

REKRYTERINGSPROCESSEN I TEORI OCH PRAKTIK EN JÄMFÖRANDE KVALITATIV STUDIE

Kandidatuppsats
Organisation- och personalutvecklare i samhället
Arbetsvetenskap/Sociologi
15 hp

Josefine Aronsson
Beata Jansson
Isabella Kjär

Höstterminen 2013

INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK, HÖGSKOLAN I BORÅS



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

Grundnivå
Organisation- och personalutveckling i samhället
Arbetsvetenskap/Sociologi
15 hp

Utgivningsår: HT13

Svensk titel: Rekryteringsprocessen i teori och praktik - en jämförande kvalitativ studie

Engelsk titel: The recruitment process in theory and in practice - a comparative qualitative study

Författare: Josefine Aronsson, Beata Jansson och Isabella Kjær

Handledare: Margareta Carlén

Examinator: Goran Puaca

Nyckelord: Rekrytering, Rekryteringsprocess, Rekryteringsmetod, Kompetensbaserad rekrytering, Bemanning, Anställning, Bedömningscirkeln, Tolv-stegsmodellen

Abstrakt

I följande uppsats undersöker vi hur rekryteringsprocessen ser ut i teori och praktik. Ämnet är aktuellt eftersom rekryteringsprocessen förändras i takt med samhällsutvecklingen. Vidare är ämnet relevant då arbetsmarknaden ständigt utvecklas vilket bland annat medför nya riktlinjer inom mångfald och jämställdhet. Detta ställer nya krav på rekryterare av anledningen att de aktivt bör förhålla sig till aktuella rekommendationer inom rekrytering. Studiens syfte är att studera hur rekryteringsprocessen tillämpas i bemanningsföretag respektive övriga privata företag samt undersöka i vilken utsträckning den ideala rekryteringsmodellen förekommer i de olika företagsformerna. Våra frågeställningar är följande: hur går rekryteringsprocessen till i bemanningsföretag respektive övriga privata företag som sköter sin rekrytering på egen hand? I vilken utsträckning tillämpas den ideala rekryteringsmodellen? Hur motiveras den valda rekryteringsprocessen? Utifrån syfte och frågeställningar har vi genomfört en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer där urvalet består av sju individer i bemanningsföretag respektive övriga privata företag. Empirin har vidare transkriberats och analyserats med hjälp av kodning. Studiens resultat presenteras utefter följande teman: *Förarbete/arbetsanalys, Urval, Intervju, Testning, Referenstagande, Bedömning och Magkänsla, Motivering till rekryteringsprocessen samt Användandet av mallar*. Sammanfattningsvis tyder resultatet på att bemanningsföretag och övriga privata företag använder sig av strukturerade rekryteringsmetoder men att utförandet skiljer sig mellan de enskilda företagen. Vidare visar resultatet att den ideala rekryteringsmodellen följs mer i bemanningsföretagen än i de övriga privata företagen. De huvudsakliga motiven till vald rekryteringsmetod är ekonomi- och tidsaspekter. Avslutningsvis har vi diskuterat undersökningens resultat utifrån teorier om rekrytering och tidigare forskning inom ämnet.

Abstract

The following essay will investigate how the recruitment process looks in theory and in practice. The subject is relevant because the recruitment process changes along with development in society and the progression of the labor market. This provides new guidelines regarding diversity and equality, placing new demands on recruiters to actively respond to current recommendations in the recruitment process. This is demonstrated through current applications of the recruitment process in staffing agencies and other private companies who handle their recruitment on their own. It will also examine to what extent the “ideal” recruitment model is applied in different forms of private enterprise; the questions are as follows: How is the recruitment process applied in staffing agencies and other private companies who handle their recruitment on their own? To what extent is the “ideal recruitment model” applied? What is the motivation behind choosing a specific recruitment process? A qualitative study was conducted using semi-structured interviews where the sample consists of seven individuals in temporary staffing agencies and other private companies who handle their recruitment on their own. The empirical data is further transcribed and analyzed by means of encoding. The study results are presented along the following defined themes: Preparation / Work Analysis, Selection, Interview, Testing, Reference - taking, evaluation, gut instinct, the reason for the recruitment process and use of templates. These results show that employment agencies and other private companies make use of structured recruitment methods but that the performance differs between individual companies and that staffing agencies use the “ideal” recruitment model compared with other private companies. Furthermore, the results show that the main reasons for choosing a particular recruitment model are cost and/or time saving. Finally, we have discussed the survey results based on recruitment theories and previous research on the subject.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter som har tagit sig tid att träffa oss för att ge svar på våra frågor. Utan Ert värdefulla bidrag hade inte vår uppsats varit möjlig. Vi vill även tacka nära och kära samt vår handledare Margareta Carlén för betydande tankar och idéer under arbetets gång. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och hårt arbete.

Tack!

Beata, Isabella och Josefine
Högskolan i Borås, 2014

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Begreppspreciseringar	2
1.5 Avgränsningar	3
2. TIDIGARE FORSKNING	3
2.1 Rekryteringsprocessen.....	4
2.2 Informella och formella rekryteringsmetoder.....	4
2.3 Intern- och externrekrytering	6
2.4 Magkänsla.....	6
2.5 Diskriminering.....	7
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	7
3.1 Rekrytering utifrån kurslitteratur	8
3.1.1 Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering..	8
3.1.2 Kompetensbaserad personalstrategi.....	9
3.2 Bourdieus habitusbegrepp	11
3.3 Den ideala rekryteringsmodellen	12
4. METOD	13
4.1 Urval.....	13
4.2 Material.....	14
4.3 Tillförlitlighet och giltighet.....	14
4.4 Etiska överväganden	15
4.5 Tillvägagångssätt.....	15
4.6 Bearbetning och analys av material.....	16
4.7 Förförståelse/Värderingar	16
5. RESULTAT	18
5.1 Rekryteringsprocess.....	19
5.1.1 Förarbete/Kravprofil.....	19
5.1.2 Urval.....	20
5.1.3 Intervju.....	22
5.1.4 Testning.....	23
5.1.5 Referenstagande.....	23

5.1.6 Bedömning.....	25
5.1.7 Magkänsla.....	26
5.1.8 Motivering till rekryteringsprocessen.....	28
5.1.9 Användandet av mallar.....	29
6. DISKUSSION OCH TEORETISK ANALYS	31
6.1 Hur går rekryteringsprocessen till i bemanningsföretag respektive övriga privata företag som sköter sin rekrytering på egen hand?	31
6.2 I vilken utsträckning tillämpas den ideala rekryteringsmodellen?	35
6.3 Hur motiveras den valda rekryteringsprocessen?	37
6.4 Metoddiskussion.....	38
6.5 Fortsatt forskning.....	39
7. REFERENSER/KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	40
8. BILAGA	42
8.1 Intervjuguide.....	42
9. BILAGA	44
9.1 Bedömningscirkeln	44
9.2 Tolv- stegs modellen	44

1. INLEDNING

I detta kapitel kommer vi ge en kort första inblick i vårt valda ämnesområde och argumentera för varför rekryteringsprocessen är av intresse att undersöka. Vidare presenteras syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med begreppspreciseringar; skälet är att läsaren ska få möjlighet att tolka dessa begrepp på samma sätt som vi har gjort.

1.1 Bakgrund

Många är eniga om att personalen är företagets viktigaste resurs och i och med detta blir rekrytering en vägande faktor i arbetslivet; dock finns det en uppsjö olika metoder att använda sig av för att öka träffsäkerheten vid en rekrytering och ett facit är svårt att finna (Lindelöw Danielsson, 20:17). Det går alltså att konstatera att det råder olika uppfattningar och en osäkerhet kring detta ämne. Centralt för rekryteringsprocessen är att göra bra bedömningar av människor, vilket görs på en mängd olika vis. Enligt Kahlke och Schmidt (2002) är det av stor vikt att den urvalsmetod och den personbedömning ett företag använder sig av är beprövade och ger goda resultat. De uppmärksammar det faktum att kunskapen om nödvändigheten i att systematiskt använda sig av olika typer av urvalsmetoder - för att lyckas rekrytera rätt medarbetare - inte är särskilt välkända ännu (Kahlke & Schmidt, 2002:15). Ämnet ligger i tiden då rekryteringsprocessen förändras i takt med samhällsutvecklingen. Det som framför allt utvecklas är hur information sprids och tas emot, exempelvis via Internet samt vilka egenskaper och/eller kompetenser som efterfrågas på arbetsmarknaden, såsom exempelvis social kompetens (Lindelöw Danielsson, 2003:35). Företagsledningen måste av den anledningen informera sig om de ständigt utvecklade förhållandena för att få ut så mycket som möjligt av de resurser som finns att tillgå gällande rekrytering och personbedömning (Kahlke & Schmidt, 2002:11). Vi kan även tänka oss att ämnet är aktuellt eftersom vi kan se att rekrytering blir ett mer frekvent inslag på HR-avdelningar och att bemanningsföretag blir allt vanligare i dagens arbetsliv; företag eftersträvar i större utsträckning en flexibel personal som kan arbeta vid behov. I rekryteringslitteratur förespråkas i huvudsak mer strukturerade metoder som exempelvis arbetsanalys och kompetensbaserad rekrytering. Metoderna som vi har fått tillgång att fördjupa oss i under utbildningens gång är dels bedömningscirkeln med dess ingående delar och dels den kompetensbaserade rekryteringen. Vi vill undersöka om dessa två metoder används i arbetslivet och om det verkligen är de bästa rekryteringsmetoderna. Även resonemanget om magkänslans betydelse är väldigt omdiskuterat vid rekrytering, då de representerar det icke verbala, det vill säga, "den rätta magkänslan" av kandidaten och dess möjlighet att passa in i företagskulturen (Matthews, 2010:1).

Enligt Lindelöw Danielsson (2003) är felrekrytering ett stort problem för dagens företagare och detta är ytterligare en anledning till att vi fann detta område intressant. Vidare menar Lindelöw (2008) att det är människor som skapar värde och möjligheter för verksamheten då de bland annat sitter på förmågan att visa lojalitet, skapa relationer, bidra med kunskap och lösa problem. Samtliga förmågor har ett betydande värde för företag då de ger upphov till konkurrensfördelar och kvalité, fast människan kan samtidigt bidra till ett företags misslyckande. Som en konsekvens av denna sköra balansgång mellan vinst och förlust som arbetskraften i stor mån står för, blir personalen enligt Lindelöw (2008) den absolut största kostnaden för många företag. Med hjälp av en internationell studie utförd av Future Foundation år 2005, redovisar Lindelöw (2008) resultat som pekar på att svenska företag tillsammans i snitt förlorat 13,46 miljarder kronor på grund av felrekryteringar. För att även kunna visa på vilka belopp de rör sig om inom svenska små- och medelstora företag presenterar Lindelöw (2008) en undersökning skapad av Öhrlings Pricewaterhouse Coopers år 2007. Studien visar att den genomsnittliga kostnaden för felrekrytering inom små- och

medelstora företag under en treårsperiod ligger på 700 000 kronor. Det kan konstateras att det är stora summor som står på spel vid en rekrytering och enligt Lindelöw (2008) är utmaningen svår och omfattande. Utmaningen handlar bland annat om att finna rätt metoder och strategier för att i största möjliga mån öka träffsäkerheten och undvika felrekryteringar (Lindelöw Danielsson, 2003:19f).

Anledningen till att vi valt detta ämnesområde beror framför allt på att det är relevant för vår utbildning och det faktum att många OPUS-studenter börjar sin karriär som rekryterare inom bemanningsföretag. I och med att det handlar om vår framtida eventuella profession bidrar det dessutom till en givande lärdom och erfarenhet för oss att ta med i vårt framtida arbetsliv. Vårt intresse för rekryteringsprocesser väcktes i samband med rekryteringskursen som ingår i vårt utbildningsprogram. Kursen behandlade till exempel hur en rekryteringsprocess bör tillämpas och vi fick lära oss att utgå från en rekryteringsmodell, där avsikten är att öka förståelsen för vilka risker som ”magkänslan” kan medföra vid rekrytering. Efter en gästföreläsning (Föreläsning 2011-02-02) under kursen blev vi dock kritiska till rekryteringsmodellen som vi uppmanats att använda. Enligt gästföreläsaren finns det i arbetslivet ingen tid till att praktisera modellen. Vi upptäckte att det i vissa fall förekommer ett stort gap mellan rekryteringsprocesser i teori och i praktik, något vi blev intresserade av att undersöka närmare. Möjligtvis kan resultaten i den här uppsatsen dessutom vara intressanta för eventuell utveckling av rekryteringskursen som ingår i vårt program. Med detta som bakgrund har vi för avsikt att undersöka företagens valda rekryteringsprocess och om de skiljer sig från varandra. Vid en nyanställning handlar det första steget om att fundera på vad som krävs av kandidaten för att sedan börja söka kandidater för den aktuella tjänsten. Därefter börjar företaget sälla bland kandidater för att tillslut få fram den individ som är mest lämpad och som bäst passar in på tjänstebeskrivningen. Det är just den här processen som vi är intresserade av att studera och om den stämmer överens med den ideala rekryteringsmodellen som vi, baserat på fackspecifik litteratur, har skapat. I denna uppsats har vi valt att fokusera på skillnader mellan företag inom bemanningsbranschen som arbetar med rekrytering dagligen och andra övriga privata företag som arbetar med rekrytering sporadiskt. De frågeställningar vi vill ha svar på handlar om i vilken utsträckning den ideala rekryteringsmodellen faktiskt praktiseras ute bland företagen. Vi vill också belysa orsakerna till företagens valda rekryteringsprocess. Förutom detta vill vi undersöka om det finns skillnader i rekryteringsprocessen mellan bemanningsföretag och övriga privata företag som sköter sin rekrytering på egen hand.

1.2 Syfte

Studiens syfte är att studera hur rekryteringsprocessen tillämpas i tre bemanningsföretag respektive fyra övriga privata företag i varierande storlek som sköter sin rekrytering på egen hand, samt undersöka i vilken utsträckning den ideala rekryteringsmodellen praktiseras i företagen.

1.3 Frågeställningar

1. Hur går rekryteringsprocessen till i bemanningsföretag respektive övriga privata företag som sköter sin rekrytering på egen hand?
2. I vilken utsträckning tillämpas den ideala rekryteringsmodellen?
3. Hur motiveras den valda rekryteringsprocessen?

1.4 Begreppspreciseringar

Den ideala rekryteringsmodellen: Ett samlat begrepp för den rekryteringsmodell som vi tagit fram; tolkad och baserad utifrån Lindelöws (2008) tolv-steps modell och Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel (Kahlke & Schmidt, 2002:19; Lindelöw, 2008:26).

Rekryteringsprocess: När vi i uppsatsen talar om rekryteringsprocess avser det hela förfarandet om att locka till sig, bedöma, välja ut och anställa medarbetare (Kahlke & Schmidt, 2002:347).

Kompetensbaserad rekrytering: Handlar om att reducera personliga värderingar och istället titta på kandidatens kompetens och kvalifikationer (Lindelöw, 2008:21).

Kravprofil/arbetsanalys: Olika författare använder en mängd olika begrepp för förloppet gällande vilka kompetenser och personliga egenskaper som krävs för en tjänst (Kahlke & Schmidt, 2002:50). Vi har valt att använda begreppet kravprofil i vår uppsats.

Konsult: *“Sakkunnig person som anlitas för vissa specialuppdrag eller som rådgivare, t.ex. inom ekonomi och teknik.”* (Nationalencyklopedin 2014).

Företagsstorlek: Stort företag: Över 249 anställda. Medelstort företag: 50-249 anställda. Små företag: 10-49 anställd. Mikroföretag: 1-10 anställda (Ekonomifakta 2014).

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att intervjua sju personer. Anledningen till att vi har valt att inte intervjua fler personer beror på att vi fick in tillräckligt med väsentligt material för att kunna besvara våra frågeställningar. Ytterligare ett beslut som togs var att inte fokusera på det sista steget i Lindelöws (2008) tolv-stegsmodell som handlar om utvärdering. Detta moment handlar mer ingående om att utvärdera nyrekryteringar för att undersöka om den uppfyllt företagets förväntningar (Lindelöw, 2008: 209f). Vi vill också uppmärksamma läsarna på att vi specifikt undersöker erfarenheter av rekrytering från endast ett urval av respondenter när vi i uppsatsen talar om övriga privata företag. Det är således viktigt att förstå att det inte är hela branscher eller sektorer. För att göra det hela så överskådligt som möjligt för läsaren har vi därför valt att benämna detta urval av företag som ”övriga privata företag”. Upplysningar om branschtillhörighet finns istället i resultatdelen där vi presenterar våra respondenter. Vi har även valt att inte ta hänsyn till köns- och åldersaspekten; något som annars hade kunnat vara intressant för vår studie. Vi är medvetna om att det, beroende på exempelvis företagsstorlek och bransch, kan finnas skillnader mellan de enskilda övriga privata företagen gällande utförande av rekryteringsprocessen; trots det har vi i denna uppsats valt att fokusera på skillnader mellan företag som arbetar med rekrytering dagligen och företag som arbetar med rekrytering sporadiskt.

2. TIDIGARE FORSKNING

Syftet med följande kapitel är att presentera tidigare forskning som gjorts på området och koppla till teman som är intressanta för vår uppsats. Dessa teman är: *Rekryteringsprocessen, Informella- och formella metoder, Intern och externrekrytering, Magkänsla, och Diskriminering*. Vi valde följande artiklar: *“Recruitment in small firms, Processes, methods and problems”* då den berör rekryteringsprocessen i småföretag. *“In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland”* eftersom den redogör för olika rekryteringstekniker. *“The hiring process: recruitment methods”* då den behandlar rekryteringsmetoderna. *“Be mindful of recruitment”* eftersom den diskuterar magkänslans betydelse i rekryteringssammanhang samt *“Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet”* då den bidrar till en djupare diskussion kring rekryteringsprocessen.

2.1 Rekryteringsprocessen

I artikeln "**Recruitment in small firms, Processes, methods and problems**" av Marilyn Carroll, Mick Marchington, Jill Earnshaw och Stephen Taylor (1999) sammanfattas de resultat som de kommit fram till i forskningen kring rekryteringsprocessen i småföretag. Uppgifterna bygger på data som samlats in under år 1998 och är ett urval av 40 företag som ligger belägna i nordvästra England. Enligt artikeln är den uppsjö av fackspecifik litteratur som rör rekryteringsprocessen främst avsedd för större organisationer. Av den anledningen vill de i projektet ta reda på hur småföretag förhåller sig till de rekryteringsmetoder som förespråkas i läroböcker trots att dessa förmodligen inte är lämpliga för dem (Carroll et al., 1999:236, 240). Enligt Carroll et al. (1999) består det systematiska rekryteringsförfarandet överskådligt av fyra faser. Till att börja med måste det bedömas om den lediga tjänsten ska tillsättas, om detta beslutas så blir det andra steget en utformning en arbetsanalys. Nästa förfarande blir att formulera en arbetsbeskrivning för att slutligen, i det fjärde steget, utforma personkrav. Undersökningen syftar delvis på att undersöka om småföretag följer och tillämpar dessa fyra steg. Många företag menar att de är för små och redan har det tufft med budgeten, vilket gör att de inte har möjlighet att utvärdera och utveckla fram nya metoder (Carroll et al., 1999:237, 242).

