



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Utmaningar i kravprofilering, kandidatattraktion och urvalet

- Ur rekryterarens perspektiv

EXC516

Vårterminen 2024

Författare: Lovisa Bjerke Nilsson

Författare: Sandra Hallström

Handledare: Ksenija Peggär

Examinator: Eddy Nehls

Förord

Inledningsvis vill vi uttrycka vår tacksamhet till var och en av våra respondenter som ställt upp och delat med sig av sin tid och sina erfarenheter genom att delta i en intervju för denna studie som bidragit med mycket goda insikter. Utan ert engagemang och deltagande skulle studien inte ha varit möjlig. Fortsättningsvis vill vi också tacka vår handledare Ksenija och vår examinator Eddy som under studiens gång givit oss konstruktiv feedback, stöttning och goda insikter under examensarbetets gång. Till sist vill vi även tacka oss själva, som har utfört denna uppsats tillsammans, på distans, och tack för ett gott samarbete!

Eftersom att kursen är helt på distans, har det gett oss möjligheten att vara på olika platser när vi skrivit studien med varandra. Det har även medfört att vi enbart haft kontakt via sociala medier, där vi främst skrivit med varandra, och ibland ringts vid när frågor uppstått.



Lovisa Bjerke Nilsson



Sandra Hallström

Sammanfattning

Författare: Lovisa Bjerke Nilsson och Sandra Hallström

Kurs: EXC516, Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, inriktning organisation och ledarskap, 15 hp

Termin: VT24

Handledare: Ksenija Pegggar

Examinator: Eddy Nehls

Titel: Utmaningar i kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsprocessen - ur rekryterarens perspektiv

Rekryteringsprocessen har förändrats avsevärt sedan millennieskiftet, med en rörelse mot mer standardiserade metoder. Men forskning tyder på att enbart strukturerade processer inte längre räcker för att möta de krav och utmaningar som rekryterare står inför när de söker efter nya talanger. Denna studie syftar till att identifiera utmaningar som rekryterare möter i kravprofilering, kandidatattraktion och urval med målet att utveckla insikter för att bidra till en mer effektiv rekryteringsprocess. Studien genomfördes genom semistrukturerade intervjuer med tio respondenter inom både offentlig och privat sektor. Studien visar att rekryterare upplever utmaningar i utformningen av en kravprofil och att ta fram en kravlista. Det visade sig vara en utmaning att attrahera kandidater till att vilja söka företagets tjänster, att utforma en jobbbanners, kontinuerligt arbeta med företagets rykte och konkurrens från andra arbetsgivare. I urvalet fann vi att välja den mest lämpliga kandidaten för tjänsten är svårare än det låter. Att vilseledande information, exempelvis CV som inte stämmer, eller att inte missa en potentiell kandidat på grund av många ansökningar, att hålla sig opartiskt och att hitta en kandidat som passar in i företagets kultur är utmaningar som rekryterare möter i dagens rekryteringsprocess. Anledningarna till att dessa utmaningar uppstår varierar mellan respondenterna och diskuteras under analysavsnittet. Studien gav insikter i att ingen av respondenterna som deltog i studien hade specifik utbildning i rekrytering. Vi menar att en specifik utbildning inom rekrytering kan vara fördelaktig för att minska dessa utmaningar, bidra till att hantera utmaningarna mer effektivt samt även bidra till en optimerad rekryteringsprocess för organisationen.

Nyckelord: Utmaningar, rekrytering, kravprofilering, urval, kandidatattraktion

Abstract

Authors: Lovisa Bjerke Nilsson och Sandra Hallström

Course: EXC516, Bachelor's Thesis in Business Administration, bachelor's degree, specialization organization and leadership, 15 credits

Term: Spring term 2024

Supervisor: Ksenija Peggarr

Examiner: Eddy Nehls

Title: Challenges in requirements profiling, candidate attraction and the selection process - from the recruiter's perspective

The recruitment process has changed significantly since the turn of the millennium, with a movement towards more standardized methods. But research suggests that structured processes alone are no longer enough to meet the demands and challenges recruiters face when searching for new talent. This study aims to highlight challenges that recruiters face in requirements, candidate attraction and selection process with the goal of developing insights to contribute to a more effective recruitment process. The study was conducted through semi-structured interviews with ten respondents in both the public and the private sectors. The study shows that recruiters experience challenges in the design of a recruitment profile and in producing a list of requirements. It turned out to be a challenge to attract candidates to open positions to design a job advertisement, to continuously work with the company's reputation and competition from other employers. In the selection process, we found that choosing the most suitable candidate for the position is more difficult than it sounds. Misleading information, such as CV:s that are misleading, or not missing a potential candidate due to many applications, remaining impartial and finding a candidate that fits into the company's culture are challenges that recruiters face in today's recruitment process. The reasons why these challenges arise vary between respondents and are discussed in the analysis section. The study provided insights into the fact that none of the respondents who participated in the study had specific training in recruitment. We believe that a specific training in recruitment would be beneficial to reduce these challenges, contribute to handling the challenges more effectively and also contribute to an optimized recruitment process for the organization.

Keywords: Challenges, recruitment, requirements, selection process, candidate attraction

Innehållsförteckning

1. Introduktionsavsnitt.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte & frågeställningar.....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Introduktion.....	4
2.2 Rekrytering.....	4
Figur 1. Rekryteringens tre mål.....	4
2.2.1 Rekryteringsprocessen.....	4
2.2.2 Två teoretiska ansatser i rekrytering.....	5
2.2.3 Den psykometriska ansatsen.....	5
Figur 2. Rekrytering steg för steg och urvalsmodell (Englund, 1999 se Bolander, 2002, s. 8).....	6
2.2.4 Den sociala ansatsen.....	6
2.4 Utmaningar i kravprofilering.....	7
2.4.1 Utformning av kravprofil.....	7
2.5 Utmaningar i kandidatattraktion.....	8
2.5.1 Utformning av jobbbanners.....	9
2.5.2 Kännedom om företaget och förmåner.....	9
2.6 Utmaningar i urvalsarbetet.....	10
2.6.2 Urval i privata och offentliga organisationer.....	11
2.6.3 Urval vid chefer och VD:s.....	11
2.6.4 Nepotism, löneförväntningar och arbetstester.....	11
2.6.5 Den kulturella passformens påverkan på urval.....	12
2.7 Utmaningar ny teknologi medför i kravprofilering, attraktion och urval.....	13
2.8 Teoretisk diskussion och analysmodell.....	14
Figur 3. Analysmodell.....	16
3. Metod.....	17
3.1 Vetenskapligt synsätt.....	17
3.2 Undersökningsansats.....	18
3.2.1 Urval.....	18
3.3 Datainsamling.....	19
3.3.1 Intervjuer.....	19
3.3.3 Utformning intervjuguide.....	20
3.4 Etiska överväganden.....	20
3.6 Källkritik.....	21
3.7 Tillförlitlighet och överförbarhet.....	22
4. Empiri.....	23
4.1 Rekryteringsprocessens utformning.....	23

Figur 5 Respondenternas rekryteringsprocess.....	23
4.2 Utmaningar i kravprofilering.....	24
4.2.1 Utformning av kravprofil.....	24
4.3 Utmaningar i kandidatattraktion.....	26
4.3.1 Utformning av jobbbanners.....	26
4.3.2 Kännedom om företaget och förmåner.....	27
4.3.3 Konkurrens.....	29
4.4 Utmaningar i urvalsarbete.....	29
4.4.1 Välja den mest lämpliga kandidaten.....	29
4.4.2 Urval i privata och offentliga organisationer.....	30
4.4.3 Urval vid chefer och VD:s.....	30
4.4.4 Vilseledande information i urval.....	30
4.4.5 Den kulturella passformens påverkan på urval.....	31
4.4.6 Att inte missa en ansökan med potential.....	32
4.4.7 Att hålla sig opartisk.....	33
5. Analys.....	35
5.1 Rekryteringsprocessens utformning.....	35
5.2 Utmaningar i kravprofilering.....	36
5.2.1 Utformning av kravprofil.....	36
5.3 Utmaningar i kandidatattraktion.....	38
5.3.1 Utformning av jobbbanners.....	38
5.3.2 Förmåner.....	39
5.3.3 Kännedom om företaget.....	41
5.3.4 Konkurrens.....	43
5.4 Utmaningar i urvalsarbete.....	43
5.4.1 Välja den mest lämpliga kandidaten.....	43
5.4.2 Urval i privata och offentliga organisationer.....	44
5.4.3 Urval vid chefer och VD:s.....	45
5.4.4 Vilseledande information i urval.....	46
5.4.5 Den kulturella passformens påverkan på urval.....	46
5.4.6 Att inte missa en ansökan med potential.....	47
5.4.7 Att hålla sig opartisk.....	48
6. Slutsatser.....	50
6.1 Besvarande av frågeställning och syfte.....	50
6.2 Vilka utmaningar möts rekryterare av under kravprofilering, kandidatattraktion och urval?.....	50
6.2.1 Studien i större perspektiv.....	51
6.2.2 Kunskapsbidrag.....	52
6.3 Begränsningar.....	52
6.4 Fortsatt forskning.....	53
7. Referenser.....	54

8. Bilagor.....	58
Bilaga 1: Missivbrev och förfrågan om medverkan i intervju.....	58
Bilaga 2: Figur 4, övergriplig information om respondenterna och verksamheter....	59
Bilaga 3: Intervjuguide.....	60
Bilaga 4: Sökning av vetenskapliga artiklar.....	61
Bilaga 5: Författares individuella bidrag och delaktighet.....	62

1. Introduktionsavsnitt

I detta inledande kapitel ges en överblick av rekryteringens bakgrund och en problemdiskussion med argumentation kring varför studien är nödvändig. I studien används termen "rekryterare" där vi syftar på HR-personal och chefer. Dessa individer är direkt involverade i rekryteringsprocessen.

1.1 Bakgrund

Rekryteringsprocessen har genomgått betydande förändringar sedan förra millennieskiftet, vilket har format dagens syn på rekrytering. Bolander (2002) pekar på att det var vid denna tidpunkt som rekryteringens moderna historia började, och standardiserade processer, det vill säga strukturerade och förutbestämda processer, blev till en mall vid rekrytering. Men dagens forskning tyder på att förlita sig enbart på strukturerade och förutbestämda listor är föråldrat och något som bör undvikas. Istället bör rekryteringsprocessen vara skraddarsydd efter organisationens specifika behov och miljö (Baron, Musthafa & Agustina, 2020).

I dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad är det avgörande för organisationer att attrahera och anställa de mest kompetenta medarbetarna. Som Hristova (2022) påpekar har tjänsten Human Resources (HR) utvecklats från att vara främst administrativ till att bli mer strategisk och handlingsorienterad. En framtidsinriktad strategi för HR är nödvändig, särskilt med tanke på de drastiska förändringar som har skett i anställningsmönster de senaste åren. Hristova (2022) betonar vikten av att ha en strategisk personalavdelning, vilket innebär en HR-avdelning som bidrar till företagets långsiktiga framgång och kan möta framtidens behov. Det är inte bara rekryteringsprocessen som behöver anpassas, utan hela HR-strategin för att behålla konkurrensfördel gentemot andra företag. Det centrala uppdraget för HR förblir att attrahera, utveckla och behålla talanger som passar ihop med företagets kultur och värderingar (Hristova, 2022). För att skapa en stark organisation är det avgörande att skapa en kultur som attraherar rätt individer. Nair och Vohra (2023) visar att organisatorisk kultur har en betydande påverkan på anställningsbeslut, vilket understryker vikten av att skapa en miljö där medarbetare känner sig engagerade och delaktiga. När medarbetare identifierar sig starkt med en organisation är de mer benägna att bidra till dess framgång (Al Mehairi & Zakaria, 2014).

Många faktorer bidrar till företagets framgång, men i slutändan är det organisationens mänskliga resurser som står för de värdeskapande prestationerna. Det är först när en organisation blir medveten om behovet av kvalificerade medarbetare som den kommer att förstå vikten i att förhålla sig till och agera korrekt för att attrahera och anställa de bästa medarbetarna (Baron, Melania & Agustina, 2020). Med andra ord, att välja kandidat med omsorg är en grundläggande strategi för att säkerställa att organisationen innehar rätt kompetenser och resurser för att lyckas på marknaden (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019). Efter att behovet av nya kvalificerade medarbetare är satt, går ansvariga i rekryteringen vidare med att forma en kravprofil till tjänsten. Att forma en kravprofil är ett arbete där rekryteringsansvariga strategiskt fokuserar på organisationens nuvarande behov och framtidsplaner, menar Lindelöw (2016). Arbetet med en kravprofil innebär att ansvariga i rekryteringsprocessen formar specifika krav till den befintliga tjänsten i fråga som sökande individer behöver inneha. Efter att

kravprofilen har formulerats, och en jobbbannons lagts ut, sker ett urvalsarbete av sökande kandidater. För att kunna i urvalet välja den mest lämpliga kandidaten för den utlagda tjänsten, är det viktigt att ansvariga för rekryteringen utgår efter den formade kravprofilen för att kunna hitta den kandidat som stämmer in på organisationens behov (Lindelöw, 2016). Rozario, Venkatraman och Abbas (2019) antyder dock att urvalsarbetet kan få svårigheter trots en välskapad kravprofil för tjänsten i fråga, en svårighet som uppstår är när rekryteringsansvariga inte har tillräckligt med kunskap för att kunna identifiera rätt kandidat för tjänsten. Desto mer kritiskt är det att den som ansvarar för urvalet bland kandidater måste ha tillräckligt med kunskap för att kunna identifiera rätt kandidat för tjänsten (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019).

1.2 Problemdiskussion

För att bidra till en mer effektiv rekryteringsprocess är det avgörande att identifiera och förstå de utmaningar som uppstår vid kravprofilering, kandidatattraktion och urval. En väl utformad och genomförd urvalsprocess är av stor betydelse för en organisation eftersom den inte bara säkerställer att rätt kompetens matchas med rätt position, utan också stärker företagets övergripande prestationer och tillväxtpotentialer (Hristova, 2022). Detta har lett till ett ökat engagemang i rekrytering hos företag (Tasmania, Chowdhury & Odoy, 2022; Hristova, 2022). Trots detta möter företag betydande utmaningar inom dessa områden, vilket kan påverka deras förmåga att attrahera och behålla kvalificerade talanger.

Vid kravprofilering är det vanligt att utbildning ses som ett centralt krav. Utbildningskrav underlättar för rekryterare att sälla ut kandidater som uppfyller specifika krav på utbildningsgrad. Men för snäva utbildningskrav kan begränsa antalet potentiella kandidater och exkludera de som inte helt matchar kravlistan, vilket innebär att företag riskerar att missa talanger som kan tillföra värdefulla perspektiv och kompetenser. Därför krävs en bredare syn av utmaningar rekryterare möter vid utformning av kravprofiler. Trots strävan efter objektivitet i urvalsprocessen finns en risk för diskriminering, särskilt då rekryterare ofta föredrar kandidater de känner igen sig själva i (Nair & Vohra, 2023). Ett stort fokus på personliga brev och subjektiva bedömningar kan leda till felaktiga beslut, eftersom ett personligt brev inte alltid ger en rättvis bild av kandidatens verkliga kompetenser och omedvetna fördomar kan påverka bedömningen (Lindelöw, 2016). Detta kan negativt påverka organisationens mångfald och framgång, då felaktiga rekryteringar leder till konsekvenser som minskad produktivitet, ökad personalomsättning, höga kostnader och försämrad företagskultur (Baron, Musthafa & Agustina, 2018).

Kandidatattraktion är en annan viktig del av rekryteringsprocessen. Ett starkt employer brand är avgörande för att attrahera toppkandidater. Employer branding handlar om hur ett företag uppfattas som arbetsgivare och de strategier som används för att skapa en positiv bild på arbetsmarknaden. Ett positivt rykte som arbetsgivare ökar inte bara antalet kvalificerade ansökningar utan minskar också rekryteringskostnaderna genom att skapa en naturlig dragningskraft för talanger (Heide m.fl., 2024). Trots detta möter företag utmaningar som hård konkurrens om talanger och förändrade förväntningar från arbetssökande. Företag måste kontinuerligt arbeta med sitt employer brand och anpassa sina rekryteringsstrategier för att förbli attraktiva på arbetsmarknaden, vilket är viktigt för företagets framgång och konkurrenskraft (Heide m.fl., 2024).

Att undersöka de utmaningar som rekryterare stöter på i kravprofilering, kandidatattraktion och urval är högst relevant och nödvändigt för att bygga vidare på den tidigare forskning som finns. Det finns en befintlig kunskapsbas inom området men ytterligare forskning krävs för att fördjupa förståelsen av utmaningarna och hur de hanteras eftersom arbetsmarknaden och företag ständigt förändras och utvecklas. Förändringar innebär att nya utmaningar kan uppstå medan andra kan försvinna. Varje ny studie i området ger en ny möjlighet att bygga vidare på arbetet och ge nya perspektiv och lyfta fram nya insikter. Genom att identifiera och förstå de utmaningar i kandidatprofilering, kandidatattraktion och urvalsprocessen skapas potential för att förbättra organisationens effektivitet, process och säkerställa en matchning med rätt kandidat (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019). Trots att rekryteringsprocessen är ett väletablerat koncept, verkar det fortfarande vara en utmaning för HR och chefer att integrera kandidatattraktion, kravprofilering och urval för att skapa en effektiv rekryteringsprocess. (Ufuoma & Omekwu, 2022). Det är därför väsentligt att belysa utmaningar i rekryteringsprocessen och få en djupare förståelse för utmaningarna, samt göra det möjligt för organisationer att utveckla förståelsen kring utmaningar som rekryterare möter.

1.3 Syfte & frågeställningar

Studien syftar till att identifiera utmaningar i rekryteringsprocessens kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsarbete, med målet att utveckla insikter för att bidra till en mer effektiv rekryteringsprocess.

För att uppnå studiens syfte formades forskningsfrågan:

- *Vilka utmaningar möts rekryterare av under kravprofilering, kandidatattraktion, och urval?*

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen kommer tidigare forskning om utmaningar som är centrala för studiens syfte att presenteras. Avsnittet utformas av begrepp och teorier kring rekryteringens kravprofilering, kandidatattraktion och urval som ligger till grund för studien. Kravprofilen, som formuleras med hänsyn till den önskade målgruppen kandidater att attrahera, gör att vi i denna studie har kopplat ihop kravprofilering och kandidatattraktion eftersom utmaningar som uppstår i dessa faserna är nära kopplade till varandra.

2.1 Introduktion

Då de olika delarna i rekrytering kan vara en stor och bred process, valdes det att främst fokusera på kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsmetoder. Rekryteringsprocessens övriga delar kommer att kort presenteras för att ge läsaren en helhetsbild av studiens ämne. Begrepp som är centrala för vår studie är utmaningar, kravprofil, kandidatattraktion, urval, employer branding, kulturell passform, rekryteringsprocess, utbildade rekryterare och teknologi.

2.2 Rekrytering

Rekrytering handlar om att finna och anställa rätt kandidat som uppfyller kompetenskraven till organisationen. Enligt Hristova (2022) är rekrytering den process där rekryterare annonserar och intervjuar framtida medarbetare. Simamora (1997) förklarar rekrytering med tre mål, att samla in ett stort antal sökande för att utöka möjligheterna i att välja bäst lämplig kandidat för organisationen, att ha kvar den anställda i organisationen, och att höja allmänhetens bild av organisationen genom att rekrytera nyanställda (Simamora, 1997 se Baron, Musthafa & Agustina, 2018 s. 2). Även Bolanders (2002) antagande om rekrytering stämmer in med de andra författarna, där hon syftar på att organisationens mål med rekrytering är att hitta bäst lämpade kandidater utifrån kompetens (Bolander, 2002). Figur 1 redovisar Simamora (1997) tre mål med rekrytering.



Figur 1. Rekryteringens tre mål

2.2.1 Rekryteringsprocessen

Enligt Owusus-Ansah och Kwabena (2014) se Hristova (2014 s. 1) beskrivs rekryteringsprocessen som den procedur när organisationer söker sökande och rekryterar potentiella medarbetare (Owusus-Ansah & Kwabena, 2014 se Hristova, 2022 s. 1). Baron, Musthafa och Agustina (2018) tolkar rekryteringsprocessen på liknande sätt som övriga författare, de menar att rekryteringsprocessen börjar med att skapa

annonser för en tjänst för att hitta kandidater och slutar med ett urval av den bäst lämpade kandidaten för tjänsten (Baron, Musthafa & Agustina, 2018).

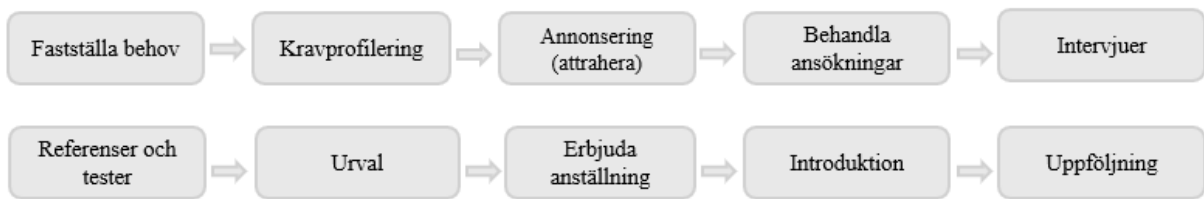
Baron, Musthafa och Agustina (2018) anser att för att en kandidat ska vara framgångsrik vid sökande av jobb, behöver de genomgå flera steg i rekryteringsprocessen. Det första är att fylla i en ansökan i jobbbannonsen, sedan är arbetstester om personlighet och logik förekommande i rekryteringsprocessen innan en intervju kan bokas in. I det sista skedet är det vanligt förekommande att rekryteringsansvariga gör en bakgrundskontroll på kandidaten för att säkerställa att kandidaten uppfyller organisationens policy (Baron, Musthafa & Agustina, 2018).

2.2.2 Två teoretiska ansatser i rekrytering

Bolander (2002) presenterar två ansatser till rekryteringsprocessen som forskningsämne. De två ansatserna bildades, och utvecklades över tiden av idéer om hur rekrytering bör gå till. Rekryteringsprocessens steg kan se olika ut för organisationer beroende på flera anledningar, dels för att organisationer har olika regler och riktlinjer som ska följas i rekrytering, och dels för att vissa organisationer tillåter rekryterare att anpassa rekryteringsprocessen till omständigheter kring det aktuella fallet. Bolander (2002) menar att regler kan inte alltid följas i rekrytering och ibland får rekryteraren tolka regler och riktlinjer på ett lämpligt sätt utifrån omständigheterna (Bolander, 2002). I den *psykometriska ansatsen* betraktas rekryteringsprocessen som objektiv och mätbar. Ansatsen identifierar egenskaper individer har som är objektivt bäst lämpad för tjänstens krav. Bedömningen av bäst lämpad för tjänsten i denna ansats kan betraktas i rekryteringsprocessens urval, när den ansvariga för rekryteringen ska välja ut kandidat utifrån kriterier, kan rekryteraren med hjälp av objektiva och mätbara kriterier gallra genom kandidaterna. I denna ansats bedömer man bäst lämpade kandidater genom att utgå ifrån deras utbildningsnivå och andra mätbara mått som yrkeserfarenhet. I den *sociala ansatsen* ses rekrytering som en form av social tillställning där interaktionen mellan rekryterare och kandidat är avgörande för utkomsten vid intervjutillfället. Den sociala ansatsen handlar om sociala processer, som tas i form av tankar, känslor och åsikter från rekryteringsansvarig och kandidaten, samt har som syfte att rekryterare och kandidaten ger en realistisk bild av organisationen och sig själva för att hämma felrekrytering (Bolander, 2002).

2.2.3 Den psykometriska ansatsen

Bolander (2002) menar att den psykometriska ansatsen har länge dominerat akademisk forskning och praktisk orienterad litteratur kring rekrytering. Den psykometriska ansatsen bildades vid förra millennieskiftet, och grunden till ansatsens ursprung är från att organisationer fick ett ökat intresse för hur de skulle organiseras för att bli så effektiva som möjligt. Med intresset för effektivitet kom önskade mål organisationer ville få ur rekryteringsprocessen, processen skulle vara objektiv och fokusera på kandidaters kompetenser för att finna den mest lämpliga kandidaten ur detta synsätt (Bolander, 2002). I figur 2 redovisas stegen i den psykometriska ansatsens arbetssteg vid rekrytering.



Figur 2. Rekrytering steg för steg och urvalsmodell (Englund, 1999 se Bolander, 2002, s. 8).

