



Institutionen för
ekonomi och samhälle
Företagsekonomi
10 p D-uppsats

Vårterminen 2007

Rekrytering till arbete av studenter från Sport Management-programmet

Författare: Maria Gustavsson

Handledare: Joacim Larsson och Jörgen Elbe

Examinator: Rune Wigblad



University of Dalarna

Department of
economics and society

Degree project 10 p D

Spring semester 2007

Recruitment to work of the students at the Sport Management program

Author: Maria Gustavsson

Tutors: Joacim Larsson and Jörgen Elbe

Examinator: Rune Wigblad

Förord

Jag vill tacka samtliga respondenter, såväl arbetstagare som arbetsgivare, som har gjort den här undersökningen möjlig. Er hjälpsamhet har varit ovärderlig!

Jag vill också tacka mina handledare Joacim Larsson och Jörgen Elbe som har kommit med många förslag till uppsatsen.

A handwritten signature in black ink that reads "Maria Gustavsson". The signature is written in a cursive, flowing style.

Maria Gustavsson

Falun/Borlänge 2007-07-24

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur rekryteringen till arbete av studenter från Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna har gått till, samt vilka personliga egenskaper och meriter som har varit avgörande för att erhålla anställning inom den idrottsrelaterade organisationen.

Fyra arbetstagare kom i kontakt med arbetsplatsen efter tidigare anknytning till organisationen, fyra arbetstagare besvarade en annons, fyra arbetstagare lämnade in sitt CV och fyra arbetstagare kom i kontakt med arbetsplatsen genom en vän/kontakt. Arbetsgivarna är överens om att det är vanligast att rekrytera via kontakter. Att vara insatt i idrottens värld och veta hur den praktiskt fungerar har varit en förutsättning för anställningen. Erfarenhet av liknande arbete eller att vara insatt i organisationen och dess omgivning är en annan merit som väger tungt vid anställning. Det har varit en klar fördel att ha studerat Sport Management-programmet enligt arbetsgivarna. De personliga egenskaperna som har varit mest betydelsefulla är att arbetstagarna är sociala och serviceinriktade. Andra personliga egenskaper som var viktiga för anställningen var att personen är flexibel, stresstålig, strukturerad, drivande, kreativ, säljande, noggrann och självgående.

Sport Management-programmet grundades på ett antal svenska universitet och högskolor i början av 2000-talet då behovet av utbildade personer inom idrottens organisationer ansågs stort. Området för idrotten är brett och innefattar bland annat föreningar, förbund, arrangörer, media och sponsorer. Det är hittills två årsklasser, totalt 46 studenter från Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna som har gått ut programmet och det är 16 av dem som har fått arbete inom idrottsrelaterade organisationer. Genom att undersöka vad som har varit avgörande för anställning kommer jag ett steg närmare den idealprofil som önskas på arbetsmarknaden, vilket kan vara lärorikt för nuvarande och kommande studenter vid Sport Management-programmet.

Referensramen består till största del av rekryteringsprocessen vilken också har använts som underlag till intervjumallarna och analysen. För att uppnå syftet med uppsatsen har jag valt att göra en kvalitativ undersökning i intervjuform då jag ställer enkla frågor som jag söker mer innehållsrika och djupa svar på. Såväl arbetstagare som arbetsgivare har blivit intervjuade.

Summary

The purpose of this essay is to study the recruitment process, personal skills and qualifications of students at the Sport Management program, University of Dalarna who have obtained employment in sports related organisations.

Four persons got in contact with the work due to previous experience within the organisation, four persons replied to an advertisement, four persons submitted their resumé and four persons got in contact with the work through connections or friends. The employers agreed that the most common way to recruit is through connections. To be involved in sports and have practical knowledge have been a necessary condition for employment. Previous experience or to be versed in sports have also been highly qualified. According to the employers the Sport Management program has been an important influence for employment. The most important personal skills among the employees are to be social and service minded. Other important personal skills were to be: flexible, unstressed, structural, go-ahead, creative, seller, careful and self-acting.

The Sport Management program started at a number of Swedish colleges and universities in the beginning of the 21st century due to the demand of educated employees in sports organisations. The work field in Sport Management is ranged and includes sports clubs, sports federations, arrangers of sports event, media and sponsorship. So far two classes, 46 students, have finished the Sport Management program at Dalarna University and 16 students have obtained employment in sports related organisations. Through this study I will get one step closer to the requested ideal employee profile. That will be helpful to present and coming students at the Sport Management program.

The theory chapter consists mostly of the recruitment process and has been a tool to the survey and analyse. To achieve the purpose with the essay I have used a qualitative method. The interviews consist of simple questions which I seek comprehensive and deep answers to. Both employers and employees have been interviewed.

Innehållsförteckning

Figurförteckning	4
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund till Sport Management-programmet.....	1
1.2 Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna	2
1.3 Behovet av Sport Management-utbildning	3
1.4 Problemdiskussion	3
1.5 Syfte	5
1.6 Avgränsningar	5
2. Referensram	6
2.1 Rekrytering	6
2.2 Organisationer inom idrotten.....	8
3. Metod.....	10
3.1 Val av empirisk insamlingsmetod	10
3.2 Val av respondenter	11
3.3 Konstruering av intervjufrågor	11
3.4 Pilotintervju	12
3.5 Intervjuernas genomförande.....	13
3.6 Validitet och reliabilitet	13
3.7 Analys av insamlad data.....	14
4. Empiri	15
4.1 Inför anställningen	15
4.2 Sport Management-programmet.....	18
4.3 Personliga egenskaper, tidigare meriter och anpassning till organisationen.....	19
5. Analys	21
5.1 Inför anställningen	21
5.2 Sport Management-programmet.....	24
5.3 Personliga egenskaper, tidigare meriter och anpassning till organisationen.....	25
6. Slutsats	27
Referenser	29
Bilaga 1	I

Figurförteckning

Figur 1 Hur arbetstagaren kom i kontakt med sin arbetsplats.....	17
--	----

1. Inledning

Sport Management-programmet startade vid ett antal svenska universitet och högskolor i början av 2000-talet då Sveriges riksidrottsförbund och Näringsdepartementet såg ett behov av samhällsvetenskapliga utbildningar inom idrotten. (Olsson & Sund, 2002) Vid Högskolan Dalarna är det hittills två klasser som har avslutat programmet och ett antal före detta studenter som har fått arbete inom idrottens värld. Vad är det som har avgjort att de personerna har fått sina arbeten? Har utbildningen varit avgörande? I vilken grad har personliga egenskaper och tidigare erfarenheter spelat in?

1.1 Bakgrund till Sport Management-programmet

Idrotten har under de senaste årtiondena genomgått stora förändringar, framför allt har den blivit mer kommersiell. De ekonomiska villkoren och förhållandena har blivit allt viktigare, många aktiva har sin inkomst genom idrotten och den nutida idrottsföreningen på högre nivå är idag arbetsgivare för spelare och andra anställda. Idrotten får stort utrymme i samhället där den ofta exponeras som ett event som har mycket mer än bara det idrottsliga att erbjuda, exempelvis i kombination med musikunderhållning, mat och dryck. Att leda och utveckla idrottens organisationer - förbund, föreningar, arrangörer - kräver idag hög kompetens inom bland annat organisation, marknadsföring och juridik. Villkoren och förutsättningarna förändras snabbt och publikens uppskattning av ett kringevenemang ökar ständigt. (Jonsson, 2006) [Internet] Förutom förbund, föreningar och arrangörer finns det andra aktörer inom idrotten såsom media och sponsorer. Förmågan att skapa positiva sociala relationer till sponsorer och omgivning är ofta avgörande för vilka framgångar som kan nås. Då idrotten inte utvecklas av sig självt krävs god inblick i omgivningen runt omkring. (Larsson, 2007) [Internet]

Larsson (2002) kom fram till att behovet av Sport Management-utbildningar är stort då många som arbetar inom idrottssektorn idag är idrottare med karriärer bakom sig och bristande akademisk utbildning. Med detta som bakgrund fick Hans-Erik Olsson och Bill Sund (2002) uppdraget att undersöka behovet av Sport Management-utbildning i Sverige samt hur den borde utformas. Sport Management-utbildningen bör inte rikta sig enbart mot föreningar och förbund inom Sveriges riksidrottsförbund utan även kommunala kultur- och fritidsförvaltningar samt idrottsaktiviteter utanför riksidrottsförbundet. Programmet är också

relevant för arbete inom företag som tillverkar och säljer idrottsutrustning samt medie- och informationsföretag som har anknytning till idrotten. (Ibid.)

Arbetsmarknaden för Sport Management-studenter är således bred, förutom de exempel som författarna ovan anger skulle det finnas möjligheter för Sport Management-utbildade att arbeta inom företag som är verksamma inom sponsring av idrotten. Sponsring är den form av marknadskommunikation som växer mest och idrott står högt på listan för företag att sponsra då det är en världsomspännande och populär aktivitet. Anledningarna till att företag väljer att sponsra kan vara exponering och stärkande av varumärket, produktlansering samt möjlighet att komma i kontakt med andra sponsorer. (Dolphin, 2003) Jag anser att det krävs omfattande undersökning från företagets sida vilka objekt som skulle vara intressanta att sponsra. I många fall investerar företagen stora summor i sponsring (Thawaites & Chadwick, 2004, Amis, Slack & Berrett, 1999) och behöver därför utbildad personal för att kunna avgöra om satsningen är lönsam.

1.2 Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna

Idag finns det möjlighet att studera Sport Management med olika inriktningar vid Högskolan Dalarna, Växjö Universitet, Göteborgs Universitet, Örebro Universitet, Malmö Högskola samt Umeå Universitet (Studera.nu, 2006) [Internet]. Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna erbjuder möjligheten att få den kunskap som krävs för att arbeta i den moderna idrottens organisationer på ett framgångsrikt sätt. Programmet startade 2002 och dess huvudämnen är företagsekonomi och sociologi. Den företagsekonomiska delen innehåller kurser som marknadsföring, ekonomistyrning och organisationsteori. Målen som studenten ska uppnå är att förstå hur idrottsorganisationer, företag, kunder och leverantörer agerar på marknaden samt kunna problematisera och analysera relevanta problem inom främst marknadsföringsområdet. Inom sociologin analyseras idrotten som samhällsfenomen genom kurser som gruppdynamik och ledarskap samt socialpsykologi. Studenten ska uppnå målen att självständigt kunna analysera, bedöma och utveckla en idrottsorganisations verksamhet avseende såväl innehåll som form (Utbildningsprogram, Sport Management, 2007) [Internet]. Vissa kurser är valbara och studenten kan således skapa sin egen profil, beroende på profilering erhålls en filosofie kandidatexamen i företagsekonomi eller i sociologi med inriktning mot Sport Management. (Jonsson, 2006) [Internet] Till skillnad från de andra Sport Management-programmen är Högskolan Dalarna unik då en filosofie kandidatexamen fås inom företagsekonomi eller sociologi efter avslutad utbildning. Vid många andra lärosäten

ges examen i idrottsvetenskap. Den företagsekonomiska eller sociologiska examen innebär en konkurrensmässig styrka då studenterna även kan hävda sig på marknaden utanför idrotten. (Otterskog, 2007)

1.3 Behovet av Sport Management-utbildning

Enligt Larsson (2002) finns det ett stort behov av utbildade inom Sport Management. Det grundar han på att kompetens inom företagsekonomi är viktigt inom idrottssektorn.

