HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
KANDIDATUPPSATS 15 HP

23 MAJ 2011

Personnummer *non grata*

En kvalitativ studie om hur uppfattningen om äldre arbetskraft påverkar de äldres situation i arbetslivet och vid rekrytering

Författare: Micaela Medin (20803) och Monika Molander (21340)
Handledare: Pernilla Bolander
Examinator: Dag Björkegren
Framläggning: 31 maj 2011, 13.15–14.00
Opponenter: Anette Fredholm och Natascha Pascual Norberg

ABSTRACT

The average age of the working population in Sweden is increasing, along with the number of retirements. Meanwhile, the number of people entering the labour market is declining. In order to avoid a loss of key skills and competences because of the resulting labour gap, and to ensure future economic growth, it is vital to utilise the aging labour force more efficiently. Nevertheless, many Swedish companies are inefficient in managing their aging workforce. In fact, it has emerged that senior workers in Sweden are discriminated against their age and not attractive on the labour market.

The purpose of this thesis is to investigate the paradox noted above. Specifically, the aim is to study how the view of senior labour affects their situation on the labour market, in recruitment as well as within organizations. A qualitative research methodology has been applied. The empirical data has been collected with semi-structured interviews with recruiters or people working within the recruitment line. As a result, it has been possible to identify and analyse the conceptions of senior labour.

The results show that how recruiters define, identify and appreciate the competencies of senior labour to a great degree affect the demand of senior workers on the labour market. The greatest advantage of senior labour is their experience. However, this advantage is also viewed as the only advantage. As a result, senior workers are not evaluated upon their total competence, but merely on their experience of having performed certain work tasks. This results in senior workers having difficulties in gaining challenging positions.

Moreover, it has emerged that companies often have insufficient employee strategies. It is not uncommon that employers emphasize *who* they want to recruit, rather than *what* they want to achieve with the recruitment and *how* to utilise the workforce efficiently. This results in that the identified prejudices of senior labour receive greater attention, and as a result affect recruitment decisions. The implication for companies of these results is a loss of diversity and, as a consequence, competitive advantage. In the long run, this impedes economic growth.

Key words: HRM, senior labour, recruitment, competence

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till flertalet personer som har hjälpt oss under uppsatsskrivandets gång.

Först och främst vill vi uttrycka tacksamhet till vår handledare Pernilla Bolander för det stöd, det engagemang och den konstruktiva kritik du givit oss. Tack Pernilla!

Sedan vill vi tacka de personer som har ställt upp på intervjuer. Utan er hade det inte gått att genomföra denna studie. Tack för er öppenhet, vänlighet och samarbete under intervjuerna.

Vill vi även rikta ett tack till vänner och familj för givande kommentarer och korrekturläsning.

Ett stort tack till er alla!

Sist men inte minst vill vi även tacka varandra; det har varit ett nöje för oss båda att arbeta med denna uppsats!

Stockholm den 23 maj, 2011

Micaela Medin *Monika Molander*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT i

FÖRORD ii

1. INLEDNING 1

1.1 Bakgrund 1

1.1.1 Diskussioner i media 2

1.1.2 Human Resource Management 2

1.2 Problemformulering 3

1.3 Syfte 3

1.4 Frågeställning 4

1.5 Begreppsdefinition 4

1.6 Avgränsning 4

1.7 Disposition 5

2. METOD 6

2.1 Undersökningsmetod 6

2.1.1 Kvalitativ metod 6

2.1.2 Angreppssätt 6

2.1.3 Anonymisering 7

2.2 Datainsamling 7

2.2.1 Val av datainsamlingsmetod 7

2.3 Studiens trovärdighet 8

2.3.1 Validitet och reliabilitet 8

2.3.2 Generaliserbarhet 9

3. TEORETISK REFERENSRAM 10

3.1 Motivering av teori 10

3.2 Kompetensteori 11

3.2.1 Individuell kompetens 11

3.2.2 Utveckling av kompetens 12

3.2.3 Överföring av kompetens 13

3.2.4 Implicit och explicit kunskap 13

3.3 Personalidé 14
4. EMPIRI 16
4.1 Presentation av företag 16
4.2 Kompetens 17
4.3 Uppfattningar 19
4.3.1 Rekrytering 22
5. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION 24
5.1 Analys 24
5.1.1 Kompetens 24
5.1.2 Rekrytering 28
5.2 Slutdiskussion 31
5.3 Förslag på fortsatt forskning 32
6. REFERENSER 33
6.1 Skriftliga källor 33
6.2 Muntliga källor 35
7. APPENIDX 36
7.1 Intervjumallar 36

1. INLEDNING

Situationen för den äldre arbetskraften i Sverige är ett aktuellt och omdiskuterat ämne, både i media och inom Human Resource. Vi finner debatten intressant och anser att forskning kring ämnet går att utveckla. Vi inleder med att ge en bakgrundsbild av ämnet i fråga, som följs av en beskrivning av hur Human Resource Management kan kopplas ihop med uppsatsens fokus på äldre arbetskraft. Kapitlet innehåller även en redogörelse för uppsatsens problemformulering, som åtföljs av uppsatsens syfte, frågeställning, begreppsdefinition och avgränsning. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den demografiska sammansättningen i samhället står inför en förändring. Idag består 20 procent av arbetskraften i den europeiska unionen (EU) av personer över 50 år, och denna kvot ökar stadigt. År 2025 beräknas hälften av den europeiska befolkningen vara över 40 år. Inom de närmaste 20 åren kommer arbetskraftens medelålder att stiga och antalet personer i arbetsför ålder att minska (Naegele och Walker, 2006). I Sverige beräknas det fram till år 2025 vara 1,6 miljoner pensionsavgångar i landet (Arbetsförmedlingen, 2010). En stor del av den arbetsföra befolkningen kommer sålunda att lämna den svenska arbetsmarknaden, samtidigt som andelen unga arbetare som träder in på arbetsmarknaden sjunker. Då människor samtidigt beräknas leva längre, ställs de sociala trygghetssystemen inför en utmaning.

En undersökning genomförd av rekryteringsbolaget Manpower visar att svenska företag är sämst i världen på att rekrytera och behålla äldre arbetskraft. I undersökningen tillfrågades 28 000 företag i 25 länder om de har utvecklat strategier för att rekrytera och behålla äldre. Endast fyra procent av de svenska företagen besvarade att de har en strategi för rekrytering av äldre arbetskraft och endast åtta procent besvarade att de har en plan för hur de skall behålla de äldre. Detta kan jämföras med det globala genomsnittet på 14 respektive 21 procent. I toppen låg Japan, ett land med mycket skev demografi mot äldre; 83 procent av de japanska företagen hade utvecklat strategier för att behålla den äldre arbetsstyrkan (Manpower, 2007).

EU-direktivet *the 2000 Employment Framework Directive* förbjuder diskriminering inom arbetslivet, bland annat på grund av ålder (Naegele och Walker, 2006). Den 1 januari 2009 införde Sverige, som sista land i EU, en lag mot diskriminering på grund av ålder[1] (www.regeringen.se). Trots

[1] Förbudet gäller områdena arbetslivet, utbildningsverksamhet, arbetsmarknadspolitisk verksamhet och arbetsförmedling utan offentligt uppdrag, start eller bedrivande av näringsverksamhet, yrkesbehörighet samt medlemskap i vissa organisationer.

att denna lag tillkom så sent som 2009 är åldersdiskriminering i flera branscher mer utbredd än diskriminering på grund av kön eller etnicitet, enligt en forskningsrapport från Linnéuniversitetet. I studien sökte en fiktiv 31-åring samma jobb som en fiktiv 46-åring. Rapporten visar att 31-åringen fick tre gånger så många positiva svar än 45-åringen (LO-tidningen, 2011-03-16). Arbetslöshetsstatistik från fackförbundet Civilekonomerna bekräftar bilden av en tudelad arbetsmarknad. Arbetslösheten i åldrarna 55-59 år är signifikant högre än snittet för hela arbetsmarknaden. I en undersökning genomförd bland fackförbundets medlemmar framkommer det vidare att diskrimineringen kryper nedåt i åldrarna, en arbetssökande kan redan vid 40 års ålder möta hinder på grund av sin ålder (Svenska Dagbladet, 2011-05-09).

De kommande pensionsavgångarna kan leda till stora kompetensgap om man inte lyckas kvarhålla de äldsta medarbetarna i avsikt att säkerställa kunskapsöverföring. Samtidigt visar världsomspännande undersökningar att svenska företag saknar strategier för att både behålla äldre arbetskraft och att rekrytera äldre. Äldre arbetskraft är emellertid en viktig resurs för samhället och de svenska företagens fortlevnad, men denna grupp av människor möter hinder i arbetslivet på grund av sin ålder. Detta paradoxala synsätt kan komma att försvåra situationen på den svenska arbetsmarknaden och är av intresse att undersöka.

1.1.1 Diskussioner i media

En anledning till varför företag i Sverige inte utvecklat strategier kan förklaras med att äldre arbetskraft inte anses vara attraktiv. Till skillnad från länder som exempelvis USA är åldersfixeringen i Sverige närmast extrem. Den svenska åldersfixeringen är ett omdebatterat ämne i media. Sara Sterner, chefsrekryterare, beskriver i en artikel i Svenska Dagbladet (2011-05-08) att företagen är *”livrädda för att anställa en 50-åring.”* I samma artikel beskriver Akbar Seddigh, ordförande i Elekta, att åldersfixeringen i Sverige *”blivit en massrörelse”*. Han förklarar att resonemanget *”hur lång tid tror du att du orkar”* är vanligt till en påtänkt 54-årig vd (ibid.). Åldersdiskriminering förekommer med andra ord även på högre nivåer i företagsvärlden. I en artikel i Dagens Nyheter (2011-05-04) beskriver Yngve Ralph, managementkonsult på PA Consulting, att idealledaren bland de svenska företagen fortfarande är en ung, svensk man. Petra Malm diskuterar samma tema i en artikel i Civilekonomen (nr.4, 2011) . Malm förklarar att ”*åldern går igen i allt vi gör”*, även i arbetssökandet.

Sara Lomberg resonerar vidare i Svenska Dagbladet (2011-05-11) att det ständigt närvarande personnumret gör att man bedöms i första hand efter sin ålder. I artikeln jämförs Sverige med USA; medan arbetssökanden i Sverige är tvungna att uppge sitt personnummer är det i USA förbjudet för arbetsgivaren att fråga om åldern. I Svenska Dagbladet diskuteras vidare att åldersfixeringen utgör ett hot mot den svenska ekonomin. Michael Strauss, vd för Bemanningsföretaget Go Veteran, förklarar att den svenska välfärden inte har råd att endast anställa 30-åringar, alla bör vara med och bidra till landets BNP för att försäkra tillväxt (Svenska Dagbladet, 2011-05-11).

1.1.2 Human Resource Management

Dagens samhälle blir alltmer kunskapsorienterat; kunskap ersätter successivt kapital som den avgörande faktorn för tillväxt (Berglund, 2010). För företagen innebär detta att de anställda får en

större betydelse för företagets framgång, och investeringar i medarbetarna är nödvändigt för att bibehålla en stark position på marknaden. Den kompetens, kunskap och egenskaper som en individ besitter och som gör individen i fråga mer ekonomiskt produktiv definieras som humankapital (Becker, 1994). Humankapitalinvesteringar är analoga med investeringar i annat kapital i och med att investeringarna antas leda till ökad inkomst, både för det specifika företaget och för samhällsekonomin (Bianco, 2011). Investeringar i humankapital är således en drivkraft för konkurrenskraft.

Eftersom vi lever i ett kunskapssamhälle minskar vikten av traditionella konkurrensfördelar. Det är inte avgörande för konkurrenskraften att ha de lägsta kostnaderna, den snabbaste teknologin eller den effektivaste tillverkningen och distributionen, eftersom dessa element enkelt kan kopieras av andra aktörer. Väsentligare är istället hur väl man organiserar sitt humankapital för att rekrytera, förvalta och överföra kompetens, samt hur snabbrörlig och responsiv man är på marknaden. Med andra ord är det organisatoriska faktorer som avgör vem som är vinnaren på marknaden (Ulrich, 1998).

Boxall and Purcell (2003) definierar Human Resource Management (HRM) som *"all those activities associated with the management of employment relationships in the firm."* I termen *employment relationships* inkluderas hanteringen av samtliga arbetsstyrkor; från medarbetare till mellanchefer till ledningen. Vidare förklarar Boxall and Purcell (2003) att *"HRM is not simply about HR [human resources] or 'people practices', it is about the management of* work and people *in the firm."* Ett koncept inom HRM som särskilt handlar om att medverka till en bibehållen motivation, arbetsförmåga och kompetens hos de äldre medarbetarna är *age management*. Genom att utveckla kunskaper hos äldre medarbetare och öka deras anställningsbarhet, samt anpassa anställningsmöjligheter till en mer åldersblandad arbetskraft, kan man tillvarata äldre medarbetares potential till en större grad (Uggelberg och Vallerius, 2007). HRM är således en viktig funktion i arbetet att tillvarata kompetensen hos medarbetarna och sammanföra den med övriga resurser i företaget, för att i slutledet skapa värde för kunderna och aktieägarna.

