



Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats i företagsekonomi 15 hp

# Rekryteringsprocessers utformning

*Hur ser en optimal rekryteringsprocess ut?*

**Examenarbete i företagsekonomi, kandidatexamen – organisation**

**Vårterminen 2014**

**Författare:** Trajanoska, Aleksandra

**Författare:** Yapisan, Duygu

**Handledare:** Ahmadi, Ahmad

**Examinator:** Olsson, Anna-Karin

# Förord

Denna studie är avsedd som ett underlag för studenter som studerar på universitet och högskolor. Studien är också avsedd till rekryteringskonsulter, ekonomer och personalansvariga på arbetsmarknaden. Studien presenteras som ett underlag för hur organisationer kan via kompletta och välplanerade rekryteringsprocesser undvika felrekryteringar. Vi presenterar i underlaget hur rekryteringsprocessens delfaser kan optimeras för att bespara tid för organisationer. Studiens underlag riktar sig för samtliga organisationer på marknaden.

Vi vill framföra ett speciellt tack till våra deltagande organisationer. Deras engagemang gav uppsatsen en större tillförlitlighet. Detta genom intervjuer och underlag som stärkte uppsatsens uttalanden.

Vi vill även tacka de personer som tog sig tid till att läsa vår uppsats. Deras konstruktiva kritik resulterade till att uppsatsen utvecklades och deras synpunkter samt vägledning har stärkt vår uppsats.

Vi tackar alla som har stöttat oss under hela uppsatsen!

Trollhättan 10 september 2014

Duygu Yapisan & Aleksandra Trajanoska

# Sammanfattning

**Titel:** Rekryteringsprocessens utformning

**Termin:** Våren 2014

**Kurs:** Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen - Organisation (EXC504)

**Författare:** Trajanoska, Aleksandra & Yapisan, Duygu

Rekrytering är ett aktuellt ämne på arbetsmarknaden detta för att rekryteringar sker dagligen i organisationer. Att rekrytera fram rätt person är viktigt då personalen är organisationens främsta resurs. Rätt kompetens, kvalifikationer och erfarenheter hos kandidaten stärker organisationens position på marknaden. Syftet med rekryteringsprocesser är att finna organisationens främsta resurs och därför ses rekryteringsprocessen som en åtgärd för att uppfylla organisationens behov.

Denna studie behandlar ämnesområdet rekrytering och dess applicering på marknaden. Vi har samlat in vårt empiriska material genom intervjuer med rekryteringskonsulter från två bemanningsföretag och en kommun. Fokuseringen ligger på att undersöka och tolka rekryteringsprocessernas planeringar, genomförande och resultat. Vår undersökning ska tolka hur felrekryteringar kan uppstå i organisationer och hur en rekryteringsprocess kan utformas för att undvika felrekryteringar. Organisationerna upplever felrekrytering som ett vanligt problem oavsett organisationernas branscher, därför är två bemanningsföretag och en kommun aktuella i denna studie. Syftet är att bidra med en tolkning utifrån de empiriska underlagen och teoretiska perspektiven.

Studien har utgått från ett kvalitativt metodval och hermeneutiska tolkningsläran för att möjliggöra en tolkning och förståelse av informationsunderlagen. Vi utgick från ett induktivt synsätt och har skapat oss egna tolkningar av respondenternas uttalanden. Rekryteringskonsulterna menar att organisationer bevarar sin konkurrerande position på arbetsmarknaden genom en optimal rekryteringsprocess. Vi har tillsammans med respondenternas tolkning kopplat samman våra individuella slutsatser till en gemensam helhetsbild.

Vår slutsats om rekryteringsprocessers utformning är att organisationerna ska inkludera fem faser för att undvika felrekryteringar. Att planera och skapa rätt underlag i rekryteringsprocessens förberedelsefas underlättar sökprocessens annonsering. Urvalsprocessen kan optimeras när rekryterare utgår från ett planerat underlag. Underlaget ska innehålla efterfrågade faktorer som organisationsmål och organisationens behov. Introduktionen och uppföljningen, som kommer näst i rekryteringsprocessen, varierar beroende på organisationers strategiska val i tidigare processdelar. Vi rekommenderar att organisationer genomgår en introduktion med de nyanställda personerna och lägger fram en uppföljningsplan. En optimal rekryteringsprocess är enligt oss möjlig och organisationernas viktiga aspekter tydliggörs efter de behov organisationen efterfrågar.

# Abstract

**Title:** Recruitment Process design

**Term:** Spring 2014

**Course:** Bachelor thesis in Business Administration, Bachelor Organization (EXC504)

**Authors:** Trajanoska, Aleksandra & Yapisan, Duygu

Recruitment is a current topic in the labor market for this recruitment is done daily in organizations. To recruit the right person is important when employees are the organization's greatest resource. The right skills, qualifications and experience of the candidate will strengthen the organization's position in the market. The purpose of the recruitment process is to find the organization's most important resource, and thus considered the recruitment process as a measure to meet the needs of the organization.

This study discusses the subject recruitment and its application in the market. We have collected our empirical data through interviews with recruitment consultants from two employment agencies and municipalities. The focus is on examining and interpreting the recruitment process, the planning, implementation and results. Our investigation will interpret how felrekryteringar may arise in organizations and how the recruitment process can be designed to avoid felrekryteringar. Organisations experiencing wrong recruitment as a common problem regardless of the industry organization, therefore, two employment agencies and a municipality in question in this study. The aim is to contribute with an interpretation based on the theoretical perspectives and empirical evidence.

The study was based on a qualitative method selection to allow an interpretation and understanding of information under the Act. We started from the hermeneutic interpretation and doctrine have created their own interpretations of respondents' statements. Recruitment consultants argue that organizations maintain their competitive position in the labor market through an optimal recruitment process. We have, together with respondents' interpretation linked together our individual findings to a common whole picture.

Our conclusion about recruitment processes design is that the organizations will include five stages to avoid wrong recruitments. To plan and create the right basis in the preparatory stage of the recruitment process facilitates the search process advertising. The selection process can be optimized when recruiters based on a planned basis. The dossier contains demand factors as organizational goals and needs of the organization. The introduction and follow-up, which comes next in the recruitment process, will vary depending on organizations' strategic choices in the earlier parts of the process. We recommend that organizations are undergoing an introduction to the new employees and presents a follow-up plan. An optimal recruitment process is under us possible and our important aspects are clarified by the needs of the organization demands.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introduktionsavsnitt .....</b>                     | <b>1</b>  |
| 1.1 Introduktion .....                                   | 1         |
| 1.2 Problemdiskussion.....                               | 2         |
| 1.2.1 Problemformulering.....                            | 4         |
| 1.3 Syfte.....   | 4         |
| <br>   |           |
| <b>2. Metoddiskussion .....</b>                          | <b>5</b>  |
| 2.1 Vetenskaplig synsätt .....                           | 5         |
| 2.2 Undersökningsansats .....                            | 6         |
| 2.3 Kvalitativ datainsamling .....                       | 6         |
| 2.3.1 Urval .....  | 7         |
| 2.3.2 Intervjuer.....                                    | 8         |
| 2.4 Anonymitet och forskningsetik .....                  | 9         |
| 2.5 Analys- och tolkningsmetoder.....                    | 9         |
| 2.6 Källkritik.....                                      | 10        |
| 2.7 tillförlitlighet och överförbarhet .....             | 11        |
| <br>   |           |
| <b>3. Teoretisk referensram.....</b>                     | <b>12</b> |
| 3.1 Inledning .....                                      | 12        |
| 3.1.1 Motivering till val av teori .....                 | 12        |
| 3.2 Rekrytering .....                                    | 14        |
| 3.3 Rekryteringsprocesser .....                          | 14        |
| 3.3.1 Organisationsrekryteraren.....                     | 17        |
| 3.3.2 Förberedelsefasen.....                             | 18        |
| 3.3.3 Sökprocessens metoder .....                        | 19        |
| 3.3.4 Urvalsprocess/gallring- tester och intervjuer..... | 21        |
| 3.3.5 Urvalsprocess/gallring- anställning .....          | 23        |
| 3.3.6 Introduktion på arbetsplatsen .....                | 25        |
| 3.3.7 Uppföljning .....                                  | 25        |
| 3.4 Teoretisk sammanfattning .....                       | 27        |
| 3.5 Tolkningsmodell .....                                | 29        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. Empiri.....</b>   | <b>31</b> |
| 4.1 Organisationspresentation .....   | 31        |
| 4.2 Deltagande organisationers uttalanden- 1,2 & 3 .....                            | 31        |
| 4.2.1 Inledning .....   | 31        |
| 4.2.2 Förberedelsefasen.....  | 32        |
| 4.2.3 Sökprocessens metoder .....   | 33        |
| 4.2.4 Urvalsprocessen- tester och intervjuer .....                                  | 34        |
| 4.2.5 Urvalsprocessen- anställning .....  | 36        |
| 4.2.6 Introduktion på arbetsplatsen .....   | 36        |
| 4.2.7 Uppföljning .....   | 36        |
| 4.3 Sammanfattning- Intervjuunderlag från deltagande organisationer (1,2 & 3) ..... | 38        |
| <br>  |           |
| <b>5. Analys och diskussion .....</b>   | <b>39</b> |
| 5.1 Inledning .....   | 39        |
| 5.2 Förberedelsefasen .....   | 41        |
| 5.3 Sökprocessens metoder.....  | 42        |
| 5.4 Urvalsprocess/gallring- tester och intervjuer.....                              | 45        |
| 5.5 urvalsprocess/gallring- anställning .....                                       | 46        |
| 5.6 Introduktion på arbetsplatsen.....  | 48        |
| 5.7 Uppföljning.....  | 49        |
| <br>  |           |
| <b>6. Slutsats.....</b>   | <b>51</b> |
| 6.1 Reflektioner .....  | 53        |
| 6.2 Rekommendationer till fortsatta studier .....                                   | 53        |
| <br>  |           |
| <b>7. Källförteckning.....</b>  | <b>55</b> |
| <br>  |           |
| BILAGA 1 .....  | I         |
| BILAGA 2 .....  | III       |

# 1. INTRODUKTIONS-AVSNITT

---

## 1.1 INTRODUKTION

Rekryteringar sker kontinuerligt för att utveckla och förstärka organisationens marknadsposition. Rekrytering är en metod där organisationer genomgår ett urval av kandidatansökningar för att utveckla organisationen. Organisationer ser rekryteringar som en metod där konkurrensen på arbetsmarknaden kan förstärkas (Boudreau J & Rynes S, 1985). För att uppnå konkurrenskraft kan organisationernas image utvecklas och förstärkas med hjälp av rätt arbetskraft (Bracken, 2007 & Carroll m.fl., 1999; Williamson m.fl. 2002). Rekrytering som metod är intressant och viktig, detta för att den planerade rekryteringen berör kompetens, kunskap, intelligens och utveckling som påverkar organisationens framgång. Rätt rekryterad kandidat kan vara nyckelfaktorn till organisationernas framgång (Heraty & Morley, 1999).

Felrekrytering kan upptäckas när organisationerna har anställt en kandidat som inte uppfyller de behov organisationen efterfrågar. Felrekrytering innebär att kandidaten som har rekryterats inte uppfyller de krav som organisationen har satt upp för att kunna hantera olika arbetsuppgifter. Det kan vara till exempel att den nyanställda saknar viss kunskap eller social färdighet som behövs (Arthur, 2006). Ur ett organisatoriskt perspektiv blir felrekrytering aktuellt eftersom att organisationerna är de som drabbas främst av de konsekvenser felrekryteringar medför. Främst handlar konsekvenserna om de finansiella resurser som organisationerna investerar när de rekryterar.

Studier som har gjorts på uppdrag av bemanningsorganisationer som Poolia visar att det uppstår felrekrytering vid en av tio nyanställningar. Undersökningen resulterar till att en felrekrytering kan kosta mellan 5 hundra tusen – 1,5 miljoner kronor (Lagerman, 2011). Ytterligare forskning pekar på att organisationer lägger vikt på att hitta en efterfrågad kompetens med hjälp av olika verktyg som anpassas för den specifika rekryteringen (Judge & Ferris, 1992; Kirnan m.fl. 1989).

Tidningen Metro uppmärksammar att dagens organisationer anlitar professionella rekryterare för att tillsätta rätt personal. Professionella rekryteringsföretag blir aktuella när organisationer upplever tidsbrist till att genomföra en utförlig och planerad rekryteringsprocess (Larsson, 2014). Facktidningen *Personal och Ledarskap* påpekar hur viktigt det är för organisationer att planera processens utförande och inkludera de stadier som undviker felrekrytering av kandidater. Facktidningen beskriver att urval är ett verktyg för organisationerna som ska fatta rätt beslut av en kvalificerad kandidat (Dickinson, 2013).

Finansiella kostnader blir aktuella vid felrekryteringar. SHL är ett rådgivningsföretag som rådgör organisationer till hur de kan nå framgång. Via tester presenterar SHL lösningar till hur organisationerna kan utvecklas och nå den framgång som strävas. Studier gjorda på uppdrag av SHL visar på att svenska företag drabbas finansiellt med

cirka 13 miljarder kronor varje år (Edenhall, 2004). Organisationer som rekryterar behöver finansiella tillgångar för att kunna planera rekryteringsprocessen utförlig och genomföra den. För att undvika felrekryteringar behöver flera aspekter analyseras, detta för att undvika eventuella konsekvenser. Anställer organisationerna en kvalificerad kandidat påverkas organisationen positivt ur flera perspektiv.

Organisationer ser rekryteringar som en strävan till att täcka de behov som finns inom organisationen. Vi som blivande ekonomer på väg ut i arbetslivet anser att det är intresseväckande att se hur organisationer bedömer en kvalificerad kandidat utifrån kandidaternas förmåga, kunskap och erfarenheter. Vilka metoder som anses vara viktiga att inkludera och analysera för att få en komplett bild av en kandidat. Det är därför intressant att studera hur felrekryteringar kan undvikas och vilka aspekter som kan vara avgörande för organisationerna.

## **1.2 PROBLEMDISKUSSION**

Att rekrytera rätt kandidat har i forskningsstudier uppmärksammats och välgenomtänkta processer är avgörande för hur organisationerna kan undvika felrekryteringar (Montgomery, 1996). I Sverige genomfördes en undersökning 2011 på uppdrag av Poolia som visar på att en av tio nyanställda kandidater har blivit felrekryterade (Lagerman, 2011). Organisationers rekryteringsprocesser behöver planeras och identifiering av vilka aspekter som är nödvändiga att inkludera i processen bör ske, detta för att undvika felrekryteringar. Det är organisationer som berörs av felrekryteringar och de upplever felrekryteringar främst efter genomförda rekryteringsprocesser. Detta när rekryteraren upptäcker att fel strategiska metoder har valts. Felrekrytering är när en kandidat inte är tillräckligt kvalificerad till att uppfylla organisationens behov och mål. Specifika kunskapsområden och erfarenheter tjänsten kräver behöver uppfyllas av kandidaten för att hen ska anses som kvalificerad för tjänsten. För organisationer som upplever att felrekryteringar har genomförts behöver en rekryteringsprocess inledas på nytt.

Felrekryteringar är tidskrävande och finansiellt kostsamt, det är anledningen till varför organisationer behöver rekrytera rätt kandidat från första början. Organisationer som strävar efter en konkurrenskraftig position på arbetsmarknaden använder rekrytering som en metod. Organisationens utvecklingsmöjlighet består främst utav de organisationsanställda och vikten av att rekrytera rätt bör ske korrekt för att undvika eventuella konsekvenser av felrekrytering (Sandstedt, 2013). Undersökningen som är gjord på uppdrag av SHL visar på att svenska företag upplever felrekryteringar och drabbas finansiellt med cirka 13 miljarder kronor varje år. I studien ses kandidaternas personligheter och kvalifikationer som aspekter att ta hänsyn till men att organisationer behöver se kandidaten i en komplett bild. Det innebär att en noggrann analys om kandidatens anpassning till organisationskulturen är aktuellt (Edenhall, 2004).

Studien genomförd på uppdrag av Poolia har resulterat till att felrekryteringar påverkar organisationen via flertals aspekter. Finansiellt, arbetskraft, konkurrensposition med



flera. Finansiella aspekterna sker på grund av att processkostnader fördubblas när rekryteringen behöver påbörjas på nytt. Den nya rekryteringsprocessen ska ersätta den felrekryterade kandidatens position. Arbetskraften blir lägre under tiden rekryteringen sker och exemplifierade situationer kan uppstå: produktionsföretag kan uppleva lägre produktion, kontorspersonal kan jobba övertid för att hinna med arbetsuppgifterna, byggföretag behöver flera dagar på sig till slutproduktion. Ökade kostnader och minskad arbetskraft kan resultera till trött personal som kan påverka konkurrenspositionen för organisationen. Motivationsbrist kan förekomma bland anställda och åtgärder för rekrytering av ny kandidat behöver ske omgående (Lagerman, 2011).

Poolias undersökning visar att det är viktigt att rekryteraren använder rätt verktyg som upptäcker och utvärderar kandidaternas erfarenheter, kompetenser, personlighet och drivkrafter (Lagerman, 2011). Ytterligare ett antal aspekter som noggrant kan analyseras för att undvika felrekryteringar är kandidatens kunskaper och utbildningsgrunder. Analyseringen kan stärka valet av en kvalificerad anställning som uppfyller organisationens behov. Dagens organisationer väljer att genomgå tester med kandidater för att få en grundlig uppfattning om kandidatens kunskaper och färdigheter. Variationer av de tester som granskas förväntas ge rekryteringsteamet en komplett bild av kandidaten (Helsing, 1990).

Rekryteringsteamet bör inte enbart förlita sig på de granskade testerna då kandidatens anpassning till organisationen kan motvisa testernas resultat. Kandidatens anpassningsförmåga till organisationens normer och arbetsmiljö bör utvärderas. Kandidaten förväntas förutom kunskap och erfarenhet också kunna passa in i organisationens kultur och omgivning. Resultatens konsekvenser kan medföra svårigheter i rekryteringsprocessen och bedömningen om kandidatens anpassning till organisationen kan övervägas ytterligare. För rekryteringsteamet handlar det om att förebygga felrekrytering genom att granska flera aspekter av kandidaten och sträva efter en komplett bild. Det är via en komplett bild som rekryteraren kan avgöra om kandidaten är kvalificerad.

Felrekryteringar går inte att undvika men förebyggande metoder och strategier förekommer för att planera rekryteringsprocessen optimalt. En rekryteringsprocess anses som optimal ur två perspektiv. Första perspektivet är en korrekt identifiering av vad organisationer efterfrågar, exempelvis organisationers behov och organisationsmål. En korrekt identifiering möjliggörs när organisationer skapar sig förståelse och klarhet om vad som efterfrågas av rekryteringsprocessen och till vilket syfte rekryteringen genomförs (Breaugh J & Starke, 2000). Andra perspektivet är när flera aspekter är övervägda innan rekryteringsprocessen genomförs. Aspekter som metodval, tidsperspektiv, realistiska beslutssituationer, påverkningar med flera. Optimala rekryteringsprocesser är välplanerade som besparar tid för organisationens rekryteringsteam. Genom att överväga flera aspekter till hur en kvalificerad kandidat kan anställas utifrån organisationens erfarenheter och behov, kan rekryteringsteamet förebygga felrekryteringar.

Det är ur ett organisationsperspektiv som rekryteringsprocessen ska anses vara optimal. Organisationerna är de som drabbas främst av rekryteringsresultatets för- och nackdelar vilket utmärker sig mest på de finansiella resurserna. Vi ser därmed att organisationerna måste kunna upptäcka de viktiga aspekterna för att förebygga felrekrytering och optimera rekryteringsprocessen.

Varje organisation har olika behov som kan variera när arbetsätten i organisationerna skiljer sig i förhållande till varandra. Montgomery (1996), Breugh J och Starke (2000), Abduli (2013) samt Bracken (2007) menar att arbetssätt i rekryteringsprocessen leder till att organisationerna lättare kan välja kvalificerade kandidater. Det krävs att varje enskild organisation tillsammans med sina medarbetare identifierar de behov och krav som finns för att genomföra en optimal rekryteringsprocess.

### **1.2.1 Problemformulering**

Huvudfråga:

*Hur ser en optimal rekryteringsprocess ut?*

Underfråga:

*Vilka aspekter är viktiga att utgå från för att kunna uppnå en optimal rekryteringsprocess, för att undvika felrekrytering?*

### **1.3 SYFTE**

Vi vill få insikt i rekryteringsprocessernas planering, genomförande och resultat. Syftet är att bidra med en tolkning utifrån de teoretiska perspektiven och respondenternas uttalanden. Detta för att redogöra för hur rekryteringsprocesserna kan optimeras och hur felrekrytering kan förebyggas.

## 2. METODDISKUSSION

---

*Avsnittet berör vårt val av vetenskapliga perspektiv i studien. Urval och datainsamling som berör studiens utformning presenteras. Dessutom redogörs det hur intervjuerna genomfördes och vilka tekniska metoder som användes i denna studie.*

---

Vi ser metod som ett verktyg, tillvägagångssätt och en strategi vid uppsatsskrivandet. Det handlar om vilken princip vi väljer att utgå från, för att kunna förflytta oss från ett stadie till ett annat. Metodlärnan talar om vad vi ska ha som utgångspunkt och hur vi ska bete oss i olika situationer menar Hartman (2004).