Personalen inom sektorn består av flera olika grupper och sysslor vilka han listar nedan.

- *Professionella utövare* behöver kunna knyta till sig sponsorer och sköta redovisning.
- *Tränare, instruktörer och lärare* behöver basera sitt kunnande på forskning för att spetsa sin kompetens ytterligare.
- *Ledare i föreningar och förbund* då idrotten blir mer affärsmässig och konkurrenskraftig behövs skickliga och utbildade ledare. Kunnande inom ledarskap, marknadsföring och organisation är av stor betydelse.
- *Ledare och personal i idrottsanläggningar* såsom simhallar och gym drivs som vilket företag som helst och behöver således ekonomiska kunskaper.
- *Ledare och personal i sportproducerande företag* inkluderar organisationer som skidanläggningsföretaget SkiStar vilka lockar tusentals besökare varje år.
- *Ledare och personal som säljer varor och tjänster till idrottssektorn* omfattar parti- och detaljhandeln. Exempelvis Reebok och Team Sportia.
- *Ledare och personal i sportmedieföretag* exempel på det går att se när det gäller utformning av hemsidor och sponsoransvariga på tv-kanaler.

1.4 Problemdiskussion

Idrotten är enormt populär i dagens samhälle och blir dagligen exponerad i medier. Det finns sportbilagor till tidningar, tv-kanaler exklusivt för idrotten, liverapportering från matcher via Internet för att nämna några exempel. Genom denna exponering är det många som drömmer om att få vara en del av idrotten, inte minst dess framgångar. Det finns Sport Management-program som erbjuder möjligheten att få den kunskap som krävs för att arbeta i den moderna idrottens organisationer på ett framgångsrikt sätt samt många olika områden att arbeta inom efter utbildningen. Jag anser att det är ett flertal studenter som läser utbildningen med hopp om att få arbete inom, främst storskaliga, idrottsrelaterade organisationer.

Enligt statistik från januari 2007 är 77,8 % av Sveriges befolkning mellan 20-64 år sysselsatta på den reguljära arbetsmarknaden. Det innebär en ökning med 1,8 % från föregående år. (SCB, 2007) [Internet] I och med den högkonjunktur som råder i landet med ökad export, konsumtion och investering indikerar Konjunkturinstitutet (2006) [Internet] att 150 000 nya jobb kommer att skapas mellan 2005-2008 då den svenska ekonomin kommer att fortsätta utvecklas.

Det är hittills två årsklasser av studenter som har avslutat Sport Management-utbildningen vid Högskolan Dalarna och det är inte alla som har fått arbete inom idrotten. Statistiken ovan visar på en optimistisk arbetsmarknad, men kan statistiken även appliceras i idrottsvärlden? Ur de två klasser som har avslutat utbildningen är det 9 studenter av 21 studenter från den första årskursen och 3 studenter av 25 studenter ur den andra årskursen som har arbete inom idrottsanknutna organisationer.¹ Det kan bero på ett flertal olika anledningar, energiskt sökande efter arbete, kontakter inom idrottsorganisationen, tidigare arbetslivserfarenhet etc. Det finns också ett flertal studenter som har valt att studera vidare eller att arbeta inom andra områden.

Vilka meriter och kunskaper krävs då för att erhålla en position inom organisationer som sysslar med idrott? Såväl Larsson (2002) som Olsson & Sund (2002) menar att behovet av Sport Management-utbildade personer är stort. Men räcker det med en Sport Management-utbildningen för att få arbete inom idrottens organisationer? Organisationer som bestämmer sig för att rekrytera bör ha klargjort vilka arbetsuppgifter tjänsten består av, vilka kvalifikationer som överensstämmer med tjänstens profil, positiva egenskaper hos tidigare anställda på positionen samt vilka personliga egenskaper den arbetssökande bör ha. (Chelladurai, 2006) Därefter använder företaget olika kanaler för att annonsera tjänsten, ett urval görs av ansökningarna som har kommit in, intervjuer sker och slutligen tillsätts tjänsten. (Prien 1992 & Granberg 2003) Enligt Chelladurai (2006) utformar arbetsgivaren ett antal kvalifikationer som överensstämmer med tjänstens profil. Vilka kvalifikationer är då önskvärda i tjänstens profil? Hur stor betydelse har de personliga egenskaperna för anställning? Är processen för rekrytering likadan inom idrottens organisationer som ovan? Genom att beskriva vilka faktorer som har varit viktiga för anställning efter utbildningen kommer jag att komma ett steg närmare den profil som önskas på arbetsmarknaden. Det

¹ Uppgifter hämtade ur Högskolan Dalarnas kursdatabas: registrerade studenter på kurser den sista terminen på Sport Management-programmet. Se motivering till idrottsrelaterade organisationer i referensramen samt motivering till urval i metodkapitlet.

innebär att nuvarande och kommande studenter får information om vilka erfarenheter, personliga egenskaper och vilken utbildning som är eftertraktad inför en framtida karriär inom idrottens värld.

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur rekryteringen till arbete av studenter från Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna har gått till, samt vilka personliga egenskaper och meriter som har varit avgörande för att erhålla anställning inom den idrottsrelaterade organisationen.

1.6 Avgränsningar

För att undersökningen ska bli hanterbar har jag valt att inte undersöka anledningarna till de studenter som inte har arbete inom idrotten. Jag har heller inte undersökt om Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna tillgodoser studenter de kunskapskrav som idrottsorganisationer ställer på sina medarbetare.

2. Referensram

Kapitlet kommer att beskriva den teoretiska grunden för uppsatsen vilken är relaterad till syftet. Rekrytering är huvuddelen i syftet och därför kommer den processen att beskrivas mer ingående. Övrig del i referensramen är en kortare beskrivning av idrottens organisationer.

2.1 Rekrytering

Rekrytering kan förklaras som en process som innebär lokalisering, identifiering och attrahering av sökande som är kapabla och intresserade av att fylla lediga tjänster på en arbetsplats (Slack, 1997a). Organisationer som bestämmer sig för att rekrytera bör ha klargjort vilka arbetsuppgifter tjänsten består av, vilka kvalifikationer som överensstämmer med tjänstens profil, positiva egenskaper hos tidigare anställda på positionen samt vilka personliga egenskaper den arbetssökande bör ha. (Chelladurai, 2006)

Det vanligaste sättet att gå tillväga är att annonsera i dagstidningar, branschtidningar och hos arbetsförmedlare. Fördelen är att annonsen når en stor population, mindre positivt är att det i många fall är kostsamt samt att irrelevanta ansökningar kommer in. I många fall väljer organisationer att rekrytera internt i första hand. Speciellt när det gäller högre positioner inom organisationen, de anställda är då medvetna om möjligheten till avancemang vid goda prestationer. Intern rekrytering innebär ett flertal fördelar då kostnader för annonsering eller användning av rekryteringsföretag uteblir, anställda inom organisationen har mer specifik kunskap om organisationens kultur än någon utifrån, samt att processen går snabbare från att tjänsten utlyses till att den är tillsatt med full kapacitet. Nackdelen är att det inte kommer in något nytt blod i organisationen. Ett annat alternativ är att rekrytera direkt från universitet och högskolor. Det innebär arbetskraft med hög, nyligen erhållen akademisk kunskap. Genom att besöka klasser eller arbetsmarknadsdagar kan rekryteraren få ett första intryck av potentiella arbetssökande, nackdelen är att rekryteraren också måste lägga tid på att sammanstråla med sökande som är irrelevanta för profilen. (Chelladurai, 2006)

En studie som har gjorts i ett flertal länder i Europa visar att rekryteringsprocessen inte ser likadan ut i olika nationer. Det är vanligare att använda ansökningsformulär än CV i vissa länder. Ansökningsformulären kan variera, en del består av endast öppna svarsalternativ och andra endast av bundna svarsalternativ. Informationen som bör stå med i ett CV varierar, familjestatus, geografiskt ursprung, personliga intressen, volontäruppdrag, ledarroller eller

militär bakgrund kan ha olika stor betydelse i olika länder. När det gäller intervjun skiljer det också markant, somliga företag är endast intresserade av tidigare erfarenheter medan andra frågar om motivation och framtida karriär. Intervjun kan bestå av strukturerade frågor eller helt ostrukturerade. Vilka faktorer det läggs fokus på under intervjun varierar, hos många företag prioriteras individens personliga egenskaper i första hand. Egenskaper som väger tungt är pålitlighet, ärlighet, engagemang, flexibilitet, karisma, målinriktning och hur väl han eller hon passar in i företaget. I de länder där personliga egenskaper kommer i andra hand prioriteras istället den arbetssökandes yrkesspecifika kunskaper och uppnådda resultat från tidigare anställningar. Olika tester förekommer också, personlighetstest, intelligensstest eller tester specifika för tjänsten. (Tixier, 1996)

Enligt Slack (1997b) är det användbart att besöka avgångsklasser inom Sport Management för att fylla låga positioner inom idrottsorganisationen. Det är dock osannolikt att använda den rekryteringsformen för att tillsätta högre tjänster inom organisationen. Om idrottsorganisationen är liten går inte heller rekryteringen via så många kanaler. Det kan i många fall handla om att chefen för organisationen informellt berättar om den lediga tjänsten. Gäller det däremot en större idrottsorganisation går rekryteringen mer formellt till och via ett flertal kanaler. (Ibid.) Efter diskussion på ett uppsatsseminarium är det sällsynt att den hierarkin förekommer i mindre organisationer som är verksamma inom idrotten, då de oftast inte har så många anställda. (Elbe, 2007)

En brittisk undersökning, med över en miljon respondenter, visar att en tredjedel av männen och en fjärdedel av kvinnorna fick sina anställningar genom att de hörde att tjänsten var ledig från någon inom organisationen (Torrington, Hall & Taylor, 2005a).² Oftast känner de anställda inom en organisation till dess värderingar, processer och mål vilket innebär att de kan få kvalificerade bekanta att söka till tjänsten. Eftersom de känner varandra sedan innan skulle den anställda rekommendera starka kandidater som han eller hon dessutom skulle kunna tänka sig att jobba nära. Nackdelen kan vara att organisationen blir alltför homogen. (Chelladurai, 2006) Det kan liknas vid Granovetters (1973) resonemang om vikten av svaga sociala kontakter. Han menar att en person som har ett nätverk med ett flertal småskaliga sociala kontakter i många fall får tillgång till storskaliga sociala nätverk vilket kan resultera i närmare kontakt med mindre grupper. Styrkan ligger alltså i de svaga kontakterna. Exempelvis en person har en avlägsen vän som arbetar på ett företag som söker arbetskraft,