1.2 Problemformulering

Situationen för äldre arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden är ett omdebatterat ämne. Samtidigt som det rapporteras om att åldersdiskrimineringen i samhället blir alltmer utbredd, och att det är väsentligt för samhället att företagen även ser den äldre arbetskraften som en resurs att utveckla och motivera, är svenska företag ineffektiva i att tillvarata samtlig arbetskraft. Denna paradox finner vi intressant. I denna uppsats ämnar vi undersöka hur arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft påverkar äldre personer i arbetslivet, och i vilka sammanhang arbetsgivare ser äldre arbetskraft som en resurs respektive hinder.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft påverkar situationen för äldre på arbetsmarknaden, dels vid rekryteringssituationer och dels som

medarbetare inom organisationer. Vi ämnar förstå i vilka sammanhang äldre arbetskraft ses som en resurs respektive hinder.

Med utgångspunkt i HRM genomförs denna undersökning med teorier om kompetens och personalidé. Uppfattningen om vilken slags kompetens en äldre arbetare besitter kan ge en bild om när denne uppfattas som en resurs respektive hinder. Det kan tänkas att ett företags personalidé förhindrar en äldre arbetssökandes chanser i en rekryteringsprocess, då de egenskaper som förknippas med äldre personer inte överensstämmer med bilden av den önskvärde medarbetaren.

1.4 Frågeställning

Uppsatsen undersöker vilka faktorer som påverkar uppfattningen om äldre arbetskraft på arbetsmarknaden. Utvalda teorier används för att analysera insamlad empiri för att besvara frågeställningen:

> *Hur påverkar arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft äldre personers efterfrågan i arbetslivet och vid rekrytering?*

Med följande underfrågor:

> *Vilken syn på de äldres kompetens har rekryterare?*
>
> *Vilken påverkan har uppfattningen om äldre arbetskraft vid rekrytering?*

1.5 Begreppsdefinition

Äldre arbetskraft definierar vi som personer över 50 år. För att få en behagligare läsupplevelse använder vi oss av begrepp vars innebörd skall beaktas som synonyma uttryck till personer över 50 år. *Senior*, *äldre* och *erfaren* är begrepp som i uppsatsen används synonymt till *äldre arbetskraft*.

1.6 Avgränsning

I denna uppsats avgränsar vi oss till äldre arbetskraft över 50 år. Det geografiska forskningsområdet är begränsat till den svenska arbetsmarknaden. Intervjuer har utförts på företag med över 100 anställda, med undantag för de bemanningsföretag som intervjuats i syfte att få en mer objektiv bild av situationen för äldre arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden. Intervjupersonerna har en HR-position eller arbetar inom rekrytering. Eftersom uppsatsen undersöker arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft, studerar vi inte vilka ekonomiska faktorer som kan påverka rekryteringsbeslut.

1.7 Disposition

Uppsatsen är disponerad enligt följande:

Kapitel 2: Metod
I detta kapitel beskriver vi vårt vetenskapliga perspektiv samt motiverar valet av undersökningsmetod och datainsamling. Kapitlet innehåller även en diskussion kring uppsatsens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

Kapitel 3: Teoretisk referensram
I detta kapitel presenteras den teori som vi anser mest lämpad att använda vid analysen av det empiriska materialet. Vi motiverar även de valda teorierna om kompetens och personalidé samt presenterar dem närmare.

Kapitel 4: Empiri
I detta kapitel redogör vi för den insamlade empirin. Kapitlet inleds med en presentation av de medverkande företagen och åtföljs av en tematisk indelning av de empiriska resultaten.

Kapitel 5: Analys och slutdiskussion
I detta kapitel analyserar vi det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med en slutdiskussion samt förslag till vidare forskning.

Kapitel 6: Källförteckning
I detta kapitel finns en sammanställning av de källor som använts under uppsatsens skrivprocess.

Kapitel 7: Appendix
I detta kapitel återfinns de frågor vi har utgått från under intervjuerna som utfördes för insamlandet av empirin.

2. METOD

I detta kapitel beskriver vi uppsatsen metodologi. Vi inleder med att redogöra för vårt vetenskapliga perspektiv, vilket åtföljs av en motivering av val av undersökningsmetod och datainsamlingsmetod. Kapitlet avslutas med en diskussion kring uppsatsens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

2.1 Undersökningsmetod

2.1.1 Kvalitativ metod

Inom forskningen brukar man skilja mellan två olika metodologiska tillvägagångssätt; kvalitativ och kvantitativ (Andersen, 1998). Vid valet av metodologiskt tillvägagångssätt har undersökningens syfte och problemställning varit avgörande. Då syftet med denna uppsats är att undersöka arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft och försöka förklara i vilka situationer som äldre personer ses som en resurs respektive hinder, lämpar det sig väl att använda en kvalitativ metod, eftersom denna metod kan ge oss en djupare förståelse av undersökningsområdet. Kvale (1996) särskiljer den kvalitativa och den kvantitativa forskningsmetoden genom definitionen av begreppen. Kvantitativ syftar till hur mycket, hur stor kvantiteten av någonting är. Kvalitativ, å andra sidan, syftar på vad den väsentliga karaktäristikan av någonting är (ibid.). Givet uppsatsens syfte och frågeställning, lämpar sig kvalitativa metoder för datainsamling, tolkning och analys bättre.

2.1.2 Angreppssätt

Relationen mellan teori och empiri påverkas av forskningsansatsen och enligt Andersen (1998) finns det två metodansatser att välja mellan; induktiv metod och deduktiv metod. Deduktiv metod innebär att man utifrån teorier och generella principer drar slutsatser om enskilda händelser (Andersen, 1998). Induktion innebär å andra sidan att man, utifrån empiriska observationer om enskilda händelser, sluter sig till en generell princip. Dessa två metoder är i praktiken emellertid inte ömsesidigt uteslutande (Alvesson och Sköldeberg, 1994). Abduktiv metod är en kombination av de två ovan nämnda angreppssätten och innebär att man utgår från insamlad empirisk data utan att utesluta tillämpningen av teoretiska föreställningar. Den abduktiva ansatsen innebär att man arbetar på lösningen ur flera synvinklar samtidigt. Man rör sig mellan teori och empiri och låter förståelsen växa fram successivt (Andersen, 1998). Det övergripande målet med abduktiv ansats är att förstå underliggande mönster (Alvesson och Sköldeberg, 1994). Syftet med denna uppsats är att undersöka arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft och försöka förklara i vilka situationer som äldre personer ses som en resurs respektive hinder. I takt med att det empiriska materialet samlades in ökade vår kännedom om dessa uppfattningar. Samtidigt hade vi en teoretisk utgångspunkt och prövade under arbetets gång teoretiska antaganden mot empirin. Således är denna undersökning varken renodlat induktiv eller deduktiv. Istället tillämpas kombinationen av de två, den abduktiva ansatsen.

2.1.3 Anonymisering

Då uppsatsens syfte och frågeställning fordrar intervjufrågor vars svar kan bedömas vara känsliga att offentliggöras, har samtliga medverkande personer och företag anonymiserats. Studiens tillförlitlighet förväntas inte påverkas negativt på grund av detta. Anonymiseringen kan snarare anses bidra till att mer öppna och uppriktiga svar ges vid intervjutillfället, och att uppsatsens analys och slutsats på så vis ger en mer korrekt bild av verkligheten. Företagen namnges således med fingerade namn som åsyftar den bransch företaget verkar inom. Intervjupersonerna tituleras som antingen *rekryteraren, rekryteringskonsulten*, *HR- medarbetaren* eller *vd:n* eftersom samtliga intervjupersoner innehar någon av dessa titlar.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Val av datainsamlingsmetod

Primärdata har samlats in med hjälp av intervjuer. Vi har utfört tolv stycken semistrukturerade intervjuer med representanter från företag inom olika branscher. Ett medvetet urval av företag har gjorts med företagets förväntade åldersstruktur i beaktande. Följaktligen kontaktades företag där vi antingen förmodade att genomsnittsåldern var låg eller hög. Vilken bransch företagen verkar i har inte varit avgörande eftersom undersökningssyftet inte är att jämföra olika branscher. I och med att rekryterings- och bemanningsföretag fungerar som en agent mellan arbetssökande och arbetsgivare har intervjuer med dessa utförts med syfte att få en mer objektiv bild av situationen för äldre arbetskraft.

Majoriteten av de intervjuade personerna har en HR- position i form av rekryterare eller rekryteringskonsult. En sådan position ansåg vi fungerar som en *gatekeeper* mellan arbetssökande och arbetsgivare, varför dessa personers åsikter är relevanta för vårt undersökningssyfte och lämpliga personer att representera arbetsgivare. Två intervjuer genomfördes dock med verkställande direktörer för rekryterings- och bemanningsföretag som har specialiserat sig på att rekrytera äldre personer. Åtta av de tolv intervjuerna genomfördes i respektive företags lokaler och pågick i genomsnitt en timme. Fyra intervjuer utfördes över telefon och var något kortare i tid.

Samtliga intervjuer var semistrukturerade och förberedda med ett antal frågor inom olika områden, med utrymme för följdfrågor. Eftersom vårt mål var att uppnå en diskussion, där intervjupersonerna fick utrymme att tala fritt kring det diskuterade ämnet, ställde vi öppna frågor samt bad de intervjuade att utveckla, förklara och exemplifiera sina resonemang. Vi utformade två frågeformulär, ett som användes för rekryterings- och bemanningsföretagen och ett som användes för övriga företag. Frågeformulären återfinns i kapitel 7, Appendix.

Följande företag och personer har medverkat i intervjuer till denna uppsats:

Revisionsbyrån, r*ekryterare*	2011-03-10
Bemanningsföretaget A, *vd*	2011-03-11
Detaljhandelsföretaget, 2 st. *rekryterare*	2011-03-15
Advokatbyrån, *rekryterare*	2011-03-18
Finansbolaget, *rekryterare*	2011-03-23
Banken A, 2 st. *rekryterare*	2011-03-24
Bemanningsföretaget B, *rekryteringskonsult*	2011-04-13
Energibolaget, *rekryterare* och *HR- medarbetare*	2011-03-21
Bemanningsföretaget D, *vd*	2011-05-10
Banken B, *rekryterare*	2011-05-10
Bemanningsföretaget C, *rekryterare*	2011-05-11
Konsultfirman, *rekryterare*	2011-05-13

Inspelning av intervjuerna skedde med hjälp av digitala diktafoner. Två diktafoner användes för att undvika inspelningsbortfall på grund av tekniska skäl. Omedelbart efter intervjuerna transkriberades inspelningarna. De transkriberade intervjuerna lästes sedan i flera omgångar för att därefter uppdelas utifrån teman som grund för den empiriska sammanställningen. Efter åtta genomförda intervjuer var det möjligt att urskilja mönster i intervjupersonernas uttalanden. De fyra telefonintervjuerna genomfördes för att fylla kunskapsluckor och för att få bekräftelse på tolkningar vi gjort från våra redan genomförda intervjuer. Vi upplevde efter dessa intervjuer att vi uppnått en empirisk mättnad, men var även på grund av begränsning i tid tvungna att avsluta den empiriska insamlingen.

2.3 Studiens trovärdighet

2.3.1 Validitet och reliabilitet

Enligt Svensson och Starrin (1996) blir begreppen validitet och reliabilitet mer sammanflätade i en kvalitativ studie än i en kvantitativ, eftersom reliabiliteten inte kan bedömas utan att validiteten har bedömts.

Validiteten säkerställdes genom att ställa frågor som kunde bidra till att besvara uppsatsens frågeställning. Med syfte och frågeställning i åtanke gjordes ett urval av respondenter som bäst antogs kunna besvara frågor inom det undersökta området. Detta tillvägagångssätt bidrar ytterligare till validiteten. Vi är dock medvetna om att respondenternas egen ålder kan ha en inverkan på validiteten.

För att tillförsäkra reliabiliteten och för att kunna få en helhetsbild ställdes likartade frågor till samtliga respondenter. Vad som kan ha påverkat reliabiliteten är den mänskliga faktorn, såsom att

respondenten kände en bävan för att uttrycka sina ärliga synpunkter. Anonymiseringen av samtliga företag och respondenter bidrar emellertid till att de medverkande uttrycker sina egentliga ståndpunkter. Huruvida det empiriska resultatet hade sett annorlunda ut om vi hade intervjuat personer inom andra befattningar kan ifrågasättas i och med att det kan ha påverkat reliabiliteten. Med tanke på att respondenter från olika företag har fört liknande resonemang till de frågor vi ställt, anser vi ändå att uppsatsen har en god reliabilitet.

