

---

Mats Klingvall

# Företagens rekryteringsmetoder – hur arbetslösa får jobb

Artikeln<sup>1</sup> beskriver vilka rekryteringsmetoder arbetsgivare som rekryterat arbetslösa har använt och vilken betydelse kontakterna mellan de sökande och arbetsgivarna har för företagets val av sökmetod. Det vanligaste sättet för arbetsgivaren att rekrytera arbetslösa var via informella sökanaler. Omkring en fjärdedel av rekryteringarna var passiva. Vid passiva rekryteringar har arbetsgivaren inte utnyttjat någon sökanal, det var istället den arbetslöse som tog kontakt. Artikeln stöder bilden av att kontaktnät på arbetsmarknaden har stor betydelse för hur arbetslösa och arbetsgivare möts. När arbetsgivaren har utnyttjat de informella kanalerna är det mycket vanligt att den arbetslöse som anställdes kände någon i företaget och/eller hade jobbat där tidigare. Artikeln visar att det finns betydligt fler lediga platser på arbetsmarknaden än vad som framgår i platsannonser och på arbetsförmedlingen.

Trots att arbetsgivarnas rekryteringsmetoder kan betyda mycket för olika personers möjligheter att få jobb finns det få studier inom detta område som bygger på svenska data. En av studierna är Behrenz och Delander (1996). Undersökningen baserades dock enbart på intervjuer med arbetsgivare som hade anmält en ledig plats till arbetsförmedlingen. Kunskaper inom området är viktiga inte bara för arbetsförmedlingen, som har en central roll på arbetsmarknaden och i den svenska arbetsmarknadspolitiken, utan även för arbetslösa som söker jobb. För-

hoppningen är att artikeln samt den studie artikeln bygger på skall tillföra nya kunskaper om arbetsmarknaden som är värdefulla för alla parter.

Företag söker efter personal av framförallt två skäl. Ett skäl är att man vill utöka sin verksamhet, ett annat att man vill ersätta personal som av olika anledningar har slutat. Samtidigt finns det personer som söker efter jobb. Kanske har de redan ett jobb men är beredda att byta arbetsgivare om ett intressant alternativ dyker upp. Han eller hon kan även vara arbetslös eller studerande. De sökanaler både arbetsgivare och arbetssökande använder för att komma

**Mats Klingvall** är anställd på Finansdepartementets budgetavdelning. När artikeln skrevs var han utredare på Arbetsmarknadsstyrelsen.

---

1. Artikeln bygger på Klingvall (1988).

i kontakt med varandra kan i princip betraktas som olika delmarknader där arbetsgivare och arbetssökande möts.

Vid en rekrytering har arbetsgivarna vissa krav på de sökandes kvalifikationer, t ex utbildning och erfarenhet. Många gånger vill de också ha goda referenser för att få en uppfattning om vilket produktions-tillskott de sökande kan bidra med. De som letar efter jobb kan i sin tur ha krav på exempelvis arbetsuppgifter, arbetstid och lön. För att hitta rätt kandidater kan företaget använda ett flertal olika kanaler. Beroende på vilken kompetens företaget efterfrågar kan det vara nödvändigt att använda olika sökkkanaler för att komma i kontakt med rätt kandidat. Ett sätt är att använda formella sökkkanaler. Till formella kanaler räknas t ex platsannonser i dags- eller fackpress, interna platsannonser, arbetsförmedlingen, privata rekryteringsföretag eller internet. Den viktigaste rollen har kanske ändå de informella sökkkanalerna (se t ex Harkman 1996; Korpi 1997). När arbetsgivare och sökande redan känner varandra, kanske genom en tidigare anställning, rekryterar man sällan via arbetsförmedlingen eller annonser i dagspressen. Det är lättare att istället ta direktkontakt med den arbetssökande när det finns behov av personal. Arbetskamrater och vänner kan också fungera som en medlande länk vid en anställning. Spontana ansökningar är också en möjlig sökkkanal som kan leda till ett jobb. Vid spontana ansökningar förutsätter vi att de arbetssökande inte känner till om företaget har någon ledig plats. Många gånger har säkerligen företagen aktivt sökt efter personal men informationen har inte nått de sökande. Men man kan också föreställa sig fall där företag inte öppet har annonserat en ledig plats, vare sig internt eller externt. Om företaget får spontana ansökningar kan

anställningar då komma till stånd utan utåt-riktad insats från arbetsgivaren. Rekrytering av den här typen, s k passiv rekrytering, öppnar för ytterligare en intressant aspekt i företagets rekryteringsprocess.

Passiva rekryteringar förekommer kanske på grund av att arbetsgivaren behöver tid på sig att ta ställning till vilka kvalifikationer den nyanställde skall ha och vilka sökkkanaler som skall utnyttjas. Om rätt person tar kontakt med ett företag som befinner sig i detta skede av rekryteringsprocessen uppstår en möjlighet att snabbt tillsätta lediga platser, trots att inga informella eller formella sökkkanaler har utnyttjats. Passiva rekryteringar kan vara ett effektivt sätt för arbetsgivaren att bilda sig en uppfattning om den sökande eftersom kontakten skapar en omedelbar överföring av information om den sökande kvalifikationer. Dessutom slipper arbetsgivaren dyrbara urvalsprocesser. Det kan även vara så att arbetsgivaren inte hade planerat att rekrytera förrän den sökande tog kontakt. Vid sådana tillfällen ger direktkontakten från den sökande upphov till platsen.

