



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

**FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN  
INRIKTNING MOT MANAGEMENT  
TERMIN VT12**

# **DEN STÄNDIGA REKRYTERINGSPROCESSEN**

**- EN UNDERSÖKNING AV FEM SÄSONGSVERKSAMHETER**

**KANDIDATUPPSATS**

**FÖRFATTARE:  
AXEL HOFMANN 881008  
CHRISTOFFER KARLHAGEN 860329**

**HANDLEDARE:  
MARJA SOILA-WADMAN**

## Förord

Så var det dags att skriva de sista orden i denna kandidatuppsats. Vi vill tacka samtliga som hjälpt oss att färdigställa vårt arbete. Ett första tack går till vår handledare Marja Soila-Wadman som varit ett stöd under hela skrivprocessen och gett oss många goda råd och kloka synpunkter längs vägen. Vi vill även tacka samtliga respondenter som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer och dela med sig av sina erfarenheter av hur rekryteringsprocessen hanteras på deras campinganläggningar. Ett särskilt tack för den trevliga pratstunden samt goda räkmackan som vi åt under intervjutillfället på heaven23.

Christoffer vill även tacka sin mamma Ewa-Lotta för hennes förståelse av att sonen missade firandet av hennes 60 års dag i Spanien den 17 maj då detta krockade med sammanställningen av uppsatsen.

Vi vill även rikta ett stort tack till er alla som läst igenom vår uppsats och gett oss feedback, konstruktiv kritik och förslag till förbättringar för att öka samt underlätta förståelsen av uppsatsens innehåll.

Slutligen vill vi önska Björkängs Havsbud, Daftö resort, Gullbrannagården, Solvik Camping och Stugby och Södra Näs Camping lycka till i deras fortsatta arbete!

Göteborg, 5 juni 2012

---

Axel Hofmann

---

Christoffer Karlhagen

## Sammanfattning

*Bakgrund och problemdiskussion:* Tidigare såg företag såg arbetskraft som en av sina största utgifter, idag ses arbetskraft istället som en av de viktigaste tillgångarna för att klara av den ökande konkurrensen på dagens marknader. Säsongsverksamheter står varje år inför en utmaning, en rekryteringsprocess där de måste nyrekrytera en stor del av sin personalstyrka. Denna årliga rekryteringsprocess är både tidskrävande och kostsam.

*Frågeställningar:*

- Finns det några metoder som dominerar vid säsongrekrytering?
- Vilka faktorer anses som viktiga vid bedömning av sökande?
- Är det möjligt att motivera säsongspersonal att återkomma flera säsonger?

*Syfte:* Vi vill få en bättre förståelse för hur den årligt återkommande rekryteringsprocessen genomförs på utvalda campinganläggningar. Vi vill även undersöka hur rekryteringsansvariga bedömer, anställer och motiverar personal inför ett tidsbegränsat arbete om 1-4 månader, samt hur de går tillväga för att personalen skall återkomma flera säsonger.

*Metod:* Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod med syftet att ge en heltäckande bild av utvalda säsongsanläggningar. Därför har vi valt att genomföra intervjuer med rekryteringsansvariga. Det empiriska materialet är indelat i tre huvudämnen: rekrytering, bedömning och motivation. Samma struktur följer i den komparativa analysen.