För att ytterligare säkerställa tillförlitligheten genomfördes intervjuerna i par, med undantag för telefonintervjuerna. På så sätt tolkades svaren av två personer och en rättvisande bild kunde framställas. Den sammanfattande empirin har även stämts av med respondenterna för att ge en försäkran om en korrekt tolkning av svaren.

2.3.2 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet avser i vilken utsträckning erhållna resultat kan antas gälla även för andra situationer än det undersökta (Svensson och Starrin, 1996). Då den kvalitativa studien har varit begränsad i tid har endast ett begränsat antal djupintervjuer kunnat utföras, vilket försvårar möjligheten att uppnå slutsatser som kan antas vara generella. Med tanke på att återkommande teman har uppkommit, trots att företagen verkar inom olika branscher, bör dock en viss generaliserbarhet vara sannolik. Uppsatsens slutsatser kan vara således vara möjliga att applicera i ett större sammanhang.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras den teori som anses mest lämpad att använda vid analys av det insamlade empiriska materialet. Inledningsvis ges en motivering till valda teorier och därefter presenteras teorier om kompetens och personalidé.

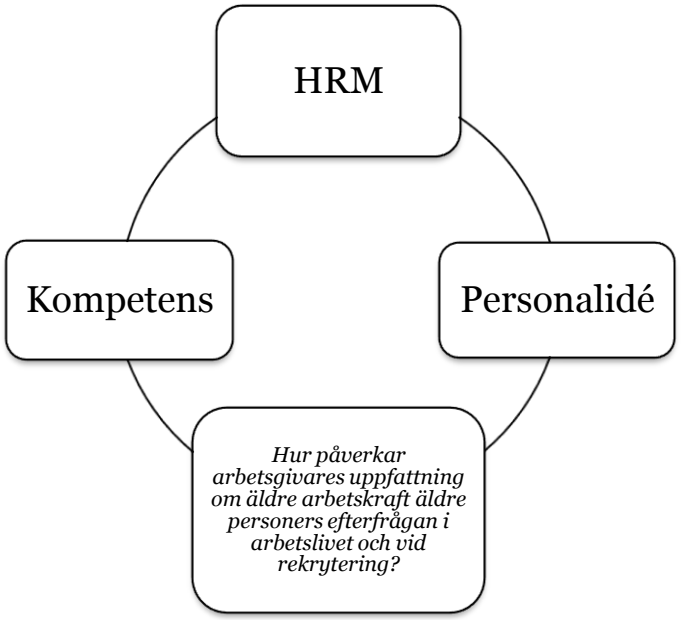
3.1 Motivering av teori

Denna uppsats ämnar, som nämnt, undersöka hur arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft påverkar äldre personer i arbetslivet och vid rekrytering. Vi har utgått från HRM och fann de specifika teorierna i en iterativ process där vi kategoriserade samt prövade den insamlade empirin mot teori. Med utgångspunkt i HRM anser vi att teorier kring kompetens och personalidé är relevanta. Med dessa kan vi, baserat på den insamlade empirin, söka förståelse till den paradox som vi identifierat på den svenska arbetsmarknaden. De valda teorierna kommer att utgöra verktyg för att besvara uppsatsens frågeställning.

Med kompetensteorier kan vi analysera hur rekryterare ser på kompetens beroende på den äldre personens arbetssituation, som antingen medarbetare eller arbetssökande. Vidare kan vi med dessa teorier mer specifikt undersöka vilken betydelse olika slags kompetenser har.

Vid tillsättning av en tjänst upprättar rekryterare en kravprofil, vars grund utgör företagets personalidé. Kravprofilen skall beskriva de egenskaper som fordras för tjänsten i fråga. Vi anser sålunda att teorier kring personalidé är relevanta för analysen. Företagets personalidé är central vid rekrytering och hjälper oss att analysera hur arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft påverkar rekryteringsprocesser.

Följande teoretiska modell har konstruerats för att användas vid analysen av det empiriska materialet:



Figur 1. Uppsatsens teoretiska referensram (egen bild).

Teorier kring kompetens fokuserar på rekryterares uppfattning om äldres kompetens, medan teorier kring personalidé utgår från ett företags uttalade föreställning om den önskvärde medarbetaren. Utgångspunkten i personalidén är sålunda mer strategisk och företagsspecifik, medan kompetensteorierna utgår från personliga uppfattningar. Tillsammans kan en analys med dessa teorier ge en förklaring till uppsatsens frågeställning, hur uppfattningen om äldre arbetskraft påverkar äldre personers efterfrågan i arbetslivet och vid rekrytering.

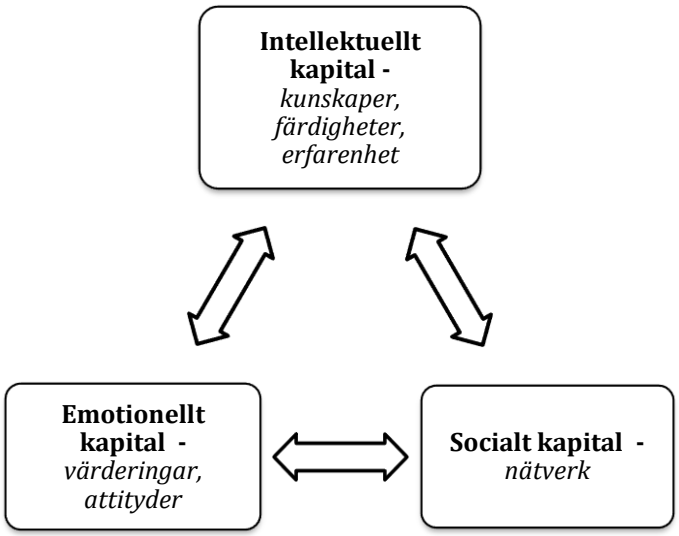
3.2 Kompetensteori

3.2.1 Individuell kompetens

Kompetens är ett begrepp som fått många innebörder och definitioner. Ellström (1992) menar att kompetens ofta blandas ihop med närliggande begrepp såsom kvalifikation och yrkeskunnande. Han menar att detta är ett familjebegrepp med en uppsättning besläktade innebörder, vilket bidrar till att det saknas en allmänt accepterad definition av kompetens (ibid.).

Enligt Hansson (2005) består kompetens av mer än kunskaper och färdigheter. Individuell kompetens omfattar en medarbetares intellektuella, emotionella och sociala kapital i förhållande till en viss uppgift. Kompetens är en förutsättning för att klara av en situation, att genomföra en åtgärd eller att uppnå ett önskvärt resultat. Kompetens beskriver vad medarbetare och företag *kan* göra, men inte nödvändigtvis *vad* de gör (ibid.). Hansson (2005) påpekar vidare att det finns olika typer av kompetens, dels kunskaper och färdigheter, men även mer svårfångade delar såsom attityder, värderingar, nätverk, relationer, erfarenheter och tyst kunskap. Tyst kunskap kan liknas vid intuition och är en kombination av erfarenhet och förståelse för hur en arbetsuppgift eller hur ett system fungerar. Dessa ogripbara delar av kompetens spelar i många fall en avgörande roll i företagets effektivitets- och företagsutveckling (ibid.).

Hansson förklarar sambandet mellan intellektuellt, emotionellt och socialt kapital på följande vis:



Figur 2. Kompetensen och dess delar (Hansson, 2005)

Enligt modellen (*Figur 2)* består det *intellektuella kapitalet* av kunskaper, färdigheter och erfarenheter och förklaras mer uttömmande i följande stycke:

Kunskaper– veta vad. Sådant som lätt kan kommuniceras till andra i form av information, exempelvis genom databaser, böcker och utbildning.

Färdigheter– veta hur. Förmågan att utföra vissa handgrepp. Svåra att överföra då det handlar om tyst kunskap, det vill säga ackumulerade färdigheter som skapar förtrogenhet med en uppgift och som genomförs med omedveten kompetens. För att utveckla färdigheter används ofta instruktioner och träning, där möjlighet ges att utveckla sina färdigheter i verkliga situationer och experimentera. Förtrogenhet nås genom att man praktisk använder sin kompetens och förfinar den genom att lära sig av sina misstag och framgångar. Viktiga verktyg för färdighetsutveckling är samverkan med mer erfarna kollegor och arbetsledning.

Erfarenheter– veta varför. Detta innebär att man förstår vad som är västenligt och hur saker och ting hänger ihop, ett resultat av att man lär sig av sina misstag och framgångar.

Det *emotionella kapitalet* består av värderingar och attityder och beskrivs härnäst:

Värderingar och attityder– känna varför. Styr hur man använder det intellektuella kapitalet och omvandlar intellektuellt och socialt kapital till handling. Avgör kvaliteten på handlingens resultat.

I det *sociala kapitalet* ingår nätverk och kontakter och ges i följande stycke en närmare beskrivning:

Nätverk och kontakter– veta vem. Förmågan att bygga kontakter och nätverk. Omfattar de relationer vi har och som hjälper oss att skaffa, utveckla och överföra kompetens. Nätverk är en effektiv väg till kunskap och erfarenhet och kan vara beroende av det nätverk som en medarbetare bygger upp inom och utanför företaget. Exempelvis yrkesmässiga kontakter, expertgrupper eller vänner från utbildning.

Det emotionella och sociala kapitalet kan ses som en hävstång för utvecklingen av intellektuellt kapital (Hansson, 2005).

3.2.2 Utveckling av kompetens

Kompetens är ett slags kapital, och precis som annat kapital bör kompetenskapitalet utvecklas och växa för att företaget skall behålla sin konkurrenskraft. Hansson (2005) beskriver kompetensutveckling som en process bestående av tre kärnuppgifter: (1) insatser för att *leda* kompetensutveckling (2) åtgärder för att *skaffa, skapa, behålla* och *överföra* kompetens och slutligen metoder för att (3) *beskriva, mäta* och *analysera* befintlig och önskvärd kompetens. Ledningsarbetet handlar om att attrahera och skapa arkitektur för goda villkor för kompetensutveckling. Det förra, att attrahera, innebär dels att rekrytera medarbetare med den kompetens som företaget efterfrågar, och dels att göra det attraktivt att lära tillsammans och skapa vilja för kompetensutveckling genom att visa att företagets och medarbetarens framgång är sammankopplade. Det senare, arkitektur, handlar om att forma organisationen och skapa arbetsuppgifter som underlättar för kompetensutveckling (ibid.).

Åtgärder för att skaffa, skapa, behålla och överföra kompetens handlar om rekrytering eller andra sätt att införskaffa kompetens, exempelvis genom att tillfälligt hyra in kompetens. Här ingår även olika insatser för kompetensutveckling och -överföring, ofta benämnt som *knowledge management* (ibid.).

Den röda tråden i dessa tre kärnuppgifter är enligt Hansson (2005) lärande. Lärande innebär inte bara utbildning, där utgångspunkten är att det finns ett rätt svar, utan en stor del av lärandet sker utan att det finns något direkt svar. Merparten av lärande är vidare knutet till genomförandet av uppgifter, snarare än förenat med utbildning (ibid.).

3.2.3 Överföring av kompetens

Kompetensöverföring är som ovan nämnt sammankopplat med lärande. Bogenrieder (2002) förenar individuell och organisatoriskt lärande med hjälp av en socio- kognitiv teori och argumenterar för att organisatoriskt lärande bäst kan beskrivas som en social- relationell och kognitiv aktivitet. Det kognitiva lärandet beror på vilka personer som medverkar i lärandeprocessen och att det är dessa personer som är orsaken till vilken inlärningsprocess som brukas. Av den anledningen är det organisationens ansvar att tillhandahålla ett socialt nätverk som uppmuntrar lärande, vilket även Hansson (2005) påpekar. Hansson förklarar att kompetensöverföring sker först när människor vill och har tillfälle att lära själva, av andra och tillsammans med andra. Enligt Bogenrieder (2002) är två viktiga förutsättningar för lärande att det finns ett effektivt socialt nätverk samt att det finns kognitiv mångfald.

För att kompetensen skall bli en värdefull, strategisk resurs räcker emellertid inte aktiviteter implementerade från ledningsnivå (Mueller, 1996). För att kompetensen i företaget skall kunna bli en komparativ fördel och en resurs som inte är enkel att imitera, menar Mueller (1996) att den bör vara baserad på en interaktion av HRM- aktiviteter och organisationens sociala arkitektur. En organisations sociala arkitektur är de oplanerade effekterna av medvetet organisatoriskt handlande, såsom kontinuerliga aktiviteter som bygger upp färdigheter inom organisationen och spontant samarbete mellan medarbetare (ibid.). Termen innefattar med andra ord organisationens tysta kunskap samt de spontana aktiviteterna var denna kunskap formas. Mueller (1996) menar sålunda att ett effektivt HRM- arbete, som resulterar i att kunskapen blir en verklig strategisk resurs, inte enkom kan styras från ledningsnivå. Lika väsentligt är att en välutvecklad social struktur som uppstått långsamt och stegvis (ibid.).