### 2.1 VETENSKAPLIG SYNSÄTT

Hermeneutik och positivism är två forskningsmetoder. Hermeneutik är en tolkningslära som baseras på att tolka och förstå innebörd av de datamaterial man samlar in under studien (Bryman & Bell, 2011). Det betyder att skribenten tolkar de material som har samlats in i forskningssyfte. Tolkningen sker av studiens resultat utifrån primär, sekundär och vetenskapliga källor. Positivismen är motsatsen till den hermeneutiska forskningsmetoden. Betydelsen av positivistiskt synsätt är att sträva efter absolut sanning. Via mätning, observation och experiment strävar forskningen efter absolut sanning (Ibid). Kvalitativ och kvantitativ metod är ytterligare två forskningsmetoder som inkluderas i vetenskapliga forskningar. Kvalitativa metoden innebär att intervjuer och enkäter tolkas för att få en bredare förståelse om ämnesområdet ur ett samhällsperspektiv. Den kvantitativa metoden är lik positivismen, vilket innebär att statistiska resultat analyseras för att forska inom ämnesområdet (Ibid).

Vi har valt att utgå från det hermeneutiska synsättet som är studiens vetenskapliga riktning. Detta för att vi inte strävar efter absolut sanning i vår studie. Vi vill öka vår förståelse om hur organisationer kan undvika felrekryteringar. Felrekryteringar behöver studeras på en djupare nivå vilket motiverade vårt val av kvalitativ metod. Valet av kvalitativ metod gjordes för tolka innebörden av respondenternas uttalanden utan några genomförda mätningar (Gilje & Grimen, 2008; Bryman, 2001). Vi är medvetna om att våra egna erfarenheter och våra uppfattningar kan komma att påverka studiens utformning.

Vårt val av hermeneutiska synsättet anses som lämpligt då vi vill studera ämnesområdet. Strävan till att tolka de informationsunderlag som finns för studien ger oss möjlighet till ökad förståelse om hur en optimal rekryteringsprocess kan utformas och vilka aspekter som kan förebygga felrekryteringar. Rekryteringsprocessernas utformning är en central del i våra forskningsfrågor. Vi har via vårt val av synsätt strävat efter en djupgående studie. Detta genom att tolka större och mindre avgörande

aspekter till hur rekryteringsprocesserna kan optimeras. Vi har genom våra tolkningar skapat oss en uppfattning om vilka aspekter som kan ligga till grund för att kunna uppnå en optimal rekryteringsprocess och undvika felrekrytering.

## **2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS**

Thurén (2007) uttalar om två synsätt som används inom vetenskapligt skrivande, induktivt och deduktivt. Induktivt synsätt innebär att studien baseras efter det empiriska materialet som har samlats in. Utifrån ett induktivt synsätt kopplar författarna samman studiens insamlade material för att besvara studiens forskningsfråga. Deduktivt synsätt är motsatsen till induktiv och är likt det positiviska synsättet. Det innebär att det deduktiva synsättet strävar efter logiska förklaringar genom att studera hårddata.

Utifrån det hermeneutiska synsättet och med den kvalitativa metoden har vi tolkat de insamlade materialen i denna studie. Vårt val av metod gjordes för att förstå respondenternas uppfattningar och upplevelser om rekryteringsprocesserna. Vi använde intervju som metod i denna studie för att förstå hur rekryteringsprocessen upplevs under rekryterarnas olika arbetsförhållanden.

I denna studie utgick vi från ett induktivt synsätt. Vårt empiriska material har varit utgångspunkten i studien och vi har därefter arbetat för att finna en lämplig teoretiskt referensram. Vårt val av ett induktivt synsätt anser vi har stärkt vår studie och våra egna tolkningar av det insamlade underlaget. Respondenternas uttalanden, upplevelser och erfarenheter har medfört en tydligare förståelse till hur rekryteringsprocesserna upplevs i praktiska arbetssituationer. Detta genom att koppla samman det empiriska materialet med den teoretiska referensramen. Kvalitativa metoden har tydliggjort förutsättningarna till vilka aspekter som är viktiga och mest påverkbara för en optimal rekryteringsprocess (Hartman, 2004). Detta för att vi har, via kvalitativa metoden, tolkat den sociala verkligheten som uttalas i det empiriska materialet. Via våra val av metoder har även vår förståelse till vilka aspekter som kan påverka felrekryteringen utvecklats.

## **2.3 KVALITATIV DATAINSAMLING**

Studiens empiriska material består utav fem intervjupersoner som har intervjuats för att studera vilka aspekter som är viktiga att inkludera i en optimal rekryteringsprocess. Respondenterna som deltar i studiens empiriska insamlade material är från två skilda branscher där en kommun och två bemanningsföretag bidrar med personliga åsikter och erfarenheter till studien. Vi valde att intervjua personer som arbetar dagligen med rekryteringar på arbetsplatsen och har erfarenheter om vilka resultat rekryteringarna kan ge. Valet av en kommun och två bemanningsföretag ligger till grund efter

organisationernas intresse till att delta i studien. Studiens syfte mejlades till ett tjugotal olika organisationer i skilda branscher och tre återkopplingar skedde.

I studien har vi använt oss av personliga intervjuer som metod. Detta för att personliga intervjuer gav oss möjlighet till att få en tydligare bild av respondenternas uttalanden med hjälp av deras kroppsspråk och direkta konversationer. Dalen (2007) menar att aspekter där känslor, tankar och erfarenheter som respondenterna förmedlar under intervjun är viktiga utifrån hermeneutiken. Vi valde att utforma våra intervjuer utifrån en semistrukturerad metod. Semistrukturerad intervju innebär att vi kunde omformulera våra frågeställningar under intervjun med respondenterna. Det empiriska materialet förstärktes och konversationen med respondenterna blev naturliga. För att respondenterna kunde förbereda sig inför intervjuerna valde vi att mejla intervjuguiden till respondenterna så att de kunde ge oss ett medvetet godkännande (Bilaga 1). Detta för att respondenterna skulle vara medvetna om att dem kunde besvara intervjufrågorna utan att överstiga företagspolicyn. Intervjuguiden omfattar studiens syfte och problemformuleringar. Detta för att under intervjun lyfta relevanta diskussionsfrågor riktade till studien. Intervjuerna pågick i fyrtiofem minuter med respektive respondent.

Vid insamling av det empiriska materialet utgick vi från områdesprincipen (Dalen, 2007). Det innebär att intervjuare börjar intervjun med övergripande frågor för att sedan driver konversationen till studiens centrala frågeställningar. Därför valde vi vid intervjuerna att utgå från områdesprincipen då våra frågeställningar i början var öppna, avslappnade och bekväma. Vi fokuserade på att erbjuda respondenterna en tydlig konversation i en bekväm miljö för att sedan kunna fråga om de centrala aspekterna med studiens syfte. För att erbjuda respondenterna en bekväm miljö genomfördes varje intervju på arbetsplatsen hos respektive respondent.

### **2.3.1 Urval**

Bemanningsföretagen och kommunen valdes för att utvidga vår förståelse och tolkning av hur rekryteringsprocesserna kan appliceras på två skilda branscher.

Skilda branscher gav studien två skilda perspektiv till hur rekryteringsprocesserna används inom organisationerna. Organisationerna genomför rekryteringar för ett syfte men användningen av olika strategiska metoder förekommer baserat på vad dem efterfrågar. Kommunens och bemanningsorganisationens respondenter gav oss inblick till hur rekryteringsprocesser påbörjas och hur de avslutas, vilka konsekvenser som kan uppstå och viktiga aspekter som kan övervägas. Kvalitén i vårt material är från två skilda perspektiv till hur rekryteringsprocessen används, påverkas och vilket resultat det medför. Att studera processernas användning från skilda perspektiv ger oss inblick till hur processen kan optimeras oberoende bransch.

I vår studie hade vi som utgångspunkt att genomföra minst sex intervjuer, detta för att ge oss en bredare synvinkel på studiens område. En av bemanningsorganisationerna och kommunen erbjöd två intervjupersoner vardera med befattningar som rekryterare och rekryteringskonsulter medan ena bemanningsorganisationen erbjöd en intervjuperson.

Vår återkoppling till organisationerna var att vi önskade tre intervjupersoner från respektive organisation men det var inte möjligt. Kommunikationen med organisationernas kontaktperson resulterade till att samtliga organisationer hade tidsbrist. Studien begränsades därmed till fem intervjuer och vi valde att påbörja intervjuerna med allmänna frågor och därefter driva frågeställningarna till studiens syfte. Anledningen var för att studiens empiriska material skulle vara informationsrik och att respondenternas svar skulle vara tillräckliga.

### **2.3.2 Intervjuer**

Ett schema planerades och intervjuerna genomfördes under vecka 13-14 (2014). Respektive organisation bidrog med respondenter för att presentera användningen och utformningen av deras rekryteringsprocesser. Antalet intervjuer fördelades mellan oss författare. Detta för att hinna intervju varje respondent under de givna tiderna.

Genomförda intervjuer planerades noggrant och metoden personliga intervjuer valdes som lämpligast. Valet av personliga intervjuer gav oss en möjlighet till att träffa respondenterna personligen och observera deras arbetsmiljö på arbetsplatsen. Att träffa respondenterna förtydligade vår tolkning av deras åsikter. Valet av de fem respondenterna fokuserades på en variation av kunskap, erfarenhet och kompetens. Vår kontaktperson, i respektive organisation, var den som genomförde valet av respondenter.

Vid utförandet av intervjuerna valde vi att utgå från en semistrukturerad intervjuguide. Intervjuguiden var den samma för samtliga organisationer (Bilaga 1). Detta för att vi ansåg att den semistrukturerade intervjuformen skulle ge oss ett utrymme till att föra en avslappnad konversation och anpassa frågorna under varje intervju. Intervjuformen valdes av två skäl som grundas på Dalens (2007) uttalanden. Dels att respondenten och intervjuaren skulle föra en konversation sinsemellan och att vi som intervjuare fick utrymme till att omformulera frågorna och anpassa dessa till situationen. Valet av semistrukturerad intervju valdes även för att sträva efter mättnaden av det empiriska materialet. Intervjuguiden användes som en checklista av oss intervjuare för att stämma av våra intervjufrågor.

Dalen (2007) presenterar olika hjälpmedlen som intervjuare kan utgå från under intervjun. Vi valde att använda papper och penna som är ett av de klassiska intervjuhjälpmedlen. Detta för att vi ansåg att vi kunde hantera den givna informationen och dokumentera den under intervjun. Vi valde att genomföra intervjuerna var för sig. Detta för att erbjuda respondenterna en bekväm och öppen konversation. Vi fick även möjlighet till att föra diskussioner mellan oss författare och diskutera olika perspektiv om hur organisationen arbetar med rekryteringsprocessen, vad respondenterna ser som viktiga och nödvändiga. Diskussionerna bidrog till tydligare förståelse om hur olika branscher arbetar med begreppet rekrytering, vilka aspekter respektive organisation ser som viktiga.

## **2.4 ANONYMITET OCH FORSKNINGSETIK**

Vid insamlingen av vårt empiriska material var det viktigt för oss att vara tydliga med vilket syfte vår studie hade. De involverade blev informerade om att uppsatsen kommer finnas tillgänglig på en av Högskolan Västs databaser. Studien kommer vara sökbar via nätet och vara en offentlig handling.

Bryman (2001) påpekar vikten av de etiska principerna som intervjuaren bör tänka på vid intervjun. Det är viktigt att respondenterna förstår samtyckekravet och ger ett godkände av deltagandet i undersökningsstudien. Konfidentialitetskravet blev aktuellt i studien när respondenterna ville vara anonyma. Konfidentialitetskravet som är en av de etiska principerna innebär att konversationerna mellan intervjuperson och respondent hanteras noggrant. Detta för att materialet enbart användas för studiens syfte. Det var således viktigt att vi som intervjuare hade i åtanke att inte studera respondenters privatliv så ingående och att inte föra respondenterna bakom ljuset vilket Bryman (2001) menar är viktigt att tänka på. För att undvika detta var vi tydliga och ärliga med vad vår studie gick ut på.

Respondenterna informerades innan intervjuerna påbörjades om studiens syfte. Vi talade om att den information som samlas in kommer enbart att användas i denna studie. Anonymitet var det som vi ville tydliggöra för varje respondent. Om en av respondenterna inte kände sig tillfreds med att deras namn offentliggjordes skulle vi skriva studien utan någon specifik utnämning av varje respondent. Eftersom två av respondenterna ville vara anonyma valde vi att anonymisera samtliga respondenter. Detta innebar att vi dokumenterade de uppfattningar, åsikter och upplevelser som framfördes anonymt där läsaren inte kan avslöja vilken av respondent de olika uttalandena härstammar från. Vår avsikt var att ge varje respondent möjlighet till ett självbestämmande vid intervjun.

## **2.5 ANALYS- OCH TOLKNINGSMETODER**

Vi har under denna studie arbetat med kvalitativt ansats och kontinuerligt strävat efter att tolka. Den teoretiska referensramen och det empiriska materialet har vi tolkat utifrån ett induktivt synsätt. Dessa metoder har för oss varit ett verktyg att kunna tolka våra insamlade material och kunna skapa egna samt gemensamma uppfattningar av respondenternas uttalanden. Därefter kopplade vi dessa till den teoretiska referensramen för att besvara uppsatsens problemformulering och syfte.

Den kvalitativa metoden med den hermeneutiska tolkningsläran har gett oss utrymmet till att tolka fram en bild av nuläget i respektive organisation. Detta genom att vi vid varje intervju lade vikt på att tolka respondenternas uppfattningar, åsikter och upplevelser i organisationen (Bryman, 2001).

Under intervjun valde vi att dokumentera respondenternas svar stegvis efter hur deras rekryteringsprocess sker från början till slut. Renskrivningen av respondenternas svar underlättade jämförelsen av respondenternas uttalanden med varandra. Sättet vi valde att tolka respondenterna svar kunde variera beroende på hur öppen varje respondent var. Vid intervjuerna tolkade vi respondenternas kroppsspråk och de reaktioner vi fick efter vissa frågor (Dalen, 2007). Därefter skedde tolkningen i samband med renskrivningen av intervjuerna. Respondenternas svar tolkades en extra gång för att dokumentera ner deras sätt att se på rekryteringsprocessernas användning i organisationerna i den mån vi kunde.

I samband med renskrivningen av respondenternas svar valde vi att kategorisera deras uttalanden i den ordning som de beskrev sina rekryteringsprocesser. Genom att vi följde samma mönster i rekryteringsprocessernas faser bevarades uppsatsens strukturella upplägg och vi kunde tolka hur respektive organisation arbetar med begreppet rekrytering. Aktuella kategoriseringar blev: förberedelsefasen, sökprocessens metoder, urval-tester och intervju, urval-anställning, introduktion på arbetsplatsen samt uppföljning.

## **2.6 KÄLLKRITIK**

Källa beskriver var vi ursprungligen får vår kunskap från i denna studie. Källkritik handlar om att sätta värde på de utvalda källorna och göra en bedömning av deras trovärdighet. Det finns två olika typer av källor: skriftliga och muntliga. Inom den skriftliga kategorin berörs tryckt formalia exempelvis böcker, brev, tidningar och magasin. Intervjusvar, uttalanden, dokumentärer och med flera är muntliga källor (Thurén, 1997).

Efter genomförandet av intervjuerna insåg vi att vårt val av respondenter kan medfört konsekvenser. Våra kontaktpersoner från respektive organisation kan ha gjort ett medvetet val vid erbjudandet av respondenter. Vi menar att kontaktpersonerna kan ha valt ut respondenterna på grund av två alternativ. Första alternativet är att intervjuerna gjordes med de respondenter som är försiktiga av sig och medvetna om vad som är tillåtet och inte tillåtet att föra en dialog om. Andra alternativet är att kontaktpersonerna egentligen inte hade någon baktanke med att erbjuda de respondenter som hen gjorde. Vi som författare ansåg att uppsatsen kunde förlora validitet om respondenterna hade första alternativet som baktanke. Konsekvenserna för uppsatsen blir att den korrekta bilden av respektive rekryteringsprocess inte har den önskade validitet som vi i uppsatsen har strävat efter.



## 2.7 TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET

Bryman och Bell (2011) uttalar att tillförlitlighet vid kvalitativ studie har fyra beståndsdelar: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och förmågan att styrka och förstärka presenterade studier i uppsatsen. Vi stävade efter information och de material som kommer från trovärdiga källor. Med detta menar vi att forskare har studerat ämnet rekrytering i vetenskapliga artiklar med vidare hänvisningar till andra vetenskapliga källor.

Empiriska materialet som har samlats in via respondenternas uttalanden beaktar vi som tillförlitliga. Detta för att respondenternas uttalanden är varandra lik trots deras etniska bakgrund, ålder, branschorganisation och erfarenheter. Respondenternas praktiska erfarenheter bidrar med känslor och perspektiv som styrker det empiriska materialet. Ytterligare en aspekt som styrker respondenternas tillförlitlighet är jämförelsen med studiens teoretiska referensram. Utifrån vår tolkning kan vi se sammankopplingar från respondenternas och vetenskapens uttalanden. Vi strävade efter en variation av kunskaper av våra respondenter. Detta för att vi ville få svar på studiens frågeformuleringar. Vi anser att respondenternas kunskaper väger tungt i denna studie som ökar tillförlitligheten och möjliggöra överförbarhet. Med detta menar vi att respondenternas uttalanden kan tillämpas i andra kontexter.

Överförbarhet kan vara aktuellt i denna studie. Detta för att det empiriska materialet är studiens centrala del och studiens resultat kan tillämpas vid andra kontexter (Bryman & Bell, 2013). Rekrytering som metod används för samma syfte oberoende bransch. Studien har en bred bild på begreppet rekrytering och dess användning. Respondenternas uttalanden utvidgar studiens perspektiv genom skilda åldrar, bakgrunder, erfarenheter och befattningspositioner.

## 3. TEORETISK REFERENS RAM

---

*Avsnittet för den teoretiska referensramen presenterar forskningsstudier med teorier och modeller om begreppet och fenomenet rekrytering och rekryteringsprocesser.*

---

### 3.1 INLEDNING

Uppsatsens teoretiska referensram har inkluderat vetenskapligt material som vi har samlat in via två databaser: Emerald och ABI Inform. Vidare studier från forskare och författare utvecklar och presenterar vetenskapliga perspektiv på hur rekryteringsprocesserna praktiskt kan appliceras i organisationer. Vald litteratur används som stöd för att besvara uppsatsens problemformulering. Vi har utgått från aktuella sökord för att finna relevant information till det insamlade materialet:

- *Rekrytering, rekryteringsprocess, organisation, organisationsrekrytering, personlighet, personlighetsdrag, anställning, kvalifikationer & felrekrytering*
- *Recruitment, recruitment process, organization, organization recruitment process, personality, personality traits, employment, qualifications & wrong recruitment*

Uppsatsens teoretiska referensram baseras främst på vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Avgränsningen av vetenskapliga artiklar och avhandlingar gjordes för att bevara en tillförlitlighet i det insamlade materialet. Detta genom att i våra sökningar av artiklar avgränsa oss med peer-review. Tidigare skrivna uppsatser har inspirerat vårt val av sökord och väglett oss till relevanta material.

#### 3.1.1 Motivering till val av teori

Den teoretiska referensramen har berört ämnesområdet rekrytering och de aspekter som anses vara viktiga vid processens genomförande. Våra kritiska tankar kring valet av litteratur var svårigheten i att hitta tillräcklig litteratur i tryckformat som är vetenskapligt granskad. Det har handlat om att studera rekryteringsprocesserna och upptäcka hur felrekrytering kan undvikas vilket litteraturen inte har tillåtit fullt ut. Däremot ser vi vissa positiva aspekter med valet av litteratur som är att vi har kunnat utvärdera rekryteringsområdet i det stora hela. Det insamlade materialet presenterar vad en rekryteringsprocess innehåller samt hur en process kan planeras och utföras för att kunna undvika felrekrytering. Vi anser att de negativa aspekterna vi upplevt med litteraturen kompletteras av de elektroniska källor och utav studiens empiriska material.

De olika perspektiven som tidigare studier har riktats mot och har berört internrekrytering, svårigheter i rekryteringen, chefsrekrytering, rekrytering och bemanningsfrågor etcetera. Tidigare forskningsområden inom förståelsen och planeringen av optimal rekryteringsprocess förekom inte i den mängd som vi önskade. Hur en rekryteringsprocess kan påverkas har tidigare studerats av Breaugh J och Starke (2000) samt Carroll m.fl. (1999) som presenteras i denna studie.

Ämnesområdet och de material som avsnittet berör anses vara relevanta för uppsatsens syfte och problemformuleringar. Avsnittet innehåller en presentation av två rekryteringsprocesser som illustreras av Carroll m.fl.(1999) samt Breaugh J och Starke (2000) med uttalanden om skilda aspekter och olika syften för den rekryterande organisationen. Carroll m.fl. (1999) redogör för rekryteringsprocessens viktiga aspekter till varför en anställning behöver ske och vilka arbetsuppgifter som blir aktuella. Ytterligare en aspekt som analyseras och identifieras är de kvalifikationer och kunskapsförmågor organisationen förväntar sig att kandidaten har. Breaugh J och Strakes (2000) styrker Carrolls m.fl. (1999) med tillägg av två ytterligare aspekter. Breaugh J och Starke (2000) menar att organisationerna ska överse och analysera de metod- och strategival som är optimala för organisationernas rekryteringsprocess. Metod- och strategival förväntas gynna organisationerna i resultatet när analys av de uppsatta organisationsmålen och behoven fullbordas. Det förekommer likheter i Carrolls m.fl. (1999) samt Breaugh J och Starkes (2000) presenterade rekryteringsprocesser. De uttalar att organisationer behöver identifiera och analysera anledningen till rekryteringsprocessens genomförande. Att analysera kandidatqualificering ses som en viktig del i de presenterade rekryteringsprocesserna. Detta för att undvika felrekryteringar.

