

Rekrytering inom lantbruk: att hitta rätt person till rätt plats

Recruitment in agriculture: to find the right person on the
right place

Marie Kolm



Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå
Lantmästare - kandidatprogram
Alnarp 2016

Rekrytering inom lantbruk: att hitta rätt person till rätt plats

Recruitment in agriculture: to find the right person on the right place

Marie Kolm

Handledare: Mozhgan Zachrison, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Examinator: Lena Ekelund, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete för lantmästarprogrammet inom företagsekonomi

Kurskod: EX0790

Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2016

Omslagsbild: Marie Kolm

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: rekrytering, rekryteringsprocessen, rekrytering av personal i lantbruket, Person-Eviroment fit, Priens kompetensmodell



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

FÖRORD

Det treåriga lantmästarprogrammet är en universitetsutbildning som omfattar 180 högskolepoäng. I denna utbildning ingår ett examensarbete i företagsekonomi på 15p för att kunna ta kandidatexamen.

Idén till studien kom från en gästföreläsare under ledarskapskursen som tog plats under höstterminen sista året i utbildningen. Föreläsningen rörde en av de sociala delarna i företagsekonomi, - rekrytering av personal. Studien är inom den sociala delen av företagsekonomi, vilket ledde till att jag valde Mozghan Zachrison, som är universitetsadjunkt i institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, till min handledare.

Ett stort tack vill jag rikta till min handledare som har ställt upp i tid och otid för att besvara mina frågor och lett mig in på rätt väg. Tack alla företagsledare som har ställt upp med er tid och svarat på mina frågor under studiens gång. Jag vill också tacka Erik Hunter som har bistått med mycket innehållsrika och givande lektioner i vad en kandidatuppsats ska innehålla och i hur processen kan byggas upp.

Jag vill avsluta med att ge ett varmt tack till min familj och vänner som har bistått med positiv energi och motivation till att genomföra och slutföra arbetet.

Alnarp VT 2016

Marie Kolm

Sveriges Lantbruksuniversitet

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	6
SUMMARY	7
INLEDNING	8
BAKGRUND	8
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	9
AVGRÄNSNING	10
TEORETISK REFERENSRAM	10
REKRYTERING	10
REKRYTERINGSPROCESSEN	10
KVALIFIKATIONERS- OCH ÖVRIGA KRAVS BETYDELSE	12
TEORI	14
PERSON-ENVIROMENT FIT	14
PRIENS KOMPETENSMODELL	16
MATERIAL OCH METOD	17
METOD OCH DESIGN VAL	17
URVAL	18
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	21
GILTIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	22
RESULTAT	23
REKRYTERINGSPROCESSENS	23
UPPLEVDA SVÅRIGHETER HOS FÖRETAGSLEDAREN	27
VAD SKULLE KUNNA UNDERLÄTTA REKRYTERINGEN FÖR FÖRETAGSLEDAREN?	31
KVALIFIKATIONER PÅ DE ARBETSSÖKANDE	32
ANALYS	37
REKRYTERINGSPROCESSEN	37
UPPLEVDA SVÅRIGHETER HOS FÖRETAGSLEDAREN	39
VAD SKULLE KUNNA UNDERLÄTTA REKRYTERINGEN FÖR FÖRETAGSLEDAREN?	40
KVALIFIKATIONER PÅ DE ARBETSSÖKANDE	41
DISKUSSION	43
METODDISKUSSION	48
RESULTATDISKUSSION	49
SLUTSATS	49

FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	50
REFERENSER.....	51

SAMMANFATTNING

Rekrytering av personal i lantbruksbranschen är ett föga kartlagt ämne i Sverige samtidigt som rekryteringen utgör en viktig del i företagsekonomi för många företag. Examensarbetets syfte var att kartlägga rekryteringsprocessen av personal för tio svenska lantbruksföretag och belysa svårigheter som kan upplevas av företagsledaren. Studien är kvalitativ och det empiriska materialet har inhämtats med semistrukturerade intervjuer från tio lantbruksföretagare som har erfarenhet av rekrytering. Detta för att kunna svara på studiens frågeställningar: Hur ser rekryteringsprocessen ut för de tio svenska lantbruksföretagen? Vilka svårigheter möter företagsledarna när de rekryterar ny personal? På vilka sätt skulle rekryteringen kunna underlättas för företagsledarna? Vilka kvalifikationer på de arbetsökande är viktiga och vad har de för påverkan på företaget? Det empiriska materialet kommer att transkriberas och bearbetas genom tematisering för att sedan analyseras utifrån studiens valda referensram och teorin – *Person-Environment fit*, samt med *Priens kompetensmodell*.

Resultatet visar på hur dessa tio företag utför sin rekrytering på olika sätt. Det visar även vilka svårigheter en företagsledare kan ställas inför, vilket kan vara brist på kompetens, svårt att hitta rätt person till rätt plats och bristen på kunskap hos företagsledarna. Det som kan underlätta för företagsledaren i rekryteringsprocessen kan bättre bearbetad och planerad. Det kan också handla om att få ut mer relevant kunskap till företagsledarna och att fokusera på rätt saker i rekryteringsprocessen. Det kom fram att personliga egenskaper, inställning och att kunna passa in i arbetsgruppen var några av de kvalifikationer som företagsledarna ansåg vara viktigast. De reflekterade även över hur dessa kvalifikationer påverkade företaget.

SUMMARY

There has been very little research done on recruitment in the agricultural sector although this is an important part of business economics for many companies. The purpose of this investigation is to map out the recruitment process of staff of ten Swedish agricultural businesses and find out what difficulties the executives experience in this process. This is a qualitative study and the empirical material has been collected through semi-structured interviews with ten owners of agricultural businesses. Through this method I will seek to answer the research questions of this study: What does the recruitment process look like for the ten agricultural businesses? What difficulties do the executives face when recruiting new staff? In what way could recruitment be facilitated? What qualifications is it important that the applicant have and how do these qualifications affect the company? The empirical material has been transcribed and sorted into different themes and has then been analysed in accordance with the selected literature and the theory – Person-Environment fit.

The results show how these ten companies perform their recruitment in different ways. The investigation also shows the difficulties a business may face, in terms of finding people with the right qualifications and acquiring needed knowledge within the field of recruitment. Start the recruitment process in time and to make more thorough preparations would simplify and improve the recruitment process for the company leaders. Furthermore, it is crucial for leaders to receive relevant knowledge and to know what to prioritize in the recruitment process. The study indicates that personal characteristics, attitude and the ability to fit in with the other workers are some of the qualifications that managers regard as most important. These qualities, according to the leaders, are also vital for the success of the company.

INLEDNING

Första kapitalet kommer att introducera ämnesområdet och kommer att klargöra varför rekryteringsprocessen är intressant att undersöka och belysa. Syfte, frågeställningar, mål och avgränsningar kommer även att presenteras.

Bakgrund

Flera företag har problem med kompetensförsörjning och därför behövs mer kunskap om rekryteringsprocessen (Stern et.al. 2013). Enligt Jordbruksverkets (2015) sysselsatte lantbruket ca 172 700 personer i Sverige år 2015. Det är 1,25% av Sveriges sysselsättning för arbetskraft (Jordbruksverket, 2015). Av dessa var det ca 21 900 personer var stadiggivande sysselsatta, vilka inte var familjemedlemmar och ca 18 000 personer var delvis sysselsatta (Jordbruksverkets statistik sammansättning, 2015). Slutsatsen av detta är att många människor högst sannolikt rekryteras varje år till svenska lantbruksföretag, både inom och utom familjen. I takt med att lantbruksföretagen blir större (Jordbruksverket, 2015) behövs det oftast mer personal och därmed kommer rekryteringsprocessen hamna i centrum, idag och i framtiden. Idag råder det en sämre lönsamhet i svenskt lantbruk (Larsson, Iacono & Dyrendahl, 2015). Detta kommer att öka trycket på företagsledarens kompetens i att rekrytera och behovet av att hitta rätt personal blir större och mer betydelsefullt för företaget. Kunskapen om hur företagaren ska kunna lyckas att hitta rätt person på rätt plats blir mer och mer intressant och relevant, både för den arbetssökande och för arbetsgivaren.

Många företagare upplever att det är svårt att hitta arbetssökande med rätt kompetens, utbildningsnivå och erfarenhet. (Svenskt näringsliv, 2012). Ett bra genomfört rekryteringsarbete kan generera stora potentiella vinster för företaget (Prien, 1992). När det blir flera personer på arbetsplatsen blir det viktigare att personen som rekryteras passar in i arbetsgruppen (Kristof, 1996). Många av lantbruksföretagen är beroende av sin personal idag. Från att företagaren drivit ett mindre företag där ägaren jobbar själv, till ett företag med anställda som är en viktig funktion för att hela företaget ska kunna fungera. Detta gör att rekryteringen av personal blir allt viktigare.

År 2005 förlorade svenska företag 13,46 miljarder kronor per år på felrekryteringar. Rekrytering av ny personal anses både ta tid och pengar, men det bör ses som en framtida investering. (Lindelöw, 2008) Enligt Cascio (2011) lönar det sig att lägga insatser på att förbättra sin rekrytering, även om det upplevs som en hög kostnad från början. Rekryteringen fungerar som en strategi som avgör organisationens framtid (Lindelöw, 2008). Enligt Gusdorf (2008) kan rekryteringen ske via förfrågningar till sin familj och sina vänner

för att hitta kandidater till den tilltänkta anställningen. Under rekryteringsprocessen blir den arbetssökandes kommunikativa handlingskompetens mest framträdande, vilket gör att interaktionen mellan företagsledaren och den arbetssökande är helt avgörande för rekryteringen (Bolander, 2002). Den arbetssökandes attityd spelar en stor roll vid rekryteringen (Bach, 2005). Att hitta rätt individer med rätt egenskaper krävs noggranna och genomtänkta insatser. Det är fördelaktigt för företagsledaren om hen vet vilka kompetenser och kvalifikationer hen söker. Attityden för arbetet och företaget är en viktig faktor som företagsledaren bör reflektera över. En bra attityd kan höja arbetsgruppen och ledaren framåt i utveckling, medan en dålig eller fel inställning kan ge negativa konsekvenser.

Att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetensen i personalgruppen blir en allt viktigare framgångsfaktor (Alniacik & Alniacik, 2012). Ahlberg (2008) menar att syftet med företaget är att vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda intressanta arbetsuppgifter, eftersom det då kommer bli lättare att rekrytera de personer företaget behöver. Liknande resonemang har Molander (1996) som anser att dagens rekrytering måste beakta både den arbetssökandes intressen och själva företags intressen.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att kartlägga rekryteringsprocessen av personal i tio svenska lantbruksföretag och belysa svårigheter som kan upplevas av företagsledare.

Frågeställningarna som kommer att besvaras i studien är:

- Hur ser rekryteringsprocessen ut för de tio svenska lantbruksföretagen?
- Vilka svårigheter möter företagsledarna när de rekryterar ny personal?
- På vilka sätt skulle rekryteringen kunna underlättas för företagsledarna?
- Vilka kvalifikationer på de arbetssökande är viktiga?

Studien kommer att skrivas för SLU, Sveriges Lantbruksuniversitet och för de lantbruksföretag som har ett behov av att rekrytera. Förhoppningen är att studien kommer att hjälpa dessa att utveckla rekryteringen av personal för lantbruksföretag i framtiden.

Avgränsning

Denna studie avgränsas genom att fokusera på rekryteringen av personal inom svenskt lantbruk. Undersökningen kommer att begränsas till tio intervjuer med företagsledare i olika lantbruksföretag. Fokus kommer att ligga på företags- och företagsledarens perspektiv och de arbetssökande perspektiv kommer beröras mindre. Studien kommer att beröra rekryteringsprocessen, dock inte introduktionen av ny personal och uppföljningen efter att en anställning är genomförd. Ålder och kön är två andra aspekter som inte studien kommer att ta hänsyn till vid urval och analys.

TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen och teorier som ligger i grund för analysen att lyftas fram samt knyts samman till studiens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis kommer de valda teorierna att presenteras och beskrivas.

Rekrytering

När ordet rekrytering nämns, kommer det många olika bilder av vad ordet innebär och vad det betyder. Gusdorf (2008, s.1) beskriver det enligt följande:

” The process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers and with appropriate qualifications, to apply for jobs with an organization. ”

Det kan beskrivas som att rekrytering är en process där kvalificerad personal anskaffas genom att attrahera och söka personer till ett vist arbete eller uppgift. Från denna hållpunkt fortsätter beskrivandet att rekryteringsprocessen.

Rekryteringsprocessen

Rekrytering av personal kan ske på många olika sätt. Rekryteringen kan delas in i intern och extern rekrytering (Statistiska centralbyrån, 2010). Den interna rekryteringen sker när en person som redan finns i organisationen rekryteras. Fördelen med en intern rekrytering är att personen är redan införstådd med organisationen. Nackdelen med detta är att personen lämnar ett håll efter sig som ändå måste fyllas med en ny anställd. En intern rekrytering är *nepotism*,

dvs. när det är släkt och familj som rekryteras. Det finns dock alltid en risk att en person som är besläktad med arbetsgivaren blir favoriserad eller att det uppkommer moralproblem mellan medarbetarna och arbetsgivaren. Det finns arbetsgivare som anser att det bästa sättet att rekrytera en ny medarbetare är om de anställda får vara delaktiga i processen. Inom vissa jobb får de existerande arbetarna mer betalt för att jobba med att hitta nya kandidater till en anställning eller så går det genom den traditionella ”mun mot mun” metoden, det vill säga att information går från person till person. Det finns en viss oro att detta sätt kan begränsa vidden av arbetssökande, vilket gör att mångfalden hos personalen minimeras. (Gusdorf, 2008)

I extern rekrytering används bland annat annonsering i tidningar (Gusdorf, 2008). I en sådan annons finns det en kravspecifikation, det vill säga en lista på krav och kvalifikationer som de sökande ska uppfylla. Det är viktigt att de arbetssökande själva ska kunna bedöma om de passar till jobbet eller inte (Gusdorf, 2008). Sökningstiden är tre veckor, men den kan förlängas om inte mer än 15 st arbetssökande har sökt till arbetet. Detta för att kunna få en stor population, som ger en större chans att gallra fram de verkligt duktiga kandidaterna. (Prien, 1992) Historiskt sätt enligt Gusdorf (2008) har det varit vanligt att använda sig av annonsering i den lokala tidningen, dock blir detta geografiskt begränsande, eftersom de potentiella kandidaterna till anställningen går miste om annonsen om de inte läser den lokala tidningen. Det blir vanligare och vanligare med elektroniska annonser på webbsidor och liknande. Det blir oftast billigare att annonsera och det är ett enkelt och snabbt sätt att sprida information på. Det kan dock vara problematiskt om det inte finns ett filter som gallrar bort dem som inte uppfyller minimum kraven. Det kan bli ett mycket högt söktryck, vilket gör att mycket tid går åt att sortera ut de riktigt bra kandidaterna från de andra. Ett annat sätt att rekrytera externt är att leja en rekryteringsfirma som hittar och intervjuar arbetssökande åt företaget. Detta kan spara mycket tid för företagsledaren, men det blir dock oftast dyrt. Ett annat sätt att rekrytera fram goda kandidater till framtida medarbetare kan vara genom att erbjuda dem praktik. Studenter får komma under sin utbildning och praktisera på arbetsplatsen under en tid. Detta kan sedan generera till ett sommarjobb eller en anställning. Genom detta kan praktikanten lära sig organisationen och prova på arbetet innan denne blir anställd. Det ger även möjlighet för arbetsgivaren att prova ut potentiella anställda innan de erbjuder en anställning. (Gusdorf, 2008)

Utmaningen med rekryteringen är att undvika felrekrytering och därmed bli mera träffsäkra, - rätt person på rätt plats. Detta kan göras med Lindelöws (2008) tolvstegsmodell som innehåller tre delar: *förberedelser för rekrytering, urval och fortlöpande utveckling*. I förberedelsen identifieras ett behov och en bakgrund till varför det behövs en ny anställning. Här kontrolleras det vilken kompetens som behövs i organisationen, vilken utveckling företagets ska ha för att komma fram till sina strategiska mål i framtiden, samt mål- och arbetsbeskrivning. I detta steg bestäms det vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter den nyanställda ska ha. (Lindelöw, 2008)

Vid urvalet tas ansökningarna först emot för att sedan på börja grovgallringen. De personer som inte uppnår de absoluta grundkraven sorteras ut. Ett exempel på ett sådant grundkrav kan vara att personen måste ha körkort eller att personen måste kunna ett visst språk (Lindelöw, 2008). Prien (1992) ger förslag på en tumregel som kan användas under den första grovgallringen. Ansökningarna delas upp i tre högar, den första: *intressanta*, de är på pappret kvalificerade, de andra: *mellangruppen*, har inte riktigt tillräckligt med kvalifikationer och tredje: *ointressanta*, saknar tillräckliga kvalifikationer till arbetet (Prien, 1992). De som kvarstår efter grovgallringen är de som kommer till intervju, vilket är de intressanta och utvalda från mellangruppen. Intervjuprocessen går till på olika sätt, ibland sker det en intervju och ibland två intervjuer i två steg. I andra fall fortsätter det med ytterligare personlighetsbedömningar för att säkerställa att alla krav i kravspecifikationen uppnås och utvärderas. Detta kan göras på olika sätt till exempel genom kunskapstest, personlighetsformulär och ledarskapsinstrument med flera. Referenser på de arbetssökande tas även in. Till slut tas ett beslut och en förhandling mellan arbetsgivare och arbetssökande genomförs. (Lindelöw, 2008)

Den tredje delen innehåller introduktion av ny anställda, uppföljning, medarbetarsamtal och lönesamtal med mera. Denna del ingår inte i denna studie, på grund av avgränsningen.

