



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats, 10 poäng

VT 2005

Rekrytering inom bankvärlden

- har branschen anpassat sig till dagens förutsättningar?

Handledare: Dan Kärreman

Författare: Catrin Jeppsson 780929-3983

Helena Bruske 810208-0168

Förord

För stort bidrag med kunskap och erfarenhet vill vi tacka samtliga respondenter som medverkat i undersökningen, samt vår handledare Dan Kärreman för stöd och engagemang under arbetets gång.

Lund den 8 juni 2005.

Helena Bruske

Catrin Jeppsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Rekrytering inom bankvärlden – en studie av dagens situation

Seminariedatum: 2005-09-15

Ämne/kurs: Organisation, Magisteruppsats, 10 poäng

Författare: Helena Bruske och Catrin Jeppsson

Handledare: Dan Kärreman

Fem nyckelord: rekrytering, urvalsprocess, konjunktur, strukturomvandling, bank

Syfte: Syftet med studien är att få kunskap om hur bankernas rekryteringsprocess ser ut och om den är anpassad efter de förhållanden som råder i dag.

Metod: Inför studien har vi antagit en hermeneutisk verklighetssyn. Vi har genomfört en kvalitativ undersökning med en abduktiv forskningsansats. Empirin har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Vi har fokuserat på teorier rörande behov, gruppdynamik, traditionella bedömningsmetoder samt olika tester.

Empiri: Intervjuer med sju respondenter har genomförts, varav fyra arbetar inom HR-funktioner, två är avdelningschefer och en facklig representant.

Slutsatser: En viss anpassning efter rådande förhållanden finns hos bankerna i form av ökade krav på individerna som söker. Annars ser bankernas rekryteringsprocesser ut som de i princip alltid gjort, vilket betyder att de använder sig av traditionella bedömningsmetoder samt kompletterande tester.

Summary

Title: Recruitment within banks – a study of today's employment situation

Seminar date: 2005-09-15

Course: Master thesis in business administration, 10 Swedish credits
(15 ECTS). Major - organization

Authors: Helena Bruske and Catrin Jeppsson

Advisor: Dan Kärreman

Five key words: recruitment, sample procedure, state of the market, structural changes, bank

Purpose: The purpose is to examine how the selected banks proceed with the recruitment and how they have adjusted the process to bring in line with the circumstances in today's trade outlook.

Methodology: The thesis has a hermeneutic perspective. We have conducted a qualitative empirical study with an abductive research procedure. The empirical information has been reached by semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: The theoretical frame of reference focuses on behavior, group dynamics, traditional methods of evaluation and different tests.

Empirical foundation: We have effected semi-structured interviews with seven respondents. Four of them work within departments for HR-related tasks, two respondents are department heads and one is a representative for the trade union.

Conclusions: Traditional methods for evaluation are together with supplementary tests the most common procedure for recruitment. The selected banks have made a smaller adjustment to current circumstances that shows mostly in increasing demands for high-skill applicants.

1. INLEDNING	8
1.1 Bakgrund	8
1.1.1 Tidigare forskning.....	9
1.1.2 Banksektorns strukturomvandling och ändrade förhållanden	9
1.1.3 Konjunktorens påverkan och svängningar inom banksektorn.....	10
1.1.4 Dagsläget.....	12
1.2 Problemformulering	12
1.3 Syfte	12
1.4 Avgränsningar	13
1.4.1 Branscher.....	13
1.4.2 Banker	13
1.4.3 Yrkeskategorier	13
1.4.4 Äldre civilekonomer.....	13
1.5 Definitioner och begreppsförklaringar	14
2. METOD	15
2.1 Ett hermeneutiskt synsätt	15
2.2 Kvalitativ metod	15
2.3 Är objektivitet möjligt?	16
2.4 En abduktiv forskningsansats	16
2.5 Giltighet och tillförlitlighet	17
2.6 Sekundärdata	18
2.6.1 Litteratur.....	18
2.6.2 Artiklar och informationsmaterial	18
2.6.3 Kritik	18
2.7 Primärdata	19
2.7.1 Intervju	19
2.7.2 Kritik	20
3. TEORETISK RAM	22
3.1 Rekryteringsens historik	22
3.2 Rekrytering är viktigt	23
3.2.1 Att arbeta långsiktigt är receptet på framgång.....	23
3.3 Selektionsgrad – avgörande för valet av rekryteringsstrategi	23
3.3.1 Prognosmodellen och dess olika perspektiv	25
3.4 Att rekrytera för gruppen	26
3.5 Rekryteringsarbete	27
3.6 Traditionsbundna metoder för bedömning	29
3.6.1 Intervju	29
3.6.2 Betyg	31

3.6.3	Självbeskrivning.....	32
3.6.4	Referenser.....	32
3.7	Tester som kompletterande moment.....	33
4.	FALLBESKRIVNING.....	34
4.1	Bankhistorik.....	34
4.1.1	Strukturömvandling och internationalisering.....	34
4.1.2	Effekter.....	35
4.1.3	Förändringar inom några svenska storbanker.....	36
4.1.3.1	Nordea.....	36
4.1.3.2	SEB.....	36
4.1.3.3	Handelsbanken.....	36
4.1.3.4	Föreningssparbanken.....	36
4.2	Företagsbeskrivning.....	37
4.3	Affärsidé och personalidé.....	37
4.4	Karriärmöjligheter.....	38
4.5	Från ansökan till anställning.....	38
5.	ANALYS.....	40
5.1	Rekrytering.....	40
5.1.1	Rekryteringsbehov.....	40
5.1.2	Könsfördelning.....	41
5.1.3	Selektionsgrad.....	41
5.1.3.1	Prognosmodellen.....	42
5.1.4	Att arbeta långsiktigt.....	43
5.1.5	Rekryteringsarbete – att passa in.....	43
5.1.6	Traditionella bedömningsmetoder.....	44
5.1.6.1	Intervju.....	44
5.1.6.2	Betyg.....	46
5.1.6.3	Självbeskrivning.....	47
5.1.6.4	Referenser.....	47
5.1.6.5	Tester.....	48
5.2	Reflektioner över analysen.....	49
5.2.1	Varför är arbete inom bank så populärt?.....	50
6.	SLUTSATS.....	52
7.	DISKUSSION.....	53
7.1	Har bankerna anpassat sig?.....	53
7.2	Generationsskifte förändrar egenskaperna hos arbetskraften... ..	54
7.2.1	... vilket borde leda till förändringar i rekryteringsprocessen.....	55
7.2.2	Vilka effekter får det?.....	55
7.3	En livslång karriär inom banken – är det bra?.....	56
7.3.1	Öppna dörren.....	56
7.4	Framtiden.....	56

8. KRITIK MOT VÅR STUDIE	58
9. FRAMTIDA FORSKNING	59

1. Inledning

I det inledande kapitlet vill författarna ge läsaren en grund till valet av studie, genom att göra en övergripande beskrivning av bakgrund samt undersökningens syfte och forskningsproblem.

1.1 Bakgrund

Den verklighet vi lever i bjuder på snabba och ständiga förändringar. För att kunna vara en del av samtiden ställs det krav på anpassningsförmåga av såväl individer som företag. För den enskilde gäller idag att skaffa meriter som skapar en attraktiv profil för att kunna hävda sig i konkurrensen på arbetsmarknaden. Av företag och organisationer krävs tvära kast för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. För att nå detta behövs skickliga och engagerade medarbetare som för organisationen framåt. Konsekvensen av ovanstående kan leda till att rekryteringsprocessen blir en av företagets kanske viktigaste uppgifter.

Begreppet rekrytering definieras av Hunter Mabon (2002:316) som ”att komma i kontakt med och locka till sig potentiella medarbetare”. Företagens personal är ett viktigt ansikte utåt, ett sätt att profilera sig och skapa image. Många företag ser medarbetarna som sin viktigaste resurs och därmed är det av stor betydelse att rätt människor arbetar för dem.

Förutsättningarna för företagens agerande ändras hela tiden, marknaden globaliseras och konkurrensen hårdnar. Konjunkturen har länge gått på sparlåga och detta har hämmat företagets anställningsmöjligheter. Arbetskraftsutbudet har dock inte minskat, vilket lett till att företagen kan tillåta sig att med en kräsen näsa och höga krav välja bland en stor skara väl kvalificerade individer inför de få nyrekryteringar som görs.

Ett av de kriterier som prioriteras i större omfattning idag än förr är kravet på en akademisk examen. En högre andel unga väljer att studera vid universitet och högskolor. En examen ger dock ingen garanti för arbete efter studietiden. Det hårda klimatet på arbetsmarknaden resulterar i högre arbetslöshet även för akademiker. De senaste tre åren har antalet arbetslösa

akademiker ökat med 50 procent, idag är 5 procent av de öppet arbetslösa högutbildade (A-ekonomi, 2005-06-08).

Då vi inom kort slutför våra universitetsstudier och står i startgroparna att ge oss in i konkurrensen på arbetsmarknaden är vi angelägna om att öka vår kunskap om marknadens rekryteringssituation. Vårt intresse riktas mot bankbranschen, vilken utgör fokus för vår studie. Branschen uppfyller kriterier som vi ser som generella för de flesta sektorer idag; den har ett fåtal nyrekryteringar, är känslig för svängningar i konjunkturen och attraktiv bland unga akademiker. Vad som specifikt väcker vårt intresse för banksektorn är att vi upplever en stark branschkonservatism, i meningen att det finns en långsammare förändringsbenägenhet hos de här företagen än hos andra. Banker är dessutom nödvändiga organisationer för såväl företag som privatpersoner vilket vi anser föder ett allmänintresse av att undersöka branschen.

1.1.1 Tidigare forskning

Då vi sökt efter publikationer som behandlar både rekrytering och konjunktur har vi inte fått något resultat. Mycket har skrivits, framförallt om rekrytering, men än har vi inte mött någon täckning i forskningen för det fenomen vi identifierat. Många artiklar och uppsatser är flera år gamla och ämnena som behandlas känns inaktuella. Rekryteringsteorier som är 10 -15 år gamla går dock att applicera även idag då grundidén i många fall är densamma. Då arbetsmarknaden är mer dynamisk och det ställs högre krav på de individer som eftersöks, ser vi en ny problemsituation för företagen.

1.1.2 Banksektorns strukturomvandling och ändrade förhållanden

Som nämnts ser vi banker som ett bra exempel på en attraktiv bransch som beroende på konjunkturen med jämna mellanrum nyrekryterar. De senaste åren har bankerna genomgått stora förändringar och strukturomvandlingar, vilka lett till att deras roll förändrats. Idag handlar bankyrket mycket om att ta kontakt och skapa relationer med kunder. Förr kom kunderna in till banken, idag är det tvärtom banken som aktivt måste söka upp sina kunder. (Intervju 2005-05-03) Drivkraften för de strukturella förändringarna har varit en ökad

konkurrens till följd av avregleringar, ökad internationalisering och teknisk utveckling samt värdepappernas alltmer betydande roll. (Lilja, Penning och valutapolitik 4 / 1999)

1.1.3 Konjunktorens påverkan och svängningar inom banksektorn

De specifika svängningarna för banksektorn har i stort följt den allmänna konjunkturen. Jan Anderson, SCB, visar i ett diagram att år 1989 var antalet sysselsatta inom banksektorn 58 132 stycken. Av den totala sysselsättningen i Sverige utgjorde detta 1,30 %. I början av 1990-talet tog den allmänna lågkonjunkturen ett fast grepp om Sverige. Mellan åren 1990-1993 minskade antalet sysselsatta i Sverige med 725 225 personer. Bankens nedskärning av personal var under samma tid 8 639 personer. Siffror för varje år, vilka kan ses i diagrammet nedan, visar dock att andelen sysselsatta inom branschen relaterat till den totala sysselsättningen har ökat. (Statistiska Centralbyrån, 2005-04-25)

Bankkrisen som inleddes i början av 1990-talet har lett till en stadig minskning av antalet sysselsatta inom branschen. Mellan åren 1992-2003 har antalet anställda inom banken minskat med 11 752 personer. De bankanställdas andel av den totala sysselsättningen har under samma period minskat, från att utgöra 1,32 % år 1992 till 1,02 % år 2003 (det enda undantaget finns mellan år 1992-1993 då en liten ökning skedde med 0,01%). (Statistiska Centralbyrån, 2005-04-25)

År	Bankverksamhet(exkl. Riksbanken)	Total sysselsättning	Andel %
1989	58 132	4 480 665	1,30
1990	58 372	4 473 350	1,30
1991	57 541	4 304 567	1,34
1992	53 689	4 052 827	1,32
1993	49 733	3 748 125	1,33
1994	47 916	3 800 427	1,26
1995	46 705	3 850 862	1,21
1996	45 842	3 827 502	1,20
1997	45 193	3 813 221	1,19
1998	46 654	3 929 974	1,19
1999	45 162	3 959 795	1,14
2000	43 404	4 062 965	1,07
2001	42 547	4 101 856	1,04
2002	43 064	4 147 174	1,04
2003	41 937	4 095 047	1,02

Källa: Statistiska Centralbyrån 2005-04-25

Trots nedskärningarna inom banksektorn, delvis beroende på konjunkturen och delvis på det minskande behovet av kassatjänstemän, är arbete inom bank idag mycket populärt och hett eftertraktat. I en undersökning gjord år 2004 av fackförbundet Civilekonomerna, ligger Handelsbanken rankad på fjärde plats på listan över de mest populära arbetsplatserna bland samtliga företag. Då bara bankbranschen listas toppar Handelsbanken, följd av SEB, Länsförsäkringar, Föreningssparbanken och Nordea. Då cheferna ska välja arbetsgivare kommer Handelsbanken på femte plats, inga andra banker finns med på den listan. SEB och Handelsbanken återfinns även på de ungas, de under 35 år, topplista. Bland 15 företag placerar sig SEB på femte plats och Handelsbanken på tionde. (Civilekonomen, 2004:11)

Samma fackförbund har undersökt var nyexaminerade ekonomer tar vägen efter examen (2001). Undersökningen visar att bankväsendet upptar ungefär en sjättedel av de examinerade år 1992, cirka en sjundedel år 1995 och närmare en fjärdedel år 1997. (Beck, 2001) En ökning i rekryteringen av nyexaminerade har alltså skett under den senare delen av 1900-talet. Det

totala antalet anställda inom banken har som nämnts minskat markant under de nämnda åren. Minskningen kan dock ha naturliga orsaker som exempelvis pensionsavgångar och att människor söker sig till andra arbetsplatser.