Uppsatsen presenterar en kompletterad rekryteringsprocess inspirerad av Carrolls m.fl. (1999) samt Breaugh J och Starkes (2000) rekryteringsprocesser. För att fullkomligt kunna komplettera processen tilläggs faser som: *organisationsmål och behov, kandidatqualificeringar (förberedelsefasen), strategiska metoder (sökprocessens metoder) och resultatanalys (uppföljning)* (Geoff 2007; Heraty & Morley 1998; Judge & Ferris 1992; Louw 2013; Russo 1995). De kompletterande faserna till rekryteringsprocessen syftar till att ge läsaren en inblick i och tolkning om innebörden av varje processmoment. Rekryteringsprocessernas faser presenteras för att undvika felrekrytering av kandidat.

Vad en rekryteringsprocess bör inkludera och hur processerna utförs presenteras i underrubrikerna nedan. Detta utifrån ett induktivt synsätt då vi utgick från det empiriska material som vår grund. Följande underrubriceringar skrivs i den ordning som vi har tolkat att organisationerna kan utgå från innan och under rekryteringsprocessens genomförande. Vårt empiriska material har vart som stöd till teorins utformning:

Begreppet rekrytering presenteras för att introducera ämnesområdet och näst beskrivs rekryterarens position samt ansvar i processen. Detta för att hen ses som en viktig resurs när organisationerna genomför sina rekryteringsprocesser. Resterande faser som vi tolkar förväntas ingå i rekryteringsprocesser presenteras i följande ordning:

*förberedelsefasen, sökprocessens metoder, urval- tester och intervju, urval- anställning, introduktion på arbetsplatsen och uppföljning.*

### **3.2 REKRYTERING**

Olika källor, forskare och undersökningar definierar rekrytering med skilda ord. Enligt Montgomery (1996) och Williamson m.fl. (2002) är rekrytering en definition för organisationer som fokuserar på att matcha kandidater efter tillgängliga tjänster som uppstår. Det är när arbetskraften inom organisationerna behöver förstärkning och utveckling som en rekryteringsprocess blir aktuell. Ur det traditionella perspektivet ser Judge och Ferris (1992) rekrytering som ett stadie där organisationer matchar ansökningshandlingarna efter organisationernas efterfrågade kunskaper. Det är organisationens identifiering av kunskapsbehov som är avgörande ifall utvecklingsmöjligheter kan ske.

Johanson m.fl. (2008) ser rekryteringen som en metod där organisationer utgår från att behålla sin konkurrerande position på marknaden och utvecklas. Organisationernas behov och värderingar behöver identifieras för att utformningen och anpassningen av möjliga strategiska val ska kunna gynna organisationen. Bracken (2007) definierar rekrytering som en konkurrensdriven strategi på arbetsmarknaden för organisationerna, där utformningen av rekryteringsstrategier är utmanande.

Rekryteringsprocesserna utformas och genomförs ur strategiska val för att gynna organisationen (Aaker, 1989). Sandstedt (2013) tillägger att ett välstrukturerat rekryteringsarbete inkluderar planering och eftertänksamhet. Att anställa rätt kandidat efter efterfrågande aspekter utvecklar organisationen och konkurrenspositionen behålls stabilt. Heraty och Morley (1998) samt Aaker (1989) presenterar olika aspekter som påverkar valet av efterfrågad kandidat. Kunskaper, kompetenser och erfarenheter är ett antal aspekter som presenteras och noggranna övervägningar behöver ske mellan möjliga kandidater. Detta för att undvika felrekrytering av kandidat.

### **3.3 REKRYTERINGSPROCESSER**

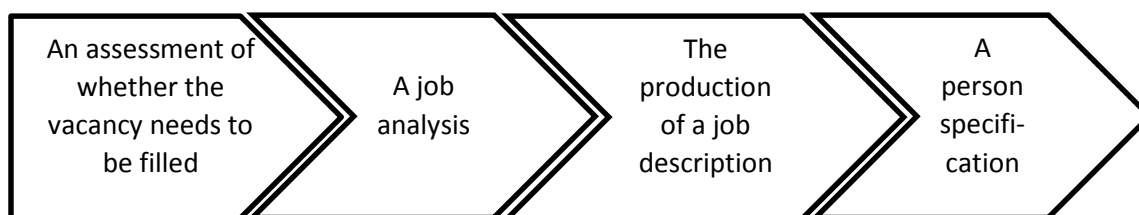
Rekryteringsprocesser utformas som mest korrekta när organisationerna förstår sammanhanget med processens användning (Breaugh J & Starke, 2000). För organisationerna är det viktigt att inse anledningen till varför en rekryteringsprocess påbörjas, för vilket syfte. Det handlar om att se rekryteringsprocessen ur olika aspekter med kunskap om att beslutna val påverkar organisationen.

Carroll m.fl. (1999) påpekar att en rekryteringsprocess behöver utformas från ett antal aspekter som utgångspunkt där grundunderlaget ska stärka rekryterarens val av

kandidater. Kandidaten är lämplig efter de kunskaper och kompetenser som organisationerna är i behov av (Russo m.fl. 1995). Sandstedt (2013) tillägger att:

”Det gamla talesättet att människor är den viktigaste tillgången är fel. Det är inte människor som är den viktigaste tillgången. Rätt människor är det”

Carroll m.fl. (1999) presenterar fyra aspekter som organisationers rekryteringar kan baseras på: ”... an assessment of whether the vacancy needs to be filled, a job analysis, the production of a job description and a person specification.” (Carroll m.fl. 1999 s.1). Det är viktigt att inkludera de fyra aspekterna när organisationer rekryterar för att nå ett optimalt resultat. Större organisationer har behov av att genomföra sina startfaser för att rekrytera på ett noggrant sätt, medan mindre organisationer inte behöver arbeta lika noggrant med de fyra aspekterna. Detta är för att mindre organisationer fokuserar på den aktuella tjänstens viktiga perspektiv behöver behärskas av den nyanställda.



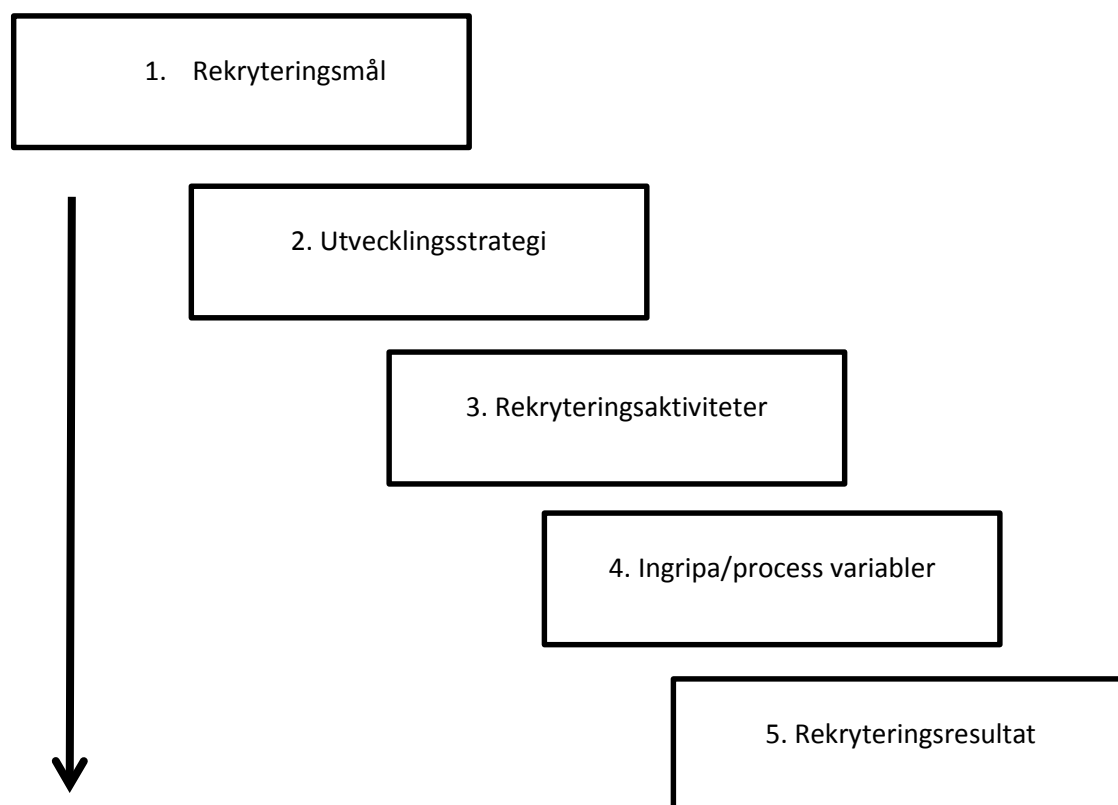
**Figur 1.** Omarbetad: Illustration av Carroll m.fl. (1999, s.236-250), fyra rekryteringsfaktorer

Breaugh J och Starke (2000) presenterar rekryteringsprocesser ur fem aspekter: rekryteringsmål, utvecklingsstrategier, rekryteringsaktiviteter, ingripa/process variabler och rekryteringsresultat. Den illustrerande bilden syftar till att organisationerna ska skapa sig en tydlig uppfattning av hur rekryteringsprocesserna ska utföras för att skapa en korrekt process. Breaugh J och Starke (2000) samt Russo m.fl. (1995) menar att organisationerna måste kontrollera rekryteringsmålen med jämna mellanrum för att det ska leda till ett önskvärt resultat. Organisationerna förväntas fastställa viktiga aspekter innan rekrytering planeras och genomförs. Aspekter som exempelvis omsättningshastighet, arbetsprestation, arbetsglädje, kostnader, tidsperspektiv, antal kandidater, kvalifikationer etcetera är viktiga delar att fastställa innan processens delar utförs. Organisationernas medvetenhet och målinriktning är en ytterligare aspekter som påverkar rekryteringsresultatet (Ibid). Aspekterna definieras som ett underlag där organisationerna utgår från kvalifikationer, eftersökande kompetenser och kostandsperspektiv som ligger i fokus under processens genomförande. Breaugh J och

Starke (2000) menar att aspekternas fastställningar sker i modellens första stadie, rekryteringsmålen.

Kandidatprofilen upprättas under utvecklingsstrategiska momentet i rekryteringsprocesserna. Organisationerna ställer frågor som *Vem är det vi söker?*, *Vart kan vi annonsera?* och *Vilka strategiska åtgärder behöver vi ta hänsyn till?* för att enklare finna lämpliga kandidater till den aktuella tjänsten. Valet av strategiska åtgärder ska gynna de fastställande aspekterna som definieras under rekryteringsmålen (Breugh J & Starke, 2000).

Rekryteringsaktiviteter är den tredje aspekten som presenteras av Breugh J och Starke (2000). Denna aspekt berör de källor och metoder som blir aktuella för rekryteringar. Budskapet som organisationerna vill framföra för den aktuella tjänsten sker på ett realistiskt och aktuellt sätt. Ingripa/process är den fjärde aspekten som ska jämföra kandidaterna efter de organisationsmål och behov som har identifierats i rekryteringsmålsfasen. Jämförelsen sker via kandidaternas ansökningshandlingar.



**Figur 2.** Omarbetad: Illustration av Breugh J och Starke (2000, s.408) rekryteringsmodell i beståndsdelar

Det finns inga generella drag som anger hur en korrekt rekrytering kan utföras för att undvika felrekrytering vid anställning av kandidat. Heraty och Morley (1998) menar att en analys av organisationsbehovet måste utföras som ett första stadie i

rekryteringsprocessen. Vid identifiering av organisationsbehovet bör kravkvalifikationer specificeras för den aktuella tjänsten. Sökandet efter en kandidat sker efter organisationsbehovet och de kunskaper som efterfrågas.

### **3.3.1 Organisationsrekryteraren**

Forskning visar att organisationsanställda är viktiga resurser i organisationerna och att rekrytering blir allt viktigare på arbetsmarknaden (Heraty & Morley, 1998). När planering och genomförande av rekryteringsprocesserna sker blir en rekryteringsansvarig tillkallad för att driva processen tills organisationens önskemål är fullbordade (Heraty & Morley, 1998; Russo, 1995).

Organisationerna ser rekryteraren som en person med kvalificerade kunskaper och erfarenheter för arbetsuppgifterna. Rekryteraren förväntas vara flexibel, ha kommunikationsförmåga, kreativitet, beslutsförmåga och skicklighet. Rekryteraren förväntas finna förnuft i de val och agerande som berör kandidaternas ansökningshandlingar. Besluten ska vara baserade på organisationernas kravbeskrivning för tjänstpositionen (Helsing, 1990).

Utifrån kandidatens kompetens ska en rekryterare utvärdera vad en kandidat kan bidra med i framtiden för organisationen. Det menas att en rekryterare ska kunna förutsäga ifall den nyanställde kan bidra med mer än bara för stunden (Helsing, 1990; Smith & Graves, 2002). Organisationens rekryterare ska analysera ansökningsapplikationerna efter organisationens ändamål som ligger till grund för valet av kandidater (Helsing, 1990; Judge & Ferris, 1992). Sandstedt (2013) menar att rekryterarens uppgift är att skapa sig en uppfattning om kandidatens personlighet och sociala kompetenser. Rekryteraren förväntas ha en uppfattningsförmåga och en självkänedom för att kunna utvärdera kandidatens personliga egenskaper. Dessa egenskaper är ett komplement till kandidatens yrkeserfarenheter och teorikunskaper som inte alltid är tillräckliga för att analysera kandidaten (Helsing, 1990). Bracken (2007) påpekar vikten av att organisationen tillsätter rekryteringsansvariga efter hans kunskap, kompetenser och erfarenheter av att presentera kvalificerade kandidater som organisationerna är i behov av. Detta för att kandidaterna ska analyseras korrekt.

Vikten av rekryterare stärks med studier från bland annat Heraty och Morley (1998) samt Abduli (2013). De menar att organisationerna skapar en rekryteringsgrupp där organisationsföreträdare driver rekryteringsprocessen utifrån organisationens önskemål. Rekryteringsgruppen kan inkludera chefer eller rekryteringsspecialister för att utforma och genomföra rekryteringsprocesserna. Heraty och Morley (1998) menar att rekryteringsgruppen ska bestå av minst tre personer för att smidigt utföra arbetet.

### 3.3.2 Förberedelsefasen

#### *Behovsanalys*

Organisationer behöver inse vikten av att rekrytera. Det menas att organisationens rekryterare ska se hur en idealisk kandidat uppfyller de krav som organisationerna efterfrågar i samband med ansökningen av en tjänst (Johnson m.fl. 2008).

Rekryteringsprocesserna behöver planeras och organisationerna behöver identifiera specifika aspekter för att kunna rekrytera en potentiell kandidat. Breaugh J och Starke (2000) samt Carroll m.fl. (1999) menar att organisationerna ska definiera och fastställa för samtliga rekryterare om vilka organisationsmål som gäller. Organisationen presenterar ett underlag som för fram vilka aspekter organisationen förväntas fullborda i rekryteringsprocessen.

Tjänstposition och kandidatens kvalifikationer är några av de aspekter som underlättar rekryteringsprocesser. Diskussioner om vilken tjänst som är aktuell sker med rekryteringsansvariga och underlaget för potentiella kandidater ska definieras med kunskaper, utbildningskrav samt erfarenheter som ses vara nödvändiga vid annonsering. Definiering och fastställning av specifika aspekter skapar underlag som stödjer rekryteringsprocessernas strategiska val (Breaugh J & Starke, 2000; Carroll m.fl.1999).

Rekryteringsansvariga har underlaget som en grund att utgå från när urval av kandidater sker. Underlaget väger tungt för rekryterare då den ger en överblick om beslutande aspekter. För att undvika felrekryteringar och missförstånd förväntas underlaget återblickas till, detta för att avstämma rätta ageranden (Helsing, 1990 & Johnson m.fl. 2008).

#### *Verktyg: tjänstebeskrivning, kravprofil och annonsformulering*

Sandstedt (2013) påpekar att en utformad arbetsbeskrivning och en definierad kravprofil ska vara i fokus vid rekryteringar för att undvika missförstånd av organisationens förväntningar. Förbereda underlag och dokumentationer förväntas underlätta valet av kvalificerad kandidat.

Kravprofilen som definieras ska ge en utförlig beskrivning av vilka förväntningar och önskemål organisationen har på kandidaten. Specifika önskemål kan framkomma om organisationen kräver att en kandidat ska ha en specifik erfarenhet, utbildning eller kompetens. Sandstedt (2013) betonar vikten av att framföra de egenskaper organisationen förväntas kräva av en kandidat vid annonsering som exempelvis verbala- och sociala förmågor. Informationen i en annons förväntas lyfta fram tjänstens nyckelfunktioner, ansvarsområden, möjliga utvecklingar och de krav som organisationerna ställer (Carroll m.fl.,1999 & Johnson m.fl., 2008).



### 3.3.3 Sökprocessens metoder

Breaugh J och Starke (2000) menar att en sökprocess är en fas som utför en viktig del för rekryterings ändamål. De organisationer som rekryterar söker potentiella kandidater via olika kommunikationskanaler. Valet av kommunikationskanal baseras på organisationernas val av strategi som förväntas påverka antalet kandidatansökningar som rekryteraren behöver granska.

*Annonsering* är en vanlig metod som organisationerna utgår från för att rekrytera nya medarbetare (Heraty & Morley, 1998). Breaugh J och Starke (2000) menar att rätt val av annonseringar leder till att antalet ansökningar ökar. Annonseringarna ska inkludera relevant information som syftar till att locka kvalificerade kandidater och vara realistiskt utformad med lockande formuleringar. Uppmanade och intressanta arbetsuppgifter, evenemangsbidragande arbetsförhållanden samt personlighetsväckande aspekter är lockande områden att lyfta. Dessa faktorer bidrar till att antalet kandidatansökningar ökar eller minskar för organisationens aktuella tjänster (Bracken, 2007 & Williamson m.fl., 2002).

Det förekommer olika rekryteringsmetoder för hur annonsering kan planeras och utföras som baseras efter organisationernas val av rekryterande kandidater (Breaugh J & Starke 2000). Intern- och externrekrytering är två rekryteringsmetoder där internrekrytering berör organisationsanställdas möjlighet att utveckla sig till högre positioner. Externrekrytering sker via externa metodval som AMS, rekryteringsföretag/bemanningsföretag, mässor och events eller via headhuntingföretag (Breaugh J & Starke, 2000; Heraty & Morley, 1998). Nyckeln i annonseringar handlar om att locka fram potentiella kandidater till tjänster som matchar den definierade kravprofilen internt och externt.

Annonseringsvalet görs som grund för vilka kandidater organisationer efterfrågar menar Breaugh J och Starke (2000) samt Kirnan (1989). Helsing (1990) tillägger att organisationsbehovens definiering underlättar valet av annonseringar. Organisationens storlek påverkar annonseringarnas finansiella aspekter, det vill säga att större organisationer som har ett igenkännande logotyp inte har lika stort annonseringsbehov som mindre organisationer.

#### *Intern- och externrekrytering*

Internrekrytering blir aktuellt när organisationerna väljer att arbeta med de befintliga organisationsanställda till högre och förändrade arbetspositioner (Abduli, 2013 & Bracken, 2007; Judge & Ferris, 1992). Studier visar att mänskliga resurser har blivit viktigare att omhänderta, detta för att befintliga anställda bidrar med färre konsekvenser vid högre positioner (Aaker, 1989; Heraty & Morley 1998). Det förekommer två anledningar till varför internrekryteringar blir aktuella. Första anledningen är att de befintliga anställda bidrar med rekommendationer för en nyanställning. Andra anledningen är att de anställda vill vidareutveckla sig menar Carroll m.fl. (1999). Heraty

och Morley (1998) tillägger att internrekrytering informerar möjliga kandidater om arbetsuppgifterna ur ett realistiskt perspektiv än vid externrekryteringar.

Internrekrytering skapar en trygghetskänsla i organisationer eftersom fokusering riktas mot de organisationsanställda. En befintlig medarbetare kan enklare utföra olika arbetsuppgifter till skillnad från en utomstående. Detta för att den befintlige anställda redan är bekant med organisationskulturen (Carroll m.fl. 1999).

Organisationer som använder sig av externrekrytering tillsätter en kandidat till tjänsten via externa jobbsajter (Judge & Ferris, 1992). Externrekrytering är ett snabbt och enkelt sätt att locka nya medarbetare. Fördelarna med externrekrytering är att man sparar tid och snabbare kommer i kontakt med potentiella kandidater (Bracken, 2007).

Externa aktörer kan anlitas av organisationer som stöd för att komma i kontakt med rätt kandidat. Det innebär att guida och hjälpa organisationerna att rekrytera rätt kandidat med olika kunskaper och kompetenser menar Geoff (2007). Carroll m.fl. (1999) anser att organisationernas efterfrågande aspekter styrker valet av rekrytering och sökmetoder.