En utgångspunkt i ekonomisk teori är att den rekryteringsmetod som utnyttjas styrs av arbetsgivarens bedömning av de intäkter och kostnader som är förenade med att söka personal genom olika kanaler. Intäkterna består av den nyanställdes bidrag till produktionen efter att lönekostnaderna betalats. Exempel på utgifter är kostnader för annonsering, förlorad produktion under den tid platsen är obesatt, arbetsinsatsen vid urvalshandling, intervjuer samt utlärningskostnader. Valet av sökmetod antas ske utifrån en avvägning mellan dessa intäkter och kostnader. Även de arbetssökande gör motsvarande bedömningar. Vissa kanaler innebär t ex en större arbetsinsats och större kostnader. Andra kanaler, t ex informella

kontakter, är i första hand öppna för sökande som har ett kontaktnät på arbetsmarknaden. Ett sådant kontaktnät kan exempelvis ha byggts upp tidigare under yrkeslivet. Olika grupper av sökande tenderar därför att använda olika sökkkanaler. Det påverkar i sin tur arbetsgivarnas beteende.

Huvudsyftet med artikeln är att redovisa vilka sökkkanaler (formella respektive informella) arbetsgivarna utnyttjade i samband med att ett antal arbetslösa personer rekryterades i slutet av 1997 och början på 1998. I artikeln framgår även omfattningen av vad vi kallat passiva rekryteringar. Därtill visar vi på vilket sätt de arbetslösa som anställdes första gången fick information om att det fanns ett ledigt jobb att söka samt de olika sökkkanalernas effektivitet. Till skillnad från Behrenz och Delander (1996) är vi inte begränsade till enbart arbetsgivare som använt arbetsförmedlingen som sökkkanal, utan vi har även vänt oss till arbetsgivare som har rekryterat via andra kanaler. Detta har varit möjligt genom att först kontakta ett antal arbetssökande på förmedlingen som fått jobb och genom dem inhämta uppgifter om den nya arbetsgivaren. Därefter kontaktades den person på företaget som var ansvarig för rekryteringen. Därigenom har vi ett undersökningsmaterial som ger en bra representation av hur företagets rekrytering av *arbetslösa* har gått till på den svenska arbetsmarknaden. Det bör betonas att enbart sökande som *lämnat arbetslöshet* för ett nytt arbete har intervjuats vilket är en viktig avgränsning i undersökningen. Personer som lämnar ett arbete för ett annat samt nyinträdande (t ex studerande) på arbetsmarknaden omfattas därför inte av undersökningen. En annan avgränsning är urvalsstorleken som sätter en gräns för vilka nedbrytningar och analyser vi kan göra.

I nästa avsnitt presenteras datamaterialet som har använts. Därefter redovisas hur de arbetslösa som fick en anställning första gången fick information om jobbet. Sedan följer redovisningen av de sökkkanaler arbetsgivaren använde vid rekryteringen och sökkkanalernas informationsspridning. Sist följer en kort sammanfattning och en avslutande diskussion.

## Data

Undersökningen bygger på intervjuer med både arbetslösa som funnit en anställning och de arbetsgivare som anställde dem. I ett inledande steg drogs ett slumpmässigt urval av arbetslösa personer som fick ett jobb under vecka 46 år 1997 och vecka 4 år 1998 från Arbetsmarknadsverkets händelsedatabas. Personerna kontaktades via telefon och ombads uppge namnet på den arbetsgivare som anställde dem.<sup>2</sup> Därefter kontaktades personen som ansvarade för rekryteringen på arbetsplatsen. Den första intervjuomgången genomfördes under veckorna 47 till 49 år 1998, den andra under veckorna 5 till 7 år 1998. Totalt baseras undersökningen på 425 arbetstagarintervjuer och 321 arbetsgivarintervjuer. Svarsfrekvensen för intervjuerna blev 86 procent för både arbetstagar och arbetsgivar. Tilläggas kan också att det endast var elva personer av arbetstagarerna som föll bort på grund av att de inte ville lämna uppgifter om arbetsgivaren.

### Hur fick de anställda information om jobbet?

I *tabell 1* framgår hur de arbetslösa *första gången* fick information om att det fanns

---

2. Intervjuerna genomfördes av TEMO AB.

ett ledigt jobb.<sup>3</sup> Direktkontakt mellan arbetsgivare och arbetssökande framstår här som det absolut vanligaste sättet att få information om jobbet. Drygt 45 procent av de som fick jobb svarade att det antingen var de själva som kontaktade företaget eller arbetsgivaren som kontaktade dem. Även bekanta på och utanför företaget förefaller vara en viktig informationskälla. Cirka 16 procent fick information om jobbet via arbetsförmedlingen, medan knappt 6 procent fick det genom annonser i dagspressen. Vi ser också att varken de privata rekryteringsföretagen eller internet har någon större betydelse som informationskanal för arbetslösa. De informella sökkanalerna, dvs direktkontakt med arbetsgivaren eller bekanta på eller utanför företaget, är alltså mycket betydelsefulla för arbetslösa när de söker lediga jobb. Sammanlagt fick 70 procent av de anställda information genom de informella sökkanalerna.<sup>4</sup>