Det finns olika skäl till att en rekrytering av en person misslyckas. Det kan vara att arbetsuppgifterna inte har framställts på ett rättvist sätt, utan till och med förskönats i vissa avseenden. Det kan vara för att kravprofilen inte har gjort tillräckligt bra eller att den arbetssökande har fått fel uppfattning om vad arbetet innebär. Detta leder troligtvis till missnöje och därmed finns det en risk att rekryteringen faller. Missnöjet kan även finnas hos arbetsgivaren, eftersom förväntningarna inte går i samma linje som den arbetssökandes. En felrekrytering tar tid och pengar. Det finns även en risk för att arbetet på arbetsplatsen blir mindre effektivt och därmed påverkar företaget negativt. (Elg, 2009)

Kvalifikations- och övriga kravs betydelse

Enligt Lindelöw (2008) vill arbetsgivare ha en medarbetare som ställer upp med sitt engagemang, tänker själv, ger förslag, anpassar sig till förändringar, vill vara med och påverka framtiden samt utför arbetet. Kravet på kunskap och förmågor finns, men arbetsgivaren sätter även värde på deras personlighet, deras sätt att utföra uppgifter och hur de samarbetar med andra människor. En persons begåvning leder oftast till ett intresse, vilket gör att personen blir i sin tur mer fokuserad och drivande. En helhetsbild av en person påverkas av medfödda förutsättningar och vilken bakgrund personen har. Det finns sex stycken områden som kan sammanfatta detta: utbildning,

erfarenhet, kunskap, kompetens, intresse och utvecklingspotential, praktiska förutsättningar och övriga krav, vilka kommer att förklaras nedan. (Lindelöw, 2008)

Utbildning ses som ett formellt krav. Det kan vara högskolepoäng, kurser och certifikat med flera. Många har krav på godkänd examen och akademiska meriter, de ser det som ett tecken på att personen har lärt sig hur personen lär sig. Ibland har utbildningen skett för flera år sedan, vilket gör att situationer kan uppkomma där två personer har samma utbildning men de är inte jämförbara med varandra. (Lindelöw, 2008)

Erfarenheten är breddare än utbildningen, de visar på vad personen har gjort och varit med om. Erfarenheten kan vara från privatlivet, studier eller arbete. I vissa fall kan en längre arbetserfarenhet inom ett vist område vara jämlikt med en utbildning. Erfarenhetskravet gör att arbetsgivaren förväntar sig en viss kvalitetsnivå, precis som med utbildningskravet. Dock kan arbetsgivaren aldrig vara säker på att få ett specifikt resultat från en specifik erfarenhet. Det innebär att effekten av erfarenheten kan vara mer komplicerad att bedöma, eftersom längden säger lite om innehållet. Olika personer är olika kompetenta efter samma erfarenhet. (Lindelöw, 2008)

Kunskap innehåller de kvalitéer som personen tar med sig till en arbetsplats. Det är vad personen kan och kan utföra i arbetet, oavsett hur de har fått dem. (Lindelöw, 2008)

Kompetens handlar om vad personen har för underliggande fallenhet för, vilket bygger på vilken begåvning, personlighet och färdigheter personen har. Den beskriver en persons beteende och hur personen brukar reagera och agera i olika situationer. (Lindelöw, 2008)

Intresse och utvecklingspotential berör mer en persons förmåga att lära sig nya saker och anpassa sig till nya situationer. Det handlar också om hur flexibel personen är i förhållande till sin omgivning. Den andra delen är hur intresset påverkar en människas förmåga att lära sig saker. Men intresse finns nyfikenhet och engagemang, vilket gör inläringen enklare, istället för svår och tråkig. Med intresset får ett arbete en hållbarhet över längre tid. Intresset påverkas av flera faktorer och varierar över tid. (Lindelöw, 2008)

Praktiska förutsättningar och övriga krav, handlar om allt det praktiska som inte har tagit upp i ovanstående punkter. Det kan vara förmåner, arbetstider och vilka ansvarsområden eller befattningar personen kommer att ha. Det kan också vara krav på fysisk form eller attitydfrågor och värderingar. (Lindelöw, 2008).

För att bygga en effektiv organisation behövs det en ärlig och öppen kommunikation mellan arbetsgivare och den tilltänkta anställa, gällande egna utsikter, mål och intressen för framtiden. Idag ställer omvärlden krav på att företag snabbt kunna förändra och utveckla sig i olika riktningar. Därmed blir förmågan att lära sig nya saker, att vara flexibel och anpassningsbar mer och

mer viktigt. En person som jobbar i en organisation måste vara beredd på att utvecklas. Det är mycket lättare att få person att arbeta effektiv och utvecklas om hen har ett intresse för området. (Lindelöw, 2008)

Prien (1992) talar om hur företaget ska kunna hitta rätt person, genom att göra fyra olika bedömningar: *kapacitet och begåvning, personlighet, arbetsmotivation och förväntningar och rollperceptioner*. Den första bedömningen handlar om en persons begåvningar, anlag, kunskaper, färdigheter och förutsättningar. I andra bedömningen talas det om att personen ska kunna anpassa sig till omvärlden och ta fasta på hans karaktär, temperament och vanor. Den tredje är ett samlat begrepp för de drivkrafter som aktiverar och stärker personen när den arbetar och där spelar målinriktning och uthålligheten in. Den fjärde beskriver hur personen själv har uppfattat arbetssituationen, arbetsuppgifter och sin arbetsroll på arbetet. När en person ska väljas ut måste olika faktorer samspela. Det är informationen om personen, arbetsgruppen och från organisationen. Det är arbetets krav och bedömningsformer och allt detta tillsammans bildar den förväntade arbetsprestationen hos den person som ska anställas. (Prien, 1992)

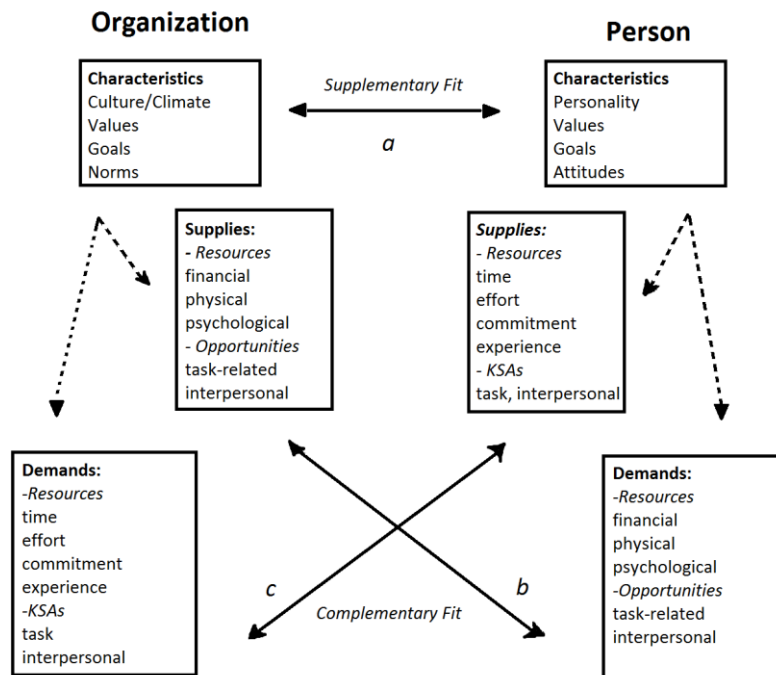
TEORI

Person-Environment fit

Person – Environment fit, (P-E fit), är ett paraplybegrepp som beskriver en teori med många olika underkategorier. Begreppet beskriver olika former av matchning mellan en person och en arbetsmiljö. De olika kategorierna av begreppet skiljer sig åt, men har även vissa aspekter gemensamt. P-E fit kan även presenteras som en metod för att beskriva processen mellan hur organisationsmedlemmarna anpassar sig till sin arbetsmiljö. Vid en nyanställning vill organisationen få tag i en person som bäst kan uppfylla de krav arbetet ställer. Även att personen ska vara anpassningsbar, föränderlig, lojal och engagerad. Nedan presenteras några av de olika underkategorierna av P-E fit begreppet: Person-Organisation fit, Person-Vocation fit, Person-Group fit och Person-Job fit. (Caplan, 1987; Kristof, 1996)

Person-Organisation fit (P-O fit), handlar om hur väl en person matchar organisationen. Denna matchning kan ske på många olika sätt och det finns två begrepp som hjälper till att beskriva matchningen: *Supplementary fit* och *Complementary fit*. Dessa två begrepp kan även användas i andra underkategorier. *Supplementary fit* uppstår när en persons personliga egenskaper i form av personlighet, mål, värderingar och attityder överensstämmer med de andra medarbetarna på arbetsplatsen. *Complementary fit* beskriver när en person tillför kompetens och egenskaper

med mera till arbetsplatsen. I Figur 1 visas en modell över hur P-O fit och hur de olika begreppen förhåller sig till varandra. (Kristof, 1996)



Figur 1. Modell av Person-Organization fit. (Kristof, 1994)

Modellen visar både personens och organisationens värderingar, egenskaper och vad de kan bidra med till varandra. Figuren visar även karaktärsdrag hos både organisationen och personen, till exempel företagskulturen, normer, värderingar och mål, vilka kan matchas mot varandra. En P-O fit uppstår när minst en av dem, organisationen eller personen, tillför något som den andre behöver eller när båda bidrar med något till varandra. (Kristof, 1996)

Person-Vocation fit (P-V fit) handlar om när en person passar till själva yrket. Arbetet och personen har olika typer av personligheter, det vill säga att båda kan ha mera sociala, konstnärliga eller traditionella drag. Genom att mäta hur personens och yrkets personlighet kan vi förutse vilket arbete som passar vilken person och tvärt om. (Kristof, 1996)

Person-Group fit (P-G fit), handlar om hur bra en person matchar gruppen som redan finns på arbetsplatsen. Gruppen kan vara allt ifrån en liten grupp av arbetare till en hel avdelning i en organisation. En hög nivå av P-G fit utgör en bra individuell matchning och därmed kommer arbetsgruppen bli effektiv. (Kristof, 1996) Här kan begreppen *Supplementary fit* och *Complementary fit* användas. När en nyrekryterad person har samma värderingar och övertygelser som gruppen på arbetsplatsen uppstår en *Supplementary P-G fit* (Werbel & Johnson, 2001). Om arbetsgruppen har samma värderingar och övertygelser tenderar personerna i gruppen att ha en positiv attityd till arbetet i jämförelse med de personer som inte har samma värderingar och övertygelser som gruppens. *Complementary P-G fit* uppkommer när den nya personen har egenskaper som stödjer eller kompletterar de övriga i arbetsgruppens egenskaper (Werbel & Johnson, 2001).

Person-Job fit (P-J fit), handlar om när en matchning uppstår mellan den kompatibla individen och ett specifikt jobb. Det är en match mellan en persons förmåga och jobbet krav eller personens önskemål och jobbet egenskaper. Många rekryterare vill spegla karaktärsdragen för organisationen, till exempel genom att visa på organisationens allmänna policy för arbetsplatsen för att kunna matcha in en ny person. (Kristof, 1996) Detta synsätt landar i två begrepp *Needs-Supplies* och *Demands-Abilities*. *Needs-Supplies* är när arbetsmiljön tillfredsställer en individs behov, begär och preferenser. *Demands-Abilities* är tvärtom, det vill säga när en persons förmågor, kompetens och egenskaper matchar arbetets krav. Genom att uppfylla dessa två skapas en matchning som bidrar till tillfredställelse och välmående för båda parter. (Kristof-Brown, 2005)

Priens kompetensmodell

Enligt Priens (1992) kompetensmodell, som ses i Figur 2, påvisar när en person arbetar mest effektivt. För att personen ska kunna arbeta effektivt och leverera det arbetsgivaren vill, måste tre faktorer överlappa varandra. *Individens kompetens* är en sammanfattning av personen förmåga, erfarenhet och skicklighet, vilket är personens totala kapacitet för att utföra ett arbete på arbetsplatsen. *Arbetets krav* är vad personen förväntas prestera i största allmänhet och att arbetet blir utfört på ett effektivt sätt. *Den organisatoriska miljön* handlar om att det finns normer, traditioner och en företagskultur i en organisation. En nyanställd bör agera positivt på organisationens miljö för att personen ska kunna fungera effektivt på arbetsplatsen. När dessa tre faktorer överlappar varandra får vi en form av överensstämmelse där det är stor chans att personen kan jobba effektivt och därmed vara värdeskapande. (Prien, 1992)



Figur 2. Kompetensmodell. (Prien, 1992)

MATERIAL OCH METOD

I följande kapitel kommer metod, urval, tillvägagångssätt samt bearbetning och analys av det insamlade empiriska materialet presenteras. Avslutningsvis kommer ett resonemang rörande tillförlitlighet och giltighet av studien utföras.

Metod och design val

Kvalitativa studier är lite mer flexibla i jämförelse med till exempel kvantitativa studier, vilket gör att det är lättare att byta fokus om något nytt inom ämnesområdet skulle bli intressant under studiens gång (Byrman, 2008). Enligt Byrman (2008) är en kvalitativ studie mer beskrivande med ord, i jämförelse med en kvantitativ studie som använder sig av siffror. Detta har gjort att författaren till denna studie har valt att göra en kvalitativ studie. Enligt Klave (2014) är kvalitativa forskningsintervjuer ett sätt att förstå ett ämne från den verkliga vardagen utifrån den intervjuades perspektiv. Denna studie ska ta reda på hur lantbruksföretag tänker kring deras personalrekrytering, vilket gör att kvalitativa forskningsintervjuer har valts för att kunna uppnå studiens syfte. En semistrukturerad intervju är när ett antal specifika teman berörs under intervjun och ger intervjupersonen ett stort utrymme och frihet att utforma sina svar (Davidson, 2011). Intervjun behöver inte exakt gå efter intervjuguiden, men alla frågor kommer bli ställda på ett likande sätt (Bryman, 2008). Insamlingen av empiriskt material är gjord genom tio intervjuer som är semistrukturerade. De intervjuade är företagsledare som har erfarenhet av rekrytering av personal i lantbruksföretag i Sverige.