#### *Uthyrningsföretag/bemanningsföretag*

Uthyrningsföretag och bemanningsföretag arbetar för att erbjuda potentiell medarbetare till andra organisationer som är i behov av ökad arbetskraft. Arbetskraften som erbjuds till organisationerna formas efter deras efterfrågningar som tidsperspektiv, kunskaper och kompetenser (Geoff, 2007). Uthyrningsföretag ses vara en stödkälla för organisationerna. Externa parter ses vara mest lämpade till att hitta rätt kandidater, till exempel för chefspositioner (Carroll m.fl. 1999). Organisationerna utvecklar inte några ”perfekta” bemanningsprogram, vilket leder till att specialister inom området anställs (Bracken, 2007). Organisationerna kan med hjälp av rekryteringsspecialister stärka sina konkurrenskrafter på marknaden (Bracken, 2007).

#### *Arbetsförmedlingen*

AMS:s hemsida är en alternativ metod för organisationerna att nå ut till via potentiella kandidater. Axelsson (1996) ser AMS som en sökmetod för kandidater med möjlighet till att ansöka aktuella tjänster. Marknadsföring av organisationerna sker i samband med annonsering på AMS hemsida. AMS är en alternativ rekryteringsmetod som kan hjälpa organisationerna att hitta den kvalificerade kandidaten utifrån efterfrågade kunskaper och kompetenser.

### 3.3.4 Urvalsprocess/gallring- tester och intervjuer

#### *Urvalsarbetet/gallring*

Bradley (2006) och Russo (1995) påpekar syftet bakom urvalsarbetet och menar att de valda kandidaterna anses inneha kvalificerade kunskaper som organisationer är i behov av. Ett ytterligare syfte med gallringsstadiet är att minska antalet kandidater för den aktuella tjänsten (Myers & Dreachslin, 2007). Vid denna fas av processen är det bara ett fåtal kandidaterna som väljs ut och fortsätter i processen (Bradley, 2006).

Innan urvalet påbörjas är det viktigt att rekryteraren bekräftar kandidaternas mottagna ansökningshandlingar och informerar om tidsplanen som kommer att gälla för processen (Heraty & Morley, 1998). Rekryteringsgrupper utformar därefter ett planeringsverktyg som används för att gallra lämpliga kandidater till nästkommande stadie i rekryteringsprocessen. Gallring sker av en rekryteringsgrupp som oftast består av organisationsanställda (Abduli, 2013; Myers & Dreachslin, 2007).

Rekryterare och rekryteringsgrupper granskar varje kandidats ansökningshandling och kategoriserar kandidaterna efter organisationens önskade rangordning. Rangordning är till för att skilja kandidaternas kvalificering för den aktuella tjänsten (Bergström, 1998).

Rekryterare utför ett urval efter lämpliga kandidater som överensstämmer med den identifierade kravprofilen. Louw (2013) uttalar om att erfarenheter, kvalifikationer och färdigheter är generella aspekter som grundas efter rekryterarens gallringsval. Rekryterare ska analysera kandidaternas kunskaper och kompetenser för att besluta om kandidaterna är kvalificerade för tjänsten. Rekryterarens uppfattning av kandidaten är avgörande om hen blir erbjuden en intervju eller inte. Antalet kandidater varierar beroende på den aktuella tjänsten menar Bergström (1998).

#### *Tester*

Organisationer ser tester som ett kompletterande moment till kandidaternas ansökningshandlingar. Bergström (1998) menar att testers användning har ökat mer som en trend sedan 1980-talet. Detta för att testerna kompletterar rekryterarnas tolkning av kandidaterna utifrån dennes kunskap och kompetens (Arthur, 2006 & Carroll m.fl., 1999). Kandidatens testresultat analyseras och sammanställs som rekryteraren matchar efter organisationens fastställda kravprofil (Carroll m.fl. 1999).

Testerna kan efter organisationer val genomföras traditionellt alternativt på ett modernt sätt. Traditionella testernas utförande består av exempelvis papper och penna, ifyllning av blanketter och enkäter medan moderna utförandet av tester kan utföras på ett elektroniskt sätt (Arthur, 2006). Testerna syftar till att få en uppfattning av kandidaternas kunskaper, tolkningsförmåga och personlighet gällande den aktuella tjänsten. Arthur (2006) och Louw (2013) presenterar en del av de aspekter som kan mätas genom testning:

- Personlighetstester
- Färdighetstester
- Datorkunskapstester
- Sociala förmågor
- Läs och skrivkunigheter
- Samarbetstester
- Motivationstester
- Drogtester etcetera

Bergström (1998) lyfter fram att kognitiva tester är en mätbar testning som visar om kandidaten är lämplig i jämförelse med de befintliga anställda inom organisationen. Rekryterarnas testval förväntas gynna beslutet av kvalificerad kandidat (Arthur, 2006). Rekryterare kan genom ett samarbete med externa organisationer ta del av olika utformade tester vilket är ett sätt för organisationer att vinna tid.

Bergström (1998) påpekar att en testansvarig förväntas tolka och analysera testresultatet korrekt för att en rekryterare ska få en rättvis uppfattning av kandidaten. Arthur (2006) menar att tester ska utformas på ett realistiskt sätt i jämförelse till organisationers aktuella tjänster och beroende på tjänsten kan kandidaten testas efter den kapacitetsnivån som efterfrågas. Myers och Dreachlin (2007) anser att testerna ska utföras innan intervjun planeras, detta för att tolka om kandidaten är kvalificerad i den grad organisationen förväntar.

### *Intervjuer*

Intervjuer och tester är kompletterande metoder som stärker rekryterarens uppfattning och tolkning av utvalda kandidater. Organisationers rekryterare intervjuar de kandidater som anses vara kvalificerade för de annonserade tjänsterna (Arthur, 2006 & Sandstedt, 2013).

Intervju är en urvalsmetod som underlättar rekryterarens val av lämpliga kandidater (Bracken, 2007 & Louw, 2013). Kandidaten får möjlighet att presentera sig personligen för rekryterare och förmedla ett intryck som anses styrka ansökningshandlingarna (Bracken, 2007). Valet av intervjuform beslutas av rekryterarna som kan vara bland annat telefonintervjuer, videointervjuer eller personliga intervjuer. Personliga intervjuer anses ge rekryterare en tydligare uppfattning om kandidatens personlighet och sociala förmågor samt agerande till nya miljöer. Rekryterarnas instinkt kan förstärkas eller avta beroende på intervjun (Arthur, 2006 & Bracken, 2007).

Det är viktigt att rekryteraren förbereder sig i intervjuprocessen med förmågan att planera, genomföra och analysera kandidatens kvalifikationer (Helsing, 1990). Rekryterare behöver lägga tid på att genomföra en intervju utan att behöva stressa. Det är viktigt att vara artig och bemöta en kandidat med ett intresse samt ha förberedda

intervju- och diskussionsfrågor. Detta stadie är en möjlighet för rekryterare att skapa sig en uppfattning om vilken anpassningsförmåga kandidaten har till organisationen, via en personlig intervju (Arthur, 2006).

Bergström (1998) betonar att rekryterare ska föra en mindre strukturerad dialog vid intervjuer och ställa relevanta frågor. Närvarande rekryterare och kandidat ska under intervjun samtala om viktiga aspekter som berör organisationens aktuella tjänst och undvika dialoger om privata samtalsämnen (Arthur, 2006). De samtalsämnen som förväntas täcka intervjun ska beröra kandidatens lämplighet utifrån organisationens uppsatta krav. Andra viktiga aspekter som bör behandlas under intervjun är personliga egenskaper, bakgrund och utbildning. Arbetsbeskrivning och förväntade kunskaper ska tydligt framgå. Rekryterare har som skyldighet att informera kandidaten om hens skyldigheter och förmåner (Arthur, 2006 & Bergström, 1998).

Bergström (1998) och Arthur (2006) menar att intervjun ska ses som ett underlag för rekryterare vid kartläggning av kandidaterna. Rekryterare kan vid ett större antal intervjukandidater finna svårigheter i att särskilja varje ansökt kandidats individuella kunskaper och kompetenser. Nyckelordsnedskrivningar vid intervjutillfällena ger rekryteraren en möjlighet att minnas den mest relevanta informationen som framkom under intervjun (Arthur, 2006).

### *Referensantagningar*

Bakgrundsgranskning har blivit allt mer aktuellt för arbetsgivare innan en anställning sker. År 2005 blev 96 procent av samtliga anställda inom organisationer granskade genom en bakgrundkontroll av respektive arbetsgivare (Arthur, 2006).

De kandidater som fortfarande är av intresse för rekryteraren blir tillfrågade efter referenspersoner, det anses vara en användbar och aktuell metod menar Louw (2013). Rekryterare kommunicerar med kandidatens givna referenser innan en slutgiltig bedömning görs (Arthur, 2006). Kommunikeringen med referenserna görs för att få en kompletterande uppfattning av kandidaten. Referenserna stärker kandidatens uttalanden som framkom vid intervjumötet.

### **3.3.5 Urvalsprocess/gallring- anställning**

Ulutas (2011) och Adkins C m.fl. (1994) menar att Person-Organization Fit (PO-fit) är en urvalsmetod som behandlar samhörighet mellan befintliga anställda och nyanställda. Metoden har utfallsvinkeln att bedöma kandidaternas syn på framtida aspekter. Detta är för att befintliga anställda och nyanställda ska känna sig bekväma i varandras sällskap (Ulutas, 2011). PO-fit är en metod som bidrar till att rekryteringsurval kan gallras ner till en potentiell kandidat. Detta görs med kunskaper och det synsätt kandidaten har med lämplighet till organisationens ändamål (Adkins C m.fl. 1994). Adkins C m.fl.(1994)

hänvisar till en studie av Rynes och Gerhart (1990) där slutsatsen visar att validiteten ökade när PO-fit analyserades av mer än en rekryterare inom organisationen.

Rekryteringsprocessernas olika faser behöver överses med de underlag rekryteraren finner för de kandidater som har ansökt tjänsten (Arthur, 2006; Smith & Graves 2002). De underlag och uppfattningar en rekryterare samlar in avgör om kandidaten blir erbjuden en anställning eller inte (Bergström, 1998; Smith & Graves, 2002).

Arthur (2006) menar att rekryterare inte ska anta att kandidaten fortfarande är intresserad av den aktuella tjänsten vid slutet av en rekryteringsprocess. Kandidaten kan ha fått en annorlunda uppfattning av organisationen eller att kandidaten inte upplevde någon samhörighet på arbetsplatsen, vilket kan ha påverkat intresset för den aktuella tjänsten. Det är viktigt att rekryterare kommunicerar med kandidaten innan anställning erbjuds.

Anställning erbjuds till de kandidater som uppfyller de mål och kriterier som en organisation efterfrågar. Organisationens mål behöver uppfyllas och organisationsbehovet behöver tillfredsställas. Rekryterare medverkar inte när ett anställningsavtal sluts utan detta överlämnas till den sökande organisationen eller till organisationschefen (Arthur, 2006). Carroll m.fl. (1999) menar att områdeschefen är en viktig faktor vid valet av att lämplig kandidat erbjuds anställning.

#### *Avtal/kontrakt*

Organisationer som bestämmer sig för att anställa en ny medarbetare gör det av två anledningar. Antingen vill man förstärka arbetsvolymen eller ersätta en avgående anställd (Bergström, 1998). Forskare menar att anställningen i organisationer sluts kontinuerligt när rekrytering blir aktuellt i organisationerna. Rekryteraren och den blivande medarbetaren har i slutförhandlingarna muntligt avtalat om de villkor och avtal som ska gälla för anställningen (Arthur, 2006; Bergström, 1998; Dhyne & Mahy, 2012).

Skriftligt anställningsavtal sluts mellan chef och medarbetare, originella kopior ska finnas till hands för båda parterna. Anställningsavtal ses som ett underlag och verktyg som stödjer det som avtalats mellan arbetsgivare och arbetstagare (Arthur, 2006; Dhyne & Mahy, 2012).

Myers och Dreachslin (2007) menar att rekryteraren anses vara en anbudsgivare av monetära och icke- monetära belöningar vid en anställning. Monetära kan beröra konkurrenskraftig lön, förmåner, bonus med flera. Icke monetära kan vara att man engagerar sig i att få anställda att stanna kvar i organisationen. Detta är genom att erbjuda personalpolitik och inkluderande kultur vilket kan vara det som har lockat en kandidat (Myers & Dreachslin, 2007).

### 3.3.6 Introduktion på arbetsplatsen

Introduktion på arbetsplatsen är ett moment som planeras och genomförs av organisationsanställda. Chef, arbetsledare eller kollega är exempel på de organisationsanställda som kan involveras i introduktionsfasen (Bracken, 2007 & Gupta m.fl. 2008). Introduktionen ska planeras och genomföras för att underlätta den nyanställdes tillträde menar Wickramasinghe och Wickramanayake (2013). Det är viktigt att förmedla rätt information på ett realistiskt sätt för att uppfylla de förväntningar som finns.

Introduktionens syfte är att visa stöd för den nyanställda och välkomna den nya kollegan (Bracken, 2007 & Gupta m.fl. 2008). Bracken (2007) påpekar betydelsen av att påbörja introduktionen på arbetsplatsen så snart som möjligt för att socialisera den nya medarbetaren till organisationens normer. Det handlar om att få hen att känna sig bekväm i organisationens befintliga klimat och de arbetsuppgifter som finns.

Wickramasinghe och Wickramanayake (2013) menar att en nyanställd skapar sig en egen uppfattning av arbetsplatsen och arbetsmiljön samt att hen har egna förväntningar av de organisationsanställda. Förväntningarna påverkar både den anställdes attityd och beteende vilket gör förväntan till en viktig faktor i den nyanställdes påbörjade tjänst. Beroende på hur en organisation lyckas uppfylla de förväntningar en nyanställd har kan det medföra konsekvenser på trivsel och personalomsättning (Wickramasinghe & Wickramanayake, 2013).

Arthur (2006) menar att introduktionen ska formuleras i en checklista. Listan ses som ett underlag för den organisationsanställda som genomgår introduktion på arbetsplatsen. Checklistan består av aspekter som berör kandidatens trygghet, samhörighet samt intresse till organisationstjänsten. Underlaget används för att underlätta kandidatens förståelse över organisationskulturen och arbetsuppgifterna.

### 3.3.7 Uppföljning

Uppföljning är en möjlighet för organisationerna att utveckla och förbättra den genomförda rekryteringsprocessen (Heraty & Morley, 1998). Feedback och återkoppling förväntas ske av flera utomstående. Heraty och Morley (1998) menar att en utomstående person ger organisationen en uppfattning om rekryteringsprocessens utformning och arbetssituation. Därför är det av vikt att genomgå en uppföljning efter varje rekryteringsprocess.

Daneshvar (2012) anser att en rekryterare bör utgå ifrån fem metoder som syftar till att få ut det väsentliga av en utvärdering:

1. *Första testmetoden* handlar om att indirekt samla in information om den anställdes utvecklande personlighet och tankesätt. Vid valet av denna metod kan rekryteraren utvärdera klädsel, färgform och vilka mål som den anställda eftersträvar.

Skulle frågor kring dessa faktorer ställas i början av en process kan svaren ändras. En kandidat blir rädd att misslyckas med fel svar och mista chansen till en drömtjänst. Att rekryteraren väljer och utvärdera detta efter en rekryteringsprocess är till grund av den utvalde kandidaten bygger upp ett självförtroende. Uppmuntran till att dela med sig av personliga intressen och berömma beteenden. Rekryteraren kan på detta sätt komma närmare individen.

2. *Andra testmetoden* handlar om känslomässiga utvärderingar (Daneshvar, 2012). Det innebär att organisationschefen testar sina anställda med frågeställningar under ett samtal för att se hur de anställda kommer att reagera. Chefen vill väcka reaktioner, testa tolerans och få reda på om de anställda kan vara positiva trots chefens negativa svar på hårt arbete. Kan den anställde hitta lösning till det negativa tillståndet. Daneshvar (2012) menar att de anställda skapar sig antingen ett positivt eller negativt intryck av arbetsplatsen.
3. *Tredje testmetoden* handlar om att bedöma individens uppfattning av verkliga frågor. Utvärdering av kandidatens självförtroende är något som uppmärksammas. Den som är ansvarig för testen vilket kan vara antingen chef eller rekryterare försöker skapa sig en uppfattning om hur hen är övertygad om sina kunskaper (Daneshvar, 2012). Detta genom att den ansvarige vet svaret på de frågor som ställs och avsiktligt påpekar att svaren är fel. *Hur reagerar den anställde? Har hen tillräckligt med självförtroende att påpeka detta? Lyder den anställde och bekräftar det som sägs eller vågar hen säga emot?* Utvärdering sker av den anställdes dominanta sida, lydnad. Detta genomförs för att få reda om en anställd har något att bidra när en organisation befinner sig i kritiskt klimat
4. *Fjärde testmetoden* som en ansvarig kan utgå från efter en rekrytering anses enligt Daneshvar (2012) vara en av de viktigaste metoderna. Utvärdering sker av hur den nyanställda finner lösningar till kritiska och okritiska situationer. Vikten ligger i att få reda hur stor förmåga en anställd har att överensstämna de tankar en ledningsgrupp har kring planering, strategisk verksamhet med flera. Metoden för organisationer är ett verktyg för att upptäcka hur mycket de anställdas tankar överensstämmer med ledningen. Detta är när en organisation befinner sig i balans och i kris. Synen som en anställd har på problem och hur dessa kan lösas är även något intressant ur denna metod.
5. *Femte testmetoden* handlar om att en ansvarig utvärderar en anställd kring det nuvarande tillståndet (Daneshvar, 2012). Intresset ligger i vilken nivå en anställd befinner sig inom, hur mycket hen strävar för att få sin del av makten i en



organisation. Genom att ge en organisationsschema till befintliga anställda kan de anställda påpeka var de vill arbeta inom organisationen. *Vilka stadier vill hen passera för att uppnå en viss position?* Utvärderingens sista metod handlar även om att utvärdera kundens vilja att tillhöra organisationen och om hen anser att utveckling sker

Dessa fem testmetoder ses som positiva sätt att förstå människor, upptäcka talang, egenskaper som kan relateras till det nuvarande arbetet och dess omgivning. Metoderna är en uppföljning av hur organisationer kan utveckla en genomförd rekryteringsprocess (Daneshvar, 2012).

Bellizzi och Hasty (2000) betonar vikten av att genomföra en uppföljning efter en slutförd rekryteringsprocess. Felrekrytering och felanställningar går inte att undvika eftersom felrekrytering förekommer inom organisationer oavsett förståelsen av processen. Upptäcks de rekryteringsfelet av rekryteraren ska det vidtas omedelbara åtgärder och upprepning av misstag ska undvikas. Vikten vid felrekryteringar är att kunna vända en sådan händelse till något positivt och möjliggöra framgång. Uppföljningssamtal presenteras som en metod för organisationer att utföra under en sexmånadersperiod.

### *Dokumentation*

Arthur (2006) skriver att dokumentering av planerade och genomförda aspekterna är viktiga. Dokumentation är ett underlag för organisationer att utgå ifrån och återblicka till för att upplysas om tidigare beslutsfattande situationer. Underlaget används som ett bevisunderlag vid komplicerade situationer där bevis efterfrågas. Dokumentationens utformning går inte att generalisera. Exemplifierade dokumentationer under rekryteringsprocesser kan beröra: organisations-behov och mål, annonseringsunderlag, intervjufrågor och kandidatens svar, ansökningshandlingar, referensantagningar samt anställningsavtal.

## **3.4 TEORETISK SAMMANFATTNING**

Organisationer behöver strukturera upp en planering innan rekryteringsprocesser genomförs. Detta är för att organisationer ska identifiera vilka aspekter som är av intresse och vad som behöver fokuseras på (Aaker, 1989 & Sandstedt, 2013). Strategiska metodval ska överses efter organisationens efterfrågade behov och värderingar.

Heraty och Morley (1998) samt Russo (1995) menar att en organisationsrekryterare och rekryteringsgrupp är viktiga resurser. Detta för att rekryteraren ses som en resurs med kunskaper och kompetenser till valet av kvalificerad kandidat. Att analysera och tolka kandidaternas personlighet och kunskaper är viktiga faktorer för organisationer att

utvärdera. Rekryterarens uppgift är att matcha kandidater efter organisationens mål, behov och värderingar. Rekryteringsprocessens första stadie är att identifiera de mål och behov som organisationen eftersträvar (Breaugh J & Strake, 2000; Carroll m.fl. 1999; Johnson m.fl., 2008). Johanson m.fl. (2008) tillägger att organisationer ska identifiera den aktuella tjänsten och kandidatens efterfrågade kvalifikationer. Detta för att underlätta rekrytering med noggranna rekryteringsunderlag.

Sökprocessens metoder ses som en andra fas i rekryteringsprocesser. Rekryteringsunderlaget inkluderar faktorer som organisationens mål och behov, kandidatskvalifikationer samt arbetsuppgifter ses som en utgångspunkt (Breaugh J & Starke, 2000; Johanson m.fl., 2008). Valet av sökmetoden resulterar i en matchning av rekryteringsunderlaget som utgångspunkt. Olika val av sökmetoder presenteras för att matcha kandidaten till organisationens mål och behov. Vid rätt val av sökmetoder kommer rekryterare att finna rätt kandidat och förebyggelse av felrekrytering kommer att vara aktuellt.

Begränsning och urval sker för att minska antalet kandidatansökningar efter organisationens underlag för att undvika felrekrytering (Bergström, 1998). Valet av urvalsmetod appliceras olika beroende bransch. Tester, intervjuer och referensantagning ses som optimala och kostnadseffektiva metoder för organisationer att utgå från (Arthur, 2006). Urvalsprocesser sker i två olika stadier, detta är för att minimera kandidatansökarna. Noggrann analys och tolkning efter kunskaper och kompetenser samt anställning erbjuds till kandidaten som anses vara lämplig efter urvalsmetoden som presenteras av Adkins. C m.fl.(1994) och Ulutas (2011). Person-Organization Fit (PO-fit) är urvalsmetoden som stärker valet av kandidatsanställning och ses som en viktig aspekt att analysera. Det handlar om att finna samhörigheter mellan befintliga anställda och nyanställd. Anställning ska enbart ske med de kandidater som uppfyller organisationens efterfrågan (Arthur, 2006; Smith & Graves, 2002).