3.2.4 Implicit och explicit kunskap

Tyst kunskap, eller implicit kunskap, är ett begrepp som bygger på att personlig kunskap består av både tradition och individuella bidrag (Ellström, 1992). Polanyi (1958) menar att man inte kan särskilja explicit kunskap från implicit. Explicit kunskap bygger på en implicit förståelse och applicering, varför en totalt explicit kunskap inte är realistisk (ibid.).

Inom *knowledge management* förekommer begreppet implicit kunskap ofta när man pratar om strategier ett företag utvecklar för att tillvarata svårfångade kunskaper; exempelvis rekrytera personer med en uppbyggd implicit kunskap, eller förvärva en organisation med kompetens lagrat i sin personal som företaget i fråga saknar (Collins, 2010). Collins (2007) menar emellertid att detta

synsätt på implicit kunskap är för snävt och klassificerar implicit kunskap som (1) somatisk och (2) kollektiv implicit kunskap.

Somatisk implicit kunskap handlar om den mänskliga kroppens begränsningar. Analogin som ofta används för att förklara denna implicita kunskap är att lära sig att cykla. Manualer och instruktioner om hur man cyklar kan skapas, och man kan programmera exempelvis robotar till att lära sig cykla. Emellertid kan inte människan använda sig av dessa manualer för att utöva det som instruktionerna förklarar. På grund av hjärnan och kroppens begränsningar kan somatisk implicit kunskap endast läras underförstått (ibid.).

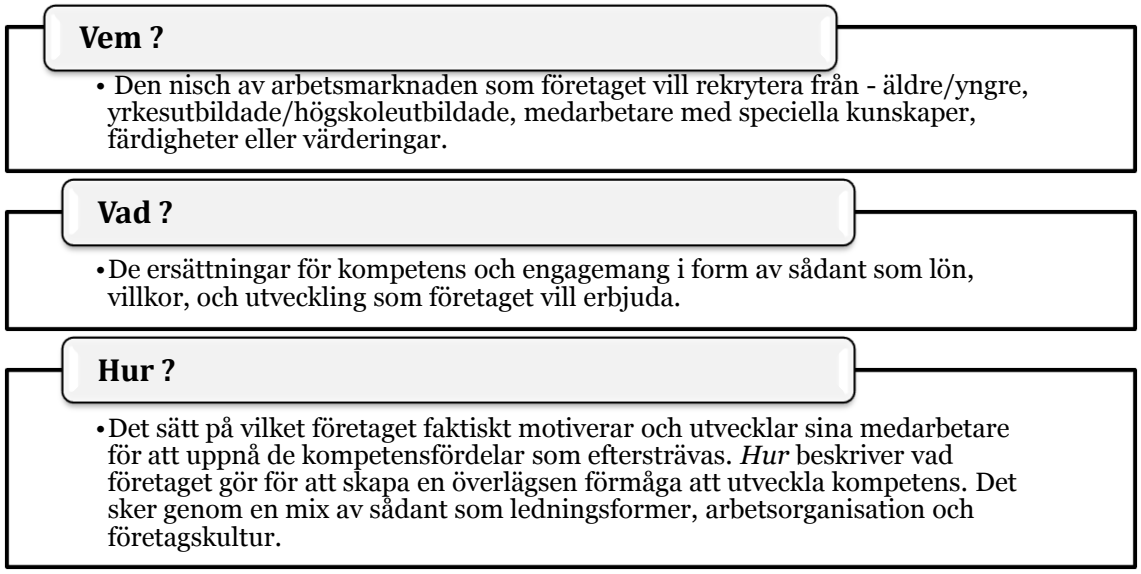
Kollektiv implicit kunskap behandlar relationer mellan individer i samhället. Denna form av implicit kunskap är motsatsen till somatisk implicit kunskap. Kollektiv implicit kunskap är lokaliserad i samhället eller organisationen som en samlad enhet, och kan inte innehas enskilt av en individ. Sociala strukturer förändras och för att vara uppdaterad i den kollektiva kunskapen måste individen vara integrerad i samhället (ibid.). Kollektiv kunskap är sålunda något som endast en människa kan förvärva, tack vare dennes specifika tillgång till kunskap i samhället, medan somatisk implicit kunskap är implicit på grund av människans begränsningar att förvärva den på andra sätt än outtalat (ibid.).

3.3 Personalidé

Ett företags personalidé handlar om att klargöra vilka medarbetare man vill ha och hur man motiverar och utvecklar dessa. Hanssons (2005) definition av personalidé lyfter fram kärnfrågorna i förhållandet mellan företaget och dess medarbetare:

> *Personalidén är den grad av och det slag av anpassning som existerar mellan å ena sidan en viss grupp av människors speciella livssituation och livsbehov och å andra sidan den miljö som företaget i utövandet av sin verksamhet kan tillhandahålla denna grupp.*

Personalidén är tänkt att framställa den grupp av människor som företaget vänder sig till och hur den potentiella arbetskraftens mångfald kan skapa en balans mellan företagets och medarbetarnas behov. En väl formulerad personalidé bör inbegripa *vem* företaget vill attrahera, *vad* man vill erbjuda en presumtiv medarbetare i form av exempelvis villkor och lön och *hur* företaget utvecklar och motiverar sina anställda. En genomtänkt personalidé kan i sin tur bidra till en konkurrensfördel (ibid.).



Figur 3. Personalidéns beståndsdelar (Hansson, 2005)

Ett vanligt misstag vid utformandet av en personalidé är att tyngdpunkten hamnar på *vem* som blir en bra medarbetare (Hansson, 2005). En oaktsam rekrytering hämmar förutsättningarna för att personalen som rekryteras är lämplig för arbetsuppgifterna och företagets mål (Wolvén, 2000).

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras den insamlade empirin. Kapitlet inleds med en presentation av de medverkande företagen och åtföljs av en tematisk indelning av de empiriska resultaten.

4.1 Presentation av företag

Revisionsbyrån

Revisionsbyrån har 3 700 anställda i Sverige. Cirka 34 procent av medarbetarna är under 35 år och cirka fem procent är över 60 år. Årligen anställs 300 till 400 personer till revision- och redovisningstjänster, varav majoriteten är nyutexaminerade som rekryteras vid antagningar i september eller januari. Till administrationsfunktioner rekryterar man vid behov.

Advokatbyrån

Advokatbyrån är inriktad på affärsjuridik och arbetar mot klienter såväl nationellt som internationellt. Medelåldern är cirka 30 år. Denna siffra stiger på grund av att de flesta av de 42 delägarna är över 45 år. På Advokatbyrån finns det en given karriärstege. Till det första steget rekryteras enkom jurister som är nyutexaminerade eller som har suttit ting. Till administrationsfunktionerna på Advokatbyrån rekryteras det mer sällan. Där är medelåldern högre, cirka 45 år.

Finansbolaget

På Finansbolagets Stockholmskontor arbetar 350 personer varav 80 procent är under 30 år. På kundtjänstavdelningen har man cirka 90 medarbetare och en medelålder på cirka 21 år, vilket drar ned snittåldern för hela företaget.

Konsultfirman

Konsultfirman är inriktad på strategisk rådgivning och har en bred utlandsverksamhet. Förutom konsultverksamheten består företaget av en administrationsfunktion. Medelåldern för den svenska verksamheten är 45 år och består främst av administrations- och ledningsverksamhet. Denna del utgör 22 procent av företagets totala personal. I utlandsorganisationen, som främst består av konsultverksamhet, är medelåldern cirka 32 år.

Detaljhandelsföretaget

Detaljhandelsföretaget har funnits i snart 100 år och sysselsätter idag totalt 3 500 anställda. Företaget är verksamt både i Sverige och utomlands. Försäljning sker både i butik och på Internet. I butik är majoriteten av medarbetarna under 29 år. För kontorsverksamheten är medelåldern något högre än i butik.

Energibolaget

Energibolaget är en stor producent av el och värme och har cirka 40 000 anställda. Majoriteten av de anställda på Energibolaget är över 45 år. Genomsnittsåldern skiljer sig dock mellan verksamheter

inom företaget; exempelvis är medelåldern på avdelningarna försäljning och kundservice lägre. Inom dessa funktioner är många under 25 år.

Banken A och B

Banken A är en finansiell koncern med 17 000 medarbetare i 21 länder. På Banken A har man en jämn åldersfördelning; 20 procent av de anställda är under 29 år, 30 procent är 30 till 39 år, 29 procent är 40 till 49 år och 21 procent är över 50 år. Banken B är en fullsortimentsbank för både privatpersoner och företag, och har i likhet med Banken A cirka 17 000 anställda.

Bemanningsföretaget A, B, C och D

Bemanningsföretaget A är ett bemannings- och rekryteringsföretag som har specialiserat sig på att erbjuda uppdragsgivare junior och senior kompetens. Bemanningsföretaget B har cirka 300 anställda. Företaget erbjuder främst mer erfaren kompetens. Bemanningsföretaget C vänder sig till företag som vill ha hjälp med rekrytering och headhunting av chefer, specialister, ekonomer och kvalificerade säljare. Bemanningsföretaget D fokuserar uteslutande på seniora personallösningar, inom både bemanning, rekrytering och omställning.

4.2 Kompetens

Definitionen av kompetens

Definitionen av kompetens varierar mellan intervjupersonerna, emellertid anser de flesta att kompetens kan ses som en kombination av utbildning, erfarenheter och personliga egenskaper. Exempel på personliga egenskaper som återkommer i intervjupersonernas svar angående kompetens är driv och energi. Definitionen av kompetens hos Bemanningsföretagen C och D skiljer sig dock från de övriga intervjuades svar. Rekryteraren på Bemanningsföretaget C begränsar sig till erfarenhet, att kandidaten har bredd, då han definierar kompetens. Vd:n på Bemanningsföretaget D förklarar att en kandidat kan sägas vara kompetent då han eller hon överträffar det som efterfrågas, exempelvis får bättre resultat i de tester som genomförs vid tillfället för arbetsintervjun.

Rekrytering sker enligt de flesta intervjupersoner alltid efter kompetens. Ur intervjuerna framkommer det dock att många rekryterare anser det som en utmaning att identifiera kompetens hos sökanden, och att det alltid handlar om att träffa personen flera gånger för att få en så tydlig bild som möjligt. Rekryteraren på Banken B anser emellertid att *”det är lätt att identifiera kompetensen, det finns ju metoder för det där”*. Den intervjuade nämner kompetensintervjuer, där man ber den sökande ge exempel på vad man utfört. Vid rekrytering finns det vidare vissa personliga egenskaper som rekryterarna letar efter i ett syfte att hitta en person som passar in på företaget. De flesta företag har inte en uttalad kravprofil gällande de egenskaper som efterfrågas, utan kravprofilen skiljer sig åt beroende på tjänst. Konsultföretaget har däremot definierat sex egenskaper som krävs för att lyckas med den konsultverksamhet de utför och som används vid rekrytering av konsulter, dessa är att vara analytisk, driven, flexibel, ha förmåga att visa samhörighet samt att vara strukturerad.

Kompetensutveckling

Rekryterarna på majoriteten av de medverkande företagen förklarar att de har internutbildningar, i ett syfte att utveckla medarbetarna. På Revisionsbyrån uppskattar den intervjuade att cirka fem procent av tiden läggs på utbildning. Utbildningen anpassas till medarbetaren och hur långt han eller hon har kommit i sin professionella utveckling. Rekryteraren förklarar att denna del är mycket viktig, i och med att det inom kunskapsföretag är *”hjärnorna hos medarbetarna som är produkten”*. Kurserna är en del av den egna utbildningsverksamheten, där medarbetare med kunskap inom ett visst område håller kurser för kollegor med mindre erfarenhet av det som kursen skall behandla. Rekryteraren förklarar att *”eftersom vi har så mycket kunskap inom företaget, vore det ju dumt att inte använda den.”* Den interna utbildningsverksamheten fungerar även som ett verktyg för att stimulera de erfarna medarbetarna som ansvarar för kurserna.

Även på Konsultfirman finns en utarbetad utbildningsverksamhet. Denna består av sju olika utbildningar, beroende på vad man vill fokusera på; exempelvis ledarskap, försäljning, presentation, eller projektutförande. Denna utbildningsverksamhet är öppen för samtliga medarbetare, men i praktiken är den enligt rekryteraren menad för konsulterna, snarare än den administrativa personalen. Rekryteraren förklarar vidare att Konsultföretagets fokus ligger på att utveckla ledarna på specifika kontor, eftersom de har en stor inverkan på företagets lokala verksamhet

Kompetensöverföring

De intervjuade företagen arbetar med kompetensöverföring till olika grad. Energibolaget och Banken A har utarbetade program med syfte att föra över kompetens och lindra kompetensgapet som omfattande pensionsavgångar kan leda till. Intervjupersonerna beskrev att dessa program fyller sin funktion och är uppskattade av medarbetarna. På Energibolaget fungerar programmet även som verktyg för att tillvarata implicit kunskap.

