick sökanden med rätt kompetens. Snarare fanns en bild av att man ibland tvingades gå igenom ansökningar/intervjuer med alltför många sökanden som inte motsvarade den kompetens man sökt och därför upplevdes vissa rekryteringsforum som ineffektiva.

## 6.2 Möjlig utveckling för rekryteringsforum att stödja en god matchning

Hur menar då företagen att rekryteringsforumen skulle kunna arbeta för att bidra på ett bättre sätt till en god matchning? Ett genomgående tema som kom upp var vikten av ett välfungerande samspel mellan företaget och rekryteringsforumen. Det betonades som något som forumen behövde arbeta med för att åstadkomma en mer välfungerande matchning. Företagen efterfrågade särskilt en tvåvägs-dialog där även forumen tog initiativ till att aktivt skaffa sig en uppdaterad information om företagets verksamhet och de behov de har.

En avgörande faktor för ett gott samspel som kom upp i intervjuerna var behovet av en tydlig kompetenskalibrering. Något som återkom var att vissa företag saknade att vissa forum inte gav en tillräckligt tydlig ”respons/leverering” av de kompetenskrav som man framfört. Som tidigare nämnts så fanns en erfarenhet att exempelvis enbart 2 av runt 100 ansökningar mötte de krav som hade ställts upp för den aktuella tjänsten. Svensson beskriver att de kvalifikationerna som efterfrågas kan ha olika kompetenskaraktär exempelvis formell utbildning men också kompetens som har att göra mer med personens eller organisationskulturella egenskaper (Svensson 2009: 222-223). Exempelvis i intervjuerna med företagen som framkom att det kan handla om att företaget söker personer som inte nödvändigtvis besitter någon formell kompetens då utbildning för jobbet sker internt. Istället kan det handla om att företaget söker personer med mer informella kompetenser såsom god förmåga att jobba i grupp och bemöta kunder på ett professionellt sätt.

De delar som lyfts fram i analysen av intervjumaterialet kan relateras väl till den teoretiska modellen Organisation-Person Fit (Kristof 1996). I denna teori beskrivs just betydelsen av att de personer som man önskar vid en rekrytering måste vara personer som har förutsättningar att möta de krav (demands) som organisationen ställer. I denna studie

motsvaras organisation (O-delen av P-O fit) av de intervjuade företagen. Teorin tar också upp att kraven kan vara mycket mångfacetterade, och exempelvis gälla utbildningskrav, arbetslivserfarenhet, individens villighet att bidra med sin tid och hängivenhet till organisationen. I denna studie efterfrågades inte specifikt olika typer av krav men betydelsen av rätt utbildning och arbetslivserfarenhet samt i någon mån andra egenskaper såsom exempelvis vana att arbeta i team kom upp i olika intervjuer. En bristande kompetenskalibrering vad gäller olika dimensioner av kompetens i det arbete som rekryteringsforumen ibland utförde skapade frustration hos företagen och bidrog inte till ett högt förtroende för rekryteringsforumet. Utöver att det bidrog till att man inte ville använda samma rekryteringsforum vid nästa tillfälle, så gynnar det inte en effektiv matchning dvs. en hög P-O fit. Företagen får inte det tillskott av kompetent personal man behöver och den enskilda sökanden tvingas också gå igenom en rekryteringsprocess som redan på för hand var klar att den inte skulle kunna ge någon anställning. Alternativt att personen och organisationen vid en eventuell anställning riskerade att förutsättningarna för hög grad av P-O fit inte var optimala.

Kristof beskriver i sin teori också att vissa resurser kan tas i anspråk för att påverka att samspelet kan fungera bättre dvs. graden av P-O fit kan öka (Kristof 1996). Som exempel utifrån denna studie kan nämnas kostnader och övriga resurser som företagen kan lägga på rekrytering eller genom sina val av rekryteringsforum försöka påverka matchningen så att denna blir så bra som möjligt. Vid rekrytering av vissa typer av tjänster som kräver specifika kompetenser så kan man vara villig att använda mer resurser för att finna rätt person. Vid rekrytering av högre tjänster så kunde företagen generellt mer villiga att lägga mer resurser på rekryteringsprocessen och gå via ett forum som tar mer resurser i anspråk.