Den psykometriska ansatsens arbetsmetod i rekryteringsprocessen framhäver ett urval av förutbestämda, strukturerade steg som hänvisas till rekryteringsprocessen. Bolander (2002) menar att processen ska vara ifrån en standardiserad karaktär för att undvika misstag (Bolander, 2002). Utgår rekryterare från den standardiserade modellen menar forskare att rekryterare kommer kunna välja den bäst lämpade kandidaten eftersom att modellens karaktär är standardiserad, vilket innebär att modellen behandlar alla sökande lika och bedömningen är på lika villkor (Bolander, 2002). För att fastställa en kravprofil krävs först och främst att se över om behovet för rekrytering verkligen behövs. Företag behöver således överlägga om organisationens behov uppfylls genom att omfördela arbetsuppgifter mellan befintliga medarbetare (Bolander, 2002). Sedan börjar rekryteringsprocessen med att rekryterare upprättar en kravanalys, innebörden förklaras som att specificera krav som ställs på sökande utifrån arbetsuppgifternas egenskaper. Därefter annonserar organisationen ut en tjänst för att attrahera nya kandidater och avslutas med urvalet av en kandidat till tjänsten. Att upprätta kravprofiler kan medföra svårigheter, ibland kan en kravprofil vara för snäv eller inte spegla verklighetens krav, vilket i sin tur kan leda till svårigheter i att hitta rätt kandidater. Genom att upprätta en kravprofil utifrån den psykometriska ansatsen menar Bolander (2002) att kravprofilen kan bli mer objektiv och inriktad på faktiska behov. Detta bidrar till minskade fördomar samtidigt som den psykometriska ansatsen underlättar valet av rätt kandidat. Ansatsen har kritiserats för att inte stämma överens med verkligheten, eftersom den betraktas enbart utifrån organisationens perspektiv där fokus ligger på att hitta kandidater som passar in i den organisatoriska verksamhetens mål. Vidare tas inte interaktion och mänskliga relationer i beaktning.

2.2.4 Den sociala ansatsen

Bolander (2002) förklarar att den sociala ansatsen utvecklades efter att forskare antydde att den psykometriska ansatsen inte stämde i praktiken, och att ansatsen inte tar hänsyn till att människor är sociala varelser där föreställningar om sig själva, varandra och omvärlden spelar en betydande roll för hur interaktion sker (Bolander, 2002). Kandidaternas resultat på arbetstester vägs in i den psykometriska ansatsens urvalsprocess, medan i den sociala ansatsen läggs det inte lika stor tonvikt på mätbara resultat. I det sammanhanget ser den sociala ansatsen en problematik med att sälla bort kandidater som kunde varit lämpliga på grund av arbetstests resultat som inte uppfyller de kriterierna en objektiva ansats format (Bolander, 2002). Istället lägger den sociala ansatsen tonvikt på informationsutbyte mellan rekryterare och kandidat, och testerna är oftast i form av sociala rollspel mellan arbetsgivarsidan och arbetstagsidans. Den sociala ansatsen ser egenskaper som föränderliga och förutsätter att arbetslivet kan förändras med hjälp av utvecklingskurser menar Bolander (2002), medan den

psykometriska ansatsen antar att egenskaper är oföränderliga vilket är ett antagande som är en betydande roll i ansatsens objektiva kravprofilering. Den sociala ansatsens syn på rekrytering är att det är en social process, där mänskliga relationer, interaktion, förhandling, attityder och identitet står i fokus (Bolander, 2002). Just rekrytering som en social process menar Bolander (2002) gör den sociala ansatsen till en subjektiv process, vilket går emot den psykometriska ansatsens antagande om att rekrytering ska vara en objektiv och mätbar process.

Rekryteringsgången i den sociala ansatsen förklaras med följande steg: Organisationen informerar kandidater om tjänsten och organisationen. Därefter underrättas de om varför organisationen efterfrågar information om kandidaterna, för att avgöra vilka av kandidaterna som troligast intresserar sig tillräckligt mycket av tjänsten och därmed vill söka tjänsten. När ansökningar kommit in och rekryterare läst igenom dem, är nästa steg att sälla ut vilka kandidater som kommer vidare i rekryteringsprocessen (Bolander, 2002). Vid detta skede bedömer både rekryterare och kandidat deras lämplighet för varandra, baserat på matchande information som kandidat och rekryterare fått av varandra. De som kommer vidare i processen blir tillfrågade om erfarenheter och ambitioner till tjänsten. Beroende på på arbetsmarknadens läge, kommer parterna att förhandla, kompromissa och besluta. I vissa fall kan det i förhandlingen ligga makt hos organisationen och i vissa fall kan makten ligga hos kandidaten beroende på situation för organisationen, medan urvalet baseras på selektion, attraktion och förhandling (Bolander, 2002).

2.4 Utmaningar i kravprofilering

2.4.1 Utformning av kravprofil

Kravprofilering i rekryteringsprocessen innebär att en lista på krav upprättas, som kandidater behöver uppfylla för att kunna få den befintliga tjänst de sökt. Studier kom fram till att det kan vara en utmaning att utforma en kravprofil som lockar kandidater. Lhommeau och Rémy (2022) menar att kravprofilen varierar beroende på vilka kompetenser och attribut tjänsten kräver. Även om kravprofilen är en nödvändig utgångspunkt för att orientera sig bland de sökande, menar forskarna att det kan vara en utmaning att utforma den. Golec och Kahya (2007) menar att om listan på egenskaper och erfarenheter är för lång kan det istället bli svårt att hitta en lämplig kandidat, eller att locka tillräckligt med sökande till tjänsten. De menar att utan en tydlig lista över kriterier ökar risken för felaktiga bedömningar, forskarna menar därför att det är viktigt att hitta en balans mellan att ha för många eller för få krav för att uppnå en optimal kravprofilering för att attrahera rätt kandidater (Golec & Kahya, 2007).

Det har forskats om hur kravprofilen bör utformas för att säkerställa att organisationer attraherar rätt kompetens. En studie av Baron, Melania och Agustina (2020) visar att varje organisation bör skapa skraddarsydda kravprofiler istället för att förlita sig på standardiserade modeller. Deras forskning visar att standardiserade modeller inte tar hänsyn till de specifika behoven hos enskilda organisationer vilket kan leda till att viktiga kompetenser förbises. Vidare har Bolander (2002) funnit att skraddarsydda kravprofiler kan förbättra matchningen mellan kandidater och organisationers specifika behov. Hon påpekar att en formell urvalsmetod bör fokusera på att kandidaten besitter kompetenser som matchar kravprofilen. Trots kravprofilens betydande roll visar Tholen (2022) forskning att det inte alltid upprättas en kravprofil på grund av att de involverade

personerna har olika uppfattning om vilka krav som är viktiga och vilken typ av kandidat som skulle passa bäst. Tholen (2022) menar att detta leder till svårigheter att etablera en uppsättning sammanhängande och tydliga kriterier. En annan utmaning som han lyfter fram är att om personen som utformar kravprofilen har bra koll på själva rollen i sig, men inte har tillräckligt med förståelse för vilken typ av kandidat som skulle passa. I form av vilka egenskaper, färdigheter och förmågor som krävs för rollen blir det problematiskt. Tholen (2022) menar att detta är framförallt en utmaning när rekryteraren inte är van vid att hantera just den typen av roll, exempelvis när en ny position skapas eller när en roll kombineras med en annan eller ändras betydligt. En tredje utmaning som Tholen (2022) tar upp är när rekryteraren inte riktigt har koll på vilka arbetsuppgifter som tjänsten kommer att innebära. Vilket forskaren menar medför svårigheter i att skapa en kravprofil då personen inte har tillräckligt med kännedom om tjänstens innebörd. Till sist lyfter forskaren att det kan vara en utmaning att skapa en kravprofil när chefen i fråga har mycket specifika kriterier och krav på kandidaten de vill ha, ofta en idealtyp. Tholens (2022) forskning visar på att rekryterare som påpekar att kraven kan vara för höga och uppmuntrar att ändra kraven efter vad som anses mer genomförbart ofta hamnar i ett otydligt resultat och förvirring kring vad som ska utforma kravprofilen vilket leder till få eller uteblivna fastställda kriterier och krav (Tholen, 2022). Holgersson (1998) bidrar också till diskussionen genom att visa att kravprofiler ibland kan anpassas under processens gång, vilket kan innebära att kravprofilen justeras efter de kandidater som identifieras (Holgersson, 1998 se Bolander, 2002 s. 35). I detta menar Tholen (2022) att resultatet av få krav eller en helt ospecificerad kravprofil blir rekryteringsprocessen mer öppen för att tolka och förhandla än när kravprofiler inte har upprättats med specifika kriterier och krav. Forskaren menar att när rekryteraren i dessa fall formar kraven under rekryteringsgången öppnas dörren för att rekrytera kandidater som är tillgängliga snarare än den kandidat som är bäst lämpad för tjänsten (Tholen, 2022). Det kan innebära att urvalet baseras på praktiska skäl eller tidsbegränsningar snarare än på att utvärdera vad jobbet egentligen kräver. Tholen (2022) menar att detta tillvägagångssätt kan generera att man också missar kandidater som skulle vara bättre lämpade för rollen eftersom fokuset istället ligger på tillgängligheten istället för kompetens (Tholen, 2022).

Tasmina, Chowdhury och Odoy's forskning visar att många rekryterare upplever att de inte har fått tillräckligt specialiserad utbildning för att hantera de utmaningar som följer rekryteringsprocessen. Forskarna belyser att trots rekryterings betydelse för organisationens framgång är allmänt erkänd, finns det ofta brister i utbildningen och utvecklingen av rekryterande personal inom organisationer. Till följd av bristen på utbildad personal påpekar forskarna att det blir utmanande för rekryterare att lista krav, hålla i intervjuer och upprätthålla professionalitet genom rekryteringsprocessen (Tasmina, Chowdhury & Odoy's, 2022).

2.5 Utmaningar i kandidatattraktion

Tidigare forskning visar att det uppstår olika utmaningar för organisationer att attrahera kandidater (Chowdhury & Udoy 2022; Koçak m.fl. 2023; Langer, Roulin & Oostrom 2023; Waxin, Lindsay & Belkhdja 2018; Weitzel, Eckhardt & Laumer 2009). Utifrån vår uppfattning innebär kandidatattraktion att locka till sig potentiella kandidater och att skapa ett employer brand som leder till att kandidater vill arbeta i organisationen.

2.5.1 Utformning av jobbannons

Det har också forskats om hur olika delar i annonsen utformas och formuleras påverkar potentiella sökande. Waxin, Lindsay och Belkhodjas (2018) studie fann i sin forskning att rekryteringen bör vara målinriktad vilket innebär att organisationen riktar sina krav mot specifika målgrupper som matchar de krav och behov som organisationen har (Waxin, Lindsay & Belkhodja, 2018). Detta är förenligt med Langer, Roulin och Oostroms (2023) och Koçak m.fl., (2023) forskning som menar att sökande påverkas av hur en jobbannons är formulerad, och kan avgöra vem som kommer att söka jobbet, vilket de menar även påverkar mångfalden i sökpoolen. Enligt Chowdhury och Udoy (2022) blir en jobbannons som avsiktligt väljer att inte ha information om den angivna tjänstens lön annonsen mindre attraktiv (Chowdhury & Udoy, 2022). Koçak m.fl., (2023) belyser i sin forskning att om annonsen utformas på ett sätt som visar negativt stereotypa egenskaper kan det avskräcka äldre personer från att söka tjänsten, medan det inte har samma effekt på yngre. I Koçak m.fl., (2023) studie kontaktade de jobbsökare i åldrarna 50 år och äldre, samt 30 år och yngre om frågor angående åsikter om kriterier i jobbannonser. Resultaten visade att äldre jobbsökare var mindre benägna till att söka en tjänst som hade personliga egenskaper, som exempelvis att vara "punktlig" som kvalifikation i jobbannonsen. Medan resultaten från de yngre respondenterna visade att den målgruppen såg en sådan kvalifikation som en utmaning de ville bevisa att de kunde uppfylla (Koçak m.fl., 2023). Weitzel, Eckhardt och Laumer (2009) lyfter att det kan vara en utmaning att avgöra hur man bäst når ut till den målgrupp man vill ha till tjänsten. De menar att det kan handla om att avgöra om headhunting, att aktivt söka efter kandidater på sociala medier, eller att lägga ut annonser på jobbportaler, är det bästa alternativet. Som hjälpmedel för att behärska denna svårighet med utformning av jobbannonser resulterar Langer, Roulin och Oostroms (2023) forskning i att teknologin kan användas för att omformulera jobbkrav eller använda ett specifikt språk i annonsen som kan avskräcka eller locka individer från olika grupper att söka. Det finns också förarbete som i Langer, Roulin och Oostrom (2023) studie visar att AI och ChatGPT kan användas för att minska att partiskt språk används i jobbannonsen för att hantera utmaningen effektivt. Forskarna menar att genom att investera i att attrahera rätt kandidater för organisationen kan företaget säkerställa att goda talanger finns att tillgå (Langer, Roulin & Oostrom, 2023).

2.5.2 Kännedom om företaget och förmåner

Koçaks m.fl. (2023) forskning visar att organisatorisk förtrogenhet, det vill säga i vilken grad sökande känner till organisationen, spelar en roll i kandidatattraktionen. Koçak m.fl., (2023) antyder att tidigare kännedom om företaget kan öka sannolikheten för att en individ väljer att söka tjänsten eller inte, jämfört med om de inte är bekanta med företaget alls. Detta menar forskarna kan bero på att de känner sig mer bekväma eller lockas av möjligheten att arbeta för ett företag de har en positiv uppfattning om (Koçak m.fl., 2023).

Tidigare forskning visar att både den privata och offentliga sektorn investerar tid och resurser i att identifiera och förmedla de unika fördelarna och förmånerna med att arbeta för deras organisationer till potentiella arbetstagare, för att attrahera de mest kvalificerade kandidaterna. Detta kan inkludera konkurrenskraftig lön, flexibla arbetstider, möjligheter till utbildning och utveckling samt en positiv arbetsmiljö och arbetskultur (Waxin, Lindsay & Belkhodja, 2018).

2.6 Utmaningar i urvalsarbetet

Baron, Musthafa och Agustina (2018) menar att urvalsprocessen innebär att välja ut den slutliga kandidaten som ska tillsätta tjänsten. Själva målet med urvalsarbetet är att granska, och att identifiera den kandidat som är mest lämplig för tjänsten. Detta innebär att både uppfylla de kvalifikationer tjänsten kräver samt att passa in i företagskulturen. Med andra ord menar författarna att urvalsarbete som processen hänvisas till att välja kandidat som uppfyller kraven i kriterierna för tjänsten de sökt (Baron, Musthafa & Agustina, 2018).

2.6.1 Välja den mest lämpliga kandidaten

Urvalsarbetet har forskats med utgångspunkt i att välja den lämpligaste kandidaten där Tasmina, Chowdhury och Odoy's (2022) forskning påvisar att kandidater i rekryteringsprocessen uppger att de besitter kunskaper och egenskaper som de faktiskt inte har. Vilket forskarna menar kan leda till svårigheter i verksamheten om kandidaten som anställs inte besitter de kunskaper de uppgett i cv:et som matchar den befintliga tjänstens kravprofil. Eftersom organisationens framgång beror på att ha rätt personer på rätt plats vid rätt tidpunkt, argumenterar Golec och Kahya (2007) för att organisationens strategiska affärsmål och kultur bör avgöra urvalsarbetet (Golec & Kahya, 2007). Baron, Musthafa och Agustina (2018) menar istället att tydlighet, planering, juridiska överväganden, noggrannhet, rättvisa, ärlighet och stöd från HR-avdelningen anses vara de viktigaste principerna som bör implementeras i urvalsarbetet för att säkerställa att den mest lämpliga kandidaten väljs för att kunna optimera driften i organisationen (Baron, Musthafa & Agustina, 2018). Men för att kunna anställa den mest lämpliga kandidaten krävs det att kandidaten är villig att söka tjänsten, något forskarna Tasmina, Chowdhury och Odoy (2022) framhäver. Deras forskning visar att kampen med att attrahera kvalificerade kandidater blir allt svårare för små och medelstora företag eftersom de ofta utförs av en person, vilket författarna antyder ofta leder till misstag i urvalet (Tasmina, Chowdhury & Odoy's, 2022).

En kompetensbaserad rekrytering, som handlar om att reducera fokus på personliga värderingar och istället fokusera på kandidatens kompetens, med kompetens menar forskarna kandidatens förmåga eller färdigheter som anställda använder för att åstadkomma framgång i en viss position (Golec & Kahya, 2007). Kompetensbaserad rekrytering utgår från att kandidater ska uppnå verksamhetens mål, att rekrytera den mest lämpliga kandidaten för en viss tjänst är viktigt för företagets långsiktiga prestationer. Golec och Kahyas (2007) forskning menar att företag rekryterar på det sedvanliga sättet kan de ibland fokusera i stor grad på cv och personligt brev. Till följd av detta menar författarna att det blir svårt att mäta kompetens och i långa loppet kan det vara så att kandidaten inte uppfyller den kompetens eller förmåga som behövs för den befintliga tjänsten. Enligt Golec och Kahyas (2007) forskning är en kompetensbaserad rekrytering en av de mest effektiva sätten för att utvärdera kandidater i urvalsprocessen. Golec och Kahya (2007) utvecklade ett system, suddig regelbas (Fuzzy-rule-base på engelska), baserat på kompetensfaktorer för att välja ut den bästa kandidaten. Systemet väger in en mängd olika faktorer, både definierade konkret fakta men även den typ av fakta som är osäker eller "suddig", exempelvis personlighet eller hur effektiv kandidaten är. Med denna information fattar systemet sedan ett beslut om vem som anses vara den bästa kandidaten. Författarna menar att systemet är att tillämpa

expertkunskap på beslutsfattande (Golec & Kahya, 2007). Baron, Musthafa och Agustinas (2018) forskning menar också att rekrytering som ställer krav på kompetens bör anta en kompetensbaserad strategi för att möjliggöra valet av den mest lämpliga och kompetenta kandidaten för positionen (Baron, Musthafa & Agustinas, 2018).

2.6.2 Urval i privata och offentliga organisationer

Waxin, Lindsay och Belkhodja (2018) fann i sin forskning att privata och offentliga organisationer står inför sex gemensamma utmaningar relaterat till rekryteringsens urval: brist på relevant utbildning, färdigheter och erfarenheter, deras höga förväntningar på kompensation, deras brist på affärs och karriärmedvetenhet, konkurrens från andra arbetsgivare, viss personanpassning till jobbet och motstånd från personer som endast arbetar i landet men är bosatt i ett annat land. Deras forskning visade också att både privat och offentlig sektor påvisar hög kvalitet och noggrannhet när det gäller att rekrytera och välja ut kandidater. Forskarna menar att övervinna dessa utmaningarna är nyckeln till framgångsrik HR-strategi (Waxin, Lindsay & Belkhodja, 2018). Likt Waxin, Lindsay och Belkhodja (2018) har Weitzel, Eckhardt och Laumer (2009) i sin forskning synliggjort att en av de stora utmaningarna är bristande talang bland sökande. Utöver detta fann författarna också att tidspress vid rekrytering är en stor utmaning.

2.6.3 Urval vid chefer och VD:s

Tidigare forskning har också fokuserat på specifikt urval av chefer och VD:s. Biggs, Seech och Russel (2023) forskning fann att vid urval av chefer och VD:s är det en stor utmaning för rekryteraren, att inte falla offer för många fällor. För det första menar forskarna att en utmaning är att man bara ser kandidaten till dess titel utan att faktiskt bedöma deras prestation eller kompetens. Detta eftersom individer som rekryteras till dessa typer av position ofta redan har en liknande roll i dagsläget. Den andra utmaningen är att rekryterare misslyckas med att utvärdera passformen mellan kandidaten och arbetet. Forskarnas studie visar också på att det ofta förekommer naivitet när rekryterare tar beslut om anställning. Med detta menar forskarna att beslut tas utan tillräcklig bedömning eller noggrannhet, att inte tillräckligt med hänsyn tas till viktiga faktorer som kompetens, erfarenhet eller personlig lämplighet. Till sist visar forskningen på att rekryterare tenderar att föredra att anställa kandidater som liknar dem själva. Denna fallgrop antyder författarna kan leda till brist på mångfald och en begränsad tillgång av talanger i organisationen (Biggs, Seech & Russel, 2023).

2.6.4 Nepotism, löneförväntningar och arbetstester

En annan utmaning som Baron, Musthafa och Agustinas (2018) forskning visar är vilseledande information och nepotism i urvalet. Nepotism innebär att företagets ägare, eller anställda som har större befogenhet i företaget blandar sig i rekryteringsprocessen för att med avsikt anställa en familjemedlem eller någon de känner, trots att kandidaten möjligtvis inte uppfyller obligatoriska krav som tjänsten kräver. Forskarna menar att om de lyckas influera personen som ansvarar för rekryteringsprocessen kan det ge en negativ inverkan på organisationens verksamhet eftersom i detta fall saknar kandidaten möjligtvis kompetens, utbildning eller erfarenhet som tjänsten behöver (Baron, Musthafa & Agustina, 2018).

Tasmina, Chowdhury och Odoy's (2022) fann även att den hårda konkurrensen på arbetsmarknaden och den känsliga socioekonomiska situationen, dvs. individens ekonomiska och sociala status i förhållande till andra, skapar utmaningar när det gäller att tillfredsställa löneförväntningar för önskade kandidater samtidigt som organisationen behöver fylla en position där det för närvarande inte finns någon anställd.

Hunkenschroer och Luetge (2022) forskning visar att det förekommer viss problematik i psykologiska arbetstester, de fann att psykologiska arbetstester kunde vara diskriminerade för kandidater med lägre utbildning. Forskarna menar att företag bör fokusera mindre på arbetstester i urvalet och lägga större tonvikt på att skapa en inkluderande kultur (Hunkenschroer & Luetge, 2022). En annan studie av Fisher m.fl., (2021) lyfter utmaningen med att observerbara beteenden som indikatorer på personlighetstester, är att personlighet inte bara består av synliga beteenden, utan också av inre upplevelser och tankar. Därför menar forskarna att observerbara beteenden begränsar valideringen av personlighetstester och kan leda till att viktiga aspekter av kandidatens personlighet och förmågor förbises. Författarna föreslår att man fokuserar på tester där de arbetsrelaterade beteenden som är kopplade till personliga egenskaper mäts för att möta denna utmaning (Fisher m.fl., 2021).

Emotionell intelligens (EI) är förmågan att uppfatta, förstå, använda och hantera ens egna och andras känslor på ett effektivt sätt. En person med hög emotionell intelligens är ofta bra på att kommunicera, hantera stress, lösa konflikter och bygga relationer. Rekryterare har börjat inkludera tester för EI i rekryteringsprocessen. EI har börjat erkännas som en viktig egenskap för att framgångsrikt navigera i arbetslivet. Goleman (1995) hävdar i sin forskning att EI är viktigare än teknisk expertis eller kognitiv förmåga, när det handlar om avgörande framgång i ledningen (Goleman, 1995 se Nicholls m.fl, 2012 s. 75). Medan Nicholls m.fl (2012) forskning visar att EI-tester kan resultera i missvisande resultat. Nicholls m.fl (2012) menar att när rekryteraren letar efter en kandidat med hög EI kan råka anställa den som inte är så bra på det om urvalet baseras på EI-testets resultat. Forskarna menar att detta beror på att kandidater försöker framstå bättre i testet än de är och istället för att höja sina poäng sjunker de (Nicholls m.fl., 2012).

2.6.5 Den kulturella passformens påverkan på urval

Utmaningar i urvalsarbetet har också forskats med utgångspunkt i den kulturella passformens påverkan på urvalet. Al Mehairi och Zakaria (2014) menar att det är av ytterst vikt att skapa en organisationskultur som attraherar individer som kan stärka den. Enligt forskarna är det när anställda utvecklar en stark identitet med organisationen som de är mer benägna att sträva efter att bidra till organisationens framgång som helhet. Deras forskning tyder på att ju mer en individ identifierar sig med och känner gemenskap i organisationen, desto mer benägna är de att bidra med arbete utöver sina explicita arbetsuppgifter (Al Mehairi & Zakaria, 2014). Organisationskultur menar Bučková, Ubrežiová och Przyłuska-Schmitt (2022) uppstår till följd av anställdas känslor i kombination med policy, praxis, procedurer och abstrakta aspekter som vad man ska tro och värdera. Det menar forskarna kan vara en anledning till att den organisatoriska kulturen förstärks av att medlemmar lever upp till dess principer och värderingar samtidigt som medlemmarna känner stark tillhörighet till organisationens gemenskap (Bejinaru, Roman & Tonu, 2016). Bolander (2002) berör också organisationskulturen, där hon menar att beroende på egenskaperna av den som anställs

förändras organisationskulturen oavsett policys, praxis och procedurer ledningen infört (Bolander, 2002). Precis som Bolander (2002) förklarar Girotra och Kaushik (2018) att individers egenskaper formar organisationskulturen. Men Cable och Judge (1997) menar att det kan vara utmanande att bedöma om kandidaten är väl anpassad till organisationens kultur. Forskarna fann likt Al Mehari och Zakaria (2014) att det är ytterst viktigt att finna en kandidat med kulturell passform eftersom organisationer kan maximera sina resultat när anställda har en kulturell passform till organisationen. Forskarna fann att om rekryterare vid intervjuer bedömer kandidater baserat på felaktiga uppfattningar om deras kulturella värderingar, förlorar intervjun sin funktion att bedöma kandidatens passform (Cable & Judge, 1997). Yoon och Park (2022) tar upp ett liknande argument och menar att rekryterare vid intervjutillfället behöver förmedla till kandidaten de policys organisationen format, för att kandidaten ska få en riktlinje i vad som definierar företagens kultur och för att rekryteraren ska få en uppfattning om kandidatens kulturella passform. I linje med detta argumenterar även Baron, Musthafa och Agustina (2018) för att externa kandidater inte är medvetna om organisationens kultur i jämförelse med interna kandidater. De hävdar att detta kan leda till försämrad arbetsprestation om rekryteraren inte förmedlar organisationens policy tydligt vid anställning av externa kandidater (Baron, Musthafa & Agustina, 2018).

