

# Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

Anders Neergaard  
Verksam som forskare vid  
Arbetslivsinstitutet

## Översikt av föredraget

- Rekrytering – två teoretiska modeller
- Rekrytering – en bild av verkligheten
- Hur produceras sortering i rekrytering
- Vad är rekrytering – en massa olika moment
- Den svåra konsten att rekrytera ”rätt”
- Kommentarer och frågor från er

# Rekrytering som teori

- Teorier om humankapital och meritokrati
  - Matcha färdigheter till arbetsuppgifter
  - Matcha person till organisation

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Vad är en kvalifikation

- Det tekniska systemet - lämplighet
  - att kunna göra hantverket
    - utbildning
    - Arbetslivserfarenhet
- Det sociala systemet - godtagbarhet
  - "social kompetens" eller att "passa in"
  - "Man söker efter anställda med rätt attityd, inställning, till uppgifterna. Man söker efter stabilitet, förnuftighet, ansvar, disciplin, etc. Man söker en som 'passar in'. Det man söker är en pålitlig person som inte kommer att skapa problem för ledningen." (Höglund 1998:18)
    - Personligt brev
    - Intervjuer
    - Arbetslivserfarenhet/referenser

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Rekryteringspraktiker – en bild av verkligheten?

- Bråttom, bråttom, bråttom
- Begränsade personalresurser
- Samma procedur som förra gången
- In med lite mångfald och jämställdhet
- Ut med annonsen
  - Tre verkliga exempel

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Ex 1. Kravprofil Undersköterska

Tekniska system	Sociala system
Omvårdnadsutbildning och kunskap i social dokumentation. Vi använder leasingbilar, vilket betyder att krav på körkort finns.	Vi söker Dej som har dokumenterad samarbetsförmåga och som tar ansvar samt har god social kompetens. Du skall vara noggrann och ha en positiv livssyn.

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Ex 2. Kravprofil Förskollärare

Tekniska system	Sociala system
- Förskollärarytbildning, eller annan kompetens som arbetsgivaren prövar likvärdig.	Vi fäster stor vikt vid personlig lämplighet.

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Ex 3. Kravprofil Rektor

Tekniska system	Sociala system
Vi söker dig som har: Högskoleutbildning med pedagogisk inriktning. Erfarenhet av att ha arbetat i förskola/skola Erfarenhet av arbetsledning	Du ska ha: vilja och förmåga att arbeta i ett teamledarskap – förmåga att skapa intresse, engagemang och delaktighet bland dina medarbetare. Det är viktigt att du är kvalitetsmedveten och utvecklingsinriktad och att du ser på verksamheten i ett helhetsperspektiv. Stor hänsyn kommer att tas till personlig lämplighet.

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Rekryteringspraktiker – en bild av verkligheten?

- Plocka ut till intervju
  - De som verkar uppfylla de formella kraven
  - De som har skrivit ett bra personligt brev
- Att genomföra intervjun
  - Han verkar vettig
  - Han verkar trevlig
  - Han verkar passa in

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Rekryteringspraktiker – en bild av verkligheten?

- Att kolla referenser
  - Att leta efter ett ”ruttet ägg”
  - Jag känner en bekant till honom
- Att välja personen
  - Han verkar bäst
    - Men vad är han bäst på?

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Rekryteringspraktiker – en bild av verkligheten? - RESULTATET

- Oftast en av de mer kompetenta
- Oftast en av de mer "trevliga"
- Oftast en representant av en grupp
  - Svenska män – högre tjänstemän el facklärda arbetare (industri o bygg)
  - Svenska kvinnor – lägre eller mellan tjänstemän (offentlig sektor), arbetare (tjänstebranscher)
  - Män med utländsk bakgrund – städare, busschaufförer, ej facklörd industri, alltfler inom omsorgsarbete + arbetslösa
  - Kvinnor med utländsk bakgrund – städare och omsorgsgivare även industri + arbetslösa o utanför arbetsmarknaden
- Vad hände?