Övriga företag arbetar med kompetensöverföring främst för att underlätta för nyanställda att komma in i sitt arbete och företagskulturen, exempelvis genom introduktionsprogram eller överlämningar. Revisionsbyrån och Advokatbyrån är företag som rekryterar stora grupper av nyutexaminerade med lite erfarenheter. För att underlätta introduktionen av de nyanställda arbetar man i blandande team, samtidigt som nyanställda tilldelas en mentor. Teamen består av både yngre och seniora medarbetare och är även blandade vad gäller kön och bakgrund. Rekryteraren på Revisionsbyrån förklarar att detta är ett effektivt sätt för juniorer att lära sig hur arbetet fungerar, eftersom de direkt lär sig av de äldre och mer erfarna. Att arbeta i blandade team leder vidare till bättre resultat, förklarar rekryteraren. Mentorssystemet på Advokatbyrån är till för nyanställda. Företaget kan emellertid se till att förutsättningarna finns för erfarna medarbetare att hitta mentorer, men det är upp till medarbetaren själv att använda sig av mentorskapet.

Till skillnad från introduktionsprogram, som i de flesta företag är utarbetade, förklarar många intervjupersoner att omfattande strategier för ersättning av medarbetare inte är nödvändiga, eftersom det oftast inte är många medarbetare som slutar eller går i pension samtidigt. Rekryteraren på

Advokatbyrån förklarar exempelvis att juristerna på byrån sällan ersättningsrekryteras, eftersom dessa tjänster oftast kräver att man vandrat längs den givna karriärstegen. Vidare förklarar hon att *”vad gäller administrationssidan är det inte så många som slutar. Vi tar det lite som det kommer”.*

Rekryteraren på Konsultfirman påpekar att kompetensöverföring är komplicerat eftersom det handlar om kunskap som *”sitter i medarbetarens huvud.”* Rekryteraren beskriver att *”när en person slutar hos oss och går ut genom dörren, ja då försvinner även kompetensen”.* Överföring av specialistkunskap är vidare något som många intervjuföretag anser är problematiskt, eftersom dessa funktioner inte går att ersätta internt. Lösningen är oftast att anställa en ersättare som får gå bredvid personen som skall pensioneras. Rekryteraren på Detaljhandelsföretaget berättar:

> *Vi har en avdelning där vi håller på med tullhanteringar. Där har vi en äldre man som blir 65 här i år. Men avdelningschefen vill inte släppa iväg honom för han har så mycket kunskap och erfarenheter, så vi försöker ha kvar honom så han kan tanka av sig all kunskap han har till sina yngre kollegor. Sen får vi se hur det går.*

Rekryteraren förklarar att den nyanställde som ersatte personen som skulle gå i pension arbetade parallellt med den äldre personen för att få en inblick i arbetet och rutinerna på Detaljhandelsföretaget. Då det gäller mer generella avdelningar och tjänster på Detaljhandelsföretaget, såsom inköp, är det inte lika viktigt med lång framförhållning. Rekryteraren nämner även att de har personer som jobbat länge i företaget och som sitter med enorma kunskaper som *”i princip är omöjliga att ersätta”.* I dessa fall välkomnar de medarbetarna i fråga att förlänga sin anställning.

4.3 Uppfattningar

Erfarenhet

Intervjupersonerna på Energibolaget beskriver att många yngre som börjar på företaget troligtvis har en uppfattning om att bolaget är *”grått, trög, mossigt; mycket ingenjörskoftor”*, eftersom åldersstrukturen är skev mot äldre. HR- medarbetaren förklarar dock att uppfattningen inte stämmer, vilket han själv upplevde när han började på företaget. Yngre medarbetare blir snarare imponerade av de äldres gedigna erfarenheter av exempelvis vattenkraft eller kärnkraft. I den bransch som Energibolaget verkar inom går det inte endast att blicka framåt, det är även viktigt att ha kunskap om företagets historia och system. Rekryteraren säger att det för de yngre handlar om att lyssna på de äldre och få en förståelse för företagets historia, för att veta vart man är på väg. Denna tankegång finns även hos rekryteraren på Banken A. Hon nämner, precis som de intervjuade på Energibolaget, att det finns en respekt för de som arbetat på banken en lång tid och som är äldre.

Resonemanget ovan, att äldre inger respekt, förs även av rekryteraren på Konsultfirman. Hon beskriver att företaget rekryterat äldre och erfarna chefer till utlandskontoren i ett syfte att *”ge tyngd till verksamheten.”* Rekryteraren beskriver att:

> *En konsultgrupp med bara 30-åringar ser inte så bra ut, speciellt inte utomlands. En senior medarbetare med mycket affärserfarenhet vet hur man förhandlar och jobbar med kundkontakt. Det är viktigt att ha det på kontoret, det ger ett seriösare intryck helt enkelt.*

Rekryteraren beskriver vidare att rekryteringar till utlandskontoren skiljer sig mot rekryteringar till det svenska kontoret. *”I USA exempelvis är åldern en mycket större fördel, oftast* skall *man ha jobbat i minst 10 år.”*

Att äldre personer inger en viss legitimitet framkommer även i intervjun med vd:n på Bemanningsföretaget A. Den intervjuade förklarar att han har erfarenhet av uppdragsgivare som rekryterat äldre konsulter till avdelningar med relativt låg medelålder, vilket resulterade i att *”hela avdelningen fick en seriositet”.*

På Advokatbyrån ses ålder som ett mått på erfarenhet och på så vis som en fördel. Rekryteraren förklarar att upplärningstiden för äldre med erfarenhet av arbetsuppgifterna i fråga är kortare: *”En sådan person kan ju sätta igång direkt”*. Även den intervjuade på Finansbolaget anser att den största fördelen med äldre arbetskraft är erfarenheten de besitter. Hon beskriver att en person som har 30 års erfarenhet inom ett område *”har ju varit med om allt”*. En sådan person blir inte lika lätt stressad vid nya situationer och har även en större självinsikt. Rekryteraren förklarar att man av denna anledning idag efterfrågar fler erfarna personer som kan komplettera den *”unga, drivna och hungriga organisationen.*” Finansbolagets unga medelålder har gjort företaget snabbrörligt på marknaden; bland medarbetarna hörs inte kommentarer såsom ”såhär har vi alltid gjort eller såhär har *jag* alltid gjort”. Nackdelen är emellertid, som den intervjuade beskriver det, att ”*även om det är extremt hungriga och duktiga personer som jobbar stenhårt och är väldigt, väldigt duktiga inom sina områden, så finns ju faktiskt inte erfarenheten*”. Bristen på erfarenhet är särskilt märkbar i nya projekt som i många fall, som den intervjuade nämner, *”blir lite trial and error*”.

Även på Banken A ser rekryterarna erfarenheten som en tydlig fördel hos äldre. Intervjupersonerna förklarar att de äldre tar med sig erfarenhet in i företaget, medan de yngre kommer in med färsk, ny kunskap från universitetet. Med en bred kunskap och en lång erfarenhet är man förmodligen en viktig nyckelspelare för sin avdelning och på det sättet är de äldre en resurs, anser de intervjuade. För att vara en resurs måste man dock vara en person som vill dela med sig, lära andra, finna sig i att vara en del av ett team och inte vara för individualistisk.

På liknande sätt ser den intervjuade på Revisionsbyrån stora fördelar med att rekrytera en person med gedigen erfarenhet särskilt då det gäller specialistfunktioner. Intervjupersonen förklarar att kunskap är företagets produkt och eftersom det inom nischade områden, såsom riskanalys eller skattejuridik, ofta kan vara svårt att hitta personer med relevanta kunskaper borde man vara mer öppen för äldre personer med relevant kunskap. Rekryteraren påpekar att de flesta rekryteringar av personer över 55 år som hon varit delaktig i gäller tjänster inom administrationsfunktionen. Intervjupersonen anser att det är ”*spännande och intressant”* att rekrytera äldre men medger samtidigt att få personer över 60 år anställs, särskilt till högre positionerna. De senare kan räknas på

ena handens fingrar. Hon önskar att externrekrytering av chefer skedde till en större grad. Även om det finns fördelar med att fostra ledarskapet internt är vinsterna med externrekrytering påtagliga då man får in nya erfarenheter i företaget. Vidare säger intervjupersonen att situationen till en stor grad kan bero på tradition, att man fyller på underifrån och att majoriteten av cheferna således har en bakgrund inom företaget.

Pensionering inom kort

Erfarenheten hos äldre arbetskraft belyses av samtliga intervjuade. Vd:n på Bemanningsföretaget A anser emellertid att den allmänna uppfattningen om äldre arbetskraft är *"ganska negativ"* och hävdar att det finns en utbredd åldersdiskriminering. Hamnar man utanför arbetsmarknaden är det väldigt svårt att komma tillbaka om man är exempelvis 57 år, menar han. Han tror att detta beror på att arbetsgivare anser att 57-åringar inte har lång tid kvar i arbetslivet och att de väntar ut tiden till pension. Att denna fördom finns tror även rekryterarna på Banken A. De menar att om en sökande är över 60 år kan det antas att han eller hon kommer att gå i pension inom tre till fyra år. Rekryteringskonsulten på Bemanningsföretaget B säger att det finns en "*negativ inställning*" hos arbetsgivare till äldre arbetssökande. Liksom även Bemanningsföretaget A och Banken A har konstaterat, nämner både rekryteringskonsulten på Bemanningsföretaget B och rekryteraren på Advokatbyrån att detta ofta grundar sig i att arbetsgivaren är ovillig att anställa en person som kommer att gå i pension inom en snar framtid. Detta är enligt rekryteringskonsulten en naiv inställning och rekryteraren på Advokatbyrån menar att " *det är ingen garanti att man stannar längre bara för att man är yngre, oftast kanske man vill vidare efter ett par år".* Även vd:n på Bemanningsföretaget A förklarar att många äldre idag kan tänka sig att arbeta längre än 65 år. Företagen är emellertid traditionella vad gäller pensionering. Enligt vd:n på Bemanningsföretaget A ses det som en skyldighet snarare än rättighet att sluta vid 65 års ålder.

Icke förändringsbenägna

Både rekryteraren på Finansbolaget och på Advokatbyrån tror att många arbetsgivare anser att äldre personer är vana vid sina egna mönster och är ovilliga att ändra sig eller tänka nytt, att de inte är beredda att arbeta lika hårt samt blivit bekväma. Fördomen om att äldre är ovilliga till förändring har även rekryteringskonsulten på Bemanningsföretaget B stött på. Dessutom har hon hört att äldre ofta är krävande och fega inför utmaningar. Rekryteraren på Konsultfirman påpekar samma fördomar som ovan, att äldre har en negativ klang, men tillägger att hon tror att en förändring är på väg i och med att de kommande generationerna blir mer individualistiska.

Rekryteraren på Revisionsbyrån nämner att äldre kan möta hinder då de söker arbete, eftersom det inte är ovanligt att de anses vara långsamma och mindre engagerade än yngre. HR- medarbetaren på Energibolaget förklarar att han har märkt att det finns tankar om att äldre skulle vara sega. Rekryteraren på Revisionsbyrån anser att vissa fördomar mot äldre kan stämma, exempelvis nämner hon att erfarna seniorer alla gånger inte tar till sig den nya tekniken på samma sätt som yngre. Hon bedömer att juniorer ofta är i framkant inom IT-utveckling. *"De har med sig det nästan i bröstmjölken".*

Fysiska hinder

Vd:n på Bemanningsföretaget A har uppmärksammat att det finns en rädsla hos arbetsgivare att äldre är sjuka oftare. Han konstaterar dock att Bemanningsföretaget A inte har högre sjukfrånvaro i sin seniorgrupp än i sin juniorgrupp. Energibolaget menar emellertid att äldre personers arbetsförmåga beror på vad för tjänst det handlar om. Rekryteraren på Finansbolaget poängterar att vid fysiskt krävande arbeten är det *"självklart att kroppen inte orkar mer"* till skillnad från kontorsjobb där hon inte tror att effektiviteten försämras med åldern.

4.3.1 Rekrytering

Utlysning av tjänst

När en ny tjänst skall utlysas externt använder sig företagen av exempelvis annonsering i tidning eller på Internet, headhunters eller bemanningsföretag. Finansbolaget har emellertid i stor utsträckning utnyttjat sina egna nätverk för att finna medarbetare. Rekryteraren förklarar att det beror på att företaget har vuxit snabbt på kort tid och att strukturer för rekrytering inte har hunnit sättas. Av naturliga skäl rekryterar man således personer som är lik en själv, såväl till personlighet som åldersmässigt, och eftersom grundaren själv är ung blir åldersfördelningen skev mot yngre, förklarar rekryteraren.