2.7 Utmaningar ny teknologi medför i kravprofilering, attraktion och urval

Det senaste området som blivit aktuellt är användningen av AI i rekrytering. Hristova (2022) antyder att utvecklingen av rekrytering är sammanflätat med utvecklingen av ny teknologi. Forskaren menar att organisationer behöver anpassa sig efter en föränderlig miljö med ständigt utvecklande av ny teknik, eftersom teknologi tillåter organisationer att effektivisera processen att finna kandidater, och potentiella kandidater kan enklare få information om organisationen genom att de syns på olika hemsidor. Forskaren menar att det kan vara svårt att finna potentiella kandidater, framför allt om tjänstens kravprofil är komplex eller om tjänsten inte tilltalar kandidater. För att hantera denna problematik menar Hristova (2022) att rekryterare har börjat rekrytera online. Enligt forskaren handlar onlinerekrytering inte enbart om att lägga till ytterligare ett medium i rekryteringsprocessen, onlinerekrytering matchar rekryterare med kandidater (Hristova, 2022). Hristova kom fram till att den mest lämpliga metoden för att attrahera och anställa de bästa kandidaterna inom informations- och kommunikationsteknik (IKT) är LinkedIn. Trots dess positiva påverkan i möjliggörandet av flexibilitet visar Hunkenschroer och Luetge (2022) forskning på att teknik i rekryteringsprocessen kan ha en viss etisk problematik (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Hunkenschroer och Luetge (2022) förklarar i sin studie att det förekommer att kandidater får svara på frågor i inspelade videor i urvalsarbetet. Forskarna menar att vid annonser som lägger stor vikt på kandidatens personlighet kan AI vara till hjälp i videoinspelningar genom att upptäcka kandidatens ton i rösten och ansiktsuttryck, för att mäta engagemang och autenticitet (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Just användandet av AI i videoinspelningar menar Hunkenschroer och Luetge (2022) kan vara underlag för betydande etiska frågor som rasistisk partiskhet. Forskarna menar att emotionell igenkänning i programvaror tar inte olika kulturella skillnader i tonläge och känslouttryck i beaktande, således kan programvaran ge ett missvisande resultat av kandidaten och det blir en systematisk nackdel för den ansökande, vilket kan leda till en minskad mångfald av anställda på arbetsplatsen (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Digitala intervjuer och video-cv:n blir allt vanligare. I samband med det menar Moore, Livingston och Susskind (2022) att det också skapas nya problem, som fördomar i rekryteringen. Forskarna menar att företag kan behöva implementera nya regler för att se till att rekryteringen går rättvist till. Studien påvisar att AI kan användas för att hjälpa rekryterare att sälla bland CV, men även vid komplettering av AI menar författarna att det finns en risk för fördomar eftersom den data AI använder är skapad av människor, som också kan vara partiska (Moore, Livingston & Susskind, 2022).

Campion och Campion (2024) har genom sin forskning belyst vilka utmaningar som kommer i samband med att företag implementerar en AI-algoritm i urvalet. De menar att användningen medför att algoritmen förvränger resultatet genom att "straffa" kandidater med höga poäng. Ett annat fynd i studien är att AI-algoritmer missar subjektiva fördomar som människor kan uppvisa. Trots dessa utmaningar argumenterar Campion och Campion (2023) för att AI-algoritmen potentiellt kan erbjuda en fördel i rättvisa och transparens i rekryteringen men att det finns vissa utmaningar man bör vara medveten om vid användningen (Campion & Campion, 2024).

2.8 Teoretisk diskussion och analysmodell

Presenterade artiklar skapar en mångfacetterad förståelse för utmaningar i kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsarbetet. En översiktlig presentation av de olika ingående delarna och faserna i rekryteringsprocessen har inkluderats för att förstå processens komplexitet samt för att ge läsaren helhetsbilden av processen som studien grundar sig i. I studien är centrala begrepp: utmaningar, kravprofil, kandidatattraktion, urval, employer branding, kulturell passform, rekryteringsprocess, utbildade rekryterare och teknologi. Den teoretiska referensramen har varit till hjälp för att tillsammans med studiens empiriska material analysera och dra slutsatser för att uppfylla studiens syfte.

Vi har presenterat forskning från olika perspektiv på rekryteringen, så som den psykometriska och sociala ansats som Bolander (2002) belyser för att få en djupare förståelse för hur kravprofilering, kandidatattraktion och urval påverkas både av objektiva mätbara kriterier, och den sociala interaktionen mellan rekryterare och kandidater. Beroende på vilket tillvägagångssätt rekryteraren har av de båda ansatserna kommer de kriterier som väger tyngst i rekryteringen att skilja sig åt. Dessutom kan de utmaningar som rekryterare står inför variera till följd av rekryterarens perspektiv.

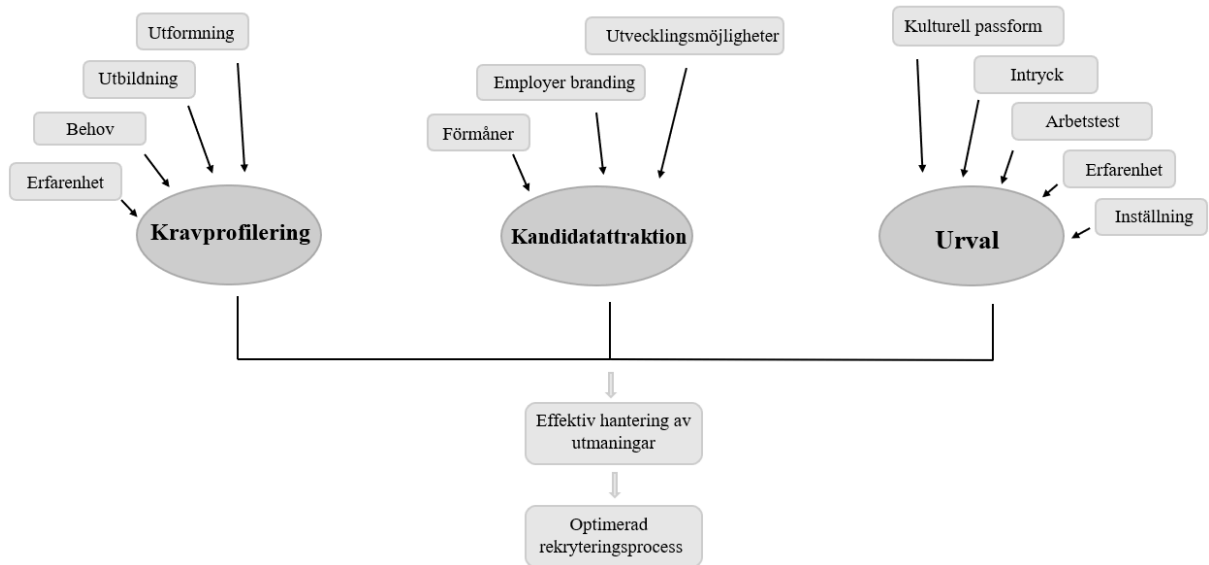
Forskning av Hunkenschroer och Luetge (2022) och Langer och Oostrom (2023) presenterar teknikens påverkan som spelar en allt större roll i rekryteringen och kan både användas och påverka på olika sätt. Den teknologiska faktorerna har inkluderats eftersom det ger oss möjlighet att undersöka hur användningen av teknologin påverkar utmaningar som uppstår och hur rekryterare har nytta eller inte av den. Har teknologin en positiv påverkan på kandidatprofilering, kandidatattraktion och urval eller missar man för mycket och rekryteraren får dubbelt jobb istället? Nicholls m.fl. (2012) fann att teknologiska tester inte är tillräckligt hjälpsamma för att göra korrekta urval vilket Baron, Melania och Agustina (2020) också belyser.

Den teoretiska referensramen grundar sig på tidigare forskning om olika typer av utmaningar som uppstår i kravprofilering, kandidatattraktion och urval. Genom att presentera utmaningarna från tidigare forskning kan vi identifiera mönster, likheter och skillnader kopplat till den insamlade empiri. Dessa artiklar ger oss också en ram att

jämföra och kontextualisera vår egen forskning mot. Genom att ha en bred förståelse för de utmaningar och problem som andra forskare har identifierat inom området kan vi bättre bedöma relevansen och värdet av våra egna resultat. Dessutom kan vi dra nytta av tidigare forskning för att identifiera potentiella lösningar för att hantera de utmaningar vi stöter på i vår egen empiri.

Organisationskulturen och dess påverkan på kravprofilering, kandidatattraktion och urval är en aspekt som både Al Mehairi och Zakaria (2014), Yoon och Park (2022) och Baron, Musthafa och Agustina (2018) lyfter i sina artiklar. Denna har fått sin plats i den teoretiska referensramen eftersom det ger oss kunskap om ytterligare en faktor som påverkar vilka val som görs i rekryteringen. Likaså speglar organisationskulturen det språk och ton som används i kommunikationen, inklusive arbetsannonser och därmed kravprofiler. En stark positiv organisationskultur kan bidra till att attrahera kandidater som delar organisationens värderingar och som passar in i dess kultur. Dessutom kan detta i sin tur påverka kravprofilens utformning. Genom att placera organisationens mål i centrum och skapa arbetsannonser som är väl anpassade för att attrahera rätt kandidater för just den positionen samt även genom att göra noggranna och välgrundade urval.

Studien syftar till att identifiera utmaningar som rekryterare möter under kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsprocessen, ur olika synvinklar, med olika typer av påtryckningar. Under de olika delarna uppstår också olika typer av utmaningar. De inkluderade artiklarna ger oss författare verktygen att identifiera utmaningar i kravprofilering, kandidatattraktion och urval. Med grund i den teoretiska referensramen skapades en analysmodell av oss där olika faktorer kan sättas i relation till varandra som bidragande eller hindrande faktor på utmaningar som uppstår. Analysmodellen visar hur vi effektivt kan koppla, jämföra och analysera empiriska fynd till den teoretiska referensramen. Vi har tematiserat empirin i tre följande områden: utmaningar i kandidatattraktion, utmaningar i kravprofilering och utmaningar i urvalsarbetet. Därefter har vi analyserat utmaningarna, utforskat relationer mellan utmaningarna, jämfört empirin med varandra och med koppling till teorin, sammanställa och till sist dra slutsatser från empirin. Genom detta tillvägagångssätt har vi kunnat identifiera utmaningar som rekryterare möts av samt hur de hanterar dem för att utveckla insikter som kan bidra till en mer framgångsrik och effektiv optimerad rekrytering.



Figur 3. Analysmodell

Analysmodellen är en egen strukturerad figur som skapats utifrån den teoretiska referensramen. Figuren illustrerar hur utmaningar i kravprofilering, kandidatattraktion och urval kan påverkas av olika aspekter.

Utformning av kravprofilering kan vara en utmaning för rekryterare. Att identifiera vilken typ av erfarenhet som krävs för att lyckas i rollen, vilket typ av behov finns i tjänsten, är det specifika personliga egenskaper, utbildning eller potential eller en kombination, till sist behöver rekryteraren binda ihop de olika delarna och eventuellt åsikter som andra delaktiga personer har för att skapa en passande kravprofil.

Att attrahera kandidater påverkas av många olika faktorer och faktorerna som lockar sökande varierar från individ till individ och beror på vilken typ av kandidater man vill locka. Förmåner, hur väl omtalad organisationen och dess varumärke är, hur populär är organisationen som arbetsgivare och om företaget erbjuder utvecklingsmöjligheter är några bidragande faktorer.

I slutskedet när urvalsarbetet sker spelar den kulturella passformen, intryck av kandidaten, eventuella arbetstesters resultat, tidigare erfarenhet och kandidatens inställning och agerande in på rekryterarens urval.

Vid analys av empirin kommer analysmodellen att användas som ett ramverk för att undersöka och förstå olika faktorer som påverkar kravprofilering, kandidatattraktion och urval i rekryteringsprocessen. Studiens empiri kommer att analyseras utifrån den för att tolka och förstå de komplexa utmaningar rekryterare möts av i rekryteringsprocessen på ett djupare sätt.

3. Metod

I metodavsnittet beskrivs de tillvägagångssätt och metodologiska överväganden som ligger till grund för denna studie vars syfte är att identifiera utmaningar som rekryterare möter i samband med kravprofilering, kandidatattraktion och urval för att utveckla insikter som kan bidra till en mer effektiv rekryteringsprocess. Avsnitten behandlar också etiska aspekter, källkritik, tillförlitlighet och överförbarhet kopplat till studien.

3.1 Vetenskapligt synsätt

Studien syftar till att identifiera utmaningar som rekryterare möter under kravprofilering, kandidatattraktion och urval för att utveckla insikter som kan bidra till en mer effektiv rekryteringsprocess. För att kunna leva upp till syftet har vi fokuserat på att utveckla en empatisk förståelse för människors upplevelser och erfarenhet eftersom detta gav oss möjligheten att tolka och förstå innebörden av de komplexa interaktionerna och meningsskapandet som sker mellan arbetsgivare och arbetssökande. Denna metod möjliggjorde en mer nyanserad tolkning av empiri, vilket ledde till en mer omfattande och realistisk bild av rekryteringsprocessens utmaningar. Genom att ha utforskat och förstått hur sociala faktorer och tidigare erfarenheter påverkar rekryteringsbeslut fick vi insikt i de underliggande dynamikerna som påverkar hur människor agerar i, uppfattar och hanterar utmaningar i rekryteringsprocessen. Att utveckla en förståelse för empirin gav oss möjligheten att fånga upp subtila men viktiga detaljer som skulle kunna gå förlorade om vi inte hade valt detta flexibla förhållningssätt.

Fördomar, övertygelser och erfarenheter som vi bär med oss, påverkar tolkningsprocessen. Det har därför varit viktigt att vi har varit medvetna om vår egen förförståelse och hur den kunde komma att påverka tolkningen av det empiriska materialet. Genom att erkänna och hantera vår egen förförståelse minskade vi risken för bias, vilket ökade studiens trovärdighet. En nyckelaspekt för att vi skulle kunna leva upp till studiens syfte var att ha en öppen inställning och vara nyfiken inför empirin. Vi lät respondenterna tala fritt utan att påverka respondenternas svar och vi var öppna för att nya riktningar och dimensioner skulle kunna uppstå som vi inte hade upptäckt i tidigare forskning. Detta förhållningssätt valdes för att ge respondenterna utrymme för att uttrycka sina genuina tankar och uppfattningar utan att känna sig styrda. Tanken med att låta respondenterna tala fritt var att få mer autentiska och ärliga svar som kunde bidra till en djupare förståelse av området. Istället för att vi gick in med förutbestämda tolkningar intog vi ett lyssnande förhållningssätt och lät dessa dimensioner vägleda tolkningsprocessen.

Vid genomgång av det empiriska materialet gick vi igenom transkriberingen och identifierade betydelsebärande element för att tilldela empirin koder som är förankrade i det empiriska materialet. Detta gjorde vi genom att noggrant gå igenom transkriberingen och markera relevanta ord, fraser och meningar för att skapa koder och organisera innehållet i olika grupper som "rekryteringsprocessen", "utmaningar i kravprofil", "utmaningar i kandidatattraktion" och "utmaningar i urvalsarbete" (Fejes & Thornberg, 2019). Detta skapade en strukturerad och systematisk översikt över vår empiri vilket gjorde det enklare att identifiera mönster och samband. Gruppering gjorde

att vi enkelt hittade begrepp och citat som skulle kunna ställas i relation till de övriga respondenterna och de teoretiska perspektiv som presenterats i teoriavsnittet för att skapa en sammanhängande och integrerad analys.

3.2 Undersökningsansats

För att uppnå studiens syfte valdes en kvalitativ metod, eftersom den lämpade sig bäst att använda i studien för att vi skulle få en förståelse för det komplexa sociala fenomen som studien syftar till som sociala situationer och för individens tankegång, samt för att tonvikten under insamling och analys låg på ord i större utsträckning än på kvantitet och siffror. Den kvalitativa undersökningsansatsen motiverades av vårt syfte att fånga upp uppfattningar och erfarenheter av ämnet. Kvalitativ forskning syftar till att få en djupare förståelse för människors upplevelser, perspektiv och handlingar vilket var det vi var ute efter. Genom att vi använde ett kvalitativt angreppssätt i studien tilläts vi att ta hänsyn till olika perspektiv, uppfattningar och erfarenheter som inte kvantifieras med statistik. En djupgående förståelse för utmaningarna i rekryteringsprocessen var avgörande för att vi skulle kunna analysera och tolka respondenternas svar samt för att kunna uppfylla studiens syfte.

Författarna har analyserat empirin genom att söka efter kopplingar och samband för att sedan besvara studiens forskningsfråga och skapa en slutsats. Vi har alltså börjat med det specifika och sedan analyserat materialet djupare. Slutsatserna i vår studie är inte en garanterad sanning utan sannolika eller troliga baserat på de observerade fallen och våra tolkningar. Eftersom utmaningar i, kravprofilering, kandidatattraktion, och urval ofta är komplexa och varierande beroende på olika faktorer som organisationens storlek, bransch, kultur och individuella erfarenheter och personlighetsdrag tror vi att det kan vara fördelaktigt att använda ett induktivt angreppssätt i studien. Genom det induktiva synsättet kunde vi skapa en djupare förståelse för de utmaningar som rekryterare möts av i rekryteringsprocessen. Detta gav oss författare möjlighet att låta forskningen växa fram från datainsamlingen till analys och slutsats, där det även gavs utrymme för nya insikter och mönster att uppstå. Med detta angreppssätt gav oss författare möjlighet till att vara öppna för att upptäcka och utforska oväntade faktorer och utmaningar som kunde komma att påverka kravprofilering, kandidatattraktion och urval. En rikare och fördjupad förståelse framkom för utmaningarna på detta vis och kan leda till mer användbara och relevanta resultat för praktiker och beslutsfattare inom området. Genom att vi identifierade förbättringsområden från den insamlade empiri strävar vi efter att generera nya insikter och förståelse för de utmaningar som synliggjorts.

3.2.1 Urval

Vi riktade vårt urval av individer med grund i Bryman och Bells (2017) vägledning, vilket utgick från att forskningsfrågorna vägledde urvalet av individer som valdes ut. Det är vanligt förekommande i kvalitativa undersökningar att ett målstyrt urval används. Urvalet görs kopplat till målet med forskningsfrågorna och undersökningsenheten eller individen bestäms utifrån relevans som medför att individen kan svara på forskningsfrågorna. I studien valde vi att undersöka frågan i tio organisationer. Urvalet av de tio personerna som intervjuas för vår studie grundar sig i individer som arbetar antingen inom HR eller chefer och som har erfarenhet från rekryteringsprocessen för att kunna bilda oss en så bred förståelse som möjligt för utmaningar i rekryteringsprocessen. För att förklara processens gång, kan det tolkas som att vi använt

oss av ett målstyrt urval. Först definierade vi våra kriterier vilket innefattade erfarenhet inom rekrytering, antingen i en HR-roll eller som chef samt en mångfald av organisationstyper såsom företag, kommuner och rekryteringsföretag. Vi tog också hänsyn till viss geografisk spridning och har varit noggranna med att inkludera olika storlekar och sektorer av organisationer. Ett mejl skickades ut med en kort information om oss som uppsatsskrivare ihop med en förfrågan om organisationen skulle kunna tänka sig att medverka i en intervju för vår studie samt att tydligare information om studiens riktning och syfte kommer att klargöras efter att planeringsrapporten och intervjuguiden blivit godkänd av tilldelad handledare. Vidare informerades mottagaren att detta moment kommer att ske under v.14 och att intervjun kommer att kunna genomföras under v.15 och 16. För att vara kvalificerad för intervjun behövde respondenten vara verksam inom HR eller i chefsposition, samt ha erfarenhet från rekrytering. Vi valde denna spridning av organisationer eftersom vi strävade efter att få ta del av en mångfald av erfarenheter och potentiella utmaningar som respondenterna kan ha stött på. Detta såg vi som avgörande för att kunna ge en heltäckande bild av de utmaningar som rekryterare möter i processen samt möjlighet att identifiera områden för förbättring och effektivisering av processen.

3.3 Datainsamling

Eftersom intervjudeltagarnas synsätt, erfarenheter och beskrivningar är det centrala för vår forskning valdes semistrukturerade intervjuer som mest lämplig för studien. Semistrukturerade intervjuer tillät en balans mellan struktur och flexibilitet. Genom att ha en del förutbestämda frågor kunde vi säkerställa att vi täckte viktiga områden i ämnet studien syftade undersöka. Samtidigt gav semistrukturerade intervjuer oss flexibiliteten att ställa följdfrågor och få en djupare insikt och förståelse i empirin (Bryman & Bell, 2017). Vi strävade efter att vara så opartiska vid intervjutillfällena som möjligt, för att uppnå opartiskhet lät vi upplägget på intervjuerna formas av att intervjupersonerna fick mer utrymme genom att uppta större delen av intervjun. Ytterligare en anledning till varför semistrukturerade intervjuer valdes är för att de främjar en mer öppen och interaktiv dialog mellan intervjuaren och respondenten. Genom att inte vara bunden till ett strikt frågeformulär kunde vi skapa en mer avslappnad och tillitsfull atmosfär under intervjuerna. Tanken med detta var att respondenterna skulle känna sig bekväma att dela med sig av sina tankar och erfarenheter utan att känna sig begränsade av förutbestämda svars-kategorier. Genom att ha en delvis strukturerad ram kunde vi använda vår teoretiska kunskap och forskningsintresse som vägledning, samtidigt som vi gav utrymme för respondenterna att forma och uttrycka sina egna berättelser och upplevelser. Detta ledde till en mer ömsesidig och berikande process där både vi och respondenterna bidrog till att skapa en djupare förståelse av utmaningar i rekryteringsprocessen.

3.3.1 Intervjuer

Efter att ha samlat in tio respondenter som matchade våra kriterier, bokades ett enskilt möte för intervju med samtliga respondenter under veckorna 15-16 (2024). Avsatt tid för varje intervju var 1-1,5h. En del av intervjuerna genomfördes fysiskt medan andra skedde digitalt via zoom eller teams, beroende på vad respondenten önskat. Intervjuerna fördelades jämnt mellan oss, fem intervjuer vardera, för att garantera lika delaktighet i studien samt för att kunna genomföra intervjuerna inom en lämplig tidsram. Vi frågade respondenterna om tillstånd att spela in intervjun samt informerade om att inspelningen

kommer att bli sekretessbehandlade och sedan raderas efter att studien blivit godkänd. Grundtanken med inspelade intervjuer var att båda författarna skulle kunna ta del av informationen och göra gemensamma bedömningar, men även för att vi skulle få möjligheten att diskutera och utbyta tankar med varandra för att våra antaganden och analyser skulle bli så omfattande som möjligt. Eftersom hur en person kan uppfatta eller tolka saker kanske inte återspeglas hos den andra, var det av stor vikt att båda hade tillgång till informationen för att undvika att något skulle förbises för att optimera studiens kvalitet. I studien valdes semistrukturerade intervjuer eftersom denna metod gav utrymme för en kombination av struktur och flexibilitet. Metoden gjorde att vi kunde ha en grundläggande intervjuguide med förutbestämda frågor, samtidigt som det fanns utrymme för att komplettera med följdfrågor och stort utrymme för respondenterna att berätta fritt. Vilket vi upplevde som fördelaktigt för vår studie eftersom det lät oss utforska respondenternas unika perspektiv och upplevelser för att identifiera de utmaningar och framgångsfaktorer i rekryteringsprocessen. Eftersom svaren varierade bland respondenterna beroende på vilken typ av utmaning de möter, var det också nödvändigt för oss att kunna anpassa följdfrågorna för att vi skulle få en mer precis och relevant förståelse för varje specifik situation.

3.3.3 Utformning intervjuguide

Termen intervjuguide kan förklaras som en minneslista över de områden som ska täckas i en intervju. Vad som var viktigt för oss var att få information om hur respondenterna upplever den sociala verkligheten inom organisationen och hur respondenterna upplever utmaningar men även hur den påverkar val och inriktning i kravprofilering, kandidatattraktion, och urval. Det var också viktigt att intervjuerna främjade flexibilitet (Bryman & Bell, 2017). I våra frågeställningar valdes det med avsikt att formulera öppna frågor som vissa leder till följdfrågor, och inte formulera frågorna för tydligt, detta för att låta respondenterna forma sina egna synsätt och idéer och för att undvika att deras svar påverkas av frågan. Just att specificera frågeställningen valdes alltså bort efter att ha läst Bryman och Bell (2017) som menar att en specificerad frågeställning ger ett begränsat undersökningsfokus som inte är enhetlig med en kvalitativ forskningsprocess (Bryman & Bell, 2017). Tanken med detta var att vi ville komma åt respondenternas personliga upplevelser och uppfattningar om utmaningar.