Undersökning riktar in sig på att granska fem olika branscher och det framkommer att det är få tecken som tyder på att riktlinjerna och de förespråkade rekryteringsmetoderna verkligen följs - trots den stora mängden rekryteringslitteratur som finns tillgänglig. Slutsatsen som dras i artikeln är att det inte heller finns någon utbredd användning av det systematiska rekryteringsförfarandet. Till exempel var det ingen av företagen som utformade någon typ av arbetsanalys, däremot var det 60 % som använde sig av arbetsbeskrivningar (Carroll et al., 1999:137, 140).

I artikeln "**In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland**" belyser Heraty och Morley (1998) förhållandet mellan personal och arbetsförhållanden vid rekryteringsprocessen i Irland då det blir alltmer viktigt att rekryteringen och urvalet stämmer överens med organisationen och dess mål. Enligt Heraty och Morley (1998) fokuseras det framför allt mycket på att finna rätt person till rätt plats. Detta gör att rekryteringen inom företaget är av stor betydelse för organisationer och inte minst är det viktigt för att kunna upprätthålla konkurrensfördelar. Heraty och Morleys (1998) undersökning genomfördes som tidigare nämnts i Irland och artikeln behandlar data från 1992 och 1995, anledningen är för att kunna skapa sig en förståelse för bakomliggande orsaker i urval av kandidater och rekryteringsprocessen som helhet. De hjälpmedel som enligt Heraty och Morley (1998) används vid rekryteringsprocesser är i allmänhet intervjuer, referenser, psykologiska tester, intelligenstester, ansökningsblanketter, provanställningar och konsulter (Heraty & Morley, 1998:662). Heraty och Morley (1998) uppmärksammar dessutom en undersökning om urvalsmetoder som genomförts i sju europeiska länder. Undersökningens resultat visar att samtliga länder överlag endast använder sig av strukturerade intervjuer, då andra metoder tillämpas mer sällan (Heraty & Morley, 1998:675).

Heraty och Morleys (1998) undersökning visar att det i Irland är 55 % utav respondenterna som har en policy för hur urval och rekrytering ska genomföras medan 11 % inte hade någon policy alls att tillhandahålla (Heraty & Morleys, 1998:666).

2.2 Informella och formella rekryteringsmetoder

Carroll et al. (1999) artikel visar få belegg för tillämpningen av det rekommenderade systematiska tillvägagångssättet i småföretag. Det framgår istället att småföretag använder

sig av sina egna beprövade och, enligt dem själva, tillförlitliga metoder. Forskarna talar alltså om ett samband mellan tillämpning av informella metoder och småföretag. De menar att företagen rekommenderas att använda mer formella metoder när de når en viss storlek; även om det framgår att många fortfarande föredrar de informella metoderna. Atkinson och Meager (1994) redovisar vidare belägg för en större användning av de informella metoderna när det handlar om chefsrekryteringar. De formella metoderna användes mer vid rekrytering av tjänstemän (Atkinson & Meager 1994; Carroll et al., 1999:237f). Carroll et al. (1999) talar om två uppenbara nackdelar med de populära informella metoderna; dels kan lämpliga kandidater förbli outnyttjade och oupptäckta och dels kan företaget få anklagelser om indirekt diskriminering av missgynnade grupper. I samband med detta framgår det att småföretagen behåller sina befintliga rekryteringsmetoder på grund av antagandet att det är mer kostnadseffektivt. Det framgår också att de som använde sig av mer formella metoder var mindre nöjda med rekryteringsprocessen. Artikeln tar dock inte upp varför (Carroll et al., 1999:236, 240).

Carrolls et al. (1999) artikel beskriver vidare att de formella arbetsanalyserna nästintill negligeras och att vissa av de tillfrågade i undersökningen till och med är osäkra på betydelsen av termen. Skälet till att många av de tillfrågade i undersökningen fann arbetsanalysen onödig beror i flera fall på att de menar att beskrivningen av arbetet är ”uppenbart” och att ”alla vet vad det innebär” (Carroll et al., 1999:242). Carroll et al. (1999) har dessutom lagt stort fokus på den alltmer utbredda nätverksrekryteringen. Forskarna väcker frågan om huruvida informella nätverk bibehåller obalansen och problematiken när det gäller kön- och rasdiskriminering i samband med rekrytering. En avslutande intressant synvinkel som tas upp i Carrolls et al. (1999) artikel är att om det råkar finnas problem i rekryteringssammanhang så menar de flesta tillfrågade att det troligtvis beror på kandidaterna snarare än på rekryteringsmetoderna (Carroll et al., 1999:240, 244).

Vidare presenterar Peter V. Marsden (1994), i sin artikel: **”The hiring process: recruitment methods”**, resultat från en studie gjord av NOS (National Organizations study). I studien studeras amerikanska arbetsgivare och deras rekryteringsmetoder på den externa arbetsmarknaden. Eventuella variationer mellan rekryteringsmetoderna undersöks med hänsyn till arbetsgivare och verksamhet. Studien har en kvantitativ utformning och genomfördes med hjälp av enkäter. Det huvudsakliga resultatet för undersökningen visar att Amerikanska verksamheter använder en mängd olika formella och informella metoder för att offentliggöra lediga jobb för potentiella arbetstagare. Tidningsartiklar, annonseringar och referenser används mestadels och i mindre utsträckning tar organisationen hjälp av arbetsförmedlingar. Vilken metod företaget väljer beror enligt Marsden (1994) framför allt på formalitet, kostnad och finess. De organisationer som hävdar att de enbart förlitar sig på informella metoder tenderar att vara småföretag, mindre formaliserade, och inom den privata sektorn. Anledningen till att många småföretag föredrar att hitta lämpliga kandidater via informella metoder, är för de kan bidra positivt genom att bland annat förmedla mer subtil och diskret information. Det hävdas även att de kan resultera i en bättre ”matchning” mellan arbetsgivare och arbetstagare då det kan ge en mer realistisk och trovärdig information (Marsden, 1994:979-980). Referenser, som också är del av de informella metoderna, kan också bidra till en högre kvalitet för arbetsgivare och arbetstagare då de bland annat ger mer information och är en billig form av rekrytering. Marsden (1994) betonar dock att det även finns nackdelar med de informella rekryteringsmetoderna; ett problem kan vara att anställda och andra som sprider information om att nya arbeten/positioner finns tillgängliga, tenderar att ge ut information till personer som liknar dem själva; vilket enligt Marsden (1994) trotsar Granovetters (1995) positiva resonemang kring teorin om ”weak ties” (”svaga band”) (Granovetter, 1995; Marsden, 1994:981). Detta blir ett problem då arbetsgivare troligtvis

inte når ut med informationen till heterogena sökande. Att endast ha tillgång till homogena sökande är ofördelaktigt då arbetsgivaren går miste om möjligheten att attrahera kvalificerad personal, och om arbetsgivaren förväntas följa regler kring lika anställningsmöjligheter (Marsden, 1994:981).

Formella rekryteringsmetoder har varit en viktig dimension och har framför allt studerats i rekryteringslitteratur; mycket uppmärksamhet har ägnats åt om hur samhällets resurser kan underlätta spridning av information om lediga jobb. De formella rekryteringsmetoderna inkluderar bland annat metoder för hur man bör sprida information om lediga arbeten, vilket kan ske via exempelvis annonsen och/eller förmedlingsorganisationer, men också färdig modeller för hur rekryteraren bör utföra rekryteringen. De formella metoderna är något dyrare än de informella men har fördelen att de är användbara i flera olika situationer. Färdiga rekryteringsprofiler inklusive specifika metoder är vanligare i större, mer formaliserade arbetsplatser och i den offentliga sektorn. Studien visar även att organisationer överlag förlitar sig på samma eller liknande rekryteringsmetoder oberoende av hur ”utbudet” av arbetssökande ser ut. Dock finns det några anmärkningsvärda yrkesförankrade variationer i rekryteringsutförande. Yrkesmässiga referenser och annonseringar är mer typiska metoder för prestigefulla yrken och används framför allt för att lokalisera ledningspersonal och/eller administrativa arbetstagare (Marsden, 1994:981f, 989f).

2.3 Intern- och externrekrytering

Heraty och Morley (1998) redogör för betydelsen att ta beslut och om rekryteringen bör ske internt eller externt inom företag. Genom intern rekrytering blir behovet i företaget tillfredsställt samtidigt som personalen blir motiverade till att utvecklas inom företaget. Företagets storlek har betydelse för användningen av intern rekrytering. Ju större ett företag är, desto enklare är det att använda sig av en rekryteringsform som är intern eftersom de har tillräckligt med kandidater för att fylla en ny och/eller ledig tjänst. Det är en ekonomisk fråga angående hur företag rekryterar då det enligt Heraty och Morley (1998) är betydligt mer ekonomiskt att rekrytera internt, dessutom stannar oftast personalen längre period inom företag eftersom de i regel har mer kunskap av vad som egentligen förutsätts av en specifik tjänst (Heraty & Morley, 1998:682).

2.4 Magkänsla

I artikeln **“Be mindful of recruitment”** redogör Virginia Matthews (2010) för olika åsikter rörande rekrytering och magkänsla. Studien genomfördes med hjälp av en enkät från TalentDrain som respondenterna fick besvara via webben. Enkäten var kostnadsfri och tog cirka 10 minuter att besvara. Enkätfrågorna syftade till att utmana det Ron Eldridge kallar “the hit and miss approach” (“vinst och förlust strategi”) som är vanligt förekommande i mindre företag. Strategin handlar kort om att arbetsgivaren väljer intressanta kandidater med hjälp av “magkänslan” istället för objektiv fakta, och speglar en situation som många mindre företag upplever. Ron Eldridge menar att det i många fall kan vara väldigt frestande för arbetsgivare i småföretag att ge jobbet till första person som man finner samförstånd med, då det ibland kan vara hundratals olämpliga jobbsökningar. Vidare hävdar Eldridge att en anställning gjord främst på magkänslan kan orsaka förödelse i en liten organisation. Matthews (2010), håller med Eldridge om att en rekrytering byggd på magkänsla och instinkt är något som bör undvikas och att arbetsgivare med stort ansvar bör gräva djupare i jobbsökandes psyken. I artikeln presenteras statistiska siffror från OPP (the workplace psychologists) för att belysa problematiken ytterligare; Siffrorna visar att så många som 71 % av linjecheferna skulle ändra sina anställningsbeslut om de fick en andra chans. Omkring 39 % av cheferna hävdar att de förlitar sig på sin magkänsla när de måste fatta viktiga beslut inom rekrytering, utveckling, utbildning och/eller uppsägning. Ungefär en fjärdedel av

cheferna är överens om att "tycka om någon" (magkänslan) är en viktig faktor. Vidare säger Robert McHenry, VD för OPP, att "Organisationer måste fråga sig själva varför de kräver objektivitet och öppenhet i de flesta delar av sin verksamhet, men 'flyger blind' ('fly blind') när de kommer till beslut vid rekrytering. Många ångrar att de gjorde impulsiva bedömningar, och att de i ett senare skede ångrar beslutet." Samtidigt som de flesta chefer på små och medelstora företag är stolta över sin skarpsinniga affärsmässighet och tenderar tro att de känner sin personal väl, visar OPP att detta förtroende inte delas av de anställda; 97 % av cheferna hävdar nämligen att de tror sig veta mycket om sin personal och att 75 % av de anställda håller med om den saken. OPP visar dessutom att 45 % av de anställda inte litar på sin chefs instinkt när de gäller viktiga beslut såsom rekrytering, befordran, bonus eller uppsägning. Resultatet i studien pekar på att allt fler små och medelstora företag använder sig av "magkänslan" vid rekrytering och belyser att de impulsiva besluten kan bli både kostsamt och problematiskt om arbetsgivaren ångrar sitt beslut i ett senare skede (Matthews, 2010:1).

2.5 Diskriminering

Slutligen har vi valt att lyfta fram artikeln: "**Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet**", då författaren (2012) beskriver hur diskriminering förhåller sig till rekryteringsprocessen inom Svenskt arbetsliv. Forskningsuppdraget tilldelades Oxford Research med en önskan från Diskrimineringsombudsmannen (DO) att få en fördjupad förståelse inom ämnet. Rapporten innehåller forskning från år 2000 till 2012 och syftar till att öka förståelsen inom två forskningsfält; kränkningar och trakasserier som sker i arbetsliv och utbildning, samt diskriminering vid rekrytering i arbetslivet. De metoder som har använts för att bedriva forskningen är framför allt sökningar i databaser, där syftet är att finna relevant litteratur, såsom DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet), men också med hjälp av semistrukturerade intervjuer; respondenterna för dessa intervjuer var forskare inom olika områden som alla är relevanta för ämnet på något vis. Resultatet visar att diskriminering utifrån kön, sexuell läggning och ålder har förekommit vid rekrytering på svenska arbetsplatser. Forskarna betonar i rapporten att diskriminering kan grunda sig på fler orsaker än dem som nämnts ovan, men att det är svårt att dra slutsatser om huruvida de förekommer då forskningen är begränsad. För att kunna studera grunder till diskriminering har forskarna studerat förekomsten av diskriminering utifrån rekryterares perspektiv. Studien visade att små företag var med benägna till diskriminering än större företag. De diskrimineringsgrunder som framför allt kunde belysas var övervikt, antal barn, sjukfrånvaro, sexualitet och religion (DO, 2012:4f, 8-10).

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Syftet med följande kapitel är att ta upp den teoretiska referensramen som ligger till grund för vår analys och som kan knytas samman med vårt syfte och frågeställningar. Vi har valt att utgå från böckerna *Arbetsanalys och personbedömning - att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering* och *Kompetensbaserad personalstrategi* eftersom dessa på ett grundligt och översiktligt sätt redogör för hur en rekryteringsprocess går till. Vi kommer använda deras tes på ett övergripande sätt och diskutera det i förhållande till vår empiri. Fokus kommer även att ligga på Pierre Bourdieus habitusbegrepp. Bourdieus kapitalteori då den förklarar hur människan förstår sig själv och sitt handlande vilket kan kopplas till rekryteringsprocessen.

3.1 Rekrytering utifrån kurslitteratur

3.1.1 Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering

Huvudsyftet med tipsen och teorierna i *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering* är att rusta cheferna till att bättre bedöma och välja ut de rätta medarbetarna. Kahlke och Schmidt (2002) illustrerar i bedömningscirkeln (se bilaga 2, figur 9.1) det väsentliga i ett anställningsförfarande. Figuren kallas bedömningscirkeln och skildrar de olika momenten i ett anställningsförfarande. Bedömningscirkeln beskrivs som ett underlag och är själva kärnan i rekryteringsprocessen. Stegen hjälper rekryteraren att se till alla väsentliga aspekter av den sökande (Kahlke & Schmidt, 2002:18–19). Vidare har vi för avsikt att kort gå igenom de olika momenten i bedömningscirkeln. Första steget i processen är att göra en arbetsanalys, att genomföra en grundlig arbetsanalys är av stor vikt för att försäkra sig om att hitta de medarbetare som är mest lämpade för en tjänst. Arbetsanalysen kan sammanfattas som en förberedande analys av en personbedömning och är ett effektivt verktyg gällande kraven på den arbetssökande. Arbetsanalysen är extra användbar de gånger arbetsgivaren har många kandidater att välja mellan. Den konkreta beskrivningen i arbetsanalysen blir då ett räddande verktyg. Förutsättningarna för en bra arbetsanalys kan ses som en process vilken innehåller fyra områden; ramar, resultat, uppgifter och personkrav. Ramar handlar både om företagets ramar och personens fysiska och psykologiska ramar. Resultat avser de resultat som formas i ett arbete och med uppgifter menas det som måste lösas för att ett resultat ska kunna utformas. Personkraven är den beskrivande kravprofilen som uppstår utifrån de färdigheter, kunskaper, personlighetsdrag och fysiska krav som efterfrågas (Kahlke & Schmidt, 2002:47–51).

Det sammantagna bedömningsförfarandet som är det andra steget i processen handlar om de framtagna urvalsmetoderna. I det här momentet fokuseras det mest på hur företagen går tillväga för att sätta samman en lämplig bedömningsprocess. Sammanfattat består bedömningsförfarandet av två huvudsyften; det första är att företaget bör välja bedömningsmetoder som på ett tydligt sätt är relevanta för det som ska bedömas, det andra handlar om att företaget bör välja bedömningsmetoder som enligt den arbetssökande är acceptabla (Kahlke & Schmidt, 2002:91).

Det tredje momentet i bedömningscirkeln berör intervjun som är den mest förekommande urvals- och bedömningsmetoden. Förutsättningar för en lyckad intervju handlar om att upprepade gånger tänka igenom intervjuns syfte och att utefter det systematiskt planera intervjun. Det är också viktigt avsätta tid efter det att intervjun ägt rum till att sammanfatta och bedöma informationen som samlats in (Kahlke & Schmidt, 2002:121).

Testning och bedömning av arbetsrelevanta sidor är det fjärde momentet i bedömningscirkeln. Enligt Kahlke och Schmidt (2002) genomförs det i näringslivet en mängd personbedömningar där det använts olika typer av bedömningsinstrument; personlighetstesten är det vanligaste exemplet. Trots dess omfattande tillämpning råder det delade meningar kring metoden och om testen verkligen ger ett tillförlitligt svar. Orsaken till att många ställer sig kritiska kan bero på den ringa dokumentationen om personlighetstestens prognostiska validitet. Det är inte heller en hemlighet att det råder bristande kunskaper i forskningen inom området (Kahlke & Schmidt, 2002:199). Personlighetstest är med andra ord det mest förekommande testet men det finns även kognitiva test och olika typer av arbetsstimuleringsövningar. Syftet med kognitiva test är att bedöma hur snabbt eller hur exakt testpersonen löser problemen (Kahlke & Schmidt, 2002:231, 234).

Det femte steget i bedömningscirkeln är referenstagande, vilket brukar vara det sista steget i bedömningsförfarandet. Metoden syftar till att förkasta eller bekräfta den hittills inhämtade informationen. Dessutom fungerar metoden som ett komplement till den information som tidigare framkommit. Kahlke och Schmidt (2002) betonar i detta sammanhang att frågorna som ställs måste vara strukturerade och att de måste utgå från det aktuella arbetets krav; frågorna blir på detta sätt relevanta i sammanhanget. Författarna påpekar också vikten av att finna den verkliga informationen som ofta går att hitta genom att lyssna bakom de positivt formulerade orden. För att komma runt problemet kan rekryteraren be referensgivaren om väldigt specifika, arbetsrelaterade, exempel (Kahlke & Schmidt, 2002:269). Precis som vid testning råder det delade meningar i diskussionen kring referenstagandets värde. Trots det faktum att de senaste undersökningarna inom området visar att referenstagande har låg prognostisk validitet har det inte märkbart påverkat användningen av det i praktiken. Snarare kan man se att referenstagande, efter CV och intervjuer, är den mest förekommande urvalsmetoden internationellt. Kahlke och Schmidt (2002) menar att referenstagandet bygger på två hypoteser: Dels att den bästa informationskällan kommer från personer som har kontakt med kandidaten och dels att förutsägelser om framtida beteenden liknar hittillsvarande beteenden (Kahlke & Schmidt, 2002:274). Med detta som bakgrund förutsätts det att referensgivare uppfyller fyra stycken villkor. De handlar om att referensgivaren måste ha observerat den sökande och att referensgivaren måste besitta den kompetens för att kunna göra en tillförlitlig bedömning. Det förutsätts också att referensgivaren är ärlig och kan uttrycka sig på ett sådant sätt att informationen blir tydlig (Kahlke & Schmidt, 2002:274).