Klave (2014) har skrivit en frågestruktur där frågorna består av: inledande, uppföljande, specificerade, direkta, indirekta, strukturerande, tystnad och tolkande. Forskningsfrågorna kopplas samman med den tematiska och dynamiska dimensionen när intervjufrågorna skrivs. En tematisk fråga är kopplad till ”vad” och de dynamiska är kopplade till ”hur”. Enligt Klave (2014) bör ”vad”-frågorna ställas innan ”hur”-frågorna och i slutet på intervju kan frågor som berör ”varför” ställas. Forskningsfrågorna är oftast utformade på ett teoretiskt språk och intervjufrågorna bör uttryckas i intervjupersonernas vardagsspråk. (Klave, 2014) Enligt Davidsson (2011) ska frågor som är långa och ledande undvikas och språket som används ska vara vardagligt. När intervjuguiden förbereddes utgick bearbetningen och bestämningen av frågorna utifrån Klaves frågestruktur. Intervjuguidens frågor skrevs på ett sådant sätt att syftet skulle kunna uppfyllas och att frågeställningarna skulle kunna besvaras.

Urval

Till denna studie har ett så kallat *snöbollsurval* använts. Det betyder enligt Bryman (2008) att kandidaterna har valts utifrån specifika kontakter som är relevanta för ämnet som ska studeras och använder dem för att få kontakt med andra väsentliga kandidater till insamling av det empiriska materialet. Vid studier där relationen är mellan olika människor undersöks och även hur människor fungerar och påverkas kan snöbollsurval ett gott val av metod. Det ogynnsamma med snöbollsurvalet är att den utvalda populationen inte troligtvis kan representera en större population, dock är metoden ändå användbar i en kvalitativ studie när en mindre population ska väljas ut. (Bryman, 2008)

Kravet som efterfrågades på företagsledarna till intervjuerna var: ”erfarenhet av rekrytering av personal i svenska lantbruksföretag”. Åldern har legat mellan 30-70 år och av de intervjuade var det två kvinnor och tio män som deltog. Studien är avgränsad, så varken åldern eller könsaspekten har tagits hänsyn till. Urvalet började med att kontakten togs med en person som driver en rekryteringsfirma som därefter hänvisade till en ledare inom en kommun som har erfarenhet av rekrytering. Denne hade i sin tur kontakter i lantbruksbranschen. Dock var inte denna kontakt tillräcklig. För att få tillräckligt många frivilliga till intervjuerna togs kontakten med olika kommungrupper för LRF. Genom samtal över telefon, ringdes ordförande för dessa LRF-grupper upp i ett antal kommuner i Skåne och Uppland för att efterfråga tänkbara kandidater till intervjuerna. Efter samtalet skickades ett uppföljande e-post om information om syfte, krav och bakgrund till studien. Dessa kontakter skickade sedan ett antal kontakter som sedan valdes ut för att delta i studien. Studien har inte fokuserat på en rekrytering inom en specifik produktionsgren, utan har valt att fokusera på den gemensamma nämnaren: att de är lantbruksföretag. Enligt Torst (1997) finns det i kvalitativa studier en vilja att få en så stor variation möjligt och inte ett antal likartade objekt till det empiriska materialet, dock ska urvalet vara inom en angiven ram. Många lantbruksföretag har många olika produktionsgrenar idag (Andersson, 2011; Lennartsson, 2015; Vainult, 2010; Patring, 2014) och därmed görs rekryteringen för alla grenar inom samma företag. Detta är ett argument för att inte fokusera på specialiserade lantbruksföretag med rekrytering av personal inom en speciell produktionsgren. Viljan fanns även från författaren att få ett bredare perspektiv av rekryteringen av personal i lantbruksföretag. Urvalet har varit fokuserat på två större områden i Sverige. Detta för att tid och möjligheten att kunna transporterat sig till lantbruksföretagen har varit begränsande och dessa områden är mer lättåtkomliga för författaren. Det är även två områden i Sverige där det är mer lantbruksintensivt, Skåne och delar av den mellersta delen av Sverige. De som intervjuades var företagsledare i tio företag, varav sex företagsledare i Skåne och sex företagsledare i mellersta delen av Sverige.

Nedan kommer en presentation av företagen som har deltagit i studien. Företagen är helt anonyma, vilket betyder att företagsledarnas eller företagens namn inte kommer nämnas utan företagen kommer bli tilldelade fiktiva namn. Det är tio företag och de kommer ha namnen ”Företag 1”, ”Företag 2” och så vidare.

Företag 1

Företaget ligger i Västmanland och arbetar med grisproduktion. De är 15st anställda, samt tre personer inom familjen, plus den intervjuade företagsledaren. Företagsledaren är VD för företaget och har jobbat med rekrytering av personal i nio år. Hen ansvarar för rekryteringen av personal, växtodlingen och andra administrativa delar i företaget. Företagsledaren är utbildad driftledare.

Företag 2

Företaget ligger i Östra Svealand och bedriver en grisproduktion. Företaget har 7st anställda och företagsledaren har erfarenhet av rekrytering sedan 15år tillbaks. Företagsledaren har ansvar för all rekrytering av personal och har en lantmästarutbildning.

Företag 3

Företaget bedriver mjölkproduktion med tillhörande växtodling och ligger i Uppland. De har 2st anställda, plus en deltidsanställd som är en familjemedlem. Företagsledarna har båda en universitetsutbildning, teknik-agronom respektive husdjursagronom. Ena företagsledaren har huvudansvar för kostallet och den andra för växtodlingen. Båda är ansvariga för rekryteringen av ny personal. De har jobbat med rekrytering av personal i ca 30 år.

Företag 4

Företaget ligger i Uppland och har huvudfokus på växtodling, bedriver en äggproduktion och även bostäder och skogsbruk. Företaget sysselsätter 10st, där 6st är heltider året runt. Företagsledaren är inspektor på företaget och har tillsammans med ägaren ansvar för rekryteringen i företaget. Inspektorn har jobbat med rekrytering i 4 år och har en utbildning som lantmästare.

Företag 5

Företaget ligger i Skåne och bedriver växtodling, samt skogsbruk och bostäder. De har 7st anställda som jobbar i jordbruket, 3st på kontoret, 5st i

skogen och 3st i byggsektorn. Företagsledaren är inspektor och har 10 års erfarenhet av att rekrytera personal samt att hen är utbildad dansk ekonomiagronom, vilket är en liknande utbildning som den svenska lantmästarutbildningen. Företagsledaren utför tillsammans med en av medarbetarna rekryteringen av ny personal.

Företag 6

Ett växtodlingsföretag i Skåne som har inriktat sig på grönsaker. Företaget både odlar och packar sina varor. I packfabriken jobbar 120st personer och utomhus under sommarperioden jobbar 30st med odlingen. De har även 4st som sköter om byggnader och maskiner året runt. Företagsledaren är ägare och chef för företaget. Företagsledaren har erfarenhet av rekrytering i ca 30 år och delegerar stora delar av den aktiva rekryteringen till sin personal. Hen är utbildad civilekonom och lantmästare.

Företag 7

Företaget ligger i Skåne och bedriver skogsbruk och lantbruk. Företagsledaren driver företaget tillsammans med sitt syskon. Företagsledaren har ansvaret för lantbruksdelen i företaget, nötköttsproduktion och växtodling. De har 6st som jobbar med nötkreaturen, 3st snickare och en städerska samt syskonets partner som hjälper till med det administrativa. Företagsledaren har jobbat med rekrytering i olika branscher i ca 30 år och har en utbildning som civilingenjör i maskinteknik.

Företag 8

Företaget ligger i Skåne och består av växtodling, verkstads- och åkeriverksamhet. De båda företagsledarna har rekryterat i ca 8-10 år. De har 2st heltids anställda i växtodlingen, 3st anställda i åkeriet och en person som jobbar på kontoret. Båda företagsledarna har en lantmästarutbildning.

Företag 9

Företaget är beläget i Skåne och har fokus på växtodling. De anställda består av 12st traktorförare, 2st driftledare, 2st och 1st fåraherde. De lejer även in 2st egenföretagare under säsong. Företagsledaren är VD på företaget och är utbildad dansk ekonomiagronom och har jobbat med rekrytering i 16år.

Företag 10

Detta företag ligger i Uppland och bedriver växtodling, slaktsvinsproduktion, nötköttproduktion och entreprenad. Det är 8st anställda totalt i företaget. Företagsledaren är ägare och chef samt har erfarenhet av rekrytering av personal i 17 år, samt har en lantmästarutbildning.

Tillvägagångssätt

Inför studien gjordes efterforskningar i ämnet rekrytering, både i böcker, artiklar och examensarbeten. Sökmotorn *Google scholar* användes och även SLU:s sökmotor, *Epsilon*, för att hitta avhandlingar och artiklar inom ämnet. Efter samtalat med handledare valdes ämne, syfte och frågeställningar, samt att ämnet diskuterades och avgränsades. Databasen *LIBRIS* har också används för att hitta böcker online och för att kunna beställa material till Alnarps bibliotek. Sökord som ”rekrytering i lantbruket”, ”rekrytering av personal i lantbruket”, ”rekrytering” och liknande användes på svenska och engelska för att söka information på sökmotorerna. Den valda teoretiska referensramen valdes efter hur väl källorna kunde svara på studiens syfte och irrelevanta källor valdes bort. Teorierna valdes efter hur förståelig teorin var och om den kunde bidra att belysa svaren på studiens frågeställningar och därmed uppfylla syftet. Möten och dialog med handledaren har upprepats kontinuerligt under arbetets gång. Under studiens gång har även författaren fört dagbok. En intervjuguide gjordes utifrån studiens frågeställningar som sedan kopplades till intervjufrågorna.

Vid kontakt med valda företagsledare skickades e-post ut. Det beskrev syfte, bakgrund och kortfattad information om författaren, samt att intervjun skulle anonymiseras. Över e-post eller telefon bestämdes datum för intervjun. Några dagar innan intervjuerna ringdes eller e-postades företagsledarna för att kontrollera plats och tid, samt att intervjufrågor skickades till företagsledarna. Detta för att de skulle kunna förbereda sig och därmed få intervjun att gå smidigt. Enligt studentens erfarenhet kan det vara mycket svårt att få lantbruksföretagare att prioritera deltagandet i en undersökning under en mycket arbetsintensiv period, som styrs mycket av väder och vind. Därför utfördes intervjuerna under en lugnare period, vilket gjorde att intervjupersonerna antagligen var mindre stressade och avslappnade under intervjutillfället. Författaren hoppades på att det skulle bli enklare att hitta en gemensam tid för att utföra intervjuerna under denna period. Enligt Seidman (1998) bör en provintervju utföras innan de riktiga intervjuerna. Detta för att för hitta eventuella feltolkningar och för att öva upp intervjutekniken (Seidman, 1998). Författaren följde dessa anvisningar och provintervjuvande en lantbruksföretagare innan intervjuerna med de riktiga företagarna utfördes.

Enligt Davidsson (2011) börjar intervjuaren berätta om bakgrund, syftet med studien, frågan om ljudinspelning var okej lyftes och att deltagaren var anonym samt att inspelningen skulle förstöras efter transkribering. Det är även viktigt att intervjuaren skapar en god kontakt med den intervjuade genom att lyssna uppmärksamt, genom att visa intresse, förståelse och respekt. På slutet av intervjun sammanfattar intervjuaren vad som hade sagt samt att intervjupersonen har chans att återkoppla, göra tillägg eller ställa frågor. (Klave, 2014) Torst (1997) rekommenderar att intervjupersonerna ska få välja plats för intervjun, på grund av att personerna är villiga att ställa upp. Efter intervjun rekommenderar Klave (2014) att intervjuaren gör en skriftlig återkoppling på 5-10 min för att fånga intryck av intervjun och samla lärdomar som har uppmärksammats lite extra. Författaren har gått tillväga på det sätt som har beskrivits ovan. Intervjuerna varade mellan 50-70 min och utfördes i företagsledarens hem, på företagsledarens kontor och i en lunchrestaurang.

För att kunna dra slutsatser och komma fram till ett resultat kan ett inspelat empiriskt material transkriberades ord för ord. När en text analyseras genom tematisering finns det olika delar att titta på: att hitta teman som finns i texten, sälla ut teman som gör materialet mer lätthanterligt och hitta teman som går i linje med syftet. Det finns många olika tekniker att använda i tematisering: *upprepnig*, dvs. att läsaren hittar abstrakt som återkommer i intervjuerna upprepade gånger, *olikheter och likheter* vilket betyder att läsaren letar efter likheter och olikheter mellan intervjuerna. De abstrakt som hittas och skiljs ut markeras med en markeringspenna. När ett större antal teman har utkristalliserats, väljs ett mindre antal som är mest framträdande för vidare analys. (Grey & Russell, 2003) Studiens empiriska material har bearbetats enligt ovan. De framtagna temana har varit grunden för analysen. I analysen jämförs den referensramen och teorin med resultatet. Följande teman som följer i riktlinje med studiens frågeställningar valdes ut: Rekryteringsprocessens struktur, Upplevda svårigheter för företagsledaren, Vad skulle kunna underlätta för företagsledaren under rekryteringsprocessen och Kvalifikationer på de arbetssökande.

Giltighet och tillförlitlighet

Värdet av en studie kan och bör alltid ifrågasättas, eftersom det finns många faktorer som spelar in och påverkar under studiens gång. Hur en studie läggs upp och genomförs gör skillnad i hur trovärdigt resultatet blir. Intervjusituationen är ett exempel på hur intervjuarens föreställningar, förkunskaper och åsikter kan färga svaren som kommer från företagsledarna. Under intervjuerna har detta funnits i intervjuarens medvetande och avsikten har varit att hålla sig så objektiv som möjligt. Under intervjuerna har intervjuaren koncentrerat sig på att lyssna och fråga uppföljande frågor för att verkligen

förstå personen som intervjuas. Enligt Torst (1997) är människan inte konsekvent, tvärt om, hen är en aktör i en process som gör att svaren inte alls nödvändigtvis bli den samma varje gång samma fråga ställs. Därmed finns det alltid en risk för att resultatet av analysen av intervjuerna inte stämmer. För att hindra feltolkningar har intervjuerna spelats in för att kunna lyssna på intervjuerna i efterhand och därmed minska risken för missförstånd. De återkopplande anteckningarna som görs efter varje intervju är också ett sätt att fånga kroppsspråk, känsla och intryck som inte kommer med på ljudfilen. Resultatet har även skickats till de intervjuade för att få en återkoppling om författarens tolkning stämmer med deras uppfattning.

Den geografiska aspekten har också relevans. I studien är det empiriska materialet insamlat i två större områden i Sverige, vilket gör att studien inte kan relateras till hela Sverige. För att höja trovärdigheten skulle flera intervjuer kunnat göras, vilka skulle vara utspridda över hela Sverige. Dock valdes dessa två områden, på grund av att de var mer lättåtkomliga för författaren. Att studien är en kvalitativ studie gör även att undersökningsområdet hålls till en begränsande population. Tidsbegränsningen avgör även vad som är genomförbart rent praktiskt. Under studiens gång har dagbok utförts kontinuerligt. Detta för att kunna gå tillbaka och få ett helhetsintryck av processen och därmed fånga upp värdeskapande information till studien.

RESULTAT

I följande kapitel presenteras resultatet av intervjuerna med de tio företagen, som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. Presentationen delas upp i teman som grundar sig i det empiriska materialet och i studiens frågeställningar. Citat från intervjuerna kommer att exemplifieras utifrån de valda temana.

Rekryteringsprocessens

Företag 1 konstaterar att de har någon "*röd tråd*" i hur rekryteringen blir utförd i företaget. Tillvägagångssätten har varit varierande. De har gått genom Arbetsförmedlingen, använt sig av annons i lantbrukstidningar och på Grönajobb med varierande resultat. Personer har även tagit kontakt med företaget och efterfrågat arbete. Alla gånger har det inte funnits någon ledig tjänst, men dessa kunde företagsledaren istället ha i åtanke och tipsa kollegor om. Det hade även förekommit att barnen till de två familjerna som driver företaget har hoppat in och arbetat under perioder. Företagsledaren uppskattar att hen lägger ner 2-3st arbetsdagar på en rekrytering. Rent kostnadsmässigt är det endast arbetstidskostnaden. Det kostar mer om en annons i en tidning

används. Företagsledaren påpekar att rekrytering handlar mycket om planering.