*Slutsatser:* Våra slutsatser i uppsatsen ger en uppfattning om hur rekryteringsprocessen kan tänkas se ut på övriga campinganläggningar runt om i Sverige. Vi kan konstatera att rekryteringsansvariga i denna undersökning använder sig av en mix från den psykometriska- och sociala ansatsen, därmed är det ingen av ansatserna som ensamt dominerar. Lämplighetsattribut såsom glad, positiv och serviceinriktad är viktigast vid bedömning av de sökande och behörighetsfaktorer anses snarare meriterande än som ett krav. Detta då de utannonserade tjänsterna är okvalificerade. Hade de istället varit kvalificerade tjänster tror vi att behörighetskrav hade vägt tyngre. Det är svårt att bevisa om det går att motivera anställda så att de väljer att arbeta fler säsonger om de har intentioner att endast arbeta en säsong. Däremot tror vi, precis som tidigare forskning visat, att personalansvariga kan demotivera sina anställda så att dessa väljer att inte arbeta fler säsonger.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning och bakgrund.....	1
1.1 Inledning .....	1
1.2 Bakgrund.....	1
1.2.1 Företagsbakgrund .....	2
1.3 Problemdiskussion .....	2
1.4 Frågeställningar .....	3
1.5 Syfte.....	3
1.6 Avgränsningar.....	3
1.7 Uppsatsens fortsatta disposition .....	4
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1 Rekrytering .....	5
2.2 Rekryteringsprocessen .....	6
2.2.1 Den psykometriska ansatsen – urvalsmodellen.....	6
2.2.2 Den sociala ansatsen .....	7
2.2.3 Kritik riktad åt båda ansatserna .....	8
2.3 Bedömning .....	8
2.3.1 Första intryck.....	9
2.3.2 Bedömningstest.....	10
2.3.3 Behörighet och lämplighet .....	11
2.4 Motivation.....	13
2.4.1 Tajming .....	13
2.4.2 De åtta drivkrafterna i arbetslivet.....	14
2.4.3 Att motivera andra.....	15
2.4.4 Går det att motivera andra?.....	16
2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram .....	17
3. Metod .....	19
3.1 Pilotstudie.....	19
3.2 Varför kvalitativa metoden? .....	19
3.2.1 Varför semistrukturerad?.....	20
3.2.2 Primär- och sekundärdata.....	20
3.2.3 Intervjuer .....	21
3.3 Studiens tillförlitlighet .....	22
3.3.1 Reliabilitet .....	22
3.3.2 Validitet.....	23
3.4 Analysering, bearbetning och tolkning av insamlad data.....	23
3.5 Källkritik.....	24
4. Empiri .....	25
4.1 Presentation av respektive anläggning och respondent .....	25
4.2 Rekrytering .....	27
4.2.1 Daftö resort .....	27
4.2.2 Gullbrannagården.....	29
4.2.3 Solvik Camping och Stugby .....	30
4.2.4 Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad .....	31
4.3 Bedömning .....	32
4.3.1 Daftö resort.....	32
4.3.2 Gullbrannagården.....	33
4.3.3 Solvik Camping och Stugby .....	34
4.3.4 Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad .....	35
4.4 Motivation.....	35
4.4.1 Daftö resort .....	35
4.4.2 Gullbrannagården.....	36
4.4.3 Solvik Camping och Stugby .....	37

4.4.4 Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad .....	38
4.5 Sammanfattning av Empiri.....	38
5. Analys.....	40
5.1 Rekrytering .....	40
5.1.1 Den psykometriska ansatsen.....	40
5.1.2 Den sociala ansatsen .....	41
5.2 Bedömning .....	43
5.2.1 Första intrycket och magkänslan .....	43
5.2.2 Bedömningstest.....	44
5.2.3 Behörighet och lämplighet .....	45
5.3 Motivation.....	45
5.3.1 Tajming .....	45
5.3.2 Incitament.....	46
5.3.3 De åtta drivkrafterna i arbetslivet.....	46
5.4 Sammanfattning av analys.....	47
6. Slutdiskussion .....	49
6.1.1 Dominerar den psykometriska eller sociala ansatsen vid säsongsrekrytering?.....	49
6.1.2 Behörighet- och lämplighetsfaktorer; vilket anses som viktigast och hur kan rekryterare avgöra detta under rekryteringsprocessen?.....	50
6.1.3 Är det möjligt att motivera säsongspersonal att återkomma flera säsonger? .....	51
7. Slutsatser .....	53
7.1 Vilka slutsatser kan dras? .....	53
7.2 Inblick i vår forskningsprocess.....	54
7.3 Förslag till vidare forskning.....	54
8. Referenslista .....	55
8.1 Tryckta artiklar.....	55
8.2 Internet .....	56
8.3 Intervjuer .....	57
9. Bilagor.....	58
9.1 Intervjuguide.....	58

# 1. Inledning och bakgrund

---

*I detta kapitel ges en kort inledning och bakgrund till ämnet för denna uppsats. Här beskrivs varför det är intressant att studera problematiken kring ämnet, syftet med uppsatsen, våra frågeställningar och gjorda avgränsningar.*