Introduktion på arbetsplats och uppföljning ses som avslutande fas i en rekryteringsprocess. Introduktionen planeras av organisationsanställda och syftar till att visa stöd för den nyanställda (Bracken, 2007 & Gupta m.fl. 2008). Vidare sker det uppföljning för att organisationer ska utveckla de rekryteringsdelar som kan förbättras (Heraty & Morley, 1998). Daneshvar (2012) presenterade en uppföljningsmetod om hur organisationer kan utveckla den befintliga rekryteringsprocessen. Uppföljning ska gynna organisationer med förbättrande faktorer som kan överses och utvecklas.

Rekryteringsprocessens utformning presenterades med kompletterande delar av Breaugh J och Starke (2000), Carroll m.fl. (1999), Bracken (2007), Heraty och Morley (1998) med flera. Ur de teoretiska perspektiven illustreras uppsatsen till hur en rekryteringsprocess kan utformas för att nå ett optimalt resultat. Detta för att undvika felrekryteringar.

### 3.5 TOLKNINGSMODELL

*Avsnittet presenterar en tolkningsmodell som vi författare illustrerar utifrån studier av den teoretiska referensramen som kompletteras av respondenternas uttalanden. Tolkningsmodellen är strukturerad med de uppfattningar och tolkningar som vi har skapat oss. Modellen ska bidra till hur de teoretiska och empiriska uttalanden kan tolkas till en optimal rekryteringsprocess som organisationer kan använda som underlag.*

Studier och forskningar sätter inga gränser för hur rekryteringsprocesser kan utformas och planeras. Vår uppfattning är att organisationers mål, behov och val av rekrytering är grunden till hur organisationer kommer att rekrytera. Vi som författare har illustrerat en egen rekryteringsprocess utifrån våra uppfattningar och tolkningar av teorier som uppsatsen behandlar. Rekryteringsfaktorerna som presenteras av Carroll m.fl. (1999), Breaugh J och Starke (2000), Heraty och Morley (1998) med flera sammanställs i en tolkningsmodell. Presenterande rekryterings faser finns sammanfattade till fem faser: *förberedelsefasen, sökprocessens metoder, urvalsprocesser, introduktion på arbetsplats* och slutligen en *uppföljning* är de faktorer tolkningsmodellen består av.

Judge och Ferris (1992) ser det rationella ramverket som ett traditionellt synsätt på begreppet rekrytering och urvalsmetoder. De påpekar att efterfrågade kunskaper och kompetenser bör matcha de förväntningar som efterfrågas av organisationerna. Organisationsanställda är de personer som beslutar om vilken kandidat som är lämpligast, detta utifrån definitioner om vad som förväntas av kandidaten.

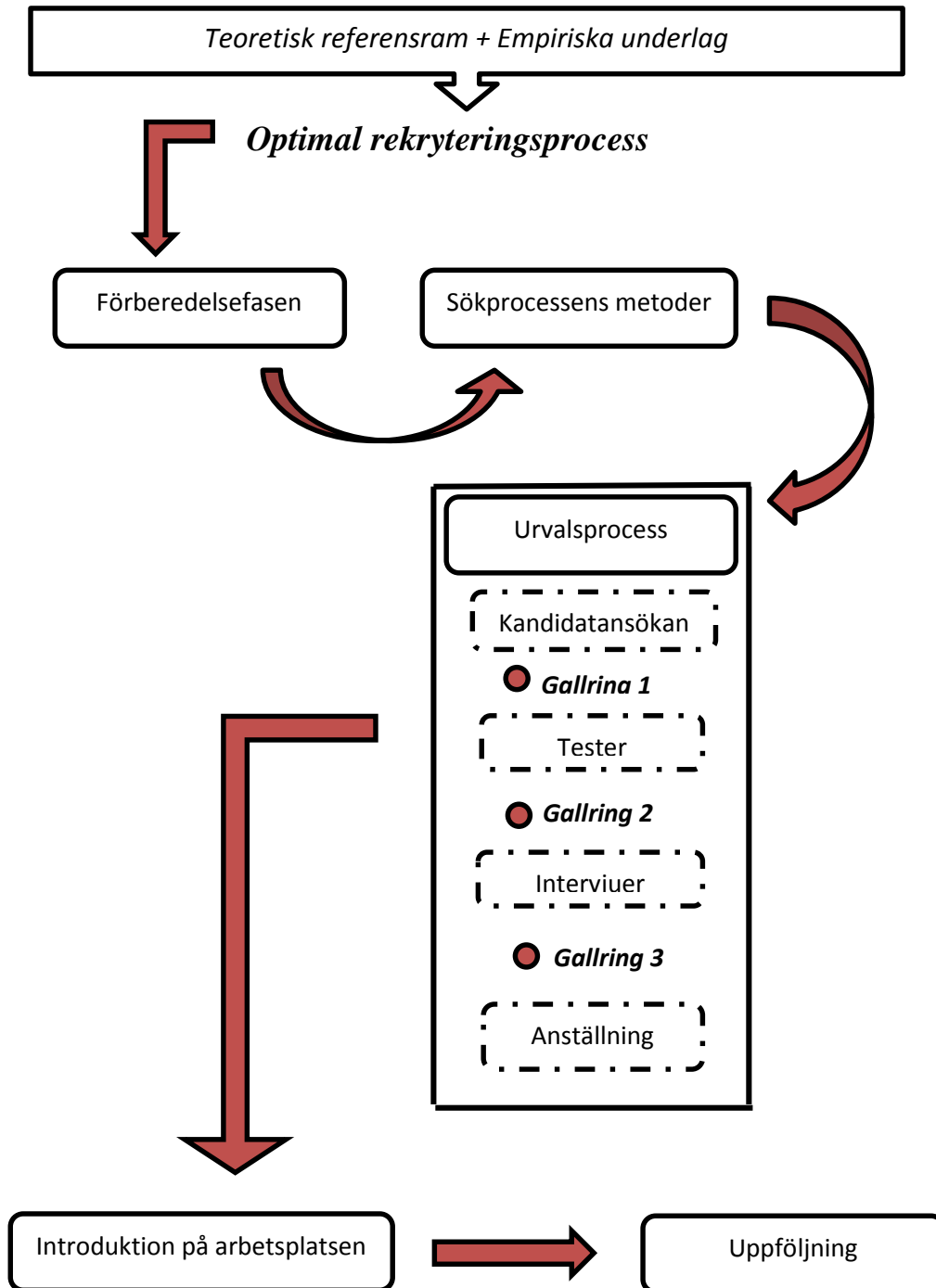
Tolkningsmodellen ses som ett underlag för vidare skrivningar i uppsatsen. Modellen ska koppla an de teoretiska och empiriska underlagen för att analysera den problemformulering uppsatsen har och besvara uppsatsens syfte.

Vi anser att ordningsföljden som presenterar rekryteringsprocessers beståndsdelar är sammanfallande till varandra: *Förberedelsefasen* sker när organisationen identifierar och fastställer de behov och mål som behöver uppfyllas (Abduli, 2013; Breaugh J & Starke, 2000). *Sökprocessens metoder* är en fas där organisationen väljer de metoder som anses vara lämpliga för att finna den efterfrågade kandidaten. Val mellan intern- och externrekrytering samt bemanningsföretag ska överses och lämplig sökmetod ska väljas (Bracken, 2007 & Williamson m.fl., 2002). *Urvalsprocessen* berör de viktiga besluten som rekryterargruppen och rekryteraren ska besluta. Gallringsmomenten som presenteras finns för att maximera kravprofilens eftersökta kandidater (Bergström, 1998 & Louw, 2013). Tester erbjuds till de kandidater som har lämpliga kunskaper och kompetenser. Intervjuer och referensantagning är sista stadiet innan beslutsfattaren kan välja en lämplig kandidat till den aktuella tjänsten (Arthur, 2006 & Louw, 2013).

*Introduktion på arbetsplats:* Bracken (2007) och Gupta m.fl. (2008) menar att kandidaten som befinner sig i detta stadie har kapacitet och kompetens som organisationen är i behov av. Organisationen ska genomgå ett introduktionsprogram för den nyanställde, detta är för att snabbare ge den nya arbetskollegan en samhörighet i

teamet (Wickramasinghe & Wickramanayake, 2013). *Uppföljning*: Heraty och Morley (1998) samt Daneshvar (2012) ser uppföljningen som en förbättring av rekryteringsprocessens delar. Organisationerna ska genom metodvalet kunna skapa sig en uppfattning om vilka processdelar som blir aktuella till förbättring.

*Tolkningsmodell:*



**Figur 3:** Egenarbetad analysmodell

## 4. EMPIRI

---

*Empirin består av fem intervjuer från de tre deltagande organisationerna. Respondenternas synsätt och åsikter för hur deras organisations rekryteringsprocess är utformad presenteras i detta avsnitt. Samtliga tre organisationer kommer att vara anonyma. Intervjuerna genomfördes under cirka 45 minuter med respektive respondent. Vår intervjuguide användes som ett underlag vid genomförandet av intervjuer (Bilaga 1).*

---

### 4.1 ORGANISATIONSPRESENTATION

Bemanningsföretagen planerar och genomför sina rekryteringsprocesser för kundens räkning, det vill säga för andra organisationer som är i behov av nyanställningar. Rekryteringsprocessen i bemanningsföretagen genomförs efter kundens behov och efterfrågningar medan kommunen rekryterar efter de behov som kommunen har för sin egen organisation.

Bemanningsföretagen för fram åsikter och tolkningar som berör ämnesområdet rekrytering och dess processer. De tre respondenternas uttalanden leder till en tolkning om hur rekryteringsprocesserna appliceras inom respektive organisation. Kommunen är en deltagande organisation till uppsatsen med två respondenter som arbetar med rekrytering för att utveckla och tillsätta rätt individer till de kommunala tjänsterna. Respondenterna arbetar inom HR-avdelning där personalfrågor och nyanställning är aktuella områden.

Vi presenterar fem respondenters uttalanden i det empiriska materialet efter benämningar till *respondent 1-5*, detta för att deltagande organisationerna vill vara anonyma. Strukturella upplägget i det empiriska avsnittet följer studiens tolkningsmodell. Förberedelsefasen, sökprocessens metoder, urval-tester och intervjuer, urval-anställning och avtal, introduktion på arbetsplatsen och uppföljning presenteras i uppräknad ordning för att läsaren ska följa med i uppsatsstrukturen.

### 4.2 DELTAGANDE ORGANISATIONERS UTTALANDEN- 1,2 & 3

#### 4.2.1 Inledning

När behovet av en nyanställning uppstår handlar det om att påbörja en välplanerad rekryteringsprocess. Detta för att kunna ersätta den tidigare anställde med en kandidat som har de kunskaper som behövs för att kunna hantera arbetsuppgifterna eller för att öka antalet anställda. ”Rekryteringsprocessen startar när områdeschefen behöver öka

områdets arbetsvolym eller ersätta en befintlig anställd som avgår sin position”<sup>1</sup>. ”... vi finns till hands ifall chefen behöver hjälp...”<sup>2</sup> uttrycker respondenterna. Respondenterna menar att rekrytering för dem är att”... finna rätt person till rätt tjänst. Deras kunskaper, erfarenheter och personligheter behöver matcha in i kundens organisation”<sup>3</sup>.

Respondenterna poängterar att mallarnas strukturella upplägg, för rekryteringsprocesserna är välplanerade. Organisationernas grundmall är vad rekryterarna utgår från för att sedan flexibelt anpassa rekryteringsprocessen individuellt för den aktuella tjänsten. Oberoende bransch kan rekryterarna applicera processen och välja strategiska metoderna för att finna den efterfrågade kandidaten. Förebygga felrekryteringar blir aktuellt när anpassningen av processen sker efter de efterfrågade behov, mål och värderingar. ”... det är inget fel med att den är strukturerad, jag trivs med det, får mig att hålla i ordning på saker...”<sup>4</sup>.

”Jag utgår ifrån organisationens grundmall när jag ska rekrytera för en kund... ... processens delar uppräknas och jag kan sedan vid behov byta eller lägga till andra delar i processen... ... Mina processdelar väljer jag efter kundens behov och krav, detsamma gäller för mina valda kommunikationskanaler och strategiska metoder...”<sup>5</sup>.

Det förekommer flera rekryteringskonsulter beroende på vilket behov organisationen har menar respondent 1 och 3. Detta är för att stödja de olika processdelarna organisationen genomgår. Bemanningsföretagen arbetar individuellt med rekryteringsprocessen och har hand om samtliga processdelar som inkluderas i rekryteringen. Kommunen arbetar ihop i en rekryteringsgrupp och blir därmed fler än en rekryterare i processernas utförande, vid behov (Respondent, 2). Skillnaderna mellan två branscher är antalet deltagande rekryterare för processen (Respondent, 3).

#### **4.2.2 Förberedelsefasen**

Rekryterarna ser till att utvärdera rätt behov till varje rekrytering. Fastställande behov och värderingar diskuteras och förtydligas för rekryteraren innan processen annonseras på offentliga och privata sajter. Det är rekryterarens skyldighet att skapa sig en komplett förståelse av vad processen efterfrågar. Detta för att den korrekta identifieringen av behovet kan förebygga felrekryteringarna.

---

<sup>1</sup> Citerat från respondent 1, intervju 27 mars 2014

<sup>2</sup> Citerat från respondent 2, intervju 27 mars 2014

<sup>3</sup> Citerat från respondent 5, intervju 4 maj 2014

<sup>4</sup> Citerat från respondent 4, intervju 3 april 2014

<sup>5</sup> Citerat från respondent 3, intervju 3 april 2014

Respondenterna uttalar att en kravprofil skapas efter kandidatens förväntade kunskaper, erfarenheter och kompetenser av den blivande anställda. Kravprofilen är därmed ett begrepp som beskriver vad rekryteringsprocessen efterfrågar för kandidat till den aktuella tjänsten. Ytterligare en aspekt kravprofilen beskriver är sådan information som berör organisationens verklighet. För att kravprofilen ska identifieras och uppfattas korrekt av rekryteraren behöver bemanningsorganisationerna tillsammans med sina kunder träffas personligt. Bemanningsföretagets respondenter poängterar att den korrekta uppfattningen av kravprofilen inte kan uppfattas via mejlkonversationer eller via telefonsamtal (Respondent 3,4 & 5).

Rekryteringsprocessen utgår därefter från kravprofilen som tydligt och informationsrikt skapats av rekryteraren (Bemanningsföretag skapar en kravprofilen tillsammans med kunden). Annonseringsstadierna väljs och annonseringen som inkluderar en beskrivning om vad tjänsten efterfrågar publiceras (Respondent, 5).

Bemanningsföretagets respondent uttalar att:

”Rekryteringsprocesserna tar tid, det är viktigt att skapa sig en komplett bild av vad kunden efterfrågar... .. Vi sitter tillsammans med kunden och identifierar vad kunden förväntar sig att kandidaten ska ha för kunskaper och erfarenheter... vi följer deras krav och skapar en profil...”<sup>6</sup>.

### 4.2.3 Sökprocessens metoder

Respondenterna poängterade vikten av att skapa en realistisk helhetsbild av varför rekryteringsprocessen påbörjas, för vilket syfte och ändamål (Respondent, 3). I förberedelsefasen presenterades de viktiga aspekterna som beaktas som ett underlag för rekryterarna att utgå från vid nästkommande beslutsval. Rekryterarna tar del av underlaget som utgångspunkt och väljer de sökmetoder som anses vara relevanta för processen (Respondent, 4 & 2).

Valet av sökmetod ska tydligt framföra rätt information om tjänsten och kvalifikationerna som efterfrågas (Respondent, 1). Metoden ska riktas till de kandidater som uppfyller de krav och behov som fastställdes i underlaget. Annonsering på offentliga och privata sajter är den vanligaste metoden som organisationerna utgår från menar Respondent 2. Organisationernas hemsidor är en kostnadseffektiv metod som organisationer föredrar oberoende bransch. Bemanningsorganisationens respondenter anser att kundens passiva godkännande till annonseringsförlag bör ske. Detta för att uppfattningen av kundens behov och kvalifikationer är korrekta (Respondent, 3 & 5).

---

<sup>6</sup> Citerat från respondent 5, intervju 4 maj 2014

Ytterligare aktuella sökmetoder är externa- och internrekryteringar. Respondent 2 uttalar att interna sökmetoder är kostnadseffektiva då annonsering på offentliga hemsidor och sajter inte blir nödvändiga. Nackdelen med internrekryteringar är med följd till att en arbetsposition blir tom. Detta för att den befintliga anställda erbjuds en annan arbetsposition och dennes arbetsuppgifter behöver ersättas. Organisationer försöker se kompetensen i befintliga anställda innan externa sökmetoder blir aktuella (Respondent, 2).

”... väljer mina sökmetoder efter kravprofilen. Ibland kan jag ha en kandidat från en tidigare tjänst som hade en liknande kravprofilen där kandidaten inte nådde hela vägen... tycker kunden att det är okej så presenterar jag kandidaten innan jag annonserar tjänsten...”<sup>7</sup>.

#### 4.2.4 Urvalsprocessen- tester och intervjuer

Urvalsprocessen i en rekrytering är viktig. Gallringsstadiet syftar till att minska antalet kandidater och bevara de kandidater som är av intresse utifrån processens underlag (Respondent, 3). Rekryteringsprocessens gallringsstadium är baserat främst efter antalet kandidater menar Respondent 1. Ett antal bestämda gallringar förekommer inte utan rekryteraren får gallra ner ansökande kandidater efter analysering av ansökningshandlingar och kompletterande metoder. Respondent 2 uttalar att ”... det sker ungefär fyra gallringar... sista gallringen sker efter en personlig träff men kandidaten”<sup>8</sup>.

Det är rekryterarens ansvar att analysera samtliga ansökningar som har skickats in av de kandidater som har visat intresse. Första gallringen sker via analysering av CV och personligt brev, ansökningshandlingar. De kandidater som uppfyller de kvalifikationer som efterfrågas går vidare i nästa moment där tester genomförs för att tolka kandidatens kunskapsförmåga. Det är rekryteraren val av vilka tester som ska genomgåas av kandidaterna, oftast baseras testerna även på tjänstens bransch. Vanligt förekommande tester berör kunskapstester, personlighetstester, sociala förmågor och datorkunskaper (Respondent, 5).

” ... vi utvärderar tjänstens krav och tillämpar lämpliga tester... Det är viktigt för rekryteraren att se vilka kompetenser det krävs för att kunna arbeta med arbetsuppgifterna och välja rätt tester efter instinkt ”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Citerat från respondent 3, intervju 3 april 2014

<sup>8</sup> Citerat från respondent 2, intervju 27 mars 2014

<sup>9</sup> Citerat från respondent 1, intervju 27 mars 2014



”Beror på rekryterarens val, vissa väljer att göra testerna innan intervjun och vissa efter... ... själv gör jag intervjuerna innan för att avgöra om testresultaten är starka nog för min tjänst...”<sup>10</sup>.

Utifrån testerna är det rekryteraren som tar del av testresultaten och utvärderar vilka kandidater som har de kunskaper och kompetenser som krävs för den utvalda tjänsten. Respondenter menar att kategorisering av kandidater förekommer där rekryterade matchar efter kravprofilen. ”Intressanta, OK och inte intressanta...”<sup>11</sup> är de tre kategorier rekryteraren fördelar kandidaterna emellan. Kategoriseringen kan underlätta för rekryteraren där enbart de intressanta analyseras närmare (Respondent, 5).

Ytterligare en metod som kompletterar kandidatens analysering till kvalificerad kandidat eller inte är intervju. Respondenterna uttalar att intervjuer är sista gallringsstadiet som är avgörande ifall kandidaten kan presenteras för kunden eller inte. Intervjuerna sker med rekryteraren och kandidaten för att rekryteraren ska skapa sig en komplett uppfattning om kandidaten uppfyller de kvalifikationer som efterfrågas. Antalet intervjuer är ett val rekryteraren gör. Det förekommer att en av gallringarna sker mellan första intervjun till den andra intervjun (Respondent, 1 & 2).

Det finns olika intervjuformer: personliga, telefon- och videointervjuer. Personliga intervjuer föredras då rekryteraren får fysiskt träffa kandidaten. Valet av intervjumetod sker med de kandidater som anses lämpliga efter kundens behov. Utifrån en strukturerad intervjumall genomgår rekryteraren en intervju med kandidaten för att stärka kandidatens kunskaper och kvalifikationer för tjänsten (Respondent, 3 & 4).

Efter gallringen av intervjuerna tillfrågas lämplig kandidat om ett passivt godkännande till att komma i kontakt med de aktuella referenserna (Respondent, 1). Referenserna styrker underlaget som har skapats av kandidaten menar Respondent 2. Organisationen ser referenser och merithandlingar som viktiga metoder där uppfattningen av kandidaterna kan kompletteras (Respondent, 1 & 2). Referenstagning sker olika beroende på rekryteraren (Respondent, 5). Ibland tar rekryterare kontakt med referenserna innan kandidatpresentationen och ibland efter. ”Jag kontaktar alltid en referens innan jag presenterar kandidaten till kunden... vid behov efter kundpresentationen också”<sup>12</sup>.