3.4 Etiska överväganden

I examensarbetet var det viktigt att vi utgick från forskningsetiska överväganden för att inte riskera att deltagarnas information skulle exponeras. Att beakta förhållandet mellan forskning och forskningens deltagare med försiktighet var av vikt för att säkerställa det berättigade kravet till ny forskning samt att inte äventyra deltagarnas säkerhet (Rienecker & Jørgensen, 2018). I studien använde vi oss av fyra forskningsetiska principer som är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet för att säkerställa att det insamlade materialet och respondenternas rättigheter och integritet hanteras korrekt (Vetenskapsrådet, 2017).

Vi informerade involverade personer om forskningens syfte, vilka metoder som användes och hur resultaten skulle komma att presenteras och förmedlas. Vi informerade undersökningsdeltagarna även om de villkor som var kopplade till deltagandet, och undersökningsdeltagarna blev upplysta om att deltagandet var frivilligt, samt att deltagarna hade rätt till att avbryta deras medverkan (Vetenskapsrådet, 2002).

Undersökningspersonerna fick fullständig information och redogörelse om syftet med studien, för att deltagarna skulle kunna lämna ett frivilligt samtycke. Deltagarna hade rätt till att bestämma om hur länge de ville delta i undersökningen utan negativa påföljder vid avbrytande av deltagandet (Vetenskapsrådet, 2002). Uppgifter om varje undersökningsdeltagare behandlades med största möjliga försiktighet och personuppgifter har hanterats så att obehöriga inte kunde få tillgång till dem. Uppgifterna som samlades in förvarades på ett sätt så att utomstående inte skulle kunna identifiera uppgifter i forskningen kopplat till enskilda personer. I synnerhet gällde detta uppgifter som kunde uppfattas vara etiskt känsliga. Detta krav är speciellt viktigt under kvalitativa intervjuundersökningar då vi som forskare och undersökningspersoner möttes personligen. Respondenten skulle kunna känna sig säkra på att de uppgifter som de lämnade under intervjun skulle bli sekretessbehandlade. Det var också viktigt att respondenterna blev informerade om att de skulle bli anonyma vid presentationen av empirin (Vetenskapsrådet, 2002). Uppgifter som samlades in om enskilda personer lämnades inte ut till icke-vetenskapliga syften, och användes endast för studiens ändamål (Vetenskapsrådet, 2002). Ett missivbrev skickades ut till respondenterna via mail (se bilaga 1, under 5. Bilagor) Ett förtydligande kring studiens syfte, respondenternas rättigheter och att de uppgifter som de delade med sig av under intervjun blir sekretessbehandlade skedde innan intervjun startades.

3.6 Källkritik

De empiriska källor som inkluderades i studien var ljudinspelningar från de semistrukturerade intervjuerna. Vi är medvetna om att personliga åsikter kan påverka hur frågor besvaras och att vår empiri kan på grund av detta vara subjektiv till en viss mån. Vi uppmanade vid intervjutillfället att svara sanningsenligt på intervjufrågorna, för att fånga upplevd erfarenhet och tolkning i det sociala sammanhanget. Vår datainsamling följde ett tolkande förhållningssätt, med semistrukturerade intervjuer som tillät en anpassning utifrån respondenterna och att resultatet speglades utifrån dem och inte vi som forskare. Vid den semistrukturerade intervjun kunde vi anta att empirin på de formade frågeställningarna skulle skilja sig från varandra utifrån Thurén och Werner (2019) som menar att minnesfel kan uppstå vid intervjutillfället, det förklaras som, om händelsen respondenterna berättar som svar på en fråga som skedde för länge sen, kan det betyda att vissa moment de minns har glömts bort (Thurén & Werner, 2019). Det går inte att förkasta risken att vissa aspekter kan ha blivit förbisedda under tolkningsprocessen, det finns emellertid även potential för att den insamlade empirin är mycket detaljerad och utförlig. Minnet för en händelse kan få en starkare skärpa ju mer minnen av händelser upprepas (Thurén & Werner, 2019). Eftersom vi tillämpade ett tolkande förhållningssätt var det vår egen uppfattning, förförståelser och erfarenheter som spelade en central roll i utformningen av analysen. Det är därför viktigt att lyfta att vår tolkning inte är den enda möjliga. Genom att vara transparanta om vår metod och förhållningssätt kan vi underlätta för andra att bilda sig egna uppfattningar och tolkningar av vår studie.

Inför intervjun skickades ett missivbrev ut till deltagarna för att informera personerna om intervjun, intervjuens upplägg och deras rättigheter och skydd vid datainsamling (se bilaga 1) för att de ska kunna få en överskådlig blick om hur intervjun skulle gå till samt för att de skulle kunna återkalla sitt deltagande om de hade velat.

3.7 Tillförlitlighet och överförbarhet

En kvalitativ studie grundar sig sällan i en absolut sanning. Trovärdigheten i vårt studieresultat kan förstärkas genom att vi utgått ifrån fyra kriterier, som underlag för bedömning av en kvalitativ studie, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2017).

För att vår undersökning ska vara tillförlitlig har vi beskrivit den sociala verkligheten, utifrån att konstruera och representera vår bild av resultat från insamlad empiri i form av ljudinspelningar (Bryman & Bell, 2017). Eftersom kvalitativa studier inte kan ge en absolut bild av verkligheten, behövde vi genom vår egen beskrivning uppvisa tillförlitlighet genom vårt empiriska underlag och material (ibid.). Kvalitativa undersökningar grundar sig i en social och dynamisk miljö, och miljön kan bli svår att efterlikna. Just att replikera vår undersökning blir nästintill omöjligt eftersom kvalitativa resultat brukar ha fokus på unika aspekter under intervjutillfället (Bryman & Bell, 2017). Därför har vi i denna studie noggrant beskrivit vårt tillvägagångssätt i studiens teoretiska del, syftet, teoretiska referensramen, vetenskapliga ansats, metodval och urvalskriterier.

För att studien ska vara pålitlig är det av vikt att vi har ett granskande synsätt för att kunna uppnå trovärdighet i vår empiri (Bryman & Bell, 2017). För att uppfylla en fullständig redogörelse av forskningsprocessens faser har vi noga formulerat forskningsfrågor till våra valda respondenter. Genom intervjuens gång ställdes frågor som spelades in för att sedan kunna transkribera innehållet. Vår undersökning grundas i empiriskt material. Med studien ville vi alltså undersöka, främst i rekryteringsprocessens kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsarbete, för att ta reda på vilka utmaningar som uppstår för rekryteringsansvariga. Samt hur de går tillväga för att lösa dem bidrar till en optimerad rekryteringsprocess. I utförandet av intervjuerna har vi avstått från våra personliga värderingar och vår teoretiska inriktning för att detta inte skulle kunna påverka intervjuernas resultat på något vis. Vi bekräftar att vi har agerat i god tro för att fastställa att intervjuernas resultat skulle nå den utsträckning som var möjlig (Bryman & Bell, 2017).

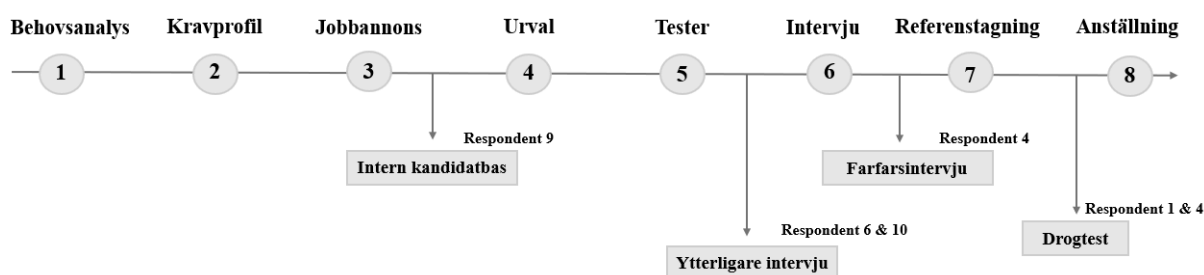
Genom att inkludera olika branscher i studien har vi säkerställt en bred representation av olika arbetsmiljöer, företagskulturer, förutsättningar, egenskaper och erfarenheter. Detta gör att våra resultat sträcker sig över en mångfald av arbetsplatser och situationer. På grund av den variation av branscher studien inkluderar är det rimligt att anta att de slutsatser och rekommendationer vi drar är väl grundade och kan tillämpas på liknande situationer inom andra branscher. Även om vi har säkerställt en bred representation av olika företag, är det viktigt att notera att studien betonar behovet av att anpassa rekryteringsprocessen till varje unik situation. Eftersom processen behöver utformas efter specifika förutsättningar och mål för att vara optimerad. Detta ökar studiens överförbarhet och gör den relevant för en bredare publik.

4. Empiri

I detta kapitlet presenteras den insamlade empirin, baserad på tio semistrukturerade intervjuer. Empirin presenteras i tematiserade områden som bygger på studiens frågeställning. Kapitlet inleds med 4.1 Rekryteringsprocessens utformning, där respondenternas rekryteringsprocesser presenteras. Huvudområdena presenteras som 4.1 Rekryteringsprocessens utformning, 4.2 Utmaningar i kravprofilering, 4.3 Utmaningar i kandidatattraktion, 4.4 Utmaningar i urvalsarbete. Samtliga respondenter är verksamma inom HR eller innehar positioner som chefer och besitter erfarenhet inom rekrytering. Antal år som respondenterna har arbetat med rekrytering varierar mellan 5 till 44 år. Samtliga respondenter kommer att presenteras som "respondent 1,2,3" med hänsyn till anonymitetskraven. Vid intervju av respondent 2 medverkade 2 respondenter från organisationen. I figur 5 presenteras respondenternas arbetsgång i deras rekryteringsprocesser.

4.1 Rekryteringsprocessens utformning

Eftersom studiens syfte är att identifiera utmaningar i rekryteringsprocessens kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsarbete för att kunna utveckla insikter som kan bidra till en mer effektiv rekryteringsprocess, vill vi också presentera respondenternas rekryteringsprocesser, för att på ett översiktligt sätt ge en bild av respondenternas arbetsgång i rekryteringsprocessen. Nedan presenteras respondenternas rekryteringsprocesser i figur 5.



Figur 5 Respondenternas rekryteringsprocess

Majoriteten av respondenternas rekryteringsprocess startar med att ett behov undersöks. Därefter upprättas en kravprofil, vilket samtliga respondenter gör. Efter skapandet av kravprofil, formas en jobbannons till tjänsten som sedan annonseras ut. Därefter kommer urval, där respondenterna testar lämpliga kandidater med personlighets- och logiktest, och sedan sker löpande intervjuer med kandidater vars resultat stämde överens med de kriterier rekryteraren har på testresultaten och avslutas med referenstagning till sist erbjuds anställning. Dock kan turordningen för stegen skilja sig något åt bland respondenterna. Några av respondenternas processer har ytterligare steg som inkluderas i rekryteringsprocessen, respondent 9 arbetar på ett bemanningsföretag där de jobbar kundbaserat, efter att respondent 9 har publicerat jobbannonsen, söker hen efter lämpliga kandidater till tjänsten i en intern kandidatbas, därefter bokas telefonintervju med de mest lämpliga kandidaterna tillsammans med respondentens kund och sedan får kandidater göra personlighets- och logiktest. Vid tjänster inom produktion och industri menar respondent 9 att de föredrar att testa kandidater genom rollspel, eftersom dessa

tjänster innefattar stor del av lagarbete. Respondent 4 uppgav att de har en intervju före arbetstester, och eventuellt en andra intervju efter arbetstesterna. Respondent 4 uppgav även att rekryterande chefens chef brukar hålla i intervjuer med lämpliga kandidater i slutskedet av rekryteringsprocessen, även kallat en farfarsintervju. Ytterligare moment som skiljer sig åt i respondenternas processer är att respondent 6 och 10 presenterar de kandidater som gått vidare till intervju efter arbetstesterna avslutats, samt att de presenterar deras intervjuguide för chefen. Sedan hålls en kompetensbaserad intervju där frågor om kandidaternas kompetens ställs. Därefter sker en avstämning med chefen, för att se om chefen vill ha en ytterligare intervju enskilt med kandidaterna, vid intervjutillfället med chefen brukar ett case presenteras till kandidaten som de får svara på muntligt, som sedan följs av referenstagning. Efteråt avslutas rekryteringsprocessen med erbjudande av anställning till den kandidat de fann lämpligast för tjänsten, samt den kandidat som visat mest intresse av tjänsten. Referenstagning är något samtliga respondenter har gemensamt. I slutskedet av rekryteringsprocessen uppgav respondent 1 och 4 att de drogtestar kandidater.

4.2 Utmaningar i kravprofilering

I detta avsnitt presenteras empiri relaterat till utmaningar i kravprofilering. Sammanfattningsvis belyser avsnittet de svårigheter som rekryterare möter i processen när de ska ta fram en kravprofil.

4.2.1 Utformning av kravprofil

Respondent 10 anser att den främsta utmaningen i kravprofilering är när grundarbetet inte är utarbetat. Hen arbetar som rekryterare på en arbetsplats där de rekryterar anställda till högre uppsatta tjänster som chefer och VDs, och chefen för rekryteringsavdelningen är involverad i flera av stegen i rekryteringsprocessen. Hen anser även i sammanhanget att personliga egenskaper hos kandidater ska gå ihop med verksamhetens mål som en punkt i behovsanalysen som tas i beaktning i kravprofilen.

Om chefen inte har gjort grundarbetet. Om grundarbetet menar jag att man har gjort en behovsanalys som faktiskt helst ska involvera flera personer. En behovsanalys som helst ska vara grundad i din verksamhetsplan. För när du rekryterar, så rekryterar ju du en människa såklart, men du rekryterar också en uppsättning av beteenden och de här beteendena, som en personlighet består av den beteende repertoaren måste vara i linje med dina verksamhetsmålsstrategier. För de utgör en viktig länk där. Det kvittar vad du har för mål och strategier som chef eller som ledare för en verksamhet om du inte har rätt uppsättning (Respondent 10).

Respondent 10 anser att anställdas beteenden på arbetsplatsen ska vara i linje med verksamhetens mål. Hen antyder att det blir enklare att välja ut kandidater med rätt kompetenser och vikta det med antal års erfarenheter om chefen, tillsammans med andra involverade gjort en grundlig analys om vilka personliga egenskaper och kompetenser som behövs för tjänsten som annonseras ut.

När kravprofilen ska formos till en tjänst behöver rekryteraren ha information om arbetsbeskrivningen för att kunna veta vilka krav som passar till tjänsten. Detta berättade respondent 9 var viktigt, utan tillräcklig information om arbetet uppgav hen att det var utmanande att skapa en kravprofil. "Om man inte fått tillräckligt bra information kring arbetet kan det vara svårt att skriva en kravprofil, det är vårt jobb att ta reda på vad arbetet handlar om så då får man kolla upp det" (Respondent 9).

Respondent 7 är inne på liknande spår som respondent 9, nämligen att forma en kravprofil till en tjänst hen inte hört talas om innan. "Vi satt med en tjänst som heter dammteknisk sakkunnig, det var en tjänst där de skulle jobba med dammar i södra Sverige. Jag kan ingenting om dammar egentligen, så då behöver jag ju ha en väldigt tydlig kravprofil" (Respondent 7). Precis som respondent 9, uppgav respondent 7 att hen får ta reda på det själv eftersom det är hen som ansvarar för rekryteringsprocessen för tjänsten, även om tjänsten var svår att tillsätta.

Ett svar som stack ut och som skiljde sig från respondent 9 och 7s svar, var respondent 1 och respondent 4 som framhävde att de inte upplever några utmaningar med att utforma en kravprofil. "Nej, jag ser faktiskt inga utmaningar i det. Hade du sagt till mig att jag ska förändra hela företaget, att vi ska ha helt andra tjänster. Då hade det varit en utmaning" (Respondent 1).

Vi vet vad vi själva vill ha varje gång i princip. Nu jobbar vi inte så mycket med kravprofil utan vi har ju en alltså. Vi har annonsen som är utformad efter en kravprofil sen innan. Sen kan man ju alltid twista om annonsen lite och (Respondent 4).

Respondenterna upplever att det finns många utmaningar i att ta fram en kravprofil men att de främsta är att hitta en balans mellan att vara tydlig i vad det är man söker samtidigt som man ändå ska vara öppen för att inte stänga dörren för olika typer av sökande. Poängen med detta är att de inte bara vill hitta någon som passar perfekt för jobbet, utan också att de vill att fler ska känna sig välkomna att söka, även om de inte uppfyller alla krav till punkt och pricka. En annan respondent uppgav att den främsta utmaningen i kravprofilering är att det går på rutin när en kravprofil ska upprättas, att ställa sig frågorna, vad det är som verkligen krävs till denna tjänst, vad är det som faktiskt eftersöker och är alla tidigare krav fortfarande relevanta? Medan andra tycker att den främsta utmaningen med att upprätta en kravprofil är att veta vad för krav som faktiskt behövs eftersom hen själv inte praktiskt arbetat inom branschen.

Men om man ska rekrytera till någonting som du aldrig har jobbat själv, det är ju alltid en utmaning för att sätta sig in i det, lyssna av personerna som verkligen jobbar med det arbetet och sen göra en egen analys på det. Och det är någonting man får växa in och så framförallt när man byter arbetsgivare. Det tar tid genom att lära känna företaget och sen måste du liksom börja och förstå dig på vad varje individ gör som du ska rekrytera till. När du har den säkerheten mer i vad du vet, vad som de då kommer ju det mycket enklare också att rekrytera och sitta i en intervju (Respondent 5).

För högt ställda krav från kunder är en utmaning enligt respondent 7. Hen jobbar på ett bemanningsföretag, där de rekryterar kandidater till olika kunder.

Jag tror att kunder har som jag sa att de har alldeles för höga krav ofta. Generellt många, och de som är naturligt lättast att jobba med, de som har den bästa personalpolitiken och den bästa personal ruljansen, det är de som inte ställer för höga krav. Att man förväntar sig att någon ska kunna precis allting, det är ett problem med kravprofilering skulle jag säga (Respondent 7).

Respondent 7 fortsätter i detta sammanhang med att uppge att kunder inte alltid ser vilka krav som är mest väsentliga utan de ställer för höga krav som egentligen inte är i lika stor prioritet att ha med i kravprofilen. Respondenten uppgav att rekryteraren ibland kan se ett behov hos kunden utifrån en objektiv syn samtidigt som kunden antar ett subjektivt perspektiv på vad kunden anser är viktiga krav. Just höga krav har respondent

7 och respondent 8 gemensamt när det kommer till utmaningar i kravprofilen. Respondent 8 uppgav att chefen på deras företag är med i rekryteringsprocessens gång, och ibland kan det bli odelade åsikter när det kommer till krav. "Den främsta utmaningen skulle jag säga är ju att rekryterande chefer normalt inte har kanske samma kompetens. När det kommer till rekrytering kanske inte har som personal vet eller förstår de psykologiska mekanismerna som vi människor har. Men att det är ändå de som är med och väljer." (Respondent 8). Respondent 8 menar att chefer kan ställa irrelevanta och orealistiska krav i en kravprofil för tjänster de lägger ut, och att rekryterare på arbetsplatsen tycker att det kan vara viktigare med potential före höga krav på vissa tjänster. Hen anser också att höga krav kan vara en utmaning när det gäller konkurrens i denna bransch då konkurrensen är hård.

Respondent 6 lyfte utmaningen med att forma en kravprofil utifrån en tjänst som inte har tydliga krav, vilket respondent 2 också betonade.

Men om vi till exempel rekryterar en administratör, då är det liksom, där ser man kanske inte något sådant här krav på att kandidater i en administrativ tjänst behöver ha gått en högskoleutbildning, det skulle kunna vara så. Men det är inte alls säkert att man ser det som ett krav. Ett skullkrav. Och då kan det också vara ganska svårt liksom. Vad ska vi då ha för skullkrav liksom? Ja, då kanske gymnasieutbildning. Ja men det vill vi nog gärna att man har avslutat sin gymnasieutbildning (Respondent 6).

Respondent 6 nämnde att det var en svårighet att hitta hårda delar i skullkrav, det vill säga utbildning, teknisk kompetens och arbetserfarenhet vid tjänster med mindre tydliga krav, och att det var enklare att utläsa i kandidaternas personliga brev om vilka som uppfyller de mjuka kraven såsom personliga egenskaper.

4.3 Utmaningar i kandidatattraktion

I detta avsnitt presenteras empiri relaterat till utmaningar i kandidatattraktion. Empirin lyfter fram viktiga aspekter att vara medveten om för att locka till sig kandidater ur den målgrupp annonsen riktar sig till.

4.3.1 Utformning av jobbannons

För att attrahera rätt kandidater att söka tjänsten berättar respondent 5 att annonsens utformning spelar stor roll. Det är viktigt att texten i annonsen är kortfattad och tilltalande. Bliir texten för lång och full av text kan det avskräcka potentiella sökande. Respondenten berättar att man bör utforma annonsen på ett sätt som snabbt fångar intresset men samtidigt innehålla den information som behövs för att sökande ska veta vad det är som krävs i tjänsten vilket kan vara utmanande enligt respondent 5. Utformningen av annonsen som respondent 5 arbetar på innehåller ofta en introduktionsfilm som skapats av marknadsföringsavdelningen för att lyfta fram företaget och ge sökande en inblick i vad det är för tjänst de söker.

Respondent 7 kom in på liknande spår som respondent 5, nämligen att annonsens utformning ska vara kort och enkel att läsa igenom.

Jag tror att man inte ska bli för överflödigt. Jag har ju en tendens till att jag tycker att många kunder vill gärna att vi skriver längre texter än vad jag önskar, så jag vill alltid koka ner det. Det ska vara enkelt att söka en tjänst. Det ska inte vara för avancerat. Man ska med ganska

lätta medel förstå vad man behöver ha för tjänsten. Och fortfarande ska den vara intressant. Det ska väcka något slags intresse i att det inte får stå för krångliga saker i den. Det får inte vara för överflödigt information. Det får inte vara för mycket text. Kort, koncist, enkelt skulle jag säga (Respondent 7).

Respondenterna berättar att en av de största utmaningarna med att skapa en jobbannons är att särskilja sig från konkurrenterna när man riktar sig till sin målgrupp. Om en organisation inte har förmågan att skriva annonser på ett sätt som fångar kandidaternas uppmärksamhet, riskerar de att försvinna i mängden av liknande erbjudanden. Detta innebär att det inte bara är viktigt att ha en attraktiv arbetsbeskrivning, utan även att presentera den på ett unikt och tilltalande sätt för att lyckas i rekryteringsprocessen.

Ibland kan det vara så att traditionell annonsering via arbetsförmedlingen inte räcker till för rekryterarens förhoppningar om att få in ett visst antal av målgruppen de söker till tjänsten i fråga. Respondent 10 uppgav att hen har kontaktat potentiella kandidater på LinkedIn som ett komplement till traditionell annonsering. Genom att använda LinkedIn proaktivt kan respondenten nå ut till ett större och mer riktat nätverk av potentiella kandidater. Genom att direkt kontakta kandidater på LinkedIn kan respondenten börja bygga relationer redan i detta stadiet. Vilket kan leda till en mer personlig och engagerande rekryteringsprocess. Detta kan vara särskilt värdefullt i en arbetsmarknad där kandidater värdesätter företagets kultur och relationer med potentiella arbetsgivare. "Jag har gjort lite att jag har nått ut via, jobbat med LinkedIn och skickat till 6-5 kandidater. Du skickar jobbet till kanske 20 personer och ber dem att höra av sig igen om de tycker det är intressant. De säger ja, men jag skulle vilja prata mer" (Respondent 10).

4.3.2 *Kännedom om företaget och förmåner*

Respondent 4 beskriver fler utmaningar när det gäller att attrahera kandidater, med fokus på ett starkt employer branding och det viktiga arbetet med att skapa intresse bland potentiella sökande. Respondenten betonar att nå ut till potentiella framtida kandidater krävs att man bygger relationer med yngre människor genom att vara närvarande i skolor. "Det handlar ju både om grundskola, högstadie, gymnasie och högskolor att vara ute och nätverka på olika sätt för att skapa det här intresset" (Respondent 4).

Att attrahera kandidater med rätt kompetens, som också är förutbildade beskrev respondent 3 som en utmaning. För att försöka lösa denna problematik menar respondenten att de försöker locka nuvarande och potentiella medarbetare att vidareutbilda sig för att fylla behovet av kvalificerad personal. Respondenten uppgav också att konkurrens vid framförallt semesterrekrytering är en stor utmaning eftersom organisationen inte kan matcha sina löner med konkurrentens. Denna utmaning försöker de lösa genom att annonsera både internt och externt samt genom att använda marknadsföringskampanj.

Respondent 5 är inne på samma spår som respondent 3. Respondent 5 upplever att det är en utmaning att få sökande med den utbildning som arbetet kräver. Hen upplever också att eftersom respondenten sitter och rekryterar i en fysiskt påfrestande bransch är det en utmaning att få sökande till tjänster eftersom att många inte vill arbeta så.