En intressant aspekt är att ta hänsyn till att en stor del av nyanställningarna på arbetsmarknaden utgörs av s k återanställningar, dvs anställningar av personer som har arbetat på arbetsplatsen tidigare (Harkman & Jansson 1995). I den här undersökningen upp-

gav cirka 46 procent att de hade arbetat hos arbetsgivaren tidigare, vilket är i nivå med andelen återanställningar i studien av Harkman och Jansson (1995). Förekomsten av återanställningar på arbetsmarknaden ger flera implikationer. En är att arbetslösa som förväntar sig en återanställning kanske inte söker jobb på samma sätt som andra. En annan är att arbetsgivare därmed har tillgång till en pool av tänkbara kandidater med kända kvalifikationer. Rekrytering av personer som har arbetat tidigare på arbetsplatsen

3. Här förutsätter vi att de anställda var ovetande om att det fanns en ledig plats att söka innan angivet söksätt informerades de anställda om detta. Frågan som ställdes var "På vilket sätt blev Du första gången informerad om att det fanns ett ledigt jobb där?".

4. Ett 95-procentigt konfidensintervall för andelen anställda som fick information genom de informella kanalerna kan beräknas med hjälp av

$$p \pm 1,96 \sqrt{\frac{s^2(1-f)}{n}} \text{ där } s^2 = p(1-p) \text{ och } (1-f) = \frac{N-n}{N}.$$

Insatta data ger  $0,7 \pm 1,96 \sqrt{\frac{0,7 \cdot 0,3}{423} \left(1 - \frac{423}{50\,000}\right)}$ , dvs  $0,7 \pm 0,043$ . Det är alltså troligt att andelen anställda som fick information om jobbet genom informella kanaler ligger mellan 0,657 och 0,743.

**Tabell 1.** De sätt arbetslösa första gången fick information om att det fanns ett ledigt jobb att söka, procent.

Sökmetod	Samtliga (n=423)	Ej återanställda (n=231)	Återanställda (n=192)
Genom att arbetsgivaren kontaktade	23,4	11,7	37,5
Genom att själv kontakta arbetsgivaren	22,5	16,0	30,2
Genom bekanta på företaget	16,8	20,8	12,0
Genom arbetsförmedlingen eller platsjournalen	16,3	24,2	6,8
Genom bekanta utanför företaget	7,3	9,1	5,2
Genom en platsannons i dagspressen	5,7	9,5	1,0
På något annat sätt	5,2	6,1	4,2
Genom en platsannons inom företaget	2,1	1,3	3,1
Via internet	0,7	1,3	0
Genom rekryteringsföretag/privat förmedling	0	0	0
Summa	100	100	100

minskar därigenom väsentligt de kostnader som är förknippade med anställning. Återanställningarnas betydelse för hur arbetsökande första gången fick information om jobbet framgår också i tabell 1 under rubrikerna "ej återanställda" respektive "återanställda".

För arbetslösa som fick jobb hos en ny arbetsgivare var det vanligast att informationen först gick genom arbetsförmedlingen. Trots detta var det fler som första gången fick information om att det fanns jobb att söka via de informella kanalerna (cirka 58 procent) än de formella. Även för de som inte har arbetat på arbetsplatsen tidigare är alltså det informella söksättet en viktig informationskälla för att finna anställning. Som förväntat dominerar de informella söksätten kraftigt för återanställda. För denna grupp stod de informella kanalerna för cirka 85 procent av informationen.

Omfattningen av de informella sökvägarna indikerar att kontaktnätet på arbetsmarknaden är en viktig informationskälla för arbetslösa. Även i andra undersökningar har man funnit att många får reda på jobbet via de informella söksätten. I Harkman (1996) fann man att det rör sig om cirka 65 procent av jobben och i Okeke (1997) drygt 70 procent. I en undersökning av Korpi (1997) finns det även belägg för att möjligheten att få jobb ökar ju större socialt kontaktnät på arbetsmarknaden de sökande har. För arbetslösa som inte har upparbetat några kontakter kan det innebära problem eftersom de är begränsade att söka jobb via de formella sökvägarna. Denna grupp är därför i första hand hänvisad till arbetsförmedlingen och annonser i dagspressen.

### Arbetsgivarnas rekryteringskanaler

I förra avsnittet framgick att de informella sökkanalerna var de vanligaste sätten att få

information om jobb för de arbetslösa. I detta avsnitt ska vi komplettera bilden med att redovisa vilka sökkkanaler arbetsgivarna använde för att få kontakt med den arbetslöse de anställde.

Arbetsgivare kan i sökprocessen utnyttja fler än en sökkkanal. En bredare informationsspridning ger större möjligheter att få kontakt med de mest kvalificerade sökande. Samtidigt finns en risk att få ohanterligt många sökande. Det problem arbetsgivaren ställs inför är inte att få kontakt med det största antalet potentiella sökande, utan snarare att finna en mindre grupp med sökande som är tillräckligt intressanta att utvärdera (Rees 1966). Drygt 75 procent av de aktivt rekryterande företagen använde enbart en sökkkanal (se tabell 2), cirka 17 procent utnyttjade två medan mindre än tio procent rekryterade via tre sökkkanaler eller fler. Notera att andelen företag fördelat på antal sökkkanaler är förhållandevis jämt både när det var frågan om en återanställning och en nyrekrytering.

**Tabell 2.** Företagens utnyttjandegrad av antalet sökkkanaler, enbart aktiva rekryteringar, procent.

Antal sökkkanaler	Ej återanställda (n=114)	Återanställda (n=101)	Samtliga (n=216)
1	72,8	78,2	75,5
2	19,3	14,9	17,1
3 eller fler	7,9	6,9	7,4

De vanligaste rekryteringssätten var att använda arbetsförmedlingen och/eller kontakta tidigare anställda (se tabell 3), 33,5 respektive 24,8 procent använde de metoderna. Cirka 15 procent använde annonser i dagspressen eller intern annonsering och cirka 15 procent kontaktade medarbetare/bekanta eller utnyttjade tidigare ansökningar. Vi ser också att knappt 25 procent av anställningarna kom till genom att den sökande tog kontakt.

De 25 procent av rekryteringarna där sökande tog kontakt är den andel av rekryteringarna som i inledningen benämndes passiva. Om företagets rekrytering har varit passiv har företaget inte vidtagit någon åtgärd för att sprida information om ett ledigt jobb, det var enbart kontakten från den sökande som gav upphov till anställningen. De företag som har rekryterat passivt kan ha gjort detta av flera skäl. Vissa företag kanske väntar till dess rätt person hör av sig därför att det är en del av sökstrategin, i andra företag är det kanske frågan om trögheter i beslutsprocesserna i samband med en rekrytering. I Jackman m fl (1989) framhålls att försämrad matchning mellan arbetssökande och företag på den brittiska arbetsmarknaden inte bara beror på de arbetssökandes sätt att söka utan även på sänkt effektivitet i arbetsgivarnas sökmetoder.

En annan tänkbar orsak till att företagen inte agerar aktivt för att rekrytera personal kan vara att de har bristfällig kunskap om de arbetssökandes kompetens och därför inte rekryterar förrän "rätt" person hör av sig. Det skulle även kunna vara så att arbetsgivaren ser ett behov först då en person med viss färdighet tar kontakt. I det här materialet var det cirka 5 procent av arbetsgivarna (eller 20 procent av företagen som rekryterade passivt) som angav att idén till rekryteringen uppstod när kontakten från den sökande togs.

Att en fjärdedel av de rekryteringar där arbetslösa fått jobb sker passivt, dvs att arbetsgivarna varken hade annonserat i dagspressen, tagit kontakt med arbetsförmedlingen eller spridit informationen genom andra informella kanaler innan den arbetslöse tog kontakt, antyder att det finns ett samband mellan arbetslösas sökstrategi och flödet av nya jobb på arbetsmarknaden. När "rätt" sökande hör av sig till företag med

behov av personal kan vakanser tillsättas snabbare, kostnaderna i samband med rekryteringar minska och fler lediga jobb genereras (Calmfors 1994). Åberg (1995) ifrågasätter emellertid detta och menar att det finns en tendens att överskatta sökbeteeendets betydelse för den totala arbetslösheten och långtidsarbetslösheten, särskilt när konkurrensen om jobben är hög. Även om inte betydelsen av de arbetslösas sökstrategi skall överskattas tyder resultatet från den här undersökningen på att initiativ från arbetsökande lönar sig och att nya jobb kan genereras med ökad direktkontakt mellan arbetsökande och företag. Därför är det viktigt att arbetsförmedlingen även i fortsättningen uppmanar arbetssökande att ta direktkontakt med företag och aktivt agerar för ett mer företagsinriktat arbetssätt.

### Val av sökkanal

Om vi betraktar kontakter med tidigare anställda, medarbetare, bekanta och utnyttjandet av tidigare ansökningar samt de passiva rekryteringarna (dvs kontakten från den sökande), som informella sökmetoder kan vi konstatera att cirka 67 procent av arbetsgivarna använde informella kanaler för att få tag på lämpliga sökande.

Återanställningsandelen var enligt arbetsgivarna cirka 48 procent. Överensstämmelsen mellan arbetsgivarnas och arbetssökandes uppgifter är således god. I *tabell 3* redovisas även fördelningen av sökkanalerna när det har varit frågan om en återanställning respektive ej återanställning. I företag där man har anställt någon som *inte* har arbetat där tidigare dominerar de formella sökkanalerna. Vanligast är arbetsförmedlingen, därefter platsannonser i dags- eller fackpress. I företag där man återanställde personer är de informella söksätten vanligast. Något annat var

kanske inte heller att vänta. Finns det god kännedom om de sökande är kostnaderna att rekrytera via arbetsförmedlingen eller annonser i dagspressen onödigt höga.

### Skälet till anställningen

Vi har nu fått en översikt över vilka rekryteringsvägar arbetsgivare som anställt arbetslösa utnyttjat och övergår till att studera vilka skäl som låg bakom anställningarna och om det finns något samband mellan rekryteringsmetoden och orsaken till rekryteringen. Här kommer arbetsgivarnas rekryteringsmetoder att grupperas efter 1) aktiva formella rekryteringar; 2) aktiva informella rekryteringar; 3) passiva rekryteringar; 4) både aktiva formella och aktiva informella rekryteringar samt 5) arbetsgivare som har rekryterat aktivt men inte kan erinra sig på vilket sätt.

Vid en anställning kan det antingen vara frågan om en nyrekrytering eller en ersättningsrekrytering. Ersättningsrekryteringar uppkommer t ex på grund av att personal byter jobb eller pensioneras. Behov av nyrekryteringar finns då företaget vill expandera

eller vid tillfälligt ökad arbetsbelastning. Nyanställningarna domineras av tillfälliga anställningar; under 1997 var drygt 70 procent av nyanställningarna tillfälliga jobb (Harkman m fl 1998). De tillfälliga jobben är fler framför allt av två orsaker. Dels bidrar att tillfälliga jobb oftare måste ersättas med ny personal då omsättningen blir högre, dels att många anställningar börjar med en provanställning (ibid).

I den här undersökningen var de vanligaste skälen att rekrytera arbetslösa att tillsätta vikariat eller för att bemöta tillfälligt ökad arbetsbelastning, 52 procent av rekryteringarna gjordes av dessa skäl. Femton procent av arbetsgivarna uppgav planerad expansion (för detaljer se Klingvall 1998). I *tabell 4* framgår det att aktiva formella respektive passiva rekryteringar dominerar när företaget har sökt efter ersättare för anställda som har gått i pension eller bytt jobb. Vid rekryteringar för vikariattjänster eller tillfälligt ökad arbetsbelastning har aktiva informella rekryteringar varit vanligare. Då företaget har sökt efter personal för en planerad expansion är fördelningen jämn. Det

**Tabell 3.** Arbetsgivarnas sökmetod, procent.

Sökmetod	Samtliga (n=380)	Ej återanställda (n=202)	Återanställda (n=176)
Genom arbetsförmedlingen	33,5	50,3	15,7
Kontaktade tidigare anställda	24,8	6,0	45,1
Den sökande tog kontakt	24,2	24,0	24,8
Annons i dags- eller fackpress	8,7	13,8	3,3
Intern annonsering	6,2	6,0	6,5
Kontaktade medarbetare inom företaget	5,9	7,8	3,9
Kontaktade bekanta utanför företaget	5,0	3,0	7,2
Utnyttjade tidigare ansökningar	4,7	5,4	3,9
Vet ej	3,7	3,0	3,9
Internet	0,6	0,6	0,7
Rekryteringsföretag/privat förmedling	0,3	0,6	0,0
Annat	0,3	0,6	0,0
<i>Summa</i>	<i>118,0</i>	<i>121,0</i>	<i>115,0</i>

**Tabell 4.** Skäl till behovet att anställa personal och rekryteringsmetod, procent.

Rekryteringsmetod	Pension eller annat jobb (n=50)	Vikariat eller tillfälligt ökad arbetsbelastning (n=176)	Planerad expansion (n=53)	Något annat, vet ej (n=46)
Aktiv formell	44,0	28,4	28,3	43,5
Aktiv informell	14,0	36,4	26,4	21,7
Aktiv formell och informell	8,0	8,5	9,4	6,5
Passiv	28,0	22,7	30,2	21,7
Aktiv, men vet inte på vilket rekryteringssätt	6,0	4,0	5,7	6,5
<i>Summa</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

senare är en intressant iakttagelse som inte utesluter att passiva rekryteringar ingår som en del av företagets strategi vid personalrekryteringar. Företag i expansiva sektorer med hög efterfrågan på arbetskraft är attraktiva mål för arbetssökande. Sannolikt känner företagen till detta och många avstår säkert ifrån att aktivt söka efter personal då spontana ansökningar från arbetssökande ger en tillräcklig bas att rekrytera

ifrån. Vi ser också att informella sökvägar och passiva rekryteringar förekommer även vid mer varaktiga jobb, inte enbart vid tillfälliga anställningar.

### Kontakterna

Ett problem som arbetsgivaren ställs inför i rekryteringsprocessen är, som vi tidigare nämnt, att komma i kontakt med lämpliga

**Tabell 5.** Samband mellan rekryteringssätt och svaret på frågorna "kände den anställda någon i företaget innan han/hon blev anställd?", "har den anställda varit sysselsatt på Er arbetsplats tidigare?", "har den anställda sökt jobb hos Er tidigare?", procent.

Rekryteringsmetod	Svaret på frågan			Summa	n
	Ja	Nej	Vet ej		
<i>Kände den anställda någon i företaget innan han/hon blev anställd?</i>					
Aktiv formell rekrytering	29,8	62,5	7,7	100	104
Aktiv informell rekrytering	95,5	3,4	1,1	100	89
Passiv rekrytering	67,9	30,8	1,3	100	78
Samtliga rekryteringar	64,2	32,4	3,4	100	321
<i>Har den anställda varit sysselsatt på Er arbetsplats tidigare?</i>					
Aktiv formell rekrytering	19,2	80,8	0	100	104
Aktiv informell rekrytering	79,8	20,2	0	100	89
Passiv rekrytering	48,7	51,3	0	100	78
Samtliga rekryteringar	47,7	52,0	0,3	100	321
<i>Har den anställda sökt jobb hos Er tidigare?</i>					
Aktiv formell rekrytering	14,5	81,7	3,8	100	104
Aktiv informell rekrytering	66,3	33,7	0	100	89
Passiv rekrytering	39,7	56,5	3,8	100	78
Samtliga rekryteringar	39,6	57,9	2,5	100	321



sökande. Men det finns därtill svårigheter att avgöra huruvida en viss sökande faktisk är lämplig. Goda och tillförlitliga referenser underlättar för arbetsgivaren att göra sitt val. Om arbetsgivaren dessutom är bekant med den sökande sedan tidigare ökar möjligheten för en lyckad rekrytering ytterligare. Mycket talar alltså för att personliga kontakter är betydelsefulla. Vi skall därför i detta avsnitt studera vilken betydelse kontakterna mellan arbetsgivarna och de anställda hade för valet av rekryteringsmetod. Frågorna som ställdes framgår i tabellerna.

I de fall där företaget rekryterade via informella kanaler kände nästan samtliga sökande någon i företaget innan de blev anställda (se tabell 5). Även vid passiva rekryteringar är det många anställda som har den kontakten. När den anställde har sökt jobb tidigare på företaget talar också detta för att de informella kanalerna utnyttjas i större utsträckning. Det finns även ett samband mellan den anställdes tidigare sysselsättning på arbetsplatsen och företagets rekryteringsmetod. Vid aktiv informell rekrytering var det cirka 80 procent av de anställda som

hade arbetat på arbetsplatsen tidigare. Även vid anställningar där den anställde har sökt jobb tidigare i företaget var de informella kanalerna vanligast. I tabell 6 framgår hur arbetsgivarna svarade då den anställde inte hade arbetat på arbetsplatsen tidigare. Utgår vi från samtliga anställningar uppgav cirka 36 procent av arbetsgivarna att den anställde kände någon i företaget och cirka 10 procent att den anställde hade sökt jobb där tidigare. Vid rekryteringar genom informella kanaler kände drygt 80 procent någon i företaget. Resultatet understryker att arbetsgivarens rekryteringsmetod har ett starkt samband med den anställdes kontakter på företaget då arbetslösa rekryteras. Detta är inte oväntat eftersom kontakterna bidrar med att öka tillförlitligheten av den information arbetsgivaren behöver känna till om de sökandes kompetens.

### Faktorer som kan förklara arbetsgivarnas val av sökmetoder

Arbetsgivarnas val av olika sökmetoder kan vara förknippat med många olika faktorer.

**Tabell 6.** Samband mellan rekryteringssätt och svaret på frågorna "kände den anställde någon i företaget innan han/hon blev anställd?", "har den anställde sökt jobb hos Er tidigare?", ej återanställda, procent.

Rekryteringsmetod	Svaret på frågan			Summa	n
	Ja	Nej	Vet ej		
<i>Kände den anställde någon i företaget innan han/hon blev anställd?</i>					
Aktiv formell rekrytering	15,5	75,0	9,5	100	84
Aktiv informell rekrytering	83,3	11,1	5,6	100	18
Passiv rekrytering	47,5	50,0	2,5	100	40
Samtliga rekryteringar	35,9	57,5	6,6	100	167
<i>Har den anställde sökt jobb hos Er tidigare?</i>					
Aktiv formell rekrytering	3,6	91,6	4,8	100	84
Aktiv informell rekrytering	11,1	88,9	0	100	18
Passiv rekrytering	15,0	80,0	5,0	100	40
Samtliga rekryteringar	9,6	86,7	3,6	100	167

Det kan t ex bero på vilka krav som företaget har på utbildning och erfarenhet. Man kan inte heller utesluta att sökandet efter personal skiljer sig mellan olika typer av företag. I det här avsnittet presenteras därför några korta kommentarer från resultatet av en multinomiell logit modell där beroende variabel i modellen utgörs av arbetsgivarnas rekryteringsmetod (formell rekrytering, informell rekrytering samt passiv rekrytering), och där oberoende variablerna i modellen representeras av både de anställdas sökandekarakteristika och bakgrundsfakta från enkäten. Några tabeller över resultaten redovisas inte, istället hänvisas till Klingvall (1998) där en fullständigare redovisning av materialet finns.

Sannolikheten att rekrytera via informella kanaler istället för formella sökvägar ökar betydligt då den anställde kände någon i företaget eller varit sysselsatt på arbetsplatsen tidigare. Det ökar också chansen för att en passiv rekrytering skall ske istället för en formell. Resultatet understryker det som har framgått tidigare, nämligen att de kontakter arbetslösa har på arbetsplatsen har stor betydelse för företagets rekryteringsmetod. Arbetsställets storlek förefaller också vara förknippad med arbetsgivarens rekryteringsmetod. Resultaten tyder på att vid små (1–19 anställda) och medelstora (20–99 anställda) arbetsställen är chansen större att informella kanaler har utnyttjats.

Resultaten antyder också att företag inom den privata tjänstesektorn är mer benägna att rekrytera passivt eller informellt i förhållande till företag inom övriga sektorer. Eftersom den privata tjänstesektorn för närvarande är inne i en mer expansiv fas än övriga sektorer ger detta ett visst stöd för att passiva rekryteringar kan vara en del av företagets sökstrategi. Det finns även indikationer på att passiva rekryteringar är min-

dre vanliga än formella rekryteringar då de anställda är boende i skogslän.

### Sökkanalernas informations-spridning

Sökkanalerna fungerar alltså som en marknad där arbetsgivare och arbetslösa möts. Valet av kanal är ett av de sökstrategiska beslut som både arbetsgivare och sökande står inför. För arbetsgivarna är det viktigt att vald sökstrategi ger goda förutsättningar att hitta de mest kvalificerade på kortast möjliga tid. För arbetstagaren är det viktigt att utnyttja den sökmetod som ger störst möjligheter att få jobb. Arbetsgivaren strävar därför efter att välja den sökmetod som ger bäst förutsättning att hitta rätt personal. I Russo m fl (1997) fann man att annonsering var den effektivaste sökkanalen för arbetsgivaren. I studien frågade man vilken sökkanal som var viktigast och drygt 90 procent av de arbetsgivare som ansåg att annonsering var viktigast fann också den anställde via den kanalen. Liknande resultat återfinns också i Lindeboom m fl (1994).

I vårt datamaterial är det möjligt att jämföra hur de som anställdes fick information om jobbet med den rekryteringsmetod arbetsgivarna använde. Ju fler anställda som fick information om jobbet via den kanal arbetsgivaren utnyttjade desto större möjligheter för en effektivare matchning. När man studerar detta bör man dock vara medveten om att information om ett ledigt jobb kan spridas på många olika sätt. Tips från vänner och bekanta kan mycket väl ha varit en annons i fack- eller dagspress från början.

När företaget rekryterade informellt var det 86 procent av de sökande som första gången fick information om jobbet genom att själv kontakta arbetsgivaren, genom att arbetsgivaren tog kontakt eller genom vän-

ner och bekanta (se *tabell 7*). Vid formella kanaler var det 57 procent av de sökande som fick information om jobbet via arbetsförmedlingen eller övrig annonsering.

Informationsspridning via informella sökkkanaler har alltså varit effektivare än de formella. De formella sökkkanalerna förefaller dock ge större möjligheter för en bredare spridning av jobbet eftersom cirka 12 procent av de anställda fick information om jobbet via vänner och bekanta då företaget utnyttjade det formella söksättet. Notera också att det framförallt är direktkontakten mellan den sökande och arbetsgivaren som skapar möjligheter för en passiv rekrytering. När arbetsgivaren enbart utnyttjade arbetsförmedlingen fick 54 procent av de anställda information via arbetsförmedlingen första gången, 18 procent genom att arbetsgivaren kontaktade, 10 procent med hjälp av vänner och bekanta samt 9 procent genom att själva ta kontakt med arbetsgivaren. Informella rekryteringar förefaller alltså vara

effektivast medan de formella sökkkanalerna öppnar för en bredare spridning av information om jobbet.

### Sammanfattning

Huvudsyftet med artikeln har varit att beskriva arbetsgivarnas rekryteringsmetoder vid rekryteringar av arbetslösa och vilken betydelse kontakterna mellan arbetslösa och arbetsgivare har för företagets val av sökmetod. En grupp arbetslösa som fått jobb i slutet av 1997 och början av 1998 intervjuades först, därefter kontaktades deras arbetsgivare. Resultaten är därför begränsade till företag som rekryterat arbetslösa.

Det vanligaste sättet för arbetsgivaren att söka personal är via informella sökvägar (t ex bekanta på och utanför företaget, tidigare ansökningar och direktkontakter). Vid dessa rekryteringar har arbetsgivaren många gånger återanställt personal som tidigare har arbetat där. Utan återanställningar söker en

**Tabell 7.** Samband mellan arbetsgivarens sökmetod och sättet den anställde första gången fick information om att det fanns ett jobb att söka, procent.

Sättet den anställde första gången fick information om jobbet	Samtliga rekryteringar (n=320)	Arbetsgivarens rekryteringsmetod			Enbart arbetsförmedlingen (n=68)
		Enbart formell rekrytering (n=104)	Enbart informell rekrytering (n=89)	Passiv rekrytering (n=78)	
Kontaktade själv arbetsgivaren	23,1	11,5	22,5	44,9	8,8
Arbetsgivaren tog kontakt	23,8	14,4	41,6	10,3	17,6
Genom vänner och bekanta	23,1	11,5	23,6	33,3	10,3
Arbetsförmedlingen	17,8	41,3	3,4	5,1	54,4
Annonsering	6,9	16,3	2,2	0	2,9
Övriga sökkkanaler	5,3	4,8	6,7	5,1	5,9
<i>Summa</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Anm: Arbetsgivare som har utnyttjat både informella och formella sökkkanaler ingår ej på grund av få observationer. Notera också andelen anställda som uppger att de har fått information om jobbet genom att arbetsgivaren tog kontakt eller genom arbetsförmedlingen, trots att arbetsgivaren har rekryterat passivt. Troligen beror detta på att antingen arbetsgivaren eller den anställde vid intervju tillfället hade svårt att erinra sig hur rekryteringen faktiskt gick till.

större del av företagen via formella sökvägar (t ex arbetsförmedlingen och annonser i dagspressen). Cirka en fjärdedel av rekryteringarna var passiva, både när det var frågan om återanställningar och ej återanställningar. Vid passiva rekryteringar har arbetsgivaren inte utnyttjat någon sökkanal, istället var det den sökande som tog kontakt.

Kontakterna spelar en stor roll för arbetsgivarens val av sökmetod. När de informella kanalerna har utnyttjats är det mycket vanligt att den anställde kände någon i företaget och/eller hade jobbat där tidigare. Om den anställde har sökt jobb tidigare på företaget är det också vanligare att arbetsgivaren har rekryterat via informella sökvägar. När rekryteringen var formell var det inte alls lika vanligt att den sökande och arbetsgivaren kände till varandra.

Resultaten stöder bilden av att kontaktnät på arbetsmarknaden har stor betydelse för hur sökande och arbetsgivare möts. För arbetslösa som inte har tillgång till sociala nätverk kan detta innebära problem. För det första är antalet lediga jobb att söka färre eftersom urvalet begränsas till framför allt arbetsförmedlingen och annonser i dagspress. För det andra har kanske arbetsgivaren svårare att få information om de sökande om det inte finns tillräckligt med referenser att inhämta. Grupper av arbetsökande som kan missgynnas på grund av detta är nyinträdande på arbetsmarknaden, t ex ungdomar och invandrare, samt långtidsarbetslösa. De nyinträdande har inte haft möjlighet att uppbygga ett socialt kontaktnät på arbetsmarknaden utan är i högre grad begränsade till att söka jobb via formella sökkanaler. För långtidsarbetslösa minskar kontakterna med tidigare arbetsgivare och arbetskamrater under arbetslöshetsperioden. Detta begränsar inte bara de långtidsarbetslösas möjligheter att få infor-

mation om lediga jobb utan även möjligheten att utnyttja lättillgängliga referenser. Om arbetsgivaren samtidigt är osäker på de långtidsarbetslösas kompetens ökar därför risken för att tiden i arbetslöshet används som ett urvalskriterium. Arbetsgivaren kanske förknippar lång arbetslöshetstid med försämrade yrkeskompetens och därmed också med höga informationskostnader i samband med rekryteringen. Arbetsförmedlingen är därigenom en mycket viktig sökkanal för de grupper som inte har möjlighet att utnyttja informella kontakter.

Artikeln visar också att det finns betydligt fler lediga platser på arbetsmarknaden än vad som framgår i platsannonser och på arbetsförmedlingen. Dessutom förefaller det finnas möjligheter att anställas i företag som inte planerade att rekrytera alls. För arbetslösa är det därför viktigt att aktivt ta kontakt med företag och inte begränsa sig till de formella informationsvägarna. För arbetsförmedlingen, som har en central roll på arbetsmarknaden och i den svenska arbetsmarknadspolitik, är det viktigt att arbetet kring ett mer företagsinriktat arbetssätt fortsätter.

## Referenser

- Behrenz, L & Delander, L (1996) *Arbetsgivares rekryteringsbeteende – En intervjuundersökning*, SOU 1996:34, Allmänna förlaget, Stockholm.
- Calmfors, L (1994) *Active Labour Market Policy and Unemployment – A Framework for the Analysis of Crucial Design Features*, OECD Paris.
- Harkman, A (1996) "Arbetsförmedlingens medverkan vid förmedlingen av arbete till arbetslösa och åtgärdsplacerade", *Ura* 1996:1, Arbetsmarknadsstyrelsen, Solna.
- Harkman, A & Jansson, F (1995) "Sökaktivitet, återanställning och chansen att få jobb", *Ura* 1995:4, Arbetsmarknadsstyrelsen, Solna.
- Harkman, A, Jansson, F, Klingvall, M, Okeke, S & Öhrn, L (1998) "90-talets arbetsmarknad", *Ura* 1998:5, Arbetsmarknadsstyrelsen, Solna.

- Jackman, R, Layard, R & Pissarides, C (1989) "On Vacancies", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 51 (4): 377-393.
- Klingvall, M (1998) "Arbetsgivarnas rekryteringsmetoder", Ura 1998:2, Arbetsmarknadsstyrelsen, Solna.
- Korpi, T (1997) *Good Friends in Bad Times? Social Networks, Selection Bias, and Job Search Outcomes among Unemployed*, Department of Sociology, Stockholms universitet.
- Lindeboom, M, Van Ours, J & Renes, G (1994) *Matching Employers and Workers: An Empirical Analysis of the Effectiveness of Search*, Oxford Economic Papers 46: 45-67.
- Okeke, S (1997) "Arbetsförmedlingens marknadsandelar 1996", Uin 1997:3, Arbetsmarknadsstyrelsen, Solna.
- Rees, A (1966) "Information Networks in Labor Markets", *American Economic Review*, May 1966.
- Russo, G, Gorter, C, Nijkamp, P & Rietveld, P (1997) "Employers' Recruitment Behavior: An Empirical Analysis of the Role of Personal Management Attitudes", *Review of Labour Economics and Industrial Relations* 3: 599-623.
- Åberg, R (1995) "Ekonomiska och sociala perspektiv på sökeffektivitet och långtidsarbetslöshet", *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 1995 nr 2, s 113-131.