Företag 2 har inte så stor omsättning av personal, men när de ska rekryterar börjar de med att reflektera över vilka behov de har för att sedan kunna sammanställa det i en annons. De sista åren har de bara använt sig av webbsidan *Grönajobb*. Däremot om de skulle söka efter någon som skulle ta mer ansvar skulle de eventuellt sätta ut en annons i någon lantbrukstidning för att nå ut över hela landet. Företaget har oftare vikariatjänster på grund av föräldraledighet. Personer har även ringt och frågat efter arbete när ingen tjänst är ledig. Dessa har vid ett senare tillfälle handplockats till arbete som hade kommit upp vid ett senare tillfälle. Det har också hänt att de finns en ledig tjänst när någon har ringt, vilket har ledat till anställning. Företagsledaren börjar intervjua folk innan ansökningstiden är över. De får in ca 35 st sökningar till en vanlig tjänst och till ett vikariat får de ca 25 st ansökningar. De bästa kandidaterna som valts ut från intervjuerna får även provjobba innan anställning. Svaren kommer oftast på e-post, men det uppskattas om den sökande ringer och gör ett gott intryck. Företagsledaren uppskattar att hen lägger ca 6 h på intervjuer, plus arbetstid innan och tid till de potentiella kandidaterna när de ska provjobba. Två dagar med ”provjobb” tycker företagsledaren känns bra. Rekryteringen kostar inget förutom arbetstiden. Det är gratis att lägga upp på *Grönajobb*, men en annons i tidningen skulle kosta mera.

Företag 3 rekryterade en ny person genom att be sin anställda att försöka hitta någon lämplig person som denne kunde trivas med och därigenom fick de kontakt med den person de anställde. De har erfarenhet av rekrytering genom Arbetsförmedlingen och de har även haft annonser i lantbrukstidningar. De framhåller att det är enklare och att de lägger mindre tid på att anställa nu på grund av tillgången på bra teknik som till exempel mobil och internet. De anser att de har lagt väldigt lite tid på rekrytering. En av företagsledarna berättar att de har antingen ringt till olika lantbruksgymnasier för att få förslag på potentiella kandidater. Därigenom får de referenser på personen av dennes lärare. Det har inte lagts ner mycket pengar på rekrytering, utan den första de har frågat har också ofta blivit den som får jobbet. De har ett brett kontaktnät inom branschen och det anser att de gynnar dem. De flesta personer som de har anställt har på något sätt varit genom kontakter. De framhåller även att de med tiden blivit bättre på rekryteringsprocessen.

Företag 4 har använt sig av lantbruksskolor vid sin rekrytering av ny personal. Företagsledaren har erbjudit praktikplats i företaget och därifrån har praktikplatsen eventuellt lett till en anställning. Detta för att kunna ”*känna lite på dem*”, innan en anställning har erbjudits. Annonsering har inte används. Det finns tankar på att starta en Facebook-sida för att kunna göra lite reklam för entreprenadverksamhet och även för att kunna lägga upp lediga tjänster och praktikplatser. Praktikanterna brukar arbeta en eller två säsonger sedan byter de arbetsplats eller pluggar vidare. Det har hänt att

företagsledaren har erbjudit en heltid till en praktikant direkt efter gymnasiet. Rekrytering till äggproduktionen har det skett genom kontakter i närområdet och genom sommarjobb. Företagsledaren resonerar att han varken lägger mycket tid eller pengar på rekrytering. Dock anser hen att det är svårare med rekryteringen till äggproduktionen, kanske det inte är ett lika attraktivt yrke resonerar företagsledaren. Nu funderar företagsledaren om det inte löser sig med rekryteringen till äggproduktionen att gå ut med en annons i en branschtidning för fjäderfä. Företagsledaren avslutar med att säga: *”Rekryteringen har varit lite av ett självspelande piano.”*

Företag 5 tänker först ut vad anställningen kommer att innebära och vilken kompetens som behövs. Med hjälp av den inofficiella ledaren på arbetsplatsen diskuterar de vilket behov som finns och de talar även med dem som kommer att jobba närmast med den nya personen. Förarbetet uppskattas ta ungefär en dag. Krav på erfarenheter och kompetens sammanställs i en annons som sedan går ut i lantbrukstidningar. Annonser brukar kosta runt 5 000-7 000 kr. När ansökningarna kommer in går den inofficiella ledaren och företagsledaren igenom ansökningarna. De sorterar upp dem i tre högar: ja, nej och kanske, för att sedan diskutera med varandra för att komma fram till kandidater till intervjuerna. Företagsledaren berättar att vissa ansökningar läses igenom två till tre gånger för att vara säkra på att gallringen blir riktig. Sedan bestäms vilka frågor de ska ställa under intervjun. Den inofficiella ledaren leder alla intervjuer, på grund av att det är hen den nya personen kommer att arbeta med mest, företagsledaren är också delaktig i intervjuprocessen. Företagsledaren gör mycket kontorsjobb och har inte lika mycket kontakt med de anställda, medan den inofficiella ledaren är mer insatt i arbetet. Företagsledaren resonerar att allt tar ungefär en hel arbetsvecka och nämner även att de skickar svar till de som inte fick anställningen via mail. Företagsledaren nämner även att hen anställde en fördetta kollega och ibland har de anställda som har förslag på potentiella kandidater. Det har också hänt att praktikanter börjar jobba på företaget efter skolan.

Företag 6 sänder ut de flesta annonser genom Arbetsförmedlingens hemsida där annonsen går ut internationellt. Företaget har både säsongsanställda och fastanställda. De anställda är uppdelade i två arbetsavdelningar. Den ena berör utearbete med växtodling med mera och den andra är packningsarbeten i packningsfabriken. Till utomhusarbetet finns de fem stycken som är ansvariga för rekryteringen. De rekryterar i sina egna hemländer och det är mycket släktingar, familj och vänner som rekryteras. De hittar potentiella kandidater och intervjuar dem för företagets räkning. De som rekryterar har sedan ansvar för de nya personerna. Sökande av anställda till packfabriken går igenom annons på arbetsförmedlingen till stor del. Några stora pengar läggs det inte ner på rekrytering, dock kan det ta lite extra tid då en förman anställs. Detta brukar vara en som redan anställd i företaget. De har aldrig använt sig av tidningsannonser.

Företag 7 har haft lite olika sätt att rekrytera genom åren. De började anställa inom familjen, far och farbror på deltid. De använde sig mycket av tjänsteföretag från början, men när företaget expanderade blev det flera anställda. Gårdarna som företaget äger behövde renoveras och en byggfirma lejdades, två av dem som arbetade där fick frågan om de ville börja arbeta hos Företag 7 istället, vilket de gjorde. De har aldrig sökt anställda genom Arbetsförmedlingen, utan har alltid hittat dem själva. De personer de hittat har antingen varit entreprenörer själva eller varit praktikanter på företaget. Vid ett tillfälle köpte de en gård och på den gården arbetade en person som sedan började arbeta hos dem. Det har även hänt att en person som arbetade på ett närliggande företag ringde upp och frågade om arbete och därmed bytte till Företag 7. En av de anställda, en snickare, har också letat upp två nya snickare till Företag 7. Hyresgästerna till företagets bostäder har företagsledaren också en baktanke med. De hyr ut band annat till en snickare och det säger företagsledaren är extra intressant eftersom denne eventuellt skulle kunna bli en ny anställd i framtiden. Företagsledaren nämner också att vid uthyrning av jakt i företagets skog har genererat att jägaren i fråga kom och jobbade för företaget.

Företag 8 har två företagsledare där båda rekryterar ny personal. De börjar göra en lista på krav, för att sedan gå ut med en annons i en lantbrukstidning. De har även använt sig av Arbetsförmedlingen, men inte längre. Genom att annonsera i lantbrukstidningen kommer även annonsen på tidningens webbsida. När ansökningarna har kommit in väljs kandidater ut till intervju. Båda försöker vara med på intervjuerna, men det händer att de delar upp sig om någon av dem inte är tillgänglig. En av de anställda har också fått ställt upp som intervjuare vid något tillfälle. De använder sig provanställning. Ekonomiskt läggs det inte ut mycket pengar på rekryteringen förutom arbetstid och annons. De anser att leja en rekryteringsfirma skulle vara mycket dyrare och att introducera personen i företaget är det som kostar mest och tar längs tid. Företagsledarna konstaterar att rekryteringen går 50% via annonser och 50% via kontakter. Det har varit en del anställningar inom familjen, men också genom lantbruksskolor. Ibland har det gått igenom ”mun mot mun” metoden och därmed har arbetssökande ringt och frågat om det finns någon ledig tjänst.

Företag 9 berättar att de har satt ut annons både på Grönajobb och i lantbrukstidningar samt gått genom Arbetsförmedlingen. Inget av alternativen upplevs som effektivt av företagsledaren. Effektivt menar företagsledaren att det är när de får ett stort antal sökande. Dock är det bara speciella tjänster som sätts ut som en annons i tidningen i nuläget. Rekryteringen går idag främst via företagets sida på Facebook. De har 30 000st som går genom sidan varje dag och 3 000st som följer den, vilket företagsledaren antyder räcker ganska långt. Det förekommer också att företagsledaren frågar sina medarbetare om de vet någon lämplig kandidat. När de har tagit emot ansökningar till en annons om traktorförartjänst på företagets hemsida tas kandidater ut som sedan får komma till intervju. Vidare

väljs 2-3st ut för att intervjuas av en panel som består 2-3st nyckelpersoner för just den tjänsten som erbjuds. Personerna är anställda i företaget sedan innan och tillsammans bestämmer de vilken person som får tjänsten. Om en driftledare ska anställas använder företaget istället en rekryteringsfirma. Företagsledaren ser inte detta som effektivt, företaget får få ansökande till en hög kostnad, men det som gör det värdefullt är den personlighetsanalys som görs igenom rekryteringsfirman. Däremot händer det att företagsledaren och hans kollegor ringer varandra för att fråga om potentiella kandidater vid tillfällen då flera företag har annonser ute samtidigt eller att folk spontant hör av sig och söker arbete hos företaget.

Företag 10 har gått flera olika vägar för att hitta rätt person till företagets tjänster. De har använt annons i lantbrukstidningar, på Grönajobb och på Arbetsförmedlingen. Den senaste tiden har de använt sig av företagets Facebooksida och deras webbsida. Majoriteten svarar på annonsen via mail. Om de ringer kopplas deras röst till deras ansökning, vilket kan vara positivt. När rekryteringen inte går via en annons går det ofta igenom ”mun mot mun” metoden. Företagsledaren säger:

”Den största dominoeffekten är de anställda. De pratar med anställda på andra lantbruksföretag, som sin tur pratar och så vidare.”

Företagsledaren talar även med sina kollegor och kontakter i branschen. Den senaste gången var det företagets växtodlingsrådgivare som hade ett förslag på en lämplig person. Dock konstaterar företagsledaren att bedömningsmallen blir mycket smal då bara en person bedöms. Det har funnit sommarjobbare som senare har blivit anställda. Företagsledaren menar att en annons även har ett sekundärt syfte att marknadsföra företaget. Arbetstiden och annonsen uppskattas till att ligga mellan 10 000-15 000 tusen kronor och arbetstiden är mellan 10-20 h.

Avslutningsvis finns det ett missnöje med Arbetsförmedlingen finns hos Företag 2, 3, 8, 9 och 10. De flesta fick väldigt många ansökningar som är irrelevanta och därmed tar det lång tid att gallra ut de rätta kandidaterna.

Upplevda svårigheter hos företagsledaren

Företag 1 upplever att det finns stora problem med rekryteringen i branschen. Företagsledaren nämner att det handlar om att det blir färre och färre personer som har den rätta kompetensen. Det menar företagsledaren beror på dagens lantbruksskolor. Hen jämför med 30 år sedan då många fler gick lantbruksskola och det fanns grisar på varje lantbruksskola i jämförelse med idag. Idag fokuseras det mer på hästar och smådjur. Detta leder till att företaget måste lägga större resurser på att utbilda de personer företaget anställer. Det svåraste är att hitta rätt person till en anställning tycker företagsledaren. Hitta den rätta

kombinationen av driv och kvalifikationer. Hen tycker att det blir svårare att rekrytera med det samhälle vi lever idag.

”De här med att göra rätt för sig, att jobba det är inte fint längre. (...) Allt i livet går ut på gym tid, annan tid, allt annat än arbete.”

Företagsledaren konstaterar att det är en annan attityd hos dem som kommer från andra länder än Sverige. De är mer villiga att lägga tid på arbete. Företagsledaren konstaterar att det inte finns någon stolthet längre över att utföra sitt dagsverke.

Företag 2 konstaterar att många som söker arbete är engagerade i djur, men att det är få personer som vet vad arbetet egentligen handlar om. Hen ser det som en svårighet att kunna gallra mellan alla dessa personer. Det är lätt att missa någon som skulle kunna vara rätt person. Företagsledaren har erfarenheter av felrekrytering, vilket har upplevts negativt.

”En person som blir fel rekryterad kommer att kräva massa energi av mig. Det kan vara risker för konflikter på arbetsplatsen och det drabbar på alla sätt det ekonomiska utfallet också.(...) Det spelar ingen roll vilka rutiner vi har om vi inte har en bra arbetsgrupp”

Företagsledaren noterar att yngre människor har mycket höga krav på arbetsplatsen och de har koll på vad för krav de kan ställa och om de inte anser att arbetsplatsens är tillräckligt bra söker de arbete någon annanstans. Det konstateras att det finns alltid de företag som har det svårt att få sina anställda att arbeta hos dem under en längre tid. Med att det handlar om hur ledarskapet fungerar och hur de behandlar sina medarbetare.

”Jag hör fortfarande kollegor som säger dräng och piga till exempel. Det är för mig helt oacceptabelt.”

Piga och dräng ser företagsledaren som undervärderande och tycker att det på något sätt speglar hur arbetsgivaren ser på sin personal. Företagsledaren nämner också att branschen är alldeles för liten för att skapa sig ett dåligt rykte och nämner att det är därför det blir viktigt att sköta sin rekrytering på ett bra sätt. Till exempel att alla som söker får svar, även de som inte fick arbetet. De som kom på intervju ska även få en bra förklaring på varför de inte fick arbetet och önska dem välkommen tillbaka. Företagsledaren konstaterar att hen aldrig har lärt sig hur en anställningsintervju ska gå till, utan att företagsledaren har med tiden fått lära sig vad som fungerar och inte.

Företag 3 kan uppleva att det fokuseras mycket på småföretagande i branschorganisationer och i samhällsorgan. Istället för att fokusera på de lite större och en av företagsledarna tror att rekryteringen faller mellan stolarna. Det fokuseras på att de mindre företagen ska överleva, medan de som expanderar och blir större saknar kunskapen om anställda och att anställa.

Företag 4 har inga uttryckliga svårigheter under rekryteringsprocessen. Företagsledaren förlitar sig på företagets system med att använda sig av praktikanter som senare blir säsongarbetare. Företagsledaren litar på sin magkänsla och känner inget behov av mer kunskap eller något behov av en rekryteringsfirma i sin rekrytering.

Företag 5 har erfarenhet av felrekrytering. Det exemplet som företagsledaren tog upp berörde en person som företagsledaren hade jobbat med innan på ett tidigare jobb. På det tidigare jobbet hade det fungerat bra, men i detta företag trivdes inte personen och kom inte in i personalgruppen. Tillslut slutade personen. Vidare resonerar företagsledaren att alla i branschen har likande problem när det gäller rekrytering. Företagsledaren reflekterar över att det är svårt att ha personal som är vänner privat. Samma vänner vill ofta vara lediga från jobbet samtidigt och därmed kan det bli problematiskt, om det blir för få som kan arbeta vid ett givet tillfälle. Företagsledaren tror att det finns en brist på kunskap i branschen, men känner sig säker med företagets rekryteringsprocess. Dock skulle hen kunna vara mera professionell i sitt arbetssätt. Företagsledaren tycker att det känns jobbigt när en ny person ska anställas. Det tar tid och det är tråkigt. Det skulle vara mycket bättre om det gick fortare att hitta rätt person. Företagsledaren har sitt ursprung från Danmark och tycker att det är svårare att rekrytera person i Sverige än i Danmark. Det finns fler som vill arbeta i Danmark. Företagsledaren tycker inte om det svenska utbildningssystemet. Hen anser att det är alldeles för lite praktik och att de inte får chansen att se en helhet över jordbrukets säsonger. Det sista året borde vara mer praktiskt resonerar företagsledaren samt att utbildningen var bättre för 10-12 år sedan.