När det kommer till vissa specifika tjänster där det krävs lite mer utbildning så är det ofta svårt att hitta rätt personal. Personalen har kanske varit på samma ställe som har den utbildningen och och flyttar kanske inte på sig precis. Så vi får köpa ut utbildningar själva helt enkelt till våra anställda för att det ska bli fullföljda (Respondent 5).

Respondent 5, 6, 7 och 8 uppgav att det är viktigt att organisationen har ett positivt rykte hos kandidater. Respondent 5 berättar att företagets rykte spelar en stor roll i att attrahera kandidater. För att förbättra och behålla ett bra rykte som kan locka till sig sökande arbetar organisationen med att sprida sina värderingar och policys både internt och externt. Organisationen är ute på mässor och skolor för att skapa ett intresse redan i tidig ålder och tar emot praktikanter i den mån de kan. Respondent 6 och 7 anser att "sprida ordet" är viktigt, de anser att om kandidater har en positiv syn på organisationen, sprider de vidare det till deras närhet, och i sin tur lockar det fler potentiella kandidater till att vilja söka tjänster hos dem. Respondent 8 anser att det är viktigt med ett starkt arbetsgivarmärke, som innebär att allmänheten ser positivt på dem genom att de vårdar relationer med anställda och vill ha kvar dem. Genom detta menar respondent 8 att kandidater ser organisationen ur ett positivt sken för att verksamheten investerar i personalen.

Vidare förklarar respondent 7 att de ibland har sökande som flertalet gånger söker samma tjänst, eller olika tjänster hos dem, och hur hen hanterar svåra samtal.

Det handlar ju om att alltid behandla alla så schysst man kan. Även om folk söker tjänster tio gånger liksom på en månad. Vi har de som söker på alla tjänster. Och då är det kanske lite svårare att hela tiden hålla liksom den här professionella sidan. När de ringer och frågar varför, det kan vara att man inte har profiler riktigt för det. Då får man försöka vara så tydlig som möjligt med det. Och fortfarande visar uppskattning för att de har sökt dessa tjänster. Och för oss är kanske det svårare att förklara varför man inte kan få en tjänst. Så det är inte alltid så lätt. Men att man hela tiden försöker hålla uppe en schysst dialog mot alla (Respondent 7).

Hen förklarar att genom att visa uppskattning för kandidaters ansökningar och vara en schysst rekryterare, tror hen att ordet sprider sig snabbt. Med det menar respondent 7 att kandidater möjligtvis berättar till deras omgivning att de anser företaget vara bra arbetsgivare genom en kontinuerlig kommunikation, detta anser respondent 7 vara viktigt för att bibehålla en god image till framtida sökande.

Trots de begränsningar som nämnts, finns det vissa fördelar med att arbeta i en kommun, förmåner såsom flexibel arbetstid och möjligheten att byta semesterdagstillägg mot extra semesterdagar. Respondent 2 poängterar dock att dessa förmåner är vanliga bland kommunala arbetsgivare och därför kanske inte är tillräckligt för att sticka ut. Respondenten nämner även att lönen inte alltid är den enda punkten för förhandling. Saker som möjlighet att baka in pendling och resor i arbetstiden för att vara en mer attraktiv arbetsgivare. Respondenten tror att det kan vara bra att bredda utbudet av förmåner för att kunna erbjuda en "buffé" av alternativ för att bli mer attraktiva.

För jag menar vi är ju 1200 anställda och alla kanske inte har samma behov av ett friskvårdsbidrag. Jag skulle kanske hellre vilja ha något helt annat. Det var lite den här buffén och valmöjligheten att kunna välja. Så det är nog där vi ska bredda vårt utbud tror jag (Respondent 2).

När frågan ställdes hur respondenterna attraherar kandidater, uppgav respondent 9 att de framhäver de positiva aspekterna i jobbbannonser, även när arbetsuppgifterna i sig kan

verka mindre attraktiva. Genom att lyfta fram fördelarna i tjänsten kan de skapa ett mer lockande intryck och balansera de negativa aspekterna av tjänsten.

Vad finns det för positivt hos kunden, det kan vara att en arbetsplats som har negativa aspekter, tråkiga arbetsuppgifter men även positiva som bra kollegor, bra företagshälsovård, mycket sånt kan spela in. Det försöker jag tänka på, man pratar positivt kring det negativa (Respondent 9).

Respondenten uppgav att förmåner, som bra företagshälsovård, kan spela en betydande roll när tjänstens arbetsuppgifter inte är de mest attraktiva. Genom att erbjuda förmåner som bidrar till de anställdas välmående och hälsa kan arbetsgivaren kompensera för mindre tilltalande arbetsuppgifter för att förmedla ett mer positivt helhetsintryck av tjänsten.

4.3.3 Konkurrens

Respondent 1 lyfter en utmaning med att attrahera kandidater för vissa tjänster som specialisttjänster, och högre chefstjänster och att organisationen då istället använder sig av rekryteringsföretag. Respondenten berättar också att det kan vara svårt att få sökande till dessa typer av tjänster på grund av det geografiska läget, vilket respondent 4 också lyfter. För specialisttjänsterna berättar respondent 1 att det finns flera konkurrenter med bättre löner och bättre arbetsmarknad som försvårar organisationens förmåga att attrahera dessa kandidater. "När man söker någon form av specialistkompetens så gör det ju också att den kompetensen kanske inte alltid finns i närområdet. Då är det många fall där vi har tagit hjälp av ett rekryteringsföretag, då är det deras jobb att försöka skapa ett intresse och få kandidaten att bli nyfiken på på vår roll, då är det oftast så att kandidaten inte har sökt tjänsten själv utan blivit kontaktad av rekryteringsföretaget så då handlar det ju om att rekryteringsföretaget ska skapa ett intresse." (Respondent 4).

Respondenterna upplever även att konkurrerande företag inom kommunen medför utmaningar i rekryteringen. Att vara en kommunal arbetsgivare har ett rykte om sig att vara mindre attraktiva än privata företag, vilket gör det utmanande för organisationer att framstå som en attraktiv arbetsgivare och locka till sig kandidater.

Det är liksom inte den där wow-faktorn tror jag, förmåner och sånt här är ju mycket svårare i en kommunal sektor. Om vi ska göra någonting så måste vi upphandla precis allting. Och undersöka alla olika alternativ. Så det är lite svårare att attrahera, svårare för oss att lägga till lite förmåner och så. Dels är det ju det att vi är många anställda och sen är det ju skattepengar. Det är ju kommuninvånarnas pengar som vi hanterar. Och det är klart att önskeläget hade varit att vi hade kanske betydligt fler förmåner än vad vi har. Men det är klart det sticker kanske lite i ögonen då om vi har allt för förmånliga förmåner då (Respondent 2).

4.4 Utmaningar i urvalsarbete

I detta avsnitt presenteras empiri relaterat till utmaningar i urvalsarbete. Sammanfattningsvis ger denna sektion en omfattande bild av utmaningar rekryterare möter i både privata och offentliga organisationer.

4.4.1 Välja den mest lämpliga kandidaten

När flera personer ingår i en rekryteringsgrupp, kan det vara svårt att nå konsensus om vilka kandidater som ska kallas till intervju. Även om det är chefen som har det

slutgiltiga beslutet, menar respondent 2 att denna process kan vara krävande på grund av olika perspektiv inom gruppen. Respondent 10 berättar att en utmaning är att enas om vilken av kandidaterna som ska anställas när det är flera beslutsfattare inblandade.

Alla har favoriter, man har det. De som säger att man inte har ljuger. Jag tänkte bara lite såhär, det är du som är chef, du bestämmer. Vi kommer hamna där i slutändan ändå. Det är alltid chefen som tar beslutet, men där måste jag klä på chefen. Och kanske konsekvens beskriva. Att lista olika ämnen om du väljer kandidat A. Då kommer vi överens direkt, men du kanske kommer se en ganska stark utvecklingskurva på den här personen för potentialen är inte lika hög som kandidat B (Respondent 10).

Respondent 10 berättar att hans chef är med under stora delar av rekryteringsprocessen, och ibland har de tudelade åsikter om vilken kandidat som är bäst lämplig till tjänsten de vill tillsätta. Hen fortsätter att berätta att chefen ibland vill tillsätta en kandidat som inte är bäst lämpad, på grund av att chefen inte har de glasögon på sig som rekryteraren har och inte ser helhetsbedömningen på de befintliga kandidaterna. Hen uppgav att då får man som rekryterare "klä på" chefen genom att vara konsultativ och ifrågasätta chefen emellanåt.

4.4.2 Urval i privata och offentliga organisationer

Respondent 3 upplever framförallt tre utmaningar i den offentliga organisationen vid urval. För det första är det brist på relevant utbildning, konkurrens från andra arbetsgivare och att hitta en kandidat som passar in i företagskulturen.

Det beror på. Just nu håller vi på med semesterrekryteringen till vård och omsorg. Så där försöker vi framförallt utbilda personal inom vård och omsorg som undersköterskor. Vilket vi har sett de senaste åren är väldigt svårt att få tag på. Och egentligen är vi i behov av den stora massan. Så det ska egentligen vara rätt person på rätt plats (Respondent 3).

4.4.3 Urval vid chefer och VD:s

Respondent 2 och 3 använder sig av arbetstester vid rekrytering av specialisttjänster eller chefstjänster som komplement. De framhäver vikten av att få en mer omfattande bild av kandidaten än vad som kan åstadkommas på egen hand.

Chefstjänster, det är ju framförallt där vi använder. Till viss del specialisttjänster också. Det är just att vi vill komplettera med tester. Men vi försöker gärna just med chefstjänster i alla fall att vi får så bred infallsvinkel som möjligt. Så det är ett bra komplement. För man fångar ju inte upp allting i intervjuer. Ibland kan man ju få en viss känsla av någonting. För just med rekrytering träffar ju inte kandidaterna så jättemånga gånger heller. Och vi vill ju gärna kunna fånga upp så mycket som möjligt (Respondent 2).

4.4.4 Vilseledande information i urval

En annan utmaning i urvalsarbetet respondent 7 berättade om var information från kandidater som inte stämmer. Hen uppgav att kandidater skickat in cv:n som inte var sanna vilket försvårar och tar onödigt tid i urvalet. "Det har även hänt att vi fått in påhittade cv:n" (Respondent 7).

I detta sammanhang underströk respondent 7 att gå på magkänsla är viktigt. Även om kandidaternas cv, personliga brev och arbetstester ser bra ut, kan det vara vissa saker i cv:et inte stämmer överens, till exempel om kandidaten rest väldigt mycket eller om

något känns uppenbart överdrivet i cv:et menar respondent 7 att man som rekryterare får undersöka kandidaten djupare. I dessa fall uppgav hen att hen brukar ta kontakt med kandidatens referenser för att se över om informationen som uppgavs stämmer.

4.4.5 Den kulturella passformens påverkan på urval

Respondent 1 uttrycker att denne inte upplever några utmaningar i urvalsarbetet. Respondenten betonar dock vikten av att hitta kandidater som passar in i yrkesrollen, gruppen och sammanhanget. Respondenten betonar att det i urvalet är avgörande att kandidaten förstår och kan relatera till företagets kultur och värderingar, att kandidaten ska känna glädje och vara en god ambassadör för företaget. "Det är faktiskt hur den här personen passar in i yrkesrollen, i gruppen, i sammanhanget och att förstå vad innebär det att vara en del av företaget" (Respondent 1).

Enligt respondent 1 är attityd och engagemang viktigare än enbart kompetens. Respondenten menar att i urvalsarbetet söker denne efter kandidater med en positiv inställning och en stark vilja att bidra, även om de kanske har mindre erfarenhet eller kompetens.

Jag tror så här att du kan ha jättemycket kompetens. Man märker det när man sitter och intervjuar. Jätteduktig person, men jag kan också känna en viss liten tristess. Jag känner att personen är lite trött på det här. De kan det, de kan det på sina fem fingrar. Sen kan jag få in en som inte har samma kompetens, men ett jäkla driv. När jag hör honom eller henne berätta om sig själva - det här vill jag göra och jag kan lära mig det här, det är inga problem. Och att jag får känna den känslan, då är det ett ganska lätt val för mig. Då tar jag det med mindre kompetens. För jag kan lära ut kompetensen, men jag kan inte lära ut att du ska känna glädje för jobbet och sitt engagemang. För det måste finnas inuti en själv (Respondent 1).

Respondent 1 berättar att det i urvalet är viktigt för denne att kandidaterna inte bara är intresserade av att få ett jobb enbart för lönens skull, utan att de också visar ett genuint intresse för att arbeta på företaget. Ett plus i kanten menar respondenten är när kandidaterna ringer in och presenterar sig själva och uttrycker sitt intresse av att arbeta på företaget, ställer rätt frågor och intresserar sig. Får respondenten en god eller en mindre god bild av kandidaten görs en liten notis i rekryteringssystemet.

För mig handlar det om två olika saker. Jag vill att man ska känna en känsla för att jag vill ha ett jobb därför att... Sen vad den anledningen är har ingen betydelse. Men personen ska ha en uppfattning om det själv (Respondent 1).

Respondent 1 förklarar att alla anställda inom företaget som söker en ny tjänst inom företaget garanteras en intervju. Denna policy kan underlätta rekryteringsprocessen eftersom företaget redan har insikt i den sökandes arbetsstil, personliga funktion i teamet och hur väl de passar in i företagets kultur och värderingar.

Respondent 8 uppgav att personliga egenskaper kan vara ett utmanande moment i deras urvalsarbete. De understryker vikten av att kandidater behöver passa in i sin företagskultur.

Om inte verkligheten stämmer överens med hur kandidaten är som person så blir de nog inte långvariga vilket är väldigt dåligt, därför är det viktigt att kandidater har en samsyn om företaget som vi som företaget har, såhär jobbar vi, tänker vi, det här är vår kultur osv, vi väljer kandidat och kandidat väljer oss (Respondent 8).

Hen förklarar att deras företag är en konsultverksamhet, och att det är viktigt för företaget att deras konsulter trivs i en arbetsmiljö som är nära anknuten till kunder. Respondent 8 anser att trivsel på arbetsplatsen är kopplad till arbetsprestationer, och att de som företag vill få sina anställda att bli långvariga på arbetsplatsen.

När två kandidater matchar varandra i att uppfylla erfarenhet, utbildningsnivå och potential i urvalsarbetet kan det bli svårt att utse vem av dem som ska anställas. När frågan ställdes till respondenterna om personlighet kan vara av vikt om två kandidater matchar varandras kompetenser och erfarenhet, svarade respondent 10 att de kan behöva sträcka sig långt för att kunna ta ett beslut. Respondenten uppgav att de i sådana situationer låter kandidaterna få göra ett test som visar på hur de resonerar i extrema situationer, för att se vems resultat matchar organisationskulturen mest.

Är kandidaterna direkt jämförbara i att de uppfyller skullkraven, de har presterat lika bra i intervjuer, de har ungefär samma potentialmatchning då finns det något som heter MAPX som är ett test där vi kollar på urspårningstendenser, till exempel vad händer när den här kandidaten utsätts för extrema situationer till exempel i en chefsposition (Respondent 10).

Genom att låta kandidater göra dessa tester, kan respondent 10 se mindre oönskade beteenden som kan påverka medarbetare negativt, vilket i sin tur påverkar organisationskulturen. Med denna typ av test kan de enklare navigera i vilken av de två kandidaterna som till slut får ett positivt anställningsbesked.

4.4.6 Att inte missa en ansökan med potential

En annan utmaning som respondent 2 påpekar är när det finns många kvalificerade kandidater att välja mellan, vilket skapar en risk att missa någon som skulle ha varit lämplig för tjänsten. Är urvalet stort, kan det vara utmanande att identifiera de mest lämpliga kandidaterna, särskilt om man inte har tid eller resurser att granska varje ansökan i detalj. Denna utmaning menar respondenten kan leda till att man använder urvalsfrågor för att minska antalet ansökningar som måste granskas noggrant. Men respondent 2 påpekar också att dessa filter kan vara missvisande då en kandidat av misstag kan ha svarat fel på urvalsfrågan och utkomsten blir att de sorteras bort. Respondenten menar att för att undvika att missa bra kandidater, skulle det vara idealiskt att granska alla ansökningar noggrant. Men när det finns hundratals sökande, blir det praktiskt taget omöjligt att läsa och utvärdera alla i detalj, vilket också ökar risken för felaktiga beslut eller förbisedda kandidater. Respondent 4 uppgav också att det är en utmaning att gå igenom alla ansökningar då organisationen ofta får många sökande. "En utmaning för oss är ju att vi har ett rekryteringssystem just nu som är lite bristfälligt, så vi kan inte riktigt enkelt filtrera ut ansökningar. Det är ju en stor utmaning i sig att gå igenom alla ansökningar för att man vill ju heller inte missa någon ansökan." (Respondent 4).

Respondent 7 intygar sig in på respondent 2 antagande, att tidsbrist och utformandet av cv:n är en utmaning i urvalsprocessen.

För egen del så tror jag att det är väldigt många profiler som man i mellan raderna kan känna att där är det lite tidsbrist, är det hundra sökande på en tjänst, så kommer kanske inte alltid tvunget den som i slutändan skulle varit bäst för jobbet, att få jobbet. För att man kanske inte är så bra på att skriva cv (Respondent 7).

Respondent 7 uppgav att vissa lämpliga kandidater för en tjänst möjligtvis inte är duktiga på att lyfta fram kompetenser och personliga egenskaper i deras cv som uppfyller kriterier för tjänsten. Det skapar en utmaning för rekryterare eftersom de sällan har tid till att ringa upp hundra sökande och lära känna dem samt för att se om någonting saknas i cv:et som inte lyfts upp. Sedan är vissa bra på att sälja in sig själva i ett cv trots att de inte är de mest lämpliga för tjänsten menar respondent 7, vilket kan leda till att de får tjänsten, medan den mer lämpliga kandidaten inte får tjänsten.

Respondent 1 upplevde en utmaning med digitala intervjuer under pandemin när fysiska möten försökte undvikas så gott det fick. Respondenten upplevde att denne inte fick samma kontakt med den sökande genom varken telefonsamtal eller videosamtal, även om denne föredrog telefonsamtal över videosamtal. Även respondent 3 och 4 upplever en utmaning med digitala intervjuer. Respondent 3 förklarar att man inte får samma kemi, uppfattning och att man går miste om att avläsa kandidatens kroppsspråk vid digitala intervjuer, men uttrycker även att det är positivt att kunna ha ett digitalt möte i tidigt skede av rekryteringen på grund av eventuellt geografiskt avstånd. Respondent 2 och 4 upplever också denna utmaning.

Det här personliga och mycket som är alltså just det här runt om. Det är ju sällan man ansluter till teamsmöte när det pågår lite småsnack vid sidan för där är alla i samma forum, har man en fysisk intervju så blir det alltid lite prat innan och det blir helt annat när man hälsar och med kroppsspråk och när man sätter sig ner i konferensrummet. Det är ju en sak vad vi vill ha ut, men jag tror att kanske kandidaten begränsas kanske när det är en digital intervju (Respondent 4).

4.4.7 Att hålla sig opartisk

Respondent 5 tycker att den främsta utmaningen i urvalsarbetet uppstår när rekryteringen innebär att det är en person som respondenten själv kommer att arbeta tätt ihop med.

Förra året skulle vi rekrytera in en kollega till mig, och då blir det en större utmaning. För att verkligen hitta rätt kandidat. Det är ju mycket som ska klaffa. I vår roll så jobbar man väldigt väldigt nära, så det är mycket grejer som ska fungera. Och jag vet inte om man kanske ställer högre krav då utan att tänka på det, så analyserar man kanske mer. (Respondent 5).

Respondent 3 berättar att den största utmaningen i urvalsarbetet är att hålla sig fördomsfri. För att underlätta denna utmaningen används till viss del kompetensbaserad rekrytering.

Respondent 1, 3 och 4 som ovan nämnt upplever olika utmaningar med att ha digitala intervjuer med kandidater, i kontrast till det uppgav respondent 10 att hen upplevde att fysiska möten kunde vara utmanande för hen. "Jag påverkas av bias för att jag är en människa." (Respondent 10).

Respondent 10 förklarade att organisationens rekryteringsprocess har flera steg som är tidskrävande, och hen uppgav att digitala intervjuer gör det effektivare genom att det sparar in tid. Respondent 10 uppgav även att hen upplever vid fysiska intervjuer att det ger en risk för negativa upplevelser, då hen påverkas av dåliga handslag, eller om

kandidaten upplevs okarismatisk. Sedan uppgav respondent 10 att det är viktigt för hen att kunna skapa en trygg atmosfär vid digitala intervjuer eftersom intrycken inte blir lika starka som vid en fysisk intervju.

5. Analys

I detta kapitlet analyseras den insamlade empirin kopplat till den teoretiska referensramen som redogjorts i tidigare kapitel. Kapitlet är integrerat i tematiserade områden. Inledningsvis presenteras 5.1, Rekryteringsprocessens utformning som presenterar respondenternas rekryteringsprocesser; som följs av tre huvudrubriker: 5.2 Utmaningar i kravprofilering, 5.3 Utmaningar i kandidatattraktion, 5.4 Utmaningar i urvalsarbete, som följs av underrubriker kopplade till ämnena. De tematiserade områdena byggs på studiens frågeställning.

5.1 Rekryteringsprocessens utformning

Vår tolkning är att samtliga respondenter blandar de olika ansatserna i sin rekryteringsprocess, beroende på tjänst som ska tillsättas och vilka moment de anser vara väsentliga. Första steget i processen är att fastställa behovet, vilket sju av våra respondenter upprättar innan en kravprofil formas. Samtliga respondenter upprättar en kravprofil i början av rekryteringsprocessens steg, och därefter formar de en jobbbanns samt lägger ut annonsen vilket stämmer överens med den standardiserade modellen utifrån den psykometriska ansatsen. Vi ser att rekryteringsprocessen varierar mellan respondenterna eftersom de anpassar sig utifrån organisationens unika förutsättningar och möjligheter. Vissa organisationer inom en bransch behöver utforma sin rekryteringsprocess på ett visst sätt, medan en annan bransch kan kräva en helt annan utformning. Dessutom kan man genom att låta rekryterare justera rekryteringsprocessen baserat på specifika omständigheter, nå en rekryteringsprocess som är applicerbar i den specifika kontext. Detta resonemang är relevant för att förstå varför respondenternas tillvägagångssätt i rekryteringsprocessen kan variera, vilket kan bidra till att identifiera utmaningar. Till exempel kan skillnader i regler och riktlinjer påverka hur väl organisationen når sina rekryteringsmål eller hur effektivt de attraherar lämpliga kandidater. Genom att ställa våra tolkningar i relation till Bolander (2002) som också menar att rekryteringsprocesser kan skilja sig åt, kan vi få en djupare förståelse i det bredare sammanhanget.

Gällande den sociala ansatsen uppgav respondent 9 att de föredrar att testa kandidater genom rollspel framför logik- och personlighetstester vid tjänster som kräver lagarbete, såsom industribranschen och lager, vilket stämmer överens med den sociala ansatsens arbetssätt vid testande av kandidater. Respondent 1 rekryterar gärna interna säsongsarbetare till heltidstjänster utifrån god erfarenhet av dem samt för att de visar på att de är intresserade av att arbeta på heltid i organisationen, vilket också går hand i hand med den sociala ansatsens synsätt. Respondent 10 uppgav att de använder sig mer av den psykometriska ansatsen, men kandidater som anställs behöver ha intresse för tjänsten. Det kan relateras till den sociala ansatsen, där ett steg i rekryteringsprocessen är att rekryterare väljer att gå vidare i processen med de kandidater som intresserar sig tillräckligt mycket av tjänsten och visar ett genuint intresse i att vilja söka tjänsten. Respondent 10:s chef kan vilja testa kandidaterna enskilt genom att presentera ett case kandidaterna får svara på vid intervjutillfället, samt respondent 4:s högre chef brukar hålla i enskilda intervjuer med kandidater för att lära känna dem ytterligare. Detta tyder på att respondent 10 och 4:s chef viktat åt den sociala ansatsen.

I respondenternas arbetsgång i deras rekryteringsprocesser är det tydligt att den psykometriska ansatsens modell för rekrytering används av majoriteten av respondenterna i de första stegen i deras rekryteringsprocess. När det kommer till urvalsarbetet skiljer sig stegen åt där sökande i intern kandidatbas, rollspel före personlighets- och logiktest samt enskilda intervjuer med högre chef förekommer. Detta resonerar med Bolander (2002) antydande, att rekryteringsprocessen skiljer sig mellan organisationer på grund av olika regler och riktlinjer samt att skräddarsy rekryteringsprocessen kan förekomma i vissa organisationer.

5.2 Utmaningar i kravprofilering

I detta avsnitt analyseras och jämförs utmaningar och perspektiv med utgångspunkt i kravprofilering från empirin med varandra. Utmaningarna sätts också i relation till tidigare forskning. Genom vår tolkning som forskare, framträder av empirin, flera gemensamma teman och utmaningar inom kravprofilering. Avsnittet lyfter också fram fynd som står i motsats till varandra.