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Kategorier eller individer

”Stora, betydande ojämlikheter i människors möjligheter motsvaras huvudsakligen av kategoriska skillnader som svart/vit, man/kvinna, medborgare/utlänning, eller muslim/jude, snarare än individuella skillnader vad gäller egenskaper, benägenheter eller prestation.” (Tilly 1998:7, egen översättning)

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Viktiga Begrepp:

- Segmentering
  - Horisontell (inkludering - exkludering)
  - Vertikal (överordning - underordning)
- Kön och etnicitet
  - Intersektionalitet
  - Att köna – homosocialitet
    - Den könssegregerade arbetsmarknaden
  - Rasifiering – etnosocialitet
    - Den etniskt segmenterade arbetsmarknaden

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

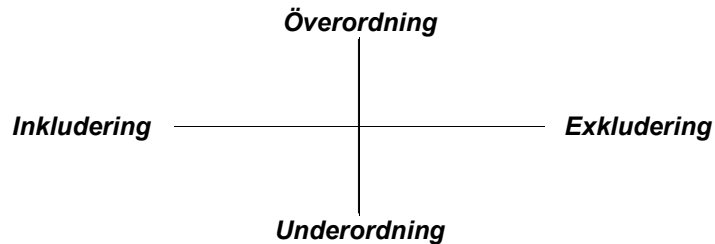
## Några fler begrepp

- Rasifiering / etnifiering
  - Med rasifiering menas hur grupper av människor, många (men inte alla) invandrare eller barn till invandrare, som går att åtskilja genom biologiska och kulturella konstruktioner, "skapas" som annorlunda och underordnade. Rasifiering sker genom ideologiska konstruktioner som har materiella effekter
  - Invandrare vill inte jobba
- Att köna
  - Kvinnor vill helst vara hemma
- Att "märka" jobb
  - Typiskt "kvinnojobb"
  - Typiskt "invandrarjobb"

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Exkluderad underordning



7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Hur fungerar matchning på arbetsmarknaden

- Formella kanaler
  - Annonser
  - Arbetsförmedling
- Informella kanaler
  - Sociala nätverk
- Den aktiva arbetsmarknadspolitiken
  - Utbildning/praktik
  - Kvasisociala nätverk

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Attityder eller praktiker

- ”Felaktiga föreställningar förstärker exploatering, möjlighetsansamling, emulering och anpassning, men påverkar självständigt enbart i liten utsträckning... Av det följer att en minskning eller intensifiering av rasistiska, sexistiska eller xenofobiska attityder enbart kommer att ha en relativt liten påverkan på beständig ojämlikhet, medan däremot introduktionen av nya organisatoriska former... har en stor påverkan.” (Tilly 1998:7, egen översättning)

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Olika typer av rekrytering

- Ersättningsrekrytering
- Omorganisationsrekrytering
- Expansiv rekrytering
- (Bantning av personalstyrkan)

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Olika typer av tjänster

- Tillsvidareanställning (inkl provanställning)
- Tidsbegränsad anställning
  - behovsanställning
  - vikariat
  - Projektanställning
  - Språngbräda eller segmentering

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Ramar för rekrytering

- Ingen lagstiftning om hur det skall göras
- Lagstiftning för att förhindra diskriminering
  - Mot könsdiskriminering
    - Ett tveeggat redskap i den offentliga sektorn
  - Mot etnisk diskriminering
- Organisatoriska policys
- Organisatoriska rekommendationer
  - Hur används detta?

# Rekryteringsprocessen

- Att uppfatta behovet av en rekrytering
  - Vem gör det? (Personalchefer/enhetschefer)
- Att bestämma sig för vad som söks – kravprofil
  - Vem gör det? (Personalchefer/enhetschefer)
- Att formulera annons och använda skilda sökanaler
  - Utredare/expert inom området människa-teknik-organisation
  - Sökanaler
- Inkomna ansökningar
  - Utbildningar
  - Arbetslivserfarenhet
  - Referenser
  - Personliga brev

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Rekryteringsprocessen

- Att gallra bland inkomna ansökningar
  - Vem gör det
  - Vilka kriterier
  - Vad göra med överkvalificerade
  - Vad göra om de inte är standardiserade
- Att välja ut sökande för intervjuer
  - Vem gör det
  - Vilka kriterier
  - Vad göra med överkvalificerade
  - Vad göra om de inte är standardiserade
- Att genomföra intervjuer
  - Vem gör det
  - Hur genomförs intervjun

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Rekryteringsprocessen

- Att ta referenser
  - Positivt – vi letar efter kvalifikationer
  - Negativt – undvika ”ruttna ägg”
  - Vem gör det
  - Vilka kriterier
  - Vad göra om de har få referenser

## Ex. 4. Utredare/expert inom området människa-teknik-organisation

### Tekniskt system:

Du **har** beteendevetenskaplig eller annan högskoleutbildning med fördjupade kunskaper inom kognitiv psykologi, ergonomi, arbetspsykologi med inriktning mot industriell organisation.