² Enligt Danielsen Rackner, Arbetskraftsundersökningen, SCB finns det insamlad data om rekrytering på den svenska arbetsmarknaden från de senaste åren men den är obearbetad. Analysen kommer dock snart att påbörjas.

vid erhållen anställning kommer den att resultera i sociala band med den nya arbetsgruppen. Vidare resulterade den brittiska undersökningen i att en fjärdedel av männen och en tredjedel av kvinnorna anställdes genom att de svarade på annonser från företagen. Resterande erhöll sina anställningar genom spontan sökning eller via arbetsförmedlingar. (Torrington et al., 2005a)

När företag ska välja ut lämpliga kandidater till en anställning upprättas ofta en idealprofil som omfattar kunskap, erfarenhet, meriter, utbildning, personliga egenskaper, specialistkunskaper, intressen och motivation (Torrington et al., 2005b). Alternativt väljs tre olika områden ut som beskriver hur väl den arbetssökande skulle passa in i organisationens värderingar och utveckling, passa in i en redan existerande arbetsgrupp samt passa för tjänsten som är utlyst eller till och med för ett antal olika tjänster inom företaget. (Lievens, van Dam & Andersson, 2002) Att företag använder sig av att undersöka den arbetssökandes referenser är vanligt. Dels för att få bekräftat att personen har återgett korrekt information i sin ansökan samt att undersöka personens prestationer på tidigare arbetsplatser. (Torrington et al., 2005c) Prien (1992) och Granberg (2003) för ett liknande resonemang över hur rekryteringsprocessen ofta går till i svenska företag. Först lokaliserar ett behov av att tillsätta en tjänst, därefter upprättas en önskvärd profil hos den arbetssökande, företaget använder olika kanaler för att annonsera tjänsten, ett urval görs av ansökningarna som har kommit in, intervjuer sker och slutligen tillsätts tjänsten.

Inom mindre företag kan rekryteringen gå till på annat sätt. Företaget söker ofta personal i den närmaste omgivningen. För att vara säker på personkemin är det nästan nödvändigt att känna personen alternativt få en rekommendation från någon i vänkretsen vars omdöme respekteras. (Ek, 1994) Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor (1999) menar också att rekryteringen till mindre företag går via ryktesspridning och personer som redan känner till företaget väl. Fördelarna är att personalomsättningen minskar då ”rätt” person anställs från början samt att företaget inte behöver lägga lika stora resurser som vid en rekrytering med fler steg. Nackdelarna kan vara att företaget går miste om många likvärdiga eller bättre kandidater till tjänsten samt att de kan bli anklagade för diskriminering.

2.2 Organisationer inom idrotten

”Idrotten är en fri kamp under de former som livet själv anvisar”

(Tegnér i Blom & Lindroth, s. 11, 2002)

Försöken till att definiera idrott har varit många genom åren. Meningen ovan uttalades av Torsten Tegnér i början av 1900-talet. (Blom & Lindroth, 2002) Sjuttio år senare försökte Statens Offentliga Utredningar (1969) bringa klarhet i begreppet och kom fram till att idrott är:

”...fysisk aktivitet som människor utför för att få motion och rekreation eller uppnå tävlingsresultat” (Ibid.)

Organisationer inom den svenska idrotten finns i många olika skepnader, det många förknippar med idrott är alla föreningar som finns runt omkring i landet. Allt ifrån elitklubbar som omsätter mångmiljonbelopp till dem som drivs helt ideellt. Motionsidrotten förekommer på flera olika håll, populära aktiviteter är exempelvis Friskis&Svettis och träning på gym. Om vi ser till den kommersiella idrotten där tävlingsmomentet är avgörande finns det även aktörer på motsatt sida av idrotten, såsom sponsorer och media. Larsson (2002) har kommit fram till att efter uträkning av BNP på årsarbeten inom idrottssektorn, som i detta avseende inkluderar tävlingsidrott, fysiska fritidsaktiviteter och motionsidrott, borde det finnas runt 100 000 arbeten inom idrottssektorn. 60 000 av dem finns uppdelade inom kommunen, privata sport- och fritidsanläggningar samt sportföretag. 30 000 arbeten finns inom skolor som idrottslärare och fritidsledare. 8000 av dem finns inom föreningar som tillhör Svenska Riksidrottsförbundet. Olsson & Sund (2002) har tidigare nämnt att det finns ytterligare områden som vore relevanta för examinerade Sport Management-studenter att arbeta inom, såsom sportkonfektion, media och företag som sponsrar idrott. Det skulle innebära att arbetsmarkanden skulle vara många gånger större än vad Larsson (2002) beskriver.

3. Metod

Kapitlet beskriver vilken form av undersökning jag har valt för att kunna uppnå syftet. Därefter beskrivs val av respondenter, konstruering av intervjufrågor, pilotintervju, intervjuens genomförande, validitet och reliabilitet samt analys av insamlad data.

3.1 Val av empirisk insamlingsmetod

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur rekryteringen till arbete av studenter från Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna har gått till, samt vilka personliga egenskaper och meriter som har varit avgörande för att erhålla anställning inom den idrottsrelaterade organisationen. Jag har valt att göra en kvalitativ undersökning i intervjuform då jag ställer enkla frågor som jag söker mer innehållsrika och djupa svar på. De före detta studenter som har fått arbete inom idrottens organisationer är 14, varav två har haft två anställningar vardera, totalt 16 arbetstagare. Sett till antal har därför intervjuer varit möjliga att genomföra (Trost, 2005).

I och med geografiskt avstånd har det varit svårt att besöka samtliga respondenter för personliga intervjuer, då har istället telefonintervjun varit ett lämpligare alternativ. Telefonintervjuer kan bli till en nackdel för undersökningen då respondenten kan känna en svarströtthet då många företag har som affärsidé att undersöka via telefon. Intervjun blir inte heller lika personlig och nära som vid ett möte öga mot öga. (Rosengren & Arvidsson, 2002) Intervjuaren går också miste om kroppsspråket samt att respondenten kan slippa undan genom att säga att han eller hon måste iväg på ett brådskande ärende. (Jacobsen Krag, 1993) För att få en mer personlig prägel på telefonintervjun, men även den personliga intervjun, har jag valt att kontakta såväl den före detta studenten som hans eller hennes arbetsgivare i förväg. Jag fick tillgång till folkbokföringsadresser och i vissa fall också mobiltelefonnummer, hemnummer samt e-postadresser till arbetstagarna via Högskolan Dalarnas studieadministratör. I första hand försökte jag nå dem via e-post och i andra hand via telefon. Jag kontaktade samtliga före detta studenter för att inte missa någon. De som har eller har haft ett idrottsrelaterat arbete förklarade jag mitt syfte för och undrade om jag skulle kunna få genomföra en intervju och ungefär hur lång tid den beräknades att ta. Då jag hade fått deras godkännande bad jag även om kontaktuppgifter till arbetsgivaren för att få hans eller hennes instämmande till en intervju. Efter att den första kontakten hade tagits och respondenterna hade gett sitt godkännande genomfördes intervjun någon vecka senare.

3.2 Val av respondenter

Tanken var från början att endast undersöka de studenter som har examinerats från Sport Management-utbildningen, vilket innebär 120 avklarade poäng inklusive en C-uppsats. Jag upptäckte då att urvalet blev väldigt tunt eftersom ett flertal studenter inte är klara med sina studier vid programmet samt att några fick arbete under den sista terminen på programmet och är inte examinerade av den anledningen. Urvalet kom då att ske efter de studenter som var registrerade på kurser inom programmet den sista terminen, ur den första årsklassen 21 studenter och ur den andra 25 studenter. För att komma ett steg närmare den profil som önskas på arbetsmarkanden valde jag att undersöka de studenter som har fått arbete inom idrotten och deras arbetsgivare. Undersökningen omfattar inte de som inte har fått arbete inom idrotten då de inte bidrar med information som är önskvärd till profilen. Jag har tidigare diskuterat att idrottsrelaterade organisationer omfattar ett brett område varav arbetstagarna har varierande arbeten. De som ingår i undersökningen arbetar inom idrottsföreningar, idrottsevenemang, gymverksamhet, grossist inom idrotten, företag som sysslar med sponsring av idrott och idrott i media. Jag valde att exkludera en respondent som har jobbat för SkiStar då han endast hade arbetsuppgifter i form av logibokning och inte någon anknytning till idrotten.

Fem av arbetsgivarna kunde inte medverka i undersökningen av olika anledningar, en arbetstagare önskade dessutom att vara anonym. Två av respondenterna, Sophie Nisser och Fredrik Jönsson har haft två olika anställningar sedan de slutade programmet. För att få ett bredare urval valde jag att undersöka hur rekryteringen genomfördes till båda av Sophie Nissers arbetsplatser och hon fick svara på frågorna utifrån båda anställningarna. Fredrik Jönsson fick svara på intervjufrågorna sett främst från sin anställning på Eurosport. Kriteriet för arbete var att studenterna har haft anställningen hos organisationen som huvudsyssla under en längre tid, heltid eller deltid. Praktiserande och ideellt arbetande studenter ingår således inte i undersökningen. Totalt sett omfattar undersökningen 16 arbetstagare och 9 arbetsgivare. Se bilaga 2.

3.3 Konstruering av intervjufrågor

De flesta av frågorna är relaterade till referensramens teori om att rekryteringen går till på ett visst sätt: en idealprofil upprättas, företaget använder sig av CV eller ansökningsformulär, en intervju genomförs, referenser kontaktas och slutligen tillsätts tjänsten. Vissa av frågorna är också konstruerade med syftet att gå något utanför den traditionella rekryteringsprocessen.

Hur arbetstagare och arbetsgivare kom i kontakt med varandra, vilken betydelse tidigare erfarenhet inom organisationen har haft, vilka personliga egenskaper som har varit viktiga hos respondenten samt betydelsen av hans eller hennes egna idrottserfarenheter. För att få båda parter syn har jag valt att intervjua såväl arbetsgivaren som arbetstagaren. Det innebär att rätt person får frågorna och kan besvara dem utifrån sitt synsätt, (Jacobsen Krag, 1993) i stället för att fråga arbetstagaren ”Hur tror du att arbetsgivaren resonerade när han anställde dig?” Exempel på andra frågor är hur studenten kom i kontakt med företaget, vilka faktorer som arbetsgivaren ansåg var viktiga för anställningen, vikten av Sport Management-utbildningen etc. Frågorna är konstruerade så att alla arbetsgivare fick samma typ av frågor och alla arbetstagare fick samma typ av frågor. Många av frågorna börjar med ”hur” eller ”vilken”, anledningen till det är att många av frågorna hör ihop och att intervjun då förhoppningsvis flyter på med innehållsrika svar (Jacobsen Krag, 1993). Frågorna är konstruerade efter en förmodad kronologisk ordning som råder vid rekrytering. Den första frågan är ”Hur kom du i kontakt med X?” därefter kommer frågor om det fanns någon upprättad idealprofil för tjänsten, om företaget använder sig av ansökningshandlingar, hur intervjun gick till och vad som avgjorde att personen slutligen fick anställningen. Se Bilaga 1 för fullständiga intervjumallar.