Det sista och sjätte momentet i bedömningscirkeln är den systematiska bedömningen och det systematiska beslutsfattandet. Det viktiga i det här momentet handlar om hur företaget sammanfattar olika sorters information som tagits emot med olika metoder. Huvudprincipen lyder att ju mer information som finns om den sökande desto bättre blir bedömningen; såvida den används systematiskt. Systematisk bedömning handlar om att jämföra de personkrav som utformats i början av urvalsförloppet med den sammantagna informationen från de olika bedömningsmetoderna (Kahlke & Schmidt, 2002:285).

Vid beslutsfattande bör rekryteraren, enligt vad som framgår i flera olika undersökningsresultat, utgå från en systematiskt sifferbaserad metod. Åtminstone i de fall där mycket information ingår i beslutsunderlaget (Gatewood & Feild, 1998; Kahlke & Schmidt, 2002:287f). Att enbart grunda beslutet på en enda bedömningsmetod är inte att föredra. Kahlke och Schmidt (2002) ger vidare rådet att varje individ som medverkat i en eller flera metoder fyller i ett bedömningsformulär. Detta för att sammanfatta informationen och bedömningarna från flera olika metoder (Kahlke & Schmidt, 2002:291f).

3.1.2 Kompetensbaserad personalstrategi

Människan är den viktigaste resursen i de flesta verksamheter det menar Lindelöw (2008) som i sin bok om kompetensbaserad personalstrategi belyser vilka strategier företag och organisationer bör använda sig utav för att öka mångfald och skapa långvariga resultat. Kompetensbaserad personalstrategi är ett begrepp som behandlar rekrytering och fortlöpande utvecklingsarbete för att säkerställa en långvarig företagsutveckling. Lindelöw (2008) pratar bland annat om att företagen måste arbeta strategiskt och samtidigt agera dynamiskt för att hålla jämna steg med en arbetsmiljö som ständigt förändras. Dock finns det en djungel av rekryteringsmetoder och verktyg som företag runt om i landet använder sig av och vissa är mer tillförlitliga än andra. Lindelöw (2008) lyfter fram en sammanställning över olika rekryterings- och urvalsmetoder som har tagits fram med hjälp av ett stort antal studier. Sammanställningen visar att yrkeserfarenhet och utbildning har ett väldigt lågt värde vad gäller tillförlitlighet, vilket i sig är trotsigt i den bemärkelsen att många företag idag

lägger stor tilltro till utbildning och erfarenhet. Det som enligt studier har störst tillförlitlighet vid rekrytering och urval är arbetsprover, tätt följt av färdighetstest och strukturerade intervjuer. Mellan dessa, på en medelstor tillförlitlighetsnivå går det att finna ostrukturerade intervjuer och referenser. Lindelöw (2008) betonar att denna sammanställning i många lägen kan sägas "rimma" illa med metoder som många organisationer använder sig utav idag och att det därför är av stor betydelse att företag och organisation börjar tänka om. Det är i samband med det här som Lindelöw (2008) väljer att lyfta fram den så kallade kompetensbaserade personalstrategin som har företagets mål som utgångspunkt vid rekrytering och kompetensförsörjning. Kort handlar strategin om att bryta ner de övergripande målen i delmål, att beskriva de aktiviteter, ansvarsområden och arbetsuppgifter som måste ingå för att kunna uppfylla målen. Vidare bör krav eller önskemål om utbildning, kunskap, kompetens och erfarenhet hos befattningshavare identifieras för att skapa goda förutsättningar att uppfylla målen. När dessa egenskaper har fastställts kan företaget vidare studera vilka kompetenser och kunskaper som saknas inom verksamheten, och med hjälp av rekrytering och/eller kompetensutveckling uppfylla behoven. Den kompetensbaserade personalstrategin är enligt Lindelöw (2008) en strategi som motarbetar diskriminering, uppmuntrar, främjar, och prisar utveckling. Strategin kan slutligen delas upp i 12 steg som går under följande rubriker: förberedelse, urval och fortlöpande utveckling (Lindelöw, 2008:17–25). Lindelöw (2008) presenterar en tolv-stegs modell (se bilaga 2, figur 9.2) för att beskriva den kompetensförsörjningsprocess som ingår i den kompetensbaserade personalstrategin.

Som modellen visar påbörjas processen då det uppstår ett behov av rekrytering eller utveckling i företaget. I denna inledande fas handlar det om att se över vilka idéer och strategier verksamheten har för framtiden; kanske är det bättre för företaget att flytta nuvarande anställda till nya positioner eller att kompetensutveckla inom företaget, än att göra en extern rekrytering. Att genomföra en bakgrundsanalys ingår därför i första steget för att bland annat ge svar på vilka kompetenser som finns i företaget, hur företaget vill att framtiden ska se ut samt vilka förändringar de står inför m.m. Därefter bör en mål- och ansvarsbeskrivning skapas för att specificera vilka arbetsuppgifter som ingår i befattningen, vilka ansvarsområdena är, vad som ska göras för att uppfylla målen m.m. Mål- och ansvarsbeskrivningen står som grund för kravspecifikationen som kort beskriver den individ som ska utföra arbetet. För att sedan kunna samla den information som behövs för önskad kandidat är det enligt Lindelöw (2008) lämpligt att nyttja ett ansökningsformulär eller ett strukturerat CV som kandidaten förväntas fylla i. Sammantaget står ovanstående uppgifter som grund för utformning av platsannonser och övrig information till sökande (Lindelöw, 2008:26–28). Därefter presenteras en urvalsdelen i kompetensförsörjningsprocessen som behandlar insamlandet av ansökningar. Lindelöw (2008) lägger här stor betoning på hur företaget lanserar sig själv samt hur de agerar gentemot de sökande som inte får ett jobberbjudande då detta i förlängningen kan påverka företagets rykte. Utifrån de CV som de sökande skickar in tillsammans med den kravspecifikation som företaget har skapat, kan nu en så kallad grovgallring göras; vilket kort innebär att information som är avgörande för tjänsten plockas ut. Efter grovgallringen kallas de valda kandidaterna till intervju. Enligt Lindelöw (2008) finns det en rad olika intervjumetoder; det kan bland annat vara en eller flera intervjuer, olika grad av struktur, det kan ingå tester eller olika övningar. Vidare varierar intervjuens omfattning beroende på vilken befattning de gäller. Viktigt för samtliga intervjuer är kriterierna som sammanställdes i kravspecifikationen undersöks i urvalet. Slutligen betonar Lindelöw (2008) att intervjuprocessen i sig har en ömsesidig funktion, det vill säga att både den sökande och den som rekryterar ska få ta del av en djupare information om respektive part. Avslutningsvis i urvals-skedet sammanfattas resultatet av intervjun i en så kallad bedömningsmatris. Denna matris är tänkt att ge en överskådlig bild över de

slutsatser som har dragits utifrån kravspecifikationen och med denna som grund kan sedan ett beslut fattas (Lindelöw, 2008:28–29).

I det sista skedet i Lindelöws (2008) kompetensförsörjningstabell beskrivs den fortlöpande utveckling som går av stapeln när den nyanställda anländer till arbetsplatsen. Här handlar det om att skapa en introduktion för den nyanställda för att hen ska känna sig välkommen och på ett effektivt sätt komma igång med arbetet. Detta innebär mer ingående att företaget ser till att individen blir introducerad för kolleger och överordnade, att praktiska förutsättningar såsom arbetsrum, nycklar en telefonlinje m.m. finns att tillgå från dag ett. Enligt Lindelöw (2008) bör företaget ha en konkret struktur för hur introduktionen ska utföras, men med hänsyn till bland annat den sökandes förutsättningar. Ytterligare ett verktyg som är lämpligt att använda i ett långsiktigt kompetensförsörjningsarbete är att förespråka kontinuerlig utveckling för de anställda. Som en del i utvecklingsarbetet måste överordnade och medarbetare komma överens om vilka mål som ska uppnås i relation till behovsanalys och kravspecifikation (Lindelöw, 2008:30).

Enligt Lindelöw (2008) bygger den kompetensbaserade personalstrategin framför allt på att företaget grundligt skapar en behovsanalys och kravspecifikation vid rekrytering och/eller utveckling. Med det här som bakgrund ställer hon sig frågande till varför så pass många företag väljer att inte göra behovsanalys och/eller kravspecifikationer. Som svar på frågan skriver Lindelöw (2008) att det dels kan bero på en hög arbetsbelastning bland chefer, dels att metoder och verktyg för hur man ska gå till väga kan vara en bristvara på företaget, men det kan också handla om att det finns en viss skepsis i Sverige mot utvärderingar och strukturer (Lindelöw, 2008:63–64).

Vidare ser Lindelöw (2008) att det finns ett antal risker med de ”typiska” anställningsintervjuer som företag överlag utför. I första hand kan fallet vara så att den som rekryterar känner sig positivt inställd till den som har sökt en tjänst. Det kan bland annat leda till att den sökande får mer uppmuntran och/eller bekräftelse, att den sökande känner sig mer lättsam, positiv och trygg i intervjusituationen, rekryteraren minns i större utsträckning positiv information och tenderar att ignorera negativ eller icke relevant information. I motsats till ovanstående kan den som rekryterar även känna sig negativt inställd till den sökande; vilket i sig kan leda till att den som söker en tjänst känner sig otrygg som en följd av mindre uppmuntran från rekryteraren. Rekryteraren tenderar även att tolka informationen mer negativt, positiv information ignoreras på ett omedvetet plan och irrelevant information lyfts fram i större utsträckning. För att undvika dessa risker föreslår Lindelöw (2008) dels att rekryteraren uppmärksammar sitt förhållningssätt i intervjun; det vill säga i vilken mån en öppen dialog uppmuntras och vilket bemötande den sökande får uppleva, dels att frågetekniken utformas med syfte att frambringa uttömmande svar. Slutligen betonar Lindelöw (2008) att intervjuens struktur noggrant ses över för att varje del i intervjuprocessen ska behandlas (Lindelöw, 2008:123–125).

3.2 Bourdieus habitusbegrepp

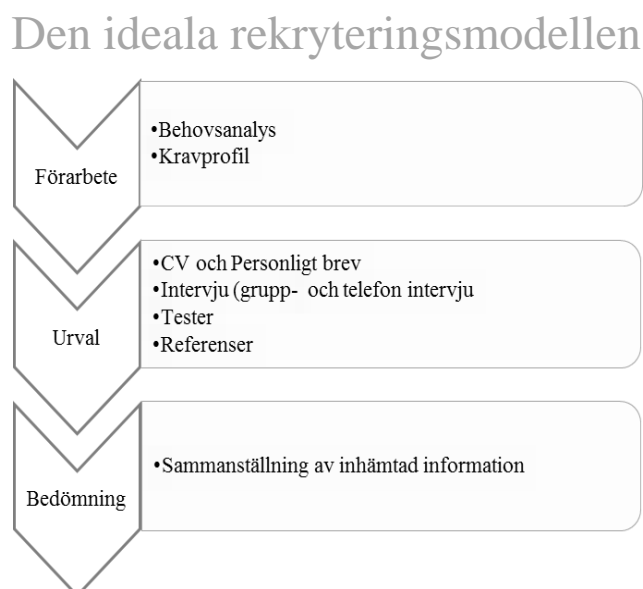
Bourdies habitusbegrepp handlar om ett system av dispositioner som innebär att individer tänker, handlar, och orienterar sig i världen på ett speciellt sätt. Bourdieu talar om ett förkroppsligat kapital som baseras på att människors vanor och ofta omedvetna handlingsmönster formas från barnsben, hem, och skola, och blir därmed ”inristat habitus” i människors sinnen. Denna ryggmärgskänsla formar människors sätt att exempelvis tänka, känna, och handla. Enligt Bourdieu leder ryggmärgskänslan i förlängningen till ”en praktisk känsla om hur spelet på ett fält bör utföras” (Engdahl & Larsson, 2011:39, 246-247).

Bourdieu nämner tre sociala klasser som kan urskiljas i det sociala rummet; de arbetande klasserna, medelklasserna, och de övre klasserna. Grunden för denna klassindelning har med vilket slags habitus individerna innehar. Enligt Bourdieu har människor i varje klasshabitus en liknande grundhållning och liknande livsstil som ger samma livshållning.

Enligt Bourdieu leder de olika ”klasshabitusgrupperna” till att respektive grupp tenderar att utestänga människor från andra habitusgrupper då de inte har samma habitus (Bourdieu, 1986:1f; Bourdieu, 1997:43; Carle, 2007:407; Engdahl & Larsson, 2011:252–254).

3.3 Den ideala rekryteringsmodellen

Med utgångspunkt i Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel och Lindelöws (2008) tolv-steps modell har vi skapat en egen ideal modell som sammanfattar de steg som, för författarna, är gemensamma. Genomgående i studien kommer vi att använda den ideala modellen som en referens då den dels ger oss en lämplig avgränsning genom att den presenterar de författarna är överens om, dels blir det tydligare för läsaren då endast en modell behöver betraktas. Den ideala modellen består av tre huvudsteg med ett antal deluppgifter under respektive. De tre huvudstegen är följande: *förarbete*, *urval*, och *bedömning*.



Figur 1.1. Den ideala rekryteringsmodellen

I det första steget i den ideala rekryteringsmodellen förespråkas det i Lindelöw (2008) och i Kahlke och Schmidt (2002) att en behovsanalys och en kravprofil ska göras för att inventera vilka kompetenser och egenskaper som behövs på företaget. I det andra steget rekommenderas att ett urval görs av kandidater med hjälp av CV, personligt brev, intervjuer, tester, och referenstagning. I bedömningsfasen bör sedan företaget göra en helhetsbedömning av insamlad information. (Kahlke & Schmidt, 2002:47–51, 91, 121, 199, 231-234, 269-274, 285, 291; Lindelöw, 2008:17–30, 63-64).

4. METOD

I följande kapitel presenterar vi vårt vetenskapliga förhållningsätt samt val av metod, urval, material, tillvägagångssätt samt bearbetning och analys av vårt insamlade material. Kapitlet avslutas med vår förförståelse och våra värderingar om det valda problemområdet.

Vårt syfte med den här studien var att undersöka hur rekryteringsprocessen går till i två olika företagsformer samt om processen skiljer sig åt mellan företagsformerna. Det fanns även ett intresse från vår sida att utreda i vilken grad den ideala rekryteringsprocessen tillämpas i arbetslivet och belysa eventuella orsaker till den valda rekryteringsprocessen. I uppsatsen använde vi oss av en kvalitativ metod med anledning att vi vill komma åt respondenternas bakomliggande upplevelser, erfarenheter och tankar. Vi ville med hjälp av samtalsintervjuer skapa oss en förståelse av hur och varför rekryteringsprocessen går till som den gör i de olika företagen och hur de olika företagen förhåller sig till den ideala rekryteringsprocessen som vi själva har utformat utefter Lindelöws (2008) tolv-steps modell och Kahlke och Schmidts (2002) bedömningscirkel. Vi ansåg att den kvalitativa metoden var bättre lämpad för undersökningen än den kvantitativa eftersom vi hade avsikten att försöka tolka de individer som är inblandade i rekryteringsprocessen. För att på bästa sätt fånga respondenternas utsagor valde vi att använda semistrukturerade intervjuer; vilket mer ingående betyder att vi utgick från en tydligt angiven intervjuguide med viss möjlighet att ställa lämpliga följdfrågor. Vi valde också den semistrukturerade intervjuformen eftersom vi ville att konversationen skulle flyta på samt få möjlighet att få ut mer av ett angivet svar (Aspers, 2011:143). De respondenter som vi valde att intervjua är personer som på ett eller annat sätt är inblandade i rekryteringsprocessen på bemanningsföretagen och de övriga privata företagen.

Som vetenskaplig inriktning har vi valt att utgå ifrån ett hermeneutiskt perspektiv då vi ämnar skapa en djupare förståelse kring ämnet rekrytering. Enligt ett hermeneutiskt förhållningssätt ses forskarens förståelse om ämnet i relation till tidigare föreställningar och nya erfarenheter. Enligt Patel och Davidson (2003) handlar hermeneutiken mer om att skapa djup än bredd vilket gör att perspektivet är väl lämpat för kvalitativa undersökningar. Vidare menar Patel och Davidson (2003) att förförståelsen är en viktig del inom hermeneutiken då den bidrar till förståelse av respondenternas upplevelser. För att skapa oss en god förståelse hade vi i åtanke att ställa så relevanta följdfrågor som möjligt och skapa en dialog vid intervjutillfällena (Patel & Davidson, 2003:29–30). Thurén (2007) beskriver det hermeneutiska perspektivet om att tolka delarna för att förstå helheten och vise versa. Dock är hermeneutiken enligt Thurén (2007) inte helt oproblematiserad då de tolkningar vi gör påverkas av både våra värderingar och förförståelser (Thurén, 2007:60–61, 103).

Vidare har vi valt att använda oss av en abduktiv ansats vilket betyder att vi har ett öppet förhållningssätt och att vi utgår från valda teorier (Aspers, 2011:265).

4.1 Urval

Det genomfördes totalt sju stycken intervjuer, varav tre respondenter är verksamma inom bemanningsbranschen och fyra respondenter i övriga privata företag. Samtliga är inblandade i rekryteringsprocessen på respektive företag. Anledningen till att vi valde två grupper var att vi ville undersöka om det finns skillnader i rekryteringsprocessen mellan dessa.

Respondenterna befinner sig vidare i åldersspannet 20-50 år även om detta inte är något som vi kommer att ta hänsyn till i vår studie. Det var dessutom en ren slump att det blev just fem kvinnor och två män, då vi inte lägger fokus på könsaspekten i vår studie. Vårt urval är vidare en blandning mellan ett bekvämlighetsurval och ett strategiskt urval. När vi talar om

bekvämlighetsurval menar vi att urvalet till viss del är baserat på personer som vi vet arbetar med rekrytering och som finns i vår egna sociala krets (Trost, 2010:140f). Vi upptäckte dock att vi inte kände tillräckligt många som arbetar med rekrytering och för att utöka urvalet bestämde vi att även använda oss av ett strategiskt urval, vilket innebär att respondenterna är valda på grund av deras position i företaget (May, 2001:121). Vidare sökte vi upp intressanta personerna på internet och mailade dem en förfrågan om att ställa upp på intervju. De kriterier vi hade på urvalsgruppen var att respondenterna skulle vara aktiva i företagets rekryteringsprocess för att vi därigenom skulle kunna knyta an svaren till syfte och frågeställningar. Vi tog även hänsyn till att få ett urval inom olika verksamheter och olika företagsstorlekar, då vi ville få variation och se om eventuella skillnader fanns. Tidigare forskning menar att faktorer såsom bransch och företagsstorlek har en avgörande betydelse för rekryteringsprocessens tillvägagångssätt och det är också därför vi har valt att ta hänsyn till två olika företagsformer samt olika stora företag (Carroll et al, 1999:236). Ingen information som kan avslöja respondenterna har redovisats i studien och vi använde oss även av fiktiva namn. Inte heller några företagsnamn eller geografiska platser har presenterats (May, 2001:80).