Företag 6 är inte intresserad av att anställa någon från ett lantbruksgymnasium i Sverige. Hen anser att arbetssökande från Sveriges lantbruksgymnasium inte har något driv och att de inte är problemlösare, vilket den utländska arbetskraften har och är. Företagsledaren ser inte att grönsaksbranschen har några problem med rekrytering. Företagsledaren upplever att det är majoriteten av de anställda i lantbruket är från utlandet och att andra grönsaksföretag har svårt att hitta folk till ledande befattningar. I de utbildningar som finns ser företagsledaren en stor brist på ledarskapsutbildning. Företagsledaren fortsätter att berätta att Företag 6 har skapat sig ett eget system, vilket hen tror att de flesta i lantbruket har gjort.

”Vi måste ta vara på den här rationaliseringen i mitt företag för att hänga med i det långa loppet. Därför måste jag också kunna rekrytera och inte bara dom där uppe, utan hela vägen ner. Samhället idag ställer högre och högre krav på oss. Och om vi inte är sist i kön här, men vi är inte så långt fram som industrin.”

Företag 7 ser en svårighet i branschens kultur. Det är okej att de anställda måste i princip vara tillgängliga i tid och i otid. De måste vara mycket flexibla med sina arbetstider och vara beredda på att arbeta mycket för en inte så hög

lön. Därför anser företagsledaren att det är dåligt att det har kommit in ”socialt ansvar” i visa märkningar på de råvaror företaget producerar, det vill säga att det finns en tidsbegränsning på hur mycket anställda får arbeta. Företagsledaren förutser att det kommer leda till att det blir nästan omöjligt att anställa någon i branschen eftersom yrket kräver att personer periodvis arbetar många timmar. De som äger företaget däremot får arbeta hur mycket som helst. Företagsledaren talar om att det är vanligt att företagare lejer in någon från ett tjänsteföretag tills de har hittat rätt person, istället för att anställa någon som inte känns bra. Det är ett låglöneyrke och de duktiga personerna som finns går vidare till försäljningsjobb och liknande. Lönsamheten är inte stor i branschen och företaget får konkurrera med svart arbetskraft. Vidare resonerar företagsledaren att inställningen till arbete i Sverige inte är vad den har varit. Företaget har haft anställda som är engagerade och motiverade till att arbeta, men de har haft kompisar som ifrågasätter arbetet. De undrar varför personen arbetar så mycket och om företaget utnyttjar personen. Företagsledaren avslutar:

”Det gäller att hitta någon som, när man rekryterar att det är en som accepterar branschens sätt att arbeta.”

Företag 8 anser de att det största problemet den senaste tiden är att det har varit få ansökande. Företagsledarna tar även upp intervjusituationen där de har haft problem med personer som inte har varit ärliga.

”Att det kan komma en del på anställningsintervju och säger att man kan allt och sedan när det kommer till kritan står de handfallna.”

Företagsledarna upplever även att det är svårt att ha ett så stort ansvar över sina anställda. De känner att de ansvarar även för personens fritid, eftersom om en person mår bra privat kommer denne även prestera bättre på arbetet. De har erfarenhet av personer som är villiga att flytta från andra delar av Sverige ner till Skåne för att börja arbeta, men det anser de kan vara problematiskt.

”Det är mer när de inte har någon släkting eller någon bekant, då blir det genast problem. Det är väl en av svårigheterna när man rekryterar. Man kan inte locka folk med vad som helst, utan man har ju ändå ett ansvar.”

Sedan uttrycker företagsledarna ett misstypke för lantbruksskolorna. Eleverna blir inte tillräckligt allsidiga och kunniga på de praktiska områdena. De personerna som är duktiga är det hög konkurrens om och de är många arbetsgivare vill anställa dessa personer. Företagsledarna konstaterar även att det är färre som utbildar sig och därmed finns det färre personer som har den rätta kompetensen. De upplever även att de arbetssökande har höga krav på arbetsplatsen, speciellt lastbilschaufförerna. Företagsledarna upplever att det är många som har problem att rekrytera personal i branschen. Vissa får många ansökningar, men det är bara ett fåtal som har rätt kompetens. Det upplevs att

rekryteringen blir svårare och svårare. Det beror på bland annat på att jobben blir mer avancerade. Den arbetssökande måste kunna mer om tekniks utrustning som till exempel GPS.

Företag 9 förstår att den ideal arbetssökande inte finns, men att de bör passa sig för att gallra för hårt bland de arbetssökande. Företagsledaren resonerar att det är de större företagen som syns och är kända som inte har svårt att hitta arbetssökande. Däremot har de mindre gårdarna svårare och framförallt att få tag i svensk arbetskraft. Det tror företagsledaren beror på själva arbetsplatsen, att många uppskattar den maskinpark och det antal kollegor ett större företag kan erbjuda i jämförelse med ett mindre. Företag 9 kan även erbjuda schema över deras arbetsdagar, speciellt under sprutningsperioden och det är få företag som kan erbjuda samma förmån samt att det är väldigt uppskattat bland de anställda. Företagsledaren berättar även om en period för några år sedan då de hade dåligt ryckte på grund av stora förändringar i företaget. Det gjorde att det var svårt att få tag i rätt folk och personalomsättningen var högre än vad den är idag.

Företag 10 punkterar vad viktigt det är att både arbetsgivare och arbetssökande måste vara ärliga med varandra från början för att undvika felrekryteringar. Vid en felrekrytering ville inte företagsledaren lägga upp en ny annons, eftersom som oron fanns för att företaget skulle få dåligt rykte. Oron att skrämja bort "guldkorn" med en allt för vräkig eller krävande annons finns också hos företagsledaren. Till djurskötarjobb ser företagsledaren en brist på kompetens. Det är många som vill jobba med djur, men det är få som förstår vad det innebär eller har erfarenhet. Förra gången företaget sökte fick de in 20-30 st ansökningar, var av 5 st uppfyllde kravet för anställningen. Företagsledaren säger att de sätter en person i en maskin som kostar mellan 1-3 miljoner kronor och till det får de en lantarbetarlön, vilket är en alldeles för dålig lön i jämförelse med vilket ansvar den anställde får ta.

Vad skulle kunna underlätta rekryteringen för företagsledaren?

Företag 1 har märkt att det lönar sig för företaget att vara tydlig mot dem som söker anställning hos företaget. Förväntningar på personen och hur lång tid personen tänkt sig i företaget blir relevant, eftersom då kan företagsledaren undvika att lägga tid och pengar på att utbilda en person som inte blir långvarig i företaget. Med ett större utbud av arbetssökande med rätt kvalifikationer är också något företagsledaren efterfrågar. Företagsledaren tror också det fattas i ledarskapskunskaper hos många andra företag. När många gårdar blir större och får fler anställda blir det svårare. Det är viktigt att planera rekryteringen i tid. **Företag 2** tror att mer kunskap och erfarenhet om hur en anställningsintervju kan läggas upp och vilka specifika frågor som

bör användas skulle underlätta hans rekrytering. Att lyssna på ett föredrag av någon som har erfarenhet av rekrytering eller gå efter någon slags mall skulle också kunna underlätta. Referenser på de arbetssökande är också värdeskapande. Företagsledaren är även öppen för att använda sig av personlighetstest vid rekryteringen för att få bättre precision att hitta rätt person. Att ha mångfald i en arbetsgrupp och att vara en bra arbetsgivare gör att det blir positiva effekter på rekryteringen. **Företag 3** ser en stor brist på kunskap bland sina kollegor i branschen. **Företag 4** ser det som att det är lättare att bli anställd för ledande befattningar om personen har ett brett kontaktnät och är lite ”känd”. I det fallet väger goda referenser tungt. **Företag 5** ser att det är bra att sträva efter en homogengrupp vid rekryteringen. Det är bra med en blandning av både yngre och äldre personer. Rekryteringen hänger på att Företag 5 har en bra och genomarbetad annons. Samtidigt är det viktigt att sprida ett gott rykte om själva arbetsplatsen. Företagsledaren har också funderat att börja använda sig Facebook eller liknande för att underlätta rekryteringen. **Företag 6** ser en möjlighet att förbättra sin hemsida och använda den som en kanal för rekrytering. Företagsledaren i Företag 6 vill även se satsningar på att förbättra ledarutbildningarna på lantbruksrelaterade utbildningar. **Företag 7** tror att sociala medier skulle kunna vara en kanal för lantbruket, dock har inte företaget kommit så långt ännu. Företagsledaren i Företag 7 är positiv till personlighetstest och det skulle vara bra att ha fler arbetssökande att välja bland. **Företag 8** skulle vilja begära mera från lantbrukssektorn. De skulle vilja se mera praktik i gymnasieutbildningen och därmed få fler sökande med rätt kompetens i framtiden. Företagsledarna ser en brist på kunskap bland sina kollegor. Att gå på någon föreläsning om rekrytering skulle vara positivt. Referenser hjälper till mycket i valet av person. **Företag 9** tycker det är relativt lätt att hitta rätt person, dock är det väldigt svårt när hen ska gallra ut arbetssökande efter deras personlighet. **Företag 10** tar upp att det är viktigt att inte skönmåla den tjänst erbjuds. Det är en fördel att kunna erbjuda en arbetsplats med personalutrymmen med omklädningsrum med mera när företaget söker nytt folk. Företagsledaren ser att mer kunskap om rekrytering inte skulle skada, men då måste det vara i ett sammanhang där det blir intressant. Företag 10 presenterar personen för personalgruppen, vilket hjälper till att hitta rätt person, då övriga i personalen får tycka till om personen.

Kvalifikationer på de arbetssökande

Företag 1 beskriver att det inte går hitta en arbetssökande som kan uppfylla alla krav företaget har, istället fokuserar de på att hitta en person som är vetgirig, intresserad och lär sig fort. Företagsledaren nämner att ”drivet” är en viktig egenskap, vilket landar mycket i personligheten och attityden. Personen ska utstråla säkerhet och framåtanda. Företagsledaren konstaterar att det kan vara nödvändigt att skala ner kravet på utbildningsnivå, men att de

ändå måste ha någon form av minimikrav på vad de arbetssökande ska kunna. Företagsledaren tar upp ett praktiskt exempel vid en anställning av en agronom till en djursköttjänst, men trots den högre utbildningen måste företagsledaren börja med att utbilda personen. För att företaget ska lägga ner pengar och tid på den ny anställde, så vill företagsledaren att den ny anställde ska stanna minst tre år. Det är även viktigt att den nya personen ställer upp på företagets värderingar, men denna kvalifikation är inte något som syns arbetsannonserna.

Företag 2 har tydliga krav på vad de arbetssökande ska ha. De vill ha personer som är utbildning eller erfarenhet inom de gröna näringarna och inte bara någon som tycker om djur.

”Jag tror det finns ett stort intresse att jobba med djur, men sedan ska man ha rätt inställning för att, (...) Det finns säkert duktiga bland dem också, men det blir en jobbigare rekrytering att sortera ut dem.”

Företagsledaren nämner att tidigare erfarenheter inom lantbruk är önskvärt, men att det är de personliga egenskaperna som väger tyngst. Det är även viktigt att personen passar in i arbetsgruppen på arbetsplatsen och ibland söker de en viss typ av personlighet, exempelvis någon med lite extra driv eller tävlingsinstinkt. Företagsledaren framhäver hur beroende företaget är av duktig personal som tar ansvar.

”Jag menar, vi har ingen som bara kommer och gör sitt jobb. Som har en arbetslista och betar av. Det funkar inte i vårt sätt att jobba. (...) de måste ha sitt eget driv. Man vill lära sig, man vill utvecklas.”

Företagsledaren berättar även om en grupp som ofta är väldigt motiverande och inspirerande för en arbetsgrupp. Det är unga personer som inte har gått vidare för att studera på högre nivå eller färdiga agronomer som kan komma med lite ny forskning och nya idéer till arbetsgruppen. Däremot spelar det ingen roll hur duktig personen är om inte personen har ett smidigt och positivt sätt för att den ska kunna fungera i arbetsgruppen. Företagsledaren anser att det är jätteviktigt vad de andra medarbetarna tycker om den eventuella nya personen, vilket påverkar vilken som blir anställd i slutändan. Desto mer erfarenhet av rekrytering företagsledaren har fått desto mer ser hen vilka egenskaper som funkar och inte. Det är viktigt att den nya personen provjobbar, eftersom det visar tydligare på vilka egenskaper personen har.

Företag 3 har haft anställda som har varit väldigt ”gröna” på lantbruk, till dem som är utbildande lantmästare. Det är en stor fördel om personen kommer från trakten eller kan tänka sig att bo på gården. Det gör att det är lättare för de anställda att ha jour och delad arbetsdag. Företagsledarna ser även att det är viktigt att den nyanställda kommer in i bygden. Det är viktigt med en bra fritid, för om de anställdas privata fungerar bra kommer det finnas större chans att det funkar bra på arbetet. Därför är det en fördel att ha någon

från trakten, eftersom dessa personer ofta redan har ett socialt sammanhang och en fritid. Ännu viktigare är det att personerna som jobbar trivs med varandra. Företagsledarna hade en lista på vad de tyckte var viktigast hos dem som sökte jobb. Det var rangordnat efter följande: kointresse, körkort, referenser från andra jobb eller skola, personkemi mellan företagsledarna och medarbetarna och att de kan tänka sig bo på gården. De önskar att de anställda stannar mellan tre till fyra år. Företaget har anställt många unga personer.

”Unga och hungriga, som vi kan forma tillsammans. De har inte så många förutfattade meningar om hur lantbruket ska fungerar. Vi utvecklas av deras ”dumma” frågor, vilket är positivt.”

Det har hänt att företagsledarna hade sett ut en person som de trodde på, men när denne träffade medarbetarna så sa medarbetarna nej. De ville inte jobba med den personen, vilket ledde till att personen inte blev anställd. Företagsledarna ser intresset som en mycket viktig faktor. Företagsledarna tittar även på utbildning och betygen hos de som söker. De anser att det är viktigt att de har grundkunskaperna med sig. De konstaterar också att: *”De behöver ha engagemang och kunna ta ansvar när de jobbar med mjölkkor”*. Därför blir företagarna skeptiska om den arbetssökande har många kurser som är underkända, eftersom de anser att det speglar den arbetssökandes egenskaper. De resonerar att den sociala kompetensen är något de värderar idag, men inte tidigare. Innan var de färre anställda och det skulle bara fungera mellan företagsledarna och den anställda, nu måste det även fungera mellan de anställda. Företaget har aldrig använt sig av personlighetstester eller liknande, de framhåller att det är magkänslan som får vara med och bestämma vilken person som ska anställas. De anställda måste även vara beredda på en flexibel arbetstid, att det är ett ”skitigt” jobb och ett olycksdrabbat yrke. Det anses också vara viktigt att den anställda har samma värderingar i djurskötsel, annars blir det svårt att arbeta med den personen.

Företag 4 finns det mycket intensiva perioder på året, vilket gör att de arbetssökande som ska anställas ska vara stresståliga. Det är viktigt med social kompetens och personkemin mellan företagsledaren och arbetsgruppen. Det är viktigt med att ha en ”känsla” för växtodling och maskiner. I hönseriet är det viktigt att ha ”djuröga”, det vill säga en speciell förmåga att se hur ett djur mår och vad djuret behöver, och har känsla för modern teknik. Att ha förståelse för helheten, det vill säga att det som görs på ett fält på våren påverkar vad resultatet blir på hösten.

”...du ska inte bara sitta och svänga på ratten, utan vara uppmärksam på vad som händer där bakom. Att vara uppmärksam: varför blir det så här?, varför hände det här? (...) Gör inte du det här rätt nu som kommer den inte stämna för honom som kommer efter.”

Företaget lär gärna upp nya personer, bara de har rätt personlighet och en känsla för växtodling. Värderingar ser företagsledaren som viktiga men det är

inget de går efter när de söker en ny medarbetare. Det är mer en ”känsla” som företagsledaren får om personen är rätt eller inte. Många hör av sig spontant, vilket visar att de har ett intresse och ett inre driv, vilket företagsledaren sätter värde på.