3.4 Pilotintervju

En pilotintervju är en provundersökning i mindre skala som syftar till att kontrollera att den kommande undersökningen fungerar gällande exempelvis frågestruktur. (Rosengren & Arvidsson, 2002) Eftersom jag själv har läst Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna valde jag att prova mina frågor på en före detta programstudent från min klass samt hennes arbetsgivare. Hon är nyligen anställd på Nordeas företagsavdelning i Falun. Jag valde henne då hon har samma utbildning som de andra respondenterna samt att hon anställdes för en kort tid sedan och arbetsgivaren har således henne färsk i sitt minne. Då hon inte arbetar inom idrotten skulle hon inte heller vara intressant för den huvudsakliga undersökningen. Jag ansåg att de båda intervjuerna fungerade bra och jag frågade även om respondenterna tyckte att frågorna var relevanta och lätta att förstå. Jag undrade också om de ansåg att någon fråga var överflödigt eller om de tyckte att jag hade missat något område. Respondenterna var nöjda med de frågor de fick, arbetsgivaren gav ett förslag på en fråga som handlade om betydelsen att arbetsgivaren känner arbetstagaren sedan innan. Jag ansåg att det kan vara en relevant fråga dels med tanke på Granovetters (1973) resonemang om vikten av svaga sociala kontakter samt av egna erfarenheter då det är lättare att komma in i en organisation om det

finns någon i ens bekantskapskrets på arbetsplatsen. Jag valde då att förtydliga underfrågan till den första frågan om betydelsen med en kontakt eller tidigare erfarenhet inom organisationen. Något annat som jag uppmärksammade vid intervjuerna var att många av frågorna går in i varandra. Därför ändrade jag ordningsföljden något samt att jag vid följande intervjuer kom att vara uppmärksam på om respondenterna redan hade svarat på frågorna och i så fall förtydligade jag de svar de lämnat.

3.5 Intervjuernas genomförande

Jag genomförde de personliga intervjuerna på respondentens kontor eller i närliggande miljö, dels för att han eller hon skulle känna sig trygg eller om han eller hon skulle behöva komplettera sina svar med information som fanns på arbetsplatsen. (Jacobsen Krag, 1993) Av de totalt 23 intervjuerna var 8 st. personliga. Telefonintervjuerna genomfördes efter att jag och respondenten kommit överens om när det passade att jag kunde ringa till dennes kontor. Om jag inte fick svar på det mail jag skickade ut provade jag att ringa och förklara mitt ärende istället, i de fallen passade det oftast bra att jag genomförde intervjun direkt. Av de totalt 23 intervjuerna gjordes 11 via telefon. Jag uppfattade ingen skillnad i svar eller stämning mellan de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna. I de båda fallen kändes det som avslappnade samtal snarare än intervjuer. Jag valde att inte spela in intervjuerna då det kan hämma respondenten i dennes svar. (Ibid.) I fyra av fallen var det inte möjligt att genomföra intervjuerna vare sig personligen eller via telefon, respondenterna svarade då på frågorna i intervjumallen via mail. Jag frågade både arbetstagare och arbetsgivare om jag fick använda informationen i uppsatsen eller om respondenterna ansåg att de hade lämnat känslig information som inte borde publiceras. Samtliga respondenter lämnade sitt samtycke.

3.6 Validitet och reliabilitet

Validitet betyder att undersökningen ska mäta det som den är avsedd att mäta. (Trost, 2005) Syftet med den här undersökningen var att undersöka hur rekryteringen har gått till. Intervjufrågorna ska då inte behandla områden som är irrelevanta för syftet. Jag har exempelvis valt att inte undersöka de som inte har fått arbete inom idrottens organisationer. Den största delen av frågorna behandlar därför rekryteringsprocessen. Reliabilitet syftar till att undersökningen är stabil och att slumpmässiga mätfel är frånvarande. (Trost, 2005) Arbetsgivarna har fått samma slags frågor och arbetstagarna har fått en liknade uppsättning frågor som har varit samma för alla arbetstagare. Frågorna är konstruerade efter

referensramens teori. Det har inte gjorts någon skillnad beroende på vilken position respondenten har inom organisationen. Vid intervjuerna har jag försökt att uppträda på samma sätt även att jag är bekant med ett flertal av respondenterna. Jag har använt mig av neutral klädsel samt neutralt språk och tonfall då dessa faktorer annars kan påverka intervjusituationen. (Trost, 2005) Utifrån mitt urval och kriterium för arbete inom idrottsrelaterade organisationer innebär det att den här undersökningen är en totalundersökning.

3.7 Analys av insamlad data

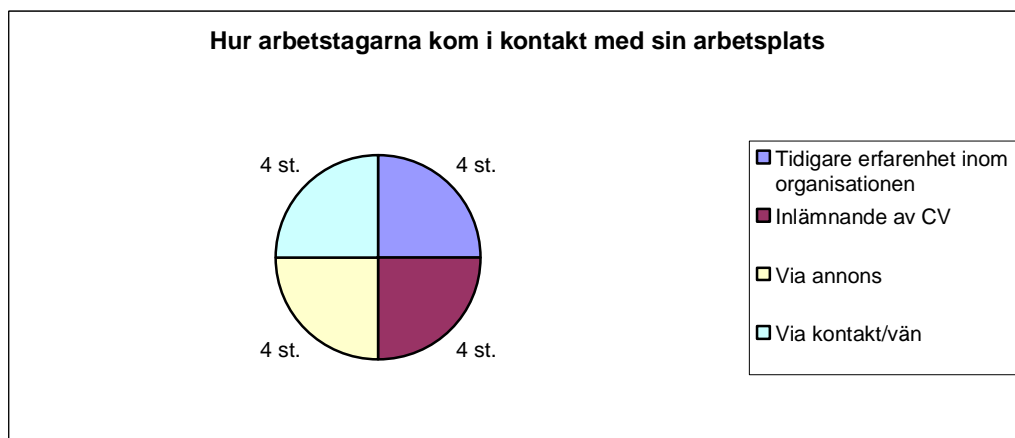
Direkt efter att jag hade genomfört intervjun skrev jag rent mina anteckningar och noterade också om jag hade lagt märke till något speciellt under intervjun. Under intervjuerna hade jag dessutom referensramen i åtanke. När jag hade genomfört samtliga intervjuer var det dags att tolka materialet utifrån referensramen. Nackdelen med att vara ensam som intervjuare kan vara att väsentlig information missas, vilket en andra intervjuare kan lägga märke till (Trost, 2005). Därför har jag visat mina anteckningar för andra uppsatsstudenter för att få en annan syn på den insamlade datan och att upptäcka mönster.

4. Empiri

Det empiriska materialet kommer att presenteras i den ordning som intervjufrågorna ställdes till arbetstagare och arbetsgivare sammanställt under rubrikerna: Inför anställningen, Sport Management-programmet samt Personliga egenskaper, tidigare meriter och anpassning till organisationen. Materialet kommer att växla från de båda grupperna av respondenter då många frågor liknar varandra.

4.1 Inför anställningen

Några av arbetstagarna kom i kontakt med sin arbetsplats då de hade en tidigare anknytning till den. Sophie Nisser kom i kontakt med Svenska skidspelen då hon tidigare arbetade med organisationen i samband med World Cup Skiing i Borlänge, Mattias Pennonen hade tidigare arbetat som tränare på Falu Tenniscenter, Anders Ottesen Eng kommer från Lillehammer och har varit aktiv i klubben sedan han var barn, samma förutsättning gäller för Bo Johansson som är uppväxt i närheten av Sälen och alltid har varit involverad i Vasaloppet, han kom i kontakt med IFK Mora på det sättet. Elin Jakobsson, receptionist på Må bättre, Emma Kronberg, utbildningskonsulent på SISU Idrottsutbildarna, Henrik Johansson, sales executive på Sport Business Nordic AB, Magnus Berglund financial assistent på Shimano Nordic Cycle AB, Fredrik Jönsson, sportredaktör, Eurosport och Kristin Olsson, Sponsorpartner AS tog själva kontakt med sina arbetsplatser, Elin Jakobsson, Emma Kronberg och Fredrik Jönsson (med avseende på Sveriges radio) lämnade in sitt CV, Henrik Johansson svarade på en annons via Arbetsförmedlingen, Magnus Berglund och Fredrik Jönsson svarade på en annons på företagets hemsida och Kristin Olsson svarade på en tidningsannons. Jenny Magnusson kom i kontakt med Korpiaden då hon först lämnade in sitt CV samt att hon blev rekommenderad från en tidigare arbetsplats inom idrotten. Sophie Nisser kom i kontakt med World Cup Skiing genom bekantas bekanta som kände till att hon sökte arbete, Lyndon Wells kom i kontakt med IEC in Sports genom en vän, Ken Pilblad kom också i kontakt med Puma genom en bekant, den anonyma arbetstagaren kom även han i kontakt med sin arbetsplats via en bekant samt att han skickade in sitt CV.



Figur 1. Hur arbetstagarna kom i kontakt med sin arbetsplats

Ett flertal av arbetstagarna menar att de var på rätt plats vid rätt tillfälle då ett projekt skulle starta och det var enklare att få en kortare anställning eller att arbeta på deltid.

Det vanligaste sättet att rekrytera till arbetsplatserna är genom kontakter inom branschen. Sture Gustafsson, utbildningschef på SISU Idrottsutbildarna Västergötland menar att om organisationen annonserar ut en tjänst får de 100-150 ansökningar och det tar mycket tid i anspråk att hantera dem, fördelen skulle i så fall vara att organisationen marknadsförs. Dock belyser han att det finns risk för att det inte kommer in några nya människor i organisationen. Anki Haugen, sportchef på Svenska skidspele säger att det är så många som är utbildade idag att de personliga egenskaperna hos de arbetssökande spelar minst lika stor roll. Pär Nyberg, styrelseordförande i Falu Tennisklubb menar att det är vanligast att rekrytera någon som redan är insatt i verksamheten då klubben inte har råd att lägga resurser på en eventuell felanställning. Niklas Johansson, evenemangschef på Visit Falun AB säger att till de högre positionerna annonseras tjänsten ut i tidningar medan lägre positioner tillsätts av personer som har praktiserat på arbetsplatsen eller via kontakter då de får höra att någon är duktig. Han menar att utbildningen inte betyder allt:

”Utbildning i all ära men erfarenhet och kontakter betyder mycket mer” (Niklas Johansson)

Samtliga arbetsgivare är överens om att det är mycket betydelsefullt att vara insatt i idrottens värld, varav det kan vara mest relevant att rekrytera direkt från idrotten där kunskapen finns. Erfarenhet som antingen aktiv eller att ha arbetat inom idrotten är att föredra. Tidigare arbete inom organisationen är än bättre. På de arbetsplatser som arbetar med föreningar är det av stort värde att vara insatt i föreningslivet och dess ideella krafter. Håkan Rystedt,

evenemangschef på Borlänge Kommun, menar att idrottsföreningar ofta inte har så stort kapital då de många gånger väljer en lägre kostnad i form av att ta hjälp av exempelvis en aktiv idrottare med någorlunda administrativ kunskap före kompetens. Pär Nyberg, styrelseordförande i Falu Tennisklubb menar att det optimala är att hitta en verksamhetsledare som är en duktig tränare såväl som administratör. Oscar Engström, project manager på Sport Business Nordic menar att företaget tar hjälp av arbetsförmedlingar då det inte finns lämpliga kandidater inom branschen. Svenska Skidspelen, Lillehammer Ishockeyklubb och World Cup Skiing resonerar på liknande sätt. Om personen är ny inom branschen är det mycket viktigt att han eller hon aktivt tar kontakt, besöker arbetsplatsen personligen och lämnar in sitt CV samt återkommer och visar ett intresse.

Många av arbetsplatserna skapar inga klara idealprofiler utan mest en uppsättning egenskaper som arbetstagaren bör besitta. Egenskaper som är nödvändiga för samtliga arbetsplatser är att arbetstagaren måste vara social och serviceinriktad. Flexibilitet är en annan egenskap som kommer på tal hos många arbetsgivare då idrott i många fall bedrivs på annan ort samt kvällstid och helger behöver arbetstagaren kunna ställa upp även i de fallen. Andra egenskaper som är viktiga är att vara positiv, stresstålig, strukturerad, drivande/ambitiös, kreativ, öppen, säljande, noggrann, målinriktad, administrativ och att kunna ta egna initiativ. Oskar Engström, klientansvarig på Sport Business Nordic AB menar att idealkunskapen består av en trippelmodell: förening – företag – klient. Kunskap från hur föreningar är uppbyggda och fungerar, veta hur företag arbetar och vad de vill ha samt att kommersialisera en klient, kunna sälja en förening eller person. Arbetsgivarna anser att arbetstagarna stämde bra överens med de egenskaper som var önskvärda för tjänsten.

Jag har inte stött på något fall där arbetsgivaren använder ansökningsformulär eller något slags test. Däremot är ett CV med personligt brev önskvärt. Dels för att se vad personen tidigare har sysslat med men intressen och motivation är också viktigt, varför personen vill ha just det arbetet. Ett CV ska innehålla en personlig prägel. Intervjuerna som har genomförts har ofta varit mer av ett samtal än en strukturerad intervju med uppspaltade frågor. Anledningen till det har i många fall varit att få en så avslappnad stämning som möjligt. I de fall där arbetstagaren inte har varit känd sedan tidigare har referenser i större utsträckning kontaktats, då det har varit viktigt att få ett bättre intryck av arbetstagaren.

4.2 Sport Management-programmet

Sport Management-programmet har varit en viktig del då arbetstagarna har erhållit sina anställningar. Arbetsgivarna anser att Sport Management-utbildningen är intressant då arbetstagarna har nytta av kunskaper som marknadsföring och organisation i sitt arbetsliv. Niklas Johansson, evenemangschef på Visit Falun AB menar att han mer känner till vad en förskolelärare arbetar med än en Sport Manager, men att varumärket Sport Management borgar för kvalitet. Arbetstagaren Fredrik Jönsson, sportredaktör på Eurosport betonar också att arbetsgivare reagerar positivt på programmets namn. Många av arbetstagarna anser att programmet är en bra akademisk grund att stå på.

Mattias Pennonen, verksamhetsansvarig på Falu Tenniscenter menar att det var väldigt viktigt att han hade läst programmet då han använder just de kunskaperna dagligen i sitt arbete. Anders Ottesen Eng marknadschef i Lillehammer Ishockeyklubb anser att programmet var avgörande för att erhålla sin anställning. Kristin Olsson, Sponsorpartner AS använder sina kunskaper från sponsringskursen hela tiden och har även sparat alla anteckningar från sin studietid som hon nu har nytta av. Även Fredrik Jönsson, sportredaktör på Eurosport har nytta av sponsringskursen samt kurserna i organisation och idrott och media. Magnus Berglund, financial assistent, Shimano Nordic Cycle AB använder sina kunskaper från kurserna inom ekonomistyrning och redovisning då hans arbete består av sådana uppgifter.

Jenny Magnusson, projektledare för Korpiaden menar att hon har nytta av marknadsföringskurserna då hon bland annat använder den kunskapen till att utforma paketerbjudanden till kunder. Emma Kronberg, utbildningskonsulent på SISU Idrottsutbildarna anser att utbildningen är viktigt främst då man är ung och inte har så många andra erfarenheter. De flesta av arbetstagarna använder kunskaperna från programmet i sitt arbete, många poängterar vikten av lärdomar de inhämtade från seminarium då de själva fick ta reda på, analysera och argumentera för en uppgift. Kritiskt och analyserande tänkande har varit mycket betydelsefullt. Samtidigt som det var lärorikt att ta del av andras erfarenheter och umgås med likasinnade. Många anser att de har kunskapen i bakhuvudet och kan plocka fram den när det behövs, eller också att de använder sina kunskaper mer eller mindre omedvetet. Jenny Magnusson, projektledare för Korpiaden menar att Sport Management-programmet är en bra merit för att marknadsföra sig själv, hon belyser sina kunskaper om marknadsföring och sponsring i sitt CV. Hon tror också att programmet är till stor nytta då hon kan lite om

mycket, vilket också Mattias Pennonen, verksamhetsansvarig på Falu Tenniscenter poängterar. Idrottsorganisationen behöver då inte köpa in externa tjänster.

Det är ingen arbetsgivare som direkt har studerat arbetstagarens betyg från programmet. Ett par arbetsgivare har läst arbetstagarens examensarbete. De flesta är överens om att ifall personen i fråga är driftig och engagerad får han eller hon också bra betyg, det är då inte nödvändigt att titta på betyg från enstaka kurser. Om dock tjänsten skulle stå mellan två likvärda kandidater kan betygen vara intressanta att studera.

4.3 Personliga egenskaper, tidigare meriter och anpassning till organisationen

De personliga egenskaperna som har varit viktiga har arbetstagaren och arbetsgivaren i de flesta fall samma syn på. Som det nämndes ovan i idealprofilen är det av stor vikt att vara social och serviceinriktad. Många av arbetstagarna sysslar med sponsring eller annan marknadsförande verksamhet, de menar att det är mycket viktigt att kunna prata med folk och sälja en produkt. Anders Ottesen Eng, marknadschef i Lillehammer Ishockeyklubb säger att:

”När jag träffar sponsorer pratar vi pengar en kvart och hockey en timme” (Anders Ottesen Eng)

Ett flertal av arbetstagarna nämner att deras egna karriärer som idrottare har varit viktiga då de har utvecklat egenskaper som att arbeta självständigt, att vara lugn och samlad, ta ansvar, arbeta målinriktat, inte vara rädd för utmaningar, lära sig att förstå många olika slags människor och kulturer samt erfarenhet av det engelska språket. Andra viktiga personliga egenskaper som arbetstagarna också talar om är de som arbetsgivarna nämnde i idealprofilen: social, serviceinriktad, flexibel, stresstålig, strukturerad, drivande, kreativ, öppen, säljande, noggrann, självgående, administrativ, målinriktad och att kunna ta egna initiativ. Jenny Magnusson poängterar vikten av att kunna vårda sina kundkontakter, exempelvis att komma ihåg något utmärkande som kan tas upp med kunden vid en senare kontakt.

De meriter som har vägt tyngst hos arbetstagaren enligt arbetsgivaren för anställning är att personen sedan tidigare har arbetslivserfarenhet inom idrotten, en akademisk utbildning som grund och är väl insatt i hur idrottsvärlden fungerar för att praktiskt kunna arbeta med den. Såväl arbetstagare som arbetsgivare anser att ett idrottsintresse är en grundförutsättning för att klara av arbetet, då de flesta arbetar med idrotten dagligen. En egen karriär eller nära bekanta

inom elitidrotten är en fördel då personen har ytterligare kunskap om hur det praktiska fungerar, hur en tävlingssituation går till och vad som är önskvärd information, måltider, boende etc. Gärna från ett flertal olika idrotter. En arbetstagare har tidigare arbetslivserfarenhet från dels föreningslivet men även från event inom idrotten och anser att det var av stor vikt då han anställdes. Magnus Berglund financial assistent på Shimono Nordic Cycle AB menar att hans idrottsintresse inte är avgörande för att utföra sina uppgifter men viktigt för att passa in i företaget och dess kultur.

Jenny Magnusson, projektledare för Korpiaden menar att det var viktigt att hon var igenkänd i Falun genom sin idrott och att hon hade ett brett kontaktnät. Många av hennes möten inleds med att kunden frågar hur helgens match gick och Jenny Magnusson frågar ofta liknande frågor tillbaka. På så sätt mjukas mötet upp innan det börjar på allvar. Ken Pilblad, teknisk representant på Puma poängterar också sitt breda kontaktnät och att han är igenkänd genom sin idrott samt att han tidigare har arbetat som försäljare inom sportskobranchen. Liknande gäller för Magnus Berglund, financial assistent på Shimono Nordic Cycle AB som betonar sina kontakter och tidigare arbete i en cykelbutik. Elin Jakobsson, receptionist, Må Bättre hade tidigare arbetat i reception på camping. Fredrik Jönsson, sportredaktör på Eurosport hade också tidigare ideell erfarenhet som skribent i olika projekt, han menar att det är en klar merit att visa att han kan driva ett projekt men även att leverera resultat. Även Bo Johansson, egen företagare lyfter fram vikten av kontakter, inte bara inom idrotten utan från andra sammanhang likaså. Han menar också att det är otroligt viktigt att kunna tänka sig att jobba ideellt ett tag då det ger mycket, dels erfarenhet men även kontakter. Att våga ta för sig anser han är viktigt:

”Syns man inte så finns man inte!” (Bo Johansson)

Det togs viss hänsyn till hur arbetstagarna skulle passa in i företaget, främst då det handlar om att arbeta i en grupp eller nära en medarbetare. Arbetstagaren ska kunna anpassa sig till gruppen och vice versa. Pär Nyberg, styrelseordförande i Falu Tennisklubb menar att det spelar ingen roll hur bra en verksamhetsledare är om han eller hon inte kan passa in i gruppen. I några fall var det tänkt att arbetstagaren skulle kunna vara intressant för andra uppgifter inom organisationen, då efter att han eller hon ”växt in i företaget”.

5. Analys

Svaren från intervjuerna kommer i detta kapitel att analyseras med hjälp av referensramen för att uppnå syftet med uppsatsen. Syftet var att undersöka hur rekryteringen till arbete av studenter från Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna har gått till, samt vilka personliga egenskaper och meriter som har varit avgörande för att erhålla anställning inom den idrottsrelaterade organisationen. Analysen kommer att delas upp efter samma underrubriker som empirin: Inför anställningen, Sport Management-programmet samt Personliga egenskaper, tidigare meriter och anpassning till organisationen.

5.1 Inför anställningen

Fyra arbetstagare kom i kontakt med arbetsplatsen efter tidigare anknytning till organisationen, fyra arbetstagare besvarade en annons, fyra arbetstagare lämnade in sitt CV och fyra arbetstagare kom i kontakt med arbetsplatsen genom en vän/kontakt. Enligt Chelladurai (2006) är det vanligaste sättet att annonsera i dagstidningar, branschtidningar och hos arbetsförmedlare. Fördelen är att annonsen når en stor population och även utanför branschen vilket Oskar Engström, project manager, Sport Business Nordic belyser. Sture Gustavsson, utbildningschef, SISU Idrottsutbildarna Västsverige menar att om organisationen annonserar får de in ett svårhanterligt antal ansökningar, varav det då går åt mindre resurser att leta inom branschen. Jag tolkar det som att företag väljer att annonsera då det inte finns någon lämplig kandidat att hitta inom branschen eller genom kontakter. De fyra arbetstagare i min undersökning som har svarat på annonser från företag ligger företagen i storstäder. Kan det vara så att på mindre orter värnar företagen mer om kontakter emellan och att det blir mer opersonligt i storstäder så att företagen rekryterar via annonser istället? Enligt mina egna erfarenheter kan det mycket väl stämma då atmosfären är mer personlig i mindre städer än i storstäder. Sture Gustavsson, utbildningschef, SISU Idrottsutbildarna Västsverige resonerar intressant, att företag kan annonsera ut tjänster för att marknadsföra sig själva. Det kan mycket väl vara en god strategi då många arbetssökande säkert läser rekryteringsannonser i tidningar, men förbiser rena reklamannonser.

Det vanligaste sättet att rekrytera till arbetsplatserna enligt arbetsgivarna är genom kontakter inom branschen eller tidigare erfarenhet inom organisationen då det är mycket betydelsefullt att vara insatt i idrottens värld. Chelladurai (2006) resonerar kring fördelarna med intern rekrytering då många kostnader uteblir samt att personen redan har specifik kunskap. De

flesta arbetsgivarna och speciellt Håkan Rystedt, evenemangschef Borlänge Kommun och Pär Nyberg, styrelseordförande i Falu Tennisklubb belyser vikten av att vara insatt i idrotten, det är för kostsamt att ta in en novis inom idrotten till organisationen. Det skulle krävas alltför stora resurser vid en felanställning, resurser som en idrottsklubb inte har. Niklas Johansson, evenemangschef på Visit Falun AB är mycket tydlig på den punkten då han anser att utbildningen är underordnad kontakter och erfarenhet. Anki Haugen, sportchef på Svenska skidspelen menar också att det krävs mer än en utbildning, de personliga egenskaperna hos de arbetssökande spelar minst lika stor roll. Det stödjer resonemangen om att mindre företag ofta väljer att rekrytera via kontakter då personkemin är viktig. (Ek, 1994) Den uppfattningen stämmer säkerligen hos de flesta arbetsgivare då såväl tid som pengar sparas på att lokalisera och lära upp den nyanställde. Nackdelarna kan vara att organisationen blir alltför homogen med många likasinnade (Chelladurai, 2006) vilket också Sture Gustavsson, utbildningschef, SISU Idrottsutbildarna Västsverige poängterar. Niklas Johansson, evenemangschef på Visit Falun AB menar att det är vanligare att söka arbetstagare på lägre positioner via kontakter och inom organisationen än till högre tillsättningar. Det tyder på att det är värt att läsa annonser noggrant om högre tjänster önskas. En fjärdedel av respondenterna har fått anställning genom inlämning av sitt CV, det är ett utmärkt sätt att marknadsföra sig själv då det uppenbarligen fungerar.

Håkan Rystedt, evenemangschef på Borlänge Kommun, menar att idrottsföreningar ofta inte har så stort kapital då de väljer en lägre kostnad i form av att ta hjälp av exempelvis en aktiv, som har specifik kunskap om idrotten, före kompetens. Det finner jag intressant då förmodligen merparten av de svenska idrottsföreningarna inte har tillräckligt kapital för att anställa personal. Det skulle innebära att arbetsmarknaden för Sport Management-studenter minskar markant. Många av arbetsgivarna är överens om att arbetstagaren behöver kunskap om hur idrottens organisationer är uppbyggda och fungerar i praktiken. Det är att föredra för arbetstagaren att ha varit aktiv eller ha tidigare erfarenhet inom idrotten. Om arbetstagaren dessutom har varit aktiv på elitnivå eller har nära bekanta i den kretsen ökar den specifika kunskapen som är önskvärd och till nytta vid en anställning. Den största delen av kunskap inom idrotten fås genom att vara aktiv idrottare, det är betydligt färre i åldern 20-30 år som är tränare eller styrelsemedlemmar i idrottens organisationer. Jag känner till att ungefär hälften av arbetstagarna är aktiva idag eller har varit det de senaste åren, vilket jag tror kan ha bidragit till anställningen då de har kunskapen färsk från idrottslivet.

Granovetters (1973) resonemang om vikten av svaga sociala kontakter är applicerbart i ett par av fallen, jag känner inte till intensiteten i de relationer när arbetstagaren har blivit tipsad genom en vän, men i vilket fall som helst är det viktigt med kontakter. Speciellt då arbetsgivarna är överens om att de främst rekryterar via kontakter, vilket också är det vanligaste sättet i mindre företag. (Ek 1994, Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor 1999) Det betyder att det är viktigt att ha ett så brett socialt nätverk som möjligt då oanade tillfällen om arbete kan dyka upp. Det bör även vara av stor vikt att så många som möjligt i ens bekantskapskrets har kännedom om att arbete är önskvärt.

Arbetsgivarna har oftast sammanställt en uppsättning egenskaper som är önskvärda hos arbetstagaren inför anställningen, personliga färdigheter är mycket viktiga i kombination med utbildning och erfarenhet. Pär Nyberg, styrelseordförande belyser att det kan vara svårt att hitta någon som är insatt i idrotten och samtidigt administrativ. Förhoppningsvis innebär det att Sport Management-studenter vid Högskolan Dalarna har tillgodogjort sig så pass mycket kunskap att kunna sköta exempelvis en idrottsförening. De personliga egenskaperna som nämns är viktiga för att kunna göra ett gott intryck hos kunder och arbetskollegor. Social och serviceinriktad är egenskaper som ofta återkommer, vilka är en förutsättning i de flesta relationer. Flexibiliteten är en nödvändighet för att arbeta med idrott, då idrott i många fall bedrivs på annan ort samt kvällstid och helger behöver arbetstagaren kunna ställa upp även i de fallen. Om arbetstagaren inte kan tänka sig det är han eller hon ingen tillgång för företaget. Oskar Engström, klientansvarig på Sport Business Nordic AB för ett intressant resonemang att idealkunskapen består av en trippelmodell: förening – företag – klient. Kunskap från hur föreningar är uppbyggda och fungerar, veta hur företag arbetar och vad de vill ha samt att kommersialisera en klient, kunna sälja en förening eller person. Det är troligen en vanlig föreställning i föreningslivet, speciellt i mindre föreningar, att föreningen står för sig. Kunskap om flertalet aktörer på en marknad och dess behov fås genom Sport Management-programmet och många studenter skulle kunna förändra den bilden i idrottsvärlden.

De flesta arbetsgivare är överens om hur ett CV ska se ut, det ska ha en personlig prägel och kort innehålla vad arbetstagaren har gjort samt intressen. Det kan vara en god idé för de studenter som letar arbete att formulera ett välskrivet personligt brev och verkligen motivera varför de vill ha just det arbetet. De allra flesta anställningsintervjuer har genomförts i form av ett samtal istället för strukturerade frågor. Arbetstagaren bör då vara förberedd på att kunna såväl svara på frågor men även fråga tillbaka och hålla samtalet igång. Referenser har inte alltid kontaktats, speciellt inte i de fall då personen har varit känd sedan tidigare.

Arbetstagaren måste ha presterat väl vid tidigare tillfällen, för att antingen bli rekommenderad eller att få goda referenser vid en eventuell kontakt från arbetsgivaren. Därför är det viktigt att alltid visa sig från sin bästa sida för att få goda referenser. Det har inte förekommit något slags test av arbetstagaren vilket jag tolkar som att arbetsgivaren litar på den information som arbetstagaren har angett i sitt CV och vid en intervju, men även information från referenser. Ett flertal arbetstagare har blivit projekt- eller deltidsanställda, vilket tyder på att det är enklare att hitta sådant slags arbete. Det kan därför vara värt att också leta efter den sortens anställning.

5.2 Sport Management-programmet

Sport Management-programmet har haft betydelse för arbetstagarnas anställningar, både arbetstagare och arbetsgivare poängterar kunskapen som har inhämtats och den är värdefull för såväl anställning som att kunna sköta arbetsuppgifter. En idrottsrelaterad utbildning är relevant i högsta grad då arbete inom den sektorn önskas. Ingen organisation har valt att rekrytera direkt från Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna, dels kan det bero på att det inte finns så många idrottsorganisationer som skulle ha råd att anställa personal i närområdet eller att programmet är relativt okänt. Niklas Johansson, evenemangschef på Visit Falun AB menar att han mer känner till vad en förskolelärare arbetar med än en Sport Manager, men att varumärket Sport Management borgar för kvalitet. Om den föreställningen är allmänt känd skulle det betyda att det finns stor potential för Sport Management-utbildade att få arbete inom idrottens organisationer samtidigt som programmet måste marknadsföras i större utsträckning. Jenny Magnusson, projektledare på Korpiaden säger att hon använder Sport Management-programmet för att marknadsföra sig själv och då är det viktigt att arbetsgivarna är medvetna om vad programmet innebär. Praktik via Sport Management-programmet i idrottsrelaterade organisationer skulle vara att föredra, samtliga arbetsgivare menar att kontakter är mycket betydelsefullt. Genom praktik skulle studenterna få både erfarenhet och kontakter samtidigt som programmet marknadsförs. Niklas Johansson, evenemangschef på Visit Falun AB, är mycket tydlig på den punkten då han uttrycker sig med utbildning i all ära men kontakter och erfarenhet betyder mycket mer. Förutom programrelaterad praktik vore det också nyttigt med erfarenhet hos studenterna i form av ideellt arbete, Bo Johansson, egen företagare menar att det är otroligt viktigt att kunna tänka sig att jobba ideellt ett tag då det ger mycket, dels erfarenhet men även kontakter. Många studenter idag är troligen inställda på ett avlönat arbete inom idrotten efter utbildningen,

speciellt när studieskulder ska betalas, men det kanske vore värt att överväga att arbeta ideellt även under och efter utbildningen då det kan ge mer på sikt.