Nedan presenteras en kort beskrivning av var samtliga respondenter är verksamma: Tre respondenter är verksamma i bemanningsbranschen. Av de fyra respondenter i de övriga privata företagen är två verksamma i stora företag, en respondent arbetar i ett medelstort företag och en respondent är verksam i ett mikroföretag.

4.2 Material

Vi utgick från en semistrukturerad intervjuguide som var indelad i olika teman. Dessa teman är: *Introducerande frågor, Rekryteringsprocess, Arbetsanalys, Urval av kandidater, Intervjun, Testning, Referenstagande, Bedömningsprocess, och Magkänsla*. Anledningen till att vi valt att kategorisera vår intervjuguide efter teman beror på att vi ville säkerhetsställa att samtliga områden berördes (May, 2001:151). Detta gav också en bra disposition på intervjuguidens upplägg. Vid intervjuerna försökte vi hela tiden visa intresse och engagemang eftersom vi ville att respondenterna skulle känna sig betydelsefulla (May, 2001:157). När vi utformade intervjufrågorna försökte vi strikt undvika "ja och nej" frågor. Vissa följdfrågor som uppkom vid intervjutillfällena var inte förutbestämda utan utformades allteftersom, dock är det här väsentligt att vi som forskare inte baserar följdfrågorna på vår förståelse utan på de svar som respondenterna ger, vilket vi också hela tiden hade i åtanke (Aspers 2011:140,143). Vi valde också att börja många frågor med "hur" istället för "varför"(se bilaga 1: fråga 13, 15). Detta gjorde vi eftersom det bidrog till mer utförliga svar och mer specifika detaljer (Becker, 2008:69f). Vi använde oss dessutom av frågor som inleddes med "I vilken grad" (se bilaga 1: fråga 7) och "I vilken utsträckning" (se bilaga 1: fråga 10, 11, 14, 21, 29). Detta gjorde vi med anledning av att respondenterna skulle få möjlighet att kategorisera sina svar. Vi eftersträvade också att ha ett antal öppna frågor för att på så vis ge en större frihet till respondenterna beträffande svaren. Vid utformandet av intervjuguiden var vi också väldigt noggranna med att våra frågor inte skulle vara ledande. Vidare valde vi att formulera frågorna så översiktligt som möjligt för att på så sätt minska risken för oklarheter och för att respondenterna inte skulle misstolka frågorna. Vi har även valt att undvika djupgående frågor - exempelvis rörande bedömningscirkeln, eftersom vi inte ville riskera att respondenterna skulle hamna i en försvarsposition eller skulle känna sig dumförklarade på grund av att de inte känner till bedömningscirkelns innebörd.

4.3 Tillförlitlighet och giltighet

Det är enligt Patel och Davidsson (2003) av betydelse att ha tillförlitlighet och giltighet i åtanke vid utförande av en kvalitativ studie. För att tillgodose giltighet i studien krävs det av

oss att vi dels är medvetna om val vid hantering av datamaterialet, dels en förståelse för hur respondenterna upplever sin verklighet. Ur ett giltighetsperspektiv är det även av stor vikt att ta hänsyn till och skapa en förståelse för hur respondenternas erfarenheter kring ämnet rekrytering ser ut. Slutligen har vi tagit hänsyn till giltigheten genom att strukturera intervjuguiden utifrån frågor som bygger på respondenternas upplevelser och erfarenheter.

I en kvalitativ studie kan det vara problematiskt att mäta tillförlitligheten då fenomen i en social kontext ständigt förändras och är beroende av när fenomenet undersöks. Vi är därmed införstådda med att varje enskild intervju ger säregen information. Det är därför viktigt att intervjuerna utförs på ett korrekt sätt och att samma huvudfrågor ställs till samtliga respondenter. För att tillförlitligheten ska bli så bra som möjligt är det väsentligt att vi är medvetna om hur vi tolkar och värderar materialet (Patel & Davidsson, 2003:101, 103–105).

4.4 Etiska överväganden

Vi har även lyft fram de etiska aspekterna för våra respondenter som utgår ifrån det Humanistiska Samhällsvetenskapliga Forskningsrådets fyra riktlinjer – *informationskravet*, *konfidentialitetskravet*, *samtyckekravet* och *nyttjandekravet*. Det är enormt viktigt att vår studie kan betraktas som etisk försvarbar (Codex, 2013). För det första försökte vi skapa förtroende genom att informera respondenterna om studiens övergripande syfte (informationskravet). Vi förklarade också in i minsta detalj hur vårt inhämtade material skulle behandlas. Till exempel intygade vi att det inspelade materialet skulle raderas så snart transkriberingen var klar. Vad gäller konfidentialitetskravet så informerade vi respondenterna att allt material kommer behandlas konfidentiellt och att inga riktiga namn kommer redovisas i uppsatsen. Vi var också noga med att berätta om samtyckekravet; att deltagandet var frivilligt och att respondenten kunde välja att avbryta när som helst (Kvale, 1997:107). Slutligen upplyste vi dem även om nyttjandekravet genom att säga att informationen och uppgifterna endast kommer att användas i vetenskapligt syfte.

Vi har vidare försökt att undvika känsliga frågor och därför tror vi inte att de kommer uppfattas som stötande för respondenten.

4.5 Tillvägagångssätt

Inledningsvis försökte vi läsa på och skaffa oss en översikt över de rekryteringsböcker vi hade att tillgå. Några utav dessa fann vi extra intressanta och det är framför allt de som vi har utgått ifrån i den här studien. När vi sökte vetenskapliga artiklar använde vi oss av söktjänsten ”Summon” som finns tillgänglig på Högskolan i Borås bibliotek. Sökorden vi skrev in var ”recruitment” och ”recruitmentprocess”.

I samband med skapandet av intervjuguiden kontaktade vi de intervjupersoner som valts ut på tidigare nämnda kriterier via e-mail. I mailet förklarade vi kortfattat vilka vi var och studiens övergripande syfte. Därefter frågade vi om personen var intresserad av att medverka som intervjuperson och vi var tydliga med att skriva att deltagandet skulle behandlas konfidentiellt och att inga riktiga namn eller företagsnamn skulle komma att presenteras. Vi nämnde att intervjun skulle beröra rekryteringsprocessen men var noggranna med att inte berätta mer ingående om vårt syfte eftersom detta kan påverka respondenterna i förväg. Vi upplyste vidare om intervjuens förväntade längd och att vi skulle anpassa oss efter den tid och plats som passade respondenterna bäst. I mailet skrev vi också att respondentens deltagande skulle vara till stor hjälp vid utförandet av vår uppsats (jmf May, 2001:157). En dag innan intervjutillfället kontaktade vi respondenterna ännu en gång för att försäkra oss om att den angivna tiden och platsen fortfarande var aktuell (jmf Aspers, 2011:155). Detta gjorde vi även av den anledningen att försöka skapa kontakt med respondenterna så att de

vid intervjutillfället skulle känna sig så bekväma som möjligt (jmf Aspers, 2011:145). Innan vi genomförde intervjuerna utförde vi en testintervju på en person som fanns i vår närhet då vi ville kontrollera om frågorna uppfattades komplexa eller på något sätt gav upphov till oklarheter. Testpersonen uppfattade vidare alla frågor på ett, enligt oss, önskvärt sätt. En av våra respondenter kontaktade oss via mail några dagar innan intervjutillfället och bad om att få tillgång till frågorna. Detta gjordes naturligtvis. Samtliga intervjuer utfördes i respondenternas arbetsmiljö eller hemmiljö för att på alla sätt försöka undvika en eventuell maktobalans (jmf Aspers, 2011:141). Vid intervjutillfället inledde vi med att presentera oss själva och gick återigen igenom syftet med besöket och intervjun. Vi gick igenom de fyra etiska riktlinjerna och frågade respondenterna om de hade några frågor innan intervjun startade. Vi frågade också om det gick bra att vi spelade in intervjun och samtliga respondenter gick med på att intervjun spelades in och intervjuerna pågick i 40-50 minuter. Vid varje intervjutillfälle var vi två stycken i gruppen som satt med. Anledningen till att vi inte var med alla tre under intervjuerna var för att vi ville undvika risken med att respondenten skulle bli obekvämt eller nervös. En av oss hade vid intervjutillfället det huvudsakliga ansvaret för att leda intervjun och ställa frågorna. Den andra personen som satt med hade ansvaret över att anteckna men fick även gå in i samtalet och ställa följdfrågor vid behov. Vidare tänkte vi på att utnyttja pauser som uppstod för att invänta respondenternas eventuella förtydliganden av en fråga. Vi använde oss också av den teknik som May (2001) rekommenderar; att få respondenter att utveckla sina påståenden genom att emellanåt upprepa svaren som de gav. Exempelvis 'Du var tidigare inne på att [...] Kan du berätta mer om det?' (jmf May, 2001:157).

Efter intervjun var vi noga med att "småprata" om andra saker och tacka för att respondenten hade tagit sig tid (jmf Aspers, 2011:155). Vi frågade dessutom om det gick bra att vi hörde av oss om någon fråga mot förmodan skulle behöva utvecklas ytterligare. Samtliga respondenter var positiva till detta.

4.6 Bearbetning och analys av material

Direkt efter en genomförd intervju satte vi oss och transkriberade materialet för att underlätta kommande kodning och analys. Vi valde att dela upp intervjuerna oss sinsemellan och transkriberade dem sedan enskilt. Vi var noggranna med att alla skulle läsa igenom samtliga transkriberingar innan kodningsarbetet började. Vid själva transkriberingen noterades allt som kunde tänkas ha betydelse, såsom tystnader, hummanden, ironi och skratt (jmf Aspers, 2011:156). För att kunna analysera våra insamlade material på ett strukturerat sätt valde vi att koda med hjälp av marginalmetoden; med färgpennor där en färg representerade ett tema (jmf Aspers, 2011:185). Vi utgick, som tidigare också nämnts, från en abduktiva ansats (jmf Aspers, 2011:265). De koder och begrepp som vi utformade utifrån vår empiri var: *förarbete/kravprofil, urval, intervju, testning, referenstagande, bedömning, magkänsla, motivering* samt *mallar*. Enligt Becker (2008) hjälper begreppen oss att identifiera det som vi letar efter (Becker, 2008:121f).

4.7 Förförståelse/Värderingar

Enligt Aspers (2011) har vi alla en förförståelse som påverkar vårt sätt att uppfatta verkligheten. Det faktum att vi tar vissa saker för givet är viktigt att vara medveten om så att vi kan gå in så förutsättningslöst som möjligt i forskningsfältet, samt för att inte missa viktiga "pusselbitar" som kan vara väsentliga för forskningsfrågan. Enligt Aspers (2011) finns det en risk med att vara bekant med det valda forskningsfältet eftersom detta kan innebära att man betraktar allt som en naturlighet och inte med "nya ögon" (Aspers, 2011:38). Efter att ha formulerat vår forskningsfråga märkte vi att vi skapade en förförståelse och uppfattning om hur rekryteringsprocesserna gick till i de olika företagen; vi

förmodade till exempel att bemanningsföretagen i vår studie skulle utgå från en mer strukturerad metod eftersom vi känner till att många nyexaminerade studenter börjar sin karriär inom bemanningsbranschen. Vi hade också en föreställning om att småföretag litar mer på magkänslan än större företag eftersom de arbetar mer intensivt med varandra.

Sett från ett annat perspektiv menar Becker (2008) att det också kan bli problematiskt om vi saknar förhandskunskap om ämnet vi studerar. Han menar att vi som forskare ser problemen utifrån och endast kan ha föreställningar och tolkningar om ämnet i fråga. Till exempel har ingen av oss i gruppen erfarenhet att arbeta som rekryterare och därför kan vi bara ha föreställningar och tolkningar om hur det kan vara (jmf Becker, 2008:22f). Å andra sidan finns ett annat antagande att vi har blivit färgade av den rekryteringskursen som ingick i utbildningen; där vi bland annat fick lära oss att vi inte under några omständigheter ska lita på vår magkänsla i rekryteringssammanhang.

5. RESULTAT

I följande kapitel kommer vi att presentera ett urval av vårt intervjuresultat som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. Vi har valt att redogöra resultatet tematiskt; *förarbete/kravprofil, urval, intervju, testning, referenstagande, bedömning, magkänsla, motivering till rekryteringsprocessen, samt användandet av mallar*. Hädanefter kommer vi att i resultat och diskussion benämna bemanningsföretag som (rbf) och övriga privata företag som (öpf). Vi inleder med att kort beskriva respondenternas bakgrund och befattning.

Anjas egentliga roll är regionchef på ett bemanningsföretag men på grund av vissa omständigheter arbetar hon nu uteslutande som konsultchef. Hon har arbetat på företaget i fem och ett halvt år och har både haft tjänster inom bemanning och rekrytering men arbetar för tillfället med rekrytering. Anja har en ekonomisk gymnasial utbildning och har fått kunskap om rekrytering genom interna företagsutbildningar och genom erfarenhet. Företaget arbetar i huvudsak med tjänster inom IT och finns runt om i Europa med omkring 5000 anställda.

Karin arbetar som HR-chef på ett friskvårdsföretag som finns runt om i Norden. Hon har arbetat på företaget i 16 år och arbetar generellt med personalfrågor och rekrytering. Karin har läst på högskola och har parallellt med arbetet läst kurser inom arbetsrätt, ledarskap, coaching, och retorik. Kunskap om rekrytering har Karin fått genom att prova mycket själv och fördjupat sig på egen hand i fackspecifik litteratur.

Sofia arbetar i dagsläget som HR-ansvarig på ett privatägt bolag. Hon är utbildad på universitetsnivå och har arbetat på företaget i fyra år. Företaget finns enbart i Sverige och har cirka 50 anställda. Sofia har fått kunskap om rekrytering genom en HR-kurs och passivt deltagande vid intervjuer på företaget.

Kajsa arbetar som konsultchef på ett bemanningsföretag inom olika typer av tjänster. Företaget finns i Europa och har omkring 500 anställda. Kajsa har arbetat på företaget i ett och ett halvt år. Hon är utbildad på högskolenivå. Kajsa har fått lärdom om rekrytering genom utbildning samt deltagande vid anställningsintervjuer på arbetet.

Leif arbetar som VD och är egenföretagare inom detaljhandel. Han har drivit verksamheten i åtta år och har tre anställda. Han har en gymnasial utbildning och har senare läst kurser på högskolenivå. De kunskaper som Leif har skaffat sig inom rekrytering kommer från kurser, utbildningar och erfarenhet.

Stina arbetar som HR-specialist på ett tillverkningsföretag och har en högskoleutbildning. Företaget är internationellt och har cirka 49000 anställda. Hon har arbetat på företaget i sex år. Stina har fått kunskap om rekrytering via deltagande i anställningsintervjuer på företaget och genom erfarenhet.

Per arbetar med fokus på framför allt kandidatmarknaden och strategisk försäljning på ett bemanningsföretag. Han arbetar övergripande med hela rekryteringsprocessen och ansvarar för offentliga upphandlingar. Företaget riktar in sig på ekonomi, HR, IT, kundtjänst, teknik och finns runt om i Sverige. Företaget har cirka 45 medarbetare. Per har arbetat på företaget

i fyra år och har tidigare studerat på högskola. Det är främst genom utbildning och erfarenhet som Per har skapat sig kunskap om rekrytering.

5.1 Rekryteringsprocess

5.1.1 Förarbete/Kravprofil

Hur man tar reda på vilka kompetenser som behövs i företaget innan man utformar en kravprofil är Anja (rbf) väldigt osäker på och berättar att hon faktiskt inte vet hur de går tillväga. Hon berättar i detta sammanhang att hon medverkar vid de interna rekryteringarna. Hon berättar:

”/.../ delvis så är det ju en budgetfråga, hur det går för oss, har vi råd att anställa en person till internt ... finns det behov för det /.../.”

Hon menar att det naturligtvis måste finnas ett underlag för att anställa men svarar inte på frågan om hur man tar reda på vilka kompetenser som behövs om företaget har som syfte att anställa. Sofia (öpf) beskriver att de numera gör en relativt omfattande sammanställning för att ta reda på vilka kompetenser som behövs i företaget. Hon berättar:

”/.../ då har vi en så kallad kompetensmatris som vi kallar den där vi listat dom områdena vi jobbat med och varje utvecklingssamtal så graderar man på var man befinner sig på skalan och så görs det en sammanställning sen för att titta på hur vi ligger till i företaget då. Och utifrån den kompetensmatrisen så får man en siffra då som säger hur mycket kompetens av till exempel den sorten vi har i företaget och då så sätter sig ledningsgruppen ett mål på hur mycket vi ska ha och så utgår vi från det inför nästa rekrytering.”

Karin (öpf) berättar att hon, tillsammans med ledningsgruppen, sitter och diskuterar vad det är för kompetens man eftersöker i företaget. Detta kan dock se olika ut förtydligar hon. Hon förmodar däremot att de har en relativt enad bild av vad som behövs i företaget.

Samtliga respondenter trycker på vikten av att i någon form använda sig av en kravprofil. Hur den utformas ser dock olika ut beroende på vilka vi pratar med. Gemensamt för de tre respondenterna som arbetar på bemanningsföretag (Anja, Kajsa och Per) är att de för det första får in en förfrågan från en kund och beroende på vad kunden efterfrågar utformas en kravprofil tillsammans med dem. Kajsa (rbf) berättar till exempel att de på företaget har en väldigt detaljerad och standardiserad mall för hur kravprofilen ska utformas och hon menar att det är A och O. Vidare hävdar hon att det är en fördel att göra kravprofilen på plats eftersom de då får en ”känsla” för vad kunden vill ha. Även Anja (rbf) talar om kravprofiler och att de har en speciell mall för detta. Hon berättar:

”/.../ där delar vi ju upp det mycket med personliga egenskaper och även då dom arbetsmässiga erfarenheterna. Vad dom tänkt sig för personer, utbildningsmässigt, arbetsmässigt och så vidare. Och utefter det så sätter ju vi upp annonser på det som vi ... och då framhäver vi ju det som kunden sagt till oss.”

Även Per (rbf) trycker på fördelarna med att alltid sitta och diskutera igenom kravprofilen tillsammans med kunden. Han betonar vikten av att ständigt vara ifrågasättande mot kunden och hela tiden fråga varför kunden till exempel söker en specifik personlighetstyp. Han tycker dessutom det är väsentligt att fråga kunden hur viktiga dessa personlighetstyper är för

att kunna lösa arbetsuppgifterna på bästa sätt. Per (rbf) menar nämligen att erfarenhet har lärt honom att utformningen av kravprofilen i vissa fall går för fort fram. Därmed kan kunden gå miste om relevant information, berättar han.

”Men det skulle jag säga, att det är den viktigaste delen i hela rekryteringsprocessen egentligen. För det lider man med annars hela vägen, om man inte har tagit reda på från början. För då kommer det vara att min uppdragsgivare kommer undra varför har ni inte liksom prickat rätt.”

Per (rbf) framför också att de använder sig av ”personlighetskort”, en typ av personlighetsformulär som heter OPQ32. Kortleken består av 32 personliga egenskaper och han berättar att de tillsammans med kunden sitter och rangordnar dessa egenskaperna. Per (rbf) förklarar att kunden på mötet endast får välja fyra av dessa egenskaper även om kunden per telefon sagt att sex stycken egenskaper är väsentliga för att klara av arbetet. Med hjälp av kortleken och olika kategorier kan han på ett tydligt sätt se vilka egenskaper som är mycket viktiga och mindre viktiga. De kort som ligger under “mycket viktigt”-kategorin fokuserar de sedan på i processen.

Sofia (öpf) beskriver att de på hennes företag ordnar studentaktiviteter och olika typer av event för att locka till sig ansökningar. Då får de också en chans att lära känna kommande eventuella kandidater, berättar hon. Gällande kravprofilen berättar Sofia (öpf) att den tidigare, när företaget var mindre, var väldigt ”flummig”. Hon menar vidare att det är VD:n och ledningsgruppen som har hand om utformandet av kravprofilen. Stina (öpf) svarar även hon att det är någon annan på företaget som ansvarar för utformning av kravprofilen. Hon förklarar att de definierar vad det är för kompetenser, erfarenheter och egenskaper de är ute efter. Hon berättar att hon tror att de:

”/.../ brukar sätta sig ner och titta på att okej, nu slutar den och den och vi behöver ersätta den, vad letar vi efter, så sitter dom bara ner, den är ju inte så omfattande kravprofilen utan den är ju ... ja, helst ska vi ju ha den på en sida så att det liksom inte blir för mycket information för då blir det ju liksom att man letar efter en superman eller superkvinna.”

Stina (öpf) säger också att de ibland använder sig av något som kallas befattningsprofilanalys, vilket innebär att de med hjälp av grafer ritar upp vilka personliga egenskaper man vill att kandidaten ska ha. Dessa grafer jämförs sedan med personlighetstester. Leif (öpf) hävdar att de som är verksamma i företaget ofta vet vilken typ av person eller kompetens som behövs. Av den anledningen tycker han det är viktigt att inkludera medarbetarna i detta steg och att de tillsammans ska arbeta fram vilken person de eftersöker. Vidare förklarar Leif (öpf) att de personliga egenskaperna är det viktigaste och han fokuserar därför på att ta reda på vilken personlighetstyp han söker. Karin (öpf) menar att hon ofta rekryterar personer till samma tjänster och av den anledningen har en ”tydlig bild” av vad som behövs i företaget. Karin (öpf) säger även att det är chefen som bestämmer vilken personlighetstyp de söker på företaget. Hon förklarar att de använder sig av befattningsbeskrivningar och rollkartor som de sedan matchar mot den sökande.

5.1.2 Urval

Samtliga respondenter använder sig utav en kravprofil för att underlätta arbetet i urvalsfasen. Kravprofilerna ser, som tidigare berörts, olika ut beroende på vilken respondent som beskriver utförandet men gemensamt för de flesta är att profilen ska behandla de mer formella sakkunskaperna. De kompetenser och kunskaper som ofta återkom bland många

respondenter var: tidigare erfarenhet, arbetslivserfarenhet, eventuella chefspositioner, serviceinriktad, och utbildning. Utöver dessa egenskaper finns det respondenter som fokuserar på ytterligare faktorer; Anja (rbf) beskriver exempelvis att förtroendeuppdrag, specifika kunskaper i språk eller affärssystem och om man har varit aktiv i exempelvis en studentkår under studietiden kan efterfrågas. Även Stina (öpf) är ensam om en kravprofilsbeskrivning som handlar om att befattningar på tjänstemannasidan i företaget kräver en mer formell och djup kompetens, hon säger att:

”/.../ ibland när vi på tjänstemannasidan söker väldigt smala, smala specialister med djup kompetens med ändå väldigt smal kompetens och ibland hittar vi dom inte här i Sverige och Europa utan vi kanske hittar dom i Indien eller Kina och då får man liksom leta brett.”

Många av respondenterna försöker därefter att matcha kravprofilen med de ansökningar de får in för att på så sätt göra den första gallringen. Stina (öpf) skiljer sig här mot de övriga respondenterna då hon säger att de använder sig av ett så kallat ”Screening question – system” vid första urvalet. Det här systemet väljer, enligt Stina (öpf), ut de kandidater som direkt uppfyller de krav som står på den skapade kravprofilen, de som inte uppfyller kraven sällas därför bort redan i detta skede.

Efter det första urvalet beskriver samtliga respondenter från bemanningsföretagen att de gör en telefonavstämning med intressanta kandidater. Avstämningen görs för att få ut ytterligare information om de formella sakkunskaperna eller att bilda sig en första uppfattning om hur den sökande är som person.

I urvalsprocessen använder sig samtliga respondenter av CV och personligt brev men inte i samma utsträckning, vissa av respondenterna tittar mer på CV då fokus ligger på de mer formella uppgifter, och vissa förespråkade det personliga brevet i urvalsprocessen. Anja (rbf) är en av flera respondenter som framför allt tittar på CV:t; hon berättar att:

”Det vi tittar på först är CV:t ... i ett personligt brev så är det ju ingenting som bekräftar någonting. Asså skriver personen att jag kan hantera många bollar i luften och är social och trevlig så det kan vi ju inte gå på. Så vi måste ju titta på dom faktiska kunskaperna som personen har vilket står på CV:t.”

Även Sofia (öpf) förklarar att hon i stor utsträckning tittar på CV:t vid urval men att hon samtidigt lägger stort fokus på det personliga brevet. Hon förklarar att hon i det personliga brevet tittar på hur bra personen formulerar sig, då det har stor betydelse för de sökta tjänsterna i hennes företag. Vidare förespråkar även Leif (öpf) det personliga brevet vid urval av kandidater då han betonar vikten av att se hur kandidaterna uttrycker sig i skrift, Leif (öpf) förklarar:

”/.../ i första hand hand så handlar de om att få en viss känsla för personen i fråga vad han ... vad personen i fråga har för personlighet, hur den uttrycker sig i sitt personliga brev och såna saker, och de är ju då beroende på att jag har en verksamhet som har yrkesroller som egentligen inte är i behov av någon formell kompetens eller examen inom något område.”

5.1.3 Intervju

Samtliga respondenter brukar generellt ha intervjuer som är omkring 45-60 minuter långa, dock säger Per (rbf) och Leif (öpf) att kortare intervjuer förekommer medan Sofia (öpf) förklarar att de kan bli upp till två timmar. Samtliga respondenter beskriver att intervjuerna brukar vara enskilda, förutom Sofia (öpf) som försöker se till att de är minst två personer som intervjuar.

Anja (rbf) belyser att det i intervjun först och främst är viktigt med frågor som handlar om vad kunden har efterfrågat. Hon tycker också det är av stor betydelse att gå igenom arbetslivserfarenhet/utbildning och hon försöker ständigt ställa mer djupgående frågor.

”Under hela intervjuens gång så är det ju viktigt att man ställer mer djupgående frågor och att man inte är rädd för det, att man liksom: vad sa du där och kan du utveckla det och sådär. Ja, att man faktiskt vågar ifrågasätta.”

Anja (rbf) menar att hon också tar hänsyn till frågor såsom hur man arbetar i grupp och enskilt, frågor kring stress och hur familjeförhållandena ser ut. Generellt brukar hon vidare avsluta intervjun med frågor såsom att passa tider och om personen brukar alkohol eller röker. Leif (öpf) fokuserar framför allt på den sökandes personliga egenskaper. Leif (öpf) söker självgående personer som kan tänka kreativt och reflektera, vilket han anser sig få om han har intervju i form av ett öppet samtal.

Enligt Stina (öpf), Karin (öpf) och Sofia (öpf) tar chefen över vid intervju två. Enligt Karin (öpf) brukar HR hålla den första intervjun och därefter brukar dennes chef ta över, eventuellt tillsammans med en kollega. Vid vissa anställningar brukar de även tillämpa att chefens chef finns med vid den andra intervjun, i regel endast vid anställning av nyckelfunktioner. Leif (öpf) berättar att han under första intervjun sitter själv med kandidaten. Därefter får kandidaten eventuellt träffa övriga medarbetare i företaget. Per (öpf), Kajsa (rbf) och Anja (rbf) lämnar efter första intervjun över två till tre kandidater till kundföretaget; som alltså får göra det slutgiltiga valet.

Gemensamt för våra respondenter är att de har någon form av intervjumall. Intervjuerna är med andra ord strukturerade utifrån den. Kajsa (rbf) och Anja (rbf) säger att intervjumallen är standardiserad fram till att man kommer till de personliga egenskaperna. Kajsa (rbf) säger att det för henne finns ett avsnitt i intervjumallen som är valbart. Vilka frågor hon där väljer att ställa ska vara beroende av kundens önskemål i kravprofilen. Vidare använder de sig av samma intervjufrågor till alla kandidater för att på så sätt få en likvärdig bedömning. Även Anja (rbf) försöker tänka på att komplettera intervjumallen med frågor som kan relateras till det kunden efterfrågar. Leif (öpf) menar vidare att han har en relativt strukturerad intervju då han har “schemat i huvudet” men att den möjligtvis kan uppfattas som ostrukturerad eftersom han inte har mallen på ett fysiskt papper. Karin (öpf) påstår att intervjumallen är strukturerad men att det sedan brister i genomförandet på grund av att personalen inte är utbildad inom rekrytering. Per (rbf) å andra sidan använder sig av strukturerade kompetensbaserade intervjuer. Han använder ett verktyg för att plocka fram de viktigaste egenskaperna som förutsätts av en sökande. Därefter genererar det i en intervjumall med lämpliga frågor för just den specifika tjänsten. Intervjumallarna ser med andra ord inte likadana ut utan de ändras beroende på vilka kompetenser som det fokuseras på.

Stina (öpf), Karin (öpf), och Kajsa (rbf) genomför inte själva telefonintervjuerna men berättar att det förkommer i de företagen som de arbetar på. Enligt Leif (öpf) är telefonintervjuer ett bra komplement till de fysiska intervjuerna, då många personer har

lättare för att prata i telefon än tvärtom. Han har på sin tidigare arbetsplats haft telefonintervjuer med personer som ska arbeta med telefonen som redskap. I dessa fall tycker han alltså att telefonintervjun uppfyller en viktig poäng. Per (rbf) håller med Leif (öpf) i detta resonemang.

Stina (öpf) och Leif (öpf) genomför inte gruppintervjuer och Karin (öpf) säger att det endast sker cirka en gång per år. Kajsa (rbf) berättar å andra sidan att gruppintervjuer är förekommande då det i vissa fall rör sig om väldigt många kandidater som vill jobba extra. Enligt Per (öpf) har de på sätt och vis gruppintervju när de rekryterar internt och denna brukar då vara under mer avslappnade former.

”Oftast är det så att vi köper lite fika så sitter vi och pratar ... och så det blir som en andra intervju, fast i lite mer avslappnat så där. Haha, vi får sitta och fika liksom.”

5.1.4 Testning

Samtliga respondenter från bemanningsföretagen säger att tester av olika slag är en tillvalstjänst och att det av den anledningen inte förekommer i vidare stor utsträckning. Anja (rbf) berättar exempelvis att de använder sig av webbaserade test om kunden har efterfrågat detta. Per (rbf) säger att de vid behov har ett ”jättebatteri” med arbetspsykologiska tester. Han tillägger i samband med detta att han tror på dess relevans;

”/.../ används testet relevant och på rätt sätt och om det återigen är något som krävs ofta och varje dag i ditt arbete och det är viktigt för att lösa din uppgift, då tror jag på testning.”

Per (rbf) ger vidare exempel på testens betydelse när det handlar om språkfärdigheter då det enligt honom kan vara en trygghet att veta om kandidaten behärskar det språk som krävs i tjänsten.

Sofia (öpf) å andra sidan berättar att de i hennes företag diskuterat tester och kommit fram till att det inte ger så mycket för just dem. Hon menar att tester är ganska omdiskuterat och hon tror inte att hon kommer att använda sig av det i framtiden. Stina (öpf) redogör för ett webbaserat personlighetstest som består av 24 frågor och fyra stycken alternativ till varje fråga. Svaren sammanställs sedan i tre stycken grafer som den ansvariga rekryteraren sedan kan jämföra med kravprofilen. Karin (öpf) pratar om arbetsprover och att kandidaterna till exempel får prova på att stå i receptionen en timme. Hon menar att detta är bättre och tydligare än ett personlighetstest eftersom hon då får se hur kandidaten tänker i konkreta situationer. Kajsa (rbf) arbetar inte praktiskt med tester men vet att det till viss del förekommer i företaget. Inte heller Leif (öpf) använder sig av tester i rekryteringssammanhang.

5.1.5 Referenstagande

Gällande referenstagning är de flesta respondenter eniga om att man bör ta minst två stycken referenser. Karin (öpf) och Sofia (öpf) säger att de rekommenderar tre stycken. Samtliga säger dessutom att referenspersonen ska befinna sig i en ledande position. Kajsa (rbf) brukar fråga hur personen skött sig på tidigare arbetsplatser och varför personen slutade. En annan fråga som både hon och Stina (öpf) anser relevant är om referenspersonen skulle anställa kandidaten igen om det vore aktuellt. Kajsa (rbf) berättar:

”Den frågan är ganska bra. Då märker man liksom ... är det någon person vi kan lita på ... sköter sitt jobb. Det är ju sådana personer vi vill anställa.”

Karin (öpf) anser att exempelfrågor är bra; att fråga hur kandidaten till exempel reagerar i vissa specifika situationer. Kajsa (rbf) menar vidare att det är upp till kandidaten att välja referenspersoner som de tror pratar gott om dem. Hon berättar i samband med detta:

”Det kan ju vara att man ringer referenser och referensen säger: aha, har han lämnat mig som referens ... och det säger ju en del om kandidaten.”

Karin (öpf) trycker på värdet av referenser och menar till skillnad från Kajsa (rbf) att hon istället vill ha referenspersoner som kandidaten inte har angett själv.

”Dom som dom själva angett är nästan alltid nöjda på nåt sätt med sin medarbetare så det är ju bättre att hitta andra referenser som dom inte har uppgett själva, skulle jag säga.”

Även Leif (öpf) har som åsikt att hitta en referensperson som kandidaten själv inte angett. Han säger också att han är väldigt skeptiskt till referenser och förlitar sig inte alltid på vad de säger. Samtidigt menar han dock att han måste våga lita på sin förmåga att läsa av personer. Enligt Kajsa (rbf) är det en självklart att inte sprida vidare information som referensen ger trots att det inte står ordagrant i referensmallen. Även Anja (rbf) berättar att de har en referensmall att utgå ifrån, däremot säger hon att hon jobbar väldigt mycket utifrån vad kunden har sagt. Hon menar att det är viktigare att verkligen lyssna och ta till sig snarare än att gå efter en mall. Detta är också något som Leif (öpf) berör och menar att man måste vara kritisk till att:

”följa ett stelbent påhitt ... system för hur det ska gå till och vad som är rätt och vad som är fel utan att man tar varje situation med sunt förnuft.”

Anja (rbf) berättar vidare att hon till referenspersonen är tydlig med att säga att samtalet stannar mellan dem och att hon uppskattar en ärlig kommunikation. Anja (rbf) berättar också att hon brukar begära referenser från de senaste arbetsplatserna om kandidaten inte valt att ange dem; det gäller att våga och inte vara blåögd säger hon. Hon berättar också att hon tar referenser för att det är viktigt att inte bara lita på en mänsklig faktor. Hon menar att bara för att personkemin fungerar mellan henne och kandidaten betyder inte det att kandidaten är som Anja (rbf) tror. Hon säger att hon kan bli förblindad och därför måste vara kritisk mot sig själv. Även Karin (öpf) har en referensmall att utgå från och tycker till skillnad från Anja (rbf) att man får ut otroligt mycket av den.

Sofia (öpf) anser att det är av stor vikt att ställa de rätta frågorna till en referensperson eftersom hon är medveten om att kandidater i regel lämnar referenspersoner som de vet pratar positivt om dem. Hon tvivlar på sin egna förmåga att göra detta och överlåter därför referenstagandet till sin chef. Per (rbf) brukar förutom referenspersonerna som kandidaten anger också ta referenser på referenser. Han berättar också att de noga kollar upp att referenspersonerna faktiskt har jobbat i ledande positioner. Han nämner också att referenstagande hamnar långt ner på listan på vad som faktiskt förutsätter en kandidats förmåga att lyckas i tjänsten.

Stina (öpf), Karin (öpf), och Per (rbf) sammanfattar referenstagning med att de vill att referensen ska bekräfta den bild som de själva fått av kandidaten. Per (rbf) går ett steg längre

och menar att om den första referenspersonen inte bekräftar hans och kundens bild av kandidaten så vill han gärna ringa en till referensperson. I samband med detta menar han att han ständigt ifrågasätter sig själv, även om uppfattningen av en kandidat är positiv. Han förklarar:

”/.../ och då blir det att jag ifrågasätter mig själv, varför tycker jag om den här personen så mycket. För förmodligen är det så enkelt att den här personen påminner mycket om mig och mitt sätt att vara. Så är ju människan byggd. Att man attraheras av likheter.”

Samtliga respondenter uppskattar och förväntar sig ärlighet när de tar referenser.

5.1.6 Bedömning

Samtliga respondenter beskriver att det i bedömningsfasen görs en sammanställning av rekryteringsprocessen i stort. De försöker med andra ord skapa sig en övergripande bild av hur kandidaten är som person och vilka formella sakkunskaper kandidaten tar med sig och därefter se om de stämmer överens med kravprofilen. Karin (öpf) säger exempelvis att det handlar om en helhetsbedömning av kandidaten och att man sedan ser om kandidater lever upp till företagets värderingar. Karin (öpf) tittar även på praktiska faktorer som kan ha en avgörande inverkan på den slutgiltiga bedömningen och det kan handla om att den sökande inte har möjlighet att jobba kvällar och helger då företaget har öppet och behöver någon. Vidare förklarar Kajsa (rbf) att hon i stor utsträckning studerar hur “konsultmässig” kandidaten är och försöker tänka sig in i hur väl kandidaten skulle passa in på olika arbetsplatser. Hon går även in på att det i vissa lägen har varit så att kunden har gett önskemål om kandidater som näst intill är diskriminerande, och att hon och kollegorna då måste vara tydliga med att de inte arbetar utefter de preferenserna; Kajsa (rbf) säger:

”/.../ kunder tror att dom kan bortse från diskrimineringslagen, som när de anställer ett bemanningsföretag. Ja, men det kan dom inte göra säger vi. Ja, men de får vi ofta höra: Ja men tjejer, jag vill ha bara tjejer. Jaa, äldre personer funkar bättre. Ja, eller sådana kommentarer. Vilken vi inte får lägga någon värdering i.”

Till skillnad från Kajsa (rbf) talar Anja (rbf) om att hon i många lägen kan ”läsa mellan raderna” om vad kunden har för önskemål om kandidaten utöver den kravprofil som skapas. Hon beskriver situationen på följande sätt:

”Oftast när man pratar med kunden så får man liksom att: ja men ja, då fattar jag, då vet jag precis va du vill ha och så vidare ... och så då utgår man lite från det. Det gör man. Det kan ju vara mycket sånt som vi egentligen inte får utgå ifrån, såsom ålder till exempel Men samtidigt om jag vet att det är en ekonomiavdelning som har fem pensionsavgångar nästa år så vill ju inte dom ha in en 65-åring eller en 64-åring, utan jag kan läsa lite mellan raderna att då kanske det är en ung person dom vill få in. Även om man kanske inte får gå på det så tydligt ... men ja, utifrån frågorna man ställer till kunden så får man en blick ... även kön och sånt är också viktigt.”

Anja (rbf) påpekar att det även finns en affärsmässighet i bedömningsfasen som handlar om vad konsulten har för löneanspråk parallellt med vad kunden har för önskemål. Har konsulten för höga löneanspråk så kan de hända att kandidaten väljs bort innan kandidaten presenteras för kund. Det gäller även personer med så kallade nystartjobb vilket innebär att

arbetsförmedlingen får gå in och bidra med arbetsgivaravgifter vilket är förmånligt för företaget;

”För då kan ju vi sätta ett lika högt inpris mot kunden men vi betalar inte arbetsgivaravgifter för kandidaten vilket gör att våran marginal blir väldigt stor, vilket är positivt för då kan ju vi vara så att vi trycker lite extra om vi vet att den kandidaten är bra och passar in ... för att vi ska tjäna lite mer... haha”.

Likt Kajsa (rbf) överlåter Stina (öpf), Anja (rbf) och Per (rbf) det avgörande beslutet till kunden eller chefen men deras personliga bedömning innan kandidaten skickas till kund ser olika ut. Om Stina (öpf) finner att några kandidater är likvärdiga rangordnar hon dem utefter en betygsskala eller ett poängsystem, och presenterar sedan den bästa kandidaten för kund eller chef. Per (rbf) bildar sig också en helhetsuppfattning om kandidaterna men ser till att han har en personlig rekommendation till kunden om vilken kandidat han själv skulle välja. Slutligen utformar Leif (öpf) en checklista över de som man har satt upp gemensamt som viktiga egenskaper, när de viktigaste sakfrågorna är på plats så får man gå på känsla.

Fem av sju respondenter återger en tydlig beskrivning av vad man personligen värdesätter i den slutgiltiga bedömningen. Karin (öpf) vill gärna se snabba, serviceinriktade och flexibla kandidater som älskar att jobba med människor. Hon förklarar även att hon inte önskar introverta människor eller personer som kanske hade passat bättre i ett administrativt yrke. Leif (öpf) svarar kort och koncist att personlighet är det han värdesätter mest. Sofia (öpf) vill se personer som har en säljande personlighet, de ska vara trevliga. Per (öpf) betonar vikten av att kandidaten ska vara “konsultmässig”, medan Stina (öpf) värdesätter att kandidaten är ärlig och öppen med varför man söker ett nytt arbete.

Samtliga kandidater ger en personlig återkoppling via telefon för att meddela kandidater som har fått jobbet. Karin (öpf) nämner även att de ibland bokar in ett möte istället för att ge besked över telefon. Stina (öpf) betonar även vikten att ge personlig feedback till de kandidater som var på intervju men inte fick ett jobberbjudande. Per (rbf) förklarar att det oftast är kunden som kontaktar den valda kandidaten men att det i vissa fall kan vara Per (rbf) som ger återkoppling.

5.1.7 Magkänsla

När vi frågar hur respondenterna skulle definiera magkänslan tycker samtliga att det är en svår fråga. Sofia (öpf) definierar magkänslan som ett intryck av vad hon känner och hon kopplar det till en fungerande personkemi. Sofia (öpf) berättar vidare att hon ser magkänslan som något positivt och att hon gissar på att många i hennes företag fått sitt jobb genom den. Hon säger att de inte använder sig av personlighetstester utan att det är magkänslan som är relativt betydande. Hon menar också att man har en viss bild av hur kandidaten ska vara men att hon ändå försöker vara öppen inför en person. Sofia (öpf) gissar också på att personkemin var viktigare tidigare när företaget var mindre. Hon säger att hon tror att detta kommer minska ju större företaget blir. Sofia (öpf) tror dock att anledningen till att de har längre intervjuer beror på att man ska hinna få en känsla för om personen passar i gruppen. Hon trycker på vikten av att:

”Man får en känsla av att dom här personerna kommer funka bra i gruppen och bidra till bra stämning.”

Kajsa (rbf) anser att magkänslan är något som hon tar hjälp av när hon inte riktigt vet om kandidaten passar in på kravprofilen eller inte. Hon menar att hon kan få en magkänsla om

kandidaten är passande eller inte, dock inflikar hon att det egentligen inte är någonting hon kan eller bör grunda sitt beslut på;

”Jag tror att den är väldigt svår att undvika i rekryteringssammanhang. Faktiskt ... men man försöker ju bortse från den också. Men står man och velar, så är det oftast magkänslan som får avgöra faktiskt.”

Kajsa (rbf) har dessutom en tydlig bild av en kandidat innan urvalsprocessen sätter igång. Även Per (rbf) tror att magkänslan är svår att bortse från men förtydligar samtidigt att han brukar ifrågasätta den. Per (rbf) säger, som tidigare också nämnts, att han tror att människan är byggd på det sättet att de generellt gillar personer som är lika dem själva. Han menar att han därför måste vara kritisk mot sig själv. Per (rbf) berättar också att han måste se det hela utifrån kundens ögon och att det är viktigt att fråga hur jargongen och kulturen ser ut på kundens företag.

”Jag skulle kanske inte vilja ha den personen på mitt kontor, men hos kunden som vi bemannar till ... därute skulle han vara helt perfekt. Då får ju jag åsidosätta min egna magkänsla liksom.”

Per (rbf) förklarar också att de har en viss bild av hur en konsult ska vara eftersom de ska representera deras företag. Han beskriver att de ska vara ”konsultmässiga” och med det menar han att konsulten ska tycka om att byta miljöer. Han förklarar att detta är otroligt viktigt eftersom deras företag blir bedömt på hur väl konsulterna sköter sig ute bland de olika kundföretagen. Karin (öpf) vill inte säga att det är fel att använda sin magkänsla och sin erfarenhet av vad som fungerar i bedömnings-sammanhang men hon vill ändå trycka på att det måste handla om en helhetsbedömning. Karin (öpf) definierar vidare magkänslan som en känsla av att man känner att det här är rätt person. Hon menar också att hon bekräftar beteenden i den andra personen som hon tycker om i sig själv.

”Utfallet bygger ju på vad man själv tycker om för människor ... och vad man själv vart med om tidigare.”

Karin (öpf) tycker att hon får en bild av kandidaten utifrån CV:t men att de oftast inte stämmer. Stina (öpf) hävdar att magkänslan inte är någonting som de ska använda sig av på företaget utan bedömningen och det slutgiltiga avgörandet ska baseras på saklig fakta. Stina (öpf) anser inte heller att hon har en bild av kandidaten innan intervjun utan hänvisar till kravprofilen. Anja (rbf) berättar att erfarenheten med att arbeta med rekrytering har gjort att hon oftast har en magkänsla som stämmer. Dock är hon tydlig med att säga att hon inte litar på den helt och hållet. Leif (öpf) menar att personkemin är A och O och att det är viktigt att få en viss känsla för en person och att kandidaten ska kunna fungera tillsammans med honom. Han berättar:

”Det är ju väldigt viktigt att man har en känsla och känner att personen i fråga kommer fungera i arbetsgruppen rent socialt och arbetsmässigt.”

Leif har vidare en bild av kandidat i den mån att personen i fråga kan ta för sig på arbetsplatsen och komplettera de som redan finns där.

När vi frågar hur respondenterna går tillväga om två kandidater besitter samma kompetens förklarar Sofia (öpf) att de inte är några problem eftersom de ofta har förmånen att kunna anställa flera personer. Per (rbf) och Anja (rbf) berättar att det oftast är kunden som har sista

ordet men Per (rbf) förklarar att han annars brukar gå på vilken kandidat som är mest ”konsultmässig”. Karin (öpf) berättar att hon sitter i en sådan situation nu och att det var så pass svårt att göra ett urval att hon var tvungen att träffa tolv stycken istället för fem. Leif (öpf) är den enda som säger att han i dessa fall går på magkänslan. Han berättar att magkänslan till och med kan gå före formella kompetenser i vissa fall.

”Vad gäller kompetens, kunskap och utbildningar och sådant, det är inte alltid att det är bättre.”

Samtliga respondenter säger att de aldrig stött på två identiska kandidater. De menar att det kan se väldigt lika ut på pappret men att de oftast skiljer sig åt på de ”mjuka delarna” som Per (rbf) uttrycker det, att deras personligheter skiljer sig åt.

5.1.8 Motivering till rekryteringsprocessen

Samtliga respondenter förutom Leif (öpf) följer regler och policys när de skapar metoder och strategier för hur deras rekryteringsprocess ska gå till. Anja (rbf) förklarar exempelvis att deras företag är ISO-certifierat vilket är en form av kvalitetsstämpel. För att få det här certifikatet måste man visa på att man har ett strukturerat upplägg på sina metoder. Anja (rbf) säger vidare att företagets tillgång till stort nätverk i stor omfattning påverkar rekryteringsmetoderna. I hennes fall är inte nätverket tillräckligt stort för att man ska kunna utföra exempelvis headhunting, vilket i sig, enligt Anja (rbf), skulle vara bra vid rekrytering av mer omfattande tjänster såsom chefsroller. Leif (öpf) har å andra sidan mer ostrukturerade metoder vilket enligt honom beror mycket på företagets storlek och att det då blir viktigare med personlighet och personkemi, han säger följande:

”/.../ mycket viktigare att hitta rätt person i ett lite företag än i ett stort ... man ska ha klart för sig att om man är fyra personer på ett företag och så är en 25 % utav arbetsstyrkan, och om 25 % av personalen inte är bra då har man problem i vilket företag som helst ... 25 % av personalen det är i mitt företag en (1) person, 25 % av personalen som problem i ett företag med 1000 anställda det innebär att du har 250 personer som är ett problem, de skulle va samma situation för dom som de e för mig ... då kan du tänka dig, då förstår man också hur viktig en person är i ett litet företag.”

Leif (öpf) påpekar även att mycket av de metoder som används idag är ett resultat av den erfarenhet han har inom rekrytering. Slutligen vill han betona vikten av att skapa en trygg miljö för kandidaten och att det i sig påverkar upplägg och struktur i rekryteringen. Till skillnad från Leif (öpf) är det väldigt mycket regler och policys att ta hänsyn till i Kajsas (rbf) fall, och hon säger att det i stor utsträckning gör metoderna mer standardiserade. I Sofias (öpf) fall har man relativt fria spelrum och det som de egentligen bör följa väldigt noggrant är enligt Sofia (öpf) en policy som handlar om att företaget inte får utföra så kallad headhunting, vilket kort innebär att man söker medarbetare bland konkurrenter. Sofia (öpf) förklarar också att de har en bra kontakt med högskolor vilket ger dem många kandidater som är nyexaminerade; hon är själv en aning kritiskt till den mängden nyexaminerade de får in och hon skulle gärna se att de kunde anställa fler med erfarenhet inom branschen. Att det finns en tidspress från kund som i sin tur påverkar rekryteringsprocessen är något som Per (rbf) betonar; de har exempelvis skapat en ”bank” av kandidater med hjälp av generiska profiler vilket är tjänster som det finns stor efterfrågan på, för att på så vis kunna presentera kandidater snabbt för kund. De generiska profilerna gör att metoderna blir mer standardiserade. Per (rbf) förklarar även att de har mycket erfarna personer i ledande positioner som har tagit med sig mycket inspiration från tidigare arbetsplatser. Utöver det

har företaget anpassat och förbättrat mycket allteftersom. Likt Per (rbf), påpekar även Stina (öpf) att det finns en viss tidsbrist i rekryteringsarbetet och att det i viss mån påverkar vilka metoder de väljer att använda. Hon betonar dock att det inte påverkar kvalitén på arbetet då man hela tiden har i bakhuvudet att en felrekrytering kan stå dem väldigt dyrt. Företaget har expanderat sedan starten och lagen har även ändrats vilket enligt Stina (öpf) har lett till att rekryteringsarbetet har blivit mer strukturerat. Slutligen säger Stina (öpf) att de fokuserar mycket på att rekrytera internt då de vill skapa förutsättningar för redan anställda att röra sig inom företaget. Även Karin (öpf) betonar vikten av att följa regler och policys. Hon säger även att metoderna måste vara effektiva och samtidigt säkra vilket hon tycker att de har lyckats med. De följer nämligen mycket vad fackspecifik litteratur inom ämnet säger och vad utbildade och erfarna personer förespråkar. Karin (öpf) påpekar även att de inom kort kommer att rekrytera en rekryterare vars uppgift kommer vara att strukturera upp processen.

5.1.9 Användandet av mallar

Alla respondenter förutom Leif (öpf) använder sig övergripande av mallar och det är framför allt intervjumallar de använder sig av. Enligt Stina (öpf), Kajsa (rbf), Anja (rbf) och Per (rbf) finns det enormt mycket mallar att tillgå. Per (öpf) berättar att det finns färdiga mallar för varje steg; för kravprofil, för annonser, för intervjuer, för referenstagande och för uppföljning. Efter genomförd tillsättning på konsultföretaget har de även arbetsgivaransvar och då tillämpas också en form av mall, därtill finns det även en introduktionsmall. Även Kajsa (rbf) säger att det på hennes arbetsplats finns mallar för i princip allting och att de ständigt använder sig av dem.

”/.../ så fort vi ska kalla någon på intervju så har vi mailmallar för det, och avtalsskrivning har vi mailmall för. Det är väldigt mycket mallar för att allt ska se ... och för att alla ska bli bemötta på samma sätt. Att det ska vara, det är väldigt mycket standardiserat.”

Det finns enligt Sofia (öpf) och Anja (rbf) relativt mycket mallar och de båda benämner dessa för rekryteringsmall och intervjumall. För Stina (öpf) ingår det också i arbetets roll att se över mallarna, både att utforma och förbättra dem. Hon berättar att det är alltifrån hur en annons ska se ut och hur intervjuer och referenstagning bör gå till. Stina (öpf) berättar att hon utgår väldigt mycket från mallarna. Hon säger:

”Om man använder samma mallar så är det lättare att gå tillbaka och titta på hur ... när jag bedömde den här kandidaten, vad hade den i jämförelse med den här ... så då har man liksom ställt samma frågor.”

Per (rbf) säger att de har tilldelats färdiga kravprofilsmallar och intervjumallar.

”Dom har färdiga mallar för oss, så vi kan generera en intervjumall som är kopplad till dom här kompetenserna som vi har kommit överens med, från början. Ja, med våran kund.”

Per (rbf) förklarar att mallen plockar ut de nyckelkompetenser som kunden eftersöker för att kunna göra en intervjumall, vilket inte blir statisk utan föränderlig.

Anja (rbf) berättar att det på hennes arbetsplats finns mycket mallar men att de dock inte använder mallarna i den utsträckning som de bör göra. Hon menar att personalen går ifrån mallarna eftersom arbetslivserfarenheten tillslut gör att det går som på automatik. Det är dock bra att de finns där som stöd och vid behov, menar hon. Enligt Per (rbf) används inte

alltid mallarna till punkt och pricka, detta motiverar han med att det är viktigt att få bra flyt i intervjun eller samtalet. Det väsentliga för Per (rbf) är att alla bitar i slutändan har berörts, även detta inte görs exakt i enlighet med mallen. Enligt Kajsa (rbf) är bland annat intervjumallen och kravprofilsmallen väldigt detaljerad och specialiserad. De har dessutom mailmallar för i princip allting. Även Karin (öpf) berättar att de har en mall som de intervjuar efter. Hon är inte säker på om alla använder exakt de mallar som finns då det kan hända att man tar någon egen eller att personalen plockar ihop egna frågor beroende på vilken tjänst det handlar om. Hon tillägger dock att det finns en mall för varje roll. Hon förklarar dessutom att det finns två typer av mallar vid referenstagande, då den ena är mer strukturerad än den andra. Leif (öpf) använder sig inte av några mallar men han påstår att han har en struktur i bakhuvudet som han tagit del av på tidigare arbetsplatser.

”/.../ jag har använt den så pass många gånger att jag känner att jag inte behöver gå in och leta efter några mallar eller hitta instruktioner eller specia på något sätt.”

Leif (öpf) utgår alltså ifrån de erfarenheter han har sedan tidigare men tror samtidigt att de kan resultera i att rekryteringsprocessen blir relativt ensidig. I nuläget känner sig dock Leif (öpf) relativt nöjd med metoden och tycker att den fungerar bra.

6. DISKUSSION OCH TEORETISK ANALYS

I följande kapitel diskuterar vi vårt resultat med anknytning till tidigare forskning, vald fackspecifik litteratur, samt till Bourdieus habitusteori. Syftet är att knyta ihop säcken och ge svar på valda frågeställningar.

6.1 Hur går rekryteringsprocessen till i bemanningsföretag respektive övriga privata företag som sköter sin rekrytering på egen hand?

Förarbete

Kahlke och Schmidt (2002) menar att företag måste inse betydelsen av att ta reda på vilka kompetenser som behövs i företaget, genom exempelvis fokusgruppsintervjuer med anställda på företaget (Kahlke & Schmidt, 2002:66). I resultatet kan vi se att våra respondenter generellt sätt inte utför fokusgruppsintervjuer med medarbetarna, utan istället kommunicerar respondenterna mer med ansvariga chefer angående vilka kompetenser som behövs i företaget. Vi gör tolkningen att utifrån empirin så är det lättare för mindre företag att utföra fokusgruppsintervjuer då de inte har en särskilt stor personalstyrka att tillfråga och samla. Att det inte är lika genomförbart i de större företagen tänker vi kan bero på att arbetet blir för omfattande och tidskrävande. Vidare tycker vi att det är intressant att Kahlke och Schmidt (2002) betonar betydelsen av bland annat fokusgruppsintervjuer samtidigt som vår empiri visar att detta inte förekommer i den grad som förespråkas. Utifrån detta ställer vi oss frågande till om fokusgruppsintervjuer verkligen har ett så stort värde som författarna hävdar, då majoriteten av våra respondenter säger att deras nuvarande metoder fungerar bra; dock ser vi fördelen med metoden då det eventuellt kan minska antalet felrekryteringar och vi ställer oss därmed en aning undrande till respondenternas inställning då vi anser att metoder alltid kan utvecklas och förbättras. En annan tanke är om fokusgruppsintervjuer kan bli något för komplicerade för företagen att genomföra och om det är så att personalen verkligen besitter den kompetens som förutsätts för sådana omfattande intervjuer.

Tillvägagångssättet vid genomförande av kravprofiler skiljer sig åt mellan bemanningsföretagen och de övriga privata företagen på så vis att bemanningsföretagen åker ut till företagskunderna och diskuterar önskad profil. I de övriga privata företagen är det däremot chefen/cheferna som bär huvudansvaret för utformandet av kravprofilen. Ytterligare en skillnad vi uppmärksammar mellan bemanningsföretagen och de övriga privata företagen är att kravprofilen inte är särskilt omfattande eller utarbetad inför varje specifik tjänst i de övriga privata företagen, vilket beror på att de i stor utsträckning rekryterar till samma typ av tjänst. Det faktum att samtliga respondenter trycker på betydelsen av kravprofilen går emot Carrolls et al. (1999) resultat gällande formella kravprofiler; forskarna menar att kravprofilen är en term och en företeelse som inte är vidare utbredd och att de flesta i undersökningen inte är bekant med dess innebörd då det för medarbetarna är så pass "uppenbart och "logiskt" vad som krävs för tjänsten (Carroll et al. 1999:242). Att våra respondenter både använder kravprofiler och även betonar dess betydelse gör att vi ställer oss en aning frågande till Carrolls et al. (1999) urval då det visar ett helt annat resultat. Olikheten tror vi även kan bero på att studien genomfördes för 15 år sedan och att utbildning och information om rekrytering troligtvis finns tillgängligt för fler i dagsläget. Inte minst kan skillnaderna också bero på att arbetsförhållandena skiljer sig åt mellan dessa två länder; Sverige och England.

Urval

Intervjuer är enligt Heraty och Morley (1998) ett vanligt hjälpmedel i rekryteringsprocessen vilket våra respondenter bekräftar då de ser intervjuer som ett givet steg i processen. Samtliga respondenter har en form av strukturerad intervjumall vilket stämmer överrens med Heraty och Morleys (1998) artikel som visar att strukturerade intervjuer är den mest förekommande metoden (Heraty & Morley, 1998:662). Vi upplever att bemanningsföretagen har mer strukturerade intervjuer än de övriga privata företagen, då samtliga bemanningsföretag har en intervjumall som de utgår ifrån. Samtidigt ser vi detta som relativt logiskt då rekrytering är deras profession och kärnan i deras verksamhet. Vi gör slutligen tolkningen att samtliga respondenter förespråkar det enskilda fysiska mötet framför telefon- och gruppintervju.

Respondenterna är relativt eniga om att viktiga faktorer i kravprofilen för en ledig tjänst handlar om arbetslivserfarenhet, utbildning och att personen är socialt kompetent. De olika egenskaperna finner samtliga respondenter i CV och personligt brev, vilket enligt Kahlke och Schmidt (2002) är en av de vanligaste metoderna, men i vilken utsträckning respondenterna använder respektive metod varierar (Kahlke & Schmidt, 2002:95, 274).

Ytterligare en likhet som vi kan se mellan bemanningsföretag och övriga privata företag är att de vid första urvalet försöker matcha de ansökningar de får in med kravprofilen. Kahlke och Schmidt (2002) hävdar att förutsättningen för en lyckad intervju är att upprepade gånger se över syftet med intervjun och planera utefter det (Kahlke & Schmidt, 2002:121). Genom att göra en telefonavstämning så tänker vi att intervjuaren kan se över om kandidaten stämmer in avseende egenskaper och kompetenser som efterfrågas. De skillnader som vi bland annat kunde finna mellan bemanningsföretag och övriga privata företag är att samtliga respondenter från bemanningsföretagen brukar göra en telefonavstämning innan de bokar möte för intervju, medan de från övriga privata företag inte nämner telefonavstämning som en del i rekryteringsprocessen. Varför bemanningsföretagen lyfter fram telefonavstämning utan att vi har ställt en konkret fråga om det, tror vi kan bero på att de dagligen arbetar med rekrytering och att de arbetar mer fackmannamässigt med hela processen, vilket i förlängningen kan resultera i fastare och mer strukturerade rutiner. Utifrån Atkinson och Meagers (1994) tes tänker vi att de mer omfattande befattningarna, såsom chefsroller, kräver en djupare kunskap och förståelse vad gäller dels en övergripande kunskap om arbetet i sig, dels ledarskapskompetenser (Atkinson & Meager, 1994; Carroll et al., 1999:237f). Utifrån respondenternas svar gör vi även tolkningen att det används mer informella metoder, såsom exempelvis headhunting och referenser, vid sökande av kandidater till olika chefspositioner.

Gällande tillämpning av tester ser vi att bemanningsföretagen använder tester i större utsträckning än de övriga privata företagen. Resultatet visar även att det finns delade meningar avseende hur betydelsefulla tester är i rekryteringssammanhang och parallellt med detta skriver Kahlke och Schmidt (2002) att tester i sig är ett omdiskuterat ämne inom rekrytering (Kahlke & Schmidt, 2002:199). Med utgångspunkt i Kahlke och Schmidt (2002) och empirin är vår personliga ställning i frågan att vi å ena sidan tänker att kunskapstester, som till exempel att testa en kandidats språkfärdigheter, kan vara ett bra hjälpmedel då det på ett tydligt sätt visar faktiska kunskaper; å andra sidan tror vi exempelvis att personlighetstester kan vara missvisande då kandidaten får utrymme att ge de svar som "önskas", och därmed uppfyller inte testet sin fulla funktion.

En likhet bland alla respondenter är att de tar minst två referenser och att referenspersonerna ska befinna sig i en ledande position. Vi ställer oss till viss del frågande till respondenternas åsikt om att de ska vara referenser på ledande position och inte exempelvis kollegor; vi tror att kvalitén på referenstagandet kan bli bättre om rekryteraren även tar hänsyn till vad den sökandes kollegor tycker om exempelvis samarbetsförmåga. Vi tänker att kandidatens beteende kan skilja sig markant beroende på om personen arbetar nära chefen eller kollegor, då eventuell prestationsångest kan uppstå i chefens närvaro. Intressant är att samtliga trycker på betydelsen av referenser då referenstagande enligt forskning inom området har en låg prognostisk validitet (Kahlke & Schmidt, 2002:274). Referenstagande har trots detta inte minskat i praktiken vilket vi kan koppla till att alla våra respondenter anser referenstagande vara en självklarhet i processen och vi antar att referenstagande görs utan någon större reflektion. Samtidigt påstår många av respondenterna att de trots detta är kritiska till vad referenspersonerna säger avseende kandidaterna då de i regel anser att referenspersonerna är för positiva. Kahlke och Schmidt (2002) skriver att referenstagande ämnar förkasta eller bekräfta tidigare information vilket stämmer överens med vad våra respondenter generellt svarade (Kahlke & Schmidt, 2002:269). Utifrån Carles (2007) resonemang tolkar vi det som att respondenterna är medvetna om att olika personer har olika uppfattningar och tankar om en kandidat (Carle, 2007:406–408). Vidare kan vi se att några respondenter från övriga privata företag skiljer sig från övriga genom att ta referenser som kandidaterna inte angett själva. Vi tolkar det som att respondenterna ser det som mer trovärdigt att ringa en annan referensperson då det är känt att kandidater ofta väljer en nära vän som referens. Således säger några av respondenterna att det är viktigt att vara kritisk till referensernas uttalanden vilket även kan ses parallellt med Kahlke och Schmidt (2002) som betonar betydelsen av att lyssna bakom referenspersonens positivt formulerade ord, som bland annat kan göras genom att be referenspersonen om arbetsrelaterade exempel (Kahlke & Schmidt, 2002:269).

Den fackspecifika litteraturen i denna uppsats förespråkar genomgående att använda sig av mallar i rekryteringssammanhang. I vår studie har de flesta respondenter mallar att tillhandahålla och då i synnerlighet intervjumall. Det är framför allt bemanningsföretagen som har flertalet mallar att använda sig utav. Men å andra sidan verkar respondenterna tycka att det hämmar dem på så vis att det tar bort den mänskliga faktorn som att exempelvis få ett naturligt och öppet samtal, då de på sätt och vis går ifrån dem men samtidigt berör och tillhandahåller det som mallarna avser.

Bedömning

I bedömningsfasen grundar samtliga respondenter sitt beslut på information insamlad från de olika metoderna samt från det personliga intrycket rekryteraren har fått om kandidaten. Informationen rör både formella och informella egenskaper och är beroende av vilken befattning som ska tillsättas. Vidare kan vi se att företagen har olika förhållningssätt vad gäller kraven för den utannonserade tjänsten; bland de övriga privata företagen är kravspecifikationen i större utsträckning ”förhandlingsbar” än i bemanningsföretagen. Gemensamt för bemanningsföretagen, och till skillnad från de övriga privata företagen, är att de låter kunden stå för de slutgiltiga beslutet. Slutligen ger samtliga respondenter en personlig återkoppling via telefon för att meddela kandidaterna som har fått jobbet.

I bedömningsfasen sammanställer samtliga respondenter den samlade informationen från de valda metoderna och de känslöintryck som rekryteraren fått i sammanhanget; dels bygger beslutsunderlaget på formella sakfrågor, såsom utbildning och erfarenhet, dels på det informella intrycket, som exempelvis förtroende, vad referenser hävdar, det första intrycket och om personen lever upp till företagets värderingar. Det första intrycket kan ses som att

rekryteraren vid det bestämda ögonblicket bildar sig en första uppfattning om hur kandidaten är som person; detta kan tolkas utifrån Bourdieus (1997) teori om habitus, att rekryterarens sammantagna livserfarenheter kan stå som grund för tolkning av kandidatens personlighet. Att kandidaten även ska leva upp till företagets värderingar handlar också mycket om kandidatens personliga egenskaper, då den sökande kan komma att ingå i företagets kulturella sfär. Vidare tänker vi att kandidatens arbetslivserfarenhet kan ha stor betydelse för rekryteraren då de visar att personen har praktiska kunskaper och en djupare förståelse som kan implementeras i den sökta tjänsten. Att arbetslivserfarenhet är viktigt kan även bero på att de i många lägen kan ses som ett komplement till ”en mindre relevant” utbildning och att företaget då kan jämställa det med en annars relevant utbildning, och på så vis vidga urvalet. Bourdieu har en teori om att människor har en tendens att förkroppsliga sitt habitus och att det i sin tur har en inverkan på personens beteende; respondenternas betoning på utbildning kan ses i relation till Bourdieus teori då utbildning som fenomen ingår i ett större sammanhang, där personen får ta del av specifik kunskap och socialiseras in i ett speciellt sätt att tänka (Engdahl & Larsson, 2011:39). Vi tänker här att de respondenter som efterfrågar kandidater med utbildning på en viss nivå, utan att det är direkt krävande för arbetsuppgiften, möjligtvis tänker att utbildningen kan ses som ett tecken på att kandidaten i större utsträckning är ansvarstagande och världsvan.

Utifrån resultatet kan vi se att bemanningsföretagen värderar ”konsultmässighet” som väsentligt i bedömningsfasen. Vi tolkar det som att bemanningsföretagen dels vill skapa en ”bank” av lämpade kandidater för återkommande tjänster, dels för att spara tid och pengar, det vill säga effektivisera.

Generellt sett hävdar respondenterna att magkänslan har en betydande roll samtidigt som man bör vara kritisk till den. En person (Stina, öpf) vill dock utesluta magkänslan helt vid bedömningsfasen, vilket vi kan koppla till Carroll et al. (1999) som hävdar att rekryteringslitteraturen främst är riktad till stora företag och att det i stora företag inte är lämpligt att använda magkänslan vid rekrytering (Carroll et al., 1999:240). Respondenternas kritiska förhållningssätt visar att de är medvetna om riskerna, vilket kan relateras till Matthews (2010) resonemang om att det är många som ångrar sina impulsiva bedömningar som framför allt är grundade på magkänslan; hela 71 % av linjecheferna i studien skulle ändra sitt beslut som de tagit utifrån magkänslan (Matthews, 2010:1). Resultatet visar vidare att lång erfarenhet tenderar att öka användandet av magkänslan vid rekrytering, något som vi kan se parallellt med Matthews (2010) studie som visar att många chefer är stolta över sin långa erfarenhet och att de därmed anser att deras magkänsla är mer ”tillförlitlig” (Matthews, 2010:1).

Diskussionen kring magkänsla ser vi även i relation till Bourdieus habitusbegrepp då det ingrodda sättet att tänka, känna, och handla sker på, för individen, omedvetet plan, vilket med andra ord kan beskrivas som en magkänsla; varje individ har en unik magkänsla som baseras på exempelvis uppväxtmiljö, skola, uppfostran, och hemförhållanden. Sammantaget kan rekryterarens slutgiltiga beslut ses som en effekt av dennes habitus (Engdahl & Larsson, 2011:246)

Majoriteten av respondenterna är överens om att magkänslan har betydelse i rekryteringssammanhang. Vi tänker att det främst är under intervjun som de personliga faktorer kommer till uttryck och det är utifrån rekryterarens känsla av hur väl kandidaten visar sina egenskaper som kan sättas i relation till Bourdieus (1986) habitusbegrepp. På så vis kan vi se detta som en förklaring till rekryterarens beslutsfattande då dessas habitus samverkar under bland annat intervjutillfället. Gemensamt för samtliga respondenter är att

de skapar ett helhetsintryck vilket kan ses i relation till en människas magkänsla. En människas magkänsla är enligt Matthews (2010) en omedveten process och blir därmed till stor del oundviklig, vilket leder till att de ofta kommer till uttryck i beslutsfattande.

Vi tänker att det är utefter rekryterarens frågor samt tidigare erhållen information som rekryteraren skapar en bild av kandidaten, det vill säga dennes habitus. Det finns vidare uttalad information, såsom klädsel och hur personen för sig, som har betydelse för rekryterarens bedömning av kandidaten. Det här kan med andra ord ses som att det är rekryterarens intuition eller magkänsla som blir en bidragande faktor i bedömningsprocessen. Magkänslan blir därmed ett komplement för rekryteraren när informationen inte är uttalad.

Rekryteraren bildar antingen en positiv magkänsla, det vill säga att det skapas ett förtroende för kandidaten, eller negativ magkänsla, som kan vara att rekryteraren inte känner förtroende för den sökande. (Bourdieu, 1986:1f; Bourdieu, 1997:43; Carle, 2007:407; Engdahl & Larsson, 2011:252–254).

Vi ser ett mönster mellan respondenternas resonemang om att människor attraheras av likheter och Bourdieus (2007) teori om habitus. I relation till Bourdieus (2007) teori, Matthews (2010) resonemang om magkänsla, och respondenternas tankar gör vi tolkningen att kandidater som har ett liknande habitus som rekryteraren får fördel i rekryteringssammanhang, vilket vi tror är en omedveten handling från rekryterarens sida (Carle, 2007:407). Vidare hävdar respondenterna att rekryteraren bör vara uppmärksam på vilka grunder som beslutet fattas. I studien ser vi att de flesta får en känsla för kandidaten om hur lämplig personen är för tjänsten redan vid det första mötet, den här känslan finns sedan med under hela rekryteringsprocessen och påverkar exempelvis inställning, intervjufrågor, och bedömning. I motsats till övriga respondenter finns det en respondent (Stina, öpf) som skiljer sig i frågan om magkänslans betydelse; vi upplever att hon delvis undvek att svara på våra frågor och det verkade som att frågorna i sig gjorde henne konfunderad. Vidare skriver Becker (2008) att intervjupersoner ofta "förskönar" svar på känsliga frågor för att skydda företagets intressen, vilket vi tror kan vara en rimlig förklaring till respondentens sätt att svara (Becker, 2008:102).

I resultatet kunde vi se att det fanns användning av sifferbaserad sammanställning och även kompetensbaserad rekrytering, som ligger till grund för bedömningen. Vi kan se att bemanningsföretagen använder sig mer utav fackspecifik litteratur inom rekrytering än vad de övriga privata företagen gör. Detta bekräftar vår förförståelse om att bemanningsföretag arbetar mer strukturerat och dynamiskt med rekrytering; detta tror vi bidrar till bättre kvalitét gällande rätt kunskaper och kompetenser för tjänsten dock är vi frågande till hur väl matchningen blir när en tredje part är inblandad.

6.2 I vilken utsträckning tillämpas den ideala rekryteringsmodellen?

Majoriteten av respondenterna säger att de framför allt utgår ifrån vad de sökande har för utbildning och erfarenheter vilket enligt Lindelöw (2008) är en mindre bra strategi då dessa faktorer har väldigt låg validitet. Lindelöw (2008) pekar istället på att arbetsprover och färdighetstest har större tillförlitlighet och att företag bör lägga mer fokus på de vid urval och bedömning av kandidater (Lindelöw, 2008:24, 48-50). Kahlke och Schmidt (2002) skriver också att tester i sig är en bra metod men betonar att man bör vara försiktig med specifikt personlighetstest då det inte finns tillräcklig dokumentation om dess validitet (Kahlke & Schmidt, 2002:199). Många av våra respondenter hävdar trots denna information att de använder sig av personlighetstest i sitt rekryteringsarbete. Varför en stor andel av våra

respondenter använder sig av metoder som visar en låg validitet tror vi, med utgångspunkt i Lindelöws (2008) resonemang, kan bero på dels okunskap bland företagen dels att företagen är nöjda med de metoderna resulterat i (Lindelöw, 2008:31). Lindelöw (2008) och Kahlke och Schmidt (2002) uppmanar rekryterare att tänka om vad gäller användandet av metoder med låg validitet, men trots det visar vår empiri att många företag är väl nöjda med de ”icke tillförlitliga metoderna” och de hävdar att det med hjälp av dessa metoder har fått reda på viktig information (Kahlke & Schmidt, 2002:199; Lindelöw, 2008:48–52). Frågan är om respondenternas positiva upplevelser beror på ren slump eller om metoderna faktiskt är tillräckligt tillförlitliga? Vi ställer oss här undrande till om författarna möjligtvis borde lyfta fram fler perspektiv i detta sammanhang då empirin visar att metoderna faktiskt fungerar i vissa situationer.

I både Kahlke och Schmidt (2002) och Lindelöw (2008) argumenteras det för specifika metoder och strategier med syfte att beskriva hur rekryterare bör agera gentemot de sökande för att i största möjliga mån öka mångfald och träffsäkerhet, samt främja långsiktig utveckling (Kahlke & Schmidt, 2002:11, 15; Lindelöw, 2008:105f). I detta resonemang är det enligt oss tydligt att författarna resonerar kring rekrytering utifrån två parter; rekryteraren och den sökande. Med detta som utgångspunkt valde vi att undersöka hur ett företag agerar när ytterligare en part är inblandad i rekryteringen; därmed finns bemanningsföretag med som en grupp bland våra respondenter. Genomgående bland respondenterna från bemanningsföretag besvaras frågorna med utgångsläge att man arbetar som en ”mellanhand” eller ”medlare” mellan kunden som önskar fylla en ledig tjänst och mellan de sökande kandidaterna. Vi gör tolkningen, med utgångspunkt i empirin parallellt med Bourdieus (2007) teori om habitus, att den tredje parten blir tvungen att göra en tolkning av vad kunden önskar (jmf Carle, 2007:406). I en rekrytering med endast två parter har rekryteraren endast sig själv och sina medarbetare att utgå ifrån, men som en tredje part i ett bemanningsföretag blir man tvungen att tolka hur företagskulturen är hos kunden samt göra en tolkning av de formella krav som krävs. Vi tänker här att det i denna mer omfattande tolkningssituation som uppstår kan leda till missförstånd och i förlängningen eventuellt fler felrekryteringar. Bland våra respondenter i bemanningsföretagen har vi noterat att man i stor utsträckning utgår ifrån vad den fackspecifika litteraturen förespråkar, dock ser vi att utförandet bland vissa av våra respondenter ibland brister så till den grad att det näst intill är diskriminerande. Vi tänker att problemet kan bero på att bemanningsföretag generellt har som mål att göra kundföretaget – ”den tredje parten”- så nöjd som möjligt, vilket kan leda till att bemanningsföretag lättare förbiser diskriminering och att de eventuellt anser sig ha goda skäl till det; vårt resonemang styrks av en av våra respondenter som förklarade att hon ofta ”läser mellan raderna” när kunden yttrade sina önskemål, hon ”förstod” exempelvis att ett företag med många äldre medarbetare inte ville ha fler, utan troligtvis vill anställa yngre; detta fall kan utmytna i åldersdiskriminering då en äldre sökande med likvärdig kompetens som yngre negligeras utan försvarbara skäl i urvalsfasen (Diskrimineringsombudsmannen (DO), 2014). Det här exemplet visar att företaget inte ifrågasätter kundens önskemål i den grad de borde och att det är ett större fokus på att tillgodose kunden än att ta hänsyn till urval- och diskrimineringsfrågor. Detta kan vi vidare relatera till DO:s (2012) rapport om att diskriminering är förekommande i arbetslivet (DO, 2012:4f). Vår empiri visar att det finns risker med att rekrytera med en tredje part inblandad, såsom missuppfattningar och diskriminering, vilket gör att vi ställer oss frågande till varför inte den fackspecifika litteraturen har tagit med denna aspekt? Detta anser vi är en viktig fråga som framtida forskning bör befatta sig med i större utsträckning. Vi tror dessutom att bemanningsföretag är något som stegvis kommer öka och därför är det återigen viktigt att uppmärksamman detta i forskningssammanhang och i utbildningssammanhang; för att på sikt kunna försäkra större framgång i val av rätt kandidat.

Lindelöw (2008) skriver att företag idag bör tänka om vad gäller rekryteringsmetoder då många strategier som används visar låg validitet i ett flertal studier (Lindelöw, 2008:23, 48f). Vidare beskriver Lindelöw (2008) med hjälp av ett exempel, att det finns ett antal risker med de ”typiska” metoderna; hon skriver bland annat att rekryteraren agerar och fattar beslut beroende på vilket inställning rekryteraren har i en intervjusituation. Om fallet skulle vara så att rekryteraren känner sig positivt inställd till den sökande leder bland annat det till att rekryteraren minns positiv information och ignorerar icke relevant- eller negativ information. Följaktligen hade rekryteraren fokuserat på icke relevant- eller negativ information om inställningen till den sökande är negativ eller ifrågasättande. Med det här resonemanget som bakgrund framhåller Lindelöw (2008) vikten av att följa formella- och strukturerade rekryteringsmetoder (Lindelöw, 2008:123f). Med andra ord förespråkas ett empiriskt förhållningssätt med faktabaserade beslut. Vi står, med det här i åtanke, för uppfattningen att rekryterarens instinkt eller ”magkänsla” inte rekommenderas i den fackspecifika litteraturen. Trots Lindelöws (2008) uttalande om att företag bör tänka om visar vår empiri att majoriteten av respondenterna är nöjda med sitt sätt att rekrytera även när de visar på mer ostrukturerade strategier (Lindelöw, 2008:17-19f). Framför allt framgår det bland de små- och mellanstora företagen i gruppen ”övriga privata företag”. En av respondenterna (Leif, öpf) förklarar att ostrukturerade och informella metoder används med argumenten att formella kunskaper inte är relevant för tjänsten samt att strukturerade metoder är för kostsamma och tidskrävande. Bland respondenterna finns uttalanden som pekar på att rekryterarens instinkt har en viss betydelse i rekryteringssammanhang då den å ena sidan fungerar som en vägvisare när informell information är viktigare än formell information, å andra sidan när rekryterarens erfarenhet visar att den instinkten oftast stämmer. Vi ser utifrån empiri och fackspecifik litteratur att det finns rimliga belägg för respektive förhållningssätt och vi ställer oss då kritiska till varför rekryteringslitteratur bestämt förespråkar specifika metoder, som till synes verkar icke förhandlingsbara, när vår empiri pekar på att alternativa metoder fungerar utan att mångfald eller diskriminering äventyras; vi står dock för resonemanget att metoder ständigt kan förbättras och utvecklas.

Sammantaget gör vi tolkningen att samtliga respondenter generellt följer de tre huvudstegen i den ideala rekryteringsmodellen men att de samtidigt skiljer sig åt beträffande de ingående stegen.

6.3 Hur motiveras den valda rekryteringsprocessen?

I Heraty och Morleys (1998) artikel framgår det att flertalet företag tar hänsyn till regler och policys i rekryteringsprocessen. De som finns att tillgå är dels sådana som företaget på egen hand har satt upp i företaget men även övergripande som samtliga företag ska ta hänsyn till (Heraty & Morleys, 1998:666). I vår undersökning visar resultatet att samtliga respondenter förutom Leif (öpf) följer olika regler och policys när de skapar metoder och strategier för hur deras rekryteringsprocess ska gå till. Hur informell och formell företagets metoder är beror mycket på om företaget följer regler och policys. Kajsa (rbf) svarar exempelvis att deras metoder blir mer standardiserade när de tar hänsyn till regler och policys. Anja (rbf) påpekar vidare att de följer regler och policys till den grad att de har blivit tilldelade en ISO-certifiering, vilket är en form av kvalitetsstämpel. I motsats till Kajsa (rbf) och Anja (rbf) arbetar Leif (öpf) med mer ostrukturerade metoder. Han förklarar att de beror mycket på företagets storlek och att de därmed blir viktigare med personlighet och personkemi. Leif (öpf) förklarar även att mycket av de metoder som han används idag är ett resultat av den erfarenhet och kunskap han har inom rekrytering. Leifs (öpf) resonemang kan vi koppla till Carrolls et al (1999) undersökning som visar att det systematiska rekryteringsförfarandet som litteratur och forskning förespråkar inte följs bland många små företag (Carroll et al., 1999:137, 140).

Vilken metod företaget väljer att använda beror mycket på vilken befattning rekryteringen avser. Atkinson och Meager (1994) fann exempelvis belägg för att mer informella metoder användes i större utsträckning vid rekrytering av chefer vilket vi kan koppla till vår respondent Anja (rbf) som säger att de gärna vill införa headhunting vid rekrytering av chefsroller (Atkinson & Meager 1994; Carroll et al., 1999:237f). Headhunting innebär att företaget söker intressanta kandidater bland sina konkurrenter. I motsats till Anjas (rbf) önskan om införande av headhunting ställer sig Sofia (öpf) kritisk till metoden då de strider mot en av företagets policypunkter.

Något som Lindelöw (2008) och Matthews (2010) belyser är att impulsiva beslut eller beslut som har grundats på instinkt kan bli både kostsamt och problematiskt för företaget (Lindelöw:2008:19f; Matthews, 2010:1). Vi kan här se att Stina (öpf) får stöd i sitt resonemang om att kvalitén hela tiden, oavsett tidsbrist, måste beaktas för att inte riskera felrekrytering. Stina (öpf) förklarar i resultatet att en betydande orsak till att företaget arbetar med strukturerade metoder beror på att företaget har expanderat sedan starten och att lagändringar har införts. Att företagets expansion gör rekryteringsprocessen mer strukturerad är något som Carroll et al (1999) beskriver i sin undersökning (Carroll et al., 1999:237f).

Till skillnad från övriga respondenter påpekar Stina (öpf) att de i sitt urval av kandidater i första hand fokuserar på att söka personer internt i företaget. Hon förklarar att de framför allt beror på att företaget vill skapa förutsättningar för de redan anställda att röra sig inom företaget. Likt Stina för även Heraty och Morley (1998) ett resonemang om att intern rekrytering är en bra metod vid urval och rekrytering men är bäst lämpat för större företag. En intern rekrytering kan enligt Heraty och Morley (1998) bland annat motivera personalen till att utvecklas inom företaget, få personal att stanna en längre period på företaget, och leda till bättre ekonomiska förutsättningar då metoden är mindre kostsam (Heraty & Morley, 1998:682).

Per (rbf) är den enda som i detta steg nämner den kompetensbaserade rekrytering som är en av metoderna vi valt att utgå från som teoretisk utgångspunkt. Att Per ständigt återkommer till att ifrågasätta kundens önskemål vid utformningen av kravprofilen tror vi, utifrån Lindelöw (2008) resonemang, kan bero på att den kompetensbaserade rekryteringen utgår från att tänka dynamiskt i en ständigt föränderlig arbetsmiljö. Att vissa personliga egenskaper är väsentliga för en viss typ av tjänst är något som vi tror kan förändras med tiden (Lindelöw, 2008:17–25).

Carroll et al. (1999) framför att många, trots övergången till mer formella metoder, föredrar de informella metoderna. Att stora företag i större utsträckning använder sig av mer formella och strukturerade metoder tror vi egentligen är en förutsättning för att ett företag med över 60 medarbetare ska kunna fungera på ett organiserat sätt (Carroll et al., 1999:237f).

Utifrån vår empiri kan vi sammanfattningsvis säga att de huvudsakliga motiven till vald rekryteringsmetod beror på vad som för företaget är lämpligt avseende ekonomiska förutsättningar, tidsaspekter, samt bransch.

6.4 Metoddiskussion

Vi anser att den kvalitativa metoden har fungerat väl då syftet var att få en djupare förståelse för hur rekryteringsprocessen tillämpas och motiveras i förhållande till den ideala rekryteringsmodellen. Vi anser också att bekvämlighetsurvalet och det strategiska urvalet

har bidragit till bra material för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Hade vi genomfört studien på nytt idag hade vi gjort vissa andra val. Vi har exempelvis ställt oss frågan om resultatet eventuellt hade blivit annorlunda om vi fokuserat mer på köns- eller åldersaspekten; genom att ta hänsyn till att få en jämn fördelning gällande kön och ålder bland respondenterna hade vi möjligtvis fått en mer generell bild av rekryteringsprocessen. Vi tror också att vi möjligtvis fått en djupare förståelse om vi enbart fokuserat på bemanningsföretag eller övriga privata företag; vi kände dock att vi ville göra någon typ av jämförelse. Naturligtvis hade också ett större urval bidragit till en bredare empirisk grund men inom ramen för den här undersökningen var detta inte möjligt samtidigt som vi blev tämligen nöjda med intervjuerna. Vi är vidare medvetna om att vi troligen har för många stora frågeställningar. Eventuellt hade vår första frågeställning varit tillräcklig i förhållande till arbetets omfattning. Vi är dessutom medvetna om att vi i resultatet hade kunnat dela upp respondenterna från bemanningsföretagen för sig och respondenterna från de övriga privata företagen för sig. Vi anser dock att resultatet blev tydligare utan dessa indelningar då vi fann så pass många likheter i de enskilda respondenternas svar. Man kan vidare ifrågasätta om Carrolls et al. (1999) och Heraty och Morleys (1998) studier verkligen är relevanta för vårt ändamål då samhällsstrukturerna och arbetsförhållandena kan skilja sig mellan Sverige och England. Anledningen till att vi trots detta valde att relatera till dessa studier beror på att vi ville ta del av internationella studier för att på så sätt få en djupare diskussion.

Vi kan vidare bekräfta vår förförståelse om att bemanningsföretag utgår från en mer strukturerad metod och att respondenterna som är verksamma i småföretag litar mer på sin magkänsla. Utöver vår tidigare förförståelse har vi även noterat att det inte är helt oproblematiskt att rekrytera med en tredje part inblandad.

6.5 Fortsatt forskning

Det finns en rad intressanta områden att utforska inom ämnet. Exempelvis kan man fördjupa sig i hur företag utför en fortlöpande utvärdering efter anställning. Vidare kan statliga organisationers rekryteringsmetoder undersökas i relation till litteratur och forskning inom området. Avslutningsvis upprepar vi vår hänvisning till att ett omfattande forskningsbehov finns inom området arbetskraftsrekrytering där en tredje part är inblandad; alltså kundföretaget i rekryterings- och bemanningsbranschen.

7. REFERENSER/KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Litteratur

- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber AB.
- Becker, H. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber AB.
- Bourdieu, P. (1997). *Kultur och kritik*. Uddevalla: Mediaprint Uddevalla AB.
- Bourdieu, P. (1993). Habitus och livsstilarnas rum. I Broady, Donald & Palme, Mikael (red.) *Kultursociologiska texter*. Eslöv: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Engdahl, O. & Larsson, B. (2011). *Sociologiska perspektiv – Grundläggande begrepp och teorier*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning - att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & kultur.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Antologier

- Carle, J. (2007). Pierre Bourdieu och klassamhällets reproduktion. I Månsson, P. (red.) *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar och teoretiker*. Stockholm: Norstedts Akademiska förlag.

Vetenskapliga artiklar

- Carroll, M. Marchington, M. Earnshaw, J. and Taylor, S. "Recruitment in small firms: processes, methods and problems." *Employee Relations*, Vol. 21, No. 3 (1999)

Heraty, N. & Morley, M. "In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland." *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 9 (1998)

Marsden, P. "The Hiring Process Recruitment Methods". *American Behavioral Scientist*, Vol. 37, No 7 (1994)

Matthews, V. Be mindful of recruitment. *The Independent*. (2010)

Elektroniska källor

Bourdieu, P. (1986) The forms of capital. I Richardson, John G. (red.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, Conn.: Greenwood Press.

Tillgänglig: <http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm> [2013-12-02]

Codex. (2013) Regler och riktlinjer för forskning. Centrum för forsknings - & bioetik.

Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se> [2013-12-02]

Diskrimineringsombudsmannen (DO) (2012) *Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet*.

Tillgänglig: <http://www.do.se/Documents/rapporter/rapport-rekrytering-or.pdf> [2013-12-02]

Diskrimineringsombudsmannen (DO) (2014) *FAQ om åldersdiskriminering*.

Tillgänglig: <http://www.do.se/sv/Fakta/Fragor-och-svar/FAQ-om-alder/> [2014-01-23]

Ekonomifakta (2014) *Företagsstorleken*.

Tillgänglig: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> [2014-01-03]

Nationalencyklopedin (2014) *Elektroniskt uppslagsverk*.

Tillgänglig: <http://www.ne.se/sok?q=konsult> [2014-01-06]

Föreläsningar

Föreläsning: Marie Gustafsson (2011-02-02). Rekrytering. Högskolan i Borås.

8. BILAGA

8.1 Intervjuguide

Introducerande frågor

1. Kan du berätta om din bakgrund?
(Följdfrågor: ålder, Utbildning, tidigare anställningar o.s.v.)
2. Kan du berätta kort om företagets verksamhet?
(Följdfrågor: storlek, företagskultur)
3. Vad har du för roll/position i företaget?
4. Hur länge har du arbetat här?

Rekryteringsprocess

5. Kan du beskriva hur du går tillväga i en rekryteringsprocess?
6. Vilka är inblandade i rekryteringsprocessen på företaget?
(Följdfråga: Tar ni hjälp av konsultföretag?)
7. I vilken grad använder du dig av mallar i rekryteringsarbetet?
(Följdfråga: Hur ser de ut, vem har utformat dem)
8. På vilket sätt har du fått kunskaper om rekrytering?
(kurser, utbildning, på arbetsplats, tidigare erfarenheter)
(Följdfråga: Vad minns du från dem?)
9. Hur ofta rekryterar du som person?
10. I vilken utsträckning rekryterar du internt?
(Följdfråga: kan du beskriva denna process?)
11. I vilken utsträckning rekryterar du externt?
(Följdfråga: kan du beskriva denna process?)
12. Kan du berätta hur det gick till när du själv blev rekryterad på den här arbetsplatsen?
13. Skulle du vilja rekrytera på något annat sätt?
(Följdfråga: hur?)

Arbetsanalys

14. I vilken utsträckning utformar du en kravprofil (arbetsbeskrivning) för en tjänst?
(Kunskapskrav, erfarenhetskrav, utbildningskrav, personlighetskrav o.s.v.)
15. Hur tar du reda på vilka kompetenser som behövs i företaget?

Urval av kandidater

16. Hur tar du emot ansökningar?
(E-post, telefon, brev osv)
17. Hur gör ni ert urval av kandidater inför intervju?

Intervjun

18. Hur utformas intervjun?
(Följdfråga: strukturerat/ostrukturerad, hur långa? Gruppintervju? telefonintervju?)

19. Hur många sitter med vid intervjutillfället?

Testning

20. Använder ni arbetstester?

(följdfråga: i så fall vilka?)

Referenstagande

21. I vilken utsträckning tar du referenser?

(Följdfråga: vilket värde har referenserna?)

22. Vad vill du få ut av din referens?

23. Hur gör du för att komma bakom det positiva som ofta sägs av en referensgivare?

Bedömningsprocess

24. Hur går ni tillväga i bedömningsfasen?

25. Vad värdesätter du vid bedömningen?

26. Hur meddelas kandidaterna om de fått jobbet?

(För att se om de följer teorierna)

Magkänsla

27. Hur skulle du definiera "magkänsla" i rekryteringssammanhang?

28. Hur ser du på magkänsla vid rekryteringssammanhang?

(Anser respondenten det är viktigt med personkemi och att de är lika varandra till sättet).

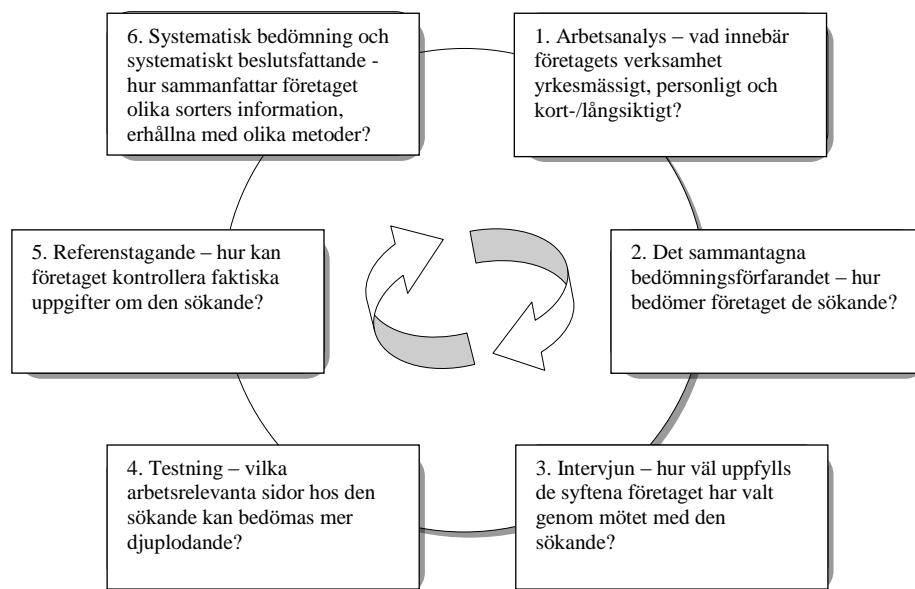
29. I vilken utsträckning har du en bild av önskad kandidat innan rekryteringsprocessen börjar?

30. Hur går du tillväga om två kandidater besitter samma utbildning och kompetens?

31. Skulle du vilja tillägga eller förtydliga något?

9. BILAGA

9.1 Bedömningscirkeln



Figur 1.2. Bedömningscirkeln och arbetsanalys (Kahlke & Schmidt, 2002:19)

9.2 Tolv- stegs modellen

Förberedelser för rekrytering

1. Identifiering av rekryteringsbehov och bakgrundsanalys.
2. Behovsanalys genom formulerande av mål- och ansvarsbeskrivning och kravspecifikation.
3. Formulerande av ansökningsformulär eller strukturerat CV.
4. Media-val och annonsering.

Urval

5. Att ta emot ansökningar.
6. Gallring.
7. Första intervjuerna.
8. Ytterligare intervjuer, tester eller personbedömningar.
9. Referenstagning.
10. Beslut och förhandling.

Fortlöpande utveckling

11. Introduktion av nyanställda.
12. Uppföljning.
13. Medarbetarsamtal, coaching och andra utvecklingsinsatser.
14. Lönesamtal, lönesättning och andra belöningsystem som främjar utveckling.

Figur 1.3. Tolv steg till lyckad kompetensförsörjning (Lindelöw, 2008:26)