Urvalskriterium

Samtliga intervjuade framhåller att rekrytering sker efter andra egenskaper än ålder. Rekryteraren på Advokatbyrån berättar att graden av erfarenhet är ett första urvalskriterium; ålder är aldrig ett urvalskriterium. Rekryteringskonsulten på Bemanningsföretaget B menar att om man har rätt bakgrund yrkesmässigt spelar det ingen roll om man är 60 år eller 25 år. På Energibolaget talar man inte heller om ålder, utan om kompetens. Man söker personer som har en vilja att utveckla, förändra och förbättra.

Efter kompetensen är energin och viljan att arbeta det viktigaste hos en person som söker arbete, anser de flesta av de intervjuade. Vid genomgången av ansökningar säger rekryteraren på Detaljhandelsföretaget att man inte noterar födelsetalet som står på ansökan, utan istället fokuserar på vilka kompetenser men även vilken personlighet den sökande har. Kandidaten skall inte endast ha rätt kompetens, utan även passa in i kulturen på Detaljhandelsföretaget. Även på Finansbolaget läggs stor vikt vid att den sökande passar in i företagets specifika profil. Rekryteraren beskriver att en sådan person har *"driv, engagemang och en vilja att förändra och förbättra"*. De egenskaperna måste en sökande ha *"oavsett om du är 19 år eller 49 år eller något annat däremellan"*.

Efterfrågad ålder

Flera av de intervjuade företagen nämner att en person kring 30 år generellt sett är den mest eftertraktade på arbetsmarknaden. Exempelvis är åldersgruppen som definieras som *young professionals,* personer mellan 35 och 39 år, efterfrågade på Energibolaget. Rekryteringskonsulten på Bemanningsföretaget B bekräftar den generella bilden; hon har märkt att de flesta uppdragsgivare efterfrågar 30- till 35-åringar. Bemanningsföretaget A nämner emellertid att 20- till 30-åringar

efterfrågas till en större grad än äldre. Den intervjuade på Bemanningsföretaget C anser att orsaken till att yngre efterfrågas är att företagen anser att organisationen behöver föryngras. Den intervjuade märker även att vem uppdragsgivaren efterfrågar beror på ledaren i företaget i fråga. Enligt rekryteraren efterfrågar unga ledare sällan personer som är äldre än de själva, eftersom de vill ha personer som *"kan springa lika snabbt som de"*. Yngre personer vill gärna ha yngre medarbetare, förklarar rekryteringskonsulten.

Samtidigt som den mest eftertraktade åldersgruppen är så kallade *young professionals* nämner flera av intervjupersonerna att det finns stora fördelar med ha både yngre och äldre personer inom organisationen. Som tidigare nämnt ger blandade team upphov till lärande, men dessa kan även ge andra fördelar. Exempel på fördelar är ökad mångfald, enligt rekryteraren på Revisionsbyrån. Detaljhandelsföretaget är inne på samma resonemang och förklarar att en blandad ålder bland personalen gör att företaget på ett bättre sätt kan bemöta sin breda kundgrupp. Med andra ord bör företagets breda kundgrupp i "*åldern noll till hundra, män och kvinnor och av alla sorter*" speglas i sammansättningen av personalen. Även Bemanningsföretaget D:s vd förklarar att det är viktigt att ett företags kunder får möjlighet att prata med personal i samma ålder, vilket han alltid upplyser uppdragsgivare om. Rekryterarna på Banken A för samma tankegång och berättar att de gärna ser att personalstyrkan speglar samhället, särskilt inom avdelningar som växer, eftersom lärande är särskilt viktigt inom sådana avdelningar.

Rekryterarens uppgift

Rekryteraren på Finansbolaget ser det som sin uppgift att "*utmana den profilen jag får, att alltid försöka presentera kandidater som förmodligen kan göra jobbet lika bra, men har en helt annan bakgrund än vad uppdragsgivaren har tänkt sig*". Denna uppgift anser även rekryteringskonsulten på Bemanningsföretaget B att hon har, och förklarar att hon brukar säga till uppdragsgivaren att "*hittar jag en jättebra kandidat som är äldre än det du säger, kommer jag presentera den*". Hon berättar att ibland får hon tjata, men då hon uppmanar uppdragsgivaren att träffa kandidaten blir responsen oftast i slutändan positiv. Rekryteringskonsulten tror att inställningen hos rekryteraren är viktig för att äldre personer skall bli kallade till en arbetsintervju och ser sig själv som en missionär när det gäller äldre arbetssökande. Även rekryteraren på Bemanningsföretaget C förklarar att eftersom han utgår från kompetens drar han sig inte för att presentera kandidater som inte har den ålder eller bakgrund som direkt efterfrågats av uppdragsgivaren. Den intervjuade förklarar vidare att uppdragsgivaren ofta har en tydlig bild om vem man efterfrågar, exempelvis att det skall vara en 35-åring med en viss utbildning och ett visst antal års erfarenhet.

Vd:n på Bemanningsföretaget D berättar att arbetsgivares fördomar om äldre får störst betydelse vid själva rekryteringsbeslutet. Han förklarar att det är rädslan och osäkerheten som får styra beslutet och menar att man väljer en yngre kandidat eftersom det *"känns säkrast"*.

5. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION

I detta kapitel analyserar vi det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensram som vi presenterade i kapitel 3. Kapitlet avslutas med en slutdiskussion samt förslag till vidare forskning.

5.1 Analys

Denna studie ämnar besvara frågeställningen:

> *Hur påverkar arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft äldre personers efterfrågan i arbetslivet och vid rekrytering?*

Med följande underfrågor:

> *Vilken syn på de äldres kompetens har rekryterare?*
>
> *Vilken påverkan har uppfattningen om äldre arbetskraft vid rekrytering?*

Vi ämnar nu besvara våra undersökningsfråga genom att analysera den presenterade empirin med hjälp av den teoretiska referensramen.

5.1.1 Kompetens

En analys av det empiriska materialet med hjälp av kompetensteori ligger till grund för att besvara följande underfråga:

> *Vilken syn på de äldres kompetens har rekryterare?*

Nedanstående analys är uppdelad efter den äldre personens situation som antingen arbetssökande eller medarbetare.

Äldre arbetssökande

Den empiriska undersökningen visar att en majoritet av de intervjuade personerna anser att det finns en uppfattning om att äldre personer är ovilliga till förändring, bekväma samt inte beredda att arbeta lika hårt som yngre personer. De intervjuade personerna nämnde vidare att en tydlig fördel hos en äldre arbetssökande är den erfarenhet han eller hon besitter. Intervjupersonerna förklarade att erfarenheten specifikt innebär att personen, tack vare sin mångåriga yrkeskunskap, inte behöver läras upp till samma grad. I många fall har de gjort samma arbetsuppgifter förr och då krävs ingen längre introduktionsfas, vilket ökar möjligheten till anställning. Enligt teorin innefattar kompetens

emellertid fler dimensioner än erfarenhet. Då kompetensteorier appliceras på empirin framkommer det att en äldre person i första hand inte värdesätts på hela sitt kompetenskapital. Snarare ligger fokus på det intellektuella kapitalet, och särskilt på erfarenheter. Den äldre personen värdesätts till en stor grad på sin yrkeskunskap och att han eller hon gjort samma uppgifter tidigare.

Enligt Hansson (2005) består begreppet kompetens förutom av erfarenhet även av kunskaper, färdigheter, värderingar och kontakter. Som det framkom i den empiriska undersökningen är kompetens emellertid ett svårdefinierat begrepp. Intervjupersonerna hade olika definitioner av kompetens och ansåg vidare att kompetens är svårt att identifiera. I det fall där kompetens bedömdes vara okomplicerat att urskilja hänvisades till metoder där man ber den sökande att ge exempel på vad man tidigare utfört i arbetslivet, det vill säga man ber den sökande redogöra för sin arbetslivserfarenhet. Ett sådant förfarande antyder att i rekryteringssituationer belyses just erfarenhet, till förmån för den sammanlagda kompetensen. Erfarenhet är ett konkret betyg på vad en person uträttat och lättare att redogöra för och mäta än övriga dimensioner av kompetens. Erfarenheten blir av denna anledning en lättillgänglig egenskap att fokusera på vid rekrytering. Det framkom att då rekryterare hänvisade till genomförda rekryteringar av äldre, belystes erfarenheten i samtliga fall. Detta även då företagets rekryteringsstrategi sades vara kompetensbaserad. Den distinkta fördelen med äldre arbetskraft var erfarenheten, medan övriga dimensioner av kompetens vägdes in till en mindre grad, även om de ingick i definitionen av kompetens. Detta indikerar att de äldre i första hand inte väljs på grund av sitt totala intellektuella, emotionella och sociala kapital, utan på grund av att de har en direkt erfarenhet av det tjänsten i fråga kräver. De väljs eftersom de har begått de kostsamma misstagen och eftersom de kan systemen. Vid rekrytering av äldre är det sålunda i huvudsak erfarenheten, vad den äldre *har gjort* eller *gör*, snarare än individens potentiella handlingsförmåga, som lett till anställning. Detta antyder att rekryterares syn på kompetens gällande äldre arbetskraft är snäv, och ofta begränsas till erfarenhet.

Den empiriska undersökningen visar att vid rekrytering har personliga egenskaper störst betydelse efter kompetens. Samtidigt som synen på äldre personers kompetens begränsas till erfarenhet visar empirin att negativa uppfattningar om äldre personer förekommer. Äldre personer anses många gånger inte vara snabba eller drivna, utan långsamma och bekväma. Dessa slags egenskaper är emellertid en del av en individs personlighet snarare än åldersrelaterade, även om de regelbundet kopplas ihop med yngre (driven) respektive äldre (bekväm). För att anställas ska man ha den kompetens som krävs samt de egenskaper som det specifika företaget efterfrågar; personen skall passa in i företagets särskilda profil. Då rekryterare inte ser hela kompetensen hos den äldre, samtidigt som hon eller han letar efter egenskaper som har en tendens att kopplas ihop med ålder, finns en risk att kriterier som inte krävs för att utföra jobbet i fråga får en betydelse. När en egenskap som ofta efterfrågas, exempelvis driv, associeras med ålder leder det till att åldern blir ett lättillgängligt kriterium att etikettera personer efter. Effekten blir att yngre personer väljs till förmån för äldre, på grund av att yngre antas besitta de egenskaper man önskar rekrytera.

Då rekryterare inriktar sig på antalet år en sökande har jobbat med samma slags uppgifter, snarare än på en sammanlagd bedömning av dels erfarenhet, och dels kunskaper, färdigheter, värderingar samt kontakter, finns en tendens att äldre rekryteras till liknande tjänster som de innehaft. En äldre person har på grund av detta svårt att bli rekryterad till en utmanad tjänst han eller hon inte har direkt erfarenhet av, men ändå är kompetent för. Eftersom de äldre på detta sätt inte får ta del av utvecklingsmöjligheter, tillvaratas inte heller deras potential till fullo. Från den empiriska undersökningen framkom det att äldre personer sällan rekryterats till chefspositioner. Vidare, när intervjupersonerna hänvisade till rekryteringar av personer över 55 år var det i majoriteten av fallen till administratörstjänster eller enklare ekonomipositioner. Sådana konstateranden antyder att erfarenheten inte är en tillräckligt stor attraktionskraft och att en person över 50 år inte är aktuell för en tjänst som kräver driv, snabbhet och att man är förändringsbenägen, eftersom det är egenskaper som man antar att äldre personer inte kan leverera. Fördomen om att äldre personer ”väntar ut” tiden till sin pension, som nämnts i den empiriska undersökningen, uppfylls därmed av den illa fungerande arbetsmarknaden. Eftersom äldre inte rekryteras till utmanande tjänster är sannolikheten större att de efter en viss ålder inte söker sig vidare i sin karriär. Effekten är att företag, och i slutändan samhället i stort, går miste om potential i mänskliga resurser. I det långa loppet innebär detta att företag inte förblir konkurrenskraftiga till samma grad, medan kostnaderna för samhället stiger.

Den empiriska undersökningen visar att rekryterare ser erfarenheter hos en äldre arbetssökande som dennes största fördel. Paradoxalt nog kan detta synsätt ha en negativ effekt då äldre personer söker arbete, eftersom rekryterare i många fall endast ser erfarenheten utan att väga in den sammanlagda kompetensen. Resultatet blir att äldre arbetssökande har svårigheter att få tjänster med arbetsuppgifter eller inom branscher de inte har en direkt erfarenhet av eller som kräver utveckling. I slutändan innebär detta att företag går miste om potential i mänskliga resurser vilket hämmar konkurrenskraften.

Äldre medarbetare

Enligt Hansson (2005) kan kompetens ses som dels medvetet och dels omedvetet förvärvande av kunskaper eller färdigheter. Detta kan kompletteras med Collins (2007) definition av explicit och implicit kunskap. Då dessa definitioner appliceras på empirin finner vi att ålder får en annan betydelse, och ofta uppfattas som en resurs.