Då en del arbetstagare menar att det var betydelsefullt att ta del av sina klasskamraters erfarenheter skulle det vara lärorikt för studenter på Sport Management-programmet att ta sig tid att lära känna sina klasskamrater och byta erfarenheter med dem. Eftersom kontakter betyder otroligt mycket, inte minst de avlägsna, skulle det vara väsentligt att integrera med så många studenter som möjligt.

Nästan alla arbetstagare använder sina kunskaper från programmet i större eller mindre utsträckning. Därför är det viktigt för studenterna att inhämta så mycket lärdom som möjligt från kurserna, men även att lyssna på vad de andra studenterna har att tillföra, då många poängterar vad de har lärt sig från seminarium. Att spara anteckningar kan också vara lämpligt. I två av fallen poängterar arbetstagarna att de kan lite om mycket vilket betyder att fokusering på kurserna bör vara prioriterat under hela studietiden. Många gånger får studenterna själva välja område att skriva uppsatser om varav det kan vara användbart att kontakta en organisation för inhämtning av information, samt även få en kontakt inför en framtida yrkeskarriär. De flesta studenter som har läst marknadsföring är medvetna om att det är otroligt viktigt att behålla kunder, då det är mer lönsamt än att attrahera nya till företaget. Jenny Magnusson, projektledare för Korpiaden betonar just det. Samtliga, nuvarande och kommande, arbetstagare skulle ha nytta av att praktisera detta i sitt arbetsliv.

Betygen från Sport Management-programmet har arbetsgivarna inte inriktat sig på, dock belyser de att det skiner igenom om en arbetstagare är duktig och drivande om han eller hon också får bra betyg. Det tolkar jag som att det är viktigare att visa en allmän framåtanda än höga betyg från enskilda kurser.

5.3 Personliga egenskaper, tidigare meriter och anpassning till organisationen

Tixier (1996) menar att egenskaper som flexibilitet, karisma, målinriktning och engagemang är viktiga för att erhålla en anställning. Arbetstagare och arbetsgivare håller med, men allra viktigast är att vara social och serviceinriktad. Jag förstår deras resonemang då de flesta anställningar i undersökningen handlar om att driva projekt och/eller att sälja ett koncept. Social och serviceinriktad är två egenskaper som är absolut nödvändiga för att kunna bemöta kunder men även för ett trivsamt klimat inom organisationen. Anders Ottesen Eng,

marknadschef i Lillehammer Ishockeyklubb förklarar att det är otroligt viktigt att kunna föra ett samtal och vara insatt i idrotten då sponsorerna hellre pratar om ishockey än finansiella medel. Detta kan vara nyckeln till att knyta sponsorer till en förening, att samtala om produkten istället för hur stort belopp föreningen vill ha av sponsorn.

Arbetstagarnas egna karriärer har varit viktiga i många avseenden då de har utvecklat en uppsättning egenskaper och meriter som de har nytta av i sitt arbetsliv och som många gånger har varit avgörande för anställningen. Då några av arbetstagarna är igenkända genom sin idrott har de i många fall lättare att knyta kontakter då idrotten kan användas som en isbrytare, en idrottskarriär är mycket värt i flera olika sammanhang. Många arbetstagare som har varit aktiva poängterar att de har kontakter på många andra platser. Jag har tidigare resonerat kring att det går aldrig att säga när en möjlighet, såväl privat som arbetsrelaterad, dyker upp och det kan vara betydelsefullt att använda sitt kontaktnät.

Bo Johansson, egen företagare betonar att det är viktigt att synas och att våga ta för sig. Många studenter idag väntar nog på att de rätta möjligheterna ska dyka upp istället för att söka upp dem själva. Det är samtidigt ett svenskt drag att inte riktigt ta för sig och istället hålla sig neutral i bakgrunden. Att ta för sig i form av att presentera sig för en gästföreläsare på någon av kurserna eller att lämna in sitt CV kan vara ett steg i rätt riktning.

Arbetsgivarna är överens om att det är viktigt att arbetstagaren ska passa in organisationen och vice versa. Flexibilitet och att kunna anpassa sig till företaget samt arbeta i grupp är mycket viktigt även om arbetsuppgifterna är individuella. Det har i en del fall varit tänkt att arbetstagaren skulle få andra uppgifter inom organisationen då han eller hon har blivit insatt. Det kan därför vara värt att söka sig till många olika positioner inom organisationen då förflyttning kan komma att ske.

6. Slutsats

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur rekryteringen till arbete av studenter från Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna har gått till, samt vilka personliga egenskaper och meriter som har varit avgörande för att erhålla anställning inom den idrottsrelaterade organisationen.

Fyra arbetstagare kom i kontakt med arbetsplatsen efter tidigare anknytning till organisationen, fyra arbetstagare svarade på en annons, fyra arbetstagare lämnade in sitt CV och fyra arbetstagare kom i kontakt med arbetsplatsen genom en vän/kontakt. Enligt arbetsgivarna rekryterar organisationerna via kontakter i första hand varav det följer att det är viktigt för studerande vid Sport Management-programmet att skaffa sig ett brett kontaktnät. Erfarenhet av liknande arbete eller att vara insatt i organisationen och dess omgivning är också faktorer som väger tungt vid anställning. Att arbeta ideellt till en början kan vara ett steg mot en anställning. I större städer och till högre tjänster annonseras ofta lediga tjänster ut varav det är viktigt att hålla sig uppdaterad på hemsidor för rekrytering och företags egna hemsidor, samt i bransch- och dagstidningar. Arbetsgivarna uppskattar också arbetstagare som är motiverade och visar framåtanda, det kan därför vara värt att personligen lämna in CV till olika organisationer och återkomma för att visa sitt intresse.

De viktigaste meriterna hos arbetstagarna är att de har varit insatta i idrottens värld och vet hur den praktiskt fungerar, vilket också har varit en förutsättning för anställningen. Genom en aktiv karriär som idrottare har arbetstagarna också utvecklat en uppsättning egenskaper som har varit viktiga för anställningen: arbeta självständigt, vara lugn och samlad, ta ansvar, arbeta målinriktat, inte vara rädd för utmaningar, lära sig att förstå många olika slags människor och kulturer samt erfarenhet av det engelska språket. Andra meriter som har varit viktiga är att arbetstagarna sedan tidigare har arbetat med liknande uppgifter. De personliga egenskaperna som har varit mest betydelsefulla är att arbetstagarna är sociala och serviceinriktade. Andra personliga egenskaper som var viktiga för anställningen var att personen är flexibel, stresstålig, strukturerad, drivande, kreativ, säljande, noggrann och självgående.

Sport Management-programmet har spelat roll för arbetstagarnas anställning. Det har varit viktigt med en akademisk utbildning och arbetstagarna har nytta av ett flertal kunskaper de inhämtade från programmet. Främst från kurser som liknar arbetsuppgifterna de har idag, men även att de kan lite om mycket. Seminarieuppgifter har också varit viktiga då lärdomar som

inhämtande av information, analys, samt reflektion har erhållits. Det har även varit betydelsefullt för arbetstagarna att ta del av sina klasskompisars erfarenheter. Dock har det inte räckt med endast en utbildning för att få anställning inom idrottens organisationer utan intresse och erfarenhet inom idrotten har också varit essentiellt.

För att sammanfatta slutsatserna utifrån syftet med uppsatsen vill jag framföra idealbakgrunden för att erhålla anställning inom idrottsrelaterade organisationer:

- Tidigare aktiv idrottare/insatt i idrotten för att veta hur det praktiska fungerar
- Akademisk utbildning, förslagsvis Sport Management
- Arbetslivserfarenhet inom idrotten
- Brett kontaktnät
- Att visa framåtanda
- Utåtriktade och ambitiösa personliga egenskaper

Flertalet av punkterna kan säkert användas som bakgrund även för anställningar utanför idrottsrelaterade organisationer. Det är inte alla studenter som har avslutat Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna som har fått arbete inom idrotten, beroende på olika anledningar. Punkterna ovan kan således vara till hjälp för nuvarande och kommande studenter att få arbete inom idrottens organisationer.

Referenser

Tryckt

Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. (1999). *Sport sponsorship as distinctive competence*. European Journal of Marketing, Vol. 33, No. ¾, pp. 250-277.

Blom, K.A. & Lindroth, J. (2002). *Idrottens historia. Från antika arenor till modern massrörelse*. Sisu Idrottsböcker, Farsta.

Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S. (1999). *Recruitment in small firms: Processes, methods and problems*. Employee Relations, Vol. 21, Issue 3, pp. 236-250.

Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. (2nd ed.) Human Kinetics, USA.

Dolphin, R.R. (2003). *Sponsorship: perspectives on its strategic role*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8, No. 3, pp. 173-186.

Ek, T. (1994). *Våga, växa, vinna. Ledarskap för mindre företag*. Ekerlids förlag, Helsingborg.

Jacobsen Krag, J. (1993). *Intervju: Konsten att lyssna och förstå*. Studentlitteratur, Lund.

Granberg, O. (2003). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur, Värnamo.

Granovetter, M. (1973). *The strenght of weak ties*. American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, pp. 1360-1380.

Larsson, B.A. (2002). *Sysselsättning för idrottsledare m.m. inom idrott och andra branscher*. Idrottsekonomiskt centrum, Lund.

Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. (2002). *Recent trends and challenges in personell selection*. Personell Review, Vol. 31, No. 5, pp. 580-601.