5.2.1 Utformning av kravprofil

Vår tolkning av empirin avslöjar flera viktiga utmaningar. Det syns att skapandet av en kravprofil är en komplex process som upplevs utmanande att avgöra hur kravprofilen ska utformas. Utmaningar kan uppstå på grund av bristen på tydlig information om tjänsten eller kravprofilen. Detta kan göra det svårt att specificera vilka kompetenser och erfarenheter som är nödvändiga för att lyckas i rollen. Vi menar också att det kan bli svårt att utforma en kravprofil till tjänster som främst listar krav på personliga egenskaper och lägre utbildningskrav, eftersom det kan vara svårt att objektivt mäta sådana egenskaper. Sådana tjänster skapar ofta en otydlighet för rekryteraren eftersom de listade kraven är breda och antalet kandidater som söker tjänsten är höga. Utan tillräcklig insikt i arbetsuppgifterna och förväntningarna för tjänsten kan det vara utmanande att utforma en kravprofil som effektivt matchar behoven och förväntningarna hos både organisationen och potentiella kandidater. Något som utmärker sig i våra tolkningar är att det upplevs väsentligt enklare att forma en kravprofil till en teknisk tjänst, nämligen ingenjörer. Vi menar att vid tekniska tjänster vet rekryterare mer exakt vad det är för utbildningskrav som krävs och sökpoolen av kandidater blir enklare att gallra igenom då utbildningskravet är det viktigaste för kandidater att uppfylla. Vi sätter våra tolkningar av de utmaningar som uppstår vid utformning av en kravprofil i jämförelse med tidigare forskning av Lhommeau och Rémy (2022) som fann att rekryterare upplever att kravprofiler är i praktiken enklare att utforma till en tjänst med tydlig arbetsbeskrivning. Med tydlig arbetsbeskrivning menade de att tekniska tjänster hade.

När en kravlista ska formas till en tjänst där rekryteraren inte har så mycket information om tjänsten, blir det genast en svårighet. När rekryteraren har för lite information kring arbetet, blir det svårt att skriva en kravprofil anpassad till tjänsten, även om ansvaret ligger på rekryteraren och det är deras uppgift att ta reda på vad tjänsten innebär. Vi ser att rekryterande chefer ofta inte besitter samma kompetens när det kommer till rekrytering som rekryteringsansvariga har, vilket kan leda till att de formulerar kravprofiler med långa och ibland för invecklade kravlistor eller krav som inte är väsentliga för tjänsten. Vi ser även att svårigheter uppstår när involverade chefer inte gjort en grundlig analys av behovet till rekrytering. Om behoven inte är satta, hur blir

det då om kandidater inte är i linje med verksamhetsmålen i organisationen? Det är en viktig länk i anställningsprocessen, att kandidaters mänskliga beteenden måste vara i linje med hur organisationen arbetar för att på ett effektivt sätt uppnå verksamhetsmål, något som Golec och Kahya (2007) också understryker. Författarna menar att behovsbeslutandet ska omfatta organisationskultur och verksamhetsmål som utgör organisationens strategiska affärs mål. Denna brist på rekryteringskompetens menar vi kan resultera i att kravprofiler blir överdrivet omfattande eller orealistiska, detta kan i sin tur avskräcka potentiella kandidater och försvåra rekryteringsprocessen. Vi vill lyfta att en större förståelse för företagets struktur och behov kräver tid och erfarenhet. Att frångå rutin på hur kravprofil upprättas var en utmaning som lyfts inom den offentliga sektorn. Däremot uppfattar vi att kravprofiler inom offentlig sektor kan ha en mer strukturerad process men också risk för att analysering och förnyelse av rekryteringsprocessen kan bli bortglömd. Vi ser att rekryterare i en HR-roll möter fler utmaningar än rekryterare i en chefsposition vilket kan bero på att HR är mer involverade i själva rekryteringsprocessen än vad chefer är och därför stöter på de praktiska svårigheterna i kravprofilering som passar alla behov och krav. Vi kan se i tidigare forskning att Golec och Kahya (2007) belyser att en för lång kravlista på egenskaper och erfarenheter kan göra det svårt för rekryterare att hitta en lämplig kandidat, såväl som det är att locka tillräckligt sökande medan Tholen (2022) beskriver arbetsgivare som ibland även de är okunniga för tjänsten i fråga, författaren menar att de sällan vet själva vilka främsta kriterier en tjänst behöver, och rekryterare får gå långa vägar för att identifiera vad arbetsgivaren vill ha. Att arbetsgivare inte har lika stor kunskap om hur rekrytering ska gå till enligt Tholen (2022).

Det kan vara nödvändigt att skraddarsy en kravprofil, särskilt när rekryteraren saknar fullständig förståelse för vad tjänsten innebär. Hur ska rekryterare gå tillväga när de inte är kunniga i tjänsten och kravlistan är snäv? Det kan innebära att en kravprofil upprättats som rekryteraren sedan förstår inte är korrekt för tjänsten. Kravprofiler skapas ofta utifrån en rutinmässig profil utan att reflektera över aktuella behov eller förändringar i verksamheten. När man följer invanda mönster riskerar man att skapa en kravprofil som kan leda till att omedvetna fördomar eller att man favoriserar vissa typer av kandidater. Detta kan resultera i att man rekryterar personer med fel kompetens eller egenskaper. Här uppstår det en utmaning, att bryta detta mönster och faktiskt ifrågasätta sig själv och göra en ny bedömning av vad det faktiskt är som krävs till tjänsten.

Rekryterare möter stundvis på situationer i rekryteringsprocessen där en kandidat inte uppfyller alla formella krav, men som de ändå upplever skulle passa utmärkt i rollen. Trots att denne inte stämmer in på kravprofilen. Detta kan leda till att kravprofilen behöver omprövas och justeras. Frågan som uppstår är hur man kan säkerställa att kandidater som inte uppfyller alla formella krav inte missas? Utbildning och erfarenhet är viktiga och högt prioriterade men kan också vara begränsade om de används allt för strikt. Hur vägs potential och vilja mot några fler års erfarenhet? Att bryta rutinmönster kräver både mod och kreativitet. Det kräver att ifrågasätta etablerade sätt att tänka och arbeta, och samtidigt vara öppen för nya perspektiv. Processen kan bidra till att minska denna bias och leda till mer mångfald och inkludering i rekryteringen. Istället för att strikt hålla sig till en kravprofil gör vi en tolkning att rekryterare bör överväga att inkludera flexibilitet i processen och värdera mjuka färdigheter och personliga egenskaper. I kontrast till våra tolkningar antyder Bolander (2002) att kravprofiler är generella, och att det viktigaste i kravprofilen bör vara lämplig kompetensnivå. Men Bolander (2002) menar även likt oss, att kravprofilen kan specificeras under processens

gång, och i viss mån då formas kravprofilen utifrån kandidaterna vilket kan vara till fördel för rekryteraren. I linje med våra tolkningar belyser Baron, Melania och Agustina (2020) vikten av att skapa skräddarsydda kravprofiler för att organisationer ska kunna attrahera personal som passar organisationens specifika behov. Golec och Kahya (2007) lyfter i sin forskning fram att fastställa behovet av rekrytering är betydande innan en rekryteringsprocess sätts i arbete. Författarna menar att det definierar vad organisationen behöver i termer av verksamhetsmål och organisatorisk passform. I enlighet med Golec och Kahyas (2007) resultat

En annan anledning till att utformning av kravprofil upplevs som en utmaning är när rekryteraren behöver definiera kvalifikationerna för en ny, förändrad eller obekant roll. Vi menar att detta kan leda till osäkerhet kring vilka kompetenser, erfarenheter och vilken typ av utbildning som verkligen behövs. När rekryteraren saknar insikt i rollens ansvar och arbetsuppgifter kan det vara svårt att specificera vilka krav som är mest relevanta. Detta kan leda till antingen för generella eller för specifika krav, vilket påverkar både kvaliteten och mångfalden hos kandidaterna. Om rekryteraren inte själv vet hur behovet för rollen ser ut kan det vara fördelaktigt att samarbeta med chefen för den avsedda avdelningen för att få bättre insikt i vad för kriterier och krav som efterfrågas och därefter lista önskade egenskaper och utbildningskrav. Detta kan dock leda till missförstånd kring vilka kompetenser som faktiskt är viktiga vilket i sin tur kan leda till felaktiga eller ofullständiga krav upprättas. Om det inte är möjligt att samarbeta med avdelningschefen som har insikt i rollens omfattning blir det ännu svårare för rekryteraren att fastställa korrekta kriterier för rollen. Respondenternas upplevelser är jämförbara med vad som har upptäckts i tidigare forskning, Tholen (2022), vilket indikerar att det finns likheter mellan vår studie och befintliga studier.

Dessa utmaningar kan ha betydande konsekvenser för företagen, såsom att riskera att anställa fel person eller att missa potentiellt lämpliga kandidater. Dessutom kan bristen på en grundlig analys av rekryteringsbehovet eller en överdriven användning av generella kravlistor leda till ineffektiva rekryteringsprocesser och missanpassning till organisationens verksamhetsmål. Genom att förstå och adressera dessa utmaningar kan företag undvika konflikter och säkringsomständigheter som kan uppstå under rekryteringsprocessen. Det är viktigt att processen inte bara följer invanda mönster, utan också att det finns utrymme för flexibilitet och justering för att säkerställa att kravprofilen är aktuell och korrekt utformad för den specifika tjänsten.

5.3 Utmaningar i kandidatattraktion

I detta avsnitt analyseras och jämförs utmaningar och perspektiv med utgångspunkt i kandidatattraktion från empirin med varandra. Utmaningarna sätts också i relation till tidigare forskning. Genom vår tolkning som forskare, framträder av empirin, flera gemensamma teman och utmaningar inom kravprofilering. Avsnittet lyfter också fram fynd som står i motsats till varandra.

5.3.1 Utformning av jobbbanners

När rekryterare utformar jobbbanners finns det mycket att fundera kring, dels behöver man fundera på hur man ska formulera annonsen till den målgrupp man vill attrahera, men annonsen behöver också formuleras på ett sätt som intresserar kandidater och lyfta fram de aspekter som kan tänka sig intressera kandidater mest. Rekryterare anser att en

svårighet med att forma jobbannonser är när kunder kräver en för lång text i annonsen, som konsult är det betydande att kunder blir nöjda, men att kunden ibland vill ha för överflödigt text, och att det blir svårt att hålla annonsen intressant då. Vilket resonerar med vad Langer, Roulin och Oostrom (2023) kom fram till i sin forskning, de menar att jobbsökande individer påverkas av hur annonsen är formulerad, och det i sin tur kan avgöra vilka som söker den utlagda tjänsten. Vad händer om målgruppen rekryteraren vill attrahera till tjänsten inte söker den, på grund av hur jobbannonsen är utformad, och andra målgrupper söker tjänsten? Risken är att annonsen blir för överväldigande och kan minska intresset hos den målgrupp företaget ämnar attrahera. Detta kan istället leda till att rekryteraren får in många ansökningar från kandidater utan den önskade erfarenheten eller utbildningen. Vi menar att annonsen med fördel bör innehålla tydlig information om företaget, kortfattad men fortsatt tydlig med vad tjänsten innebär och vad som eftersöks vilket upplevs som en utmanande uppgift. För att möta denna utmaning kan företaget samarbeta med företagets marknadsavdelning för att skapa en film som ger insikt i vad jobbet innebär. Detta tillvägagångssätt upplevs som attraktivt eftersom det ökar synligheten och lockar större intresse till annonsen. Som svar på att skapa en så attraktiv annons som möjligt kan kraven på erfarenhet sänkas för annonserade tjänster. Kommuner har insett att det inte alltid går att hitta kandidater som uppfyller den ursprungliga kravprofilen, vilket har lett till att de kompromissat för att göra annonsen mer inbjudande. Men genom att sänka kraven på erfarenhet kan också resultera i att attrahera mindre kompetenta kandidater. Om kandidaterna inte har tillräcklig erfarenhet eller kompetens för tjänsten kan det leda till att de inte trivs eller klarar av arbetsuppgifterna. Detta ökar risken för att de lämnar företaget inom kort tid och att processen behöver upprepas, vilket både kostar företaget både tid och pengar. Det handlar om att finna en balans mellan att justera förväntningarna på erfarenhet och vara flexibel i rekryteringsprocessen. Detta gör också kommuner mer villiga att ge nyexaminerade eller mindre erfarna personer möjligheten att växa inom organisationen. Eftersom det ibland kan vara lättare att integrera mindre erfarna medarbetare i ett team som redan har erfarna personer, samtidigt som man inte kan ta in för många erfarna samtidigt eftersom det kan påverka arbetsgruppens stabilitet och effektivitet. Vi vill lyfta att konkurrensen är hård i rekryteringsbranschen, och att det är betydande att sticka ut som organisation. Men det är också utmanande att sticka ut från konkurrenter till målgruppen om de inte har förmågan att skriva annonsen på ett sätt som fångar kandidaterna, särskilt saker i annonsen som sticker ut från andra annonser. Waxin, Lindsay och Belkhodja (2018) understryker även dem att rekryteringen är målinriktad, om organisationen inte lyfter krav och behov i annonsen som riktar sig åt en specifik målgrupp kan utkomsten av kandidater bli ett önskat resultat.

Genom att vara medveten om och hantera dessa utmaningar kan organisationer öka sin träffsäkerhet i utformningen av sina jobbannonser. I ett större sammanhang innebär en ökad träffsäkerhet i utformningen att organisationer kan bygga en mer passande och högpresterande arbetsstyrka. Det kan också leda till minskad personalomsättning och förbättrad innovation och stimulerande företagskultur.

5.3.2 Förmåner

Vi finner att det kan vara betydande att lyfta förmåner i jobbannonsen för att öka möjligheten i att få fler sökande till tjänsten i fråga. Vid tjänster som är mindre lockande, som industriella tjänster, är det då viktigt att lyfta det positiva kring det negativa, för att försöka göra tjänsten något intressantare. Att lyfta förmåner i

jobbannonsen är något som Waxin, Lindsay och Belkhodja (2018) stämmer in på som kan attrahera potentiella sökande, beroende på arbetsplats skiljer sig förmånerna, men förmåner som konkurrenskraftig lön, flexibla arbetstider, möjlighet till utbildning samt en positiv arbetsmiljö- och kultur menar Waxin, Lindsay och Belkhodjas (2018) är förmåner som ger organisationer en fördel när det kommer till rekrytering.

Att vara en arbetsgivare inom den kommunala sektorn visar sig vara utmanande eftersom det inte alltid anses som det mest lockande alternativet, många ser på kommunal verksamhet som tråkig och stel, vilket gör det svårt att attrahera nya talanger. För att bli en mer attraktiv arbetsgivare inom offentlig sektor menar vi att det är nödvändigt att erbjuda olika typer av förmåner, och ge de anställda möjligheten att välja vad som passar deras individuella behov bäst eller att anställda som pendlar kan inkludera pendlingstiden som arbetstid. Eftersom detta kan bidra till att locka de kandidater som bor längre ifrån att söka eftersom dessa kandidater inte behöver oroa sig för den extra tid som går åt att pendla. För att attrahera sökande kan företag med fördel skriva ut vilka förmåner som kan erbjudas i tjänsten. Att vara tydlig med vilka fördelar som finns och att ge kandidaterna en känsla av flexibilitet kan hjälpa till att vända den negativa bilden av att arbeta i en kommun. Samtidigt är det viktigt att hålla förmånerna inom rimliga gränser eftersom de finansieras med skattepengar. Förmåner inom kommunal verksamhet kan inte jämföras med vad som kan erbjudas i den privata sektorn, om kommuner börjar erbjuda alltför generösa förmåner kan det skapa irritation hos skattebetalarna som ifrågasätter hur deras pengar används. Därför måste man vara försiktig och noga överväga de förmåner som erbjuds. Vi vill också lyfta fram att som kommunal arbetsgivare måste organisationen upphandla precis allting vilket försvårar processen att lägga till eller ändra förmåner som kan bidra till att göra kommunen mer attraktiv som arbetsgivare. Genom att tydligt belysa dessa utmaningar kan det stimulera reflektion hos organisationer som har en längre beslutsväg när det gäller förmåner. Detta kan möjligen inspirera dem att öka sina insatser för att konkurrera genom att erbjuda mer attraktiva förmåner och arbetsvillkor.

Att attrahera kandidater med den rätta utbildningen för tjänsten är en annan utmaning som vi identifierat. När en tjänst kräver mer specialiserad utbildning, är det ofta svårt att hitta lämpliga kandidater, och de som redan har denna utbildning är ofta mindre benägna till att flytta för ett nytt jobb. För att tackla denna utmaning kan företaget investera i att utbilda sina anställda själva för att ge dem den nödvändiga kompetensen för arbetet. För att göra denna investering synligare bör företag informera om att de står för utbildningskostnaderna redan i annonsen alternativt vid en första intervju. Detta kan bidra till att säkerställa att kandidaterna får den kompetens som krävs för jobbet. Denna typ av förmån kan locka fler att söka tjänsten. Speciellt ser vi att detta kan vara fördelaktigt när det handlar om en fysisk bransch, eftersom intresset för fysiskt arbete inte är lika stort idag som det tidigare varit, många föredrar kontorsjobb eller mindre ansträngande arbetsmiljöer. Det kan bero på att kandidater som är mer praktiskt lagda avstår från att utbilda sig eftersom det traditionellt sett kräver ett mer teoretiskt intresse. Genom att erbjuda utbildning från företaget kan därmed öka antalet kandidater och överbrygga kompetensgapet för fysiska arbeten.

Sammantaget visar respondenternas svar och tidigare forskning på att förmåner kan spela en stor roll när fokuset ligger på att attrahera kandidater, allra främst till mindre attraktiva tjänster, vilken sektor företaget jobbar i samt demografien. Genom att organisationer får insikter i förmånens betydande roll i dessa sammanhang kan risken för

mindre sökande till tjänster sänkas, och det medför att de får in fler potentiella kandidater till deras sökpool.

5.3.3 Kännedom om företaget

Det är viktigt att organisationen har ett positivt rykte för att locka till sig sökande. Eftersom ett positivt rykte sprider sig, och att kandidater som ser på organisationen på ett positivt sätt berättar om detta till människor i sin närhet, kan i sin tur locka fler potentiella kandidater. Detta antagande finner vi även i Koçak m.fl., (2023) forskning som antyder, att tidigare kännedom om företaget kan öka sannolikheten för att kandidater bestämmer sig för att söka tjänsten eller inte, jämfört med om de inte hört talas om företaget alls. Detta menar forskarna kan bero på att de känner sig trygga i vad organisationen står för, eller lockas av möjligheten att arbeta för ett företag de har en positiv uppfattning om (Koçak m.fl., 2023).

Vi vill påpeka vikten av att kontinuerligt arbeta med att förbättra företagets image genom att lyfta fram företaget på olika sätt. Vi menar att vara en attraktiv arbetsgivare är avgörande av flera skäl. Att organisationen är attraktiv som arbetsgivare gör att de lockar till sig nya talanger på en konkurrenskraftig arbetsmarknad. Detta är något som organisationer kämpar med. När kandidater har många alternativ måste arbetsgivaren sticka ut för att locka till sig de bästa kandidaterna för sina roller. Genom att företagsnamnet associeras med att vara en god arbetsgivare med konkurrenskraftiga förmåner, stark företagskultur och positiv arbetsmiljö kan företag skilja sig från konkurrenterna. Att lyckas med employer branding visar sig vara enklare, eller kanske enklare att få igenom, inom den privata sektorn eftersom de inte behöver upphandla om förändringar som den offentliga sektorn kräver. Det visade sig att det generellt sett är kortare beslutsvägar kring exempelvis förmåner och urval inom den privata sektorn än vad den offentliga organisationer genomgår. Att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare är inte bara en fråga om att locka kandidater, utan också om att skapa en arbetsmiljö där medarbetare trivs. Vilket leder till bättre resultat för företaget som helhet. Som en kontrast till att arbeta mot att vara en arbetsgivare, menade en respondent att organisationen var attraktiv för många sökande. Att vara attraktiv för många sökande gav en annan utmaning, att återkoppla till sökande som sökt samma tjänst flera gånger och inte gick vidare i någon av processerna. Sådana svåra samtal kan ge en negativ bild av företaget hos kandidater om rekryterarens återkoppling inte sker på ett tillfredsställande sätt.

För att locka en större kandidatpool är det betydande att organisationer håller sig synliga online, det möjliggör för fler kandidater att få kännedom om företaget, vilket i sin tur ökar chansen att nå ut till en bredare och mer diversifierad grupp av potentiella kandidater. För att attrahera kandidater jobbar organisationer mycket med traditionell annonsering via arbetsförmedlingen. Även om traditionell annonsering kan vara effektivt kan det vara fördelaktigt att komplettera denna strategi med en stark närvaro online. Genom att aktivt använda olika plattformar som LinkedIn och andra sociala medier kan företag inte bara nå ut till fler utan även bygga sitt varumärke som en attraktiv arbetsgivare. Plattformar gör det möjligt för rekryterare att höra av sig till potentiella kandidater på exempelvis LinkedIn om tjänster för att bredda rekryteringen om den traditionella annonseringen inte ger den respons av kandidatpool rekryteraren hade förväntat sig. Att synas är viktigt och att ha ett starkt arbetsgivarmärke mot den målgrupp företaget vill attrahera. Vi vill understryka att LinkedIn är kraftfullt när det

gäller att synas och utan plattformen kan svårigheter med att synas och attrahera rätt kandidater uppstå. En stark online-närvaro gör det också möjligt att engageras med kandidaterna i realtid, svara på frågor och dela insikter om företagets kultur och värderingar, vilket ytterligare förstärker attraktiviteten. Likt våra tolkningar antyder Hristova (2022) att om den utlagda tjänsten inte tilltalar kandidater, kan en svårighet vara att antalet sökande är lågt. Som ett svar på detta, menar författaren att rekryterare har börjat använda sig av onlinerekrytering via betalsidor som LinkedIn som ett komplement till den traditionella annonseringen, för att synas så mycket som möjligt, och det möjliggör för rekryterare att höra av sig individuellt till potentiella kandidater.

Vi har identifierat en av de stora utmaningarna för företag är att rekrytera behöriga kandidater till specialist- och högre chefstjänster. Detta beror på att många av de kvalificerade kandidaterna finns i större städer där arbetsmarknaden är mer dynamisk och lönerna är högre. Företag som är belägna i mindre städer kan inte konkurrera med dessa större städer när det gäller lön och arbetsmöjligheter. För att attrahera talanger och vara en attraktiv arbetsgivare rekommenderar vi företag att kontinuerligt delta i mässor där de presenterar sig själva och sina värderingar, men även att engagera företag i sociala medier för att sprida budskapet om företaget och visa hur de arbetar. Genom att genomföra interna intervjuer med sina anställda för att ta del av anställdas upplevelser av att arbeta på företaget och sedan dela med externa intressenter, kan företag ge utomstående en inblick i företagets arbetsmiljö. Dessa insatser är alla en del av att bidra till företagets strävan att positionera sig som en attraktiv arbetsgivare och locka kandidater till företaget och regionen.

Att rekrytera kandidater för specialist- och högre chefstjänster kan ses som mer omfattande än rekrytering till en icke specialisttjänst. I dessa situationer ser vi att anlita ett externt rekryteringsföretag kan underlätta rekryteringsprocessen. Rekrytering till specialist- eller chefspositioner kan vara mer utmanande eftersom dessa roller kan innebära behov av expertis inom ett smalt område vilket begränsar urvalsgruppen av potentiella kandidater. Dessutom är det ofta hög konkurrens bland de mest kvalificerade kandidaterna. Strategi att anlita ett externt rekryteringsföretag kan baseras på insikten att rekryteringsföretag kan ha bättre resurser, nätverk och expertis för att hitta den mest kvalificerade kandidaten. Detta beror på att rekryteringsföretagens huvuduppgift är rekrytering, till skillnad från HR- eller chefspositioner som utöver rekryteringen även har andra uppgifter som kräver fokus. Speciellt när kvalificerade kandidater inte finns i närheten kan ett externt rekryteringsföretag vara till stor hjälp. Hur når man ut till de kvalificerade kandidaterna som inte aktivt söker jobb och därför missar annonsen? Det är här rekryteringsföretag åter spelar en viktig roll, eftersom de ofta använder sig av headhunting och proaktiva metoder för att hitta passiva kandidater. Rekryteringsföretag har ofta nätverk och verktyg att nå ut till en diversifierad pool av kandidater och därför kan detta vara ett alternativ för att rekrytera talanger som företaget annars inte hade haft tillgång till. Att ta hjälp av ett extern rekryteringsföretag är något som återfinns i Weitzel, Eckhardt och Laumer (2009) forskning som belyser att det är fortsatt aktuellt och effektivt att bemöta utmaningen genom denna metod.

Organisationer har olika förmåga att attrahera kvalificerad personal. Genom att förstå dessa utmaningar kan forskningen hjälpa till att möjliggöra olika synvinklar och perspektiv på tillvägagångssättet för att hantera dem. Det ger också en övergripande förståelse för vilka delar som kräver förbättring och utveckling, vilket i slutändan kan leda till mer effektiva rekryteringsstrategier och ökad konkurrenskraft.