Företag 5 samlar sina krav på de ansökande i en annons. De rör sig om till exempel lantbruksrelaterad utbildning eller erfarenhet. I annonsen framhålls att arbetsgruppen är dynamisk och att de tycker om att arbeta med människor.

”Det är här med kunskap är en viktig grej, men känns det som personen inte kan komma in i personalgruppen så kan det vara katastrofalt.”

Det är viktigt att personen är social, trevlig och passar in. Företaget söker kompetensen, men den sociala delen är minst lika viktig och därför gallrar företagsledaren efter personligheten vid intervjutillfället. I annonsen står det inte något om personligheten, bara kompetensen. Även om en person blir rekryterad genom vänskap med en medarbetare, måste personen passa in bland de andra och uppfylla vissa krav. Personligheten företaget söker är öppen för nya människor, kan föra in nya idéer och de är problemlösare.

Företag 6 har många anställda och har tydliga direktiv vilka kvalitéer de anställda ska ha. Förmännen ska ha någon form av utbildning inom lantbruket, en anknytning till lantbruk eller erfarenhet av lantbruk. Företagsledaren reflekterar över att de som kommer från utlandet och arbetar har ett annat ”driv” än dem som har Sverige som moderland, vilket är en egenskap hen uppskattar. Utländska arbetare arbetar intensivt, är intresserade och framförallt är de duktiga på att lösa problem. Företagsledaren anser att det är svårt att hitta samma kvalitéer bland de som går ut ifrån lantbruksskolorna idag i Sverige. I företaget jobbar de i mindre grupper och där ser företagsledaren ett behov av att ledaren leder gruppen måste vara den som driver arbetsgruppen. Det är viktigt att vara stresstålig, effektiv och hålla samma tempo som arbetsgruppen. De som inte uppfyller de krav en person ska göra per dag eller timme byts ut. Den som ska bli anställd ska passa in i arbetsgruppen.

Företagsledaren i **Företag 7** säger följande: *”Så när vi rekryterar vill vi ha någon som kan utnyttja sin förmåga och kan bestämma själva.”* Företag 7 behöver anställda personer som är entreprenörer och är självgående. Företagsledarens upplevelse är att de som är duktiga att jobba med djur kanske inte var så duktiga i skolan. Att de som ska jobba med djuren ska vara lugna och inte prestationsinriktade. Företagsledaren anställer mycket efter referenser eller egenupplevd uppfattning om personen. Det framhävs att den anställda ska vara villig att arbeta många timmar och gärna tycka om när det är mycket att göra under en kort tid. Företagsledaren framhåller att det är ett låglönearbete så det gäller att hitta den som uppskatta friheten, att få bestämma lite själv och ha ett skiftande arbete. Den som passar för arbetet är

den som tycker att arbetet är intressant. Företagsledaren säger att de viktigaste är att den arbetssökande passar ihop med de andra i arbetsgruppen.

”Så dom nya ska vara beredda att acceptera varandra. Någon som kan se fördelar hos andra personer. Väldigt många är bra på att se nackdelar hos andra.”

Företag 8 har några grundkrav när de söker efter en ny anställd. Det är praktiska delar som sprut certifikat, kunna svenska språket och en godkänd gymnasieutbildning. Första intrycket vid intervjun är också viktigt. Företagsledarna fortsätter att beskriva en viktig egenskap hos deras lastbilschaufförer:

”Vi vill ju ha en lastbilschaufför ingen ratthållare. Det är stor skillnad på en ratthållare och en lastbilschaufför. (...) Skillnaden är ju att en chaufför kan ta sig fram och lösa problem. En ratthållare kan bara köra rakt fram på asfalt...”

Att ha praktiskt erfarenhet av jordbruk tycker företagsledarna är viktigt eller gått igenom någon utbildning i ämnet. Den arbetssökande ska ha grundläggande kunskaper och vara självgående. Vid intervjutillfället kontrolleras personkemi och hur ärliga de arbetssökande är. Företagsledarna trycker att viljan att arbeta är viktig och att de trivs med arbetet. Den arbetssökande måste även ha ett socialt uppträdande mot företagets kunder, vilket gör att det svenska språket blir viktigt. Företagsledarna konstaterar att det blir viktigare och viktigare med utbildning. Tekniken blir mer och mer avancerad och krävande.

Företag 9 har ett arbetssätt där företaget sysselsätter personalens arbetstid till 80%, de resterande 20% är till för den anställde att disponera på bästa sätt. Därmed behöver Företag 9 en relativ självständig personal. Företaget har gjort upp en standard kompetens där grundkraven på den arbetssökande finns. Det kan vara rent kunskapsmässigt som att de ska kunna maskinteknik eller uppfylla rent praktiska krav, till exempel att de ska ha tillgång till bil. Förutom dessa krav ska de även kunna passa in i arbetsgruppen.

”Vi vill ha någon som är engagerad, (...) Vi vill ha personer här som känner att det är kul och meningsfullt. (...) De ska funka i gruppen, men även i arbetsuppgiften. Folk som är här för lön är inte intressanta. Men folk som identifierar sig med verksamheten. Som vill gärna vara med, de är det vi gärna vill ha.”

Företagsledaren konstaterar att den ideala arbetaren med all praktiskt kunskap, den goda sociala kompetensen och uppfyller alla övriga krav finns inte. Därför måste egenskaper och kompetens väljas och prioriteras. Under intervjun använder företagsledaren sig av sin magkänsla för att hitta rätt personlighet. Företagsledaren säger: *”...få en bild och försöka se in bakom personen.”*

Företag 10 nämner att den arbetssökande måste fungera i arbetsgruppen. Företagsledaren har exempel på när en person inte fungerade i arbetsgruppen. Personen var kompetent, men kom inte in i gruppen. Det slutade med att personen slutade, vilket ledde till att produktionssiffrorna gick ner men arbetslaget fungerade bättre. Vidare berör företagsledaren att det första intrycket vid anställningsintervjun är viktigt. Det ska vara ett fast handslag, kroppshållning, blick och ett gott bemötande säger väldigt mycket om personen enligt företagsledaren. Det är viktigt att både företaget och den arbetssökande är ärliga i sin kommunikation. Företagsledaren konstaterar även: *”Ja, om man har rätt inställning och är villig att lära sig och är hungrig, då har man förmågan.”*. Det ses också som ett plus om personen har tidigare erfarenheter. *”Intresseerfarenhet är det bästa”*. Det vill säga när en person har ett intresse som kan gynna jobbet. Företagsledaren berättar när det gäller djurskötsel att det måste vara en person som har ”känsla” för det och har erfarenhet. Hen konstaterar att det finns många som är engagerade i djur som söker, men att många har fel bild om vad det innebär.

Sedan anser sig företagsledaren vara villig att lära sig mer om rekrytering, men undrar vilken typ av kunskap det verkligen krävs. Hen anser att det måste vara riktat mot branschen och inte igenom en allmän kurs. Gärna från någon rådgivarorganisation för att det ska kunna bli intressant eller få höra om erfarenheter från andra företag.

ANALYS

I detta kapitel kopplas empiri, referensramen och teori samman. För att det ska vara lätt att följa med i texten kommer resultatet analyseras utifrån samma teman som föregående kapitel. Detta kommer att belysa information som ska kunna svara på studiens frågeställningar och även för att uppfylla studiens syfte.

Rekryteringsprocessen

I lantbruksföretag är det mycket vanligt att rekryteringen sker genom nepotism, det vill säga inom familjen och släkten (Jordbruksstatistikens sammanställning, 2015; Holzer 1987,1988). Resultatet från empirin kan bekräfta detta, 7 av 10 av de tio företagen hade erfarenhet av att ha en medarbetare som tillhör familjen i företaget. Enligt Gusdorf (2008) används de anställda som hjälpmedel i rekryteringsprocessen. Studiens resultat visar på detta. Företag 3 berättade att de aktivt bad sina medarbetare att hitta någon som var lämplig. Företag 6 delegerar stora delar av rekryteringen till sina anställda. Företag 7 var det en av de anställda snickarna som hittade två nya

snickare som företagsledaren anställde. Företagsledaren i Företag 10 ser de anställda som ett av de bästa sätten att hitta nya anställda. Gusdorf (2008) påpekar att detta kan minimera mångfalden i arbetsgruppen och mångfalden anser både Företag 2, 5 och 10 är en viktig faktor i arbetsgruppen, vilket visar på en motsägelse i det empiriska materialet.

I referensramen berättas det om anställningsannonser i tidningar och på internet (Gusdorf, 2008). Alla företagen utom Företag 4 och 7 har använt sig annons någon gång under sin rekryteringstid. Företag 4 funderar på att lägga ut en annons i framtiden och Företag 7 vill ha fler arbetssökande, men har aldrig använt sig av en annons, utan har gått via kontakter. Det anses billigare att lägga upp annonsen på internet (Gusdorf, 2008), vilket bekräftas av Företag 9 och 10. Prien (1992) förslår att ansökningstiden ska vara på tre veckor och om det inte blir mer sökande än 15st skulle tiden förlängas. Detta är inget som framgår av det empiriska resultatet. Det har varierat i både tid och antalet sökande.

Precis som Gusdorf (2008), påpekar fler av företagen att det är dyrt att hyra in en rekryteringsfirma. Att leja en rekryteringsfirma är det få av företagen som gör. Vid anställning av en person som ska ha en högre befattning använder Företag 9 sig av en rekryteringsfirma. Företag 9 anser att det är ekonomiskt försvarbart på grund av den personlighetsanalys som görs under rekryteringsfirmans ansvar.

Gusdorf (2008) tar även upp rekryteringen av personal som går igenom att företaget erbjuder praktikplats på företaget. Företag 4 jobbar i princip bara med praktikanter för att kunna säkra framtidens rekryteringsbehov. Företag 7 har också använt sig av praktikanter.

Enligt Lindelöws (2008) tolvstegs modell finns en struktur i hur en rekryteringsprocess ser ut och att rekryteringen ska innehålla reflektioner om vad den arbetssökande ska kunna bidra till företaget strategiskt. Alla de tio företagen gör förberedelser inför en rekryteringsprocess med bland annat kravspecifikation och kompetensbehov, dock nämns de arbetssökande sällan i ett strategiskt perspektiv av företagsledarna. Urvalet är inte något alla företag gör eftersom alla inte använder sig av ansökningar, utan går igenom kontakter, nepotism, praktikanter eller spontana möten. Alla som använder i någon form av annons gör ett urval. Prien (1992) förespråkar att dela upp ansökningarna i intressanta, mellangruppen och ointressanta. Företag 5 har ett liknande sätt att delar upp ansökningarna på: i tre högar med ja, nej och kanske. Efter grovgallringen utförs intervjuer med de potentiella kandidaterna. Enligt Lindelöw (2008) kan intervjuerna ske på lite olika vis, de kan vara flera intervjuer i flera steg och det kan också kompletteras med kunskapstest eller liknande. Resultatet visar att de företag som har delgivit hur deras intervjuer går till, är det vanligaste att intervjun sker med en person åt gången. Företag 9 intervjuar i två omgångar. En första omgången är det en grupp som har blivit valda utifrån grovgallringen, sedan väljs två till tre utav

dem för ytterligare en intervju. Dock är det ingen av företagen som använder sig av personlighetstest, kunskapstest eller liknande.

Upplevda svårigheter hos företagsledaren

Enligt Elg (2009) kan en felrekrytering leda till mindre effektivitet, ha en negativ påverkan på företaget och kosta tid och pengar. Det kan bero på att kravprofilen och arbetsuppgifterna inte framställs på ett rättvist sätt (Elg, 2009). Lindelöw (2008) skriver att det är viktigt att vara tydlig med företagets förväntningar och krav på de arbetssökande. Enligt Kristof (1996) handlar P-G fit om hur väl en person passar in med de andra personerna på arbetsplatsen. Flera av företagen i studien har upplevt en felrekrytering, vilket har upplevts som svårt och negativt. Företag 2 och 10 har haft en felrekrytering som tog mycket energi från företagsledaren, påverkade företagets ekonomi och arbetsgruppen. Företag 10 och 8 trycker på att det är viktigt att arbetsgivaren och arbetssökande ska vara ärliga med varandra från början. Företag 5 hade en felrekrytering där den nya personen aldrig kom in i gruppen, det vill säga det uppstod ingen P-G fit. Företag 5 och 10 ger exempel på Complementary P-G fit. För att en Complementary fit ska kunna uppstå, måste rätt information gå ut till båda parter, för undvika en match som göras på fel grunder och därmed sluta i en eventuell felrekrytering.

Företag 1, 5, 6, 8 och 10 nämner bristen på kompetens eller missnöje med lantbruksskolornas utbildning. Företag 1 lägger pengar och tid på de nyanställdas utbildning innan de kan arbeta självständigt till 100% i företaget. Denna brist på kunskap kan speglas i Demands-Abilities P-J fit. Enligt Kristof-Brown (2005) handlar Demands-Abilities P-J fit om när en persons förmågor, kompetens och egenskaper matchar arbetets krav. Med denna svårighet att hitta rätt kompetens visar på att en Demands-Abilities P-J fit är svårt att uppnå. Företag 5 nämner bristen på praktisk kunskap inom växtodling och maskin hantering och Företag 8 och 10 har upplevt att det är få kompetenta arbetssökande som söker deras tjänster. Företag 6 ser en brist på ledarskapsutbildning på de högre nivåerna i lantbruksutbildnings sammanhang.

Person-Vocation fit (P-V), handlar om att yrkets personlighet ska överensstämma med den ansökandes personlighet (Kristof, 1996) . Det är svårt att attraheras ny personal om deras yrkes personlighet inte överensstämmer med de ansökandes personlighet. Företag 1, 6 och 7 nämner att det har skett en förändring över tid när det gäller synen på arbete. Det anses inte vara hållbart att arbeta i den mängd timmar som många personer i lantbrukets yrken gör. Det finns en förväntan på mer regelbundna tider och att arbeta på andra sätt än vad som gjordes för ett antal år sedan. Detta ses som ett bekymmer, eftersom det blir svårare att attrahera ny personal. Detta ligger i yrkets personlighet, där lantbruket i dessa företag har en traditionell bild över vad lantbruksyrket innebär. Ett dåligt ryckte om arbetsplatsen kan

försvåra och ett gott ryckte kan underlätta attraktionen av personal (Ahlberg, 2008). Det menar 6 av 10 företag att ryktet har påverkar hur många det är som söker och vilka det är som söker arbete hos företaget.

Vad skulle kunna underlätta rekryteringen för företagsledaren?

Enligt Gusdorf (2008) är det vanligt att engagera sina anställda i rekryteringsprocessen. Det är 9 av 10 företag i studien som låter sin personal på något sätt delta i rekryteringsprocessen. Enligt Priens (1994) kompetensmodell, se Figur 2 på sida 16, uppstår effektivitet hos de anställda när de tre cirkelarna överensstämmer med varandra. Enligt Werbel & Johnson (2001) kan det uppstå en Supplementary P-G fit när den arbetssökande har samma värderingar och normer som arbetsgruppen och en Complementary P-G fit om personen har egenskaper som kompletterar de övrigas egenskaper i arbetsgruppen. Genom att företaget engagerar sin personal i rekryteringsprocessen höjer företagsledaren chansen för att uppnå en Supplementary P-G fit och därmed ökar chansen för att de anställda ska arbeta effektivt, precis som Priens kompetensmodell visar. Företag 5 förespråkar en homogen grupp, där olika egenskaper finns i olika åldrar. Företag 10 har en stabil bas av anställda som har varit anställda under en längre tid och den andra delen av anställda består av yngre människor som har andra egenskaper. Vilket tyder på att en mångfald i en arbetsgrupp är värdeskapande.