1.1.4 Dagsläget

År 2005 ser ut att vara ett år med en vändning inom arbetsmarknaden. "Generellt ser det ut som om arbetsgivarna vågar anställa igen, både i privat och offentlig sektor", säger Ola Källqvist, vice VD på undersökningsföretaget Exido. Det aktuella rekryteringsbehovet är 0,07 i privat sektor på en skala mellan minus 1 och plus 1. "Akademiker med yrkeserfarenhet har störst chans till nya jobb. Läget börjar även förbättras för nyexaminerade akademiker, medan efterfrågan på personer med enbart gymnasiekompetens är fortsatt svag. 27 procent av företagen behöver rekrytera försäljningspersonal under de närmaste tolv månaderna. Näst mest efterfrågat är personal inom administration, ekonomi och finans, som efterlyses av 22 procent av företagen." (Aronsson, 2005-02-23)

1.2 Problemformulering

Mot bakgrund av den senaste tidens kärva konjunkturläge och med insikt i de förändringar som skett inom rekrytering och bankväsendet de senaste decennierna ställer vi oss frågan; *hur går bankernas rekryteringsprocess till och hur har de anpassat sig efter de förhållanden som råder idag?*

1.3 Syfte

Syftet med studien är att få kunskap om hur bankernas rekryteringsprocess ser ut och om den är anpassad efter de förhållanden som råder i dag.

1.4 Avgränsningar

1.4.1 Branscher

Den problematik vi identifierat finns inom de flesta branscher idag. Vårt intresse riktar sig dock mot bankbranschen och därför har vi avgränsat vår studie till att endast omfatta denna. En ytterligare anledning är att göra studien mer hanterbar med tanke på de tidsmässiga resurser vi förfogar över.

1.4.2 Banker

De banker vi valt att undersöka är alla stora och väletablerade på den svenska marknaden. Vi har uteslutit mindre banker samt nischbanker för att få ett så homogent underlag till vår undersökning som möjligt.

1.4.3 Yrkeskategorier

Vi har i huvudsak valt att endast undersöka civilekonomer. Bankerna rekryterar idag även akademiker från andra yrkesgrupper, exempelvis jurister, systemvetare och civilingenjörer. Dessa har vi huvudsakligen bortsett från, även om flera frågeställningar i undersökningen inte är specifikt utformade för att uteslutande gälla civilekonomer.

1.4.4 Äldre civilekonomer

De som befunnit sig på arbetsmarknaden under väldigt lång tid konkurrerar ofta inte på samma villkor som yngre, relativt nyutexaminerade arbetstagare. Lång erfarenhet ger en annan kompetens och därmed ett annat utgångsläge. Vi har därför valt att bortse från denna grupp i vår undersökning.

1.5 Definitioner och begreppsförklaringar

Strukturuomvandling

Definitionen är en omfattande förändring i näringslivet (Bonniers svenska ordbok, 1991). Vi använder begreppet för att beskriva förändringar inom bankbranschen. Synonymt med strukturuomvandling används strukturella förändringar.

Konjunktur

Konjunktur beskriver vågrörelser, med upp- och nedgångsperioder, som sker inom ekonomi och näringsliv (Bonniers svenska ordbok, 1991).

Rekrytering

Mabon (2002:316) beskriver rekrytering som en process av åtgärder som ett företag vidtar för att komma i kontakt med potentiella arbetstagare. Andra definitioner är värvning, att anställa (folk), att skaffa (medlemmar) (Bonniers svenska ordbok, 1991). Vi använder begreppet rekrytering ofta ihop med process och talar då om rekryteringsprocessen som de olika momenten den sökande går igenom, exempelvis intervjun.

Kandidat

En ordbok förklarar ordet som en person som söker en tjänst (Bonniers svenska ordbok, 1991). Synonymt med kandidat använder vi sökande och intervjuperson.

Urval

Bland de rekryterade kandidaterna gallras de som förefaller ha de bästa förutsättningarna att klara arbetsuppgifterna ut. Dessa utgör då ett urval. (Mabon, 2002:316)

2. Metod

I detta kapitel vill vi presentera det tillvägagångssätt vi använt under studiens gång. Läsaren får en inblick i det synsätt vi antagit samt val av metod.

För vår studie har vi valt ut fyra svenska storbanker. Vi har varit i kontakt med var och en av dem ett flertal gånger för att berätta om uppsatsens syfte, göra förfrågningar om intervjuer och slutligen för att bestämma tid för dessa. Samtliga företag har gett ett mycket professionellt intryck och ett trevligt bemötande.

2.1 Ett hermeneutiskt synsätt

Inför vår studie har vi antagit en hermeneutisk verklighetssyn. Denna innebär enligt Thurén (1991:46) att tolkningar görs till följd av en strävan efter att förstå verkligheten. Genom att undersöka bankernas rekryteringsprocesser har vi ambitionen att få en tolkningsgrund till den analys som ska ge oss förståelse för hur de hanterar rekryteringen i det enorma utbud av sökande som finns. Det hermeneutiska paradigmet har en utgångspunkt i att verkligheten är en social konstruktion (Jacobsen, 2002:32). Enligt författaren är innebörden av detta att en opartisk studie av verkligheten är omöjlig eftersom vår förförståelse är av central betydelse. Förförståelse utgörs av de sinnesintryck människan tar in, i kombination med den tolkning hon gör av objektet i sig (Thurén, 1991:46).

2.2 Kvalitativ metod

Det är inte helt klart hur kvalitativ metod skall definieras, men att det finns ett fokus på öppenhet och mångtydig empiri är tydligt (Alvesson & Sköldberg, 1994:10). Vi ville undersöka hur bankerna betar sig och utgick från den situation som de befinner sig i idag. Därmed har vi varit öppna för olika metoder. Vid kvalitativ metod ligger utgångspunkten i

aktörens eller verklighetens perspektiv. Vi har ambitionen att upptäcka och få fram ny kunskap vilket vi anser gör oss flexibla. (Bryman, 1989) Vid intervjuerna utgick vi från ett antal frågor som vi på förhand skrivit ned, samtidigt ville vi gärna bjuda in till andra infallsvinklar och fria diskussioner under intervjuernas gång och lämnade därför utrymme för detta. Kvalitativ forskning bygger på förståelse, förståelse över det problem vi studerar. (Bryman, 1989) Vi vill med denna studie skapa en förståelse för bankernas rekryteringsprocess och deras överflöd av ansökningar från människor som vill börja arbeta där. Vi vill förstå hur de gör för att välja ut de allra bästa av alla de sökande.

2.3 Är objektivitet möjligt?

Som en kritisk fråga till det egna vetenskapliga arbetet ställer Holme och Solvang (1997:321): ”Är den kunskap vi tillägnar oss objektivt hållbar och är den sann?” Frågan om objektivitet har diskuterats ett flertal gånger av uppsatsförfattarna. Vår slutsats är att det inte är möjligt att vara objektiv. Alla människor har någon form av förförståelse, vilket Jacobsen (2002:32) anser vara av central betydelse i det hermeneutiska paradigmet. Den förförståelse en individ besitter genom sin kunskap och sina erfarenheter påverkar enligt oss hur data uppfattas och tolkas. Efter snart fyra år på universitetet har vår tolkningsförmåga till stor del formats efter de studier vi hittills bedrivit. Vi har på detta sätt antagit en ekonomiskt präglad syn på omvärlden och det fall vi valt att studera.

2.4 En abduktiv forskningsansats

Den abduktiva metoden är en kombination av induktiv och deduktiv metod. Den förstnämnda handlar enligt Jacobsen (2002:84) om att samla in empirisk data för att sedan ordna denna och applicera den på teori. Samma författare menar att den deduktiva metoden handlar om att studera teori och därefter samla empirisk information i avsikt att undersöka om denna stämmer överens med den valda teorin.

Då vi genomfört vår underökning har vi haft ett abduktivt tillvägagångssätt eftersom vi arbetat växelvis mellan teori och empiri. För vår studie har detta arbetssätt varit mest givande, då ett

val av någon av metoderna ovan inneburit en begränsning i forskningsprocessen. Den abduktiva forskningsansatsen anses av Holme och Solvang (1997:51) vara den metod där ny och spännande kunskap uppstår, något vi har förhoppningar om att lyckas uppnå.

2.5 Giltighet och tillförlitlighet

Kvalitativa studier har två kriterier att beakta; giltighet och tillförlitlighet. Innebörden i begreppet giltighet är att mäta det som avses medan tillförlitlighet handlar om trovärdigheten i insamlad data. (Jacobsen, 2002:159)

Kravet på giltighet har vi eftersträvat att uppfylla genom att undersöka en omfattande mängd litteratur, böcker såväl som artiklar, inför kartläggandet av bakgrunden till forskningsfrågan samt valet av den teoretiska referensramen. Vi har därefter valt de författare som vi anser bäst beskriver de teoretiska delar som är relevanta för vår problematik. Hänsyn har även tagits till aktualiteten i de publicerade verken. Genom insikt och kunskap i ämnet hoppas vi ha ställt korrekta och relevanta frågor under intervjuerna, vilket bidrar till att kunna generera ny kunskap kring problematiken.

De källor vi använt är väl etablerade inom sina respektive områden, vilket gör att vi vågar anse dem som trovärdiga. Tillförlitligheten i undersökningen är svårare för oss att ta ställning till då den i hög grad är beroende av de källor vi vänt oss till, det vill säga våra respondenter. Då samtliga är representanter för väl renommerade banker och tillsatta på positioner som kräver stort kunnande och en hög grad av professionalitet har vi tillit till att den information de delgett oss är trovärdig.

2.6 Sekundärdata

2.6.1 Litteratur

Den främsta källan till sekundär information, framförallt då vi behövt få förståelse för och insikt i rekryteringsteorier samt skapa en grund för valet av analysverktyg, har varit olika fackböcker inom ämnet. Dessa har även varit till hjälp då vi ämnat få en uppfattning om vad som tidigare skrivits inom området för att kartlägga det aktuella kunskapsläget, och för att få en förförståelse inför den empiriska undersökningen.

2.6.2 Artiklar och informationsmaterial

De främsta källorna till aktuell kunskap har vi funnit genom olika artiklar i fackpressen, samt genom informationsmaterial från fackförbund och banker. Dessa har framförallt varit användbara för att få kunskap om konjunkturläget och dess utveckling, av den anledningen har vi lagt relativt tung vikt vid dem. Svenska sökord har varit exempelvis *rekrytering*, *bank*, *bankbransch* och *konjunktur*. Då vi sökt engelsk eller amerikansk litteratur har vi i huvudsak använt orden *recruitment*, *bank*, *state of the market* och *trade outlook*.

2.6.3 Kritik

Vår kritik mot den litteratur vi funnit inom rekryteringsområdet riktar sig främst mot att den i de flesta fall inte varit aktuell i meningen av att vara publicerad nyligen. Vi ifrågasatte därför till en början mycket av den information vi fann i litteraturen. Senare har det visat sig att teorin kring rekrytering i stort varit densamma. Vi har inte haft några bekymmer med aktualiteten i de referensramar vi valt ut till analysverktyg för vår studie, därför kan valda begrepp anses relevanta trots att de inte skrivits nyligen.

2.7 Primärdata

2.7.1 Intervju

Vi har valt att genomföra den empiriska undersökningen med hjälp av semistrukturerade intervjuer, både personliga och via telefon. Fördelen med semistrukturerade frågor är enligt Patel och Davidsson (1994:61) att respondenten inte begränsas i sina resonemang, vilket kan vara fallet vid strukturerade intervjufrågor. En nackdel vi beaktat, vilken omnämns av Jacobsen (2002:281-282) är att olika mönster, dess skillnader och likheter riskerar att bli svårare att tyda vid semistrukturerade intervjuer. Mot bakgrund av den beräknade omfattningen av vårt empiriska material har vi trots detta gjort bedömningen att semistrukturerade intervjufrågor är lämpliga att använda för vår studie. Möjligheten att ställa följdfrågor och spinna vidare på intressanta uppslag under intervjuens gång har också varit en viktig anledning till bortvalet av strukturerade frågor.

Sammanlagt har sju intervjuer genomförts, med två representanter vardera från tre av bankerna och en representant från en bank. Orsaken till att vi inte intervjuat två representanter från denna är att ett bankrån inträffat dagen för intervjun. Vi är tacksamma att en intervju, något förskjuten, trots detta gick att genomföra och avstod från att boka ytterligare en representant från den aktuella banken. Dessutom hade vi vid tillfället för intervjun, vilken var den sista, börjat uppleva en mättnad i svaren och ansåg därmed att ytterligare en inte behövde genomföras.