- Olsson, H-E. & Sund, B. (2002). *Sport Management i Europa och USA*. Sveriges riksidrottsförbund, Farsta.
- Otterskog, S. (2007). *Sport Managementprogrammet: Sammanställning av marknadsplaner*. Högskolan Dalarna, Institutionen för ekonomi och samhälle, Borlänge.
- Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur, Lund.
- Rosengren, K-E. & Arvidsson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. Femte upplagan. Liber AB, Malmö.
- Slack, T. (1997a). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics, USA. Citerar: Bergmann T.J & Taylor, M.S (1984) *College recruitment: What attracts students to organizations*. Personell, No. 61, pp. 34-46.
- Slack, T. (1997b). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics, USA.
- Statens offentliga utredningar (1969). *Idrott åt alla*. Vol. 29, Socialdepartementet, Stockholm.
- Tixier, M. (1996). *Employers' recruitment tools across Europe*. Employee Relations, Vol. 18, No. 6, pp. 69-80.
- Thawaites, D. & Chadwick, S. (2004). *Sport Sponsorship and Endorsment*. In: Beech, J. & Chadwick, S. (ed.) (2004). *The Business of Sport Management*. Prentice Hall – Financial Times, Harlow, UK, pp. 350-367.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005a). *Human Resource Management*. (6th ed.) Prentice Hall, Spain. Citerar: Labour Market Trends (2002). *Labour market spotlight*. Labour Market Trends.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005b). *Human Resource Management*. (6th ed.) Prentice Hall, Spain. Citerar: IRS (2003). *Setting the tone: job descriptions and person specifications*. Employment Review, No. 776, pp. 42-48.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005c). *Human Resource Management*. (6th ed.) Prentice Hall, Spain. Citerar: IRS (2002). *The check's in the post*. *Employment Review*, No. 752, pp. 34-42.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

Otryckt

Elbe, J (2007) *Hierarki inom svenska idrottsorganisationer*. Högskolan Dalarna, Institutionen för ekonomi och samhälle, diskussion vid D-uppsattsseminarium, 2007-04-17.

Internet

Danielsson, Rackner, A. Utredare, SCB. <anne.danielsenrackner@scb.se>, "SV. Ang. statistik om rekrytering", 2007-05-28, Personlig e-post till Maria Gustavsson, Hämtad: 2007-05-28

Jonsson, R. *Sport management program, 120 poäng*. I: Sport Management, II: Idrott, 2006-04-10, <http://www.du.se/templates/Programme____3367.aspx>, Hämtad: 2007-01-23.

Konjunkturinstitutet (2006). *Stark konjunktur skapar 150 000 nya jobb*. I: Arkiv, II: Konjunkturläget. <<http://www.konj.se/arkiv/pressmeddelandearkiv/5.1300a18510bea4a55238000944.html>>, Hämtad: 2007-03-12.

Larsson, J. *Sport Management, 180 högskolepoäng*. I: Program, II: Sport Management. 2007-02-20. <http://www.du.se/templates/Programme____3367.aspx>, Hämtad: 2007-06-05

SCB (2007). *Sysselsatta på den reguljära arbetsmarknaden 20-64 år*. I: Arbetsmarknad, II: Arbetskraftsundersökningar (AKU). <http://www.scb.se/templates/tableOrChart____193248.asp>, Hämtad: 2007-03-12.

Studera.nu (2006) *Träfflista för att hitta utbildning*. I: Hitta utbildning. Sök och anmäl dig till högskolornas program och kurser, II: Fritext: Sport Management. <<https://www.studera.nu/aw/freeTextSearch.do>>, Hämtad: 2007-03-01.

Högskolan Dalarna (2007). *Utbildningsprogram Sport Management, 180 högskolepoäng. I: Sök: Utbildningar: Sport Management, II: Program: Sport Management 180 hp, III: Utbildningsplan.*

Intervjuer

Berglund, Magnus, financial assistant, Shimono Nordic Cycle AB. Personlig intervju 2007-05-22

Björgen, Stein Arne, styrelseordförande, Lillehammer Ishockeyklubb. Telefonintervju 2007-05-21

Engström, Oskar, project manager, Sport Business Nordic. Telefonintervju 2007-05-03

Eriksson, Sofia, ekonomichef, Shimono Nordic Cycle AB. Intervju via e-post, <sofia.eriksson@Shimano-eu.com>, ”Re: Ang. D-uppsats om Sport Management-studenter”, 2007-06-12, Personlig e-post till Maria Gustavsson. Hämtad 2007-06-12

Gustafsson, Sture, utbildningschef, SISU Idrottsutbildarna Västsverige. Telefonintervju 2007-05-02

Haugen, Anki, sportchef, Svenska Skidspelen. Personlig intervju 2007-04-26

Holmlund, Patrik, gymchef, Må Bättre Ludvika. Telefonintervju 2007-05-03

Jakobsson, Elin, receptionist, Må Bättre. Intervju via e-post, <h02elija@du.se>, ”VB: svar på intervjufrågor.”, 2007-05-30, Personlig e-post till Maria Gustavsson. Hämtad 2007-05-31

Johansson, Bo, tävlingsledare, Vasaloppet. Telefonintervju 2007-05-22

Johansson, Henrik, sales executive, Sport Business Nordic. Telefonintervju 2007-05-03

Johansson, Niklas, evenemangschef, Välkommen till Falun AB. Personlig intervju 2007-05-10

Jönsson, Fredrik, sportjournalist, Sveriges Radio, Intervju via e-post, <freppefritz@hotmail.com>, ” Re: Ang. D-uppsats om Sport Management-studenter”, 2007-05-29, Personlig e-post till Maria Gustavsson, Hämtad 2007-05-29

Kronberg, Emma, utbildningskonsulent, SISU Idrottsutbildarna Västsverige. Telefonintervju 2007-04-26

Magnusson, Jenny, projektledare, Korpiaden. Personlig intervju 2007-05-10

Nisser, Sophie, assisterande projektledare/kansliansvarig, World Cup Sprint Skiing samt administratör, Svenska Skidspele. Personlig intervju 2007-04-26

Nyberg, Pär, styrelseordförande, Falu Tennisklubb. Personlig intervju 2007-05-22

Olsson, Kristin, säljare/projektkoordinator, Sponsorpartner AS. Telefonintervju 2007-05-09

Ottesen Eng, Anders, marknadschef, Lillehammer Ishockeyklubb. Telefonintervju 2007-04-26

Pennonen, Mattias, verksamhetsansvarig, Falu Tenniscenter. Personlig intervju 2007-04-26

Pilblad, Ken, teknisk representant, Puma, Helsingborg. Telefonintervju 2007-05-21

Rystedt, Håkan, evenemangschef, Borlänge Kommun. Personlig intervju 2007-05-03

Wells, Lyndon, International Sponsorship Manager, IEC in Sports. Telefonintervju 2007-05-05

Bilaga 1

Intervjumall till arbetsgivare

1. Hur kom du i kontakt med X?
 - Vilket är det vanligaste sättet att rekrytera till arbetsplatsen?
 - Hur betydelsefullt är det för arbetstagaren med någon han/hon känner eller tidigare erfarenhet inom organisationen?
2. Upprättades det en idealprofil för tjänsten?
 - Hur väl stämde X överens med idealprofilen?
3. Använder företaget någon form av standardiserad ansökningshandling såsom CV eller ansökningsformulär?
 - Om CV, vilken information är önskvärd för företaget?
 - Om ansökningsformulär, vilka slags frågor vill företaget ha svar på?
4. Genomfördes det en intervju innan X anställdes?
 - Hur var intervjun strukturerad? Ett flertal eller få frågor?
5. Använde företaget någon form av test innan X anställdes?
6. Kontaktade ni X referenser innan han/hon anställdes?
7. Vilka av X meriter vägde tyngst då ni valde att anställa honom/henne?
8. Vilka personliga egenskaper var viktiga hos X?
9. Hur betydelsefullt var det att X hade studerat Sport Management-programmet?
 - I vilken grad spelade X betyg från Sport Management-utbildningen roll?
 - Var någon annan utbildning betydelsefull?
10. Hur betydelsefullt var idrottsintresset/egna idrottserfarenheter hos X för tjänsten?
11. Togs det någon hänsyn till hur väl X skulle passa in i företaget och med dess medarbetare?
12. När X anställdes fanns det planer på att hon eller han skulle vara intressant för andra tjänster inom företaget?

Intervjumall till arbetstagare

1. Hur kom du i kontakt med X?
2. Vilka av dina meriter tror du vägde tyngst då du anställdes?
3. Vilka av dina personliga egenskaper tror du var viktiga?

4. Hur betydelsefullt tror du att det var att du hade studerat Sport Management-programmet för din anställning?
5. Använder du dina kunskaper från utbildningen i ditt arbete?
6. Vilka tidigare erfarenheter utöver utbildningen har du störst nytta av i ditt arbete?
7. Hur pass stor nytta har du av ditt idrottsintresse/egna idrottserfarenheter för att kunna utföra ditt arbete?

Bilaga 2

Utvalda arbetstagare och arbetsgivare

Arbetstagare: Magnus Berglund, financial assistant, Shimano Nordic Cycle AB, Uppsala

Arbetsgivare: Sofia Eriksson, ekonomichef, Shimano Nordic Cycle AB, Uppsala

Arbetstagare: Elin Jakobsson, gymreceptionist på Må Bättre, Ludvika

Arbetsgivare: Patrik Holmlund, gymchef, Må Bättre, Ludvika

Arbetstagare: Bo Johansson, egen företagare, arbetar bland annat med sponsring för IFK Mora

Arbetstagare: Fredrik Jönsson, sportjournalist, Sveriges Radio samt sportredaktör, Eurosport

Arbetstagare: Emma Kronberg, utbildningskonsulent, SISU Idrottsutbildarna, Trollhättan

Arbetsgivare: Sture Gustafsson, utbildningschef, SISU Idrottsutbildarna Västsverige

Arbetstagare: Jenny Magnusson, projektledare, Korpiaden, Falun

Arbetsgivare: Niklas Johansson, evenemangschef, Visit Falun AB, Falun

Arbetstagare: Sophie Nisser, assisterande projektledare/kansliansvarig, World Cup Sprint Skiing, Borlänge samt administratör, Svenska Skidspelen, Falun

Arbetsgivare: Håkan Rystedt, evenemangschef, Borlänge Kommun, Borlänge

Arbetsgivare: Anki Haugen, sportchef, Svenska Skidspelen, Falun

Arbetstagare: Kristin Olsson, säljare/projektledare, Sponsorpartner AS, Oslo

Arbetstagare: Mattias Pennonen, verksamhetsansvarig, Falu Tenniscenter, Falun

Arbetsgivare: Pär Nyberg, styrelseordförande, Falu Tennisklubb, Falun

Arbetstagare: Ken Pilblad, teknisk representant, Puma, Helsingborg

Arbetstagare: Lyndon Wells, International Sponsorship Manager, IEC in Sports, Stockholm

Ur den andra klassen som avslutade utbildningen var det intressant att undersöka följande tre arbetstagare och två arbetsgivare:

Arbetstagare: Anonym

Arbetsgivare: Anonym

Arbetstagare: Henrik Johansson, sales executive, Sport Business Nordic, Stockholm

Arbetsgivare: Oskar Engström, project manager, Sport Business Nordic, Stockholm

Arbetstagare: Anders Ottesen Eng, marknadschef, Lillehammer Ishockeyklubb, Lillehammer

Arbetsgivare: Stein Arne Björger, styrelseordförande, Lillehammer Ishockeyklubb,
Lillehammer