Kristofs (1994) modell över P-O fit, se figur 1 på sida 15, beskriver hur väl en person matchar organisationen. Företag 2 nämner att erfarenheten gör att rekryteringsprocessen underlättas. När hen har fått mer människokännedom är det lättare att veta vilka personer som företagsledaren klickar med affärsmässigt och personligt. Detta kan tolkas som att Företag 2 har fått med tiden mer kunskap om hur hen ska göra en P-O fit. Företag 2 och 8 upplyser att referenser kan ge en bättre bild om hur personen är, vilket gör att chansen att en Supplementary P-O fit och Complementary P-O fit blir större. Det samma gäller när personlighetstest görs på de arbetssökande, vilket Företag 2 och 7 är öppna för att testa. Detta skulle kunna innebära mer information som skulle göra det lättare att göra en P-O fit mellan företaget och den arbetssökande. Denna P-O modellen skulle kunna hjälpa företagsledarna att utveckla sitt tänk kring hur viktigt det är att matcha organisation och en nyanställd person. Därmed skulle det kunskaps behov som Företag 3 och 8 ser hos sina kollegor och i branschen kunna börja fyllas. Gusdorfs (2008) skriver att sociala medier kan spela viktig roll för rekryteringen i ett företag. Företag 5 och 7 anser att sociala medier kan vara ett hjälpmedel att för att underlätta rekryteringen.

Needs-Supplies uppstår enligt Kristof-Brown (2005) när arbetsmiljön tillfredsställer en individs behov, begär och preferenser. Bristen på kunskap,

antigen i företagsledningens ledarskap, rekryteringsprocessen eller hos de arbetssökande är ett återkommande tema i intervjuerna. Företag 2 och 8 har noterat att de som söker arbete idag har mycket krav på sina arbetsgivare. Företag 2 ser ett sammanband mellan företag som har svårt att behålla sin personal och de företag som inte behandlar sina medarbetare på ett bra sätt. Det var 5 av 10 av företagsledningarna som ville ha mer kunskap om rekrytering. Det reflekterades över vilken kunskap det skulle vara och på vilket sätt de skulle få till sig kunskapen. Med mera kunskap skulle antagligen företagsledningarna lättare hitta P-E fit, det vill säga rätt person på rätt plats. Majoriteten av företagen säger att de har kontroll över sin rekrytering och är nöjda med den kunskap de har om rekrytering. Ahlberg (2008) skriver att det blir lättare att rekrytera om företagsledaren är en attraktiv arbetsgivare och kan erbjuda intressanta arbetsuppgifter. Det nämns i det empiriska resultatet att ett dåligt rykte kan minska attraktionskraften för att få personal till företaget. Detta rykte kan företagen vända till något positivt genom att arbeta med att ha en god arbetsmiljö och därmed höja attraktionskraften. Företag 9 och 10 anser sig mer attraktiva eftersom de ser att de kan erbjuda sådant som uppfyller fler av de anställdas uttalande önskemål om förmåner. Företag 9 talar om att attrahera personal med bra upplagda scheman på obekväma arbetstider och en avancerad maskinpark. Företag 10 nämner att företaget har ordentliga personalutrymmen.

Kvalifikationer på de arbetssökande

Lindelöw (2008) beskriver att arbetsgivaren vill ha en medarbetare som ställer upp med sitt engagemang samt har en egenskap att tänka själv och Prien (1992) talar om arbetsmotivation, vilket innebär drivet som aktiverar personen och stärker personen. Organisationen vill ha en person som är engagerad, lojal och anpassningsbar (Caplan, 1987; Kristof, 1996). Lindelöw (2008) sammanfattar kvalifikationerna i utbildning, erfarenhet, kunskap, intresse och utvecklingspotential, praktiska förutsättningar och övriga krav. Prien (1992) nämner kapacitet och begåvning vilket anspelar på ovanstående exemplen från Lindelöw (2008). P-J fit är en match mellan personens förmåga och arbetets krav (Kristof, 1996). Begreppen Needs-Supplies, handlar om när arbetsmiljön tillfredsställer en individs behov och preferenser och *Demands-Abilities* handlar om att en persons förmågor, kompetens och egenskaper matchar arbetets krav (Kristof-Brown, 2005).

Företagsledningarna vill att de arbetssökande ska vara intresserade och har ett " eget driv", vilket ofta kommer upp i det empiriska materialet. Utbildning, är det 5 av 10 företagsledare betonar att utbildning på gymnasienivå eller högre är betydelsefullt. Dock säger Företag 1 att utbildningskravet kan skäras ner om det blir nödvändigt, men det ska finnas en minimum nivå. Erfarenhet är det 7 av 10 som nämner som något viktigt eller ett plus för de sökande.

Kunskap berörs som en del av kravspecifikationen i intervjuerna, bland annat Företag 4 talar om hur viktigt det är att den arbetssökande kan hantera maskiner och ha kunskap om växtodling. Behovet av kompetens hos de arbetssökande är återkommande i intervjuerna. Vilken personlighet personen har, vilken personlighet företagsledarna önskar att finna eller om den personkemin som ska uppstå mellan arbetssökande och företagsledaren. Företag 6 talar om att det är viktigt med att ha personer som är ”problemlösare” och Företag 7 talar om vikten om att kunna vara självständig. Företag 8 talar om både om att de måste ha rätt kompetens och förmågan att tänka självständigt. Individens kompetens är något som kommer fram tydligt i resultatet från det empiriska materialet. Några företag tar upp frånvaron av effektivitet som en negativ aspekt hos de ansökande, kanske till och med en brist vara, vilket kan kopplas till Priens kompetensmodell. Det är 7 av 10 företag som nämner att det är viktigt att den nya personen passar in i gruppen, vilket visar på att P-G fit är viktigt. Företag 7 talar om öppenheten, att förstå och acceptera de personer som jobbar på arbetsplatsen. I Företag 3 sade medarbetarna sade nej till en person som de ansåg inte passade till jobbet, detta kan vi se som en misslyckad P-G fit. Betydelsen av att den ny anställde ska ha ett intresse i arbetet är det 8 av 10 företagsledare som nämner att det är viktigt. När det gäller att personen ska vara utvecklingsbar och vill utvecklas i sitt arbete är det 5 av 10 företagsledare som ger uttryck för den aspekten. Företag 7 framhåller att det är viktigt att ställa upp på branschens och jobbets villkor med att ha flexibla arbetstider. Dessa exempel ger en bild av P-J fit och P-O fit. P-J fit för att det speglar yrkets personlighet och P-O fit för att organisation och person ska kunna samspela.

Lindelöv (2008) berättar hur intresset är en motor till motivation och arbetsglädje. Företag 3 har förstått denna aspekt, de lägger intresset för kor högt upp på deras lista av kvalifikationer. Genom detta tror de att de kan lättare få rätt person på rätt plats. Företag 4 nämner också vikten av intresse som drivkraft i arbetet. Företag 10 tar fram ett nytt ord i diskussionen, ”erfarenhetsintresse”, vilket företagsledaren menar på att det är det bästa erfarenhet en person kan ha. Detta ord är som en summering av detta fenomen, att ha ett intresse av något som gör att personen blir motiverad.

Lindelöv (2008) nämner att förmågan att lära sig nya saker, att vara flexibilitet och anpassningsbar som anställd blir mer och mer viktigt. Författarens tolkning av de tio lantbruksföretagen är att flexibilitet är deras anställdas mellannamn. Det talas om ojämna arbetstider och att kunna anpassa sig till en arbetsgrupp.

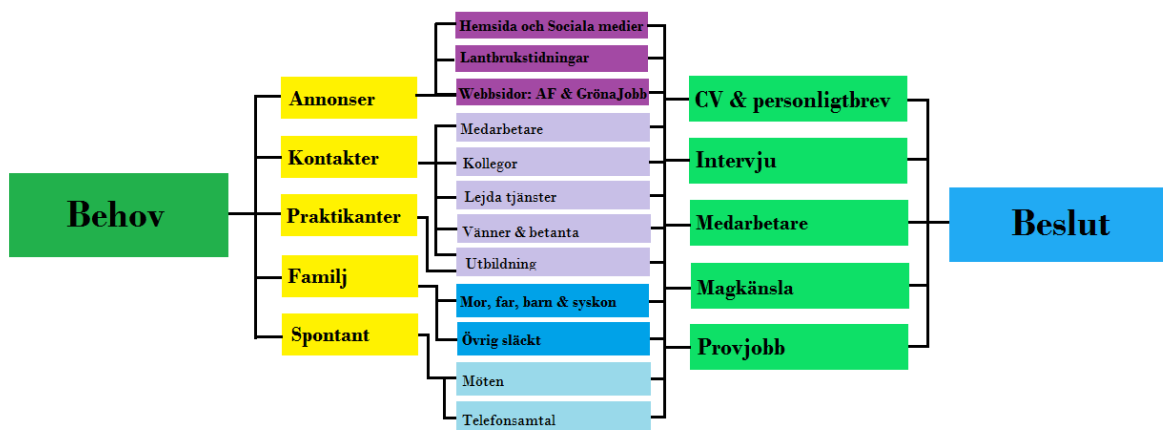
DISKUSSION

I detta kapitel kommer en diskussion föras över författarens egna åsikter utifrån studiens frågeställningar och därigenom svara på studiens syfte. Kapitlet kommer att avslutas med slutsatser och vidare forskning i ämnesområdet, - rekrytering av personal i lantbruket. Syftet med denna kvalitativa studie var att kartlägga rekryteringsprocessen av personal i tio svenska lantbruksföretag och belysa svårigheter som kan upplevas av företagsledaren.

- Hur ser rekryteringsprocessen ut för de tio svenska lantbruksföretagen?

Jag har summerat rekryteringsprocessen för de tio företagen i en modell, se Figur 3 nedan. Studiens resultat visar att det finns många olika vägar att välja när en ny person ska anställas. Det börjar alltid med ett behov, det kan vara att en medarbetare slutar eller att det uppkommer ett behov när företaget genomgår en förändring, till exempel vid en expansion. För att fylla behovet behöver företagsledaren hitta rätt person. Letandet efter potentiella kandidater kan ske via annons, antingen via internet och sociala medier eller via en lämplig papperstidning. Kontakter är en välbeprövad metod för många av företagen. Det kan vara kontakter genom företagets anställda eller genom företagsledarens kollegor i branschen, vänner, familj, bekanta eller från andra inhyrda tjänster, till exempel rådgivare eller försäljare. Ett företag har ringt aktivt till lantbruksrelaterade skolor och frågat om rekommenderade kandidater, vilket också är en form av kontaktrekrytering. Flera företag har rekryterat praktikanter och familjemedlemmar. Rekryteringsfirmor anses som en dyr lösning, men används ibland när en person med ledande position ska anställas. En felrekrytering av till en ledandeposition kan påverka företaget mer än om företaget anställer en ”vanlig” anställd, på grund av att personen har mer makt och ansvar hur arbetsplatsen. Detta är en anledning till att använda en rekryteringsfirma, eftersom de kan erbjuda en personlighetsanalys, vilket ökar chansen att hitta rätt person på rätt plats. Sedan finns det ett spännande sätt att rekrytera, vilket jag har valt att kalla: ”spontanrekrytering”. Antingen har en person ringt företaget och frågat om arbete eller att företagsledaren oväntat hittar en intressant kandidat på annat vis. Efter att företagsledarna har hittat en eller flera kandidater går de olika vägar. Processen kan gå fort. Personen kan väljas efter ett möte med företagsledaren eller efter att personen har provjobbat någon dag. I andra fall vet företagsledaren vem personen redan är, vilket leder till en provanställning direkt. Om rekryteringen har gått igenom ansökningar i pappersform, till exempel CV och personliga brev, gör företagsledaren eller en medarbetare ett urval på ett antal personer som senare kommer till intervju. Vid intervjun igår ofta en runda runt företagsområdet. En presentation av personalen är inte ovanlig bland företagen. Efter någon av dessa steg väljs den rätta personen ut

för arbetet, dock kan flera intervjuer ske eller att den arbetssökande provjobbar innan det sista beslutet tas. Många av företagen talar även om att de låter magkänslan styra när de väljer ut den arbetssökande som får arbetet. En annan sak som framkommer i det empiriska materialet är att det finns ett stort missnöje med Arbetsförmedlingen. I majoriteten av fallen handlar det om att om företagen går igenom Arbetsförmedlingen får företagen många



Figur 3. Egen modell över de tio företagens rekryteringsprocess.

ansökningar som är irrelevanta för arbetet, vilket gör att det tar längre tid att sälla bort de oväsentliga ansökningarna. Detta är intressant, eftersom Arbetsförmedlingen ska vara statens sätt att hjälpa arbetssökande och arbetsgivare att hitta varandra, vilket inte verkar fungera. I studiens företag är det vanligt att rekryteringen sker i familjen och genom andra kontakter. Detta kan ge en brist på mångfald, vilket är en faktor som många av företagen tycker är viktig. Dessa två aspekter säger emot varandra och är något företagen behöver reflektera över och fundera hur detta kan påverka företagen på längre sikt.

- Vilka svårigheter möter företagsledare när de rekryterar personal?

Det är olika typer av svårigheter som företagsledarna har upplevt. Svårigheterna landar i att det är svårt att välja rätt person på rätt plats. Det kan vara att det är svårt att hitta en person med rätt kompetens och kunskap eller den rätta kommunikationen av driv och kvalifikationer. Det talas om både de anställdas attityd och branschens attityd till lantbruksyrket, vilket spelar in i rekryteringen. Den dåliga lönsamheten som råder i många företag gör även att lönerna inte är höga, även om ansvaret är högt både för de anställda och för företagsledarna. Det råder en viss tvekan om ledarkunskapen hos vissa företag. Alla företag hade sitt sätt att rekrytera och hantera de svårigheter som fanns, dock tror jag att med mer kunskap om hur företagen ska kunna hitta rätt person på rätt plats skulle vara till en stor hjälp för många av företagen. De flesta företag är nöjda med vad de åstadkommer idag, men jag tror att alla de tio företagen har potential att bli bättre. Inte bara bli bättre med tiden då de har fått mer erfarenhet, utan bättre utrustade från början med hjälp av kunskap och genom att börja diskutera ämnet inom branschen. Att uppmärksamma

ämnet skulle visa på att det är viktigt och att fler skulle börja fundera över vilken roll rekryteringen har i deras företag. Idag upplever jag att detta ämne inte har någon centralroll i ett företagsekonomiskt perspektiv. Det baserar jag dels på det empiriska materialet och dels för att jag under min utbildning har haft väldigt lite undervisning i ämnet.

Arbetsplatsens utformning och förmåner kan påverka attraktionskraften till jobbet, vilket inte är svårt att förstå för en den arbetssökande. Men har lantbrukarna verkligen funderat över den aspekten? Tänker företagsledarna på att göra sin arbetsplats trivsam och säker för att i slutändan bli en mer attraktiv arbetsplats? Några gör säkerligen detta men ett stort antal gör det säkert inte. Det är fler av företagen har upplevt felrekrytering. Här tror jag det är flera av företagen som är inne på rätt spår, - att vara tydlig. Tydlig i annonsen, tydlig på intervjun och tydlig vad som förväntas av personen som jobbar och vad den arbetssökande kan förvänta sig av företagsledaren. Här kommer även arbetsgruppen och organisationens utformning in. Dålig kommunikation och otydlighet är en ständig nackdel i alla typer av relationer, så även i arbetet. Det går inte att vara för tydlig, varken från arbetsgivarens sida eller från den anställde. Sedan är det upp till var och en hur personerna hanterar tydligheten. Jag tror att genom att engagera några av medarbetaren i rekryteringen är viktigt. En arbetssökande måste fungera socialt med arbetsgruppen, ha en personlighet som bidrar med en mångfald som kompletterar arbetsgruppens och ha liknande värderingar som företaget står för. Detta tror jag är mycket viktigare än vad många tror. De finns också två företag som uttrycker att de känner ett ansvar över de anställda även under deras privata tid. Detta är intressant, här är det företagsledare som verkligen har tänkt till. Självklart påverkar privatlivet arbetet, sedan hur företagsledaren ska hantera detta är en svår fråga. Dock skadar det inte att ha i åtanke när företag rekryterar folk, eftersom det självklart kommer påverka arbetet längre fram. Nedan i tabell 1 ser ni en sammanställning av de tio företagens mest framträdande svårigheter.

Tabell 1. Sammanfattning av svårigheter upplevda av företagsledarna.

Svårigheter för företagsledaren
Brist på kompetens och förståelse för yrket.
Hitta rätt kombination mellan driv och kvalifikation.
Attityd och inställning till arbetet.
Krav på en bra arbetsplats.
Brist på kunskap och kompetens hos företagsledarna.
Felrekryteringar
Låg lön.
Få ansökande med rätt kompetens.
Ansvaret för de anställda.
Högre krav på kompetens.