Du **är gärna** generalist inom det beteendevetenskapliga kunskaps-området och framför allt är det viktigt att du har en systemsyn där samspelet mellan människa-teknik-organisation (MTO) är i fokus.

Vi **värdesätter även** om du har fördjupade kunskaper inom kognitiv ergonomi och Människa-Maskin interaktion (MMI).

Du **har flerårig** arbetslivserfarenhet, gärna från kärnteknisk verksamhet, kvalitetsarbete från processindustri eller annan verksamhet med höga säkerhetskrav.

Du **har mycket god erfarenhet** från kvalificerat utredningsarbete med inriktning mot enhetens arbetsområden samt har lätt för att uttrycka dig i tal och skrift på svenska och engelska.

### Socialt

### System:

Du har lätt för att knyta kontakter och är van att samarbeta med andra inom olika kompetens-områden.

# De sökandes beteende

- Kunskap om hur det borde vara – meritokrati
  - sökaktivitet
  - jobbyte – att utveckla en karriär
- kunskap om hur det faktiskt är – diskriminering
  - att förhålla sig till diskriminering
    - att vara bättre än vad som förväntas
    - att i handlingar acceptera förekomst av diskriminering
      - byta namn
      - söka jobb man är överkvalificerad för
      - jobbyte – att inte orka söka flera jobb
      - anpassning till en upplevd verklighet

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

# Den svåra praktiken av att rekrytera ”rätt”

- Vad är en ”rätt” genomförd rekrytering
  - I rekryterarens ögon
  - I organisationsperspektiv
  - I samhällsperspektiv

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Att förstå diskriminering och segmentering

- Individuell diskriminering
- Samspelet mellan individers handlingar och institutionella diskrimineringspraktiker
- Vikten av en institutionell förståelse
  - av diskriminering och segmentering
- Intersektionalitet
  - En människa är många saker samtidigt
  - Att förstå diskrimineringars komplexitet
  - Klass, genus och etnicitet

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Slutligen: Vad kan göras? Individ, organisation och makt

- Individuella lösningar
  - Utbildning och medvetenhet
  - ”Jag struntar egentligen i deras fördomar och attityder – jag vill ha jobb och inte utsättas för diskriminering”
- Organisatoriska lösningar
  - Resurser för rekrytering
  - Kravprofilens betydelse
    - Tekniska och sociala system
    - Krav, önskvärt, försteg

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?

## Föredraget baserad på forskning om arbetsförmedling och rekryteringspraktiker på arbetsmarknaden (se t.ex.)

- Neergaard, Anders (2002) "Arbetsmarknadens mönster - om rasifierad segmentering." i Lindberg, Ingemar & Magnus Dahlstedt (red) *Det slutna folkhemmet: om etniska klyftor och blågul självbild*. Stockholm: Agora.
- Knocke, Wuokko, Drejhammar, Inga-Britt, Gonäs, Lena & Isaksson, Kerstin (2003) "Retorik och praktik i rekryteringsprocessen", *Arbetsliv i omvandling*, 2003(04).
- Neergaard, Anders. 2004. "Arbetsförmedlarna på en rasifierad Behtoui, Alireza (2004) "Informal Recruitment Methods and Disadvantages of Immigrants in the Swedish Labour Market", *Paper presented at the 13th Nordic Migration Conference, (AMID) Denmark, November 2004*.
- arbetsmarknad: Förändrare, förstärkare eller bara förvaltare?" in *THEMES 2004:23*. Norrköping: CEUS (<http://www.ceus.nu>).
- SOU 2005:115 Avidentifiera jobbansökningar - en metod för mångfald
- Neergaard, Anders (2006) "Rasifierad rekrytering i storstadskommunen: Mellan exkluderad och inkluderad underordning", i Gunnarsson, Ewa, Anders Neergaard och Arne Nilsson (red) *På kors och tvärs: Arbetsliv, storstad och makt*. Stockholm: Normal.
- Neergaard, Anders. 2006. "På tröskeln till lönearbete: Diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund." *SOU 2006:60*. Stockholm: Fritzes.
- Neergaard, Anders (2006) "I goda och dåliga tider: underordning av invandrade kvinnor" i Rätzkel & Mulinari (red) *Journeys and Belongings – Routes and Roots*. Umeå: Boréa
- Tilly, Charles (1998) *Durable inequality*. Berkeley, Calif: Univ. of California Press.

7 december 2006

Varför är det så svårt att rekrytera rätt?