I de fall intervjuerna genomförts på plats har vi vanligen suttit i ett avskilt mötesrum. Respondenterna har delvis svarat konkret på våra förutbestämda frågor, delvis på spontana följdfrågor kring olika resonemang. I flera fall har de dessutom själva tagit initiativ och spontant berättat om organisationen och rekryteringsprocessen utanför ramen för våra frågor. Detta har resulterat i att vi har fått nya synvinklar presenterade som vi själva ursprungligen inte skulle tänkt på, vilket berikat vår studie.

Ett flertal intervjuer har som nämnts genomförts per telefon. Vi har i dessa fall använt oss av högtalartelefoner för att vi båda ska få en uppfattning om vad som sägs under intervjuens gång

och för att ingen information ska riskera att falla mellan två stolar. I en del fall har respondenterna haft önskemål att få se frågorna i förväg vilket vi tillgodosatt genom att skicka dem via e-mail. Även under telefonintervjuerna har vi haft möjlighet att ställa följdfrågor även om dessa intervjuer gått snabbare och inte innehållit samma spontanitet och fria resonemang som de personliga intervjuerna.

Effekterna av att inte ha homogena intervjuer, såsom exempelvis risken för intervjuareffekter (Jacobsen, 2002:162) vid endast en del av intervjuerna, har beaktats. Vi har dock inte ställt värdeladdade frågor i någon större utsträckning och inte heller väglett våra respondenter i deras resonemang. Härav anser vi oss ha minimerat riskerna för sådana effekter (För intervjufrågor - se bilaga).

2.7.2 Kritik

Eftersom våra respondenter är geografiskt utspridda över landet har det inte varit möjligt att nå en konsekvent intervjuteknik. Vi hade kunnat genomföra endast telefonintervjuer, men en del av respondenterna föreslog spontant tider för besök då intervjuerna bokades. Vi såg genom detta möjligheten till mer utförliga resonemang samt möjlighet till personlig kontakt och därmed kanske ett bättre samarbete, och valde därför att i dessa fall genomföra personliga intervjuer.

Alvesson & Sköldberg talar i *Tolkning och reflektion* (2002) om fyra kriterier för källkritik; äkthet, samtidighet, tendens och beroende. Vi har beaktat dessa och slutit oss till följande:

Äkthet

Begreppet belyser vikten av att kontrollera sanningshalten i det som sägs och skrivs. Idag är det ofta inte svårt att kontrollera. Vi har inte haft möjlighet att kontrollera om de svar våra intervjupersoner avgivit är sanna eller falska. Eftersom svaren är relativt homogena och ingen vid intervjutillfället givit intryck av att vilja ge osanna svar, vågar vi dock lita på sanningshalten i den empiriska undersökningen.

Samtidighet

Att den information som delges ligger i tiden anges som ett annat kriterium för kritik av källor. Detta ser vi inte som något problem för vår studie eftersom majoriteten av de frågor som ställts anknyter till dagsläget.

Tendens

Tendens handlar enligt författarna om att reflektera över vad i en källas berättelse som talar för att denne vill presentera information i ett visst ljus, och hur detta möjligen kan ha snedvridit tolkningar. För vår del ser vi främst att det kan finnas skillnader beroende av vilka positioner våra källor haft i företagen. Anställda som dagligen arbetar med rekrytering och HR-frågor har regler och policier att följa, och talar sannolikt mot bakgrund av dessa. Rekryterare som arbetar som avdelningschefer och dylikt tar inte hänsyn till samma policier, utan kanske sådana som specifikt gäller för arbete på deras avdelning. Ett sådant exempel vi mött är att samtliga HR-anställda talar om en akademisk examen som ett kriterium för att arbeta inom banken, medan en av avdelningscheferna ansåg att detta inte hade någon större vikt. Generellt tror vi att samtliga respondenter delger information med ett bakomliggande syfte att marknadsföra banken. På grund av detta tror vi oss inte ha fått ta del av exempelvis medvetna brister i rekryteringsprocessen, vilket kan ha påverkat tolkningarna i analysen.

Beroende

Kriteriet för beroende beskrivs av författarna innebära att olika former av inflytande i berättelserna kan ha påverkat rapporten. Eftersom vi i den empiriska undersökningen inte talat med någon oberoende person utan endast intervjuat anställda inom de utvalda bankerna är vi införstådda med att de svar vi fått är färgade av vad representanterna vill berätta officiellt. Synvinkeln som presenteras är därför helt och hållet den företagen önskar visa. Mycket information, som kanske skulle kunna leda till ett annat empiriskt resultat, kan vi därför ha gått miste om. Vi är medvetna om detta förhållande och har därför tillåtit oss att reflektera väldigt fritt i diskussionskapitlet.

3. Teoretisk ram

I kapitlet avser vi att presentera den teoretiska information vi valt ut som grund inför analysen. Avsikten är att ge läsaren teoretisk kunskap för att kunna ta del av de resonemang som följer i analysen och i diskussionen. Vi börjar med en återblick på rekryteringshistoria.

3.1 Rekryteringshistorik

Ola Bergström talar inledningsvis i sin bok *Rekrytering – Att passa in* (1998:1) om att rekryteringsbegreppet härstammar från den militära terminologin. Behovet av att värva manskap för att kunna försvara land och rike krävde att människor tillsattes på positioner där de kunde maximera effekten av sin uppgift.

I takt med att organisationer och arbetsuppgifter anpassats efter moderna förhållanden har även rekryteringsprocessen utvecklats. I modern tid handlar det allt oftare om att ömsesidigt matcha nya medarbetares behov och intressen mot organisationens. (Bergström, 1998:1-2). Rekryteringsprocesser är idag jämförelsevis utdragna, ofta får potentiella kandidater genomgå ett flertal intervjutillfällen vilka även omfattar olika slag av tester. Abstrakta meriter som samarbets- och ledarskapsförmåga samt social kompetens är exempel på bedömningskriterier som numera värderas högt. (Bergström, 1998:2)

Nämnda skillnader till trots finns även likheter med det forna rekryteringsförfarandet. Att tillsätta en ny medarbetare handlar om att göra urval, att gallra ut kandidater som inte anses lämpliga och att slutligen prioritera en sökande framför övriga. Den likheten kvarstår även om konsekvenserna för de bortvalda idag kanske inte är lika svårhanterade (Bergström, 1998:2), då människor är rörligare och arbetsmarknaden betydligt bredare.

3.2 Rekrytering är viktigt

Att rekrytering är en betydande process belyses av flera författare. Edgar H Schein (1968:21) skriver att: ”det första och må hända viktigaste psykologiska problemet i varje organisation” är hur de anställda rekryteras och hur de ska väljas ut för att uppnå störst effektivitet. Mark Cook (1998:1-2) talar framförallt om de ekonomiska aspekterna av att välja rätt medarbetare. En organisation kan enligt författaren tjäna otaliga miljoner genom att använda sig av bra rekryteringsprocesser.

3.2.1 Att arbeta långsiktigt är receptet på framgång

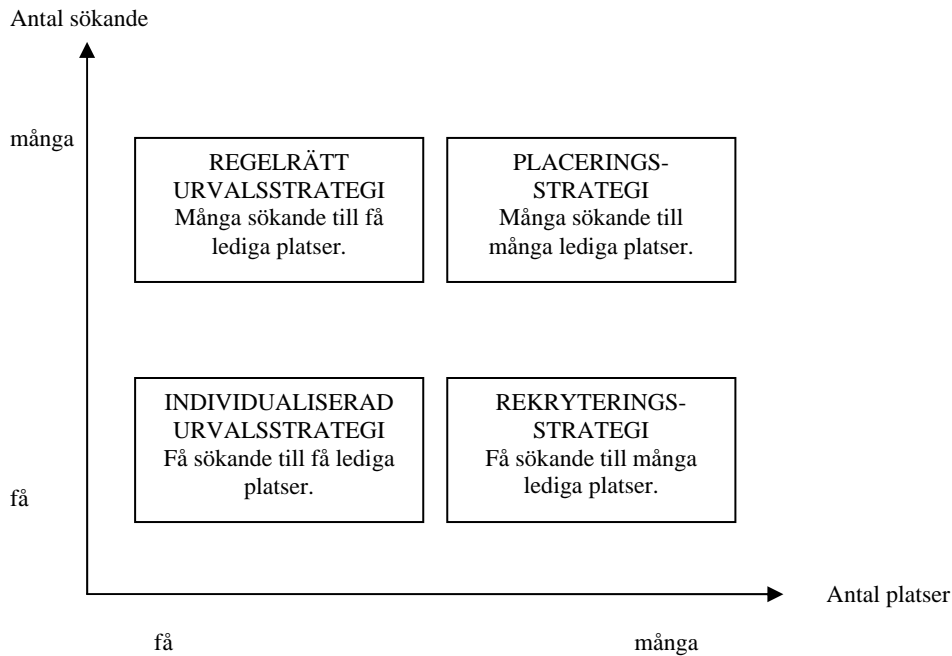
Det är inte bara rekryteringen i sig som är viktig. Nyckeln till ett framgångsrikt rekryteringsarbete bygger enligt Malmfors (1990:34) på att minimera så kallade brandkårsutryckningar, dvs. nyanställningar som ska vara lösta på kortast möjliga tid efter att behovet uppstått. Organisationen måste veta hur det framtida behovet ser ut och i god tid påbörja rekryteringsarbetet då tillsättning blir aktuell. En och annan brandkårsutryckning utgör ingen fara, men när detta förfarande blir rutin uppstår problem.

3.3 Selektionsgrad – avgörande för valet av rekryteringsstrategi

Som vi tidigare beskrivit befinner sig arbetsgivarna i ett synnerligen gynnsamt läge, eftersom utbudet av arbetstillfällen är magert och skaran av sökande stor. Detta gör inte rekryteringsprocessen mindre viktig, snarare ser vi mot bakgrund av de utsagor Schein (1968) och Cook (1998) delgivit att det ställs krav på ett välorganiserat och precist urvalsarbete.

För att översiktligt belysa den rekryteringssituation vi anser att bankerna befinner sig i redogör vi här för Priens resonemang om selektionsgrad. Selektionsgraden utgörs av antalet tillgängliga platser ett företag erbjuder dividerat med antalet sökande till dessa platser. Då det finns ett stort antal sökande till ett fåtal platser blir siffran väldigt låg vilket resulterar i snäva antagningskriterier. Omvänt ger en låg sökfrekvens till många platser en hög selektionsgrad som kanske inte ens kräver gallring. Beroende på selektionsgrad blir olika strategier för urval

aktuella, vilket visas i diagrammet för samband mellan selektionsgrad och rekryteringsstrategi nedan. (Prien, 1992:31)



Källa: Prien (1992:32)

I vårt fall anser vi att aktuell strategi bör vara den regelrätta urvalsstrategin, med tanke på den marknadssituation vi tidigare definierat. Den regelrätta urvalsstrategin innebär i huvudsak att dra ned på ansträngningarna att locka till sig sökande och istället göra ett aktivt och medvetet urval samt att vara noggrann med kontakterna med kandidaterna (Prien, 1992:33). Potentiella medarbetare kan utvärderas enligt ett antal analyser som sammantagna ger en helhetsbild av den sökande. Analyserna ingår i Priens (1992:47) modell för skapandet av prognoser över sökande, vilken närmare beskrivs nedan.

3.3.1 Prognosmodellen och dess olika perspektiv

Prognosmodellen är vanlig inom den regelrätta urvalsstrategin och ger en bild av sådant som den som ska fatta beslut om anställning bör tänka på. Utgångspunkten här är metoder för psykologiska undersökningar. Fyra viktiga perspektiv att ta fasta på är enligt Prien (1992:47):

1. Längdsnittsanalys

Analysen innehåller information om kunskaper och erfarenheter som kandidaten införskaffat under sin livstid fram till dagsläget, exempelvis utbildningar och tidigare arbeten.

2. Tvärsnittsanalys

Var befinner sig kandidaten idag? Här kontrolleras begåvningsinriktning och begåvningsnivå, personlighet, motivation, intressen och ambitioner.

3. Uppfattning om det kommande arbetet

Vad är känt och okänt, vad gör tjänsten lockande? Den sökandes motiv till arbetet undersöks.

4. Prognos

Här görs ett försök att se framåt i tiden. Hur bedömer kandidaten det nya arbetet i förhållande till de denne haft tidigare, vilka framtidsplaner finns etcetera.

Modellen är enligt författaren inte uppstyrd i den mening att det finns strikta linjer att följa. Det går bra att lägga till eller bortse från variabler och ändå urskilja skillnader mellan individer. Den slutgiltiga bedömningen görs i form av en prognos om lämplighet för ett visst arbete som består av vissa uppgifter. (Prien, 1992:47) Vi finner de angivna momenten väldigt allmänna och förväntar oss nästintill att företagen beaktar dem.

3.4 Att rekrytera för gruppen

Hittills har fokus främst riktats mot egenskaperna hos den enskilde individ som söker en tjänst. Då ett rekryteringsbehov definierats och ett beslut om nyanställning är fattat finns dock fler faktorer som är viktiga att gå igenom. En sådan är att göra en korrekt bild av den närmaste omgivningen för att på bästa sätt kunna matcha den nya medarbetaren. Gruppdynamik, personkemi etc. är faktorer som kan vara avgörande för hur arbetet i gruppen fortlöper. Vidare är det av betydelse att göra en förtydligad bild över gruppens nyckeluppgifter och förväntade resultat eftersom de krav som ställs på gruppen som helhet då blir lättare att urskilja. Härefter bör gruppens kompetens, styrkor och svagheter som de ser ut i dagsläget kartläggas. Nästa steg är att titta in i framtiden. Vad kan tänkas hända och vad betyder kommande händelser för kraven på gruppens kompetens? (Malmfors, 1990:27-29)

Det är också enligt Malmfors (1990:29-30) viktigt att använda eget förnuft och en smula eftertanke, exempelvis genom att reflektera över följande;

Könsfördelning

Det har visat sig att grupper med någorlunda jämn könsfördelning är mer dynamiska och kreativa än grupper enbart bestående av personer med samma kön.

Blandade ålderskategorier

Erfarenheten visar att grupper med stor åldersspridning har en bättre balans än grupper där åldersfördelningen är jämn.

Gruppens egenskaper

Dels behöver de egenskaper som redan finns i gruppen kartläggas, dels de egenskaper som är önskvärda hos den som ska rekryteras. En fara utgör här att egenskaper som är alltför likartade dem som redan finns i gruppen listas som önskvärda. Detta ses som positivt för assimilering av den nyanställda. Dock kan gruppens framtida utveckling och resultat hämmas av nästintill homogena egenskaper. På samma sätt kan en alltför olik medarbetare skapa oreda i gruppen genom exempelvis anpassningssvårigheter. Generellt anses dock att mångfald fungerar bättre än enfald.

Vad som i vårt fall är intressant med aspekterna som nämns ovan är att bankbranschen traditionellt är en kvinnodominerad sektor inom svenskt näringsliv, trots detta innehas chefspositioner oftast av män. Åldersstrukturen visar att ungefär en femtedel av de anställda inom kort är redo att gå i pension, många med en livslång karriär inom bankvärlden bakom sig. (Årsredovisningar från bankerna) Mot bakgrund av den allmänna debatten om jämställdhet samt att en del av den äldre generationen av personalstyrkan snart kommer att försvinna ser vi att det är relevant att ta del av företagets syn på och framförhållning i sin rekrytering. Den konservatism vi misstänker lever inom branschen skapar en tanke om att faran som beskrivs av Malmfors är ett faktum, det vill säga att egenskaper som är nästintill homogena med gruppens är önskvärda hos sökande (1990:30). Även detta är en intressant aspekt för vårt valda problem.

3.5 Rekryteringsarbete

I sin bok *Rekrytering och urval* (1992) behandlar Lars Prien hela anställningsförloppet, från upprättandet av tjänstens rollbeskrivning till att uppföljning av den nyanställda sker.

Enligt författaren finns det olika slag av tillvägagångssätt vid rekryterings- och urvalsprocessen. Det finns dock centrala mål som gemensamt gäller för samtliga nyanställningar. Individens kompetens och önskemål måste stämma överens med de krav arbetsuppgifterna ställer samt med organisationens krav. Vidare gäller att den omgivande arbetsmarknadens kontinuerliga förändring gör att de organisatoriska kraven hela tiden ändras i takt med denna. Samspelet mellan individ, organisation och arbetsuppgift åskådliggörs i den modell (Boyatzis, 1982) som visas nedan. (Prien, 1992:23)



Figuren visar de olika delarnas överlappande. Ju högre grad av överensstämmelse mellan individens kompetens, ambition och intressen och arbetsuppgifternas krav samt den organisatoriska miljön, desto bättre är förutsättningarna för att arbetstagaren fungerar på ett effektivt sätt. (Prien, 1992:23) För vår del är modellen främst intressant för att se hur bankerna bedömer förhållandet mellan individens kompetens, arbetets krav och den organisatoriska miljön samt hur de olika delarna prioriteras. Vilken effektivitet som nås är inte intressant för vår studie, vi utgår från att alla organisationer eftersträvar att uppnå maximal effektivitet hos medarbetarna.

Arbetets krav är enligt Prien en av utgångspunkterna. Dessa kan definieras som de förväntningar den nya medarbetaren ska leva upp till och beskrivs i form av prestationer, både allmänna och arbetsrelaterade. Då individen använder sin kompetens för att motsvara uppställda krav överensstämmer hans eller hennes kompetens med arbetets krav och effektivitet har uppnåtts. (Prien, 1992:24) Detta kan relateras till det "psykologiska kontraktet" som Schein (1968:22) skriver om, begreppet innebär att individen har en mängd förväntningar på organisationen och organisationen har en mängd förväntningar på individen som bör uppfyllas för att nå effektivitet.

Kompetensen utgörs av individens förmåga, erfarenhet och skicklighet. Författaren definierar begreppet som ”tillräcklig lämplighet eller förmåga, ställning av att vara kompetent” (Prien, 1992:24). Denna kan över tid både förändras och utvecklas på ett positivt eller negativt sätt. Kompetensen relateras till de krav arbetsuppgifterna ställer men innefattar enligt författaren också personens motivation och engagemang för arbetet. Det finns olika former av kompetens, mer eller mindre viktiga för arbetet. En del kompetens bidrar till effektiviteten utan att vara viktig för själva arbetet och vice versa (Prien, 1992:24).

Vad gäller de krav som den organisatoriska miljön ställer är det viktigt att individen responderar positivt på dessa för att effektivitet ska vara möjligt att uppnå. Det kan gälla företagets kultur, gruppnormer och den omgivande miljön på arbetsplatsen. (Prien, 1992:25)

3.6 Traditionsbundna metoder för bedömning

Det finns ett flertal rekryteringsmetoder varav några i stort sett alltid används, de så kallade traditionella bedömningsmetoderna. Många forskare anser att dessa är de bästa. Till de traditionella bedömningsmetoderna hör intervjuer, betyg från skola och tidigare arbeten, att ge en personlig beskrivning av sig själv, samt referenser. (Mabon, 2002:33-34)

3.6.1 Intervju

Oavsett vilken metod som utnyttjas finns det en som i princip alla använder, nämligen intervjun (Mabon, 2002:44-46). Det traditionella syftet med en anställningsintervju är enligt Bergström (1998:3) att arbetsgivaren ska få ett tillfälle att avgöra om en potentiell arbetstagare matchar organisationen och det arbete individen ska komma att utföra. Intervjusituationer är enligt samma författare sådana där människor möts, pratar med varandra och utbyter information. Rekrytering kan därför karakteriseras som handlingar med funktionen att avgöra vem som ska väljas ut till ny gruppmedlem. (Bergström, 1998:23)

Anledningen till att hålla anställningsintervjuer har enligt Hintze (1990:99-100) främst tre syften:

1. Informationssamling

Detta görs för att kunna göra en så säker bedömning som möjligt av hur väl den potentielle kandidaten lever upp till de krav som specificerats. Dels gäller det rena fakta som utbildning och erfarenhet, dels är det viktigt att få en uppfattning om den sökandes inställning till arbetsuppgifterna och vilka förväntningar denne har inför framtiden. Attityd och värderingar hos en eventuell ny medarbetare är också relevant att få en bild av eftersom detta kan vara avgörande för hur väl individen passar in i företaget och den arbetsgrupp den kommer att ingå i.

2. Informationsutlämning

Det är inte bara företaget som ska få en uppfattning om individen, omvänt är det av vikt att den sökande får så mycket information om organisationen som möjligt. De flesta sökande har bara den information som delgivits i platsannonsen tillgänglig. Både positiva och negativa faktorer bör redovisas.

3. Skapa good-will

Eftersom den kandidat som blivit kallad till intervju med stor sannolikhet berättar för sin omgivning om intervjutillfället, är det viktigt att behandla samtliga sökande lika och på ett bra sätt. Det är av betydelse för företagets rykte att andra talar positivt om det bemötande och den blick de fått innanför väggarna inför framtida nyrekryteringar.

En anställningsintervju innehåller enligt Bergström (1998:105-106) fem fasta moment; frågor om familjebakgrund, arbetslivserfarenhet, utbildning, fritidsintressen och framtidsplaner. Till dessa delar kommer även mer detaljerade specifika frågor om exempelvis relationer till andra människor som kan ge en indikation på den aktuella personens lämplighet för tjänsten.

Vår tolkning av Bergströms definition av en anställningsintervju lämnar öppet om han avser ett personligt möte eller exempelvis en telefonintervju. Ett personligt möte med den sökande ses enligt Mabon (2002:44) som en självklarhet för i stort sett alla rekryterare. Generellt karaktäriseras ett traditionellt intervjusamtal av att den ena parten, intervjuaren, ses hålla i diskussionen såtillvida att denne ställer frågor som intervjupersonen förväntas besvara. Det är också intervjuaren som avgör ämnen och i vilken ordningsföljd dessa ska komma upp, samt indikerar när ett ämnesbyte ska ske eller när intervjun anses avslutad. (Bergström, 1998:106)

Trots detta anser många att intervjumetoden har låg prognosförmåga. Författaren menar att många studier visar att beslutsfattarna i rekryteringssammanhang i ett väldigt tidigt skede av intervjun fattar sitt beslut och att de fortsättningsvis endast plockar upp de positiva aspekterna om han eller hon bestämt sig för att den sökande är lämplig, och endast de negativa aspekterna om den sökande inte håller måttet. (Mabon, 2002:44-46)

De samtal som förs i ömsesidiga intervjusituationer har inte likadan struktur som de traditionella. Då en matchningsprocess av modern karaktär pågår vill parterna ofta lära känna varandra, vilket leder till att de samtal som förs strävar efter att forma en informell karaktär. I institutionella sammanhang är detta nästan en omöjlighet att uppnå. Den professionella aktören, det vill säga företagsrepresentanten och tillika intervjuaren, har huvudansvaret för att samtalet kretsar kring ämnet och att det följer ett visst mönster. Dock finns inte den tydliga rollfördelning mellan överordnad och underordnad som tidigare existerat. Det är i dagens läge också vanligt att flera personer från det rekryterande företaget deltar i intervjun, varför relationen deltagarna emellan kan förändras kontinuerligt under samtalet. (Hintze, 1990:102)

En intervju med flera deltagare från det rekryterande företaget kallas panelintervju och används för att flera olika personer skall kunna bilda sig en uppfattning om den sökande. Att det är fler som får bilda sig en uppfattning anses positivt, en negativ aspekt är dock att den sökande lätt kan känna sig i underläge med många intervjuare och gör då kanske ett sämre intryck. Bilden av den sökande riskerar på så vis att bli missvisande. (Mabon, 2002:48-49)

3.6.2 Betyg

Betyg från skolor har under lång tid ansetts vara något som har låg prognosförmåga. Detta för att många anser att betygen inte har med den intellektuella nivån att göra. Ofta visar betygen bara minnes förmåga och det har ingen större betydelse i arbetslivet. Vissa menar dock att betygen kan ha väldigt stor betydelse och att de visar den allmänna begåvningen vilken korrelerar med framgång i arbetslivet. Viktigt att minnas är att ett toppbetyg vid examen inte alls behöver visa hur personen presterar 20 år senare. Det finns tester som visar att chefer med lysande betyg i sin examen 20-25 år senare var betydligt mindre högpresterande. (Mabon, 2002:34-35)

Arbetsbetyg borde ytligt sett ha ganska hög prognosförmåga vad gäller liknande arbetsuppgifter. Tyvärr säger arbetsbetyget inte särskilt mycket då det ofta är standardbrev som lämnas ut. Det står ofta ingenting om ansvarsområden, hur personen ifråga utvecklats eller dennes starka respektive svaga sidor. Det kan till och med vara så att den förre arbetsgivaren blivit tvungen att avskeda personen och som plåster på sårerna lämnar med ett fint betyg. Som arbetsgivare är det viktigt att kunna tyda dessa brev då ”efter bästa förmåga” och ”bra” kanske inte är det allra bästa, utan snarare ganska dåligt. (Mabon, 2002:36)

3.6.3 Självbeskrivning

Den sökande lämnar alltid viss bakgrundsfakta om sig själv, såsom utbildning, tidigare arbeten, familjeförhållanden och fritidsintressen. Dessa fakta har ett prognosvärde i sig och kan användas för att strukturera en intervju. Enligt många har sådan fakta dock ett lågt prognosvärde. En av förklaringarna till detta är att tillförlitligheten, hur ärlig den sökande egentligen är i sin självbeskrivning, är omöjlig att förutspå. Arbetsgivare bör vara uppmärksamma på eventuella luckor i beskrivningen, vilka kan ses som en varning då de kan tyda på att den sökande varit arbetslös, långtidssjuk eller kanske suttit i fängelse. Författaren skriver dock att vi inte får dra förhastade slutsatser då det är ”få av oss som har ett helt fläckfritt förflutet”. (Mabon, 2002:39-44)

3.6.4 Referenser

Mark Cook (1998:6) skriver att nästan alla använder sig av referenser för att få en tydligare bild av den sökande. En skicklig referenstagare kan få ut en del intressant information genom referenserna, men forskning visar att metoden har låg prognosförmåga. Problemen med referenser är precis som med ovan nämnda arbetsbetyg att det finns risk för att den förre arbetsgivaren ljugar för att bli av med sin medarbetare. Den sökande kan också tänkas lämna referenser endast till de han eller hon vet kommer att säga något positivt. (Mabon, 2002:37-38)

3.7 Tester som kompletterande moment

Psykologisk testning utvecklades för cirka 100 år sedan men användes inte från början vid rekryteringsarbete utan syftet var att studera barns utveckling. På 30-talet började dock tester användas för att placera människor på olika befattningar i Sverige. (Mabon, 1990:112-113) Tester kan vara bra att använda sig av vid rekryteringssammanhang men de skall inte leda till något avgörande eller användas som självändamål. Tester kan användas som komplement till andra moment i rekryteringsprocessen för att underlätta beslutfattandet. (Mabon, 2002:21) Vid exempelvis ett personlighetstest finns ingenting som säger att den ena kandidatens personlighet är bättre än den andras. Till viss del kan det dock visa vilken av de sökande som är mest lämplig för den aktuella tjänsten. (Mabon, 2002:55)

Testerna består ofta av frågeformulär där den sökande ska ta ställning till en lång serie påståenden. Frågeformulären utvärderas med hjälp av dimensioner såsom inåtvänd-utåtvänd, impulsiv-återhållsam, underdånig-dominant. Ett problem som uppstår är att personlighetsforskarna har olika uppsättningar och olika antal dimensioner i sina tolkningar. Ett annat problem är att det finns risk för att de sökande är oärliga och inte svarar utifrån sig själva utan efter vad som verkar bäst för arbetspositionen. (Mabon, 1990:116)

Assessment center är en annan form av test som också är ganska vanlig. Det går ut på att de sökande under några dagar genomför teoretiska och praktiska övningar och diskussioner, både individuellt och i grupp. Detta för att arbetsgivaren skall få se de sökande i så arbetsrelaterade situationer som möjligt. (Mabon, 2002:57)

Exempel på andra typer av tester som används vid urvalssammanhang är begåvnings tester, för att exempelvis se sifferminne eller språkliguttrycksförmåga, datatester samt attitydtester. (Mabon, 1990:113)

Det har på senare år diskuterats mycket kring testmetoder och dess relevans. Detta för att mätmetodernas kännetecken och bedömningsvärde som underlag vid urvalssituationer ofta är okänd eller låg. (Mabon, 1990:117)

4. Fallbeskrivning

För att inför analysen få en övergripande bild av vår intervjuundersökning väljer vi att här ge läsaren en kort bakgrund till bankväsendet samt empirisk information.

Vi har i studien valt att hålla de fyra bankerna och våra sju respondenter anonyma, därför blir vår fallbeskrivning allmän och övergripande för banker i stort. Anledningen till vårt val är delvis att företagen befinner sig i en konkurrenssituation mot varandra, men framförallt att de själva önskat att få vara anonyma.

4.1 Bankhistorik

År 1657 bildades den första banken i Sverige, den hette Stockholms Banco och blev år 1661 Europas första sedelutgivande bank. På grund av reservbrist tvingades företaget dock snart att stänga. Detta öppnade möjligheter för en annan nygrundad bank, Rikens Städers Bank, världens äldsta ännu arbetande centralbank. Sveriges första inlåningsbank kom år 1773 och ombesörjde allmänhetens inlåning och utlåning, vilket skedde mot namnsäkerhet. År 1820 öppnade den första sparbanken. 55 år senare, år 1875, hade de blivit 325 stycken. (www.jobbaibank.se 05-05-23)

4.1.1 Strukturomvandling och internationalisering

Sedan 1875 har banksektorn vuxit, idag finns en mängd olika banker med säte i Sverige. De flesta bankerna är även verksamma utanför Sveriges gränser då internationalisering nästan blivit ett tvång för att kunna hävda sig i konkurrensen. Bankerna har, som vi nämnt tidigare, genomgått stora strukturella förändringar de senaste åren. Dessa omnämns också i Europeiska Centralbankens månadsrapport (april 1999). Rapporten handlar bland annat om att

konkurrensen inom banksektorn ökat betydligt det senaste decenniet och att det till stor del beror på innovationer och teknisk utveckling.

Cecilia Stenshamn, skribent på Veckans Affärer, talar i en artikel om att ”på en hemmamarknad som är mogen måste bankerna titta utanför landets gränser för att se nya möjligheter att expandera.” ”Vi kommer att få se mer av fusioner, uppköp och samarbeten över nationsgränserna framöver.” (Stenshamn, 02-06-17)

I en intervju med Veckans Affärer kommenterar Sven-Erik Österberg, dåvarande vice finansminister, den nya konkurrenssituationen genom att bland annat säga att ”det var uppenbart att konkurrensen på banksidan behövde öka ...//... svenska banker stärker landet och bidrar till tillväxten genom att expandera utomlands. Trots att nischbankerna har fått god publicitet och gjort sig kända för att erbjuda bättre räntevillkor, har storbankerna i stort sett lyckats behålla sin position på marknaden.” (Stenshamn, 04-12-06). Även Lars Thunell, dåvarande VD för SEB, poängterar att ”bankernas långsiktiga problem löser man inte i Sverige” (Lindstedt, 03-11-24). Uttalandet syftar till att det är viktigt att expandera utomlands för att kunna hantera konkurrensen.

4.1.2 Effekter

Bankernas sammanslagningar och internationaliseringsarbete har gjort att antalet bankkontor per invånare minskat drastiskt skriver Per Lilja, verksam vid Riksbankens betalningssystemavdelning. Samma artikel visar att i Sverige fanns det 1998 cirka 0,25 bankkontor per invånare jämfört med 1985 då motsvarande siffra var ungefär 0,45 kontor per invånare. (Källa: Europeiska centralbanken). En ytterligare orsak till det minskade antalet är ett ökat antal uttagsautomater samt att Internettjänster kommit att ta över allt mer. (Lilja, Penning och valutapolitik 4 / 1999)

4.1.3 Förändringar inom några svenska storbanker

4.1.3.1 Nordea

Enligt bankjätten Nordea utgör företaget det tydligaste exemplet på den strukturförändring som skett inom bank- och försäkringsverksamheten i Norden de senaste tio åren. Banken och varumärket Nordea kom till i december 2001 genom en sammandragning av begreppen "Nordic" och "Idea" - nordiska idéer. Företaget har bildats av fyra banker som tidigare funnits inom de nordiska länderna; Merita Bank, Nordbanken, Unibank, och Christiania Bank og Kreditkasse. (www.nordea.se 05-04-10)

4.1.3.2 SEB

Strukturomvandlingen inom SEB handlar om långsiktiga satsningar på teknik och Internet. Det är dock svårt att ändra människors beteende och bankens breda kundregister kräver ett hänsynsfullt förändringsarbete för att tillgodose olika behov. (Lindstedt, 03-11-24). I sitt internationaliseringsarbete vill SEB nyttja förvärvet av tyska BfG, som är Tysklands femte största privatbank. (Stenshamn, 02-06-17)

4.1.3.3 Handelsbanken

Handelsbanken har verksamhet inom den frankfurtbaserade Mid-Europebanken och vill använda denna som en del i internationaliseringsprocessen och för att kunna hävda sig i den hårda konkurrensen. (Stenshamn, 02-06-17)

4.1.3.4 Föreningssparbanken

I Hansabank, som har över halva marknaden i Baltikum, äger Föreningssparbanken närmare 60 procent av aktierna. Baltikum är under stor utveckling vilket är något som

Föreningssparbanken avser att utnyttja för att stärka sin konkurrenskraft. (Stenshamn, 02-06-17)

4.2 Företagsbeskrivning

De för undersökningen utvalda bankerna har mellan 9000 och 29000 anställda. I huvudsak har en tredjedel av alla medarbetare en akademisk examen och ytterligare cirka 10-15 procent har annan högskoleutbildning. På samtliga banker arbetar totalt fler kvinnor än män, men ledning och chefspositioner domineras av män. (källa: årsredovisningar från respektive bank)

De flesta som arbetar på bankerna är mellan 30 och 40 år, ungefär 20 procent är 55 år eller äldre. (källa: årsredovisningar från respektive bank)

Antalet privatkunder varierar mellan 1-10 miljoner och antalet företagskunder ligger mellan 150 000 – 930 000. (källa: årsredovisningar från respektive bank)

4.3 Affärsidé och personalidé

Bankernas affärsidéer säger i huvudsak detsamma; att tillgodose sina kunder med finansiella produkter och tjänster, att ge dem råd och hjälp med riskhantering samt att anses som det bästa och mest självklara bankvalet för alla. (källa: årsredovisningar från respektive bank)

Alla fyra banker har förstått sina medarbetares betydelse. De anställda är avgörande för en framgångsrik utveckling av verksamheten och ses också som en otroligt viktig konkurrensfaktor. Deras insats och kunskap om kunderna blir avgörande för att nå uppställda mål. (källa: årsredovisningar från respektive bank)

4.4 Karriärmöjligheter

Karriärmöjligheterna är många inom bankvärlden. Främst beror detta på dess vida bredd och många möjligheter. Bankernas representanter talar om behovet av olika egenskaper och kunskaper beroende på vilken avdelning en person ska arbeta på. (Källa: Respondenterna)

4.5 Från ansökan till anställning

Rekryteringsprocessen för de valda bankerna ser i stort likadan ut, det finns endast marginella skillnader. Texten som följer är en sammanfattning av vad vi fått fram vid våra intervjuer.

Vid en extern rekrytering inkommer en stor mängd ansökningar bestående av CV och personligt brev. Dessa genomgår en första gallring där kriterier som akademisk examen, ideellt engagemang och utlandserfarenhet väger tungt. Betyg finns det en viss fokusering på, en av bankerna har som ett krav att minst 50 procent ska vara VG för att bli kallad till intervju. Några blir utvalda och kallas därefter till intervju. Inför intervjun tycker alla respondenter att de sökande bör ha läst på hemsidan om företaget för att kunna lite grundfakta. Under intervjun studerar arbetsgivaren den sökandes sociala kompetens. Andra egenskaper som uppskattas är att vara säljande, målinriktad och ha ett ”driv”. Det eftersöks också personer med ledaregenskaper, ”att hitta en chef är inte så svårt men att hitta en bra ledare är desto svårare” säger en av respondenterna.

Beroende på vilken tjänst som skall tillsättas genomgår de sökande olika moment. Genomgående för alla banker är att om en chef ska rekryteras genomgår personen i fråga flera intervjuer, både med HR- eller personalavdelningen och med en högre sittande chef samt eventuellt någon utomstående, exempelvis från facket. Vissa får också träffa teamet som han eller hon ska arbeta med vid eventuell anställning. Referenser är också något som väger tungt och utnyttjas av alla respondenter.

Personlighetstest använder sig alla fyra banker av, men endast som komplement till de andra delarna. Andra typer av tester är inte så vanliga.

I det slutgiltiga skedet av rekryteringsprocessen, när beslutet ska tas, är det personligheten som är det viktigaste och det som slutligen avgör är ofta magkänslan, även om en del inte riktigt vill erkänna det. Kön, ålder och praktiska faktorer som boendeort kan också bli avgörande i slutskedet.

5. Analys

Det empiriska material som samlats in genom intervjuer med de olika bankernas representanter knyts i kapitlet nedan samman med den valda teoretiska referensramen. Här ska läsaren få en helhetsbild av studien.

5.1 Rekrytering

Våra respondenter har insett rekryteringens betydelse. Det Schein (1968:21) hävdar, att välja ut medarbetare för att uppnå den bästa effektiviteten, tycks dock inte vara den enda betydande orsaken bakom företagets rekrytering. Idag omtalas vikten av social kompetens, av att passa in i organisationen och dela dess värderingar, att ha ledaregenskaper och att kunna sälja banken till kunderna. En del av detta främjar naturligtvis effektiviteten, men till stora delar ser vi också att det är fråga om att vara en god lagspelare som för sina medspelare framåt.

5.1.1 Rekryteringsbehov

Samtliga banker har god framförhållning i sin rekrytering. Vi uppfattar inte att någon av bankerna inför varje nyrekrytering behöver kartlägga arbetsuppgifter, den befintliga arbetsgruppens kemi och kompetens, eller framtida utveckling.

Den mänskliga miljön är viktig, vid rekryteringen bör hänsyn tas till exempelvis gruppdyamik och personkemi poängterar Malmfors (1990:28-29). Detta är också något som är återkommande i våra intervjuer, ”det är viktigt att den sökande passar in i gruppen” säger en av våra respondenter. Vi vet inte om detta innebär att den nya individens egenskaper ska vara väldigt lika egenskaperna hos personerna i gruppen. Klart är att teamkänslan är väldigt viktig. En respondent nämner bland annat att hon vid referenstagning från nuvarande och tidigare arbetsplatser frågar om hur stämningen i fikarummet blir då den sökande kommer in. En av bankerna nämner dessutom att de som en del i intervjun låter hela det blivande teamet träffa kandidaterna som kommer på intervju.

5.1.2 Könsfördelning

Ämnet könsfördelning kommer spontant upp hos en av våra intervjupersoner. ”I dagsläget prioriterar vi kvinnliga sökande till chefspositioner framför män” säger han och verkar lite stolt. En jämn könsfördelning i de högre skikten är enligt respondenten önskvärt, idag är en övervägande majoritet i toppositioner män trots att banken i helhet har större andel kvinnliga anställda. Här finns risk för en viss tendens från respondentens sida, det ger den aktuella banken ett bra rykte att arbeta för jämlikhet och därför vill han gärna visa den sidan.

Grupper med en jämn könsfördelning är mer dynamiska och kreativa menar Malmfors (1990:29-30). Enligt samma författare kan en snedfördelning av könen leda till att de som är underrepresenterade också känner sig underlägsna och får stora svårigheter att anpassa sig och ofta lämnar yrket eller arbetsplatsen. Bankerna kan ha lättare att nå en jämn könsfördelning i rådande läge, när gruppen av sökande är stor och väl kvalificerade kandidater finns representerade från båda könen. Flera respondenter nämner att när det kommer till ett slutgiltigt avgörande och ett flertal kandidater bedöms som likvärdiga, kan kön och i vissa fall även ålder och geografisk placering komma att bli vägledande kriterier.

5.1.3 Selektionsgrad

Vad gäller sökande till bankernas vakanser och traineeprogram i dagens läge så är selektionsgraden låg då det finns väldigt många sökande till varje tillgänglig plats. När vi frågade våra respondenter om hur många sökande de hade per plats lät det ofta; ”oj, det vet jag inte riktigt men att det är många det kan jag säga”. Ur urvalssynpunkt dras då antagningsgränsen för befintliga platser väldigt snävt. Urvalskriterierna för att bli anställd i bank är idag en akademisk examen. Eftersom sökanden i de flesta fall idag lever upp till detta krav blir av naturliga skäl andra kriterier viktiga för att bli utvald till en intervju. Till traineeprogrammen, vilka ofta har nyexaminerade som söker, kan kriterier som engagemang i studentföreningar och utlandserfarenhet bli avgörande. En av våra respondenter nämner dock att akademisk examen inte är så viktigt, denne är en av dem som inte arbetar på personalavdelningen och möjligen inte påverkas av någon policy angående rekrytering. Detta kan vara ett exempel på den i metoden nämnda källkritiken för tendens.

5.1.3.1 Prognosmodellen

Alla representanter för de företag vi intervjuat har en rekryteringsprocess som följer prognosmodellen (Prien, 1992:47), medvetet eller omedvetet är svårt för oss att avgöra eftersom ingen uttalat säger sig följa den.

Den information som *längdsnittsanalysen* (Prien, 1992:47) ska ge fås redan då den första utgallringen görs. Utbildningar och erfarenheter som den sökande skaffat sig tidigare framgår av såväl CV som det personliga brevet. Då personen blir kallad till intervju kan denna bild bli klarare genom de samtal som sker. ”Det är svårt för oss att se exempelvis den sökandes sociala kompetens på en CV, därför är också intervjun väldigt viktig” säger en av våra respondenter.

Genom *tvärsnittsanalysen* (Prien, 1992:47) är det meningen att individens begåvning, förmåga, personlighet, intressen och ambitioner ska komma fram. Våra respondenter talar i huvudsak om vikten av att få en uppfattning om personligheten. Här återges social kompetens som en mycket viktig variabel. Vidare söks personer med ett ”driv”, en kraft att hela tiden sträva framåt, vilket vi uppfattar att respondenterna tycker sig se i kandidaternas engagemang och fritidsintressen. ”Det är viktigt att de sökande gjort och sett mer än bara studierna” säger flera av våra respondenter.

Några av de kriterier som nämnts ovan omtalas också av Cecilia Stenshamn (03-04-07). Personligheten bekräftas vara det främst avgörande vilket tidigare framkommit av våra respondenter. Även ideella engagemang värderas högt. ”Flera av dem som sköter rekryteringen på storföretagen betonar vikten av att nyexaminerade studenter kan visa att de gjort mer än bara läst under studietiden. Vad de har ägnat sig åt ses som ett tecken på vilka personliga egenskaper de har. Bland många sökande med liknande bakgrund kan aktiviteterna vid sidan av studierna bli avgörande för att få ett attraktivt jobb.”

Uppfattningen om det kommande arbetet, det vill säga den sökta tjänsten, är viktig. Mot vår förutfattade mening svarade inte företagen att det var betydande att vara påläst om deras organisationer. Man förväntade sig generellt att den sökande hade studerat hemsidan på Internet, oftast inte mer. Däremot är det viktigt att kandidaten under intervjuens gång kan motivera varför han eller hon sökt den vakanta tjänsten, och framförallt varför just deras bank

anses attraktiv som arbetsgivare. Frågor om företaget och arbetet visar också ett intresse och ger gott intryck säger de.

Att försöka göra en *prognos* (Prien, 1992:47) för den sökande är ingenting bankernas representanter uttalat explicit. Som tidigare nämnts är det dock oftast personer med ambitionen att utvecklas vidare inom organisationen och sträva uppåt i hierarkin som eftersöks.

5.1.4 Att arbeta långsiktigt

De brandkårsuttryckningar som i teorin omnämns av Malmfors (1990:34) verkar inte vara något våra utvalda banker drabbas av. Som vi ser det har de en väl genomtänkt och långsiktig strategi för rekrytering. Detta grundar vi på den rekrytering av sommarvikarier som utmärker samtliga banker. Tanken är, enligt två av våra respondenter, att rekrytera studenter som nyligen påbörjat sin utbildning. Dessa arbetar sedan under sommarloven, i vissa fall även bredvid studierna under terminernas gång. Då en vakans uppstår i banken finns ett urval, oftast nyexaminerade, som visat framfötterna under sommarloven och fått en grundfostran i banken. Dessa kontaktas då och får komma på intervju. Som vi tolkar det är sommarvikariatet en långsiktig rekryteringsstrategi för bankerna. Här ser vi åter en risk för viss tendens då åtminstone två av bankerna enligt oss vill marknadsföra företaget på ett bra sätt, trots att feriearbete inte garanterar vidare arbete inom banken är det lätt att uppfatta respondenternas resonemang så.

5.1.5 Rekryteringsarbete – att passa in

De kompetenskrav och önskemål organisationen sätter upp, vilka enligt Prien (1992:23-24) ska stämma överens med individens, uttrycks främst i kulturella termer. Alla banker tycker att det är viktigt att den nya kandidaten delar normer och värderingar som gäller inom företaget. Att de organisatoriska kraven hela tiden ändras i takt med den omgivande marknadens visar sig kanske främst genom att kraven på de sökande följer samma mönster. Förr var en akademisk examen exempelvis inte ett krav. Utlandserfarenhet, ideella engagemang etc. var inte heller något som fanns med på ”önskelistan”.

Ett ”psykologiskt kontrakt” är enligt Schein (1968:22) viktigt. Maximal effektivitet uppnås på detta sätt, arbetstagarens kompetens, ambition och intressen stämmer överens med organisationens. Potential till utveckling över tid är något som enligt Prien (1992:24-25) ska finnas och något vi också ser i vårt empiriska material. ”Den sökande ska känna ett ”driv” att vilja uppåt i organisationen” säger en av våra respondenter.

5.1.6 Traditionella bedömningsmetoder

5.1.6.1 Intervju

Det traditionella syftet med att hålla en anställningsintervju, vilket Bergström (1998:3) beskriver, uppfattar vi att våra intervjurespondenter har. Det tycks vara självklart för dem att den viktigaste uppgiften är att avgöra om den potentiella arbetstagaren matchar organisationen. Den sociala interaktionens (Bergström, 1998:23) betydelse är tydlig. Vi uppfattar inte att den intervjuade kandidaten förväntas svara rätt eller fel på ett antal specifika frågor. Istället verkar det mer vara fråga om att kunna föra sig i ett socialt sammanhang. Det är viktigt att kunna berätta om sig själv på ett naturligt sätt, att kunna föra dialog och att ge ett gott intryck. Det personliga mötet omnämns av samtliga representanter som det viktigaste momentet i rekryteringsprocessen. ”Skulle vi bara titta på CV skulle vi vilja anställa alla, eftersom de flesta CV är väldigt lika och bra” säger en av våra respondenter.

Rutinen för bankernas intervjuförfarande uppfattar vi ganska väl innehålla de fem fasta moment som beskrivs av Bergström (1998:105-106). Då personen uppmanas att berätta om sig själv täcks dessa moment till stor del in, i övrigt finns utrymme för intervjuaren att ställa följdfrågor. ”Helst ser jag att kandidaten pratar fritt och att jag endast flikar in med lite små frågor” säger en av våra respondenter.

Informationsinsamling

Anställningsintervjun beskrivs av Hintze (1990:99-100) bland annat ha syftet att stämma av bakgrundsfakta såsom utbildning och tidigare erfarenheter. Våra respondenter använder sig till viss del av intervjun för detta ändamål, men den fakta som beskrivs som

informationsinsamling får arbetsgivaren ta del av redan i den sökandes CV. Intervjun ses i detta fall mer som ett tillfälle att förstärka bakgrundsbilden och att reda ut eventuella frågetecken. Att få ta del av information om kandidatens inställning till arbetsuppgiften, framtidsplaner samt attityd och värderingar uppfattar vi är viktigare förstahandsinformation att försöka få fram under anställningsintervjuns gång, liksom personlighet och hur väl personen kan tänkas matcha det befintliga teamet.

Informationsutlämning

Hintze (1990:99-100) beskriver vidare att det inte bara är individen som har ett ansvar att lämna information om sig själv. Även företaget ska lämna information om den egna organisationen, både positiv och negativ. Vi ser inte som författaren skriver att den sökande ofta bara har information tillgänglig i den platsannons som lämnats ut. Idag finns Internet tillgängligt för alla, ofta förväntas att sökande har läst på om företaget de söker sig till på deras hemsida. Som vi skrev tidigare bekräftar alla fyra bankerna vårt antagande. De förväntar sig ofta att kandidater vet en del fakta om organisationen, om än inte i lika stor utsträckning som vi trodde från början. Det ses som positivt om de sökande i alla fall visar en medvetenhet och ett intresse för banken, mer behövs oftast inte. En respondent uttrycker att ”jag vill ju få möjlighet att berätta och skryta lite om banken också”.

Good-will

Vidare talar Hintze (1990:99-100) om vikten av att behandla alla sökande lika och på ett bra sätt, inte minst beroende på att sökanden är en rykteskälla, som ofta berättar för omgivningen om sina erfarenheter av företaget. Det här har bankerna förstått. Det personliga mötet väger väldigt tungt i rekryteringsprocessen säger våra respondenter. Här är det viktigt att företagen visar sig från en god sida gentemot de sökande. ”Vi har som policy att aldrig avskeda någon på grund av arbetsbrist” säger en av våra respondenter. Detta skapar rykte om god personalpolitik som anställda kan föra vidare utanför organisationens väggar. Trots att samtliga poängterar att den huvudsakliga rekryteringen sker internt, säger en respondent att banken ibland medvetet annonserar externt och då i ett rent marknadsföringssyfte.

Enligt Mabon (2002:44) är det en självklarhet för rekryterare att möta den sökande öga mot öga, det vill säga att ha ett personligt samtal. Vår uppfattning är att detta samtal är den viktigaste delen i hela rekryteringsprocessen för respondenterna. Dock är det inte alltid, som Bergström (1998:106) skriver, intervjuaren som håller i och styr samtalet. Som vi nämnde

tidigare sade en representant att det bästa var när intervjupersonen själv talade och att hon som intervjuare i princip inte behövde säga något.

Respondenterna är medvetna om problematiken med att alltför snabbt bilda sig en uppfattning om den sökande, och medger att det kan påverka utgången av intervjun. Intervjutillfället används för att känna av hur personen är, ”det märks ganska tidigt om personen är lämplig eller inte” säger en av våra respondenter. Detta menar Mabon (2002:44-46) är en av nackdelarna med intervjuer, just att intervjuaren vid ett väldigt tidigt skede fattar sitt beslut. Det är dock oftast så att flera personer deltar under rekryteringsprocessen och samtliga är inblandade i bedömningen. Rekrytering sker efter diskussion mellan de berörda parterna.

Vi har inte fått fram om de fyra bankerna strävar efter att forma en informell karaktär under intervjuernas gång, vilket omtalas av Hintze (1990:102). Att det idag inte skulle råda någon tydlig rollfördelning mellan överordnad och underordnad ifrågasätter vi eftersom intervjusituationen kan liknas vid ett outtalat maktspel. Även om sökande idag ställer frågor om såväl arbetsuppgifter och företag så befinner de sig i underläge gentemot intervjuledaren eftersom de blir granskade, bedömda och utvärderade. Panelintervjun som beskrivs av Mabon (2002:48-49) tycks inte användas av någon av bankerna. Snarare är det så att samma kandidat intervjuas vid ett flertal tillfällen av olika personer. För att inte få en ensidig bild av den sökande brukar han eller hon få träffa fler personer från organisationen. Det kan vara en från personalavdelningen, avdelningschefen för den aktuella tjänsten och eventuellt en utomstående från exempelvis facket. Detta poängterar Hintze (1990:102) vara viktigt.

5.1.6.2 Betyg

Betyg är något som enligt Mabon (2002:34-35) har låg prognosförmåga då de inte säger något om hur en människa presterar i en arbetssituation och inte heller senare i livet. Åsikten om betygets betydelse går dock isär bland forskare. För flertalet av respondenterna har betygen stor betydelse. Någon har över hälften VG som kriterium för att bli kallad till intervju, någon tycker att ”ett VG ser ju alltid bättre ut än ett G, jag har äntligen lärt mig att MVG inte finns på universitetet”. En annan av våra respondenter säger; ”det finns så mycket annat att titta på än betyg”. Här speglas återigen en tendens, de som tycker att betyget är viktigt arbetar på personal- eller HR-avdelningen och följer troligtvis uppsatta policies, medan exempelvis

linjechefer eller liknande inte är så påverkade av policies och tycker att betyget inte spelar så stor roll.

Arbetsbetyg talar ingen av de fyra bankerna om. Kanske har dessa ersatts av referenser, vilka i sin tur har väldigt stor betydelse.

5.1.6.3 Självbeskrivning

Självbeskrivningen är mycket viktig. Precis som Mabon (2002:39-44) säger ger den bakgrundsfakta om individen som söker till företaget. Bankerna uttrycker att bakgrundsfakta och det sätt vilket den sökande formulerar sig på i CV och personligt brev ofta är avgörande för om deras intresse fångas eller inte. ”Skriv gärna något utmärkande” poängterar en av respondenterna. Författaren framhåller dock att det är viktigt att vara uppmärksam på eventuella lögner och luckor som kan finnas i bakgrundsbeskrivningen. Vi uppfattar att just detta är ett av huvudsyftena med det personliga mötet. Här är tanken att bilden av CV och det personliga brevet ska stämma överens med hur personen uppträder på plats. En bank nämner att de vid externa rekryteringar alltid tar kreditupplysning och ett utdrag ur brottsregistret, eftersom de anser att sådant ”klammeri” inte kan accepteras för bankarbetare.

5.1.6.4 Referenser

Referenser används av alla fyra bankerna. Samtliga ser dem som ett mycket viktigt verktyg vid rekrytering. ”Referenserna kan lämna arbetsrelaterad information om den sökande som vi kan ha svårt att se” sa en av våra respondenter. Hunter Mabon (2002:37-38) belyser problematiken med oärliga tidigare arbetsgivare. Risken för oärlighet är enligt författaren stor då nuvarande arbetsgivare vill behålla en duktig medarbetare, liksom då denne vill bli av med en mindre omtyckt. Våra respondenter ser dock inget större problem med detta. Erfarenheten har lärt dem att genomsåda när en referens inte talar sanning, det är enligt dem inte heller särskilt vanligt med sådana falskspel. En annan nackdel med referenser är att den sökande kanske endast lämnar ut referenser till de som han eller hon vet kommer säga något positivt. Detta var inte något som våra respondenter tog upp.

5.1.6.5 Tester

Den vanligaste formen av tester är personlighetstester, dessa använder sig samtliga fyra banker av. Testerna ses dock inte som något avgörande i sig utan som ett komplement till övriga moment i intervjun, precis som Mabon (2002:21) skriver. Ett av våra intervjuobjekt förklarar; ”testen är utvecklade så att samma fråga kommer flera gånger på olika sätt vilket gör det svårt för den sökande att dölja sin personlighet”. Tanken är att den bild intervjuledarna fått under samtalens gång ska bekräftas i personlighetstestet. Om så inte är fallet går rekryterarna oftast vidare till ytterligare en sittning med kandidaten för att reda ut eventuella frågetecken. Råder fortfarande tveksamheter efter detta är det möjligt att personen inte blir aktuell för någon tjänst.

Problemet med örlighet i testerna, belyst av Mabon (2002:116), är rekryterarna väl medvetna om. I dessa fall uppstår oftast tvetydighet, vilket kan leda till vidare samtal vilka beskrivits ovan. Ett annat problem med testerna är att en människa kan ha en ”dålig dag” och därför inte prestera som önskat eller förväntat. Vi uppfattar att respondenterna ser personlighetstesterna som ett välkommet komplement till övriga moment i rekryteringsprocessen men att de inte på något vis är avgörande.

Assessment center nämndes av en bank som ett moment som sker under uttagningen till traineeprogrammet. Av Mabon (2002:57) beskrivs dessa center som en särskild möjlighet för arbetsgivaren att se kandidaterna så nära en riktig arbetssituation som möjligt. Att kunna testa potentiella medarbetares förmåga att lösa problem, arbeta i grupp etcetera bekräftades av arbetsgivaren vara mycket givande.

De begåvnings tester och analytiska tester som nämns av Mabon (2002:113) används inte inom banken. Här talar flertalet av respondenterna återigen om risken att gå miste om en duktig medarbetare för att denne eventuellt har en dålig dag och därför presterar sämre än normalt. ”Du kan inte alltid vara på topp” sa ett av våra intervjuobjekt.

5.2 Reflektioner över analysen

Trots att bankerna inte säger sig ha ändrat sina rekryteringsprocesser har de utkristalliserat vad som är viktigt för att föra banken framåt idag och anpassat sina rekryteringskrav efter detta. Var det verkligen lika viktigt att vara socialt kompetent, att dela en organisations värderingar och att vara en god lagspelare på 80-talet som det är idag? Var dessa begrepp ens myntade på den tiden? Vi tror inte att det förhåller sig så. Snarare ser vi att bankerna anpassat sig efter rådande konkurrensförhållanden och stiftat nya kriterier för önskvärda egenskaper hos medarbetarna, vilka ska verka för att föra organisationen framåt.

Den av respondenterna flitigt använda glosan ”teamkänsla” tror vi inte är någon som funnits i rekryteringssammanhang sedan lång tid tillbaka. Teamkänslan i bankernas arbetsgrupper är viktig, betydelsen av att rekrytera goda lagspelare har troligtvis sin grund här. Som nämnt ovan ser vi att en lagspelare kan hjälpa till att föra företaget framåt i konkurrensen och av samma anledning tror vi att teamkänslan är viktig. En god sammanhållning skapar en enad grupp som presterar bra, vilket bidrar till framgång. Alltså är det kanske inte bara en fråga om att skapa trevlig stämning i fikarummet.

Det talas mycket om betygens betydelse, de flesta av våra respondenter tyckte att de var relativt viktiga. Är det så att betygen fått större betydelse idag för att alla sökande nuförtiden uppfyller de krav bankerna har? Har betyg fått funktionen att vara en utslagseffekt? En av respondenterna använder sig enligt oss av betyg som utslagskriterium, då de som inte har mer än hälften VG inte kommer på fråga för en intervju. Frågan är vad bankerna går miste om genom detta arbetssätt, eftersom de flesta teoretiker inom området anser att prestationer längre fram i livet inte kan mätas genom betyg (Mabon, 2002:34-35). Att sortera sökande efter hur höga betyg de har kan vara ett sätt att reducera mängden ansökningar. Om så är fallet borde väl detta kunna ses som en dagsaktuell anpassning av det första steget i rekryteringsprocessen?

Selektionsgraden till lediga tjänster är som konstaterats låg idag, vilket gör att urvalskriterierna blir hårda. Detta borde vara en anpassning till det rådande konjunkturläget. Under andra konjunkturmässiga förhållanden som gällt tidigare om åren borde andra urvalsstrategier varit aktuella. Detta är dock ingenting bankerna talar om, de hävdar att deras

rekryteringsprocess alltid sett likadan ut. Vi undrar om detta är möjligt, om inte processen tidigare om åren haft andra förutsättningar och andra kriterier att ta hänsyn till. Likt dagens krav på akademisk examen och gärna bra betyg, laganda och sociala kompetens borde det tidigare ha funnits andra recept på hur medarbetarna ska vara för att banken ska kunna sträva framåt.

Något vi tror har haft samma vikt genom tiderna är rekryteringen av sommarvikarier. Dock ifrågasätter vi om det tidigare endast var universitetsstuderande som blev antagna till sommarvikariat. Troligtvis inte, eftersom utbildningsstrukturen inom bank visar att ungefär en tredjedel har akademisk examen. Om sommaranställning och sedan tillsvidareanställning av endast dessa studerande skulle ske borde fler inom bankbranschen ha hög utbildning.

Frågan är om det är en lika aktuell satsning att anställa människor som vill, eller säger att de vill, vika hela sin karriär åt en utveckling inom banken? Idag talas det om att människor kanske inte bör stanna hela arbetslivet på samma arbetsplats. Efter några år behövs ofta nya intryck och en ny miljö för att utvecklas, känna motivation och fungera effektivt i arbetet. Vi har tilltro till denna uppfattning och funderar över om bankernas syn på en livslång karriär inom företaget kan ses som något förlegad?

Det rekryteringsförfarande som används följer väl de traditionella mallar som omnämns i litteraturen. Det kan dock vara så att innehållet i dem byts ut över tid och anpassas efter vad som för tillfället efterfrågas. Respondenterna talar mycket om att stämma av de sökandes sociala kompetens under intervjuernas gång. Om tio år är det kanske någon annan egenskap som är central och önskvärd hos de anställda? Rekryteringsprocessen kommer kanske fortfarande att följa den traditionella mallen, men vi tycker att den ändå kan ses som föränderlig eftersom olika kriterier och värderingar gäller under olika tidsperioder. Vi undrar om bankerna reflekterar över detta när de ska beskriva processens förändring, vilken enligt dem inte existerar.

5.2.1 Varför är arbete inom bank så populärt?

Trots att antalet totalt anställda inom banksektorn minskat kraftigt de senaste åren och trots att bankjobben fått lägre status nu än vad de hade förr upplever vi att det idag är väldigt populärt att arbeta inom bank. Många akademiker söker sig till bankvärlden under sommarmånaderna

och som nyexaminerade, kanske är det den senaste tidens strukturomvandlingar och den ökade internationaliseringen som lockar? Att arbeta utomlands intresserar många och denna möjlighet finns i högre utsträckning hos bankerna idag. Yrkesbredden inom bankbranschen kan vara en annan attraherande faktor, liksom att bankerna lyckats marknadsföra sig väldigt bra på senare tid. Mot bakgrund av det minskade bemanningsbehov som blivit följderna av de senaste årens minskningar av bankkontor på grund av att teknik och Internet tagit över, kan populariteten uppfattas som ganska märklig.

Märkligt eller inte, populariteten ger bankerna en mycket fördelaktig position vad gäller deras rekrytering. Det överskott av kvalificerade sökande till varje tjänst föder ett som vi ser det ”lyxproblem” för bankerna idag. Marknaden är arbetsgivarnas, vilka kan välja och vraka bland en mängd högkompetenta individer som står beredda att börja arbeta för dem. Våra funderingar kretsar kring arbetsgivarnas medvetenhet om sin situation, inser de hur eftertraktade deras tjänster är och har de kapacitet att hantera situationen och göra det bästa av den för sin egen vinning? Vi funderar över om det är så att lyxproblemet maskeras av det arbetstagaröverskott som finns idag. Detta leder i sin tur till att bankerna kan fortsätta att arbeta i den konservativa anda de hittills gjort utan att behöva göra vare sig förändringar eller anpassningar.

6. Slutsats

Här vill vi presentera resultatet av studien, vilket innebär att kunna delge vår uppfattning om hur bankernas rekryteringsprocess går till samt på vilket sätt de har anpassat sig efter rådande förhållanden.

Bankerna använder sig av traditionella bedömningsmetoder i sitt rekryteringsförfarande. Sökande gallras i ett första skede med hjälp av CV och personligt brev, sedan kallas några till en eller flera intervjuer samt personlighetstest. Därefter görs en bedömning. Av intervjuerna har vi kunnat utläsa att ren magkänsla många gånger avgör i slutskedet, särskilt om flera kandidater visat sig passa för den sökta tjänsten, men att flera urvalsmetoder föregår denna.

Kraven på de sökande har höjts. Då konkurrensen är hård är fler meriter än goda studieresultat viktiga, såsom engagemang och utlandserfarenhet.

Många nya heltidstjänster tas plats av forna sommarvikarier. För bankerna är detta en möjlighet att under en längre tid lära känna individen och fostra denne i arbetsuppgifter samt bankens värderingar och anda.

Bankerna säger sig alltså följa samma rekryteringsmodell som de gjort i 30 år, vilket de delvis gör då exempelvis rekryteringen av sommarvikarier och intervjuförfarandet till största delen är detsamma. En förändring och därmed anpassning till rådande förhållanden och dagens arbetskraftsutbud har dock skett eftersom bankerna valt att göra akademisk examen till ett krav och även lägger vikt vid andra meriter som utlandserfarenhet, då bankernas egna verksamheter förändrats och internationaliserats.

7. Diskussion

Nedan följer en diskussion vilken tar upp författarnas tankar och funderingar kring den information som framkommit under studiens gång.

7.1 Har bankerna anpassat sig?

Den främsta frågan vi ställer oss efter att ha analyserat och reflekterat över den empiriska undersökningen är hur bankerna egentligen förhåller sig till sin rekryteringsprocess eftersom ingen av dem säger sig ha förändrat sitt arbetssätt sedan mitten av 1970-talet? Vi som utomstående betraktare finner flera motsägelser till detta.

En paradox är att bankbranschen genomgått omfattande strukturella förändringar och att konjunkturen svängt flera gånger. Den efterfrågade kompetensen och sättet att fånga denna består enligt samtliga respondenter. Hur kan detta vara möjligt? Bankkrisen som inträffade i början av 1990-talet har lett till nedskärningar av personal. Sedan 1989 har antalet bankanställda minskat med en knapp fjärdedel. Detta har antagligen delvis förklaring i naturliga avgångar men någon nyrekrytering har inte skett för att ersätta pensionerad arbetskraft. Att inför varje sommar ta in studenter som vikarier och genom detta fostra dem i bankens anda är den vanligaste externa rekryteringsstrategin idag. Vi ser detta som ett traditionsbundet och gammalmodigt lärlingssystem, möjligen en form av ”provanställning” som ger bankerna en lång bedömningsperiod av lämpliga kandidater för arbete inom företaget. Detta bygger en mur mellan bankanställda och den övriga arbetsmarknaden. Den som inte kommer in via sommarvikariat har inte en chans till bankarbete, såvida rekrytering inte sker till någon av bankernas traineeprogram. Vad gäller traineeprogrammen är det en ytterst liten skara som kommer in, toppen av ett isberg, vilken är tänkt att fostras till framtida chefer. Detta är således ingen marknad för traditionellt bankarbete.

Efter reflektioner över rekryteringen till feriearbete har vi funderingar kring vikten av betyg, utlandserfarenheter och kår- eller nationsengagemang. En sommarvikarie fångas upp i början av sin utbildning, tanken är att kandidaten ska arbeta samtliga sommarlov under sin studietid.

Vi ifrågasätter vikten av de nämnda kriterierna då det inte är möjligt för en individ som befinner sig i början av sina studier att visa upp någon omfattande betygsförteckning. Troligtvis har personen inte heller genomfört någon utlandsvistelse eftersom detta kan ske först senare under utbildningen, eller haft möjlighet till förtroendeuppdrag inom kår eller nation då sådant ansvar oftast kräver en längre tids engagemang. För att kunna visa de meriter som bankerna säger sig kräva måste individen således nästan vara i närheten av färdig examen för att bli aktuell för sommarvikariat. Eftersom rekrytering av sommarvikarier uppenbarligen sker i början av utbildningstiden frågar vi oss vilka egentliga urvalskriterier det är som används vid dessa tillfällen? Är det så att bankfolket anpassat sig och lärt in det språk som talas i allmänna rekryteringssammanhang, där vikten av nämnda meriter ofta påtalas?

Kanske är det så att kontakter spelar en avgörande roll för anställning inom någon av bankerna? Att ha ett nätverk bestående av "rätt" människor rankas av många idag som en av de viktigaste faktorerna för en framgångsrik karriär. Frågan har inte diskuterats med några av våra respondenter. Vi är inte av uppfattningen att någon av dem skulle erkänna att de prioriterar exempelvis anställdas barn framför en sökande med höga kvalifikationer, och anser därför att en sådan diskussion inte skulle ge trovärdig information.

7.2 Generationsskifte förändrar egenskaperna hos arbetskraften...

En faktor som borde leda till en naturlig förändring i rekryteringsprocessen är att dagens arbetsmarknadsvillkor ser annorlunda ut än de gjort tidigare. Valmöjligheterna är fler och unga har inte samma syn på sitt förvärvsarbete som tidigare generationer. Ambitionen är ofta inte att hitta en arbetsgivare att stanna hos hela yrkeslivet, vilket ofta var fallet förr i tiden, utan att prova flera karriärvägar. Enligt Thomas Fürth, forskningsledare på företaget Kairos Future, kan dagens unga definieras som att de "kräver större frihet" och "ställer högre krav på att arbetet ska ge personlig behållning". När ett arbete inte längre uppfyller kraven rycker de unga på axlarna och söker efter något roligare. (Åsa Clara Åhlander, 2004-01-23).

7.2.1 ... vilket borde leda till förändringar i rekryteringsprocessen.

Inställningen hos de nya arbetstagarna borde ha förändrat den traditionella synen på rekrytering. Söktrycket på de tjänster som finns tillgängliga, framförallt traineeprogram, är enormt. Situationen för företagen kan därmed betraktas som minst sagt fördelaktig. Frågan är om bankerna tar tillvara på sitt gynnsamma läge? Att rekrytera in sommarvikarier för ett antal somrar framöver och sedan i bästa fall kunna erbjuda några av dem en tjänst efter avslutad examen är enligt oss varken en modern eller hållbar strategi. Här är vi av uppfattningen att bankerna inte ser sitt "lyxproblem", möjligen för att de inte känner till egenskaperna hos den arbetskraft som kommer. Möjligtvis har de ingen beredskap att hantera den mängd av högkvalificerade individer som söker till branschen, och agerar därför traditionsbundet. Åldersstrukturen i branschen talar sitt tydliga språk, en femtedel av de anställda har firat sin 55-årsdag. Kanske bromsar detta upp nytänkandet? Samtidigt är det denna femtedel som inom kort kommer att gå i pension, behovet av nyrekrytering kan därför antas bli tämligen stort. Vad ska bankerna göra då?

7.2.2 Vilka effekter får det?

Den av Fürth beskrivna kräsenheten hos yngre arbetstagare kan tyckas märklig mot bakgrund av det rådande klimatet på arbetsmarknaden. Situationen är kärv, arbetslösheten är hög även bland akademiker och framförallt bland nyexaminerade. I dagens läge balanseras möjligen de ungas kräsenhet av det arbetstagaröverskott som finns. Men vad händer om marknaden för arbetstagarna går mot ljusare tider? En hetare marknad riskerar enligt oss att göra bankerna till stora förlorare. Lärlingssystemet som hittills fungerar eftersom nyexaminerade tacksamt tar emot de jobb som bjuds kommer då sannolikt inte att vara hållbart. Studenter kan välja att se feriearbete på banker som just feriearbete. När examen är avklarad har de skaffat sig goda meriter och är väl förberedda att anta utmaningar inom andra branscher och företag. En ur arbetstagarens synvinkel förbättrad arbetsmarknad kan också göra att de som varit anställda inom banken under lång tid får upp ögonen för marknaden utanför och väljer att söka andra arbeten. Detta skulle ytterligare öka bankernas rekryteringsbehov.

Senaste tiden har antalet bankkontor bara minskat i och med att Internet tagit över all mer som vi skrivit tidigare. Vi tror dock att behovet av bankkontor kommer att öka igen eftersom

kundkontaktens betydelse bara blir större. Det är nog inte så många som vill göra exempelvis ett bostadslån eller annat stort lån via Internet och detta bör bankerna uppmärksamma. Med anledning av detta kanske bankernas rekryteringsbehov också kommer att öka.

7.3 En livslång karriär inom banken – är det bra?

Som vi beskrivit tidigare har bankernas kriterier för nya medarbetare förändrats. Idag handlar det mycket om att kunna sälja banken och egenskaper som att ha ”driv” och social kompetens är enormt viktigt. Eftersom respondenterna lyckats identifiera att medarbetare med nya egenskaper behövs kan det tyckas konstigt att de inte anpassat rekryteringsprocessen efter dessa behov. Varför är det fortfarande viktigt att söka människor som vill stanna inom banken och göra karriär där? Är det möjligt att en person lyckas känna samma ”driv” för sitt jobb under en hel yrkeslivslängd? Vi tror inte att det är möjligt. Snarare ser vi att det är naturligt att vilja byta organisation efter några år. Att bankerna vinner på ambitionen att alla ska utvecklas vidare inom organisationen tycker vi visar på konservatism och traditionsbundenhet, är det inte bättre att få in lite nytt blod emellanåt?

7.3.1 Öppna dörren

När vi ber våra respondenter beskriva den idealiska medarbetaren, lyder svaret ofta; ”helst vill vi ha någon mellan 35-45 år, då är man som mest produktiv i sin karriär”. Vem i den åldern söker ett sommarjobb eller ett traineeprogram? Hur ska bankerna kunna nå den åldersprofilen om inga externa rekryteringar sker? Vi tror att de förlorar på att inte attrahera marknaden utanför banken. Varför finns en policy att internrekrytering ska ske i största möjliga mån, när framtidens medarbetare kan finnas precis utanför entrén. Någon måste våga öppna dörren!

7.4 Framtiden

Efter att ha genomfört studien ser vi ett antal risker för bankernas bemanning framöver. Den rekryteringsstrategi de använder sig av idag tror vi inte kommer att vara hållbar någon längre

tid. Framförallt beror detta på att egenskaperna hos kommande arbetstagare skiljer sig markant från dem hos tidigare generationer, samt att behovet av nyanställningar i framtiden inte kan mättas genom rekrytering och fostring av sommarvikarier.

8. Kritik mot vår studie

I detta kapitel presenteras den kritik vi riktar mot oss själva. Här redovisas de delar som vi anser att vi kunde gjort på ett bättre sätt.

Vi har valt ut fyra banker för vår studie. Att välja fler banker eller att undersöka samtliga banker som finns representerade på marknaden tror vi hade givit ett bättre analysunderlag. Det hade också ökat möjligheten att se likheter och skillnader mellan företagen, samt att dra generella slutsatser.

Genom att intervjua fler representanter, från olika avdelningar inom bankerna, hade undersökningen möjligen blivit mer nyanserad. Vi anser också att resultatet av undersökningen fått en högre trovärdighet, även om vi trots fler svarande inte haft möjlighet att frånkomma varken eventuell tendens eller beroende.

Kriterierna för tendens och beroende hade vi kunnat undvika genom att använda oss av oberoende källor som exempelvis tidigare anställda eller fristående experter som inte är knutna till bankerna. Härigenom hade en hög tillförlitlighet i det empiriska materialet säkerställts.

Vi har inte varit i kontakt med någon kandidat som varit på intervju hos en bank men inte blivit anställd. Information från en sökande hade kunnat förstärka eller avvisa våra förutfattade intryck och meningar. En intervju med någon sådan representant hade också givit oss en blick från de sökandes perspektiv. Den som inte är anställd har inte arbetsgivarorganisationens intressen att ta hänsyn till, och presenterar därför inte information i ett särskilt ljus. Risken finns dock att en sådan kandidat har negativa erfarenheter av att inte ha blivit utvald till anställning och därför inte är objektiv i sin presentation av information.

9. Framtida forskning

Nedan presenteras förslag på framtida forskning, vad som kan göras mer för att bredda och fördjupa denna studie ytterligare.

Det vi finner mest intressant som vidare forskningen är att om några år göra en liknande studie för att se om bankerna har förändrat sin rekryteringsprocess, vilket vi i dagsläget konstaterat vara ett måste.

Frågan om varför banker använder sig så mycket av internrekrytering tycker vi också är intressant, och ser gärna att ämnet undersöks.

Den studie vi genomfört, som behandlar bankbranschen, är lika intressant att genomföra i en annan bransch eller annan organisation.

Något som har relevans är att nischastudien mer inom bankbranschen, och endast studera en smal yrkesgrupp eller en bank med något avvikande affärsområde jämfört med de traditionella storbankerna. En jämförelsestudie mellan olika slag av banker, exempelvis nischbanker och vanliga, kan också vara aktuellt.

Vi tycker att det är intresseväckande att vända på vår forskningsfråga och titta på situationen från arbetstagarens sida; *hur anpassar sig arbetstagaren till dagens situation?*

10. Källförteckning

Böcker

Alvesson Mats & Sköldberg Kaj, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur, 1994

Bergstöm Ola, *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*, Göteborg: Bokförlaget BAS, 1998

Bryman Alan, *Research Methods and Organization Studies*, New York: Routledge, 1989

Cook Mark, *Personnel Selection – Adding value through people*, London: Wiley, 1998

Hintze Anna, i *Rekryteringshandboken*, Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB, 1990

Holme Idar Magne & Solvang Krohn Bernt, *Forskningsmetodik – kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997

Jacobsen Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur, 2002

Mabon Hunter, *Arbetspsykologisk testning – om urvalsmetoder i arbetslivet*, Kristianstad: Psykologiförlaget, 2002

Mabon Hunter, i *Rekryteringshandboken*, Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB, 1990

Malmfors Lena, i *Rekryteringshandboken*, Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB, 1990

Patel Runa & Davidsson Bo, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera , genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur, 1994

Prien Lars, *Rekrytering och urval*, Lund: Studentlitteratur, 1992

Schein Edgar. H, *Organisationspsykologi*, Halmstad: Wahlström & Widstrand, 1968

Thurén Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber AB, 1991

Artiklar

Aronsson Cecilia, "Sug efter säljare när företagen börjar anställa", *Dagens Industri* 2005-02-23

Civilekonomerna, "Hetaste listorna", *Civilekonomen* 8/2004:11

Lilja Per, "Strukturella förändringar i banksektorn – drivkrafter och konsekvenser", sid. 43-63
Penning och valutapolitik 4/1999: 43-46

Lindstedt Gunnar, "Lars Thunell – Reträtten", *Veckans Affärer* 03-11-24

Stenshamn Cecilia, "Österut är gräset grönare", *Veckans Affärer* 02-06-17

Stenshamn Cecilia, "Marknadens minister", *Veckans Affärer* 04-12-06

Åhlander Åsa Clara, "Generation Y – vägrar bli vuxen", *Sydsvenska Dagbladet*, 04-01-23

Stenshamn Cecilia, "Special: Ekonomihögskolor – Personalcheferna: Talang går före skola",
Veckans Affärer 03-04-07

Internet

www.di.se, 2005-04-06

www.jobbaibank.se, 2005-05-23

www.nordea.se, 2005-04-10

www.scb.se, 2005-04-16

www.sydsvenskadagbladet.se, 2005-05-19

www.va.se, 2005-04-06 samt 2005-04-14

Muntliga källor

Intervjuer med respondenter, genomförda under april och maj 2005.

Övriga källor

A – Ekonomi, Sveriges Television kanal 1, 2005-06-08

Andersson Jan, Statistiska Centralbyrån, 2005-04-25

Beck Alexander, *Ekonomer i arbetslivet – Vart tar ekonomstudenterna vägen efter examen?*, Stockholm, februari 2001

Bonniers svenska ordbok, 1991

Europeiska Centralbankens månadsrapport, april 1999

Seminarium: *Rekrytering – ”Rätt person på rätt plats”*, 2005-04-21

Årsredovisningar från i studien medverkande banker, 2004

Bilaga

Intervjufrågor:

Namn:

Ålder:

Position/titel:

1. Hur går er rekrytering till? (från det att CV kommit in till anställning) (speciell metod?)
2. Ser rekryteringsprocessen olika ut för olika tjänster?
3. Finns det en speciell mall som ni alltid följer? (Personlighetsmall, kulturellmall etc.)
4. Hur gör ni i första steget för att välja ut de som får komma på intervju?
5. Vad har ni för kriterier? (för vanlig administrativ tjänst)
6. Är kraven för den sökande olika för olika tjänster (bortsett från de arbetsrelaterade)?
7. Vad förväntar ni er av den sökande när de kommer till intervjun?
8. Vad förväntar ni er att få ut av de olika momenten under intervjun?
9. Har ni någon uppfattning om hur många sökande ni har till varje tjänst?
10. Skiljer det sig i antal sökande till olika tjänster (ex. mellan trainee och ”vanlig” tjänst)?
11. Hur gör ni om ni har två eller flera som är lämpliga och lika bra?
12. Hur ser en idealisk medarbetare ut hos er?
13. Hur har ert rekryteringsarbete förändrats under de senaste 20 åren?