- På vilka sätt skulle rekryteringen kunna underlättas för företagsledarna?

Dessa två frågor, underlätta och svårigheter för företagsledaren har svar som ofta går ihop. Självklart skulle det underlätta för företagsledaren om svårigheterna tog bort. Dock finns det faktorer under denna rubrik som inte togs upp ovan. Sociala medier har upplevts positivt av några företag och för andra har det kännas som ett stort steg att börja använda sociala medier. Detta tror jag kommer bli det vanligaste sättet att rekrytera personal i framtiden. Tekniken går fort framåt och gör det enklare för oss att kommunicera med många fler personer. Detta kan även göra att det blir svårare, eftersom det ställer fler krav på arbetsledaren, både i att ha tillräckligt med kunskap och utökad i administration. Tydligheten blir viktigare i till exempel annonser som läggs upp på sociala medier. Det går snabbt och framförallt är det ett billigt alternativ. Det kanske blir ännu viktigare att skriva ut vilken typ av personlighet, egenskaper och värderingar företaget har, stället för kompetenser och utbildning. Dock tror jag att den praktiska kunskapen kommer fortsätta stå högt, eftersom lantbruket i sig fortfarande är ett praktiskt yrke många gånger. En sak som många nämner i intervjuerna är missnöjet över lantbruksutbildningen, speciellt på en gymnasialnivå. Det saknas praktisk kunskap och grundkunskap i de större produktionsgrenarna. De är även fler som nämner bristen på ledarutbildning. Här tror jag skolorna inte har hunnit med i utvecklingen. Arbetsmarknaden ställer mer och mer krav, därmed måste de som har utbildat sig också kunna möta de kraven. Jag tror att en utveckling av skolväsendet skulle vara positivt för branschen och även för de arbetssökande.

Tabell 2. Sammanfattning av saker som skulle kunna underlätta för företagsledarna.

Underlätta för företagsledarna
Tydlighet & ärlighet.
Planera rekryteringen i tid.
Erfarenhet av rekrytering.
Mer kunskap om rekrytering.
Homogen arbetsgrupp.
Användning av sociala medier.
Fokusera på att rekrytera efter personlighet.
Medarbetarna som deltar i rekryteringsprocessen.
Lantbruksutbildningar blir bättre.

- Vilka kvalifikationer på de ansökande är viktiga och hur påverkar de företaget?

Kvalifikationerna är oändliga och olika beroende på företag, företagsledare och situation. Dock har ett antal kvalifikationer nämnts mer och upprepats under studiens gång. Drivet, viljan, intresset, personlighet, kunna passa in i en arbetsgrupp, attityd och inställning är de egenskaper som nämns bland de viktigaste. Andra som nämns är självgående, utvecklingsbar, vetgirig och praktiska fördelar. Sedan kommer utbildning inom de agrara, förståelsen för yrket och rätt kompetens. Jag tycker att dessa egenskaper känns typiska för lantbruks sammanhang. Det nämnts innan att yrken inom lantbruksföretag inte har höga löner. Därför kan inte pengarna motivera arbetssökande till att välja lantbruk som yrke. Det landar i intresset, vilket många av företagen som intervjuades håller med om. Intresset blir motivationen, arbetsglädjen och drivkraften till att göra ett bra arbete. Självklart kommer personliga förmåner som personalutrymmen, en större arbetsgrupp eller en häftigare maskinpark in i bilden också, men det landar någonstans i viljan, drivet och intresset för arbetet i sig självt. Detta kan ses som ett smart drag hos företagsledarna, men frågan är om de bara är bekväma? Tyder valet av en person som har stort intresse på en brist i företagsledarens ledarskap? Är det vettigt att kräva ett så stort *eget* engagemang hos den arbetssökande? Borde det inte vara företagsledarens uppgift att vara en god ledare som kan visa på fördelar, engagemang och vara så pass motiverande och tydlig i sitt ledarskap att *fler* än de verkligt pensionerade och intresserade får chansen att få de lantbruksjobb som finns? Missar företagsledarna duktig personal på grund av att de kräver ett intresse och driv som ska vara minst lika högt som deras eget? Det är mycket fördelaktigt många gånger att anställa en person som har ett

eget driv och ett intresse. Samtidigt är det viktigt med kompetens, utbildning, erfarenhet och framförallt passa in i den arbetsgrupp som finns. Vilka kvalifikationer är egentligen viktigast och hur mycket ansvar ska företagsledaren ta för att kunna leda och engagera sin personal för att få sitt företag att fungera? Jag säger inte att det är lätt, men i framtiden kommer personalen bli mer och mer viktig, på grund av att många lantbruksföretag expanderar. Ska inte företagsledaren prioritera sin personal mer då? Fundera över vad företaget verkligen behöver och vad som är rimligt att kräva från sina anställda för att få sitt företag att gå framåt i utveckling och ständig förbättring. Nedan kommer en sammanställning av de kvalifikationer som framgick tydligast i det empiriska materialet.

Tabell 3. Sammanfattning av de viktigaste kvalifikationer enligt företagsledarna.

Kvalifikationer
Driven & Vilja
Intresserad
Personlighet
Passa in i gruppen
Rätt kompetens
Vetgirig
Ansvarsfull
Praktiska fördelar
Självgående
Erfarenhet eller relevant utbildning
Lätt att lära och utveckla
Attityd och inställning
Förståelse för yrket

Metoddiskussion

Det är viktigt att ifrågasätta sin studie och fundera över vad som skulle kunna gjorts bättre. Den intervjuguide som har gjorts skulle kunnat vara bättre underbyggd och genomarbetad. Den skulle kunna underbyggts med fler trovärdiga referenser för att framstå som mer tillförlitlig. Jag valde av att använda en kvalitativstudie med tio semistrukturerade intervjuer. Därmed blev denna studie begränsad. En kvantitativ studie skulle kunna ha givit en bredare syn över rekryteringsprocessen och de svårigheter som uppkommer

för företagsledarna över hela Sverige eller i ett begränsat område till exempel södra Sverige. Därmed skulle den kunna på ett mer trovärdigt sätt kunna representera Sveriges lantbruksföretags arbetssätt, vilket denna studie inte kan. Då skulle ålder, kön, utbildning eller geografiskt läge kunna jämföras. Begränsad mängd av tid har varit en viktig anledning till att fler intervjuer på flera ställen i Sverige inte genomfördes. Valet av de tio företagen skulle också kunna gjorts mer slumpmässigt och mer utspritt i hela Sverige och därmed mer tillförlitliga. Genom att personerna är valda med snöbollsmetoden finns det en risk för att trovärdigheten blir lägre. Det finns alltid en risk med intervjuerna att jag som intervjuare har påverkat de intervjuades svar på något sätt. Antigen i att formuleringen av frågorna som kan leda till feltolkning eller med kroppsspråk eller underliggande åsikter omedvetet påverkat företagsledaren. Två av de intervjuade talade danska vid intervjuerna. Det försvårade transkriberingen av det empiriska materialet och kan ha ledat till misstolkning eller felbedömningar i materialet. Detta och andra eventuella missförstånd har försökts undvikas genom att intervjuerna spelades in och resultatet från intervjuerna har skickats till företagsledarna för att de ska få tillfälle att kommentera det.

Resultatdiskussion

Rekryteringsprocessens kartläggning togs det reda på hur rekryteringen går till praktiskt, dock finns en risk att flera alternativa vägar till att hitta rätt person på rätt plats har fallit mellan stolarna. Dels för att jag som intervjuare inte har varit tillräckligt aktiv och dels för att företagsledaren inte tänkte på att berätta om alla vägar en rekrytering kan gå till. Det som även kan ifrågasättas är om det går att dra några slutsatser av resultatet. Studien berörde bara tio företag från varierade produktionsgrenar. För att studien skulle blivit mer trovärdig skulle flera företag tagits med och även avgränsa arbetet till en eller flera produktionsgrenar, ifall detta kan ha betydelse för hur företagsledare anställer personal. Även någon form av storleks bedömning av företagen skulle kunna gjort för att få en tydligare jämförelse. Dock kan studien ge en första fingervisning om hur rekryteringsprocesser kan se ut, vilka svårigheter företagsledaren kan uppleva, vad som skulle kunna underlätta och vilka kvalifikationer som anses som viktiga.

Slutsats

Denna studie har strävat efter att uppfylla studiens syfte och frågeställningar genom att utföra djupare intervjuer med tio lantbruksföretag i Sverige. Resultatet har visat hur rekryteringsprocessen kan se ut och att det finns många olika sätt att rekrytera personal på. Svårigheter uppkom för

företagsledarna vid rekrytering, dock var svårigheterna olika beroende på företag. Det som kan konstateras är att fanns några som hade uppkommit hos fler företag. En del handlar om hur företaget har påverkan på processen. Det kan vara att uppfylla de krav en arbetssökande har på en arbetsplats, kravet på kunskap som kan göra att felrekryteringar undviks och företagets ansvar för de anställda både på jobbet och även under deras fritid. Det andra handlar om att det är svårt att hitta arbetssökande som uppfyller företagets krav. Kompetenskraven ökar och företagen vill hitta en arbetssökande som både har rätt kvalifikationer och rätt ”driv”. Kompetensen kommer många gånger ifrån lantbruksskolorna, vilka många av företagen menar inte ger tillräcklig eller rätt kompetens i dagsläget. Svårigheten ligger i att hitta rätt person på rätt plats. I resultatet kommer det fram vilka områden som skulle kunna underlättas under en rekryteringsprocess. Det handlar om att vara tydlig, ärlig och planera rekryteringen väl och i tid. Många av företagen såg det som att erfarenheten över tid hjälpte dem att hitta rätt person och även att tänka på att sträva efter en homogen arbetsgrupp, att rekrytera efter personlighet och låta medarbetarna vara med i processen bidrog till en lyckad rekrytering. Sociala medier sågs som ett framtida och nutida hjälpmedel som skulle kunna underlätta rekryteringen. Mer kunskap till företagsledare om rekrytering av personal är också av betydelse om rekryteringsprocessen ska kunna underlättas. Resultatet visade att de viktigaste kvalifikationerna var personliga egenskaper och om personen fungerade i arbetsgruppen samt intresset och inställningen till arbetet var mycket avgörande, vilket var viktigare än den arbetssökandes kompetens och kunskap.

Förslag på fortsatt forskning

Rekrytering av personal i Sverige i lantbrukssektorn är föga studerat. Denna studie ger bara en uppfattning om hur rekryteringen fungerar och hur företagsledare tänker kring ämnet. Samtidigt som lantbruksföretagen växer och företagsledare blir allt mer beroende av sin personal för företagets fortsatta utveckling, blir detta ämne mer och mer relevant. Därför skulle det vara av intresse att studera detta ämne mera. En kvantitativ studie skulle vara intressant för att kunna ge en helhetsbild över grundläggande fakta om lantbruksföretags rekrytering. Det skulle även vara intressant att göra en mera kvalitativ studie som går djupare i vad rekryteringen betyder för lantbruksföretags strategiska plan och hur rekryteringen kan användas till att göra sitt företag mer framgångsrikt. Det skulle också vara intressant att jämföra kvinnors och mäns syn på sin personal och hur det påverkar rekryteringsprocessen. Med vidarestudier skulle även eventuella skillnader mellan ålder på företagsledarna kunna tas fram. Det finns brist på kunskap inom detta ämnesområde, många delar som tas för självklara, men ack så viktiga att vara medveten om när företagsledaren rekryterar.

REFERENSER

Adler, L. (2007). *Hire with your head, - Using performance-based hiring to build great teams*. Hoboken. Johan Wiley and Sons Inc.

Ahlberg, G., Bergman, P., Ekenvall, L., Parmasund, M., Stoetzer, U., Waldenström, M. & HoF study group. (2008). *Hälsa och framtid - ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag. Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Karolinska institutet, Uppsala universitet & Stockholms läns landsting.

Alniacik, E och Alniack, U. (2012). *Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects age, gender, and current employment status*. Procedia- Social and behavioural sciences. Kocaeli: Kocaeli University.

Andersson, R. (2011). *Framtidens lantbruk står på flera ben*. Partnerskap Alnarp. Uppsala. Tillgänglig: http://194.47.52.113/janlars/partnerskapAlnarp/ekonf/20110303/1130_RuneATxt.pdf [2016-04-11]

Bach, S. (2005). *Managing human resources: Personnel management in transition*. Oxford: Blackwell Pub.

Bolander, P. (2002): *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Elanders Gotab.

Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University press.

Caplan, R. D. (1987). *Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives and mechanisms*. University of Michigan.

Cascio, W. & Boudreau, J. (2011). *Investing in people - Financial impact of human resource initiatives*. New Jersey: FT Press.

Davidson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder, - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Elg, M. (2009). *Rekrytering och anställning, - så går det till*. Stockholm: FAR SRS Förlag.

Gery, W. R. & H. Russell, B. (2003). *Techniques to identify themes*. Sage publications. RAND Health & University of Florida.

Gusdorf, M. L. (2008). *Recruitment and selection: Hiring the right person. – A two-part learning module for undergraduate students*. Alexandria: Society for Human Resource Management..

Jordbruksstatistikens sammanställning (2003). *Arbetskraft inom jordbruket*. Lantbruksregistret. Tillgänglig:

http://www.scb.se/Statistik/ Publikationer/JO1901_2014A01J_BR_08_JO02BR1501.pdf [2016-05-05]

Jordbruksverket (2015-09-15). *Basfakta om svenskt jordbruk*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/konsument/faktaochrapporter/basfaktaomsvensktjordbruk.4.5125de613acf69a0f680001878.html> [2016-04-06]

Klave, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur..

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. College of business and management University of Maryland.

Kristof-Brown, A. L, Zimmerman, R. D & Johanson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. College of Business. Department of Management & Organizations university of Iowa.

Larsson, L. Iacono, H. Dyrendahl, C. (2015). *EU-barometern 2015, Höstsiffror*. Swedbank och sparbankerna och LRF Konsult. Tillgänglig: https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@kp/documents/productinformation/cid_1927921.pdf [2016-05-02]

Lennartsson, M. (2015). Unga lantbrukare är mest positiva. *Smålänningen*. 20 mars. Tillgänglig: <http://www.smalanningen.se/article/unga-lantbrukare-ar-mest-positiva/> [2016-04-11]

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaseras personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Molander, C. (1996). *Human Resource at work*. Lund: Studentlitteratur.

Patring, I. (2014). Stort intresse för egna lådor. *Sörmlandsbygden*. 14 november. Tillgänglig: <http://sormlandsbygden.se/2014/11/stort-intresse-for-egna-lador/> [2016-04-11]

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3 edition. London: Sage Publications.

Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur.

Seidman, Irving. (1998). *Interviewing as qualitative research - A Guide for Researchers in Education and the Social Science*. New York: Teachers College Press.

Statistiska centralbyrån. (2010). *Rekryteringsstatistik från AKU*. Arbetsmarknads- och utbildningsstatistik. Statistics Sweden. 2010:2.

Stern, C., Fergin, E., Wennberg, K. & Holgersson, C. (2013). *Kompetensförsörjningen i svenska företag, - Rätt kompetens, verktyg, tid, stöd och strategier för att finna kompetensen?* KTH & RATIO.

Svenskt näringsliv. (2013) *Rekryteringsenkäten 2012 - Missade möjligheter*. Stockholm: Svenskt näringsliv. Tillgänglig:

http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinions_material/Rapporters/missade-mojligheter-rekryteringsenkaten-2012_532568.html/BINARY/Missade%20m%C3%B6jligheter%20-%20Rekryteringsenk%C3%A4ten%202012 [2016-05-02]

Torst, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur. Lund.

Vainult, J. (2010). Maskinring stabilt ben att stå på. *ATL*, 26 februari.

Tillgänglig: <http://www.atl.nu/teknik/maskinring-stabilt-ben-att-sta-pa> [2016-04-11]

Werbel, J. D. & Johnson, D. J. (2001). *The use of person-group fit for employment selection: a missing link in person-environment fit*. Human Resource Management. John Wiley & Sons Inc.