Gallringsmomentet avslutas efter genomförda tester, intervjuer och referensantagningar. Respondenterna uttalar om att valet av kandidater behöver göras och bemanningsorganisationerna presenterar ett antal kandidater som anses uppfylla kvalifikationerna till kunden. Valet av lämplig kandidat stärks via testresultaten och intervjuerna.

---

<sup>10</sup> Citerat från respondent 4, intervju 3 april 2014

<sup>11</sup> Citerat från respondent 5, intervju 4 maj 2014

<sup>12</sup> Citerat från respondent 2, intervju 27 mars 2014

#### 4.2.5 Urvalsprocessen- anställning

Bemanningsorganisationernas respondenter uttalar om att anställningsstadiet är en viktig del för arbetsgivaren och den blivande arbetstagare. Bemanningsorganisationerna menar att deras rekryterare inte ingår några avtal med kandidaterna. Detta för att rekryteringsprocessen genomförs för en kundorganisation och bemanningsorganisationen anställs externt för att söka efter kvalificerad kandidat. Inom bemanningsorganisatoriska branscher förekommer det inga avtalsbeslut med kandidaten, utan kundorganisationen ingår avtalet (om inga anställningar görs för bemanningen) (Respondent, 5).

Respondenterna från kommunala organisationen uttalar att beslutet om vilken kandidat som är kvalificerad tas av områdeschefen. Rekryterare kan rekommendera en specifik kandidat av de presenterade men inga beslut sker (Respondent, 2).

”Det är inte jag som bestämmer vem som får tjänsten... väljer få kandidater som jag anser vara lämpliga till tjänsten, sen är det upp till chefen... det är inte mitt beslut som gäller för vem som anställs...”<sup>13</sup>.

Anställningsavtalet sluts mellan arbetsgivare och kandidat. Förhandlingarna i avtalet inkluderar inte rekryterarna. Rekryterarnas uppgift efter ett slutet avtal är att meddela de kandidater som genomgått processen att tjänsten är tillsatt. Mejlkonversationer är effektivast då samtliga ansökta behöver informeras (Respondent, 3).

#### 4.2.6 Introduktion på arbetsplatsen

Rekryterarna ansvarar inte för introduktionen av arbetsplatsen och organisationen för kandidaten. Respondenten från bemanningsorganisation uttalar att ”det är kunden som tar över, jag ansvarar inte för vad min kund och kandidaten har avtalat om...”<sup>14</sup>. I kommunala organisation är det områdeschefens ansvar till att planera och genomföra en introduktion för den nyanställda (Respondent, 2). Respondenterna från kommunala organisationen menar att de finns som stöd vid behov till introduktionen (Respondent, 1 & 2).

#### 4.2.7 Uppföljning

Rekryteringsprocessen avslutas inte genom en kandidatpresentation utan uppföljning är aktuellt för rekryterarna. Detta för att följa upp om kandidaten är kvalificerad nog,

---

<sup>13</sup> Citerat från respondent 1, intervju 27 mars 2014

<sup>14</sup> Citerat från respondent 3, intervju 3 april 2014

eftersträvande målen uppfyllda och om kundens trivsel med den erbjudna kandidaten (Respondent, 3 & 5). ”... vi vill granska arbetstagaren men även oss själva som rekryterare till att förstå rekryteringen resultat ...”<sup>15</sup>.

Uppföljning sker minst tre gånger med kandidaten i jämna mellanrum. Detta för att utvärdera hur det har gått för kandidaten på arbetsplatsen. Rekryterare menar att det är viktigt att se hur framtida rekryteringar kan förbättras. Vid varje uppföljning handlar det om att vara medveten om vilka mål som sattes från början, om dessa har uppnåtts och hur framtida rekryteringar kan planeras. Respondent 3 tillägger ”... vi som är ansvariga för rekrytering återblickar tillbaka till målen för att se om dessa har uppfyllts...”<sup>15</sup>. Uppföljningsmetoder kan vara personliga besök på en arbetsplats, telefonsamtal och video (Respondent, 3 & 4). Rekryteraren kontaktar kunden i fråga om kandidaten är lämplig och om kravprofilen är uppfylld. För rekryterarna är det viktigt att se om kandidaten var den rätta anställda för kunden (Respondent, 5).

Vid förekommande missnöje av kravprofilsmatchning erbjuds kunden en nyrekrytering kostnadsfritt:

”... kunden har sex månaders garanti efter att rekrytering har genomförts. Är kunden inte nöjd genomför vi en ny rekrytering kostnadsfritt. Det är viktigt att kunna åtgärda de fel som har uppstått”<sup>16</sup>.

Respondenten uttalar om hur uppföljningen kan gynna organisationens anställda efter genomförda rekryteringar:

”Vi vill se det som ett sätt att kunna förbättra oss själva... att veta vilka fel vi gör och vad vi kan förbättra oss på”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Citerat från respondent 4, intervju 3 april 2014

<sup>16</sup> Citerat från respondent 5, intervju 4 mars 2014

### **4.3 SAMMANFATTNING- INTERVJUUNDERLAG FRÅN DELTAGANDE ORGANISATIONER (1,2 & 3)**

*Rubriceringen finns för att sammanfatta de viktigaste aspekterna som presenteras från samtliga respondenter. Tankar, struktur och genomförande av en rekryteringsprocess är exemplifierande aspekter som kommer att sammanställas.*

Vi ser kopplingen mellan de fem respondenternas uttalanden. Röda tråden är tydlig i de formuleringar som framgår kring rekryteringsprocesser. Vi ser att det finns ett intresse hos samtliga respondenter för den egna rekryteringsprocessen. Respondenterna är starkt involverade och arbetar med rekryteringsprocesser dagligen i sitt arbete.

Av respondenternas uttalanden skapar vi oss en uppfattning om hur organisationerna arbetar med sina processer. Identifiering av behovet vid rekrytering är grunden för samtliga organisationer. Rekryteringsföretag strävar efter att få korrekt information från kund för att uppfylla beskrivningsbehovet i kandidatprofilen. Kunden är i fokus för rekryteringsföretaget, det vill säga att kundens efterfrågan ska fullbordas. Behovsanalys är en utgångspunkt för kommunen. Grundunderlaget för rekrytering är en fastställning av organisationens behov och mål.

Sökmetodernas val baseras individuellt i varje organisation menar samtliga respondenter. Beroende på tjänstpositionen och vilken tidsperspektiv är det som gäller behöver sökmetoden uppfylla det som efterfrågas. Interna och externa sökmetoder blir aktuella enligt samtliga respondenters uttalanden. Urval och gallring är en metod som har ett strukturerat upplägg vid varje rekryteringsprocess. Tester, intervjuer och referensantagning anses vara aktuella urvalsmetoder som underlättar utvärderingen av de kvalificerade kandidaterna. Tester används för att mäta kandidatens kunskaper, kompetenser och förmågor. Intervjuer och referensantagningar ses som metoder för rekryteraren att tydliggöra uppfattningen av kandidaten.

Rekryteringsföretagen presenterar lämplig kandidat till kunden medan kommunen överväger valet själva. Kundens och organisationernas val av kandidat ska beslutas med hjälp av de uppsatta kriterier, mål och behov som varje organisation har. Att följa upp anses vara ett viktigt moment menar respondenterna. Att påbörja en uppföljning kräver tid men gynnar rekryteraren och den genomförda rekryteringsprocessen. Inblicken till vilka rekryteringsmoment som kan utvecklas och vilka moment som behöver kompletteras framgår. Uppföljning är tidskrävande men resultatet leder till att rekryteringsprocessens helhet eller processdelar förbättras.

## 5. ANALYS OCH DISKUSSION

---

*Avsnittet presenterar analys, tolkning och förståelse utifrån en redogörelse av teoretiska och empiriska perspektiv. Uppsatsens diskussionsavsnitt utgår från ett hermeneutiskt synsätt där vi genom tolkning sammansluter ett resultat i förhållandet mellan teori och praktik. Upplägget av avsnittet baseras efter uppsatsens analysmodell.*

---

### 5.1 INLEDNING

Det teoretiska synsättet uttrycks av ett flertal forskares uppfattningar, tankar och åsikter kring begreppet rekrytering. Montgomery (1996), Judge och Ferris (1992), Williamson m.fl. (2002) samt Sandstedt (2013) är eniga om vad organisationer behöver fokusera på vid rekryteringar. Forskarnas gemensamma tankesätt handlar om att matcha rätt kompetens till en aktuell organisationstjänst. Trots de två skilda branscherna har respondenterna gemensamma tankar och mål som forskarna, vilket är att hitta rätt person till rätt tjänst. Detta skapar en insikt i hur viktigt det är för organisationerna att välja rätt kandidater att anställa ifall de vill utvecklas som organisation och bevara sin konkurrerande position på marknaden.

Forskarnas påståenden om begreppet rekrytering överensstämmer med respondenternas betonande. Medvetna val, välgenomtänkta och planerade processer anses vara de aspekter organisationer behöver ta hänsyn till för att kunna optimera rekryteringsprocessen. Rekryteringskonsulterna behöver vara medvetna om aspekternas användning och konsekvenser vid utförande av processen, detta för att rekrytera rätt. Att vara medveten om vad som är viktigt i processen är enda sättet att undvika felrekrytering på. Aaker (1989) och Sandstedt (2013) stärker respondenternas påpekanden. Forskarna tillägger att organisationerna uppnår en optimal rekryteringsprocess genom god planering, detta för att undvika felrekrytering av kandidat. Vår tolkning är att organisationer behöver kritiskt granska rekryteringsprocesserna innan rekryteringen. Detta för att undvika hinder i processen och minimera de konsekvenser som kan uppstå och som kan kräva större åtgärder. Åtgärder är en finansiell kostnad för organisationerna och tidsbesparning blir aktuell om välplanerade processer genomförs. Därför anser vi att rekryteringsprocessens faser ska analyseras för att undvika felrekryteringar.

Breaugh J och Starke (2000) påpekar att organisationer kontinuerligt bör granska sina mål. Detta är för att kunna upprätta rätt utvecklingsstrategier, rekryteringsaktiviteter och arbeta optimalt med processens olika aspekter. Respondenterna kompletterar Breaugh J och Starke (2000) uttalande om vad organisationer bör ha i åtanke vid rekryteringar för att uppnå optimalitet. I det empiriska materialet framkommer det att organisationers mål bör vara det som varje organisation behärskar. För organisationerna är det viktigt att förstå anledningen till varför rekryteringen har planerats och genomförs. Målen och

behoven är en strävan för organisationerna att uppnå. Vi har ur vår tolkning förstått hur viktigt det är för organisationerna att med jämna mellanrum uppdatera om vilka mål som bör eftersträvas. Det är via rätt identifiering och förståelse av målen och behoven som rekryteringsprocessen kan påbörjas och förebyggandet av felrekryteringar kan ske. Citering från det empiriska materialet stärker vår förståelse: ”... vi som är ansvariga för rekrytering återblickar tillbaka till målen för att se om dessa har uppfyllts...”<sup>20</sup> (Empiriska underlaget).

Utifrån vår tolkning kan vi konstatera att det är viktigt för organisationer, oavsett bransch, att utvärdera de viktiga aspekterna för att uppnå en optimal process. Aspekter identifierar anledningen till varför rekryteringen påbörjas, vad som eftersträvas och hur rekryteringen påverkar organisationen. Det är ännu viktigare att inte glömma de krav som omvärlden har på organisationerna. För att organisationerna ska lyckas på marknaden måste de ta hänsyn till omvärldens förändringskrav. Dessa kommer inte alltid vara de krav som organisationerna förväntar sig men vi anser att de borde följas ifall organisationerna vill utvecklas. Respondenternas uttalanden i relation till forskarnas tankar instämmer genom att båda parterna pekar på att organisationerna kan vinna konkurrenskraft ifall de väljer att lägga ner tid på att granska och utveckla rätt strategier. Detta för om organisationerna har från början tänkt på samtliga aspekter och planerar rekryteringsprocessen steg för steg kan felrekrytering undvikas.

Sandstedt (2013) och Russo m.fl. (1995) tillägger att en kostnadseffektiv rekryteringsprocess är av behov. Detta för att finna lämpade kandidater, speciellt om processen ska genomföras inom ett kort tidsperspektiv. Forskarna och respondenterna verkar förstå vikten av att en rekryteringsprocess som ska genomföras på kortsikt behöver gynna organisationerna ekonomiskt. Det innebär att noggrann planering från början kan avgöra hur kostnadseffektivt processen blir och hur stor chans organisationen har att finna rätt kompetens.

Vår tolkning av den teoretiska referensramen och respondenternas uttalanden anser vi att kommunen är den organisation som närmare arbetar med sina egna behov. En fördel för kommunen är att de har ett HR-team som arbetar med att utvärdera olika behov som kan finnas. Vi menar att HR-teamet arbetar dagligen med rekryteringsfrågor i den egna kommunen till skillnad från bemanningsorganisationerna. Bemanningsorganisationerna får uppdrag av kundorganisationer kring de behov som kunden själv har upptäckt. Detta innebär att även om rekrytering ligger i fokus i bemanningsorganisationerna kommer de inte på samma sätt, som kommunen, kunna beröras av de rekryteringsdelar som berör organisationen på en personlig nivå. Vi tolkar att bemanningsorganisationerna arbetar som en utomstående part som inte involveras djupgående i kundorganisationen. Forskarnas i den teoretiska referensramen utesluter bemanningsorganisationen från en komplett förståelse av kundorganisationens anledning till rekryteringen och påverkan till organisationen. Därför kan inte bemanningsorganisationerna optimera rekryteringsprocessen från början till slut. Det är enbart de delar och faser bemanningsorganisationen arbetar med som kan optimeras, vilket skiljer arbetsättet bemanningsorganisationerna och kommunen har.

## 5.2 FÖRBEREDELSEFASEN

### *Behovsanalys*

I de teoretiska och empiriska underlagen påpekas det att organisationer behöver fastställa och identifiera behoven innan processen genomförs. Breugh J och Starke (2000), Johanson m.fl.(2008) och Carroll m.fl. (1999) uttalar att organisationer behöver skapa sig underlag som identifierar följande aspekter för att optimera rekryteringsprocessen: *Har vi ett behov av att rekrytera? Till vilket syfte? Vad är det vi behöver? Vem är det vi behöver? Hur ska vi uppnå våra eftersträvade behov?* Analys av vad organisationen behöver eftersträva beskrivs som viktigt av det empiriska underlaget för att processen ska ses som optimal. Respondenterna uttalar att de eftersträvade behoven behöver fullbordas. Detta för att kandidatskvalifikationen ska identifieras. Utifrån vår tolkning av det empiriska underlaget kan vi konstatera att det inte alltid är självklart att organisationer upptäcker rätt behov. Med detta menar vi att de behov som upptäcks måste utvärderas för att se ifall de är anledningen till att en rekryteringsprocess bör påbörjas. Vi anser att en nackdel med identifiering av behov gällande bemanningsorganisationerna kan uppstå. Detta för att bemanningsorganisationerna oftast får klara besked av vad kundorganisationen efterfrågar utan att bemanningsrekryterarna själva kan analysera behovet. Vi menar att de behov kundorganisationen upptäcker, inte alltid behöver vara ett rekryteringsbehov och kan leda till påföljder. Påföljden enligt våra tolkningar kan vara att man rekryterar för fel syfte och blir tvungen till att rekrytera på nytt. Kommunens HR-avdelning har hand om att identifiera behoven och rekrytera vilket är en fördel, då de kan se över behoven och välja rätt metoder under rekryteringen. Vår tolkning är att felrekryteringen kan undvikas. Detta genom förståelse, kunskapen och medvetenhet som är nödvändiga för att analysera viktiga aspekter till varför rekryteringsprocesserna genomförs.

Helsing (1990) och Johanson m.fl. (2008) nämner specifikt i sina uttalanden om att rekryteringsunderlaget är återblickbart. Med detta menar forskarna att underlaget är fokuseringspunkten som rekryterarna ska utgå från vid processens delar för att undvika felrekryteringar. Rekryteringsunderlaget är något som organisationer ser över vid varje processutförande, detta för att undvika missförstånd (Empiriska underlaget). För att kunna bevara processen som optimal pekar den teoretiska referensramen på att rekryteringsunderlaget är en av de aspekter som avgör rekryteringsresultatet. Det betyder att ifall rekryteraren ägnar tid åt att följa underlaget från början till slut i rekryteringsprocess, är chansen större att kunna uppnå en optimal rekryteringsprocess. Det empiriska materialet styrker det teoretiska referensens påståenden. Detta genom presentation om hur viktigt rekryteringsunderlaget är för rekryterarna inom organisationerna. Forskarna presenterar aspekterna punktvis som organisationerna behöver analysera medan studiens respondenter uttalar de aspekter som utvärderas. Aspekterna är avgörande då det handlar om att uppnå en optimal rekryteringsprocess och undvika felrekryteringar.

*Verktyg: befattningsbeskrivning, kravprofil och annonsformulering*

Sandstedt (2013) betonar att kravprofilen utgör en stor del av underlaget som påverkar rekryteringsresultatet. Det handlar om att identifiera korrekta aspekter som är efterfrågade av organisationen för att kunna förebygga uppkomster av felrekryteringar. Respondenterna styrker Sandstedts (2013) uttalande med tillägg till att arbetsbeskrivningen, erfarenheter och kunskaper är de aspekter som behöver framgå. Det anses som positivt om organisationsanalys och anställningsvillkor lyfts fram i kravprofilen. Detta för att kunna tillföra och förmedla en bättre förståelse till kandidaterna om vad som efterfrågas från dem (Empiriska underlaget). Respondenternas svar i relation till de teoretiska perspektiv överensstämmer om vad organisationer bör lyfta fram i kravprofilen. Respondenterna påpekar att de specifika aspekterna är avgörande ifall organisationerna ska sända rätt budskap. Kravprofilens aspekter behöver framföras noggrant för att locka till sig rätt kandidater, annars blir rekryteraren tvungen att lägga tid på kandidater som inte kvalificerar sig för tjänsten.

Organisationers möjlighet till att optimera rekryteringsprocessen börjar vid förberedelsefasen. Det sker genom rätt identifiering av vad organisationer efterfrågar av rekryteringen och kandidaten. Det handlar om att förstå varför rekryteringsprocessen påbörjas och vem organisationen efterfrågar. Vi anser att organisationers identifieringar av de presenterade aspekterna är en start till att optimera rekryteringsprocessens första del. Det handlar om att arbeta och utveckla med dem aspekterna för att kunna förebygga felrekryteringar redan i första delen.

### **5.3 SÖKPROCESSENS METODER**

Breaugh J och Starke (2000) samt Heraty och Morley (1998) uttalar sökprocessen med kompletterande aspekter till varandras betonande. En potentiell kandidat kan hittas via rätt val av kommunikationskanaler, det vill säga med rätt sökmetoder (Breaugh J & Starke, 2000; Empiriska underlaget; Heraty & Morley, 1998). Annonsering av en aktuell tjänst sker via olika former av metoder som organisationsrekryterare väljer efter lämplighet. Vår uppfattning av respondenternas uttalanden är att de olika sökmetoderna väljs individuellt av varje organisationsrekryterare, detta för att förebygga en felrekrytering. En och samma sökmetod kan inte gynna två organisationer på samma sätt. Respondenterna uttalar att varje sökmetod kan påverka rekryteringsprocessen och gynna eftersökandet av en kvalificerad kandidat. Det handlar om att rekryteraren ska finna rätt person till rätt tjänst via rätt sökmetod (Empiriska materialet). Sandstedt (2013, s.42) anser att:

”Det gamla talesättet att människor är den viktigaste tillgången är fel. Det är inte människor som är den viktigaste tillgången. Rätt människor är det”



Den teoretiska referensramen och respondenternas uttalanden resulterar i att rekryterare behöver välja de sökmetoder som bidrar till att organisationen hittar kvalificerade kandidater. Rekryterarens analys av organisationsmålen och behoven avgör metodvalet. Valet av sökmetod behöver kompletteras utifrån den teoretiska referensramen. Metodvalen ska resultera till att annonseringen av tjänsten sker ur ett realistiskt perspektiv med tilltalande formuleringar menar Breough J och Starke (2000). Det är nödvändigt att rekryteraren formulerar tjänsten med lockande aspekter som bidrar till ökade ansökningskandidater tillägger Bracken (2007) och Williamson m.fl. (2002). Specifika aspekter som berör kandidatens förmåner eller ansvarsområden kan lyftas fram, detta för att möjliggöra en optimering i sökprocessen. Sökmetoden som används vid rekryteringsprocesser syftar till att finna potentiella kandidater som uppfyller organisationens krav (Breough J & Starke, 2000). Aspekterna som presenterar metodvalen kan, ur ett teoretiskt perspektiv, analyseras innan metoden väljs. Detta resulterar till att medvetna val görs och förebyggande av felrekryteringar. För rekryterarna handlar det om att få en komplett uppfattning innan valen kan beslutas.