Utifrån de intervjuer som gjordes så föreföll det som att rekryteringen i först hand skulle bidra till det perspektiv som i P-O fit modellen benämns ”supplementary fit”. I de rekryteringar man gav som exempel efterfrågades vanligen liknande kompetenser som tidigare anställda hade. I något fall gavs dock också exempel på behov av matchning utifrån särskilda kvalifikationer där perspektivet ”complementary fit” efterfrågades för att kunna öka graden P-O fit i organisationen. Detta blev mer angeläget då företaget exempelvis skulle förändra vissa delar av sin verksamhet och behövde tillskott av nya kompetenser.

För att uppnå ett bra samspel mellan företagen och individen så behöver man väga samman företagets karakteristika, krav och resurser mot motsvarande delar hos den sökande. För att rekryteringsforumet effektivt skall kunna göra detta behövs bra förkunskaper om både företaget och de presumtiva sökande (dvs. den möjliga arbetskraften). Alltså både en generell omvärldskunskap men ibland också en mer detaljerad kunskap om det specifika företagets verksamhet och villkor och om vilka kompetenser som finns bland en mer avgränsad grupp sökanden. En god organisation-person fit gynnas alltså, eller möjligen till och med förutsätter den två-vägsdialog och kompetenskalibrering som de intervjuade företagen efterfrågar. Genom att forumen tydligare arbetar med en kompetenskalibrering redan i själva rekryteringsprocessen så skulle det troligen innebära en effektivare hantering vilket också efterfrågades av företagen. En tidig och genomarbetad kompetenskalibrering skulle också troligen kunna påverka den fortsatta möjligheten för en högre grad av P-O fit i en fortsatt anställning positivt.

En tidig kompetenskalibrering bör då fokusera på både dimensionen utbildningsmatchning och dimensionen kompetensmatchning (se teoretisk modell för dimensioner av matchning). Då företagen tar upp behovet av effektiv hantering tillsammans med behovet av kompetenskalibrering så anknyter det också till begreppet matchningseffektivitet (Karlsson & Skånberg 2012). En tidig kompetenskalibrering skulle kunna innebära en förbättrad matchningseffektivitet. Företagen beskrev att vissa rekryteringsprocesser ibland kännetecknades av en dålig matchningsfunktion. Det man snarare önskade var en stock-flödesmatchning där det hos de inblandade aktörerna finns bra kunskap om både lediga arbeten och sökanden med rätt kompetens. En tidig kompetenskalibrering skulle då kunna bidra till att skapa bättre förutsättningar för en *lokal* stock-flödesmatchning.

En kritik som kan riktas mot P-O fit är att den beskriver delar som påverkar samspel och matchning (karakteristika, resurser och krav) på ett sådant sätt att man kan få uppfattningen av att viktiga delar för en god matchning i huvudsak är intraorganisatoriska. De intervjuer som genomfördes skulle dock också kunna sägas peka på att vikten av att se matchning som interorganisatoriskt dvs. i högre grad peka ut hur även andra aktörer utanför organisationen kan bidra till goda förutsättningar för P-O fit; både till matchning för att nå en högre grad av ”supplementary fit” och ”complementary fit”. En sådan aktör skulle man då kunna säga att

rekryteringsforumen kan vara genom att de via en tidig kompetenskalibrering kan vara med och förbereda den matchning som sedan utvecklas vidare i organisationen.

Cronert tar upp en liknande aspekt kring rekryteringsforumens utveckling mot mer skraddarsydd lösningar (Cronert 2015). Detta gäller särskilt tydligt i förhållande till Arbetsförmedlingen. I en del intervjuer framkom att företagen inte tror att Arbetsförmedlingen kan bistå dem eller att man genom att använda Arbetsförmedlingen skulle få för många ansökningar eller ansökningar med fel profil. Detta bekräftas också av Cronert och Riksrevisionen (Cronert 2015; Riksrevisionen 2010). En del av förklaringen menar Cronert är Arbetsförmedlingens olika roller; att matcha arbetssökande med arbetsgivare och att ge stöd till dem som står långt ifrån arbetsmarknaden. Detta kan skapa otydlighet i dialogen med såväl arbetsgivare/företag som arbetssökande vilket i sin tur också kan ha gynnat utvecklingen av alternativa rekryteringsforum (Cronert 2015). Utifrån det som framkommit i denna studie så skulle det därför kunna vara positivt om även Arbetsförmedlingen kunde arbeta för en närmare dialog med företagen för att öka möjligheten till en bättre kompetenskalibrering. En sådan välfungerande dialog gavs också exempel på i en av intervjuerna i studien.

Rekrytering innebär en kostnad i flera bemärkelser; en kostnad för själva rekryteringen men också i form av att en lyckad rekrytering och god matchning kan bidra till en konkret vinst för företag med personal som är produktiv och fungerar väl. Alternativt kan en misslyckad rekrytering och matchning innebära stora kostnader för ett företag där personal inte bidrar som förväntat. Det finns alltså all anledning att utveckla en bra två-vägs dialog där företag och rekryteringsaktörer arbetar tillsammans i syfte att nå en högre nivå av god matchning på arbetsmarknaden.

## 7 Slutsatser

Syftet med studien var att belysa små och medelstora företags syn rekrytering och matchning. Mer specifikt vilka typer rekryterings forum använder företagen och vilka aspekter tycker de är viktiga för sina val. Vidare hur anser företagen att dessa forum bör arbeta för uppnå en väl fungerade matchning på arbetsmarknaden.

Den bild som har framkommit i studien är att företagen använder olika typer av rekryteringsforum. Vad som dock framkommer som gemensamt viktiga aspekter för hur man väljer forum är kostnader samt att rekryteringsforumen är effektiva i sin hantering av rekryteringen. För att rekryteringsforumen skall vara med och bidra till en god matchning mellan arbetsgivare och arbetstagare så betonades vikten av samspel mellan rekrytering forumen och företagen. Detta kan diskuteras i relation till teoretiska modeller för samspel mellan organisation (arbetsgivare) och person (arbetstagare), person-organisation fit och dimensioner av kompetens för att uppnå en god matchning mellan företagets krav och arbetskraftens kompetens vid de rekryteringar som görs. För att åstadkomma detta pekade företagen på behovet av en god två-vägsdialog och att en tidig kompetenskalibrering genomförs.

Förslag på vidare forskning inom detta ämne skulle kunna vara att genomföra en studie med en liknande frågeställning men som riktar sig mot för rekryteringsforum och där deras syn på frågorna tydligare kan fångas. Det skulle kunna ge ytterligare värdefull kunskap till hur en närmare dialog och kompetenskalibrering i praktiken skulle kunna komma tillstånd och därmed gynna möjligheter till att förbättra matchning och organisation-person fit.

## Litteratur- och källförteckning

Allwood, CM, MG, Eriksson (2011) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Lund. Studentlitteratur AB.

Arbetsförmedlingen (2015) *Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2015 – prognos för arbetsmarknaden 2015-2017*.

Arbetsförmedlingen. <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Om-Arbetsformedlingen/Verksamhet/Uppdraget.html> (åtkomst 2016-05-22)

Arkani, T & Löf, M. (2008) ”Matchningshypotesen på den svenska arbetsmarknaden: En regional analys”, *Penning och Valutapolitik 1:2008*, 48-58.

Aronsson, G. Hallgren, J. Isaksson, K. Johansson, G. Sverke, M. I, Torbiörn. (2012) *Arbets organisationspsykologi – Individ och organisation i samspel*. Stockholm. Natur och Kultur.

Bergström, O. Håkansson, K. Isidorsson, T. L, Walter. (2007) *Arbetsmarknaden- Bemanningsbranschen i Sverige*. Lund. Academia Adacta.

Bjäreld, U. Demker, M & J, Hinnfors. (2009) *Varför vetenskap?* Lund. Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2 uppl. Malmö. Liber AB.

Cedefop (2015) *Skill shortages and gaps in European enterprises – Striking a balance between vocational education and training and the labour market*. Luxembourg. Publications Office of the European Union.

Cronert, A. (2015) *Arbetsförmedlingen och arbetskraftsförmedlingen – missbedömd eller dömd att misslyckas*. Stockholm. Landsorganisationen.

Davidsson, J. (2011) *A qualitative study exploring employers 'recruitment behavior and descisions: small and medium enterprises*. Department for Work and Pensions (DWP). Sheffield. UK.

Ekström, E. (2001) ”Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende”. *Forskningsrapport 2001:3*. Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU).

Flaa, P. Hofors, D. Holmer-Hoven, F. Medhus, T & R, Rønning, (2011) *Introduktion till organisationsteori*. Malmö. Studentlitteratur AB.

Furåker, B, M. Blomsterberg. (2009) ”Arbetsmarknadspolitik”, i Berglund, T & S, Schedin (red) (2009) *Arbetslivet*. Lund. Studentlitteratur AB.



Gallie D. Paugam S & Jacobs S. (2003) "Unemployment, poverty and social isolation: Is there a vicious circle of social exclusion?" *European Societies Vol 5 (1) 1-32.*

Hermerén, G (2011) *God Forskningssted*. Stockholm. Vetenskapsrådet.

Kalman, H, V, Lövgren (2012) *Etiska dilemman – Forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*. Malmö. Gleerups Utbildning AB.

Karlsson, N, O, Skånberg (2009) *Matchning på den svenska arbetsmarknaden*. Underlagsrapport nr 9. Stockholm. Fritzes.

Keogh, W. & Stewart, V (2001) "Identifying the skill requirements of the workforce in SMEs: findings from a European Social Fund project", *Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol 8 (2) 140-149.*

Kristof, A (1996) "Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements and Implications", *Personal Psychology Vol 49 (1) 1-48.*

Lag (1993:440) om privat arbetsförmedling. [http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1993440-om-privat-arbetsformedling\\_sfs-1993-440](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1993440-om-privat-arbetsformedling_sfs-1993-440) (åtkomst 2016-05-15)

Olofsson, J, E, Wadensjö (2012) *Arbetsmarknadspolitik – förändrade förutsättningar och nya aktörer*. Stockholm. SNS Förlag.

Prop. 2015/2016:100. *2016 års ekonomiska vårproposition*. Kapitel 9, Utmaningar för sysselsättningspolitiken. Stockholm.

Quintini, G (2011a) *Over-Qualified or Under-Skilled: A review of the existing Literature*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers. No 121, OECD Publishing.

Quintini, G (2011b) *Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled?* OECD Social, Employment and Migration Working Papers. No 120, OECD Publishing.

Riksrevisionen (2010) *Arbetsförmedlingens arbete med arbetsgivarkontakter*. RiR 2010:6. Stockholm. Riksdagstryckeriet.

Ryan, G. & Bernard, H (2003) "Techniques to identify themes", *Field Methods, 15, s. 85-109.*

Svenskt Näringsliv (2016a) *Rekryteringsenkäten 2016*. Stockholm  
[http://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporter/rekryteringsenkaten2016pdf\\_642897.html/BINARY/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202016.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/rekryteringsenkaten2016pdf_642897.html/BINARY/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202016.pdf) (åtkomst 2016-04-04)

Svenskt Näringsliv (2016b) *Företagsamheten 2016 Sverige*. Stockholm.  
[http://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporter/foretagsamheten-sverige.pdf\\_641617.html/BINARY/F%C3%B6retagsamheten%20Sverige.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagsamheten-sverige.pdf_641617.html/BINARY/F%C3%B6retagsamheten%20Sverige.pdf) (åtkomst 2016-04-04)

Svenskt Näringsliv (2016c) *Företagsamheten 2016 Västra Götalands Län*. Stockholm.  
[http://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporter/foretagsamheten-vastra-](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagsamheten-vastra-)

[gotalandpdf\\_641476.html/BINARY/F%C3%B6retagsamheten%20V%C3%A4stra%20G%C3%B6taland.pdf](http://gotalandpdf.641476.html/BINARY/F%C3%B6retagsamheten%20V%C3%A4stra%20G%C3%B6taland.pdf) (åtkomst 2016-04-04)

Svenskt Näringsliv (2016d) *Metodbeskrivning Rekryteringsenkät 2015-16*. Stockholm [http://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/Rapporter\\_och\\_opinionsmaterial/Rapporter/metodbeskrivning-rekryteringsenkaten-2016\\_642899.html/BINARY/Methodbeskrivning%20rekryteringsenk%C3%A4ten%202016.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/metodbeskrivning-rekryteringsenkaten-2016_642899.html/BINARY/Methodbeskrivning%20rekryteringsenk%C3%A4ten%202016.pdf) (åtkomst 2016-04-04)

Svensson, G. L (2009) ”Arbete och kompetens”, i Berglund, T & S, Schedin (red) (2009) *Arbetslivet*. Lund. Studentlitteratur AB.

Thurén, T (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö. Liber AB.

Walter, L (2012) ”Matchningsfabriken”, *Arbetsmarknad & Arbetsliv Vol 18 (3)* 35-49.

# Bilagor

## Bilaga 1 Informationsbrev

Mitt namn är Andreas Nyman och jag går sista terminen på det arbetsvetenskapliga programmet vid Göteborgs universitet. Under perioden april – juni 2016 kommer jag att genomföra en intervjustudie som kommer att ligga till grund för mitt examensarbete.

Intervjustudien är inriktad på hur företag rekryterar ny personal och kommer i huvudsak att fokusera på vilka typer av forum företag använder sig av vid rekrytering och vilka aspekter som företag anser vara viktiga för val av forum. Men också frågor om matchning och möjligheten att hitta kompetent personal.

Studien vänder sig till företag inom olika branscher och kommer att innefatta 5-8 företag. Intervjun riktar sig till personal som i sitt arbete är ansvariga för företagets rekrytering alternativt har god insyn i hur rekryteringen vid företaget går till.

Intervjun kommer att ta omkring 30-45 minuter. Om ni ger er tillåtelse så kommer intervjun att spelas in för att underlätta bearbetning av materialet. Materialet kommer sedan att sammanställas i textform och då examensarbetet är slutfört kommer ljudupptagningarna att raderas.

Examensarbetet kommer att publiceras elektroniskt i Göteborgs Universitets uppsatsdatabas samt eventuellt göras tillgängligt via Svenskt Näringslivs hemsida. Om ni önskar finns naturligtvis möjlighet för er att få en kopia av det slutförda examensarbetet.

Jag hoppas att det är möjligt för er att delta i en intervju och dela med er av vilka forum ert företag använder vid rekrytering och vilka aspekter som påverkar er process. Samt hur ert företag ser på möjligheten att hitta kompetent personal.

Kontaktuppgifter till ert företag har jag fått från Svenskt Näringslivs Regionkontor där jag tidigare gjort en praktikperiod.

Tack på förhand och hör gärna av er vid frågor.

Med vänlig hälsning

Andreas Nyman

Tel: XXXXXX

## Bilaga 2 Intervjuguide

1. Kan du beskriva lite kort kring ert företag, er verksamhet, antal anställda
2. Vilka rekryteringsforum använder ni för rekrytering av personal till ert företag?
3. Vilka aspekter är avgörande för vilket/vilka rekryteringsforum ni väljer att vända er till vid en rekrytering?
4. Skiljer sig val av rekryteringsforum beroende på viken typ av tjänst/arbete rekryteringen avser?
5. Är ert val av forum ett resultat av er tidigare erfarenhet av rekrytering?
6. Hur ser ni generellt på möjligheterna att hitta kompetent personal då ni rekryterar?
7. På vilket sätt anser ni att rekryteringsforum bör arbeta för att matchningen mellan era behov av personal och tillgänglig arbetskraft ska fungera väl?
8. Vilka aspekter är viktiga för att ni skulle välja andra rekryteringsforum än de ni tidigare använt?
9. Om ni har erfarenhet av rekrytering via arbetsförmedlingen, hur skulle ni vilja beskriva era erfarenheter med avseende på rekrytering och matchning?