5.3.4 Konkurrens

Konkurrerande organisationer utgör en betydande utmaning i rekryteringsbranschen. Det är inte bara ett enskilt företag på arbetsmarknaden som försöker dra till sig målgruppen av kandidater de riktar in sig på, det finns också flera konkurrenter som också riktar in sig mot samma målgrupp, vilket skapar en ökad konkurrens om talangerna. Detta gör det ännu viktigare för företaget att marknadsföra sig effektivt och skapa en positiv bild av arbetsplatsen för att upplevas som en attraktiv arbetsgivare. Trots dessa utmaningar bör företag vara beslutsamma i sina insatser att skapa en attraktiv arbetsmiljö och locka till sig kandidater. Vi ser att rekryterare inom kommunal verksamhet ofta upplever det som en utmaning just under sommarrekryteringen. Det visar sig uppstå återbud efter att urvalet är gjort och att kandidaterna har tackat ja till kommunens anställning, händer det att konkurrenten i kommunen erbjuder dessa kandidater anställning betydligt senare, men med högre lön. Som resultat tackar kandidaterna nej till kommunens erbjudande vilket tvingar kommunen att börja om i rekryteringsprocessen och finna nya kandidater. Detta skapar en besvärlig situation för kommunen eftersom de inte kan konkurrera med dessa löner. Den tidigare forskning som presenterats belyser dock inte specifikt att konkurrens är en utmaning i rekryteringsprocessen, men den påpekar att vi har en konkurrensutsatt arbetsmarknad (Hristova, 2022).

5.4 Utmaningar i urvalsarbete

I detta avsnitt analyseras och jämförs utmaningar och perspektiv med utgångspunkt i kandidatattraktion från empirin med varandra. Utmaningarna sätts också i relation till tidigare forskning. Genom vår tolkning finner vi flera gemensamma teman och utmaningar inom kravprofilering. Avsnittet lyfter också fram fynd som står i motsats till varandra.

När en tjänst får in över hundra sökande kan det bli svårt för rekryteraren att hinna med att granska samtliga ansökningar och detta skapar svårigheter i urvalsarbetet. En av dessa svårigheter är utformandet av cv:n som rekryterare belyser är av stor vikt under urvalsarbetet. Kandidater som egentligen är väl lämpade för tjänsten kanske inte utformar sina cv:n på bästa sätt, vilket gör det svårt för rekryteraren att identifiera deras potential. Detta genererar ytterligare en utmaning eftersom rekryteraren sällan har tid för att ringa upp alla sökande för att lära känna dem på ett djupare plan eller samt för att kontrollera om något saknas i cv:t som inte lyfts upp. Baron, Musthafa och Agustina (2018) resonemang belyser också tidspress för rekryteringsansvariga i rekryteringsprocessen när det är många sökande som ska granskas.

5.4.1 Välja den mest lämpliga kandidaten

Det visar sig att personliga egenskaper spelar en stor roll i urvalsarbetet, eftersom vi är mänskliga individer med känslor och att de kandidater företag vill anställa behöver ha personliga egenskaper som går i linje med organisationens kultur. Inte bara ur företagets synvinkel att vilja behålla anställda men också för att anställda ska trivas då arbetsprestationer är kopplat till trivsel. Därför behöver de anställdas syn på företaget vara jämförbart med företagets egna bild, vilket skapar en harmonisk arbetsmiljö där både företagets mål och medarbetarnas behov uppfylls. Genom att välja kandidater som inte bara har rätt kompetens utan också passar in i företagets kultur och värderingar och

placera medarbetarna på rätt position i företaget, kan organisationer skapa en mer hållbar och framgångsrik arbetsmiljö. Detta går i linje med vad Bučková, Ubrežiová och Przyłuska-Schmitt (2022) menar, att vid urvalet av den mest lämpliga kandidaten behöver rekryterare både beakta uppfyllande av kriterier i kravprofilen men även att personliga egenskaper ska resonera med organisationens kultur. Bučková, Ubrežiová och Przyłuska-Schmitt (2022) menar att en organisationskultur uppstår av anställdas känslor i samband med organisationens policys, praxis och formade ideér om vad man ska tro och värdera. Genom detta antagande menar Bejinaru, Roman och Tonu (2016) att organisationskulturen förstärks genom att medlemmar lever upp till organisationens värderingar, samtidigt som organisationens medlemmar känner en tillhörighet till gemenskapen.

När det är fler inblandade i rekryteringsprocessens urvalsarbete, kan det ibland bli tudelade åsikter om vilken kandidat som är mest lämplig. Det kan även vara så att chefen favoriserar en viss kandidat, och tror att den är mest lämplig av alla kandidater som sökt tjänsten. Detta gör att det ibland blir svårt att enas i urvalsarbetet när det är flera beslutsfattare. Alla kan ha favoriter, eller någon som sticker ut extra i rekryteringen, men oavsett skilda åsikter är det i slutändan chefen som har sista ordet i urvalsarbetet. När chefer favoriserar en kandidat före en annan, och chefen inte har lika erfarenhet och kunskap i rekrytering som rekryteraren, kan det ge en negativ inverkan på organisationens verksamhetsmål, eftersom kandidaten kan sakna kompetens, erfarenhet och utbildning som tjänsten kräver. Favorisering är en utmaning i sig att hantera, speciellt om man inte är medveten om det. En kandidat som har både korrekt utbildning och erfarenhet samt gör ett gott intryck och sticker ut, är en kandidat som lätt blir en favorit utan att man tänker på det. Chefer, särskilt med längre erfarenhet, tenderar att lita på sin intuition och magkänsla när de väljer kandidater. Detta kan leda till risk för favorisering men för att undvika denna fallgrop kan chefer med fördel samarbeta med HR för att få in ett annat perspektiv och en mer balanserad bedömning av kandidaterna. Ibland upplever rekryterare att chefen inte gör det rätta valet av kandidat, och att vid sådana tillfällen får rekryteraren "klä på" chefen genom att lista fördelar och nackdelar med kandidaterna och förklara varför chefens val ibland inte stämmer in på vad verksamheten och dess mål behöver. Liknande resonemang drar Baron, Musthafa och Agustina (2018), de menar att favorisering är en fallgrop i urvalsarbetet. Deras resonemang kommer från när chefer med större befogenhet väljer att blanda sig i urvalsarbetet för att de vill anställa någon de känner, trots att kandidaten inte uppfyller krav i kravprofilen eller mäter sig med övriga kandidater.

Ett utstickande fynd som vi identifierat i vår tolkning är att en del rekryterare lägger stor vikt på det första intrycket och att det spelar en avgörande roll vid deras urvalsarbete. Utbildning eller tidigare erfarenhet är inte nödvändigtvis viktigare än den känsla rekryteraren får vid möte med en kandidat. Kandidatens inställning och viljan att lära sig samt att kunna representera företaget på ett lämpligt sätt, är mer betydelsefullt än deras formella meriter eftersom arbetsuppgifter kan läras ut, men att vara rätt person för företaget handlar om att ha rätt inställning, något som däremot inte kan läras ut.

5.4.2 Urval i privata och offentliga organisationer

Inom offentlig sektor uppstår utmaningar i att finna kandidater med relevant utbildning, det blir särskilt påtagligt under sommarmånaderna eftersom det då finns behov av behov av sommarpersonal. För att möta det här problemet sänks kraven på kvalifikationer och

därmed kvalitén för att möta de behov som krävs för att hålla verksamheten igång. Det blir svårare att välja ut lämpliga kandidater eftersom de kanske inte riktigt når upp till den nivå av erfarenhet eller utbildning som organisationen egentligen hade önskat. För att tackla dessa utmaningar menar vi att det krävs en kombination av utbildningssatsningar, konkurrenskraftiga erbjudanden och en stark organisatorisk kultur som lockar kandidater och som gör att de anställda vill stanna kvar och bidra till utveckling inom organisationen. Det faktum att offentliga sektorn påverkas mycket av lagar och regelverk borde inte vara ett hinder för att vara konkurrenskraftig nog för att locka lämpliga kandidater. Den byråkratiska processen kan vara långsammare och mer komplex än i den privata sektorn vilket kan medföra att det tar längre tid att fatta beslut, men borde inte leda till en sänkning av kvaliteten på kandidaterna. Våra tolkningar resonerar med vad Waxin, Lindsay och Belkhodja (2018) antyder, att privata och offentliga organisationer möter utmaningen som brist på relevant utbildning i urvalsarbetet. Likt vad Tasmira, Chowdhury och Odoys (2022) kom fram till, en brist på kandidater utan utbildning eller rätt kvalifikationer skapar utmaningar för rekryterare både i utformning av kravprofilen men också i urvalet.

5.4.3 Urval vid chefer och VD:s

Vid högre tjänster som specialisttjänster och chefstjänster är det viktigt att kandidater uppfyller de kriterier som formats i kravprofilen för att kunna gå vidare i rekryteringsprocessen. Vid specialisttjänster och chefstjänster används arbetstester i urvalsarbetet för att få en så heltäckande bild som möjligt av kandidaternas kompetens och lämplighet för rollen. Att testa kandidaterna kan vara särskilt viktigt i dessa sammanhang.

Vi menar att dessa roller kräver både lång erfarenhet och omfattande utbildning, vilket leder till att rekryteraren kan anta att dessa kandidater redan besitter dessa kompetenser utan vidare kontroller. Arbetstester kan användas för att bedöma kandidaternas förmåga att passa in i företaget och benägenhet att utföra arbetsuppgifterna på ett kompetent och tillfredsställande sätt. Dock kan det finnas en gräns på antal tester företaget får tillgång till beroende på vad som ingått i avtalet och att företag därför inte använder sig av dessa tester för lägre tjänster, utan att det anses vara viktigare att ha en noggrann utvärdering för de högre tjänsterna. Där beslutet kan ha större inverkan på företagets riktning och framgång. Majoriteten av rekryterare använder sig av tester i rekryteringsprocessen. Intressant nog finner vi att sex av dem använder dessa tester även för tjänster på lägre nivå än chefstjänster. Detta indikerar att tester spelar en viktig roll, inte bara vid rekrytering av ledande positioner utan också för andra roller i företaget. Dock vill vi påpeka att testerna endast bör användas som ett komplement och inte vara det avgörande momentet. Arbetstester kan vara missvisande eftersom de inte alltid ger en fullständig bild av kandidatens potential och förmåga att lyckas i en verklig arbetsmiljö. Tester kan vara begränsade i vad de mäter och kanske inte fånga upp viktiga personliga egenskaper eller sociala färdigheter som en mänsklig individ kan. Forskning utförd av Biggs, Seech och Russel (2023) menar att man bör involvera en urvalspanel för att fastställa vilken kandidat som är mest lämplig för högre tjänster.

5.4.4 Vilseledande information i urval

När kandidater vill sticka ut från konkurrenterna vid sökande av tjänst, finns det en risk då att de överdriver sina kompetenser och färdigheter i cv:et? Det förekommer att kandidater skickar in påhittade cv:n och risken finns att kandidater överdriver dessa kriterier för att få möjligheten att gå vidare i rekryteringsprocessen och få möjligheten att göra ett gott intryck på intervjun. Detta menar vi bidrar till att rekryteringsprocessen drar ut på tiden om det inte upptäcks i tidigt stadie. I värsta fall kan det leda till att kandidaten anställs och det istället blir kollegorna till den nyanställda som upptäcker problemet vilket kan skapa spänningar och misstro inom teamet. De som faktiskt fått tjänsten på ärliga grunder och gedigen kunskap kan komma att börja tvivla på företagets rekryteringsprocess och integritet. Denna utmaning kan vara svår att behärska men i dessa fall är det viktigt att utgå ifrån magkänslan när något inte känns rätt, om kandidater uppfyller kravprofilen men kandidaten kanske framfört i sitt cv att de rest mycket under tidsperioden de egentligen arbetat, krävs en noggrannare undersökning genom att kontakta kandidatens referenser för att undvika felrekrytering. Våra tolkningar kan sammanliknas med vad Tasmina, Chowdhury och Odoy`s (2022) kom fram till i sin forskning, de fann att när rekryterare skulle finna den lämpligaste kandidaten, att kandidater uppgav till dem att de besitter kunskaper och egenskaper som de faktiskt inte har.

5.4.5 Den kulturella passformens påverkan på urval

Det är inte enbart utbildning och erfarenhet som granskas hos sökande när rekryterare går igenom ansökningar, att ha en personlighet som stämmer överens med organisationens kultur är även en sak som beaktas i rekryteringsprocessen. Att finna kandidater med personliga egenskaper som stämmer överens med företagskulturen är något som en respondent fann vara utmanande, eftersom det är två parter som ska trivas med varandra, kandidaten samt organisationen. En annan respondent resonerar liknande, nämligen att anställa en kandidat med personliga egenskaper som inte stämmer överens med företagskulturen kan skada arbetslaget avsevärt och i sin tur kan detta skapa en mindre trivsamt miljö. Vi tolkar det som att trivsel på arbetsplatsen har en stark koppling till arbetsprestationer, ju mer man trivs desto mer motiverad är man att prestera i verksamheten. Kulturell passform är en central faktor i organisationer menar Bolander (2002) och Kaushik (2018), de belyser att organisationskulturen är ett resultat av de individer som anställs och att egenskaperna hos de anställda påverkar företagets kultur och dynamik. Genom att garantera nuvarande anställda en intervju när de söker en ny tjänst inom företaget kan detta bidra till att minska utmaningarna med att hitta en kandidat som har rätt kulturell passform. Att ge interna sökande en chans, som redan är bekanta med och kulturellt passande till företagets värderingar och arbetsmiljö, minskar risken för kulturella konflikter och missförstånd. Detta kan leda till kostnadsbesparingar, ökad motivation bland anställda som får en chans att utvecklas vilket i sin tur bidrar till att göra organisationen mer attraktiv för kandidater samt en effektiv rekryteringsprocess.

Om två kandidater är direkt jämförbara i att de uppfyller kriterier i kravprofilen, kan rekryterare med fördel testa kandidaterna med ett test som visar på urspårningstendenser, detta för att analysera kandidaternas oönskade beteenden i extrema situationer. Oönskade beteenden hos anställda i organisationen kan påverka medarbetare och organisationskulturen negativt i företaget. Detta är aspekter som både Bolander (2002) och Girotra och Kaushik (2018) lyfter fram i sin forskning.

Vi fann att en rekryterare arbetar med ett salutogent förhållningssätt, vilket är en viktig del av företagets kultur. Detta förhållningssätt fokuserar på att främja hälsa och välbefinnande genom att stärka de positiva aspekterna av en arbetsmiljö. Kandidater som inte förstår eller delar dessa värderingar kan därför ha svårt att passa in, vilket kan skapa friktion i gruppen. En aspekt som har stor påverkan på urvalet men också att urvalet påverkas av vilka egenskaper som skulle passa bäst in i och komplettera arbetsgruppen som kandidaten kommer arbeta i. Ett företag som redan har en viss typ av personligheter i arbetsgruppen kan uppleva det fördelaktigt att söka efter en kandidat som är i motsats till de andra för att diversifiera den befintliga kompetensen för att stärka arbetsstyrkan och öka effektiviteten.

Felrekrytering kan ske trots att man tror sig analyserat och förstått sig på den sluliga kandidaten. Vi fann att förväntningar på tjänster där kandidater inte fullt ut förstår de arbetsuppgifter som ingår i tjänsten de söker skapar stora utmaningar och turbulens i företagets arbetsmiljö. Denna brist på förståelse kan leda till förväntningskrockar och diskussioner mellan kandidaten och företaget, vilket i sin tur kan resultera i att vissa arbetsuppgifter inte utförs. Följden kan bli interna konflikter och störningar i arbetsflödet. Arbetsuppgifter som inte utförs och nonchalant inställning till att anpassa sig efter feedback kan vara problematiskt att hantera både för rekryterare och medarbetare. I många fall använder sig företag av provanställning vilket i situationer som felrekrytering kan agera som en livlina. För att undvika missförstånd kring vad en tjänst innebär kan med fördel en kontrollmekanism i slutet av intervjuer implementeras. Denna kontrollmekanism kan innebära att kandidaten ombeds att kort sammanfatta vad tjänsten innebär. På så sätt kan rekryteraren försäkra sig om att kandidaten har en korrekt förståelse av arbetsuppgifterna. Bolander (2002) samt Girotra och Kaushik (2018) forskning visar att kulturella skillnader kan uppstå om rekryterare inte förstår sig på kandidatens förväntningar vid intervjutillfället. Det i sin tur skapar utmaningar både för organisationen och kandidaten när förväntningar inte matchas med arbetsbeskrivningen, och ett potentiellt missnöje på kandidatens sida skapar en viss rubbning i organisationskulturen (Girotra & Kaushik, 2018).

5.4.6 Att inte missa en ansökan med potential

Några av respondenterna uttrycker att deras största utmaning i urval är att säkerställa att ingen ansökan missas. Rekryterare kan förenkla urvalet med hjälp av urvalsfrågor som kan sälla bort kandidater som inte är kvalificerade. Men vi vill poängtera att det inte är en helt pålitlig metod eftersom en sökande kan ha klickat i fel svar på en fråga, vilket gör att man ändå måste gå igenom alla ansökningar igen. Rekryterare lyfter också att vissa företagssystem upplevs som bristfälliga eftersom de inte har förmågan att filtrera ansökningar effektivt. Detta leder till att man måste gå igenom alla ansökningar manuellt, vilket är både tidskrävande och riskfyllt om man inte vill missa någon kandidat. Detta medför att tid och resurser blir begränsade, att granska alla sökande till en tjänst på ett rättvist sätt blir en stor utmaning. I sådana situationer menar vi att cv:ns utformning spelar en viktig roll i urvalsarbetet. Det medför också att det finns en risk att bra kandidater blir förbisedda på grund av hur de presenterar sig i sin ansökning. Kan man verkligen garantera att en ansökan inte försvinner i mängden? Även om rekryteringsprocessen idag i allt högre grad kan underlättas med hjälp av teknologiska verktyg, är det viktigt att komma ihåg att mänsklig bedömning fortfarande spelar en stor roll och att den mänskliga faktorn är en naturlig källa till fel. Detta resulterar därmed i

att risken för att en kandidats ansökan avvisas eller av misstag förbises inte kan uteslutas, med förebyggas. Enligt Campion och Campion (2024) menar forskarna att AI kan användas för att säkerställa att potentiella kandidater inte förbises bland en stor mängd ansökningar. Genom att använda AI menar forskarna att rekryterare kan analysera ansökningar mer effektivt och objektivt (Campion & Campion, 2024).

5.4.7 Att hålla sig opartisk

Att hålla sig opartisk i urvalet upplevs av rekryterare som den främsta utmaningen i urvalet. En urvalsprocess som inte är opartisk riskerar att bli orättvis, vilket kan leda till att kompetenta kandidater utesluts och företagets mångfald och inkludering påverkas negativt. Den främsta källan till partiskhet i urval är förutfattade meningar och fördomar. Exempelvis kan en kandidat som bor långt ifrån exkluderas från urvalet, man vet ju faktiskt inte om kandidaten planerar att flytta eller är villig att pendla. Har kandidaterna rätt kompetens så menar vi att kandidaten bör kallas till intervju oavsett geografiskt avstånd. Trots att rekryterare strävar efter ett opartiskt urval och är medvetna om dess påverkan är det svårt att helt undvika bias vid urvalsarbetet. För att minska risken för subjektivitet och fördomar kan olika tester i rekryteringsprocessen med fördel användas.

Att rekrytera en kandidat som kommer att bli din nya kollega sätter arbetet med att hålla sig opartisk på prov. I en situation som denna kan det vara extra svårt att hålla sig opartisk eftersom rekryteraren vet att kandidaten kan bli en framtida kollega. Att trivas med sina kollegor är något som många tycker är givande, och som förhöjer trivseln på arbetsplatsen. Därför kan personlig kemi och personliga åsikter påverka urvalet i högre grad än uppfyllande av hårda kriterier som utbildning och erfarenhet. Även om det är viktigt med en god arbetsmiljö och bra relationer med kollegor, uppstår en utmaning kring vad som väger mest? Vad kan rekryteraren ta i beaktning i urvalet utan att gå helt på sina egna personliga åsikter? Att ta ett objektivt beslut i en sådan situation kan därför vara extra svårt. Att i urval använda sig av kompetensbaserad rekrytering kan underlätta objektivitet. Detta är en fördel som återfinns i Golec och Kahyas (2007) forskning, de menar att genom kompetensbaserad rekrytering fokuserar rekryteraren istället på kandidatens kompetens, och bidrar till att inte lägga för mycket vikt vid personliga värderingar.

Det finns delade åsikter kring huruvida digitala intervjuer underlättar eller försvårar rekryteringsprocessen. En del rekryterare föredrar digitala intervjuer eftersom verksamhetens rekryteringsprocess är tidskrävande och digitala intervjuer effektiviserar processen genom att det är tidseffektivt. Genom att minska behovet av fysiska möten sparar digitala intervjuer tid och resurser, vilket ses som fördelaktigt i en snabbt föränderlig miljö. Dessutom eliminerar digitala intervjuer risken för att rekryteraren blir negativt påverkad av ett fysiskt möte med kandidater. Flera rekryterare ställer sig i motsatt åsikt till detta. Under digitala möten kan rekryteraren inte observera kandidatens kroppsspråk, vilket kan ge värdefull information om deras sätt att interagera med andra. Aspekter som ett fast handslag och ögonkontakt kan indikera säkerhet medan undvikande blickar och ett kraftlöst handslag kan indikera nervositet. Brist på dessa ledtrådar uppstår genom digitala intervjuer och gör det svårare för rekryteraren att bilda sig en korrekt uppfattning vilket har bidragit till att fysiska intervjuer föredras. Slutligen återstår det en balansgång mellan utmaningarna och fördelarna med digitala intervjuer och behovet av att fånga upp nyanserna i kandidaternas interaktioner, vilket gör det till

en fortsatt diskussion inom rekryteringsvärlden, där åsikterna varierar beroende på individuella preferenser och tillgängliga möjligheter. Hristova (2022) menar att teknologi i rekryteringsprocessen möjliggör för verksamheter att effektivisera sökandet av lämpliga kandidater. Hristova (2022) antyder även att teknologi tillgängliggör för potentiella kandidater att enklare införskaffa information om organisationer, genom att organisationer marknadsför sig på olika hemsidor.

6. Slutsatser

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser utifrån syfte och frågeställning. Inledningsvis besvaras studiens frågeställning och därefter förs en diskussion kopplad till studiens syfte, som följs av studiens kunskapsbidrag, begränsningar och fortsatt forskning.

6.1 Besvarande av frågeställning och syfte

Syftet med vår studie är att identifiera utmaningar i rekryteringsprocessens kravprofilering, kandidatattraktion och urval för att utveckla insikter som kan bidra till en mer effektiv rekryteringsprocess. För att kunna besvara studiens syfte, formades frågeställningen: Vilka utmaningar möts rekryterare av under kravprofilering, kandidatattraktion och urval? För att uppfylla studiens syfte genomfördes semistrukturerade intervjuer med tio individer som arbetar antingen inom HR eller chefer med erfarenhet av rekrytering. I följande kapitel besvaras forskningsfrågan. Efter att forskningsfrågan har besvarats fortsätter kapitlet med studiens kunskapsbidrag samt studiens begränsningar och avslutas med fortsatt forskning.

6.2 Vilka utmaningar möts rekryterare av under kravprofilering, kandidatattraktion och urval?

Utifrån analyseringen av studiens empiri drar vi slutsatsen att det finns flera olika utmaningar rekryterare möter i rekryteringsprocessens kravprofil, kandidatattraktion och urval. Lång erfarenhet av rekrytering, särskilt i chefsroll, kan ge större säkerhet och förståelse för företagets behov och rekryteringsprocessen som gör att rekryteraren möter färre utmaningar än rekryterare som inte har så många års erfarenhet av rekrytering. Svårigheter att ta fram en kravprofil för tjänster med låga utbildningskrav och större fokus på personliga egenskaper, eller om chefen inte gjort en grundlig analys av behovet. Att balansera kravprofilen visade sig också vara utmanande, att balansera kravprofilen menar vi att respondenter fann en svårighet i att vikta krav som är öppna och stängda. Att framstå som en attraktiv arbetsgivare är ytterligare en utmaning vi ser tar en stor plats ur rekryterarnas perspektiv. Oavsett sektor, erfarenhet eller roll, är en utmaning som rekryterare möter att rekryteringsprocessen kan vara tidskrävande. Detta gäller särskilt när ett stort antal sökande behöver granskas. En central utmaning är att se till att de kandidater som väljs passar in i organisationens kultur. Detta bekräftar att kulturmatchning är ett avgörande element i både privat och offentlig sektor, men det kan få olika former beroende på organisationens mål och värderingar. Resonemang är förenligt med tidigare forskning av Al Mehairi och Zakaria (2014). Inom den offentliga sektorn visar det sig uppstå en utmaning i att komma överens om vilken kandidat som är mest lämplig, eftersom att partiskhet kan uppstå på grund av förutfattade meningar, vilket i sin tur kan påverka urvalsprocessens integritet. Företag i den privata sektorn tenderar att ha ett starkt fokus på effektivitet och snabba resultat. För att hantera utmaningar i urvalsarbetet används ofta teknologi som automatiserade urvalssystem eller filtrering för att sortera ansökningar och underlätta urvalsarbetet. Oberoende av vilken sektor eller roll rekryteraren sitter i ser vi att det upplevs vara en utmaning att bedöma kandidaten i digitala intervjuer. Även om tekniken underlättar smidiga

processer, sparar tid och resurser är det svårt att bilda sig en rättvis och korrekt bild utan fysiska möten.