Erfarenhet hos äldre medarbetare inom en organisation möts ofta med respekt, vilket framkom i empirin. En erfaren medarbetare med specialistkunskaper besitter en implicit kunskap, kunskap som är ett resultat av tradition och individuella erfarenheter, som är svår att överföra eftersom den inte går att reproduceras i en manual eller överhuvudtaget uttalas. Den empiriska undersökningen antyder att den äldre medarbetaren i dessa fall får en status om att vara närmast oersättlig, en nyckelspelare som organisationen inte klarar sig utan. Särskilt i branscher och yrken där kunskap om företagets historia här en strategisk betydelse är de äldre och erfarna en given resurs.

Kompetensteorier skiljer på den enskilde medarbetarens kompetens och organisationens samlade kompetens. Enligt Collins (2007) teori kan inte somatiska implicita kunskaper reproduceras i en

manual, eftersom människan inte kan förvärva dessa. Då strategier för att överföra kompetens inte är utarbetade, är den implicita kunskapen hos en erfaren medarbetare sålunda inte en del av organisationens kompetens, och kommer att försvinna när personen försvinner. Empirin visar att det ofta saknas uttalade strategier för kompetensöverföring, till förmån för strategier för kompetensutveckling. Endast två av företagen hade program med syfte att tillvarata och överföra kompetensen hos äldre medarbetare, medan majoriteten av företagen hade någon slags utbildningsverksamhet. Då den implicita kunskapen hos en medarbetare inte överförs eller blir en del av organisationens kunskap riskerar organisationen bli beroende av den erfarna medarbetaren**.**

Medarbetare som arbetat en lång tid inom organisationen och är erfarna inom sitt område besitter kompetens som gör dem attraktiva. De har den implicita kunskapen och sålunda, enligt Muellers (1996) teori om social arkitektur, utgör de även till större grad en strategisk resurs än nyare anställda, som inte anammat kulturen på samma sätt. Enligt Bogenrieder (2002) krävs kognitiv mångfald för att lärande skall ske. Om företaget inte arbetat kontinuerligt med att överföra den implicita kompetensen hos respektive medarbetare, i form av att tillhandahålla ett socialt nätverk som ger kognitiv mångfald och som uppmuntrar lärande, begränsas kunskapen till ett fåtal. Detta resulterar i att företaget riskerar förlora värdefull kunskap och konkurrensfördelar när de äldre lämnar organisationen.

Om äldre och erfarna personers möjligheter begränsas i arbetslivet blir mångfalden och särskilt den kognitiva mångfalden lidande. Bogenrieder (2002) menar att det kognitiva lärandet beror på de personer som är delaktiga i lärandeprocessen. I en homogen arbetsgrupp hämmas således lärandet, i och med att de som ingår i gruppen har liknande erfarenheter och kompetenser. I den empiriska undersökningen framkom det att intervjupersonerna har insett fördelen med blandade grupper, att det bidrar till lärande samt ger bättre resultat. En förutsättning för att kunna skapa blandade grupper är att man rekryterar med heterogenitet i åtanke. Mueller (1996) förklarar vidare att det måste finnas strukturer för att den kompetens som byggs upp i organisationen även blir en del av organisationen, snarare än begränsas till specifika individer. Dessa stukturer kan, som Bogenrieders (2002) teori säger, vara sociala nätverk som uppmuntrar lärande. För att skapa kognitiv mångfald och nätverk som uppmuntrar lärande bör således sökande över en viss ålder inte förbises.

Med hjälp av Muellers (1996) teori kan vi förklara varför många företag föredrar att fostra ledarskapet internt, och varför äldre personer inte anses vara attraktiva för högre positioner. Ledare med erfarenhet av organisationen utgör en resurs, eftersom de rimligtvis besitter somatisk och kollektiv implicit kunskap om organisationen. En ledare som rekryteras externt behöver således vara en person som har möjlighet att anamma denna kunskap och förvalta den inom organisationen. Empirin visar att en sådan person ska vara snabblärd och anpassningsbar, någon som kan ta del av organisationens kollektiva implicita kunskap, men som även kan tillföra individuell somatisk implicit kunskap. Eftersom äldre personer inte antas ha möjlighet att stanna kvar i organisationen lika många år som en yngre, samtidigt som uppfattningen är att de är långsamma och resistenta mot förändring, blir de inte lika attraktiva för ledningstjänster som en yngre person. Åldern blir sålunda ett hinder för äldre personer som söker ledningstjänster utanför den organisation personen byggt upp sin erfarenhet inom.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att hög ålder hos en medarbetare uppfattas som en strategisk resurs i de fall då personen arbetat länge inom företaget. Då den äldre personen besitter implicit kunskap som är svår att överföra uppmuntras personen att stanna kvar inom organisationen, eftersom denne har blivit en nyckelresurs för företaget. Många företag föredrar även av denna orsak att fostra ledarskapet internt, som ett sätt att förvalta kunskap inom företaget. I de fall man externrekryterar ledare föredras dock yngre kompetenser, på grund av uppfattningen att äldre personen innebär en kortsiktig investering samt att de inte är benägna att lära sig snabbt och anamma den kollektiva implicita kunskapen.

5.1.2 Rekrytering

Vi analyserar det empiriska materialet med teorier om personalidé för att besvara följande fråga:

Vilken påverkan har uppfattningen om äldre arbetskraft vid rekrytering?

Personalidé

I den empiriska undersökningen framkom det att få av intervjupersonerna anser att de själva har en negativ inställning till äldre arbetskraft. Många respondenter hade dock tidigare erfarenhet av åldersdiskriminering och majoriteten upplevde att det finns en benägenhet bland företag att på grund av åldern sålla bort äldre personer i rekryteringsprocesser. Fördomar som ofta återkom vid den empiriska insamlingen handlade om att äldre inte har många år kvar i arbetslivet, att de är ovilliga till förändring samt inte har samma energi som en yngre person. Dessa fördomar hänvisades till i samtliga intervjuer, vilket indikerar att den negativa uppfattningen om äldre existerar på arbetsmarknaden.

Det empiriska resultatet visar att det finns uppfattningar om att äldre personer är mindre produktiva än yngre, samtidigt som vissa intervjupersoner påpekade att detta inte kan ses som en regel. Även om intervjupersonerna förklarar att fördomarna ofta inte stämmer sker få rekryteringar av äldre medarbetare, och särskilt äldre ledare. Ett företags personalidé kan förklaras som, men inte begränsas till, den strategi som anger vilka medarbetare och vilken kompetens man vill attrahera och rekrytera. Personalidén ska fungera som en ledstjärna för rekrytering, med vilken företaget kan försäkra sin kompetensförsörjning och rekrytera medarbetare som strävar efter att uppnå företagets mål. I empirin framkom det att företag vid rekrytering ofta efterfrågar egenskaper såsom driv, energi och förändringsbenägenhet. Att äldre personer inte rekryteras indikerar att de uppfattningar som existerar bedöms vara sanningar snarare än fördomar, vilket resulterar i att äldre som grupp faller utanför företagets idé om *vem* man önskar rekrytera för att uppnå de uppsatta målen och nå konkurrenskraft. En äldre arbetssökande blir på grund av den negativa uppfattningen en del av en grupp som per definition inte är lämplig för arbetsuppgifter inom företaget och som inte passar in i företagets profil. Detta innebär återigen att egenskaper som i realiteten kan sammankopplas med personlighet associeras med ålder. Effekten är att rekryteringen blir egenskaps- snarare än kompetensbaserad.

Enligt Hansson (2005) är ett vanligt misstag vid formuleringen av personalidén att oproportionerligt stor vikt läggs på v*em* man vill rekrytera. *Vem*- frågan innebär den nisch företaget vill rekrytera från och vilken kompetens man önskar. Äldre personer har en tendens att som grupp inte ingå i denna nisch, eftersom man, som nämnt, antar att de egenskaper man efterfrågar inte innehas av en äldre person. Att yttre faktorer, såsom ålder, inverkar på rekryteringsbeslut genom att äldre väljs bort i rekryteringsprocesser tyder vidare på att man inriktar sig just på *vem* i personalidén, vilket kan ge en förklaring till varför äldre arbetssökande möter motstånd vid rekrytering. Företag har en tydlig definition på vilka man vill rekrytera; dels med avseende på kompetens men även med avseende på kriterium såsom ålder. Likaledes är man mindre inriktad på *vad* man som företag kan erbjuda och *hur* man skall motivera arbetskraften man rekryterat för att säkerställa kompetensförsörjning: det framkom i empirin att företag är traditionella exempelvis vad gäller pensionsålder, samt att strategier för att tillvarata kompetens ofta saknas. En fokusering på *vem* till förmån för *vad* och *hur* innebär att fördomar om äldre får en större plats och att rekryterare och arbetsgivare således i många fall agerar efter dem.

En alltför snäv definition på vem man önskar rekrytera kan innebära att företag blir mindre flexibla vid rekryteringsbeslut. När rekryterare benämner det som *"häftigt och spännande"* att rekrytera äldre antyds det att det tillhör ovanligheterna att dessa typer av rekryteringar sker. Rekryterarens och särskilt rekryteringskonsultens roll är att utmana profilen som arbetsgivaren ställer, men liktidigt är det arbetsgivare som tar det slutgiltiga beslutet. Står man och väger mellan två kandidater väljs det säkra framför det osäkra, som empirin påvisar. Då man inriktar sig på *vem* blir det med andra ord åtkomligt att sålla ut personer som inte ingår i bilden av den önskvärde medarbetaren. Äldre är ofta inte den man typiskt efterfrågar och sålunda möter de svårigheter vid arbetssökande på grund av sin ålder. Effekten av den oproportionerligt stora vikten på *vem* är att företagen riskerar att gå miste om potentiell kompetens och mångfald. Personalidén är enligt Hansson (2005) en formel för konkurrensfördel, men då definitionen av *vem* är övertydlig och man mister flexibilitet, uppstår motsatt effekt. Mångfalden påverkas och man riskerar att mista resurser för ökad konkurrenskraft. Att inte inkludera *vad* och *hur*, vad företag kan erbjuda för villkor till en medarbetare och hur man skall motivera och utveckla dem, begränsar rekryteringsarbetet. Det är sannolikt att rekryterare och arbetsgivare skulle uppmärksamma äldre sökandes *kompetens* till en större grad ifall det fanns strategier för hur man kan tillvarata kompetensen och potentialen hos samtliga medarbetare, exempelvis genom att erbjuda specifika villkor för arbetstid eller pension. Om man utarbetar strukturer för vilka aktiviteter som sker efter att rekryteringen är genomförd, är det troligt att de negativa uppfattningarna inte skulle påverka rekryteringsbeslut i samma utsträckning som idag, när strategier saknas.

En fokusering på *vem* gör att man riskerar gå miste om de fördelar som många intervjupersoner ha identifierat med en åldersblandad personalkår. De intervjuade insåg att heterogena sammansättningar kan vara ett medel för ökad konkurrenskraft genom exempelvis en ökad kundförståelse och bättre resultat i arbetsgrupper. En fokusering på *vem* kan därmed innebära att man får en homogen personalstyrka, samt att man riskerar att diskriminera i rekryteringssammanhang.

De egenskaper som företag efterfrågar hos sökande antar man att en äldre person inte besitter. Den person man enligt personalidén efterfrågar är ofta sökande med egenskaper som associeras med yngre, vilket resulterar i att äldre sållas bort i rekryteringsprocessen på grund av sin ålder. Vidare har det visat sig att personalidén ofta fokuserar på vem *man vill rekrytera, och att man i mindre utsträckning har strategier för* vad *man erbjuder i utbyte och* hur *man utvecklar medarbetarna. Detta resulterar i att företag har en övertydlig definition av den presumtiva medarbetaren, vilket i sin tur innebär att man inte ser den fulla potentialen hos den sökande, hur denne kan utvecklas, eller vilka villkor företaget kan erbjuda för att tillvarata potentialen. En fokusering på* vem *ökar dessutom risken för diskriminering vid rekrytering samtidigt som personalstyrkan blir en homogen sammansättning. Detta innebär i slutändan att man går miste om fördelarna med heterogena grupper, exempelvis konkurrenskraft.*

5.2 Slutdiskussion

Synen på kompetens beror på huruvida man är arbetande eller arbetssökande. En medarbetare som har lång erfarenhet inom en organisation ses som en tillgång för företaget. En erfaren medarbetare besitter implicit kunskap som är svår att överföra och värdesätts sålunda högt. Strategier för kompetensöverföring och tillvaratagande av kompetens är dock centralt för att undvika kompetensbortfall. Ålder utgör emellertid ett hinder för en äldre som söker arbete. En negativ uppfattning av äldre överväger inte den tydliga fördelen för denna grupp, nämligen erfarenheten. Kompetensen beaktas med andra ord inte till sin fullo, eftersom fokus ligger på det intellektuella kapitalet. Vidare, eftersom synen på äldre personers kompetens ofta är snäv finns det en risk att egenskaper som inte krävs för tjänsten i fråga får betydelse. Ålder blir i denna bemärkelse en bekväm faktor att etikettera sökande efter, eftersom man antar att personliga egenskaper är åldersrelaterade**.** Åldern blir ett hinder även då äldre söker ledningstjänster. Anledningen är att man, på grund av uppfattningen om att äldre inte är snabblärda, antar att de inte kan anamma en organisations kollektiva implicita kunskap. Dessutom antas rekrytering av äldre innebära en kortsiktigare investering, och sålunda antas de inte ha möjlighet at tillföra somatisk implicit kunskap.

Det har visat sig att äldre som grupp faller utanför företags idé om *vem* man önskar rekrytera, eftersom de egenskaper som efterfrågas associeras med yngre arbetskraft. Ett företag som har en otydlig personalidé lägger vanligtvis stor vikt vid *vem* som blir en bra medarbetare, till förmån för *hur* man skall utveckla och motivera medarbetarna och *vad* man erbjuder i utbyte i form av exempelvis villkor och lön. Detta leder till att företag har en övertydlig definition av den tilltänkta medarbetaren, samtidigt som det förblir oklart hur man kan tillvarata medarbetarnas potential genom utveckling och vad man kan erbjuda för att attrahera dem. Om företag har en alltför klar bild av den presumtive medarbetaren, dels gällande utbildning och erfarenhet, men även gällande ålder, finns det risk att fördomarna belyses samt att man även agerar efter dem vid rekrytering. Ytterligare en effekt av en alltför klar bild av den presumtive medarbetaren är att företag blir mindre flexibla samt att vissa mänskliga resurser blir förbisedda. En äldre person ingår sällan i idealbilden av den tänkbara medarbetaren och eftersom man inte har strategier för hur äldre medarbetare kan tillvaratas effektivt och vad man kan erbjuda i utbyte för att attrahera dem, går man miste om potentiell konkurrenskraft .

Vår undersökning visar att arbetsgivares uppfattning om äldre arbetskraft påverkar äldres efterfrågan i arbetslivet beroende på om den äldre personen är arbetssökande eller medarbetare. En arbetssökande möter hinder på grund av sin ålder, eftersom man inte uppmärksammar den sökandes totala kompetens. En äldre medarbetare ses emellertid i många sammanhang som en resurs för företaget, i och med att de besitter kunskap som gör dem ovärderliga. Rekryterare har en tendens att sammankoppla vissa egenskaper som företaget söker med yngre snarare än äldre, eftersom de har uppfattningar om att äldre inte kan leverera dessa egenskaper. En sådan uppfattning leder till att äldre inte är efterfrågade i rekryteringssammanhang.

Då man utesluter en viss grupp i samhället går man miste om kompetens och potentiella konkurrensfördelar i form av mänskliga resurser. Genom att rekrytera äldre tillvaratar man

kompetens som har byggts upp under flertalet år och som yngre arbetskraft per definition inte hunnit förvärva, vilket ger ökade förutsättningar för att bli en stark aktör på marknaden. Att tillvarata samtliga resurser i samhället är även ett sätt att hantera det kompetensgap som förväntas uppstå till följd av de kommande pensionsavgångarna.

Då äldre arbetskraft inte efterfrågas blir företagens personalstyrkor homogena med avseende på ålder, vilket har en hämmande effekt på företagets mångfald. Ett företag med en arbetsstyrka som representerar företagets samtliga kundgrupper, har större möjlighet att bemöta kundernas behov, skapa kundnöjdhet och således erhålla konkurrensfördelar och förbli konkurrenskraftig. Mångfald och lärande bidrar dessutom till ökade förutsättningar för innovation och nytänkande, ännu en bidragande faktor för konkurrenskraft.

Utöver de negativa effekterna av de hinder äldre arbetskraft möter i arbetslivet och vid rekrytering, kan uteslutning av äldre arbetskraft vara grund för diskriminering. Detta innefattas sedan 2009 av diskrimineringslagen. Av dessa anledningar är det väsentligt att inte utesluta en viss grupp ur arbetsmarknaden och att tillvarata alla medarbetares potential. Företag bör således ge möjlighet till utveckling av äldre personer i deras yrkesroll och utveckla strategier för att bibehålla motivationen.

Vid rekrytering definierar arbetsgivaren anställningsbehovet medan rekryteraren, i sin roll som *gatekeeper,* gör kandidaturvalet. I denna position kan rekryteraren utgöra en strategisk roll i arbetet med att öka mångfalden, genom att bidra med kandidatprofiler som dels utmanar definitionen av arbetsgivarens tilltänkta kandidat och samtidigt förhindrar diskriminering med avseende på ålder.

5.3 Förslag på fortsatt forskning

Förhoppningsvis har denna uppsats belyst ett intressant forskningsområde som framtida studier kan utveckla och utforska mer utförligt. Ett tänkvärt perspektiv vore att jämföra uppfattningen om äldre arbetskraft mellan såväl olika branscher som privat och offentlig sektor samt länder emellan. Även om denna uppsats berör strategier för kompetensöverföring vore det intressant att göra fallstudier som fördjupar sig i företags strategier kring kompetensöverföring och ledarskap av äldre arbetskraft, så kallad *age management*. Vidare kan man tänka sig att studera uppfattningen om äldre arbetskraft ur ett genusperspektiv, ekonomiskt perspektiv eller utföra en studie som undersöker ålderns betydelse för en viss befattning inom en organisation. För att få en helhetsbild av den äldre arbetskraftens situation på arbetsmarknaden kan det vara relevant att även undersöka den äldre arbetskraftens egen syn på sin situation på arbetsmarknaden.

6. REFERENSER

I detta kapitel återfinns källor som använts under uppsatsens skrivprocess.

6.1 Skriftliga källor

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten- val av vetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur.

Alvesson och Sköldeberg (1994). *Tolkning och reflektion.* Lund: Studentlitteratur

Arbetsförmedlingen, Pressmeddelande (2010) *1,6 miljoner pensionsavgångar brist på arbetskraft i många kommuner* [www]. Hämtat från <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Pressrum/Pressmeddelanden/Pressmeddelandeartiklar/Riket/11-3-2010-16-miljoner-pensionsavgangar---brist-pa-arbetskraft-i-manga-kommuner-.html> Publicerad 2011-11-03. Tillgänglig 2011-02-08.

Arbetsmarknadsdepartementet, Diskrimineringslagen (2008) [www]. Hämtat från <http://www.regeringen.se/sb/d/11043/a/111986>. Publicerad 2008-03-13. Uppdaterad. 2011-03-11. Tillgänglig 2011-05-08.

Becker, G.S. (1994) *Human Capital*: *A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*, 3 ed., Chicago: University of Chicago Press.

Berglund, J. (2010) *Management-Speak in the Professional Struggle for Power*. I B. Rombach & P. Zapata (red), *The Rise of Management-Speak*, Stockholm: Santérus Academic Press

Bogenrieder, I. (2002) *Social Architecture as a Prerequisite for Organizational Learning,* Management Learning, Vol. 33, No. 3, pp. 197-216.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management,* New York: Palgrave Macmillan.

Collins, H. (2010) *Tacit and Explicit Knowledge.* Chicago: The University of Chicago Press.

Collins, H. (2007) *Bicycling on the Moon*: *Collective and Tacit Knowledge and Somatic-Limit Tacit Knowledge.* Organization Studies, Vol. 28, No.2, pp. 257-62.

Bianco, D. P. (2011) *Reference for Business. Encyclopedia of Business, 2nd ed.* "Human Capital – benefits" [www]. Hämtat från < http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Gov-Inc/Human-Capital.html#ixzz1DaTkQFCu>. Tillänglig 2011-05-08.

Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet – problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: CE Fritzes AB

Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel.* Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Hultin, P-A. (2011-03-16) *LO-tidningen*: "Högre ålder minskar kraftigt chansen att få jobb" [www]. Hämtat från < http://lotidningen.se/2011/03/16/hogre-alder-minskar-kraftigt-chansen-att-fa-jobb/> Tillgänglig 2011-04-26.

Kvale, S. (1996) *InterViews – An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE publications, Inc.

Lomberg, S. (2011-05-08) *Svenska Dagbladet:* ”Åldersfällan- 40-plussare måste smygas in”.

Lomberg, S. (2011-05-09) *Svenska Dagbladet:* ”Åldersdiskriminering slår hårt i flera branscher”.

Lomberg, S. (2011-05-11) *Svenska Dagbladet:* ”Åldersnojan ett hot mot svensk ekonomi”.

Malm, P. (2011-05) *Civilekonomen:* ”När 40 plus blir ett minus”.

Manpower Sverige (2007) *Ny global undersökning kring den allt äldre arbetsstyrkan: Svenska företag har sämst beredskap i världen* [www]. Hämtat från <http://www.manpower.se/MPNet3/Content.asp?NodeID=52111&ref=SWEDEN_NORDIC> Publicerad 2007-04-25. Tillgänglig 2011-04-26.

Mueller, F. (1996) *Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory*, Journal of Mangement Studies, Vol.33, No. 6, pp. 757-785

Naegele, G. and Walker, A. (2006) *A guide to good practice in age management,* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [www]. Hämtat från <http://www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm> Tillgänglig 2011-04-27.

Nandorf, T. (2011-05-04) *Dagens Nyheter:* ”Kostsamt att stänga ute 50-plussare”.

Polanyi, M. (1958) *The Logic of Tacit Inference*. *Knowing and being*: *Essays by Michael Polanyi,* ed. Marjorie Grene, 140-44. Chicago: University of Chicago Press.

Svensson, P-G och Starrin, B (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik.* Lund: Studentlitteratur

Uggelberg, G. och Vallerius, S. (2007) *Age Management – att sätta kompetens före ålder*. Stockholm: Thomsson Fakta AB

Ulrich, D. (1998) *A new mandate for human resources*, Harvard Business Review, Vol. 41 No.1, pp. 124-134

Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer,* Lund: Studentlitteratur

6.2 Muntliga källor

Revisionsbyrån, *Rekryterare*	2011-03-10
Bemanningsföretaget A, *vd*	2011-03-11
Detaljhandelsföretaget, 2 st. *rekryterare*	2011-03-15
Advokatbyrån, *rekryterare*	2011-03-18
Betallösningsföretaget, *rekryterare*	2011-03-23
Banken A, 2 st. *rekryterare*	2011-03-24
Bemanningsföretaget B, *rekryteringskonsult*	2011-04-13
Energibolaget, *rekryterare* och *HR- medarbetare*	2011-03-21
Bemanningsföretaget D, *vd*	2011-05-10
Banken B, *rekryterare*	2011-05-10
Bemanningsföretaget C, *rekryterare*	2011-05-11
Konsultfirman, *rekryterare*	2011-05-13

7. APPENIDX

Här återfinns de frågor vi har utgått från i de intervjuer som utfördes för insamlandet av empiri.

7.1 Intervjumallar

Intervjufrågor till företag

Arbetsplatsen

Hur ser åldersstrukturen ut på er arbetsplats?
Vad anser du vara för- och nackdelar med den åldersfördelning ni har?

Strategi och utveckling

Hur profilerar/marknadsför ni er som arbetsgivare?
Vad är viktigt i er kommunikation utåt?
Finns det en given karriärstege?
Har ni internutbildningar?
Hur förbereder ni er inför kommande pensionsavgångar?

Rekrytering

Hur ser er rekryteringsprocess ut?
Hur ser er kravprofil ut?
Vad har ni för personalidé? (vilka personer vill ni ha i ert företag och vilka vill ni inte ha)
Vad erbjuder ni medarbetaren i utbyte?
Hur motiverar ni och utvecklar ni medarbetaren?
Vad är viktigast vid bedömning av kandidater?
Vad kännetecknar en lyckad rekrytering?

Attityder till äldre arbetskraft

Vad är din åsikt om äldre arbetskraft?
Hur uppfattar du den allmänna attityden gentemot äldre arbetskraft?

Kompetens

Hur definierar ni kompetens?
Hur arbetar ni med utveckling och tillvaratagande av kompetens?
Vilka strukturer har ni för att förvalta kompetens inom företaget?

Mångfald

Arbetar ni med mångfald inom företaget?

Intervjufrågor till bemanningsföretag

Om verksamheten
Vad är grunden till er affärsidé?
Vilka söker sig till er?

Seniorer
Hur marknadsför ni er till seniorer?
Hur är seniorernas attityd till sitt arbetssökande?

Uppdragsgivare
Vilka företag rekryterar från er?
Är det företag från en viss bransch?
Efterfrågas dem någon särskild åldersgrupp?

Attityder till äldre arbetskraft
Hur uppfattar du den allmänna attityden gentemot äldre arbetskraft?
Hur har den negativa uppfattningen om äldre arbetskraft uppkommit?