I förhållande till den teoretiska referensramen uttalar respondenterna om hur rekryteringens sökmetoder appliceras i praktiken. Respondenterna tillägger och betonar att bemanningsföretag utför sina sökmetoder skilt från organisatoriska rekryteringar. Respondenterna betonar att kunden behöver klargöra ett godkännande innan sökmetoden kan appliceras i processen (Empiriska underlaget). Detta för att bemanningsorganisationens kund ska vara medveten om annonseringsinformationen och eventuellt bidra med ändringar och åsikter. Breough J och Starke (2000) samt Kirnan (1989) styrker respondenternas uttalanden genom att sökmetoder varierar *beroende på vad organisationen eftersträvar*. Respondenternas uttalande om att den egna annonseringen på den egna hemsidan är en fördel till att hitta specifika kompetenser på plats, utan att behöva utöka sökområdet. Samtidigt kan en utökning av sökmetoder tillföra en helt ny oupptäckt kandidat som skulle kunna passa bättre då denne inte har hunnit registrera sig på just bemanningsorganisationens hemsida. Helsing (1990) betonar en aspekt som respondenterna inte nämner. Den berör de finansiella konsekvenserna sökmetoden kan medföra. Flera sökmetoder påverkar organisationens finansiella resurser och resurserna behöver begränsas efter antalet valda metoder anser Helsing (1990). Vi kan konstatera att både forskare och respondenter verkar vara medvetna om det finansiella även om det inte nämns tydligt av respondenterna. Att bemanningsorganisationerna väljer annonsering på den egna hemsidan och arbetsförmedlingen visar tydligt att bemanningsorganisationerna försöker i första hand tänka ekonomiskt och om kandidaten inte hittas kan de satsa på ytterligare med andra sökmetoder. Kommunen använder begränsade sökmetoder. Annonsering på hemsidan och AMS är de första sökmetoderna som används. Efter hand vid eventuella kompletterande sökmetoder kan flera metoder tilläggas menar respondenterna från det empiriska underlaget.

Det förekommer konsekvenser med val av sökmetoder som påpekas av forskare och respondenternas uttalanden. Respondenterna och forskarna har olika uppfattningar till

hur metodvalen kan påverka organisationerna. Carroll m.fl.(1999) anser att internrekrytering är optimalt att använda som metod om efterfrågande kunskaper finns inom organisationen. En befintlig anställd är anpassad i organisationens kultur och omgivning som underlättar hen till att anpassa sig till tjänsten. Underlättelsen är en grund för att den anställda ses som trygg och motiverad till den nya tjänsten (Abduli, 2013; Breugh J & Starke, 2000; Judge Ferris, 1992). Respondenterna stärker inte de teoretiska perspektiven om internrekrytering. Valet av externstöd från organisatoriska parter anses vara optimalt då det bidrar till att locka fler potentiella kandidater (Empiriska underlaget). Bracken (2007) och Geoff (2007) motsäger Carroll m.fl. (1999), Breugh J och Starke (2000), Judge och Ferris (1992) samt Abduli (2013) uttalanden och kompletterar respondenternas påståenden. Externrekrytering är ett enkelt sätt att locka nya potentiella medarbetare till organisationen anser Bracken (2007) och Geoff (2007). Externrekrytering är en möjlighet för organisationer att finna kvalificerade kandidater med rätt kunskaper och kompetenser för tjänsten. Vår uppfattning om extern- och internrekryteringar grundas efter vad organisationerna efterfrågar. Vi anser att internrekrytering är mer användbar ifall organisationen behöver tillsätta en anställd snabbt och effektivt. Här har organisationen större möjlighet till att undvika felrekrytering, då de känner sina befintliga anställda för att välja rätt person till tjänsten. Externrekryteringar behöver mer tidutrymme för att analysera och överväga kandidaten till tjänsten.

Den teoretiska referensramen lyfter det som är av stor vikt i båda av de studerade branscherna. Antalet ansökningar är av liten betydelse så länge de utvalda kandidaterna har den rätta kompetensen. Kommunen fokuserar på att rekrytera befintlig personal som känner till organisationen sedan innan, vilket bemanningsorganisationerna sällan gör. Enligt oss har kommunen en fördel då organisationen utvecklar sin egen personal som redan är inlärd. Kommunen gynnas på en ekonomisk nivå, än om man väljer att anlita en extern part för rekryteringen. Vi tolkar det som att organisationen inte behöver investera lika mycket på resurser till att introducera den anställda i tjänsten. Däremot är fördelen med bemanningsorganisationerna att de kan upptäcka en ny värdefull resurs som kan tillföra mer innovation i organisationen.

Den teoretiska referensramen presenterar olika former av sökmetoder som styrker framförallt respondenternas påståenden. För att sökmetoderna ska kunna optimeras menar respondenterna att valet av sökmetod ska utgå från organisationens/kundens behov, mål och resurserna. Upplever organisationer fel identifiering av dessa aspekter medför de konsekvenser som att okvalificerade kandidater ansöker tjänsten som inte är till fördel för organisationen, vilket kan leda till en felrekrytering. Vår tolkning är att bemanningsorganisationer har större chans att påverkas av identifieringsfel då rekryterarna inte involveras tillräckligt i behovsanalysering som rekryterarna från kommunala organisationer gör.

Utifrån kunskap och medvetenhet kan valet av sökmetod optimera rekryteringsprocessen. För att kunna fatta rätt beslut om metodvalen behöver varje rekryterare ha kunskap om eventuellt vilka konsekvenser som kan förekomma. Det

handlar om att analysera sökmetoderna och besluta efter metoder som passar in i organisationens behov och mål. Med detta menar vi att sökprocessen kan optimeras genom rekryterarens erfarenheter och kunskap om sökprocessers olika delar. Genom att kunna analysera och bedöma vilken metod kan passa in i en organisation kan organisationerna förebygga felrekrytering.

#### **5.4 URVALSPROCESS/GALLRING- TESTER OCH INTERVJUER**

I det teoretiska underlaget nämns det att urvalsfasen är ett viktigt moment vid processers utförande. Detta för att en kvalificerad kandidat väljs ut i urvalsprocessen som tillträder den aktuella tjänsten. Breugh J och Starke (2000) uttalar att urvalsprocessen minskar kandidatvalet genom granskade aspekter som kunskap och kompetenser. Bradley (2006) och Russo (1995) styrker påståendet om att de kandidater som fortsätter i processen är intressanta för organisationen. Kandidatens kunskaper och kompetenser är de aspekter som inkluderas i grundunderlaget vid beslutsfattande situationer som stärker kandidatens kompletta bild. Louw (2013) och respondenterna är eniga med den teoretiska referensramens uttalanden. Det är viktigt att overse vilken kandidat som beaktas vara kvalificerad för den aktuella tjänsten för att förebygga felrekrytering. Respondenter påpekar att kandidaternas kunskapsnivåer utvärderas genom tester och intervjuer för att överses som kvalificerad eller inte.

Arthur (2006) och Carroll m.fl. (1999) påpekar att tester och intervjuer är en utvecklad metod som kompletterar rekryterarens uppfattning av kandidaten. Att tester och intervjuer anses vara ett komplement styrks utav respondenterna (Empiriska underlag). Tester är en prövning av kandidatens kunskaper menar Arthur (2006), Bergström (1998) och Louw (2013). Personlighetstester, datorkunskaper, sociala förmågor och flera är andra exemplifierade testövningar som styrks i de teoretiska och empiriska underlagen. Intervju som metod utförs via olika metodval. Personliga, - video, - och telefonintervjuer är aktuella metoder menar Bracken (2007). Arthur (2006) tillägger att personliga intervjuer är en metod som tydliggör rekryterarens kandidatsuppfattning. Respondenternas uttalande och Arthurs (2006) tankar enas om att personliga intervjumetoden är den mest använda inom organisationer. Detta för att kandidatens kompletta bild kan förstärkas ytterligare. Personliga intervjun bidrar till att rekryteraren via kroppsråk och sociala förmåga kan komplettera bilden av kandidaten. Det är valet av kompletterande metoder som avgör hur väl kandidatens kunskaper och färdigheter analyseras. Vår tolkning överensstämmer med forskarnas och respondenternas tankar i det empiriska underlaget och teoretiska referensramen. Tester och intervjuer är två metoder som stärker rekryterarens uppfattning av kandidaten. Valet av urvalsmetod behöver analyseras och vald metod förväntas gynna organisationens strävan till kvalificerad kandidat. Medvetna och analyserade val anser vi optimera processen, detta för att rekryterarna har kunskap och förståelse om eventuella konsekvenser som kan uppstå.

Referensantagning är ytterligare en komplettering för att stärka kandidatuppfattningen menar Arthur (2006), Louw (2013) och respondenterna. Respondenterna och forskarna är överens om att personlig intervju är metoden som kan hjälpa organisationerna att uppnå en optimal rekryteringsprocess. Detta innebär, enligt oss, att oavsett om det är en HR-avdelning i en kommun eller en bemanningsorganisation som har hand om urvalet har personliga intervjuer samma påverkan. Samtliga organisationer söker förutom testernas resultat att få reda på vilken person som gömmer sig bakom dessa resultat. Alla organisationer har i slutändan samma mål som är att utvärdera ifall kandidaten passar in.

Vår tolkning är att urvalsprocessen bör kompletteras med flera metoder som rekryterare lätt kan applicera på kandidaterna. Testerna ger rekryterare en uppfattning om kandidaternas kunskaper är tillräckliga för de arbetsuppgifter tjänsten medför. Intervjuer ger rekryterare en uppfattning av kandidaters personlighet och sociala förmågor. Referensantagning styrker rekryterarens tolkning av intervjuresultatet och de genomförda testernas resultat. Underlagen visar att tester, intervjuer och referenser är de mest använda metoderna organisationer utgår från som grund. Detta för att rekryteraren kan utvärdera kandidaten på ett utförligt sätt genom ett personligt möte där hen tolkar bland annat kroppsspråk och social förmåga. Vi förstår vikten av att fokusera på vilka specifika kunskaper och kompetenser organisationerna söker efter och anpassa testernas utformning efter det. Detta för att organisationerna ska kunna få svar på det väsentliga för tjänsten och få kännedom om vissa specifika kunskaper eller egenskaper en anställd behöver ha, för att kunna hantera arbetsuppgifterna. Testernas resultat är avgörande för hur rekryterarna kompletterar den skapade bilden av en kandidat. Vår tolkning styrks av respondenternas uttalanden i den teoretiska referensramen och det empiriska underlaget. Rekryteraren behöver överväga kandidaten utifrån flera aspekter för att överse om kandidaten är kvalificerad. Det är via en komplett bild av kandidaten som kan undvika felrekryteringar.

Beroende på vilken typ av tjänst rekryteringen berör måste rekryteraren med sin kunskap och erfarenheter välja ut rätt urvalsmetoder. Berör rekryteringen en ekonomisk tjänst måste ekonomiska tester involveras som är utformade efter de kommande arbetsuppgifterna. I urvalsprocessfasen handlar det om att få en kompletterande bild av kandidaterna för att optimera rekryteringen. För att kunna möjliggöra detta är personliga intervjuer och specifikt utvalda tester det som kan optimera denna urvalsfas enligt oss. Rekryterarens handlingar och val av urvalsmetoder avgör ifall hen får en klarare bild av en kandidat och förbrygger felrekrytering. Det är viktigt att rätt beslut tas från början i denna fas då varje del i processfasen kräver ekonomiskt stöd.

## **5.5 URVALSPROCESS/GALLRING- ANSTÄLLNING**

Respondenterna uttalar att anställningar handlar om att finna”... rätt person till rätt

tjänst...”<sup>17</sup> (Empiriska underlaget). Detta styrker Adkins. C m.fl. (1994) med ett uttalande om att anställning sker med rätt person som är tillräckligt kvalificerad för den aktuella tjänsten. Person-Organization Fit (PO-fit) som presenteras av Ulutas (2011) och Adkins. C m.fl. (1994) är en urvalsmetod som används för att gallra fram en potentiell kandidat. PO-fit metoden utvärderar hur kandidaten passar in i organisationen som anses vara en betydande aspekt vid erbjudandet av en anställning tillägger respondenterna (Empiriska underlaget). Vi anser att PO-fit är en metod för rekryterare att utgå när en komplett bild av kandidaten eftersträvas. Respondenterna i förhållande till teorin nämner inga metoder om hur kandidatens anpassningsförmåga kan mätas eller tolkas. Metoden är en bra komplettering till tester, intervjuer och referensantagningar för att rekryteraren kan skapa sig en komplett uppfattning av kandidaten, detta för att undvika felrekryteringar.

Respondenterna, Bergström (1998) samt Smith och Graves (2002) menar att ansökningshandlingar ska analyseras ytterligare innan kvalificerad kandidat erbjuds anställning. Ansökningshandlingar inkluderar tester, intervjuer och PO-fit metoden. Respondenternas uttalande om att kandidatanpassning till organisationen är viktig och stärker användningen av PO-fit metoden i urvalsprocesserna. Vår tolkning är att rekryterarna behöver analysera och utvärdera kandidatens kvalifikationer via olika test- och metodval för att undvika felrekryteringar. Individuella val av metoder förekommer efter organisationers behov till en kvalificerad kandidat.

För att möjliggöra en optimering av denna urvalsfas anser vi att metodvalet är avgörande i processen. Urvalsprocessen är en följd fas till sökmetoderna och är därför anpassad efter de val rekryteraren gör. Vi och flertals forskare anser att PO-fit metoden kan underlätta för rekryteraren att se ifall kandidater passar in. PO-fit är den metod som ger rekryteraren en tydligare komplett bild som krävs ifall fasen ska ses som optimal.

### *Anställningsavtal/kontrakt*

Respondenterna i det empiriska underlaget ser vikten av att rätt parter avtalar om anställning. Beroende på vilken bransch organisationen är involverad i förändras de avtalade villkoren. Anställningsavtalet undertecknas av AG och AT. Arthur (2006) samt Dhyne och Mahy (2012) yttrar om innebörden i anställningsavtalet som kompletteras av respondenterna (Empiriska underlagen). Parternas underskrifter till anställningsavtalet är en förbindelse och en bekräftan på att en anställning påbörjas.

Urvalet av kandidat sker via de insamlade ansökningshandlingar, testresultat och dess intervjuunderlag. Det innebär att utvärderingen rekryteraren gör är avgörande ifall chefen i organisationerna väljer att anställa en specifik kandidat. Syftet är att matcha en kandidat med hela organisationen.

Vi kan ur den teoretiska referensramen och empiriska underlaget påpeka att rekryterarna inte ingår avtalet med kandidaterna. Bemanningsorganisationens kundorganisation är

---

<sup>17</sup> Citerat från respondent 1 intervju 27 mars 2014

avtalspartnen med kandidaten och inga förbindelser med rekryteraren sker. Kommunala organisationens HR-avdelning ingår inte avtal med kandidaten. Detta för att områdeschefen ansvarar för den nyanställda och avtalar om villkor och förbindelser med den nyanställda. HR-avdelningen är involverad i rekryteringsprocessen men utesluts när anställningsprocessen ska genomföras.

## 5.6 INTRODUKTION PÅ ARBETSPLATSEN

Bracken (2007) och Gupta m.fl. (2008) menar att introduktion på arbetsplatsen är ett sätt för den nyanställda att finna trygghet i organisationen. Forskare påpekar att introduktionen genomförs för att underlätta den nyanställdas implementering i organisationen (Bracken, 2007 & Gupta m.fl. 2008). Respondenterna ser introduktionen skilt i förhållande till den teoretiska referensramen. Respondenterna tillägger att introduktion gynnar även den nyanställdes anpassning till organisationskulturen. Den nyanställda ska finna trygghet och motivation för att prestera i utförandet av sina arbetsuppgifter, på detta sätt kan vi anse att rekryteringen är optimal. Enligt den teoretiska referensramen ska introduktionen på arbetsplatsen ske i den ordning som förtydligar den nyanställdes förutfattade meningar. Den nyanställdes förväntningar bör uppfyllas, då dessa är viktiga aspekter för hur den anställda kommer påbörja sin anställning (Wickramasinghe & Wickramanayake, 2013).

Respondenterna styrker Arthurs (2006), Wickramasinghe och Wickramanayake (2013) uttalande om checklisten. Det empiriska underlaget påpekar att den nyanställdes intresse och samhörighet mot den nya tjänsten är avgörande faktorer. Detta för att organisationen kan bedöma om den nyanställda har den potential som krävs för att utföra arbetets förväntade uppgifter (Empiriska underlaget). Både forskare och respondenter har liknande tankar om att det är viktigt att den som anställs implementeras i organisationen. Respondenterna påpekar däremot att det är viktigt att introduktionen från arbetsgivaren sker på ett planerat och välgenomtänkt vis. Detta innebär att den nyanställda påverkas av sättet som organisationen och arbetsuppgifterna introduceras för hen. Väljer chefen att noggrant planera introduktionen och vara välkomnande och mottagande är det mer sannolikt att den nyanställda tar sig an all information på ett positivt sätt och känner trygghet att lättare komma in i arbetet. Saknas en noggrann introduktion sänder det fel signaler till den nyanställda då hen kan ha svårt att skapa motivation till att påbörja tjänsten när arbetsgivarorganisationen inte verkar tillräckligt engagerad.

Bemanningsorganisationerna arbetar inte med att introducera den nyanställda på arbetsplatsen utan det gör den rekryterande chefen, det vill säga kundorganisationen ansvarar för planeringen. Kommunen rekryterar för sin egen organisation och blir därmed ansvarig för introduktionen av den nyanställda. Kommunen och kundorganisationen strävar ständigt efter att uppfylla de nyanställdas förväntningar och deras mål är att förmedla trygghet. Introduktionstillfället införs för att välkomna en ny

arbetstagare. Vi ser vikten av att organisationer introducerar det som kommer att förväntas av arbetstagaren. Eftersom det är viktigt att uppfylla arbetstagarens förväntningar tolkar vi att organisationen måste utvärdera intresset hos arbetstagaren till att hantera de kommande arbetsuppgifterna.

Introduktionen som genomförs för den nyanställda på arbetsplatsen anses som en viktig del i rekryteringsprocessen. En välgenomtänkt introduktion stärker rekryteringsprocessens optimala strävan. För att introduktionsfasen ska ses som optimal behöver aspekter, metoder och delar planeras inför introduktionen. Om organisationerna vill se att rekryteringen blev den rätta måste de lägga tid och resurser. Detta för att få den nyanställda att känna sig välkommen och ha det som hen behöver för att påbörja sin roll i organisationen.

## 5.7 UPPFÖLJNING

I den teoretiska referensramen presenterar Daneshvars (2012) att rekryteringsuppföljningen bör ske ur fem följdstadier som gynnar organisationerna. Detta genom att bedöma det nuvarande tillståndet av den nya arbetstagarens position. Respondenterna påpekar att uppföljning är aktuellt för hur processen har genomförts, vem den har gynnat och på vilket sätt. Respondenterna betonar vikten av en kontinuerlig uppföljning under en sexmånadersperiod planeras (Empiriska underlaget). Uppföljning av AG och AT trivsel och förväntan ska följas upp för att värdera om rekryteringen har fullgjorts korrekt. Enligt den teoretiska referensramen och respondenternas påpekanden finns det flera parter som behöver analyseras och följas upp för att kunna optimera processen. AG, AT och rekryteraren är parter som behöver värderas för att skapa rätt uppfattning om processens resultat. Respondenterna lyfter inte de finansiella aspekterna i en rekryteringsprocess. Fokusering ligger på att analysera och följa upp humankapitalets utveckling och bidragande i organisationerna. Respondenterna tillägger att rekryteringsprocessens underlag bör dokumenteras och följas upp som Arthur (2006) instämmer. Detta för att återblicka och se förbättring samt utveckling i de olika processdelarna. För att kunna optimera processen inför kommande rekryteringar.

Ur ett teoretiskt perspektiv anser vi att det är viktigt att följa upp rekryteringen genom specifika steg. Detta för att forskare ser det vara ett sätt för organisationen att få reda på det de vill få utav rekryteringen. Att utgå från specifika steg vid uppföljning ser vi som positivt då rekryterare eller chef kan avgöra viktiga och intressanta delar att följa upp. Det handlar om att genomföra rätt utvärdering vilket respondenterna påpekar. Vem har rekryteringen gynnat och vilka förbättringar krävs. Att rekryterare försöker se vad som kan förbättras betyder enligt oss att bättre rekryteringar på sikt kommer att ske. Vi tolkar uppföljningen som en strategi där medvetenhet skapas om vad som kan gå fel vid rekrytering. Det är enbart via uppföljningar rekryterarna kan skapa sig förståelse till hur rekryteringsprocesserna kan optimeras inför kommande rekryteringar.

Respondenterna menar att felrekrytering förekommer men kan undvikas inför framtida processer genom förståelse av vad som bör åtgärdas (Empiriska underlaget). Respondenternas påstående styrks av Bellizzi och Hasty (2000). Noggrannhet och uppmärksamhet kan förutses och hur marknaden och kandidaterna kommer reagera (Bellizzi & Hasty, 2000).

För att utveckla, förbättra och optimera en rekryteringsprocess är uppföljning en viktig aspekt. Vår tolkning av uppföljningen kompletterar respondenternas och forskarnas uttalanden. För att förbättra en genomförd process anser vi att det är viktigt att kontrollera om syftet och behovet har fullbordats. Har de krav och önskemål som kundorganisationen samt organisationen haft från början uppfyllts? Uppföljning bör ske med samtliga personer som var involverade i rekryteringsprocessen. Varje del av rekryteringsprocessen bör överses ifall felrekrytering har uppstått, för att analysera felet. Detta för att åtgärder snabbt ska införas och förbättra det nuvarande tillståndet i kundorganisationen.

För att organisationen ska kunna se uppföljningsfasen som optimal behöver rekryterarna se helheten av rekryteringen genom att följa upp den nyanställdes prestationer. Det är i denna fas som kunskaperna och erfarenheterna kommer fram som utmärker den anställda. Genom att analysera och skapa medvetenhet kring vilken roll den nyanställda har kan rekryteraren optimera uppföljningsfasen. Att chefen eller rekryteraren genomför uppföljningen och utvärderar att rekryteringen har blivit lyckat anses det att hela rekryteringsprocessen är optimal.



## 6. SLUTSATS

---

*Avsnittet presenterar ett resultat som vi har genom det empiriska underlaget kopplat samman med den teoretiska referensramen. Frågeställningar och syfte besvaras utifrån vår tolkning och diskussion. Rekommendationer, reflektioner och förslag till vidare studier framkommer i avsnittet.*

---

Uppsatsen har berört ämnesområdet rekrytering med syfte till att bidra med en tolkning utifrån forskarnas och respondenternas uttalanden. Detta för att redogöra för hur rekryteringsprocesserna kan utformas för att undvika felrekryteringar inom organisationer. Vår forskningsfråga om hur en optimal rekryteringsprocess ser ut besvaras med hjälp av de presenterade fem faserna och de övriga aspekterna. Uppsatsens underfråga besvaras i vår slutsats: *Vilka aspekter är viktiga att utgå från för att kunna uppnå en optimal rekryteringsprocess, för att undvika felrekrytering?*

För att organisationer ska kunna optimera en process behöver de utveckla en rekryteringsprocess som uppnår de behov och mål som har identifierats i organisationen. Denna studie resulterar till att fem faser är grunden som varje organisation bör inkludera i rekryteringsprocessen och sedan utveckla efter behov. *Förberedelsefasen* är den första fasen som kan optimera processen genom att identifiera viktiga aspekter som kan påverka rekryteringen. Aspekter som eftersträva mål, behov, resurstillgångar och en kvalificerad kandidat etcetera bör identifieras för att organisationen ska ha ett syfte till att genomföra rekryteringen. I *sökprocess fasen* ska fokuseringen vara på vilka metodval rekryteraren väljer. Rekryteraren förväntas finna kunskap, erfarenhet och analytisk förmåga för att kunna bedöma om vilken/vilka sökmetoder som passar organisationen efter de identifierade aspekterna (förberedelsefasen). *Urvalsprocessfasen* bör ske i två steg för att kunna förebygga uppkomsten av felrekrytering. Första delen i uppföljningsfasen är ett gallringsmoment där metoder används för att rekryteraren ska skapa sig förståelse om vad kandidaten är kapabel till. Tester, intervjuer och referenstagningar är metoder som stärker rekryterarens bild av kandidatens anpassning till organisationen. För att optimera urvalsprocessen behöver rekryteraren utifrån kunskap och erfarenhet välja de metoder som fullgör kandidatens kompletta bild. PO-fit är en metod som bidrar till att rekryteraren kan analysera kandidatens anpassning till organisationens kultur och normer. Vi anser att PO-fit är en metod som förebygger felrekryteringar och optimerar fasen i processen. Andra delen av urvalsprocessen är att erbjuda den kvalificerade kandidaten en anställning. Kandidaten som anställs är kvalificerad till organisationens identifierade behov och förväntas gynna organisationen. *Introduktionsfasen* sker för att den nyanställda ska välkomnas till organisationen. Arbetsuppgifterna och beskrivningar om arbetsplats förväntas sker. För att kunna optimera introduktionsfasen behöver det ske en välplanerad introduktionsperiod där chefen engagerar sig i att välkomna

medarbetaren till organisationen. Den nyanställda ska känna sig välkomnas och trygg i den nya arbetsmiljön.

För att kunna uppnå en optimal rekryteringsprocess behövs det kunskaper, erfarenheter och uppföljningar. Organisationens rekryterare behöver ha specifika kunskaper för att kunna hantera situationer som är avgörande för processens optimala strävan. *Uppföljningsfasen* är en möjlighet för rekryterarna att analysera den genomföra rekrytering. Förutom att följa upp hur organisationen har genomfört rekryteringen behöver rekryteraren följa upp den nyanställda. Att följa upp den nya medarbetaren utifrån hans anpassning till organisationen är ett tecken på om syftet med rekryteringen har uppnåtts. För att sträva efter en optimal rekryteringsprocess är det nödvändigt att dokumentera de beslut och strategiska val man gjort. Förståelsen av vad som kan åtgärdas är enda möjligheten för organisationerna att utveckla sina rekryteringar till optimala.

Bemanningsorganisation och kommun är två branscher som arbetar med rekryteringar ur två skilda perspektiv men för samma syfte. För att bemanningsorganisationerna inte kan bidra till rekryteringen från början till slut anser vi att det minskar möjligheten till att optimera rekrytering. Kommunen som rekryterar för organisationens egen vinning kan arbeta med processen från första definitionen om varför rekryteringen bör ske till uppföljningsfasen. Vi tolkar att kommunen har större möjligheter till att optimera rekryteringen och minimera antalet felrekryteringar.

Vi anser att samtliga faser behöver noggrant analyseras och övervägas innan de inkluderas i rekryteringen. Att overse faserna innan de appliceras i rekryteringen kan resultera till en optimal rekryteringsprocess. Detta för att noggrann planering och identifiering av organisationernas behov samt mål är de aspekter som förebygger uppkomsten av felrekryteringar. För rekryteraren handlar det om att finna den kvalificerade kandidaten som passar in i organisationen. Vi anser att PO-fit är metoden som kompletterar rekryteraren uppfattning av kandidaterna. Tester mäter kandidatens kunskaper, intervjuer ger rekryteraren en yttlig bild av kandidaten medan PO-fit analyserar kandidatens anpassning till organisationens kultur och normer. Kandidaten behöver passa in i organisationen ur flera perspektiv och ett av dem viktiga perspektiven är organisationskulturen. Vi anser därför att felrekryteringar går att undvika och optimala rekryteringar kan ske.

Vi anser att en optimal rekryteringsprocess är en utveckling och anpassning till organisationerna utifrån de fem presenterade faserna. Organisationer behöver skapa sig förståelse, instinkt och erfarenheter för att kunna utveckla och för att förbättra sina rekryteringar. Vi tror på att felrekryteringar kommer att minska och flera organisationer kommer arbeta mer ingående med ämnet rekrytering.

*”En okvalificerad kandidat är en felrekryterad kandidat!”*

- *Yapisan, Duygu & Trajanoska, Aleksandra*

## 6.1 REFLEKTIONER

Uppsatsens ämnesområde fastställdes innan uppsatsskrivandet påbörjades, däremot var sökandet efter deltagande organisationer oklart. Vårt försök med att skapa en kontakt med eventuella deltagande organisationer gav inga positiva resultat. Vår ambition och vilja var det som i slutändan hjälpte oss till att få de deltagande organisationernas intresse. Möjligheten för ett samarbete ökade då vi var villiga till att samarbeta med organisationer oberoende bransch. Kravet vi hade var att de deltagande organisationerna dagligen skulle arbeta med rekryteringsfrågor.

Det kvalitativa metodvalet med det hermeneutiska synsättet anser vi har gett oss möjlighet och utrymme till att på en djupare nivå skapa oss en förståelse kring rekrytering. Vi tror inte att vi med en annan undersökningsansats hade kunnat komma in på djupet på samma sätt. Vår strävan var att fördjupa oss ytterligare men begränsningen av respondenter möjliggjorde inte detta. Vi strävade efter flera respondenter men på grund av tidsbrist från organisationerna nådde vi inte antalet önskade respondenter.

Dessutom inser vi efteråt att intervjuerna borde ha genomförts vid ett senare skede. Detta för att vi som intervjuare inte var tillräckligt förberedda med frågeformuleringarna. I samband med det teoretiska avsnittets utformning insåg vi att vår intervjuguide hade behövt utvecklas. De deltagande organisationernas tidsplanering möjliggjorde inte någon kompletterande empirisk information. Två av våra deltagande organisationer arbetar inte med introduktionsfasen i sina rekryteringsprocesser och detta ledde till att vi fick mindre material att analysera än förväntat. Utifrån de teoretiska och vetenskapliga perspektiven i uppsatsen kunde vi skapa en tolkningsmodell som vi använde samband med det empiriska materialets insamling.

## 6.2 REKOMMENDATIONER TILL FORTSATTA STUDIER

Vi rekommenderar att i fortsatta undersökningsstudier inkluderar flera deltagande organisationer. Detta för att studera vilka aspekter rekryteringsprocessen kan påverkas av via flertal branscher och skillnaderna branscherna har. Respondenterna som inkluderades i studien var konsulter och en intressant aspekt skulle vara att intervjua samtliga deltagande personer i organisationernas rekryteringar för att studera synen till processens användning. Det kan vara personer som hjälper rekryterarna, ekonomer, chefer och stöd från övrig personal.

Denna studie har studerat begreppet rekryteringsprocess och dess innehåll. Därmed vilket syfte organisationer har med och hur rekryteraren påverkar och driver fram rekryteringen till ett resultat. Vidare studier kan på undersöka hur samhörigheten mellan involverade personer påverkas och påverkar rekryteringen. Djupare analyseringar av hur en organisation kan definiera sina behov av att rekrytera flera medarbetare.

Vi insåg att fasen introduktion på arbetsplatsen inte var en fas som bemanningsföretag genomförde och inte heller respondenterna från kommunen. Vidare studier skulle till dels kunna vara att studera hur organisationer som får presenterade kvalificerade kandidat från bemanningsföretag hanterar rekryteringen. Kunderna till bemanningsföretag kan studeras för att se skillnaderna till hur bemanningsföretagen och kunden tolkar processen.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

- Aaker, D. (1989). "Managing assets and skills: the key to sustainable competitive advantage", *California Management Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 91-106. [Elektroniskt]
- Abduli, S., PHD. (2013). The Role of Recruitment and Training in SMEs' Performance Growth in the Republic of Macedonia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 2(2), pp. 133-146. [Elektroniskt]
- Adkins, C., Russell, C. and Werbel, J. (1994), "Judgements of fit in the selection process: the role of work value congruence", *Personnel Psychology*, Vol. 47 No. 3, pp. 605-23. [Elektroniskt]
- Arthur, D. (2006). "Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees", American Management Association, New York, NY.
- Axelsson, Björn. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. 1. uppl. Stockholm: SNS (Studieförbund. Näringsliv och samhälle)
- Bellizzi, JA and Hasty, RW, (2000). Impact of employment decisions at the level of discipline used in response to poor performance. *Management Decision*, 38 (3), pp. 154-159. [Elektroniskt]
- Bergström, Ola. (1998). *Att passa in: rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Diss. Göteborg: Univ.
- Boudreau John W, Rynes Sara L. (1985). "Role of recruitment in staffing utility analysis" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, 354-366. [Elektroniskt]
- Bracken, D.W. (2007). "Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees" (4th edition). *Personnel Psychology*, Vol. 60(4), pp. 1074-1077. [Elektroniskt]
- Bradley, Lisa M. (2006) "Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates." *Personell Review*, Vol. 35, No. 1. [Elektroniskt]
- Breaugh, Jamnes A och Starke, Mary. (2000). "Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions". *Journal of Management* Vol. 26, Issues 3, Pages 405-434. [Elektroniskt]
- Bryman, Alan & Bell, Emma. (2011). "Business Research Methods". 3. uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. Malmö: Liber AB

- Carroll, Marilyn, Mick Marchington, Earnshaw and Jill Taylor, S. (1999). "Recruitment in Small Business Processes, methods and problems, employee relations". Vol. 21 (3), pp. 236-25. [Elektroniskt]
- Dalen, Monica. (2007). "Intervju som metod". Gleerups Utbildning AB
- Daneshvar, S. 2012. Managers' Five skills to evaluate the Employee after recruitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4 (8), pp. 626-630. [Elektroniskt]
- Dhyne, E. och Mahy, B. (2012). Arbetsorganisation, avtal och sysselsättning. Arbetskraft. *International Journal of Manpower*, Vol. 33 (3), pp 246-263. [Elektroniskt]
- Dickinson, Ninni (2014). Verktyg för urval A och O i rekrytering. *Personal & Ledarskap*, 2 uppl 2014.
- Edenhall, Ylva (2004) "Felrekryteringar kostar flera miljarder varje år". [Elektroniskt] [http://www.svd.se/naringsliv/felrekryteringar-kostar-flera-miljarder-varje-ar\\_180435.svd](http://www.svd.se/naringsliv/felrekryteringar-kostar-flera-miljarder-varje-ar_180435.svd) [2014-06-10]
- Geoff, RS. (2007). "jobb-matchning och anställd mångfald: En explorativ studie". *Journal of Small Business och Enterprise Development*, Vol. 14 (4), pp 719-731. [Elektroniskt]
- Gilje, Nils. & Grimen, Harald. (2008). "Samhällsvetenskapernas förutsättningar". Enskede: TPB.
- Gupta, N., Gupta, V. and Singh, G., (2008). "Evaluating the department of health recruitment strategy: an international perspective." *Clinical Governance*, Vol. 13(3), pp. 174-184. [Elektroniskt]
- Hartman, Jan. (2004). "Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori". 2., [utök. och kompletterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Helsing, Klas. (1990). "Befattningsbeskrivning och kravspecifikation ur Rekryteringshandboken *Enantologi om personalrekrytering*." Red Ahrnberg Swenson. Stockholm: Svenska Dagbladet
- Hemphill, E.,Phd and Kulik, CT, Phd. (2011). "Segmenting a general practitioner market to improve recruitment outcomes." *Australian Health Review*, Vol. 35(2), pp. 117-23. [Elektroniskt]
- Heraty, Noreen., and M, Morley. (1998). "In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland." *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 9 [Elektroniskt]
- Johnson,A., Winter, P.A., Reio, Thomas G., JR, Thompson, HL and Petrosko, JM (2008). "Managerial recruitment: the influence of personality and ideal

- candidate characteristics*". The Journal of Management Development, Vol. 27(6), pp. 631-648. [Elektroniskt]
- Judge, T. and Ferris, G. (1992), "*The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions*", Human Resource Planning, Vol. 15 No. 4, pp. 47-66. [Elektroniskt]
- Kirnan, Jean Powell., J A, Farley., and K F, Geisinger. (1989)."*Relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis sex ethnicity and age.*" Personnel Psychology, Vol. 42, No 2. [Elektroniskt]
- Lagerman, Amy (2011) "Prislappen för en felrekrytering: 1,5 miljoner" [Elektronisk] <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.419359/prislappen-for-en-felrekrytering-15-miljoner> [2014-06-27]
- Larsson, Hanna. (2014). "*Hårt jobb att hitta rätt person till rätt plats.*" Metro. 6 Feb.[2014-02-27] <http://www.metro.se/arbete/hart-jobb-att-hitta-ratt-person-till-ratt-plats/EVHnbe!Nb4TGqXpxn6nE/> [Elektroniskt]
- Louw, G.J., (2013). "*Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*". SA Journal of Human Resource Management, Vol. 11(1), pp. 1-10. [Elektroniskt]
- Montgomery, C. (1996), "Organisation fit is key to job success", HR Magazine, January, Vol. 41 No. 1, pp. 94-7. [Elektroniskt]
- Myers, V.L and Dreachslin, J.L. (2007)."*Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities.*" Journal of Healthcare Management, Vol. 52(5), pp. 290-8. [Elektroniskt]
- Ruane.M, Janet, 2006, "A och O i samhällsvetenskaplig forskning". 1 uppl. Studentlitteratur AB
- Russo, Giovanni., P, Rietveld., P, Nijkamp., and C, Gorter (1995). "*Issues in recruitment strategies: an economic perspective.*" The International Journal of Career Management, Vol. 7, No. 3. [Elektroniskt]
- Rynes, S.L., Heneman, H.G. III, Schwab, D.P. (1980), "Individual reaction to organizational recruiting: a review", Personnel Psychology, Vol. 33 pp.529-42 .P.249. [Elektroniskt]
- Sandstedt, Thomas (2013)."*Om rekrytering i akademien - exempen prefekter och forskarstudier*" [Elektroniskt]. Växjö: Linnaeus University Press.
- Smith, M. and Graves, C,. (2002). "*Re-engineering recruitment to the accounting profession*". Managerial Auditing Journal, Vol. 17(3), pp. 117-121. [Elektroniskt]
- Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2:4. uppl. Stockholm: Liber
- Thurén, Torsten (1997). "*Källkritik.*" 2., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Liber

- Ulutas, Mehmet. (2011). *“The effect of Person- Organization fit on job stress and conflict: An Application on employees of businesses in Dalaman international airport”* International Journal Of Sciences And Humanity Studies. Vol 3, No 1, ISSN: 1309-8063. [Elektroniskt]
- Wickramasinghe, Wickramanayake. (2013) *“Förväntningar och erfarenheter. Information Technology & folk”*. Vol. 26 (1), s 50-76. [Elektroniskt]
- Williamson, Crystal L., J G, Cope., L F, Thompson., and K L, Wuensch. (2002).*“Policy capturing as a tool to enhance recruiting.”* Career Development International, Vol. 7, No. 3 [Elektroniskt]



# BILAGA 1

## Intervjuguide



### 1. Organisationens bakgrund:

### 2. Den intervjueröres bakgrund:

*Befattning:*

*Utbildning:*

*Antal år i tjänst:*

### 3. Intervjufrågor:

3.1 Hur många anställs årligen inom organisationen/företaget?

3.1.1 *Internt och externt?*

3.2 Hur går en rekrytering till hos er?

3.2.1 *Hur är processen utformad?*

3.2.2 *Vilka delar inkluderas, varför?*

3.3 Använder ni olika rekryteringsmallar till olika organisationer?

3.3.1 *Om ja, hur skiljer sig dessa mallar?*

3.3.2 *Om nej, hur kommer det sig?*

3.4 Hur fastställer ni de behov som en organisation behöver?

3.4.1 *På vilket sätt, varför?*

3.4.2 *Vad är det som är viktigt att lyfta fram i en arbetsbeskrivning enligt er?*

3.5 Utgår ni efter olika sökprocess metoder?

3.5.1 *Hur? & Varför & Vilka?*

3.6 Har ni olika rekryteringsvägar som ni väljer?

3.6.1 *Vilka är de? Varför?*

3.7 Vilka intervjumetoder är aktuella för er?

3.7.1 *Face-to-face?*

3.7.2 *Telefonintervju?*

3.7.3 *Videointervju?*

3.8 Vilka typer av frågeställningar utgår ni ifrån vid intervjun?

3.8.1 *Strukturerade*

3.8.2 *Semistrukturerade*

3.8.3 *Ostrukturerade?*

3.8.4 *Varför just den utgångspunkten?*

3.9 Hur många intervjuar ni årligen?

- 3.10 Vilka förberedelser sker innan intervjuerna?
- 3.11 Hur många individer är det som närvarar vid en intervju?
  - 3.11.1 *Anledning?*
- 3.12 När blir referenstagning aktuell?
  - 3.12.1 *Är referenser alltid något aktuellt?*
- 3.13 Hur sker grovgallring till i er rekryteringsprocess?
  - 3.13.1 *Vilka metoder används?*
  - 3.13.2 *Varför?*
- 3.14 Hur går en anställningsintervju till?
  - 3.14.1 *Vilka deltar ingår?*
  - 3.14.2 *Vad skiljer denna intervju från de andra?*
- 3.15 Hur sker besluten om anställningen?
  - 3.15.1 *Vem beslutar anställningen?*
  - 3.15.2 *Vilka inkluderas?*
- 3.16 Genomgår ni en introduktion med den nyanställda?
  - 3.16.1 *Vilka metoder används?*
  - 3.16.2 *Vem genomgår introduktionen?*
  - 3.16.3 *Standard struktur?*
- 3.17 Uppföljning, är det aktuellt i er organisation/företag?
  - 3.17.1 *Varför har ni en uppföljning?*
  - 3.17.2 *Vilka metoder använder ni?*
  - 3.17.3 *Vilka parter gynnar uppföljningen?*
  - 3.17.4 *Anser ni den som nödvändig?*

## BILAGA 2



### *Deltagande organisations 1 rekryteringsprocess*

1. Behov av nyanställning (chefen)
2. Annonsering
3. *Gallring*
4. Tester, kapacitetstester (beroende på tjänsteposition)
5. Intervjuer
6. *Gallring*
7. Referensantagningar
8. Återkoppling till kandidater
9. Erbjudande till tjänst
10. Maila övriga ansökande om att tjänsten är tillsatt
11. Anställningsavtal

### *Deltagande organisations 2 rekryteringsprocess*

1. Kravprofil
2. Annonsering
  - 2.1 Godkännande av kunden
3. Urval av kandidater
  - 3.1 Kategorier: Intressanta/OK/inte intressanta
    - 3.1.1 Intressanta: telefonintervju
    - 3.1.2 OK: eventuell telefonintervju
  - 3.2 Personlig intervju: samtliga intressanta
4. Tester
  - 4.1 Kapacitetstester
  - 4.2 Personlighetstester
  - 4.3 Pre Screening etc
5. Referensantagningar 1
6. Urval- presentation till kund
  - 6.1 3-5 kandidater
  - 6.2 Egen åsikt framkommer
7. Referensantagningar 2
8. Avtalshandlingar mellan kund och kandidat
9. Uppföljning: 1 månaden, 3 månaden & 6 månader

### *Deltagande organisations 3 rekryteringsprocess*

1. Rekryteringsmall
2. Fastställande av behov
3. Upprätta en kravprofil
4. Kravprofilen- *godkännande av kund?*
5. Kravprofilen fastställs
6. Annonsering
7. Rekrytering – *Urvalets första steg*
8. Intervjuer
9. Referensantagning
10. Tester
11. Rekrytering -*Urvalets andra steg*
12. Anställning
13. Uppföljning

HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

[www.hv.se](http://www.hv.se)