Sammanfattningsvis menar vi att det finns en koppling mellan erfarenhet, sektor och roll i företaget som påverkar de utmaningar respondenterna möter när de skapar kravprofiler. Erfarenhet och chefsroller tyder på att utmaningarna minskar, medan HR-roller och privat sektor verkar stöta på fler hinder på grund av mer varierande behov och krav. Offentlig sektor tycks ha mer strukturerade processer men riskerar rutinmässiga tillvägagångssätt. Det är nödvändigt att integrera arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare i alla delar av företaget och på olika nivåer för att göra det till en naturlig del av organisationen, vilket i sin tur skapar en arbetsmiljö som är attraktiv för kandidater. Sett från ett annat perspektiv kan hög attraktionskraft skapa egna utmaningar. En organisation som lockar många sökande måste också ge återkoppling till de kandidater som inte går vidare, ibland upprepade gånger då kandidater inte vill acceptera detta. Dessa samtal kan vara svåra och påverka företagets rykte negativt om de inte hanteras korrekt. Både offentliga och privata sektorn upplever liknande utmaningar inom urvalsprocessen. Rollerna som chef eller inom HR påverkar hur dessa utmaningar hanteras. Chefer tenderar att lägga mer vikt vid kultur och personliga egenskaper medan HR fokuserar på kompetens och rättvisa i urvalsprocessen. Samtidigt finns det överlappningar i hur de hanterar dessa utmaningar, vilket tyder på att vissa principer inom rekrytering dyker upp i flera organisationer trots att organisationerna skiljer sig åt, medan andra är mer sektors- eller rollspecifika. Ingen av respondenterna har specifik utbildning inom rekrytering, vilket kan vara en bidragande faktor till de utmaningar de möter. Tidigare forskning visar att många rekryterare anser att utbildning inom området skulle vara värdefull (Tasmina, Chowdhury & Odoy's, 2022). Även om två av våra respondenter menar att det räcker med att lära sig genom erfarenhet, drar vi slutsatsen att specifik utbildning inom rekrytering skulle kunna hjälpa till att minska en del av de utmaningar som rekryterare möter.

6.2.1 Studien i större perspektiv

När organisationer skapar kravprofiler, arbetar med kandidatattraktion och gör urval som inte tar hänsyn till mångfald, kan detta leda till diskriminering och social ojämlikhet. Vilket kan återspegla och förstärka strukturella ojämlikheter i samhället. Ur ett etiskt perspektiv anser vi att organisationer bör sträva efter att inkludera mångfald i sina arbetsgrupper. Konkret innebär detta att skapa en kravprofil som inte är exkluderande och att se över hur organisationen kan arbeta för att attrahera en större representation av samhällets mångfald och att se över urvalsprocessen för att undvika fördomar och partiskhet. Diskriminering vid rekrytering kan påverka hela samhället genom att vissa grupper får färre möjligheter. Vilket i sin tur kan bidra till ekonomisk ojämlikhet och social segregation. Etiskt sett är diskriminering oacceptabelt. Kravprofilen, arbete med kandidatattraktion och urval bör kunna vara utformade för att vara rättvisa och icke diskriminerande. Organisationen bör även beakta arbetstagarnas välbefinnande när de utvecklar kravprofiler och väljer kandidater. Detta kan innebära att inte ställa orimliga krav och att stödja en sund arbetsmiljö, samtidigt som de säkerställer att företaget kan attrahera och välja den mest lämpliga kandidaten för tjänsten. Organisationer bör ur ett etiskt perspektiv sträva efter transparens i sina processer, vilket innebär att de tydligt kommunicerar vad de söker hos kandidater och varför. Detta kan bidra till en rättvis och förutsägbar rekryteringsprocess. För att uppnå mångfald och diversifiering kan organisationen aktivt söka upp underrepresenterade grupper och att

skapa en inkluderande arbetsmiljö där alla medarbetare känner sig värderade och välkomna. På så sätt kan organisationer inte bara bidra till att minska sociala ojämlikheter, utan också dra nytta av de många fördelarna med en diversifierad arbetsstyrka såsom ökad innovation, bättre beslutsfattande och förbättrad produktivitet.

6.2 Kunskapsbidrag

Vår studie har visat på, och belyst att kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsarbete innefattar en mångfacetterad mängd av utmaningar. Genom att identifiera dessa utmaningar har vi skapat en djupare förståelse av hinder i rekryteringsprocessen och vi har lyft dess komplexitet. Vår studie bidrar till möjlighet att ge nya perspektiv och lyfta fram nya insikter kring utmaningar i kravprofilering, kandidatattraktion och urval.

Från vår studie drar vi slutsatsen att dessa utmaningar varierar beroende på rekryterarens erfarenhet, roll i organisationen och den sektor som de arbetar i. Individer som arbetar inom rekrytering kan ta hjälp av vår studie för att öka förståelsen, och få insikter kring utmaningar i rekryteringsprocessen och på så vis kan det hjälpa dem att förebygga samt hantera dessa utmaningar som studien lyfter fram. Studien lyfter fram vårt perspektiv, vår tolkning och förståelse för att organisationens rykte och förmåner är betydande när tjänster är oattraktiva geografiskt, eller i dess arbetsbeskrivning. Företag som är mer mångfaldsorienterad och inkluderande har en bättre chans att attrahera och behålla en bredare pool av talanger. Dessutom är det etiskt och samhällligt värdefullt att arbeta för rättvisa och jämlikhet i rekryteringsprocessen, vilket kan bidra till hållbar utveckling och en mer rättvis arbetsmarknad.

Som slutsatsen lyfter fram, fann vi att erfarenhet och utbildningsbakgrund har en betydande inverkan på hur rekryterare hanterar utmaningar. Ingen av respondenterna hade en specifik utbildning av rekrytering vilket kan bidra till de utmaningar de möter. Vi reflekterar över att en specifik utbildning inom rekrytering kan vara fördelaktig för att minska dessa utmaningar, bidra till att hantera utmaningarna mer effektivt samt även bidra till en optimerad rekryteringsprocess för organisationen. Respondenternas erfarenhet inom rekrytering varierade mellan 3-44 år, och samtliga av dem uppgav att de fann svårigheter i våra områden. Detta tyder på att utmaningar uppstår trots en lång erfarenhet i branschen. Studien kan hjälpa forskare och organisationer att fortsätta utveckla rekryterare genom ett hållbarhetsperspektiv som är anpassade till dagens och framtidens behov, för att på så vis ge personal de rätta verktygen och förutsättningar för att navigera runt utmaningar som uppstår i rekryteringsprocessen.

6.3 Begränsningar

I vår studie valdes ett varierat urval av respondenter, som är geografiskt utspridda inom Sverige. De representerar företag av olika storlekar inom olika branscher vilket kan medföra att de möter olika typer av utmaningar beroende på om organisationen har några hundra anställda eller tusentals. Dessutom inkluderade studien både den privata och offentliga sektorn. En annan begränsning är att ingen av våra respondenter hade specifik utbildning inom rekrytering. Om studien hade inkluderat rekryterare som haft en specifik utbildning i rekrytering kunde detta ha påverkat studiens resultat och kanske gett oss en annorlunda bild av utmaningarna i kravprofilering, kandidatattraktion och urval. Den geografiska begränsningen till Sverige innebär också att våra resultat inte

nödvändigtvis är applicerbara för organisationer i andra länder. Skillnader i arbetsmarknad, kulturella förhållanden och rekryteringsmetoder kan påverka hur rekryterare upplever sina utmaningar. Dessutom, även om vi har representanter från både privata och offentliga sektorn, kan det finnas skillnader i resurser, procedurer och förväntningar som vi inte kunnat utforska fullt ut. Tidigare forskning överensstämmer i viss utsträckning med de resultat vi har nått i vår studie. Detta har delvis gjort det mer utmanande att tillämpa ett kritiskt förhållningssätt på vår egen forskning jämfört med om våra resultat hade varit i direkt motsättning till tidigare forskning.

6.4 Fortsatt forskning

Sammantaget erbjuder vår studie en bred överblick över rekryteringsutmaningarna i kravprofilering, kandidatattraktion och urvalsarbete i olika typer av organisationer inom Sverige. Men för att få en mer nyanserad förståelse av utmaningarna skulle det vara värdefullt att inkludera rekryterare med formell utbildning inom rekrytering samt att jämföra med erfarenheter från andra länder. Att djupare undersöka om utmaningarna rekryterare möter har koppling till genus, år av erfarenhet eller om de utmaningar som studien belyst minskar för rekryterare som har arbetat på samma arbetsplats i mer än 10 år, skulle också vara en intressant och värdefull infallsvinkel att forska vidare på. Ett annat förslag på fortsatt forskning är att begränsa forskningen till respondenter från en och samma bransch eller till och med från samma företag för att få en mer djupgående förståelse av de specifika förutsättningarna och utmaningarna inom en specifik bransch eller företag. Detta skulle kunna bidra till en mer specificerad analys av de faktorer som påverkar de utmaningar som rekryterare möter.

7. Referenser

- Al Mehairi, A. H. & Zakaria, N. (2014). Understanding Organizational Culture for Effective Knowledge Sharing Behaviors in the Workplace. [Elektronisk] *Organizational Cultures: An International Journal*, vol. 13(3), ss.33-52. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-26].
- Baron, I. S., Musthafa & Agustina, H. (2018). The Challenges of Recruitment and Selection Systems in Indonesia. [Elektronisk] *Journal of Management & Marketing Review (JMMR)*, vol. 3(4). ss.185-192. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-29] DOI: 10.35609/jmmr.2018.3.4(2)
- Baron, I. S., Melania & Agustina, H. (2020). The role of psychological testing as an effort to improve employee competency. [Elektronisk] *Journal of Management & Marketing Review (JMMR)*, vol. 5(1). ss.01-15. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-12] DOI: 10.35609/jmmr.2020.5.1(1)
- Bejinaru, R., Roman, C. & Tonu, E. (2016). The influence of organizational culture upon knowledge transfer within organizations. [Elektronisk] *USV Annals of Economics & Public Administration*, vol. 16(2), ss.100-110. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-26].
- Biea, E. A. Dinu, E., Bunica, A. & Jerdea, L. (2023). Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. [Elektronisk] *European Business Review*. Tillgänglig: Emerald [2024-04-05] DOI: 10.1108/EBR-05-2023-0162
- Biggs, A. T., Seech, T. R. & Russel, D. W. (2023). Selecting senior leaders in the public sector: Challenges and best practices. [Elektronisk] *Psychological Services Publisher: Educational Publishing Foundation*. Tillgänglig: APA PsycArticles [2024-04-11] DOI: 10.1037/ser0000800
- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Diss. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. Uppl. Liber AB.
- Bučková, J., Ubrežiová, I. & Przyłuska-Schmitt, J. (2022). Sustainability as part of a knowledge-based organizational culture. [Elektronisk] *Agricultural Management*, vol. 24(1). ss.27-32. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-06].
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. [Elektronisk] *Journal of Applied Psychology*, vol.8(4). ss.546-561. Tillgänglig: APA PsycArticles [2024-04-11]. DOI: 10.1037/0021-9010.82.4.546
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. 3. Uppl. Liber AB.
- Fisher, D. M., Milane, C. R., Sullivan, S. & Tett, R. P. (2021). A Critical Examination of Content Validity Evidence and Personality Testing for Employee Selection.

[Elektronisk] *Public Personnel Management*, vol. 50(2). ss.232-257. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-04-11] DOI: 10.1177/0091026020935582

Girotra, R. & Kaushik, R. (2018). Recruiting challenges of e-commerce start-ups in India. [Elektronisk] *Journal of Organisation & Human Behaviour*, vol. 7(2-3). ss.47-54. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-04-08]

Golec, A. & Kahya, B. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. [Elektronisk] *Computer and industrial engineering*, vol. 52(1). ss.143-161. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-26] DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.004>

Heide, M. P., Schröder, S., Wittemann, N. & Don, P. (2024). Employer Branding – Employer Attractiveness as a New Mindset in the Healthcare Sector. [Elektronisk] *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol.12(1). ss.70-85. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-04-24] DOI: 10.2478/mdke-2024-0005

Hristova, S. (2022). A Study of the Recruitment and Selection Process in the ICT Sector: the HR Perspective and Creating Advantages. [Elektronisk] *Journal of Human Resource Management*, vol. 25(1). ss.42-51. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-26]. DOI: 10.46287/jhrmad.2022.25.1.4

Hunkenschroer, A-L. & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. [Elektronisk] *Journal of Business Ethics*, vol. 178(4). ss.977-1007. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-27]. DOI: 10.1007/s10551-022-05049-6

Koçak, A., Derous, E. Born, M. & Duyck, W. (2023). What (not) to add in your ad: When job ads discourage older or younger job seekers to apply. [Elektronisk] *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 31(1). ss.20-26. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-04-12]. DOI: 10.1111/ijsa.12385

Langer, M. Roulin, N. & Oostrom, J. K. (2023). Diversity and technology—Challenges for the next decade in personnel selection. [Elektronisk] *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 31(3). ss.355-360. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-07] DOI: 10.1111/ijsa.12439

Lhommeau, B. & Rémy, V. (2022). Candidate selection criteria: A summary of the recruitment process. [Elektronisk] *Economics and Statistics*, vol. 534(35). ss.61-81. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-12] DOI: 10.24187/ecostat.2022.534.2079

Moore, O. A., Livingston, B. & Susskind, A. M. (2022). Résumé screening heuristic outcomes: an examination of hiring manager evaluation bias. [Elektronisk] *Equality, Diversity & Inclusion*. Vol.42(1). ss.104-134. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-04-11]. DOI: 10.1108/EDI-04-2021-0115

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur & Kultur.

- Nair, V. & Vohra, V. (2023). Culture Fitment Based Hiring: Are Recruiters Happy? [Elektronisk] *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 59(2). ss.277-291. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-02]
- Nicholls, S., Wegener, M. Bay, D. & Cook, G. L. (2012). Emotional Intelligence Tests: Potential Impacts on the Hiring Process for Accounting Student. [Elektronisk] *Accounting Education*, vol. 21(1). ss.75-95. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-03-11] DOI: 10.1080/09639284.2011.598709
- Rienecker, L. & Jørgensen, Stray, P. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. 4. Uppl. Liber AB.
- Rozario, S. D., Venkatraman, S. & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. [Elektronisk] *Challenges*, vol. 10(2). ss.1-22. Tillgänglig: RePex/IDEAS [2024-02-26] DOI: <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Tasmina, C. T. & Udoy, M. R. (2022). Challenges in Recruitment Process: A Study of Non-Government Hospitals in Bangladesh. [Elektronisk] *International Journal of Management, Accounting and Economics*, vol. 9(9). ss.583-593. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-27] DOI: 10.5281/zenodo.7180054
- Tholen, G. (2022). Matchmaking under uncertainty: how hiring criteria and requirements in professional work are co-created. [Elektronisk] *Employee Relations*, vol. 45(3). ss.606-614. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-04-25] DOI: 10.1108/ER-06-2022-0262
- Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik*. 4. Uppl. Liber AB.
- Ufuoma, E. & Omekwu, C. O. (2022). Challenges of Recruitment and Selection Process of Librarians in Federal University Libraries in South-South, Nigeria. [Elektronisk] *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, vol. 12(2). ss.29-40. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-26] DOI: 10.5865/IJKCT.2022.12.2.029
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [2024-04-07] https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. [2024-04-07] https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf
- Waxin, MF., Lindsay, V. & Belkhodja, O. (2018). Workforce localization in the UEA: recruitment and selection challenges and practices in private and public organizations. [Elektronisk] *The Journal of Developing Areas*, vol. 52(4) ss.99-113. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-26] DOI: 10.1353/jda.2018.0054

Weitzel, T., Eckhardt, A. & Laumer, S. (2009). A Framework for Recruiting IT Talent: Lessons from Siemens. [Elektronisk] *MIS Quarterly Executive*, vol. 8(4). ss.175-189. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-04-14]

Yoon, S. W., & Park, J. G. (2023). Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation. [Elektronisk] *International Journal of Manpower*, vol. 44(2), ss.231-2246. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2024-02-25] DOI: 10.1108/IJM-01-2021-0004

8. Bilagor

Bilaga 1: Missivbrev och förfrågan om medverkan i intervju

Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av studenter under utbildning

Hej! Detta är en förfrågan om ditt deltagande i forskningsstudien utmaningar i rekryteringsprocessen. Med detta vill vi även belysa att deltagandet är helt frivilligt och att du när som helst kan återkalla ditt deltagande. Dina personuppgifter kommer att hanteras med största möjliga konfidentialitet och med ditt samtycke. Uppgifter som samlas in under forskning kommer enbart att användas i forskningens ändamål och du kommer att vara anonym när resultatet presenteras. Ljudupptagningen kommer att sekretessbehandlas och sedan raderas efter att studien blivit godkänd.

Lovisa Bjerke Nilsson och Sandra Hallström heter vi som genomför forskningen. Vi är två ekonomistudenter som läser sista terminen på ekonomprogrammet genom Högskolan Väst. Forskningsstudien sker i samband med vårt självständiga examensarbete. Examensarbetet kommer att publiceras i "DIVA". Syftet med vår studie och vad som kommer att undersökas är vilka utmaningar rekryterare möter i rekryteringsprocessen för att tillhandahålla värdefulla insikter för att optimera rekryteringsprocessen genom att ge rekryterare kunskap om effektiva metoder för att hantera utmaningar.

Forskningsstudien kommer att ske under vecka 15-16 och om du väljer att delta i studien kommer detta innefatta en intervju med ljudupptagning där vi kommer att ställa frågor till dig utifrån din yrkesroll som chef eller inom HR. Intervjun förväntas pågå under 1-1,5 timme och tillsammans bokar vi en passande tid för intervjun.

Endast Lovisa, Sandra och vår handledare Ksenija kommer ha tillgång till dina personuppgifter. Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan Väst, som nås via mail, registrator@hv.se eller via telefon 0520-22 30 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen finns på, hv.se/dataskydd/. Har du frågor om dataskydd kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud på dataskydd@hv.se.

För eventuella frågor eller funderingar är du välkommen är du välkommen att kontakta oss via mail:

Lovisa Bjerke Nilsson: lobj0010@student.hv.se

Sandra Hallström: Sandra.hallstrom@student.hv.se

Handledare för examensarbetet är Ksenija Peggär: Ksenija.peggar@hv.se

Studien kommer att registreras via Högskolan Väst och bearbetas enligt med GDPR och i enlighet med de forskningsetiska principerna.

Samtycke till deltagande i forskningsstudien: Utmaningar i rekryteringsprocessen

- JA, jag har läst informationen och samtycker till deltagande i studien: utmaningar i rekryteringsprocessen
- JA, jag samtycker till ljudupptagning i samband med studien: utmaningar i rekryteringsprocessen

Datum.....

.....
Deltagarens namnteckning

.....
Namnförtydligande

Bilaga 2: Figur 4, övergriplig information om respondenterna och verksamheter

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erfarenhet av rekrytering x år	44	23 / 7	3	6	8	20	9	5	8-9	5
Roll i organisationen	Chef	Chef / HR	HR	HR	HR	HR	Chef/HR	HR	Chef	HR
Sektor (Privat = P Offentlig = O)	P	O	O	P	P	O	P	P	P	O
Antal anställda	210	1200	1280	4100	170	200	2500	1200	499	200

Vid intervju med respondent 2 satt två stycken anställda från organisationen med, en från HR samt en chef.

Bilaga 3: Intervjuguide

Inledande intervjufrågor:

- Kan du berätta kort om din roll i verksamheten?
- Har du någon utbildning inom rekrytering?
- Hur många års erfarenhet har du av rekrytering?

Intervjufrågor rekryteringsprocessen

- Hur ser stegen ut i rekryteringsprocessen du/ni använder er av?
- Använder ni er av några tester i rekrytering? Vilka? Varför?
- Har ni en intervjumall?
- Digital intervju/fysisk intervju, vilken tycker du är bäst? Varför?
Fördelar/nackdelar?
- Uppstår tidsbrist i rekryteringsprocessen? Om ja, hur hanteras den? Hur skulle det kunna förbättras?

Intervjufrågor utmaningar:

- Vilka anser du är de främsta utmaningarna i kravprofilering och urval? Vad tror du det beror på? exempel?
- Hur hanterar du dessa? / vad krävs för (egenskaper?) att kunna hantera/lösa dem?
- Vad skulle kunna förbättras? Hur skulle man kunna förbättra det för att effektivisera kravprofilering och urval?
- Har det uppstått konflikt eller krock mellan er som ansvarar för rekryteringsprocessen om vilken kandidat som är bäst lämpad? Om ja, hur har ni gått tillväga för att lösa det?

Intervjufrågor kravprofilering:

- Hur formar du/ni en kravprofil?
- Finns det vissa krav som finns med i alla kravprofiler ni skapar?
- Är det svårt att skapa en kravprofil? Vad är det svåraste?
- (Kan du ge ett exempel på det?)
- Hur attraherar du kandidater? Vilket är det mest effektiva sättet? Varför?
- Vilka aspekter är viktiga att tänka på i annonsen för att locka rätt sökande?
- Vilka ansvarar för kravprofilen? Är det flera med i beslutstagandet?
- Hur tas beslut i vilka kandidater som ska kallas till intervju?
- Har ni någon gång anpassat kravprofilen under rekryteringsgången? Dvs ändrat om kriterierna på grund av kandidaterna?

Intervjufrågor urval:

- Vad baserar / hur gör ni urvalet bland kandidater för en tjänst? Vad är av mest vikt? Vem har sista ordet?
- Är det svårt att inte låta personliga åsikter påverka urval? Hur gör du för att det inte ska ske?
- Hur utvärderar ni kandidaterna utifrån att de ska passa in både i företagskulturen och i rekryteringsprocessen? Involveras kollegor/team?
- Hur värderar ni erfarenhet gentemot potential hos kandidaterna?
- Vilka är de kriterier som väger tyngst i urval av kandidater?
- Kan personlighet vara av vikt om två kandidater matchar kompetenser och erfarenheter? Hur gör ni om flera kandidater matchar i fler kriterier?

Tack så mycket för att du ville delta i vår intervju. Är det något du vill tillägga eller känner att vi har missat att fånga upp?

Bilaga 4: Sökning av vetenskapliga artiklar

Främst har databasen Business Source Ultimate använts för att söka efter relevanta artiklar som användes i den teoretiska referensramen. Vid sökningen av artiklar kombinerades söksträngar relaterade till utmaningar i rekryteringsprocessen, psykologiska tester samt kompetensbaserad rekrytering, vilka blev för utmaningar i rekryteringsprocessen (“challenges and “recruitment*” or “selection process”) (onboarding and hiring or recruit*) (recruitment process or hiring process and challenges) psykologiska tester (psychological testing and assessment) (“skill testing” and personality testing and “recruitment*”) och för kompetensbaserad rekrytering (competence based or competency based and recruitment or selection or interview*). Vi fann en svårighet i att generera fram sökresultat till den kompetensbaserade rekryteringsprocessen då resultatet av våra kombinerade söksträngar summerades upp till 5 träffar.

Artiklarna har sökts fram med inklusionskriterierna engelska som språk, full-text, kvalitetsgranskad vetenskaplig artikel, vilket vi har säkerställt genom att använda filtret “referee-granskade” och sedan gjordes en granskning av artiklarnas abstract för att sälla ut artiklar som inte bidrog till att besvara studiens syfte. Publiceringsdatum mellan 2007-2024 har inkluderats. Sökningen har utgått från flera olika fraser som sedan sattes ihop till söksträngar.

Bilaga 5: Författares individuella bidrag och delaktighet

Enligt Högskolan Västs regler och riktlinjer för utbildning på grund och avancerad nivå (Dnr HV2019/521) ska för **de examensarbeten som skrivits av två studenter** redogöras för varje students individuella bidrag till, och delaktighet i arbetet. Bilagan bifogas examensarbetet.

Ange författarnamn och följande förkortningar i tabellen.

HI = *huvudinsats* innebär att huvuddelen av beskrivningen i kolumnen är gjord

LI = *likvärdig insats*, innebär att insatsen delas lika med en annan författare

BI = *bidragande insats* innebär mindre insats än HI men levererad insats.

- = markera med streck om ingen *insats/ingen delaktighet*

Namn	Uppsatsid é	Litteratur sökning/ inläsning	Metod-desig n	Data- insamling	Analys/ Tolkning slutsats	Manus- författande	Presenta tion, försvar, opponeri ng
Lovisa Bjerke Nilsson	LI	LI	LI	LI	BI	LI	LI
Sandra Hallström	LI	LI	LI	LI	HI	LI	LI



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande