



Rekrytering och framgångsrikt företagande: En kvalitativ studie av rekryteringsprocess hos lönsamma företag

Alma Maslan

Anita Brun Nilsson

C-uppsats i psykologi
15 hp
Personalprogrammet

LEXP12 – HT13

Handledare:
Vezir Aktas

Examinator:
Roland S. Persson

Postadress

Högskolan för lärande
och kommunikation (HLK)
Box 1026
551 11 JÖNKÖPING

Gatuadress

Gjuterigatan 5

Telefon

036–101000

Fax

036162585

Abstract

The ability to constantly keep evolving and converting is critical to both the employer and society's growth. This study endeavors to examine how successful enterprises take into account some of the key factors that are – according to previous research results – important in the recruitment context. The results are based on questionnaire data collected through a survey of twelve successful enterprises in Jonkoping county with turnover of >499 million Swedish crowns. In addition, data collected through a case study consisting of one in-depth interview with one of the twelve successful enterprise as well as analyses of this enterprise documents, are used. Sex distribution among the participants in the survey is 2:1, namely eight males and four females. The material were categorized and analyzed thematically from an index of central themes by a constant comparative method, which in conclusion generated and proposed five key themes as important in coming to terms with the increasing probability of successful personnel selection: *recruitment methods, selection criteria, branding, discrimination and diversity, and corporate culture.*

The known recruitment patterns are issues discussed first. Then follows a focus on a) the recruitment practices of successful employers and b) whether a clear link between their recruitment practice and business success can be identified. It is a qualitative study, consisting of a literature review, a questionnaire survey as well as a case study of the recruitment process among employers who are rewarding.

Sökord: psykologi, personalvetenskap, framgång, samhällsvälfärd, anskaffning av personal, human resources.

Postadress

Högskolan för lärande
och kommunikation (HLK)
Box 1026
551 11 JÖNKÖPING

Gatuadress

Gjuterigatan 5

Telefon

036–101000

Fax

036162585

Sammanfattning

Förmågan till ständig utveckling och omställning är central när det gäller tillväxt både för företaget och för samhället. Denna kvalitativa studie består av en litteraturöversikt, en enkätundersökning, samt en fallstudie av ett framgångsrikt företag. Syftet med studien är att undersöka hur framgångsrika företag beaktar faktorer, som enligt forskning, har betydelse för framgångsrik rekrytering. Resultaten bygger på svar från enkätundersökningen som genomfördes med tolv framgångsrika företag i Jönköpings län med en omsättning på > 499 miljoner kronor, samt resultat från fallstudien i ett framgångsrikt företaget. Fallstudien omfattar analys av fallföretagets enkät svar, en djupintervju, samt en dokumentanalys av fallföretagets rekryteringsdokument. Könsfördelningen bland deltagarna i enkätundersökningen är 2:1, dvs. åtta män och fyra kvinnor. Det empiriska materialet analyserades med hjälp av en tematisk analys, vilket innebär att materialet kategoriserades och analyserades utifrån ett index av centrala teman – de i teoribakgrunden funna framgångsfaktorerna för rekrytering: *rekryteringsverktyg, urvalskriterier, diskriminering och mångfald, profilering, samt företagskultur*. I arbetet redogörs först för den teoretiska bakgrunden, vilken är en tidigare genomförd litteraturöversikt i syfte att kartlägga forskningsresultat avseende faktorer som är betydelsefulla att beakta vid rekrytering. Därefter belyses, med utgångspunkt i den empiriska studien, a) rekryteringsstrategier hos framgångsrika företag, samt b) huruvida en koppling mellan rekryteringsstrategier och framgång hos företag kan identifieras.

Sökord: psykologi, personalvetenskap, framgång, samhällsvälfärd, anskaffning av personal, human resources.

Postadress

Högskolan för lärande
och kommunikation (HLK)
Box 1026
551 11 JÖNKÖPING

Gatuadress

Gjuterigatan 5

Telefon

036–101000

Fax

036162585

Innehållsförteckning

Introduktion	1
Bakgrund.....	2
<i>Metod.....</i>	<i>2</i>
Design	2
Material och procedur	3
<i>Resultat.....</i>	<i>4</i>
Forskningsfrågor	6
Studie 1: Enkätundersökning	7
<i>Deltagare.....</i>	<i>7</i>
<i>Procedur</i>	<i>8</i>
<i>Material.....</i>	<i>9</i>
<i>Forskningskvalitet.....</i>	<i>10</i>
Studie 2: Intervju	12
<i>Deltagare.....</i>	<i>12</i>
<i>Procedur</i>	<i>13</i>
<i>Material.....</i>	<i>14</i>
<i>Forskningskvalitet.....</i>	<i>14</i>
Studie 3: Dokumentanalys	16
<i>Procedur</i>	<i>16</i>
<i>Material.....</i>	<i>16</i>
<i>Forskningskvalitet.....</i>	<i>17</i>
Design	17
Etiska hänsynstaganden	19
Analysmodell.....	19
Resultat.....	21
<i>Enkätundersökning.....</i>	<i>21</i>
Rekryteringsverktyg.....	21
Urvalskriterier	22
Diskriminering och mångfald.....	22
Profilering.....	22
Företagskultur.....	23
<i>Intervju.....</i>	<i>23</i>
Rekryteringsverktyg.....	23

Urvalskriterier	28
Diskriminering och mångfald.....	31
Profilering.....	32
Företagskultur.....	32
<i>Dokument</i>	33
Rekryteringsverktyg.....	33
Urvalskriterier	35
Diskriminering och mångfald.....	35
Profilering.....	36
Företagskultur.....	37
Diskussion	37
Rekryteringsverktyg.....	38
Urvalskriterier	40
Diskriminering och mångfald.....	42
Profilering.....	44
Företagskultur.....	45
<i>Slutsatser</i>	46
Tillkännagivande	47
Referenser	48
Bilaga 1. Mall för litteraturgranskning: Första urval	1
Bilaga 2. Artikelläsningsprotokoll	2
Bilaga 3. Innehållsanalys: faktorer som beskrivs som betydelsefulla i rekryteringsprocessen	3
Bilaga 4. Kodningsschema	4
Bilaga 5. Enkätundersökning	5
Bilaga 6. Intervjumall	10

Introduktion

Under utbildningen till personalvetare på Personalprogrammet i Jönköping har i synnerhet personalens betydelse för företagets framgång uppmärksammats (se förslagsvis den senaste slutrapporten från regeringens framtidskommission, Ds 2013:19), vilket har lett till ett intresse av att undersöka hur anskaffning av denna betydelsefulla resurs går till. För att uppnå detta mål sammanställdes, inom ramen för Personalprogrammet på Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping, en litteraturöversikt, *Litteraturstudie - Svensk rekrytering ur arbetsgivarperspektiv* (Brun Nilsson & Maslan, 2012). Syftet med litteraturöversikten var att belysa vilka faktorer som enligt forskning är betydelsefulla för *framgångsrik rekrytering*. Utifrån litteraturöversiktens resultat genomfördes sedan en empirisk studie, bestående av en kvalitativ enkätundersökning, samt en fallstudie av ett i sammanhanget framgångsrikt företag. Forskningsresultaten i litteraturöversikten, vilka redogörs för i studiens första del, utgör alltså den teoretiska bakgrunden utifrån vilken den fortsatta empiriska studien ska förstås.

Då ingen av de forskningsrapporter som studerades presenterade en tydlig koppling mellan framgångsrik rekrytering och företagsekonomiska perspektiv, blev det ett fokus av intresse för den fortsatta empiriska studien. Detta samband var intressant att studera då personalkostnaden – i synnerhet i personalintensiva tjänsteföretag där löneintensiteten är hög – utgör en stor andel av förädlingsvärdet. Att kunna påvisa långsiktiga lönsamhetsaspekter av rekryteringsinsatser blir därför centralt då personalansvariga ska argumentera för och/eller få mandat för kostsamma rekryteringsinsatser. För att belysa kopplingen mellan framgångsrik rekrytering och företagsekonomiska perspektiv genomfördes en enkätundersökning i syfte att undersöka huruvida framgångsrika företag beaktar de i litteraturöversikten funna rekryteringsfaktorerna. I studien jämförs således hur litteraturöversiktens resultat överensstämmer med hur framgångsrika företag arbetar med rekrytering i den operativa verkligheten. Den följande fallstudien, i ett framgångsrikt företag, syftar till att fördjupa

förståelsen för framgångsrik rekrytering och dess koppling till företagsekonomiskt perspektiv. Genom att diskutera och problematisera enkätstudiens och fallstudiens resultat utifrån teoribakgrunden i litteraturöversikten, undersöktes koppling mellan företagens goda resultat och de studerade rekryteringsprocesserna. Fallstudien används i detta sammanhang både som en förklaring och en illustration. Utifrån det ekonomiska resonemanget som hänförs ovan, är det viktigt att notera att rekrytering som studien utgår ifrån definieras som en process i vilken arbetsgivaren attraherar, söker och anställer *den bästa kandidaten* till en tjänst.

Bakgrund

I detta avsnitt redogörs för genomförande av och resultat för litteraturöversikten (Brun Nilsson & Maslan, 2012), vilken fungerar som teoretisk bakgrund till den fortsatta empiriska studien. Materialet redovisas under rubrikerna *Metod*, *Resultat* och *Forskningsfrågor*.

Avsnittet *Metod* är uppdelat i två delavsnitt *Design*, samt *Material och procedur*.

Metod

Design

Litteraturöversikten syftade till att kartlägga och beskriva faktorer som är viktiga för framgångsrik rekrytering. Med utgångspunkt i det insamlade forskningsmaterialet drogs slutsatser om framgångsfaktorer för rekrytering samtidigt som nya argument genererades, ett tillvägagångssätt som är karaktäristiskt för den traditionella litteraturstudien (Jesson, Matheson & Lacey, 2011). Arbetsprocessen präglades av ett kritiskt förhållningssätt, vilket bidrar med många av de kvalitetsaspekter som erhålls vid en systematiserad litteraturöversikt i motsats till då studien sker slumpmässigt eller slumpartat (Jesson m.fl., 2011).

Urvalskriterierna som redovisas i nästa avsnitt visar på det beskrivna förhållningssättet som litteraturstudien antog.

Material och procedur

En avgränsning i studien gjordes utifrån frågeställningar som har relevans för *personalvetenskapen*, samt inom ämnet *psykologi*. Sökordskombinationer som användes för informationssökning avseende framgångsrik rekrytering resulterade initialt i 1013 träffar (N = 1013). 227 av dessa studier bedömdes vara relevanta för studien, varför abstraktläsning av samtliga genomfördes (N = 227). Identifiering och slutresultat av de informationskällor som litteraturstudien utgår från visas i tabellen nedan.

Tabell 1. Identifiering av informationskällor.

Högskolebibliotekets databaser, Högskolan i Jönköping		
Sökord:		
“recruitment AND sweden” (PsycINFO N=122), (SwePub N=80), (LIBRIS N=15)		
“job analysis AND sweden” (PsycINFO N=373), (SwePub N=49), (LIBRIS N=1)		
“recruitment process” (AND sweden, PsycINFO N=27), (SwePub N=90), (LIBRIS N=)		
“personnel selection AND sweden” (PsycINFO N=157), (SwePub N=15), (LIBRIS N=1)		
“personnel competencies” (AND sweden PsycINFO N=17), (SwePub N=3), (LIBRIS N=0)		
“adding value people” (AND sweden PsycINFO N=22), (SwePub N=7), (LIBRIS N=0)		
“organizational entry” (AND sweden PsycINFO N=20), (SwePub N=10), (LIBRIS N=0)		
“competency based selection” (AND sweden PsycINFO N=2), (SwePub N=2), (LIBRIS N=0)		
PsycINFO 740 träffar	SwePub 256 träffar	LIBRIS 17 träffar

Utifrån 272 studerade forskningstexter bedömdes 63 som relevanta med utgångspunkt i följande fem uppställda inkluderingskriterier: I1 Peer reviewed forskning, I2 Studie av rekrytering i Sverige, I3 Rekrytering av personal, I4 Privat och offentlig sektor, samt I5 Företagsperspektiv. Efter ytterligare exkludering av texter som inte helt uppfyllde ovanstående kriterier, återstod 31 texter. Texternas kvalitet och relevans för studien bedömdes utifrån ett artikelläsningssprotokoll med följande aspekter: 1A Studiens design, 1B

Urvalsgruppens utseende, 1C Analytiska ansatser och genomförande, 1D Studiens genomförande och trovärdighet (kvalitetsäkringsmetoder för urval, antal citationer, samt antal dokument med delade referenser), 2A Studiens frågeställningar/hypoteser, 2B Den teoretiska utgångspunkten, 2C Studiens resultat, 2D Disciplin Psykologi, 3A Typ av publikation, 3B Kulturella aspekter, 3C Relevans för litteraturöversiktens mål och syfte, samt 3D Beslut om inkludering/exkludering.

Utifrån artikelläsningens protokollens tolv punkter valdes 25 texter ut, vilka lästes i sin helhet med fokus på studiens slutsatser, kvalitet, samt teoretiska position. Denna process resulterade i 16 studier – inom såväl kvantitativ som kvalitativ forskning – vilka ansågs både vara relevanta för frågeställningen och ha hög kvalitet (se Tabell 2 nedan). Studiet av dessa texter resulterade i fem teman: a) rekryteringsverktyg, b) urvalskriterier, c) diskriminering och mångfald, d) profilering, samt e) företagskultur.

Tabell 2. *Det slutliga urvalet av vetenskapliga texter*

Urval		
9 Peer reviewed journaler	3 Avhandlingar 1 Peer reviewed journal	1 Statlig rapport 2 avhandlingar

Resultat

Utifrån temat *rekryteringsverktyg* lyfts anställningsintervju, referenstagning, samt verksamhetsanalyser fram, som viktiga faktorer att beakta vid rekrytering. Forskningen visade att anställningsintervjun är en av de viktigaste faktorerna att beakta då metoden, när den används rätt, kan ge värdefull information (Augustsson, Olofsdotter & Wolvén, 2010; Backman, 2011; Bergström & Knights, 2006; Corvellec, 2010; Integrationsverket, 2004). Studier framhöll vikten av att lyfta fram både för- och nackdelar med en viss tjänst, i syfte att

undvika orealistiska förväntningar, vilka i förlängningen kan leda till stora ekonomiska konsekvenser för företagen (Bergström & Knights, 2006). En systematisering av referenstagning, genom formulering av mallar utifrån den första intervjun, effektiviserar rekryteringsprocessen och lyfts fram som en framgångsfaktor (Behrenz, 2001; Ryan, McFarland, & Shl, 1999). Likaså, är verksamhetsanalyser ett viktigt verktyg vid rekrytering och bör göras omsorgsfullt med fokus på vad företag och kunder behöver på kort och lång sikt. Utifrån en skriftlig dokumentation av analysen ska arbeten och sökande definieras och klassificeras (Integrationsverket, 2004; Walter, 2005).

Under temat *urvalskriterier* lyfts utbildning och erfarenhet fram som de två viktigaste dimensionerna vid kartläggning av skicklighet (Behrenz, 2001; Bergström & Knights, 2006; Havaleschka, 2002). Ett fynd som den internationella undersökningen (Ryan m.fl., 1999) bidrog med var konstaterandet att svenska arbetsgivare nästan alltid begär in dokumentation om tidigare erfarenhet och utbildning, men att de däremot aldrig eller sällan kontaktar utbildningsinstitutioner för att verifiera uppgifter om utbildning.

Under temat *diskriminering* och *mångfald* belystes situationen på arbetsmarknaden avseende frågor som rör diskriminering och mångfald, samt dessa två faktorerers inverkan på företag och samhälle. Det framkom att diskriminering görs av kvinnor, invandrare, arbetslösa och kriminella (Backman, 2011; Korpi, 1998; Olli Segendorf, 2005). Det framhölls dock att anmälan av vakanta tjänster till Arbetsförmedlingen kan minska diskriminering (Olli Segendorf, 2005, Walter, 2005). Implicit Association Testning (IAT) som kan användas för att uppmärksamma rekryteringschefer på omedvetna fördomar, lyfts fram som ett verktyg för att motverka diskriminering (Agerström & Rooth, 2011). Genom att kombinera resultaten från IAT med verkliga beteenden i en urvalssituation, vilket inte gjorts tidigare, fann författarna stöd för testverktygets validitet.

Mångfald har flera funktioner på arbetsmarknaden. Två av dessa anses ha direkt influens på företag och samhälle; en organisatorisk funktion som handlar om att företaget

tjänar på mångfald genom att det blir konkurrenskraftigt, samt en samhällsfunktion som handlar om att uppfylla gällande lagar och därigenom uppnå välfärd (Integrationsverket, 2004; Wictor & Andersson, 2011).

I temat *profilering* betonades dess betydelse vid realisation av ett gott varumärke, vilket ansågs ha inverkan på rekryteringsframgång då imagen utåt visade sig vara avgörande för vilka personer som söker tjänster. Forskningsresultaten visade att heterogena företag får ett gott rykte och därigenom kan betala lägre löner, men ändå attrahera sökande, vilket indikerade att profileringsstrategier kan vara en viktig faktor som bör beaktas vid rekrytering (Behrenz, 2001; Erlandsson, 2005; Integrationsverket, 2004; Walter, 2005). Avslutningsvis, konstaterades under detta tema att arbetsgivarnas val av sökanaler oftast är en avvägning mellan effektivitet och kostnader – fler sökanaler leder dock till att företag snabbare hittar lämpliga kandidater (Behrenz, 2001; Erlandsson, 2005).

I studiens sista tema, *företagskultur*, lyftes värdet av att uppnå konsensus mellan den anställdes och företagets värderingar (Bergström & Knights, 2006; Eriksson, 2009; Wictor & Andersson, 2011). Studien visade dock att bedömningen av vad som är värdefullt för ett företag är subjektiv och utgår ifrån de enskilda rekryterarnas individuella värderingar. Utifrån insikten om att värderingar är svåra att ändra understryks betydelsen av att uppmärksamma rekryterare på omedvetna fördomar (Agerström & Rooth, 2011; Bergström & Knights, 2006).

Forskningsfrågor

Genom litteraturstudien ökades kunskapen om rekryteringsprocessen och de faktorer som i forskning beskrivs som viktiga för framgångsrik rekrytering. Litteraturöversikten alstrade även en del frågor utifrån vilka det var intressant att forska vidare. Med utgångspunkt i följande “prima facie” frågeställning dvs. första påståendet: Vad säger forskning om vilka faktorer som är viktiga att beakta vid rekrytering? formulerades sedan följande förädlade forskningsfrågor:

1. Hur beaktar framgångsrika företag de faktorer som enligt forskningsresultaten är betydelsefulla i rekryteringssammanhang?
 2. Hur beskriver den rekryteringsansvarige i ett framgångsrikt företag rekryteringsprocessen och kan en tydlig koppling till företagets framgång urskiljas?
- Dessa två forskningsfrågor genererade den fortsatta empiriska studien, vilken redogörs för i studiens andra del.

Studie 1: Enkätundersökning

Deltagare

Det första urvalet av företag för deltagande i enkätundersökningen utgick ifrån följande två, i förväg, uppställda kriterier: I1: Företag i Jönköpings län, samt I2: Framgångsindex (omsättning >499 999 tkr). Den avgränsningen som gjordes av alla företag i Jönköpings län ska i första hand förstås utifrån den begränsning i tid och resurser som studiens omfattning medför. Bryman (2011) belyser just begränsningar avseende tid och resurser som ett skäl till *bekvämlighetsurval*, men betonar att resultat från en sådan studie kan vara nog så intressant även om den kan medföra svårigheter med generalisering. Vi menar dock att länet, utifrån en koppling till framgång, är intressant för studien då företagsamheten i länet, i relation till befolkningen i arbetsför ålder, har haft en ökning, om än långsam, under den senaste tioårsperioden (Svenskt näringsliv, 2012).

Då litteraturöversikten, som redogjorts för i tidigare avsnitt, syftade till att belysa framgångsfaktorer vid rekrytering bedömdes det intressant att avgränsa urvalet, för deltagande i enkätundersökningen, till företag som kan anses som framgångsrika. Definitionen av framgångsrika företag har utgått från finansiella kriterier baserade på vinst, omsättning, kassalikviditet och soliditet, vilket är ett traditionellt sätt att mäta framgång (Andersson, 2008). Med omsättning avses företagets totala försäljning, såväl kontakt som fakturerad,

under ett år. Vinstmarginal är ett nyckeltal som anger företagets vinst i förhållande till den totala omsättningen. Kassalikviditet är skillnaden mellan det egna pengaarflödet och kortfristiga skulder och anger således företagets betalningsförmåga på kort sikt. Soliditeten anger andelen tillgångarna som är finansierade med lån. Ju större andel eget kapital som finansierar företaget, desto bättre är soliditeten. Informationen som har använts vid avgränsningen av företag, med utgångspunkt i de finansiella kriterierna, avser bokslut och nyckeltal för 2012 som redovisas av Bolagsverket och Skatteverket, vilket inhämtades från allabolag.se. Utifrån ovanstående definierade kriterier inkluderade det första urvalet företag med en omsättning >499 999 tkr, vilket resulterade i totalt 91 företag.

Vid ett andra urval valdes 23 företag bort utifrån en närmare granskning av de finansiella kriterierna, och/eller med utgångspunkt i följande exkluderingskriterier: E1: Moderbolaget som har personalansvar finns inte i länet (N=13), E2: Företag är inte lönsamt trots hög omsättning (N=4), E3: Företag arbetar med projektanställning och har ingen egen personal (N=2), E4: Investmentbolag utan egen fast personalpolitik (N=1), E5: Franchise företag, där varje enskild butik fattar egna beslut (N=1), E6: Ej registrerad som arbetsgivare (N=1), samt E7: Företag har någon gång tidigare valt att inte delta i enkätundersökningar (N=1). Detta resulterade i totalt 68 företag som valdes ut för den empiriska undersökningen.

Procedur

Processen med enkätundersökningen började med att enkätfrågor formulerades utifrån forskningsresultat i litteraturöversikten, och därefter genomfördes med hjälp av ett enkätverktyg på SurveyMonkey (rekommenderat av Thomas, 2011, tillgänglig på www.surveymonkey.com). En viktig uppgift i processen var att identifiera företag med utgångspunkt i de bestämda urvalskriterierna, men också företagets nyckelpersoner. Följaktligen upprättades en kontaktlista över personalansvariga på respektive företag.

Ett första utkast av enkätformuläret resulterade i 32 frågor. Efter en mindre pilotundersökning reviderades materialets innehåll och formulering. Det slutliga utkastet av enkäten kom att innehålla 27 frågor. Sista steget i processen med enkätundersökningen inkluderade utformning av ett följebrev, vilket bland annat innehöll information om studien, deltagarnas anonymitet samt våra kontaktuppgifter. Följebrevet bifogades i samband med att enkäten e-postades till svarspersonerna. Därefter utformades ett påminnelsebrev som skickades till de företag som inte hade svarat vid den första förfrågan.

Material

Utifrån resultaten i litteraturöversikten formulerades 27 enkätfrågor. Frågorna syftade till att belysa företagens syn på forskningsresultatets centrala teman: *rekryteringsverktyg*, *urvalskriterier*, *diskriminering* och *mångfald*, *profilering*, samt *företagskultur*. Enkätfrågorna fördelades i sex grupper enligt följande indelning: *rekryteringsverktyg* frågor 1-9, *urvalskriterier* frågor 10-14, *profilering* frågor 15-17, *diskriminering* och *mångfald* frågor 18-22, *företagskultur* frågor 23-24, samt *kvalitativ undersökning* frågor 25-27. Frågorna i den sist nämnda gruppen syftade till att klargöra om företagen anser att de åstadkommit framgångsrika rekryteringar och var intresserade av att delta i den planerade fallstudien. Materialet som är grund för analysen i enkätstudien består av svar från tolv framgångsrika företag som hade besvarat enkäten fullständigt.

Enkätundersökningen omfattades av ett betydande bortfall då inte alla företag valde att delta. Bortfallet har beaktats i studien utifrån en medvetenhet om risken att de uteblivna svaren i något avseende kunnat skilja sig ifrån de svar som erhållits, vilket kan ha betydelse för de frågeställningarna som var avsedda att studera (Bryman, 2011; Bryman & Cramer, 2011; Cassell & Symon, 2004; Yin, 2007). Utifrån tillgängliga data avseende respondenterna gjordes därav en kontroll för att urskilja i vilken utsträckning stickprovet hos denna grupp skiljde sig från populationen i övrigt. Med utgångspunkt i det ekonomiska framgångsindexet

avseende omsättning, vinst, kassalikviditet och soliditet, granskades företagen närmare och de två grupperna, deltagande respektive icke deltagande företag, jämfördes. Det konstaterades att de företagen som valt bort deltagande i enkätundersökningen inte skiljde sig från populationen avseende dessa egenskaper i någon större utsträckning (se tabell 3 nedan). Detta är dock ett förväntat resultat då det första urvalet gallrades med utgångspunkt i de finansiella kriterierna. Däremot var det inte möjligt att avgöra om det vid bortfallet fanns viktiga skillnader mellan urvalet och populationen när det gäller mer *djupgående* variabler som attityder och beteendemönster i rekryteringsprocessen.

Tabell 3. *Jämförelse mellan populationen och stickprovet*

Framgångsindex	M Population N 12	M Stickprov N 56
Omsättning	1362400 tkr	1338234 tkr
Vinstmarginal	5,61%	6,04 %
Kassalikviditet	193,27%	169,02%
Soliditet	39,62%	39,77 %

Källa: www.allabolag.se bokslut & nyckeltal 2012

Forskningskvalitet

I syfte att öka reliabiliteten i enkätundersökningen vidtogs åtgärder som lyfts fram i publikationer om surveyundersökningar (se exempelvis *Att fråga: om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter* av Wärneryd, 1990). Ytterligare reliabilitetsstärkande åtgärder har inhämtats från historikern och den experimentella psykologen, Robert K. Yin (2007). Reliabilitetsstärkningen utkristalliserades genom pilottestning av frågor, noga val av forskningsmiljön, samt via en triangulering.

Med utgångspunkt i Wärneryd (1990) kan det konstateras att frågorna som ställdes är faktafrågor med inslag av *bedömningar* där utpekande av ett enda sant värde kan vara svårt att

uppnå. Dessa frågor kan därför anses visa lägre grad av stabilitet än frågor som bedöms vara rena faktafrågor där ett sant värde alltid kan uppnås (Wärneryd, 1990). Vidare är det, med utgångspunkt i samma forskningsrapport, viktigt att beakta *tidsperspektivet*; studien utgår ifrån frågor som kräver att den svarande ska överblicka ett icke närmare angivet tidsavsnitt och kan därför anses visa lägre stabilitet än frågor med angivna tidsperspektiv (Wärneryd, 1990). Egenskapen *objekt* avser den svarandes avstånd till det som undersöks och är ytterligare en faktor som har beaktats vid frågekonstruktionen. Frågor som gäller andra än svaranden själv klassificeras som hårda faktafrågor och anses ha högre stabilitet (Wärneryd, 1990). Därav formulerades frågorna i studien för att spegla företagen och inte deltagarna. En annan åtgärd som syftade till att öka stabiliteten vidtogs genom att ge frågorna hela skalan av alternativ, exempelvis: "Anser ni att rekryteringsintervju har stor betydelse för det slutliga resultatet?" hade förmodligen resulterat i en större andel som skulle tycka det än den fråga som istället formulerades: "Anser ni att rekryteringsintervjun har mycket stor, stor, liten eller obefintlig betydelse för det slutliga resultatet?" (Wärneryd, 1990).

I syfte att minska tendensen för överrapportering av *positiva beteenden* har det medvetet eftersträvats att inte ange ett skäl för ett av svarsalternativen: "Anser ni att rekryteringsintervjun har stor betydelse för det slutliga resultatet – då den kan ge värdefull information om den sökande?" (Burgess, Spence & Camerons, 2010). Med utgångspunkt i samma resonemang, har vissa frågor givits en *förutsättande struktur*. I enkätsvaren framgick exempelvis att alla företag hade svarat att de uppfyller gällande lagar om förbud mot diskriminering i samband med rekrytering. I den djupgående intervjun valdes därför att inte fråga huruvida beteendet förekommit eller inte. Istället efterfrågades direkt om frekvens för beteendet: "Hur många gånger har ni blivit anklagade för diskriminering i samband med rekrytering?". Avslutningsvis, eftersträvades att, med utgångspunkt i forskning om frågeteknik, *konkretisera* frågorna.

Studie 2: Intervju

Deltagare

Vid val av fallföretag var intentionen att finna ett företag vilket kunde fungera som ett utmärkande exempel för framgångsrik rekrytering. *Typen* av företag var således grunden för valet av fallstudien (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007).

Underlaget för detta urval kartlades i enkätundersökningen genom en jämförelse av enkätsvaren med forskningsresultaten från litteraturstudien (Brun Nilsson & Maslan, 2012), samt genom att ställa en fråga om huruvida de utvalda företagen ansåg att de under den senaste 2-års perioden hade åstadkommit framgångsrika rekryteringar. Följaktligen valdes ett företag med: a) hög omsättning och vinstmarginal, b) god kassalikviditet och soliditet, c) som ansåg sig ha åstadkommit framgångsrika rekryteringar under den senaste 2-års perioden, och d) som anmälde sitt intresse för att delta i fallstudien.

Litteratur om fallstudieforskning visar att det oftast är *nyckelpersoner* som har inflytande över beslut som rör om och hur länge forskaren kommer att få tillträde till det studerade fallet (Bryman, 2011; Yin, 2007). Således initierades direkt kontakt med personer i HR-funktioner; de bedömdes vara dessa nyckelpersoner som kunde introducera oss till relevant och/eller användbar information.

Företaget som valdes ut till fallstudien är en ledande underleverantör av metallkomponenter inom industrin, med tillverkningsenheter lokaliserade i Sverige och utlandet. Sammanlagt sysselsätter företaget ett par hundra anställda, och har en omsättning på knappt en miljon kr. Fallföretaget växer och är mer framgångsrikt än någonsin – bland annat har en tillverkningsenhet nyligen startats upp i utlandet – samtidigt som de svenska företagens företrädare konstaterar att kommunen för andra året i följd visar länets svagaste tillväxt (Svenskt näringsliv, 2012). Utifrån detta kan antas att de strategier som företaget använder bidrar till företagets tillväxt.

Respondenten är i 50-årsålder med personalvetarutbildning, samt en tidigare pedagogisk bakgrund och har en erfarenheten bestående av arbete som personalchef under 18 år, varav sju år i det studerade fallföretaget. Personalchefen ansvarar för personalfrågor i fem enheter i Sverige och i utlandet. Arbetsuppgifterna består till största del i att stödja och stötta enheterna, i synnerhet när det gäller rekryteringar, löneförhandlingar och övriga förhandlingar med fack, samt svåra rehabiliteringsärenden.

Procedur

Det första steget i proceduren för fallstudien innefattade analys av enkätsvar från företag som anmält sitt intresse för deltagande. Utifrån denna analys, med utgångspunkt i tidigare redovisade kriterier, valdes ett företag ut, vilket kontaktades och delgavs mer detaljerad information om fallstudiens upplägg och genomförande.

Intervjufrågorna har härletts från forskningsfrågorna och bestod därmed av “hur” och “varför” frågor i syfte att fördjupa bilden av företagets rekryteringsprocess. Intervjumallen omarbetades utifrån svaren i enkäten så att respondenten inte behövde besvara samma frågor en gång till (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007). För att vid intervjun hålla fokus på de centrala faktorerna och de resultat som hade funnits i litteraturstudien lades information om detta in i intervjumallen. Denna kunde således användas vid oklara svar från respondenten. Ett *semi-strukturerat* intervjuunderlag bestående av öppna frågor och följdfrågor, syftade till att behålla fokus på studiens centrala teman, samtidigt som respondenten gavs möjlighet att fritt berätta om sina tankar. Svaren i enkätundersökningen och fallstudien skiljer sig således åt då enkätundersökningen var inriktad på frågor från litteraturstudien medan frågorna i fallstudien syftade till att spegla även den intervjuades upplevelser av rekryteringsprocessen (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Yin, 2007).

Att uppnå och bibehålla tillgång till företaget har i synnerhet ägnas uppmärksamhet i denna delstudie eftersom den förutsatte upprepad tillgång till fallföretaget (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007). Vid intervjutillfället informerades kort om undersökningen, dess syfte, samt upplägg. Intervjun varade i två timmar och avslutades med lov om bibehållen kontakt med respondenten vid behov under studiens gång. Intervjumaterialet transkriberades för dataanalys och tolkning.

Material

Med utgångspunkt i de enkätsvar som lämnats av det för fallstudien utvalda företaget, formulerades intervjufrågor för den fortsatta studien. Frågorna syftade till att fördjupa förståelsen av hur företag ser på och beaktar de ovan nämna faktorerna vid rekryteringsprocessen. Urvalet var *målinriktat* utifrån taktiken att intervjua en person relevant för forskningsfrågorna. Således innefattade första steget en kvalitativ intervju med den *rekryteringsansvarige* på det utvalda företaget. Anledningen till att detta val gjordes var att det fanns en *tydligt* formulerad uppsättning frågeställningar som skulle undersökas med utgångspunkt i det funna forskningsresultatet i litteraturöversikten (Bryman, 2011; Yin, 2007). Följaktligen syftade intervjun till att beröra en uppsättning av specifika teman, men intervjupersonen hade också en viss frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Bryman (2011) förespråkar denna flexibla intervjuprocess då forskaren väljer att inleda studien med ett förhållandevis tydligt fokus – i detta fall med utgångspunkt i litteraturöversiktens resultat – för att sedan kunna ta sig an specifika frågeställningar.

Forskningskvalitet

Eftersom det inte finns en objektiv riktig verklighet som konkret kan beskrivas, brottas studier av detta slag med validitets- och reliabilitetsproblem (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007). Utifrån detta perspektiv har det därför varit viktigt med närvaro av båda författarna till denna studie vid intervjuens genomförande. Likaså, har ett

kritiskt förhållningssätt genomsyrat hela arbetsprocessen, i vilken diskussioner – där krav ställts på att förklara individuella ståndpunkter samt förtydliga resonemang – lett till ett sammanfogande av de individuella tolkningarna.

Det urval som använts är *målinriktat* eller *målstyrt*, vilket innebar att deltagare/fall valdes ut på ett strategiskt sätt så att den samplade personen/miljön var *relevant* för de formulerade forskningsfrågorna (Bryman, 2011). Företaget som valdes ut bedömdes tillhöra ett fält av den sociala miljön som frågeställningarna förutsätter och som lämpade sig för en fallstudie; där rekrytering är möjlig och genomförs rutinmässigt. Bland annat innebar det att personen som intervjuades har varit inom företaget och arbetat med rekryteringsfrågor tillräckligt länge, vilket gör att personen kan anses vara representativ för företaget (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011).

Datansamlingen innehåller *beskrivningar* av rekryteringsprocessen och i detta sammanhang finns det två aspekter som är viktiga att belysa. Den första avser det faktum att forskaren ofrånkomligen för med sig sina personliga idiosynkrasier och förutfattade meningar in i forskningsprojektet (Cassell & Symon, 2004 med utgångspunkt i Adler & Adler, 1998). Logganteckningar har därför varit viktiga för att stärka forskarnas minnesförmåga och därmed forskningsresultaten (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007). Den andra aspekten handlar om metodernas *flexibilitet* och *öppenhet*. Genom att kombinera metoder som i högre grad är överlappande och därmed fungerar som en kontroll av de inhämtade uppgifterna har denna aspekt beaktats (Bryman, 2011; Bryman & Cramer, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas 2011).

Studie 3: Dokumentanalys

Procedur

Förutom den djupgående intervjun erhöles tillåtelse att ta del av fallföretagets *företagsdokument* avseende rekryteringsprocessen. Vissa av företags dokument är offentligt tillgängliga, till exempel affärsidén och vissa nyckeltal. Andra dokument, såsom verksamhetsplan och företags policy är inte tillgängliga för allmänheten. Bryman (2011) hävdar att den typen av material ofta används av kvalitativa forskare som studerar organisationer, men påpekar svårigheten att få tillträde till sådan information. Därav framfördes, redan under enkätundersökningen, önskemål om att ta del av fallföretagets dokument rörande rekryteringsprocessen. Med utgångspunkt i de forskningsresultaten som presenterats i studiens första del författades en lista över dokument relevanta för dokumentanalys och överlämnades till respondenten vid intervjutillfället.

Material

Dokument anses vara av stor betydelse för forskare som genomför fallstudier med exempelvis kvalitativa intervjuer (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007). Utifrån forskningsfrågorna och med utgångspunkt i den kontext i vilken dokumenten skapades, studerades ett antal dokument som bedömdes vara av vikt för studien. De olika dokumenten rymde följande material: *rekryteringspolicy*, *mall för anställningsintervju*, *kravprofil*, *rekryteringsannonser*, *jämställdhetspolicy*, samt *personalpolicy* avseende företagets värderingar.

Forskningskvalitet

Dokumentanalys bedöms som ett *stabil*t verktyg då den kan granskas flera gånger (Yin, 2007). En annan fördel med metoden är dess *diskretion*, utifrån att dokumenten inte skapades som en följd av fallstudien (Yin, 2007). Bryman (2011) menar dock att detta även kan ses som en nackdel utifrån perspektivet att dokumenten möjligen inte täcker det som forskaren söker. En annan svag sida som lyfts fram är dokumentens skeva urval, om insamlingen av data är ofullständig (Bryman, 2011).

Vid granskning av dokumenten togs, med utgångspunkt i det ovan uppmärksammade, särskild hänsyn till följande fyra kriterier: *autencitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *meningsfullhet* (Scott, 1990). Dokument som härrör från företag kan antas vara autentiska och meningsfulla. Genom att jämföra dokumentinnehållet med intervjuinnehållet, samt svaren i enkäten, kunde autenciteten ytterligare bekräftas och trovärdigheten verifieras. Det är dock viktigt att komma ihåg att dokumenten inte kan antas utgöra beskrivningar av verkliga rekryteringsprocesser, vilket har inneburit att dokumenten ifrågasattes och granskades på samma sätt som övriga informationskällor. Frågan om representativitet är central då det är svårt att utröna huruvida tillgång till alla relevanta dokument givits, men då insamling av dokument baserades på en i förväg författad önskelista, anses risken för bortfall av vikt ha minskat.

Design

Studien antar en *blandad design*, vilken är användbar för att besvara komplicerade frågor och beskriva ett visst fenomen mer fullödigt. Den blandade designen är, enligt Bryman (2011) den mest lämpliga designen i social forskning. Studiens design har formats av de val och metoder som ansetts mest lämpliga för att uppnå syftet med studien. En röd tråd i litteratur om forskningsdesign är att forskaren måste sätta frågan *innan* metoden och låta

frågan avgöra vilken metod som ska användas för att besvara den (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011). Hur rekryteringsansvariga använder olika praktiska strategier för att åstadkomma framgångsrika rekryteringar kan beskrivas på olika sätt – det är olika för var och en av oss – och behöver därför studeras med hjälp av en metoddesign som förutsätter: a) tillgång till personens tolkning av sociala beteenden och betydelser, samt b) en nära sammanslutning och förtrogenhet med den sociala miljön (Bryman, 2011).

Den kvalitativa ansatsen består av *triangulering*, där de olika delarna rymmer litteraturoversikt, enkätundersökning och fallstudie. Fallstudiedesign inbegriper användning av flera olika metoder och därmed möjliggör *datatriangulering* (enkät-, intervju- och dokumentanalys), vilket i denna studie bidrog med en fördjupad förståelse för hur framgångsrika företag arbetar med rekrytering av personal. En fördel med djupintervjun har varit dess målinriktning. Således kunde fokus hållas på fallstudiens frågeställningar, samtidigt som förståelsen för hur intervjupersonen tänkte kring rekryteringsprocessen fördjupades. En risk som finns i detta sammanhang är att intervjupersonen kan ge de svar denne tror att intervjuaren vill ha (Yin, 2007). Genom att via en datatriangulering undersöka frågorna från olika perspektiv, avsågs att minimera denna risk.

Medan experimentell metod syftar till att räkna och kontrollera variabler, intar fallstudien ett mångfacetterat perspektiv (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007). Syftet med fallstudien har således varit att, genom att sammanfoga fallstudiens resultat med forskningsresultatet från litteraturoversikten, skapa en ny dimension och därigenom en djupare förståelse för de för studien centrala frågorna. Sammanfattningsvis, konkluderas att designen, som inbegriper de ovan nämnda och beskrivna metoderna, förefaller vara en för forskningsfrågorna lämplig metoddesign.

Etiska hänsynstaganden

Under studiens gång har hänsyn tagits till de forskningsetiska principerna inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002). Detta gjordes bland annat genom att informera om att deltagandet var frivilligt och att data som insamlades inte kom att användas för något annat syfte än för forskning. Information gavs om att arbetet omfattas av tystnadsplikt samt att alla uppgifter behandlas konfidentiellt, vilket innebär att samtliga företag garanterades anonymitet. Likaså, delgavs deltagarna information om rätten att avbryta medverkan under studiens gång.

Medverkande företag underrättades om möjligheten att vid önskemål delges det färdiga arbetet. Då utförlig information avseende ovanstående förutsättningar medföljde enkäten, ansågs det individuella samtycket ha lämnats när enkäten returnerades ifyllt (Bryman, 2011). De företag som anmälde sitt intresse för deltagande i den fortsatta fallstudien delgavs mer detaljerad information om fallstudiens upplägg och genomförande. Vid genomförande av fallstudien beaktades etiska hänsynstaganden genom att informera om möjlighet till avidentifiering av företagets och den intervjuades identitet.

Analysmodell

Analysen av det empiriska materialet har utgått från de framgångsfaktorer för rekrytering som presenterats i litteraturoversikten (Brun Nilsson & Maslan, 2012). För att hålla fortsatt fokus på faktorerna skapades ett kodningsschema utifrån dessa, och materialet kategoriserades med utgångspunkt i litteraturstudiens fem centrala teman: a) rekryteringsverktyg, b) urvalskriterier, c) diskriminering och mångfald, d) profilering, samt e) företagskultur. Så kallade ”öppen kodning”, användes i syfte att bryta ner, studera, jämföra och kategorisera data (Bryman, 2011). All data - svaren från enkätundersökningen, materialet från intervjun och information från dokumenten - lästes och granskades. Information av

relevans och intresse markerades och fördes in i kodningsschemat. Den inspelade intervjun avlyssnades ett flertal gånger under analysen, och viktiga idéer eller ämnen som återkom registrerades i kodningsmallen. Läsning och granskning av data gjordes fortlöpande under analysprocessen. I processen beaktades även de aspekter som avvek från övriga källor och dessa kontradiktoriska fynd märktes i en annan färg med text "NYTT" i dokumentet "data under arbete". Genom att två separat förvarade elektroniska kopior skapats - "ursprunglig data" och "data under arbete", fanns möjlighet att vid analysen gå tillbaka till de ursprungliga källorna.

Angreppssättet under analysen har således en tematisk ansats där materialet analyserats och kategoriserats utifrån ett upprättat index med de centrala temana (Bryman, 2011). Insamlingen av data har präglats av fokus på djupet snarare än bredden. Detaljer om det som händer under rekryteringsprocessen hos de framgångsrika företagen belystes därför ur flera vinklar, vilket är i enighet med de strategierna som förespråkas i fallstudieforskning (Bryman, 2011; Cassell & Symon, 2004; Thomas, 2011; Yin, 2007).

Vid analys av det empiriska materialet från fallföretaget har en bibehållen tillgång till, och vid behov kontakt med, fallföretaget under studiens gång varit en förutsättning för att uppnå en *teoretisk mättnad* (Bryman, 2011; Yin, 2007). Den teoretiska mättnaden var inte möjligt att uppnå efter en första analys av det empiriska materialet utan ytterligare kontakter med fallföretaget krävdes. Datainsamlingen och analysen har således utvecklats tillsammans i en interaktiv process. En kontroll av forskningsresultaten med fallstudiens deltagare har gjorts i syfte att bidra med värdefull information till analysen och därmed öka giltigheten.

Resultat

Forskningsresultaten i enkätundersökningen baserades på svar från tolv framgångsrika företag utifrån ett fokus på de framgångsfaktorer som presenterats i litteraturöversikten. I detta avsnitt redogörs för enkätundersökningens sammanvägda svar, samt för fallföretagets enskilda svar då det tillför ytterligare dimensioner. I fallstudien undersöktes ett framgångsrikt företag utifrån ett intresse för fallet i sig, vilket syftade till att ytterligare belysa de angivna faktorerna för att om möjligt finna koppling mellan användandet av dessa och företagets framgång. Resultaten av den empiriska studien redovisas under avsnitt *Enkätundersökning, Intervju samt Dokumentanalys*.

Enkätundersökning

Rekryteringsverktyg

Enkätundersökningen visar att framgångsrika företag bedömer betydelsen av *anställningsintervjun* i samband med rekrytering som stor. Anställningsintervjun betraktas som ett tillfälle att ge den potentiella medarbetaren möjlighet att berätta om sig själv, sin motivation för det utannonserade jobbet samt sin arbetsstil och kompetens. Dessutom, vill företagen utnyttja tillfället för att berätta vad det är de söker i en medarbetare. En viktig aspekt under anställningsintervjun är att avsätta tillräckligt med tid för intervjun, men också att kommunicera vad som kommer att hända under intervjun och varför.

Alla de framgångsrika företagen som har deltagit i enkätundersökningen anser att informationen från *referenterna* för det slutliga rekryteringsurvalet är betydande. Resultatet visar att referenstagningen genomförs i form av a) ett samtal för att få en helhetsbild av kandidaten, b) en intervju som utgår från kravspecifikationen, och c) en intervju utifrån standardiserade mallar. 91 % av de svarande undersöker alltid uppgiftslämnarens relation till den som söker tjänsten. Ungefär 82 % utgår från skriftliga *verksamhets-* och *behovsanalyser* när de skapar kravprofilen inför en rekrytering.

Urvalskriterier

Enkätundersökningen visar att det första urvalet främst grundas på *erfarenhet* och *utbildning*. Detta anges av cirka 63 % av de svarande, 18 % utgår främst från *professionell kunskap* och 9 % efterfrågar *social kompetens*. Majoriteten av de framgångsrika företagen anger dock att de vid urvalet lägger lika stor vikt vid personlig bedömning som vid uppställda kriterier. De flesta medverkande företagen kontaktar tidigare arbetsgivare för att verifiera uppgifterna om erfarenhet, men inget anger att de kontaktar utbildningsinstitutioner för att *verifiera* uppgifter om utbildning. Med utgångspunkt i svar från fallföretaget kan konstateras att fallföretaget sällan kontaktar tidigare arbetsgivare och/eller utbildningsinstitutioner för verifiering av uppgifter om erfarenhet och/eller utbildning.

Diskriminering och mångfald

De framgångsrika företagen är eniga om att en personalsammansättning som speglar samhället ger bättre resultat – ett svar som kan sägas vara konsekvent då företagen även säger sig ha en *välkänd mångfaldspolicy* som de utgår ifrån vid rekryteringsannonsering i strävan att öka mångfald. Detta kan dock ställas mot två svar som kan anses skapa en viss motsägelse; dels använder företagen informella metoder såsom det sociala nätverket och dels används aldrig verktyg för att uppmärksamma rekryteringsansvariga på omedvetna fördomar.

Profilering

Resultatet visar att de framgångsrika företagen ser rekryteringstillfällen som en möjlighet att *profilera* sig på arbetsmarknaden. En annan gemensam nämnare är eftersträvan att vid rekryteringsannonsering öka mångfalden. Vilket kan debatteras med hänvisning till att majoriteten av de svarande tror att informella metoder såsom sociala nätverket är mer effektiva när det gäller att rekrytera bra medarbetare och att endast 27 % anger Arbetsförmedlingen som en av de tre viktigaste sökkanalerna vid rekrytering.

Företagskultur

De svarande säger sig ha *uttalade värderingar* som de försöker matcha den sökande mot. Ett resultat som kan anses vara diffust då inget av företagen instämde i påståendet att det vid rekrytering faktiskt använder olika metoder för att undersöka om den anställde delar företagets värderingar.

Intervju

Rekryteringsverktyg

Respondenten anser att *anställningsintervjun* har stor betydelse vid rekrytering då det är det första tillfället som man möts ”*öga för öga eller tand för tand*”. Den är viktig också för att den ger arbetsgivaren ett första intryck av den sökanden. Enligt respondenten, säger det första intrycket ofta mycket och känslan slår sig sedan bra igenom intervjun och uppföljande tester. Denna bedömning anses dock kräva lång erfarenhet av intervjuande.

Anställningsintervjun syftar både till att under avslappnade former ”*få känna på varandra*” och att ge den sökande möjligheten att ”*sälja sig själv*”. Sammanfattningsvis, anser respondenten att grunden till huruvida den arbetssökande ska gå vidare i processen eller inte läggs under just anställningsintervjun (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Det är ju det första tillfället man möts egentligen öga för öga, eller vad ska man säga tand för tand, vilket säger ganska mycket. Oftast den känslan som jag får, speglar ganska bra igenom intervjun sedan och igenom uppföljande tester. Men det är ju saken man lär sig igenom åren när man har gjort många intervjuer. Det är ett sätt att under avslappnade former få känna på varandra. Dels för personen att presentera sig men också att sälja sig själv till en viss del. Så jag tycker att den ligger till grund, det är där grunden läggs om vi ska gå vidare eller inte så att säga. Så den är ju oerhört viktig.

Vid planering av anställningsintervjun använder det framgångsrika företaget *specificerade och förutbestämda utvärderingskriterier*, vilka utgår från kravprofilen som i sin tur baseras på en befattnings- eller arbetsbeskrivning. I kravprofilen belyses i synnerhet

områden som är specifika för en viss tjänst genom att dessa ”*highlightas*”. Att förmedla en bild så att den sökande får en riktig uppfattning utav vad tjänsten innefattar, anses viktigt för att undvika att man hamnar i en situation där både arbetsgivaren och medarbetaren känner sig ”*lurade*”. Vidare, belyses vikten av att kommunicera vad som kommer att hända under intervjun, men även att informera den sökande om vad som händer efter anställningsintervjun (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Urvalskriterier utgår från kravprofilen som vi har satt och som vi har gjort innan. Kravprofilen baseras på den befattnings- eller arbetsbeskrivning som finns i botten, och då kanske vi väljer att belysa vissa områden utifrån detta som vi tycker behöver *highlightas* ytterligare. Hur ser den här personen på de här sakerna eller hur tänker han eller hon om detta? Vi brukar gå igenom innan vad det är. Är det här något speciellt som vi känner att det här måste vi utveckla och få reda på, för det är så specifikt för tjänsten eller så. Så det brukar vi sätta oss ner tillsammans med de personerna som är med på intervjun och lägga upp en strategi innan. Det är bra om man gör det förarbetet innan man går in.

Respondenten betonar att den rekryteringsansvariges agerande är viktigt för att minska den sökandes nervositet. Det är viktigt att inta en roll som får den sökande att känna att det är någon som ”*tittar på den*” och som är ”*med i samtalet*”, då de medverkande cheferna under intervjuerna oftast är upptagna med att ”*bocka av sina frågor*”. Genom att inta den rollen hjälps den potentiella medarbetaren att komma till sin rätt och förstå frågorna (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Det är olika hur man är som person, en del har inte alls ont utav att gå på anställningsintervju andra kan vara jättenervösa i början Det är min uppgift att de känner att det är någon person som tittar på dem som är med i samtalet. Det är inte alltid att cheferna runt omkring tänker så. Men jag tycker att det är viktigt att jag finns till för att hjälpa de igenom på något sätt. Är jag avvisande med då blir man jättenervös och man känner sig illa till mods. Så jag brukar ta på mig den rollen att liksom vara den person som de kan känna lite stöd i, för det är inte alltid att de andra som sitter runt omkring gör det, för de är så fokuserade på sin sak.

I detta sammanhang framhålls även vikten av att avsätta tillräckligt med tid för anställningsintervjun. Det anses bättre att intervjun avslutas tidigare än beräknat än att

"cheferna sitter och hoppar i stolarna" till följd av tidsnöd (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Det är bättre att man sätter av två och en halv timme så har man det. Blir man färdig tidigare, då blir man det. Men att man inte sitter i tidsnöd för det finns inget värre för den personen som kommer på en intervju när folk liksom bara sitter och tittar på klockan och tänker att gud är inte det här över snart då man exempelvis måste in på nästa möte. Det tar jag alltid till, hellre att intervjun avslutas tidigare, det gör då ingenting men inte det här att cheferna sitter och hoppar i stolen, det ger inget bra intryck. Så därför är det viktigt att man känner sig välkommen, faktiskt är det viktiga tycker jag.

Trots att det finns frågor som ska besvaras under intervjun är det viktigt att den blir interaktiv och inte får formen av en *"pingpong"* effekt där ett antal frågor ställs och besvaras utifrån en lista. En god och avslappnad stämning anses därför vara en förutsättning för att få till interaktion i intervjun. Likaså, betraktas det som viktigt att lyfta fram både för- och nackdelar med en tjänst. Detta kan exempelvis medföra att en sökande till en säljtjänst öppet och ärligt informeras om företagets kunder, vilka ibland kan vara krävande och tuffa. En tydlig bild ges även av att det ofta är *"kniven på strupen"* och att det krävs ett starkt psyke för att klara av tjänsten och inte bli *"uppäten"*. Avslutningsvis, betonas vikten av att anställningsintervjun bör genomföras på ett flexibelt sätt genom en lyhördhet inför vad varje rekryteringssituation kräver (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Till exempel om vi söker en säljare försöker vi vara ärliga och öppna om att de kunderna vi har är ganska krävande och tuffa. Man får ha ett starkt psyke för att klara av det. Annars äter de upp oss eller äter upp personen och det är vi ganska öppna och tydliga med att liksom här är det ju hela tiden kniven på strupen. Vi försöker alltså vara så ärliga som möjligt. Men det ser jag liksom som en naturlig del i när vi presenterar arbetsinnehållet att även lägga fram negativa sidor.

Sammanfattningsvis, kan konstateras att förutsättningar för att anställa den mest lämpade kandidaten skapas genom två ömsesidiga processer. Den första processen syftar till

att fokusera på det mest väsentliga med tjänsten med hjälp av ett noggrant förarbete utifrån verksamhets- och behovsanalys. Den andra processen består i ett optimalt utnyttjande av anställningsintervjun, där det både undersöks huruvida den sökande uppfyller de, för tjänsten, specifika kriterierna och hur den sökandes intresse för tjänsten är.

Vid *referenstagning* används kravspecifikationer som underlag till samtalet och fokus ligger på både det sociala- och det kunskapsmässiga perspektivet. Av intervjumaterialet framgår med all önskvärd tydlighet att information från referenterna har stor betydelse för det slutliga urvalet; respondenten förklarar att det inte skulle vara möjligt att genomföra en anställning utan att ha varit i kontakt med referenterna. Vidare, anses det angeläget att undersöka hur *aktuella* referenserna är. Då en del kandidater uppger personer som referenter som de har jobbat med många år tillbaka, är det viktigt att betänka att personen som söker tjänsten kanske har utvecklats under åren. Detta gäller i synnerhet yngre personer då en enorm utveckling kan ha skett under tiden. En annan viktig aspekt i detta sammanhang är att undersöka *relationen* mellan referenten och den sökande eftersom det är förväntat att den sökande väljer personer som denna har ett gott förhållande och ett bra samarbete med. Det händer att referenterna överdriver och är alltför positiva, vilket kan hanteras genom att "*gräva och ställa utvecklande frågor*" (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

En del kanske uppger referenser som de har jobbat med kanske rätt många år tillbaka. Och man måste tänka att personen som nu har sökt tjänsten har ju utvecklats under de här åren. Man måste tänka att det är ju fem år sedan och är det då en yngre person så sker det ju en enorm utveckling under fem år. Man kanske inte lägger så stor vikt vid hur personen är idag. Sedan är det också att när man ska uppge referenser så tar man de personerna som man har ett gott förhållande till eller bra samarbete, och det måste man alltid ha i bakhuvudet. För många är ju överpositiva och där gäller att man står på sig och gräver genom att ställa utvecklande frågor. Då går det inte att hålla det där, utan det brukar alltid krypa fram någonting. Men oftast är det inte lätt och det tar tid.

I situationer där uppfattningen att vissa uppgifter behöver undersökas närmare infinner sig, betonas betydelsen av det egna nätverket vid referenstagning. Det personliga nätverket används då för att undvika att fel medarbetare anställs, vilket skulle kunna ta mycket tid och kraft ur företaget (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Vår värld är inte så stor. Man har alltid lite kontakter här och där. Nu har jag jobbat i så många år och då har jag skapat ett nätverk, och ibland om jag har en liten känsla att här måste jag undersöka lite mer genom att gå vidare och gå utanför, då gör jag det. Då tar jag någon i mitt nätverk som jag kan ringa till off the record. Så är det bara. Det är så för man är så rädd idag att man får en fel medarbetare. Det äter så mycket tid och kraft ur en organisation och man tappar farten i arbetet. Så att hellre gör jag detta.

Vid referenstagning är det vanligtvis närmsta chef och kollegor som intervjuas, men ibland kan det även vara aktuellt att ta referenser från kunder, i synnerhet om det handlar om en person som har jobbat på marknadssidan och söker en tjänst där. Om en sökande tidigare har jobbat med någon utav företagets kunder kan arbetsgivaren ta kontakt med kunden för att undersöka hur relationen har varit. Detta för att undvika att anställa en person som ska jobba mot en kund som han eller hon inte har ett bra samarbete med, vilket anses kunna vara en katastrof (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

I synnerhet om personen har jobbat på marknadssidan eller söker en tjänst där. Om det är en person som redan har jobbat med något utav våra kunder då kan jag kanske be marknadscheferna att kolla lite för det vore ju hemskt om vi anställer en person som ska jobba mot den kunden och som den inte har ett bra samarbete. Det skulle vara en katastrof för oss, så då måste vi gå lite bakvägen, så är det.

Arbetsbeskrivningen av tjänsten utgör grunden för *kravprofilen*, vars huvudsyfte är att få en tydlig bild av vad som söks. Hur urvalet ska gå till bestäms alltid i en inledande fas. Under detta förarbete bestäms graden av flexibilitet avseende krav på utbildning och

erfarenhet, två dimensioner vilka betraktas vara en viktig del i kravprofilen. Likaså, anges önskade sociala egenskaper, i synnerhet om det är en person som ska ha mycket kundkontakt. Alla övergripande mål som finns i *verksamhets-* och *behovsanalyser* bryts ned och överförs till kravprofiler. Skapandet av dessa utgår från kundernas kortsiktiga och långsiktiga behov, därav tas hänsyn både till företagets behov på kort och lång sikt. Exempelvis har beslut tagits om att lämna en kund som pressar företaget för hårt och därigenom tvingar företaget att avsätta för mycket resurser i förhållande till resultat. I ett sådant fall kan företaget, med utgångspunkt i arbetet under verksamhetsanalysen, besluta om att inte gå ut och återanställa inom området.

Urvalskriterier

Respondenten uppger att *utbildning* och *erfarenhet* är två viktiga urvalskriterier vid rekrytering. Det är dock intressant att konstatera att utbildning *inte alltid* bedöms vara ett krav vid tillsättning av tjänster på högre nivå. Resonemanget som ligger bakom denna strategi motiveras utifrån antagandet att många människor besitter en enorm kompetens fast de inte har det "*på något papper*". Dessutom kan företaget välja en yngre sökande utan utbildning och erfarenhet, för att sedan "*utbildas och formas*" av företaget. Då tid och kraft inte finns för att lära upp en ny medarbetare eftersöks istället en person som är färdigutbildad och som har de efterfrågade kompetenserna. I synnerhet blir detta viktigt då den nyanställde ska träffa företagets största kunder och/eller ansvara för ett större område. I dessa fall är det viktigare att den nyanställde har erfarenhet med sig, vilket gör att företaget tittar på de sökande "*med andra ögon*" och urvalet sker alltså på ett annat sätt (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Kravprofilen lutar vi oss på givetvis. Vi tittar på erfarenhet och utbildning och det är en viktig del i kravprofilen. Vi går in också på sociala egenskaper, i synnerhet om det är en person som ska ha mycket kundkontakt då är det väldigt viktiga bitar. Den som ska syssla med konstruktion eller någonting sådant, då kanske det är inte alls samma egenskaper som behövs.

Sedan ska man veta att det är inte bara person med högskoleutbildning som är kompetent, det finns oerhört mycket människor i synnerhet i vår bygd här som besitter en enorm kompetens fast de inte har det på något papper att de har gått i skola och det tycker jag är viktigt. Det är inte bara likhetstecken att du kan vara en högskoleingenjör, ja du kanske har läst tre år kandidat, men sen kan det sitta en människa som har jobbat i 15-20 år som slår det här personen hästlängder om. Man får inte bli för blind att det ibland ska vara civilekonom eller civilingenjör eller någonting, utan det finns riktigt duktiga människor som inte har den utbildningen.

Vilka som involveras i processen med att skapa utvärderingskriterierna beror på vilken tjänst det är fråga om, men huvudsakligen involveras alltid den närmsta chefen och personalavdelningen. Personalavdelningen har en konsultativ roll medan den närmsta chefen förväntas "*äga*" rekryteringsprocessen. Företaget lägger stor vikt vid både *personlig bedömning* och *uppställda kriterier*. Att den nyanställda och närmsta chefen kan samarbeta lyfts fram som särskilt viktigt för uppfyllandet av verksamhets mål.

Respondenten uppger att företagets befintliga rutiner för rekryteringsprocess inte inkluderar initiering av kontakt med tidigare arbetsgivare eller utbildningsinstitutioner i syfte att *verifiera uppgifter om erfarenhet* eller *utbildning*. Istället har företaget utgångspunkt i en positiv människosyn och litar därför på de uppgifter den sökande lämnar. Respondenten säger sig inte heller ha upplevt någon situation under sina yrkesverksamma år där det i efterhand framkommit att felaktiga uppgifter lämnats. Det framkommer dock en upplevelse av skillnader avseende denna människosyn och därmed personalpolitiken i olika kulturella kontexter i företaget. En skillnad som respondenten exempelvis anger sig ha känt av i samarbetet med andra länder där misstänksamheten mot medarbetare är högre och behovet av kontroll av dessa upplevs som större (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Vi är nu köpta av ett västeuropeiskt företag och jag kan bli hypernervös på dem. Jag säger att ni måste förstå i Sverige går vi inte omkring och är misstänksamma hela tiden. Jag förlitar mig på att medarbetarna gör det de ska göra. Märker jag att de inte gör det då får jag sätta in

åtgärder. De tror inte riktigt på människor och det här lyser igenom att styra med hela handen. Vi är klara och tydliga men vi styr inte med hela handen och utan att man styr med hela handen så vet folk att det är detta vi ska göra. Vi håller på och ska rekrytera en general manager i Kina för vårt bolag där, och de flaggade ju för detta. De är rädda för att personen är så ödmjuk. I Kina måste man skrika och gapa på kineserna och vi säger att vi är fullkomligt komfortabla att han kan säga till när det behövs.

I processen med det slutliga urvalet engageras alla som har varit inblandade i rekryteringsprocessen, men det avgörande beslutet tas oftast av den närmsta chefen i samråd med personalavdelningen. Som underlag för beslutet ligger bland annat den summering som görs efter varje intervju där uppfattningen av den sökande diskuteras. De närmsta cheferna uppfattas tendera att föra resonemang utifrån de uppställda kraven på resultat, medan personalavdelningen ser mer på "*människan*". Den ovan beskrivna processen innebär att det slutliga beslutet grundas på en sammanvägning av resultat utifrån skilda fokusområden, vilket hävdas vara en viktig aspekt att beakta vid rekrytering.

Vid tillsättning av högre tjänster, vilka innefattar ett stort personalansvar, är rekryteringsprocessen omfattande med många inblandade. I första skedet träffar den sökande någon från personalavdelningen och närmsta chefen. Då det bedöms viktigt att koncernchefen kopplas in, görs även det. Därefter träffar den sökande de närmsta medarbetarna och till sist fackliga representanter. I denna process blandas inte de olika grupperna i syfte att undvika att processen "*färgas*" på något sätt. Slutligen görs en uppföljning och en avstämning, där personalavdelningen ansvarar för att sammanställa alla tankar och åsikter; en omfattande process som, enligt respondenten, inte kan hoppas över (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Det är en tung process man ska gå igenom. Den är omfattande och den tar tid. Och jag tror att en person som ska jobba så mycket utåt och ha så många underställda, är det ju superviktigt att medarbetarna får vara med och påverka. Så det är omständligt med det är värd det. Ibland tycker vår koncernchef att blir ni aldrig färdiga, nej det blir vi kanske inte.

Diskriminering och mångfald

Företaget påstår sig delvis arbeta utifrån en välkänd mångfaldspolicy. Detta för att företaget inte har någon uttalad eller nedskrivna mångfaldspolicy som tillämpas vid rekrytering, samtidigt som beslut om anställning alltid tas med utgångspunkt i kunskaper, erfarenheter, egenskaper och värderingar. Personalsammansättningen i företaget består av blandade nationaliteter och könsfördelningen anses överlag vara jämnt fördelad, i synnerhet vad det gäller tjänster på lägre nivåer. Tjänster på högre nivåer är däremot överrepresenterade av män, i synnerhet om man tittar på koncernnivå (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Vi är en tung verkstadsindustri. Vikten ligger lite där men jag säger det att första bolaget i produktionen faktiskt är 50-50 och vi har kvinnor som ställer stora pressar det är väldigt ovanligt. Tittar du här uppe så är det inte så, det är lite fler män än kvinnor om man tittar på produktionen, men kvinnorna är inte långt efter. När du kommer upp på tjänstemannivå så är det överrepresentation utav män och tar du ett snäpp högre upp på koncernledning det är bara jag som är kvinna, alla andra är män och det är ett bekymmer i samhället i stort.

Av den djupgående intervjun framgår att företaget aldrig anklagats för diskriminering, dock beskrivs klimatet som "tufft" när det gäller tyngre och lite mer mansdominerande yrken inom verkstadsindustrin. Företaget har gjort vissa åtgärder för att leva upp till och uppfylla den lagstiftning avseende diskriminering och mångfald som finns i arbetslivet. Vissa kvinnor ute i produktionen har "lyfts fram" och befordrats till ledande befattningar. Vidare, jobbar företaget med att få in fler kvinnor på de mansdominerande områdena. Trots att företaget inte har någon nedskrivna policy, utgår agerandet från gällande lagstiftning, förklarar respondenten. Verktyg för att motverka diskriminering – *Implicit Association Test* – är dock ingenting som respondenten har varit i kontakt med och behovet av dess användning bedöms vara lågt. En förklaring till detta, anses kunna vara den sedan länge förekommande arbetskraftsinvandringen i regionen.

Profilering

Respondenten beskriver rekryteringstillfällena som en möjlighet att *profilera* sig på arbetsmarknaden, vilket bland annat märks genom att arbetsgivaren håller sig i ”*framkant*” och försöker skapa en positiv bild utav företaget. Det märks också genom en offensiv satsning på utbildning av medarbetare. Information om sådana satsningar tros sprida sig, varför det är en medveten strategi för att locka människor att söka sig till företaget. Profileringsansatser görs också i syfte att få ungdomar intresserade av företaget så att de håller sig uppdaterade om tillgängliga jobb, vilket åstadkoms genom mottagande av praktikanter, deltagande vid utbildningsmässor, deltagande som fadderföretag åt gymnasieelever, samt genom utlånande av material till studenter (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Vi försöker vara med i olika sammanhang, vilket visar att vi är ett attraktivt företag, detta kan vara till nytta för oss när vi sedan ska rekrytera. Vi blir inbjudna till högskolan till de här dagarna när företag får komma dit och ställa ut och profilera sig och vi försöker vara med där. Vi försöker få ungdomar som gått ut natur ekonomi eller teknik, att få de intresserade och titta vad för ingenjörsjobb vi har på företaget eller våra företag. Och då erbjuder vi praktikplats på fyra månader. Vi är och söker vara i framkanten hela tiden.

Valet av *sökanaler* beror på vilken tjänst företaget söker. Vid tillsättning av tjänster på lägre nivåer ansvarar företaget helt själv för processen, men för tillsättning av tjänster på ledningsnivå anlitas rekryteringsföretag, då det är svårt för företaget att själv få rätt sökande till dessa tjänster. Även då ett rekryteringsföretag anlitas väljer företaget ofta att gå ut med en annonsering i lokal press och vid behov används även personliga kontakter som sökanal.

Företagskultur

Respondenten framhåller vikten av samsyn avseende företagets och medarbetarens *värderingar*. Det anses att dessa ”*grundstenar*” i mångt och mycket bör genomsyra allt som

görs i företaget. För att påvisa denna strategis betydelse har företaget infört en “*code of conduct*” som alla medarbetare måste förhålla sig till. Denna innebär också att alla medarbetare har möjligheten att kontakta en “*whistler blower*” när de känner att någonting strider mot företagets värderingar.

Medarbetare måste “*köpa*” företagskulturen som finns på företaget, men det betonas i intervjun att detta inte innebär att medarbetaren ska vara “*kopior av varandra*”. Samtidigt eftersträvas att finna personer som skiljer sig åt avseende bakgrund och utbildning då en personalsammansättning som speglar samhället anses bidra till bättre resultat i organisationen; grupper som skiljer sig åt antas bidra till ett företag i ständig utveckling, medan homogena grupper endast antas kunna “*förvalta*” ett företag, vilket leder till stagnation (personlig kommunikation, 18 oktober 2013):

Man måste köpa företagskulturen som finns på företaget, för annars blir det problem för den nya medarbetaren. Det är dock viktigt att tänka på att vi inte ska vara kopior utav varandra för då blir det ingen dynamik och då är det alltifrån bakgrund till allt, det är bra om det skiljer sig åt. Oavsett om man inte har vuxit upp i Sverige eller har kommit som liten eller någonting. Så att där lägger vi inga aspekter. Men det är klart att man måste känna att personen passar in i kulturen och köper att så här jobbar vi, så att man inte vänder upp och ner på hela strukturen, men sedan att man är en person som framför åsikter tycker vi är bara positivt. Man kan inte bara ha en grupp ja-sägare då händer det ingenting. Då stannar företaget i utveckling.

Dokument

Rekryteringsverktyg

Med utgångspunkt i rekryteringspolicyn kan det konstateras att fallföretaget lyfter fram *anställningsintervjun* som ett viktigt rekryteringsverktyg, samt förmedlar dess syfte på följande sätt: a) lämna information om arbetsgivaren, den aktuella avdelningen, befattningen och utvecklingsmöjligheter, b) stämma av den sökandes intresse efter nytillkommen information, c) stämma av/komplettera de uppgifter som har lämnats i

ansökningshandlingarna, d) ta reda på kandidatens motiv till att söka anställningen, e) ta reda på kandidatens personliga egenskaper och utvecklingspotential, f) ta reda på möjliga referenser, samt g) kartlägga löneanspråk. Det är intressant att konstatera att tre av de sex punkterna syftar till att utreda den sökandes intresse för tjänsten.

En annan idé som förmedlas i företagets dokument är instruktioner om, att den som genomför intervjun ska vara väl förberedd och, att ge den sökanden möjlighet att genomföra anställningsintervjun i en avspänd atmosfär. Detta kan sägas vara en konsekvent ståndpunkt då det av mallen för anställningsintervjun framgår att intervjuaren bör ställa öppna frågor i syfte att skapa ett *samtal* istället för ett *förhör*. Vidare, ges uttryck för betydelsen av att styra intervjun så den intervjuade berättar mer spontant. Målsättningen att anställningsintervjun ska anpassas efter den sökande kan också ses i instruktioner om att ordval ska anpassas efter ålder, utbildningsnivå och tidigare erfarenhet.

Vikten av *kommunikation* och återkoppling till alla sökande framgår av dokumenten där det anges att alla sökanden bör erhålla bekräftelse på att ansökningar har tagits emot, samt en översiktlig redogörelse avseende tidplanen för den aktuella rekryteringen. Dessutom instrueras rekryteringsansvariga att lämna besked till sökande som inte anställs när rekryteringen är avslutad.

Kravprofilen, som ska fungera som underlag för att finna rätt medarbetare, är en annan viktig faktor som återfinns i dokumentationen. Av rekryteringspolicyn framgår att en kartläggning av befattningens innehåll, samt vilka kunskaper och egenskaper som är viktiga för tjänsten alltid ska anges i kravprofilen. Att detta genomsyrar rekryteringsprocessen kan härledas utifrån företagets annonser, vilka innehåller en ingående arbetsbeskrivning av tjänsten, arbetsuppgifterna, samt ansvarområden. Att även *referenstagning* är ett viktigt rekryteringsverktyg, kan hävdas med utgångspunkt i dokumentanalysen, av vilken det framgår att företaget ställer krav på att referenser inhämtas från minst två referenter innan beslut om anställning kan fattas.

Urvalskriterier

Med utgångspunkt i företagets kravprofiler kan det bekräftas att det första urvalet främst grundas på *utbildning* och *erfarenhet*. Detta är även förankrat i mallen för anställningsintervju i vilken fokus ligger på dessa dimensioner. Utifrån annonsen kan det dock konstateras att företaget lägger lika stort fokus på erfarenhet och utbildning som på *personliga egenskaper*. Med utgångspunkt i annonsernas formulering kan en viss begreppsförvirring observeras – exempelvis anges under rubriken utbildning, både krav på utbildning, men även krav på kunskaper. På samma sätt anges krav på erfarenhet under rubriken kunskaper. Detta kan tolkas som att företaget inte har en väldefinierad kompetensbaserad strategi där olika egenskaper och kompetenser som söks är förankrade och definierade.

Av rekryteringspolicyn framgår att det första urvalet ska grundas på kraven i *kravspecifikationen*. I urvalsgrupp 1 kategoriseras de som uppfyller kraven i kravspecifikationen och som bedöms aktuella för att kallas till intervju. De sökande som uppfyller kraven i kravspecifikationen, men som vid en första bedömning inte är aktuella för en anställningsintervju kategoriseras i urvalsgrupp 2. Sökanden som inte uppfyller krav i kravspecifikationen kategoriseras således i urvalsgrupp 3. Detta bekräftar den tidigare iakttagelsen om att företaget lägger stor vikt vid både de *uppställda kriterierna* och den *personliga bedömningen*.

Diskriminering och mångfald

Att alla sökanden ska behandlas rättvist under rekryteringsprocessen framgår tydligt av företagets rekryteringspolicy. I dokumentet anges också att företaget ska eftersträva ett professionellt agerande gentemot den sökanden, samt att *mångfald* och *tolerans* ska prefereras. Även i jämställdhetsplanen framhålls betydelsen att verka för en hög grad av tolerans och respekt genom att medarbetarna aktivt jobbar med att motverka trakasserier.

Medarbetarna uppmuntras dessutom att bidra med förslag och förbättringar. Företagets utgångspunkt vid rekrytering är, utifrån dokumentet, att sträva efter att arbetsplatserna ska vara tillsatta med både kvinnor och män med en väl fördelad åldersstruktur och etnisk bakgrund.

I dokumentet rekryteringspolicy framgår företagets grundsyn om *alla människors lika värde och rättvisa förhållande* mellan individer och grupper. I en annan formulering, vilken kan antas härstamma från lagstiftning mot diskriminering, fastställs att ingen ska diskrimineras på grund av etnisk bakgrund, religion, fysiskt eller psykiskt funktionshinder, ålder, kön, eller sexuell läggning. I dokumentet klargörs att all rekrytering vid företaget ska ske med beaktande av denna grundsyn.

Profilering

Med utgångspunkt i företagets dokument kan konstateras att företaget utnyttjar rekryteringstillfällen för att *profilera* sig på marknaden. Vikten av varumärkesbyggandet i samband med rekrytering kan ses i ståndpunkten i rekryteringspolicyn att alla sökande skall behandlas på samma sätt och så rättvist som möjligt. Företaget uppmuntrar alla inblandade i rekryteringsprocessen till ansvarstagande. Detta ansvarstagande skall gestaltas genom ett respektfullt bemötande av alla som söker jobb hos företaget – att ett professionellt förhållningssätt skapar en positiv bild av företaget som arbetsgivare, även gentemot sökanden som inte får tjänsten, understryks i dokumentationen.

I syfte att använda *sökanaler* på ett effektivt sätt hänvisar företaget till att, i möjligaste mån, använda de kanaler/media som är inriktade på den målgrupp inom vilken tänkta kandidater bedöms finnas. Av annonsmaterialet kan konstateras att företaget använder sig av både interna och externa platsannonser.

Företagskultur

I personalpolicyn, vars syfte är att beskriva bolagens *värderingar*, framhålls att alla anställdas insatser är avgörande för att företagets mål och visioner ska kunna uppnås. Vidare, anses en god personalpolitik kunna skapa engagerade medarbetare – därav betonas varje enskild individs möjlighet att utveckla sina kunskaper för att efter hand kunna ta sig an mer ansvarsfulla arbetsuppgifter. Faktorer som gynnas av sådan utveckling anges vara arbetsrotation i kombination med riktade utbildningsinsatser.

En aktiv intern- och extern rekrytering med konkret koppling till företagets verksamhet, framhålls också som viktig i personalpolicyn. På motsvarande sätt bedöms de anställdas egna initiativ och insatser vara betydelsefulla för om personalpolitiken skall bli framgångsrik och leda till den utveckling som företaget strävar efter. En förutsättning för detta anses vara att medarbetarens utvecklingsmöjligheter tas tillvara och att kompetensutveckling sker utifrån företagets och medarbetarens behov – ett ansvar som läggs på den närmsta chefen. Personalavdelningens roll som en stödfunktion kan i detta sammanhang bekräftas med utgångspunkt i rekryteringspolicyn.

Diskussion

Yin (2007) konstaterar att de slutliga slutsatserna bör uppfylla flera kriterier. Med utgångspunkt i dessa, har ett korrekt och fullständigt forskningsresultat av studien eftersträvat, men också att ta hänsyn till andra möjliga förklaringar till resultaten. Därav drogs slutsatser baserade på den förklaring som bäst stämde överens med resultaten. En kontroll av forskningsresultaten med fallstudiens deltagare har gjorts i syfte att bidra med värdefull information till analysen och därmed öka giltigheten.

I den följande analytiska diskussionen problematiseras resultaten från studiens olika delar utifrån studiens *frågeställningar*, vilket innebär att fokus ligger på hur framgångsrika företagen beaktar de faktorer som enligt litteraturöversiktens resultat är betydelsefulla i

rekryteringssammanhang. Utifrån frågeställningarna diskuteras och problematiseras även de beskrivningar av rekryteringsprocessen som görs av fallföretaget, samt huruvida en tydlig koppling mellan rekryteringsstrategin och företagets framgång kan urskiljas. Dessutom presenteras funna kontradiktoriska resultat och en argumentation kring deras betydelse och tolknings förs.

Rekryteringsverktyg

Forskningsresultatet i litteraturöversikten visar att *anställningsintervjun* är en av de viktigaste faktorerna att beakta då metoden, om den används rätt, kan ge värdefull information. Även det empiriska resultatet visar att betydelsen av anställningsintervjun bedöms som stor. Ett skäl till den stora vikt anställningsintervjun anses ha för rekryteringsprocessen kan med utgångspunkt i fallstudien förstås utifrån den möjlighet denna situation skapar för ett ärligt och ömsesidigt möte där både arbetssökande och arbetsgivare har chans att känna av varandra. Genom ett fokus på det mest väsentliga för tjänsten och genom att lyfta fram både för- och nackdelar med en tjänst skapas förutsättningar för att anställa den mest lämpade kandidaten, vilket i förlängningen genererar goda resultat för företaget.

Vikten av den systematik vid anställningsintervjun som lyfts fram i litteraturöversikten och den vikt som användandet av specificerade och förutbestämda utvärderingskriterier där ges, framkommer även i de empiriska resultaten. Processen är tydligt strukturerad med utvärderingskriterierna som utgår från *kravprofilen*, vilken i sin tur baseras på en befattnings- eller arbetsbeskrivning. En annan förutsättning för ett optimalt utnyttjande av anställningsintervjun, som tydligt lyfts fram i fallstudien, är behovet av att avsätta tillräckligt med tid. Detta formuleras i rekryteringspolicyn där vikten av att vara väl förbered inför intervjun betonas. I intervjun argumenteras detta vara en förutsättning för att den sökanden ska komma till sin rätt och förstå frågorna, vilket i sin tur ger den sökanden möjlighet att berätta om sig själv, sin motivation och kompetens.

En annan gemensam nämnare i studien är konsensus om att *referenstagning* är en viktig faktor att beakta vid rekrytering och att den är mer effektiv om den används systematiskt. Detta framträder i enkätundersökningen där alla de framgångsrika företagen anser att betydelsen av informationen från referenterna för det slutliga rekryteringsurvalet är stor. Lika tydligt är detta utifrån intervjun och i företagets dokumentation där rekryteringsansvariga instrueras att inhämta referenser från minst två referenter innan beslut om anställning fattas. Kopplingen mellan framgång och rekrytering beskrivs bland annat genom att referenstagningen genomförs som en intervju som utgår från kravspecifikationen och syftar till att få en helhetsbild av kandidaten. Denna beskrivna strategi som används av de framgångsrika företagen kan illustrera den systematik som framhålls som viktig i litteraturöversikten. Då mall för referenstagning inte funnits tillgänglig för dokumentanalys kan inga iakttagelser avseende systematiken i denna tillföras diskussionen.

Med utgångspunkt i svar från den djupgående intervjun kan en slutsats om betydelsen av att utforska referensernas *aktualitet* dras, vilket inte framkommer i det övriga forskningsresultatet. Respondenten motiverade detta påstående med att en del sökanden uppger äldre referenser och att det då anses viktigt att beakta att den sökande kan ha utvecklats under tiden. En annan strategi som fallföretaget beaktar och som inte framkom i forskningsresultatet från litteraturöversikten är vikten av det egna nätverket vid referenstagning. Denna strategi betraktas som värdefull då företaget vill försäkra sig om att det inte anställer fel person.

Vanligtvis är det närmsta chef och kollegor som intervjuas vid referenstagning, men med utgångspunkt i intervjun kan det konkluderas att fallföretaget ibland även involverar kunder i denna process. Detta blir aktuellt då företaget funderar på att anställa en person som tidigare har jobbat med någon av företagets kunder med avsikten att undersöka hur relationen har varit och för att undvika att anställa en person som har dåligt samarbete med en av kunderna – vilket den teoretiska bakgrunden inte belyste.

Avslutningsvis, kan konstateras att även *verksamhetsanalyser* betraktas som ett viktigt verktyg vid rekrytering och att dessa enligt studiens resultat bör göras skriftligt och omsorgsfullt med fokus på vad företag och kunder behöver på kort och lång sikt. Det är också fastställt att de undersökta framgångsrika företagen, i enighet med forskningsresultatet från litteraturöversikten, alltid utgår ifrån företagets skriftliga verksamhets- och behovsanalyser vid skapandet av kravprofiler där kompetenser som krävs för arbetet anges.

Urvalskriterier

Studiens resultat visar att *utbildning* och *erfarenhet* lyfts fram som de två viktigaste dimensionerna vid kartläggning av skicklighet, vilket också är konsekvent med resultatet att det första urvalet främst grundas på just utbildning och erfarenhet. Även i företagsdokumenten läggs fokus på erfarenhet och utbildning. Med utgångspunkt i resultatet från den djupgående intervjun kan dock en motsägelse härledas. Nämligen att utbildning *inte alltid* anses vara ett krav. Då fallföretaget bedömer att många personer besitter en enorm kompetens fast de inte har ett papper som bevis på sin kompetens likställs i vissa fall längre erfarenhet med utbildning. Denna motsägelse kanske kan förklaras av den förvirring avseende begreppsformulering i kravspecifikationen som upptäcktes. En annan aspekt som är av intresse att belysa, och där fallstudiens resultat skiljer sig från litteraturöversiktens och enkätundersökningens resultat, är de fall där urvalet sker på ett annat sätt. Med utgångspunkt i behovsanalysen väljer företaget ibland att anställa en yngre person som sedan "*utbildas och formas*" av företaget. En förutsättning för ett sådant beslut är att företaget anser att det kan ge den tiden som behövs för att lära upp den nyanställde.

Den empiriska studien bekräftar de i litteraturöversikten funna resultat där det framkom att svenska arbetsgivare nästan alltid begär in dokumentation om tidigare erfarenhet och utbildning, men att utbildningsinstitutioner aldrig eller sällan kontaktas för att *verifiera* uppgifter om utbildning. I enkätresultatet framkom att de flesta företag kontaktar tidigare

arbetsgivare för att verifiera uppgifterna om erfarenhet. Tendensen till underlåtenhet att verifiera utbildning och erfarenhet med utbildningsinstitutioner och/eller arbetsgivare gestaltas även i fallföretaget. Då utbildning och erfarenhet, både i teori och praktik, lyfts fram som de viktigaste urvalsfaktorerna vid rekrytering kan bristen på verifiering av dessa ses som ologiskt. I fallföretaget ges även uttryck för en inkonsekvens avseende vikten av utbildning och erfarenhet i ståndpunkten att: utbildning inte alltid är ett krav – utifrån antagandet att människor kan besitta en enorm kompetens fast de inte har genomgått någon formell utbildning. Detta kan även tolkas som om erfarenhet i dessa sammanhang omedvetet eller medvetet värderas högre än utbildning. Fallföretaget anger att de befintliga rutinerna i rekryteringsprocessen inte inkluderar verifiering av uppgifter om erfarenhet och utbildning, men hävdar samtidigt att informationen från referenterna avseende sociala och kunskapsmässiga faktorer har en stor betydelse för det slutliga urvalet. Resultatet från djupintervjun pekar dock på den funktion som anställningsintervjun har för verifierande av uppgifter om utbildning och erfarenhet.

Respondenten förklarade att en positiv människosyn gör att företaget förlitar sig på de uppgifter den sökande lämnar, och sa sig inte ha *upptäckt* någon situation där det i efterhand framkommit att felaktiga uppgifter lämnats. Det är dock viktigt att observera att detta inte är det samma som att det *inte har hänt*. Det avslappnade rekryteringsbeteendet kan också förstås utifrån den svenska kulturella kontexten där preferensen för riskundvikande/osäkerhetsundvikande är lågt (Hofstede, 2001). Då utbildning och erfarenhet är de två viktigaste kriterierna vid urval – vilket bekräftas av alla studerade källor – kan underlåtenhet att verifiera dessa tänkas kunna ha indirekta konsekvenser ur ett mångkulturellt perspektiv. Under intervjun framkom den problematik som kulturella skillnader skapade i mötet mellan människor i företaget. Därav bör frågan ställas; huruvida det är troligt att större tilltro läggs till uppgifter lämnade från någon med liknande kulturellt bakgrund och beteende.

En annan slutsats som litteraturöversikten, och till en viss del fallstudien, genererade är betydelsen av att integrera *tidsperspektivet* i rekryteringsstrategin; ett perspektiv, som utifrån det empiriska resultatet, i synnerhet visat sig vara svårt att beakta vid rekrytering. Vikten av att ha ett tydligt proaktivt synsätt på företaget vid rekryteringsprocessen, med ett fokus på vad företag och kunder behöver på kort- och långsikt är inte tydlig i det empiriska materialet. Fallföretaget anger dock att det ibland tvingas till att lämna en viss kund och då kan beslut om att inte återanställa på det område tas, något som kanske mer kan tolkas som en reaktiv åtgärd. I dessa sammanhang beaktas dock tidsperspektivet utifrån att det i behovsanalysen angivna rekryteringsbehovet kopplas till eventuella sådana beslut.

Diskriminering och mångfald

Litteraturöversiktens resultat visar att mångfald har flera funktioner på arbetsmarknaden; en organisatorisk, vilken belyser den konkurrenskraft och vinstpotential som mångfald kan generera i organisationen, samt en samhällsfunktion vilken gynnar samhällsvälfärden genom uppfyllande av gällande lagar. Enkätstudien visar att de framgångsrika företagen har en välkänd *mångfaldspolicy* som de utgår ifrån vid rekryteringsannonsering, i strävan att öka mångfalden. Fallföretaget anger att det *delvis* arbetar utifrån en välkänd mångfaldspolicy, med hänvisning till att det inte finns någon uttalad eller nedskrivna mångfaldspolicy som tillämpas vid rekrytering, samtidigt som en självklar utgångspunkt alltid tas ifrån kompetenser, erfarenheter, egenskaper och värderingar. I företagets rekryteringspolicy framgår dock tydliga grundläggande värderingar i linje med mångfaldsfrågor och diskrimineringslagstiftning. Den heterogena personalsammansättningen – med blandade nationaliteter och en jämn könsfördelning, åtminstone vad det gäller tjänster på lägre nivåer – anges vara ett resultat av detta mångfaldsperspektiv. Utifrån att tjänster på högre nivåer däremot anges vara överrepresenterade av män, i synnerhet om man tittar på

koncernnivå, kan bilden av ett icke-diskriminerande företag ifrågasättas, då jämställdhet även förutsätter lika tillgång till makt.

I fallföretaget belyses den ovan angivna konkurrensaspekten för företaget i att det säger sig eftersträva att finna personer som skiljer sig åt avseende bakgrund och utbildning då denna strategi anses bidra till bättre resultat i företaget. Detta tydliga ställningstagande för vinsten med mångfald, kan ställas mot två kontradiktoriska resultat – bedömning av *informella metoders* effektivitet, samt underlåtenhet att *använda* verktyg mot diskriminering. Olli Segendorf (2006) fann exempelvis att informella jobbsökningsmetoder är en faktor som kan ge diskriminerande effekter – omkring 40 procent av infödda, men endast 20 procent av invandrade, hittar eller får sina jobb via just informella metoder. Det andra själv motsägelsefulla resultatet är avsaknaden av verktyg för att uppmärksamma de rekryteringsansvariga på omedvetna fördomar, ett fynd som även är tydligt i studiens övriga resultat. Fallföretaget anger att den arbetskraftsinvandring, som länge har funnits i regionen, är ett skäl till att behov av sådana verktyg inte finns. Möjligen bidrar även den beskrivna rekryteringsprocessen till att risken för diskriminering minskar – i och med att flera personer inkluderas i urvalsprocessen, beslutet om anställning tas gemensamt, samt att fokus är på olika aspekter, minskas risken att beslut om anställning grundas i en persons subjektiva värderingar.

Den empiriska studien visar även en inkonsekvens med teoribakgrunden i det att samtliga företag hävdar att ingen diskriminering förekommer i företaget. Resultat från litteraturöversikten visar att diskriminering görs av kvinnor, invandrare, arbetslösa och kriminella. Utifrån den bild som företagen önskar ge av sig själva kan det ses som logiskt att frågan om diskriminering får detta svar, men det är inte desto mindre viktigt att poängtera vikten av medvetenhet kring denna fråga. Utifrån allmänpsykologiska och kulturella perspektiv, samt kunskap om diskriminering kan hävdas att frågan är aktuell i alla sammanhang där människor kommer samman – i synnerhet när det gäller frågor såsom

rekryteringsfrågor där själva processen verkar diskriminerande då vissa personer väljs bort för att prioritera andra. Ur ett biologiskt perspektiv kan det vara helt naturligt att välja det kända framför det okända och frågan huruvida och/eller i vilken grad det ens är möjligt att förändra det mänskliga biologiska beteendet och därmed bli av med diskriminering, kan diskuteras. Med utgångspunkt i det empiriska materialet, kan det antas att företagen för närvarande inte har tillräcklig kunskap för att urskilja diskrimineringsfrågors verkan, varför man kategoriskt hävdar att beteenden inte förekommer i företaget – ett beteende som minskar möjligheten till verkningsfulla åtgärder som anses kunna *minska* problematiken. Den underlåtenheten, hos de studerade företagen, att se närvaron av den diskrimineringsproblematik som tydligt framgår av forskningsresultaten i litteraturöversikten, kan även förstås utifrån den rådande diskursen, som handlar om att en god organisation förutsätts vara jämställd.

Profilering

Enkätundersökningens resultat visar att de framgångsrika företagen betraktar rekryteringstillfällena som en möjlighet att *profilera* sig på arbetsmarknaden. På liknande sätt framhåller fallföretaget möjligheten rekryteringstillfället ger till profilering på marknaden – detta ses exempelvis i den vikt man lägger i ett professionellt förhållningssätt gentemot alla sökande vid rekrytering. Även genom att hålla sig i framkant och finnas med i olika sammanhang försöker företaget stärka sin position på arbetsmarknaden och locka ungdomar till företaget. Att på detta sätt bygga ett varumärke, kan utifrån den teoretiska bakgrunden, ses som ett framgångskoncept då imagen utåt är avgörande för vilka personer som söker tjänster.

Ett intressant fynd under detta tema är resultatet från den empiriska studien, vilket visar att majoriteten av de undersökta företagen förmodar att *informella metoder* är mer effektiva när det gäller att rekrytera bra medarbetare – i diskussionen ovan, konstaterades att även fallföretaget delar denna uppfattning. Då tidigare studier (Battu, Seaman & Zenou, 2004) har visat att informella metoder är mer effektiva när det gäller att generera jobberbjudanden,

argumenterar andra (Olli Segendorf, 2006) för metodernas diskriminerande följder. Användandet av informella metoder kan ifrågasättas ur ytterligare ett perspektiv. Begränsning av urvalsområdet till det egna kontaktnätverket kan leda till en homogenitet i företaget, vilket i sin tur kan leda till en nyttoförlust då mångfald ökar konkurrenskraften i företaget. Dessutom fastslås, att det goda rykte som *heterogena företag* får, bland annat innebär att de kan betala lägre löner, men ändå attrahera sökande. Med detta sagt, är det svårt att argumentera för att effekten som informella metoder har i förläggningen, kan kopplas till de goda resultaten som gestaltats av de framgångsrika företagen.

Företagskultur

Litteraturöversikten visar att framgångsrika arbetsgivare söker personer som delar företagets *värderingar*. Ett resultat som finner stöd i enkätundersökningen, av vilken det framgår att majoriteten av de deltagande företagen säger sig ha uttalade värderingar som de försöker matcha den sökande mot. Likaså, har fallföretaget uttalade värderingar som den sökande paras ihop med under rekryteringsprocessen. I enkätundersökningen svarade fallföretaget att det *använder* olika metoder för att undersöka om de sökande delar företagets visioner och värderingar, vilket inte kunde bekräftas i den djupgående intervjun. Fallföretaget, hävdar dock att det är oerhört viktigt att medarbetaren och företaget har gemensam värdegrund och att dessa "grundstenar" i mångt och mycket bör genomsyra allt som görs i företaget. Respondenten förklarade att medarbetare måste *köpa* företagskulturen för att företaget ska kunna nå framgång. I synnerhet är denna ståndpunkt synlig i företagets dokumentation, i vilken det kan observeras att företagets värderingar genomsyrar hela företaget genom en tydlig koppling mellan verksamhetens mål och den närmsta chefens ansvar för den medarbetarutveckling som behövs för att nå målen.

Slutsatser

En koppling till företagens framgång kan i synnerhet urskiljas med stöd i resultat från enkätundersökningen, vilket visar att alla de angivna faktorerna för framgångsrik rekrytering i stor utsträckning beaktas av de framgångsrika företagen. Med utgångspunkt i resultatet från fallstudien kan konstateras att de rekryteringsprocesser som genomförs av fallföretaget till stor del överensstämmer med den process som framhålls i litteraturöversikten – eller annorlunda uttryckt – företaget beaktar de faktorerna som enligt forskning är betydelsefulla vid rekrytering. Det kan således antas att de viktiga faktorerna som de deltagande företagen beaktar vid rekrytering gör *något* och att de lönsamma resultaten är ett resultat av *något*. Det är naturligtvis viktigt att betänka att företagens framgång kan bero på flera olika faktorer – resultaten i studien stärker dock antagandet att en av dessa inkluderar rekryteringsprocessen. Problematiken som rör diskrimineringsfrågor har i synnerhet kommit till ytan, vilket visar på deras komplexitet och aktualiserar behovet av arbetsmarknadspolitiska åtgärder för att tackla dem. Detta är en samhällsfråga av stor vikt, i synnerhet med tanke på demokratiska värden och de resurskrävande satsningar som staten genomför i syfte att integrera utlandsfödda.

Förhoppningsvis har denna studie, med teoretisk grund i en stor mängd forskningsresultat, kunnat kasta ljus över några av de viktigaste rekryteringsstrategier som används av framgångsrika företag och därmed fördjupat förståelse för rekryteringsprocessens koppling till framgångsrikt företagande. Genom att belysa resultatet i fallstudien är förhoppningen att även de i studien redovisade kontradiktoriska resultaten i viss mån fått sin förklaring.

Avslutningsvis är det viktigt att klargöra medvetenheten om den kvalitetsökning som ett utvidgande av studien hade medfört – exempelvis genom inkluderande av en kontrollgrupp med företag som inte valts ut utifrån framgångskriterier. Till följd av studiens begränsade omfång har detta inte varit möjligt att genomföra, men detta delges som ett förslag till fortsatta studier.

Tillkännagivande

Vi vill framföra ett stort tack för de kloka och användbara råd som vår handledare Vezir Aktas bidragit med genom hela studien. Tack till de företag som tog sig tid att besvara enkäten, vilket har varit en förutsättning för studiens genomförande. Ett särskilt tack vill vi rikta till den personalchef som deltog i fallstudien. Du bjöd på varmt bemötande och delade med dig av din stora erfarenhet och många kloka tankar. Vi vill även tacka Värnamo Kommun som på olika sätt bidragit under utbildningens gång. Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer för lojalitet och stöd under studiens progress.

Referenser

- Agerström, J., & Rooth, D.-o. (2011). The role of automatic obesity stereotypes in real hiring discrimination. *Journal of Applied Psychology* 96(4), 790-805
- Andersson, E. (2008). *Ge mig nåt som känns! : Uppfattningar om framgång bland svenska oberoende skivbolag*. Institutionen för samhällsvetenskap. Sundsvall: Mittuniversitetet, Fakulteten för humanvetenskap.
- Augustsson, G., Olofsdotter, G., & Wolvén, L.-E. (2010). Swedish managers in TWA (temporary work agencies) act as boundary spanners. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 4-17.
- Backman, C. (2011). Vocabularies of motive among employers conducting criminal background checks. *Acta Sociologica*, 54(1), 27-44.
doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0001699310392601>
- Battu, H., Seaman, P., & Zenou, Y. (2004). *Job contact networks and the ethnic minorities*. Stockholm: Research Institute of Industrial Economics.
- Behrenz, L. (2001). *Who gets the job and why? An explorative study of employers recruitment behavior*. *Journal Of Applied Economics*, 4(2), 255-278.
- Bergström, O., & Knights, D. (2006). *Organizational discourse and subjective: subjectification during processes of recruitment*. *Human Relations* 59(3). 351-377.
- Brun Nilsson, A., & Maslan, A. (2012). *Litteraturstudie - Svensk rekrytering ur ett arbetsgivarperspektiv*. B-uppsats, Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. Hämtad från: https://drive.google.com/file/d/0B-FhJ0JBX_NqVGFYdE5GTGpxUzg/edit?usp=sharing (den 02 12 2013).
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:a upplagan uppl.). Malmö: Liber.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2011). *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19. A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Burgess, J. A., Spence, J. C., & Cameron Wild, T. (2010). *Reducing overestimated intentions and expectations for physical activity: the effect of a corrective entreaty*. *Psychology & Health*, 25(3).

- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Corvellec, H. (2010). Organizational risk as it derives from what managers value: a practice-based approach to risk assessment. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 18(3), 145–154.
- Eriksson, M. (2009). *Creating customer value in commercial experiences*. Licentiate thesis, Mid Sweden University.
- Erlandsson, A. (2005). *Det följdriktiga flockbeteendet : en studie om profilering på arbetsmarknaden*. Växjö universitet. Växjö: Växjö universitet.
- Företatagsinformation*. (den 18 09 2013). Hämtat från allabolag.se : <http://www.alabolag.se>. Använt den 10 11 2013.
- Havaleschka, F. (2002). Differences between Danish and Swedish management. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 323-332.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California, USA: Thousand Oaks : Sage.
- Integrationsverket. (2004). *Kan man gå från fåfald till mångfald genom att rekrytera på rätt sätt? En studie om rekrytering och urval vid några statliga myndigheter*. Integrationsverket.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, M. F. (2011). *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*. London: Sage.
- Korpi, T. (1998). *The unemployment process : Studies of search, selection, and social mobility in the labor market*. Doktorsavhandling, Stockholm: Stockholm University.
- Olli Segendorf, Å. (2005). *Job search strategies and wage effects for immigrants*. Doktorsavhandling, Swedish Institute for Social Research.
- Regeringskansliet. (Ds 2013:19). *Svenska framtidsutmaningar: slutrapport från regeringens framtidskommission*. Stockholm: Statsrådsberedningen.

- Ryan, A. M., Mcfarland, L., & Shl, H. B. (1999). *An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice*. *Personnel Psychology* 52(2). 359-392.
- Svenskt Näringsliv. (2013). *Företagsamheten: Jönköpings län*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Scott, J. (1990). *A matter of record : documentary sources in social research*. Cambridge: Polity.
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study. A guide for students & researchers*. London: Sage.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Walter, L. (2005). *Som hand i handske : en studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Doktorsavhandling, Göteborg: Göteborgs universitet.
- Wictor, I., & Andersson, S. (2011). *The Importance of vision in born global companies*. In: Sven-Åke Hörte (Ed.), *Research on Technology, Innovation and Marketing Management 2009-2011*, 37-53. Halmstad: Högskolan i Halmstad.
- Wärneryd, B. (1990). *Att fråga : om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter* (5:e uppl.). Örebro: Statistiska centralbyrån SCB.

Bilaga 1. Mall för litteraturgranskning: Första urval

Studium karakteristika	Inkluderingskriterier
I1	Peer reviewed forskning
I2	Studie av rekrytering i Sverige
I3	Population: arbetsgivare/personal (rekrytering vid anställning av personal, studier av rekrytering av exempelvis studenter exkluderas)
I4	Privat och offentlig sektor (privatägda företag, kommunerna, landstingen, staten). Dock ej ideella organisationer.
I5	Företagsperspektiv, dvs. hur rekryteringsprocessen uppfattas ur ett företagsperspektiv och vad som anses vara en bra rekrytering för att företag ska nå sina mål.

Bilaga 2. Artikelläsningensprotokoll

Metod och design	Innehåll	Övrigt
1A. Vilken typ av design används i studien? Kvantitativ, kvalitativ eller blandad design?	2A. Vilken är studiens frågeställning/hypotes/syfte?	3A. Typ av publikation?
1B. Urvalsgruppens utseende i studien?	2B. Vilken teoretisk utgångspunkt i studien?	3B. Är kulturella skillnader en viktig aspekt för förståelsen av resultatet och dess tillämpning?
1C. Studiens analytiska ansatser och genomförande?	2C. Vilka är studiens resultat?	3C. Hur relevant är studiens innehåll till vår litteraturöversikts mål och syfte?
1D. Är detta en väl genomförd studie med trovärdiga resultat? Beskriver författarna kvalitetssäkringsmetoder för urval (exempelvis två bedömare)? Referensredovisning? Antal citationer? Antal dokument med delade referenser?	2D. Är studien en studie av psykologi?	3D. Inkluderas/Exkluderas?

Bilaga 3. Innehållsanalys: faktorer som beskrivs som betydelsefulla i rekryteringsprocessen

Rekryterings fem övergripande teman	Viktiga faktorer
Rekryteringsverktyg	<p>Rekryteringsintervju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tid • Rekryterare • Innehåll <p>Referenstagning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvärderingskriterier • Standardiserade mallar • Relation <p>Verksamhetsanalys och kompetensprofil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodiska och sakliguppbyggda • Utgångspunkt verksamhetens mål • Krav på befattningen • Tidsperspektiv (nu och framtiden)
Urvalskriterier	<p>Dimensioner</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utbildning • Erfarenhet • Professionell kunskap • Social kompetens <p>Arbetsgivarens beteenden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personlig bedömning/uppställda kriterier • Arbetsrättsliga aspekter
Profilering	<p>Varumärket</p> <ul style="list-style-type: none"> • Homogent/Heterogent perspektiv • Tidsperspektiv <p>Sökanaler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relationen effektivitet/kostnad • Antal sökanaler • Arbetsgivarens målsättning
Diskriminering och mångfald	<p>Homogenitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiska för- och nackdelar • Sociala aspekter <p>Heterogenitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomiska för- och nackdelar • Sociala aspekter <p>Exkludering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formella/informella kontakter
Företagskultur	<p>Ömsesidig matchningsprocess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individ/företag värderingar • ”Matchning” • Uttalade värderingar • Metoder

Bilaga 4. Kodningsschema

	Litteraturöversikt	Enkätundersökning	Enkät fallföretag	Intervju	Dokument
Rekryterings- verktyg					
Urvalskriterier					
Diskriminering /mångfald					
Profilering					
Företagskultur					

Bilaga 5. Enkätundersökning

1. Betydelsen av rekryteringsintervjun som metod i samband med rekrytering ser vi som:

Mycket stor
Stor
Liten
Obefintlig

2. Vi använder specificerade och förutbestämda utvärderingskriterier vid planering av intervjuer:

Alltid
Ofta
Sällan
Aldrig

3. Under anställningsintervjun strävar vi efter att (bocka för max fyra alternativ):

Berätta vad det är vi söker i en medarbetare
Berätta om vardagliga saker för att skapa en god stämning
Kommunicera vad som kommer att hända under intervjun och varför
Börja intervjun så fort som möjligt
Se till att den potentiella medarbetaren kommer till sin rätt och förstår frågorna
Lyfta fram både fördelar och nackdelar med en tjänst
Den potentiella medarbetaren får tillfälle att berätta om sig själv, sin motivation för det utannonserade
jobbet samt sin arbetsstil och kompetens
Inte låta medarbetaren tala fritt utan i största möjliga mån enbart svara på frågor
Avsätta tillräckligt med tid för rekryteringsintervju
Annat

4. Vi anser att betydelsen av informationen från referenterna för det slutliga rekryteringsurvalet är:

Mycket stor
Stor
Liten
Obefintlig
Referenstagning används inte

5. Referenstagningen genomförs som (bocka för de alternativ som stämmer bäst):

En intervju utifrån standardiserade mallar
En intervju som utgår från kravspecifikationen
Ett samtal för att få en helhetsbild av kandidaten
En intervju med fokus på organisationens övergripande mål
Referenstagning används inte som metod vid rekrytering
På annat sätt

6. Vid referenstagningen intervjuar vi (bocka för de alternativ som stämmer):

Närmsta chef
Kollegor
Underställda medarbetare
Kunder
Andra

7. Vid referenstagningen undersöks uppgiftslämnarens relation till den som söker tjänsten:

Alltid
Ofta
Sällan
Aldrig

8. Inför en rekrytering gör vi en kravprofil där vi anger de kompetenser som krävs för tjänsten:

Alltid
Ofta
Sällan
Aldrig

9. Vi utgår ifrån skriftliga verksamhets/behovsanalyser när vi skapar kravprofilen inför en rekrytering:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

10. Det första urvalet grundas främst på:

Erfarenhet och utbildning
Professionell kunskap
Social kompetens
Personligt engagemang
Annat

11. Vilken/vilka kompetenser och/eller egenskaper söker ni främst hos de sökande under intervjun?

Erfarenhet och utbildning
Professionell kunskap
Social kompetens
Personligt engagemang
Annat

12. Vi lägger större vikt vid:

Personlig bedömning än vid uppställda kriterier
Uppställda kriterier än vid personlig bedömning
Både personlig bedömning och uppställda kriterier
Varken personlig bedömning eller uppställda kriterier

13. Vi kontaktar tidigare arbetsgivare för att verifiera uppgifterna om erfarenhet:

Alltid
Ofta
Sällan
Aldrig

14. Vi kontaktar utbildningsinstitutioner för att verifiera uppgifterna om utbildning:

Alltid
Ofta
Sällan
Aldrig

15. Vi ser rekryteringstillfällen som en möjlighet att profilera oss på marknaden:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

16. Vi har en välkänd mångfaldspolicy som vi utgår ifrån vid rekryteringsannonsering i en strävan att öka mångfalden:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

17. Vid rekrytering använder vi oss huvudsakligen av följande söikkanaler (boca för de tre viktigaste)

Internrekrytering
Search
Arbetsförmedlingen
Rekryteringsföretag
Bemanningsföretag
Lokalpress
Regionalpress
Branschtidningar
Personliga kontakter
Andra

18. Vi tror att informella metoder (exempelvis rekrytering inom det sociala nätverket) är mer effektiva när det gäller att rekrytera bra medarbetare:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

19. Vid rekrytering söker vi medarbetare som liknar oss själva avseende utbildningsnivå, etnisk bakgrund samt kön för att de lätt ska passa in i organisationen:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

20. Vi uppfyller gällande lagar om förbud mot diskriminering i samband med rekrytering:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

21. Vi tror att en personalsammansättning som speglar samhället ger bättre resultat:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

22. Vi använder oss av IAT-testning (Implicit Association Test, vilket är ett verktyg för att uppmärksamma de rekryteringsansvariga på omedvetna fördomar):

Alltid
Ofta
Sällan
Aldrig

23. Vi har uttalade värderingar i organisationen som vi försöker "matcha" den sökande mot:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

24. Vid rekryteringen använder vi olika metoder för att undersöka om den anställda delar företagets visioner och värderingar:

Instämmer helt
Instämmer delvis
Instämmer inte helt
Instämmer inte alls

25. Anser ni att ni, under den senaste 2-års perioden, har åstadkommit framgångsrik/framgångsrika rekrytering/rekryteringar?

Ja
Nej

26. Om Ja ovan, är ni intresserade av att delta i den fortsatta studien?

Ja
Nej

27. Om Ja ovan, vem kan vi kontakta? Vänligen ange företag samt kontaktperson:

Bilaga 6. Intervjumall

Allmänna frågor

Frågor	Ja/Nej	
Hälsa Anonymt och konfidentiellt Be om lov att spela in Fråga om tidsutrymmet Sätt igång inspelningen		
Presentation av oss. Namn, Ålder, Utbildning		
Vill du berätta lite om dig själv? Namn Ålder Utbildning Erfarenhet Roll/position i organisationen Antal år i organisationen Upplevelse av roll arbetsuppgifter		
Info om undersökningen Examensarbete Litteraturöversikt Framgångsfaktorer vid rekrytering Fann faktorer som lyfts fram av forskning		

<p>Enkät - Undersöka om framgångsrika organisationer använder dem</p> <p>Fallstudie en organisation – intervju, studie av rekryteringsdokumentation</p> <p>Syfte – att få fördjupad förståelse för rekryteringsprocessen i organisationen</p> <p>Frågor – finns det en koppling mellan dessa faktorer och framgång (vinst i organisationer)</p>		
<p>Intervjun</p> <p>Vi kommer att utgå ifrån dina enkätsvar och ställa följdfrågor för att ge dig möjlighet att utveckla dina svar.</p> <p>Frågorna är indelade utifrån de teman vi presenterade i enkäten.</p> <p>Rekryteringsintervju</p> <p>Referenstagning</p> <p>Kravprofil</p> <p>Urvalskriterier</p> <p>Profilering</p> <p>Diskriminering/Mångfald</p> <p>Företagskultur</p>		

Rekryteringsintervju

Frågor	Ja/Nej	En av de viktigaste faktorerna att beakta vid rekryteringssammanhang. Ger värdefull information.
Vad är det som gör att du anser att rekryteringsintervjun har stor betydelse vid rekrytering?		
Ni använder specificerade och förutbestämda utvärderingskriterier vid planering av intervjuer? <i>Varför?</i> <i>Hur bestämmer ni dessa?</i>		
Under anställningsintervjun strävar ni efter att: <i>Varför är dessa fyra viktigast?</i> <i>Vad tänker du om övriga alternativ?</i> A) Berätta vad det är vi söker i en medarbetare B) Berätta om vardagliga saker för att skapa en god stämning C) Kommuniera vad som kommer att hända under intervjun och varför D) Börja intervjun så fort som möjligt E) Se till att den potentiella medarbetaren kommer till sin rätt och förstår frågorna F) Den potentiella medarbetaren får tillfälle att berätta om sig själv, sin motivation för det		

<p><i>utannonserade jobbet samt sin arbetsstil och kompetens</i></p> <p>G) <i>Inte låta medarbetaren att tala fritt utan i största möjliga mån enbart svara på frågor</i></p> <p>H) Avsätta tillräckligt med tid för rekryteringsintervju</p> <p>I) <i>Lyfta fram både för och nackdelar med en tjänst.</i></p>		
--	--	--

Referenstagning

Frågor	Ja/Nej	Referenstagning är ett viktigt verktyg. Mer effektivt om det används systematiskt. Formulera mallar utifrån den första intervjun och verksamhetens mål. Bör ge info om de viktigaste kompetenserna
<p>Kan du förklara hur en referenstagning utifrån kravspecifikation kan gå till?</p> <p><i>Vad vill man undersöka?</i></p> <p><i>Olika fokusområden för olika referenter?</i></p>		
<p>Du säger att referenternas information har stor betydelse för det slutliga urvalet. Kan du förklara hur du tänker då?</p>		
<p>Vilka intervjuas vid referenttagning? (närmsta chef, kollegor)</p> <p><i>Varför?</i></p>		
<p>Ni undersöker referenttagarens</p>		

relation till den sökande? <i>Hur?</i> <i>Varför?</i>		
---	--	--

Kravprofiler

Frågor	Ja/Nej	Verksamhetsanalyser ska göras omsorgsfullt med fokus på vad organisationens och kunder behöver på lång sikt. De ska dokumenteras skriftligt. Sökande och arbeten behöver klassificeras och definieras systematiskt. Kompetensprofiler och Verksamhetsanalyser ska användas för att planera och styra verksamheten.
Vilka uppgifter beaktar ni då ni gör en kravprofil inför en rekrytering? <i>Hur går arbete med att ta fram en sådan till?</i> <i>Vilka deltar?</i>		
Ni utgår ifrån skriftliga verksamhets-/behovsanalyser när ni skapar en kravprofil. <i>Hur går det arbetet till?</i>		

Urvalskriterier

Frågor	Ja/Nej	Den närmsta rekryteringschefen fattar beslut om vem som ska anställas. Är en PA-person med i hela processen? Det är inte alltid den bästa kandidaten rent kriteriemässigt som erbjuds jobbet. Utbildning och erfarenhet är de två viktigaste dimensionerna vid kartläggning av skicklighet.
Varför grundas det första urvalet på erfarenhet och utbildning?		

<p>Ni söker framförallt professionell kunskap hos de sökande under intervjun.</p> <p><i>Hur definierar du professionell kunskap?</i></p> <p><i>Hur kan man kontrollera denna?</i></p>		
<p>Ni lägger stor vikt vid både personlig bedömning och uppställda kriterier.</p> <p><i>Kan du förklara lite hur du tänker?</i></p>		
<p>Ni kontaktar inte tidigare arbetsgivare eller utbildningsinstitutioner för att verifiera uppgifter om erfarenhet och/eller utbildning.</p> <p><i>Varför?</i></p>		
<p>Vem tar beslut om det slutliga urvalet vid rekrytering?</p> <p><i>För-/nackdelar med det?</i></p>		

Profilering

Frågor	Ja/Nej	Vikten av att genom profilering bygga ett varumärke. Imagen utåt är avgörande för vilka som söker tjänsten. Utländska kontaktpersoner bidrar till att utlänningar söker tjänster. Heterogena organisationer får ett gott rykte och kan betala lägre löner men ändå attrahera sökande. Val av sökanaler är en avvägning mellan effektivitet och kostnader. Fler sökanaler leder till att man snabbare hittar lämpliga kandidater.
Ni ser rekryteringstillfällen som en möjlighet att profilera sig på marknaden. <i>Hur märks det?</i>		
Du instämmer delvis i påståendet att ni arbetar utifrån en välkänd mångfaldspolicy. <i>Kan du utveckla detta?</i>		
Kan du förklara valet av era främsta sökanaler? <i>Rekryteringsföretag</i> <i>Lokalpress</i> <i>Personliga kontakter</i>		

Verka mot diskriminering och för mångfald

Frågor	Ja/Nej	Diskriminering görs av kvinnor, invandrare, arbetslösa, kriminella. Anmälan av vakanta tjänster till AF kan minska diskriminering. Mångfald organisationsperspektiv (organisationen och samhälle tjänar på mångfald genom ökad konkurrenskraft). IAT-test kan verka för mångfald. M applikationer till Sverige av idag. Det är viktigt att rekryteringsansaviga förhåller sig neutrala till kön, etnicitet, sexuell läggning, ålder, religiö
<p>Du instämmer delvis i påståendet att informella metoder är mer effektiva när det gäller att rekrytera bra medarbetare.</p> <p><i>Kan du utveckla detta?</i></p>		
<p>Du instämmer inte alls i påståendet att ni söker medarbetare som liknar er själva avseende utbildningsnivå, etnisk bakgrund samt kön för att de lättare ska passa in i organisationen.</p> <p><i>Kan du utveckla detta?</i></p>		
<p>På vilket vis kan en personalsammansättning som speglar samhället bidra till bättre resultat i organisationen?</p>		
<p>Känner du till IAT-test? Har ni använt det? I så fall när/varför? Vad tänker du om nyttan med ett sådant test?</p>		
<p>Har organisationen anklagats för diskriminering? <i>Hur många gånger?</i></p>		

Företagskultur

Frågor	Ja/Nej	Organisationer eftersträvar och söker personer som delar organisationens visioner, då det ökar möjlighet till framgång. Bedömningen av vad som är värdefullt för organisationen är subjektiv (olika chefer tänker olika). Viktigt att göra rätt från början då värderingar är svåra att ändra.
Vilka uttalade värderingar, som ni försöker matcha de sökande mot, har ni i organisationen?		
Hur gör ni för att undersöka om den anställda delar dessa?		

Övriga frågor

Frågor	Ja/Nej	
Är det någonting som du vill tillägga som kan vara viktig för oss att veta när det gäller framgångsrik rekrytering?		
Har du några andra frågor eller synpunkter?		
Finns det möjlighet att få studera rekryteringsdokumentation, se lista nedan? Kan vi återkomma med ev frågor via mail?		

Info Du kommer få möjlighet att läsa och kommentera ditt bidrag innan publicering. Du kommer även få del av det färdiga arbetet om du vill. STORT TACK För ditt bidrag!!		
---	--	--

Dokument:

Organisationens policys (Mångfald/Diskriminering, värderingar)
Verksamhetsplan (visioner, mål)
Verksamhetsanalyser
Behovsanalys för tjänst
Kravspecifikation
Exempel på sökkkanaler
Exempel på en annons
Personakt rekrytering (info om kompetenser, utbildning...)
Mallar intervju/referenstagning, tester
Medarbetarundersökning (dokument avseende den sökandes prestation)