---

## 1.1 Inledning

Svenskarna har campat sedan lång tid tillbaka och under 70- och 80-talet var det mycket populärt. Det finns säkerligen flera som tror att intresset för camping håller på att försvinna. Vem vill år 2012 åka runt med en trång husvagn och ta fram t-röd för att steka lite köttbullar? En tämligen vanlig uppfattning, men faktum är att campinglivet tvärtom håller på att bli alltmer populärt igen<sup>1</sup>. Vagnarna ser idag helt annorlunda ut och har all den bekvämlighet man kan tänka sig. Anläggningarna likaså, trådlös internetanslutning, restauranger, pooler, spa, stora privata familjebadrum och fullspäckade aktivitetsprogram. Trenden de senaste åren är att tillväxten för svensk camping fortsätter att öka, år 2010 hade branschen 14,4 miljoner gästnätter<sup>2</sup> vilket innebar att branschen utgjorde en marknadsandel på 27,4% av turistsverige. Under maj till september står svenska campingplatser för nästan allt kommersiellt<sup>3</sup> boende och sysselsatte år 2010 cirka 15000 personer<sup>4</sup>. För att trenden skall fortsätta är en viktig faktor att campinganläggningarna rekryterar kompetent personal samt motiverar dessa så helhetsintrycket av campingupplevelsen överträffar gästernas förväntningar. Stora delar av arbetsstyrkan på campinganläggningar byts årligen ut och rekryteringsansvariga står därför inför en årlig återkommande utmaning då de måste finna förstklassig personal.

## 1.2 Bakgrund

Vi har valt att undersöka fem campinganläggningar, vilka alla står inför liknande och årligen återkommande rekryteringsprocesser. Vi har valt att studera olika campinganläggningar för att undersöka om rekryteringsprocessen ser annorlunda ut beroende på anläggningens storlek och därmed också omfattningen av den personal som skall rekryteras.

---

<sup>1</sup> Thunberg (2012). *Camping har blivit trendigt igen*, <http://www.expressen.se/res/stor-guide-till-elva-skona>

<sup>2</sup> SCR (2011). *All time high för svensk camping förra sommaren*, <http://www.scr.se/Press/Pressmeddelande-2/All-time-high-for-svensk-camping-forra-sommaren/>

<sup>3</sup> vinstinriktad

<sup>4</sup> SCR (2010). *Fakta och statistik för 2010*, <http://www.scr.se/Branschfakta-statistik/>

### 1.2.1 Företagsbakgrund

*Björkängs Havsbad* är en 4-stjärnig anläggning som ligger nära havet, Ullared och Varberg. Det är populärt bland gästerna att surfa och kajta då anläggningen ligger intill en av Sveriges bästa surfvikar<sup>5</sup>.

*Södra Näs Camping* är en 4-stjärnig anläggning som ligger 4 km söder om Varberg och är en miljövänlig campinganläggning med närhet till stränder<sup>6</sup>.

*Daftö resort* är ett familjeägt företag sedan 1974. Anläggningen är en av Sveriges största och ligger vid havet, 5 km från Strömstad. Den 5-stjärniga anläggningen har gjort sig välkänd tack vare sin unika äventyrspark som fokuserar på pirater och aktiviteter för barn<sup>7</sup>.

*Gullbrannagården* har en kristen inriktning och är ett familjestyrt företag sedan 1988. Anläggningen ligger nära havet, 1 mil söder om Halmstad. Den 4-stjärniga anläggningen har många aktiviteter och program under somrarna och skraddarsyr läger och kurser<sup>8</sup>.

*Solvik Camping och Stugby* är ett familjeägt företag sedan 1973. Anläggningen ligger vid havet, 3 km norr om Smögen. Den 4-stjärniga anläggningen har utmärkt sig för sin höga standard som kontinuerligt förbättras<sup>9</sup>.

### 1.3 Problemdiskussion

Säsongsverksamheter står varje år inför en utmaning, en rekryteringsprocess där de måste nyrekrytera en stor del av sin personalstyrka. Denna årliga rekryteringsprocess är både tidskrävande och kostsam<sup>10</sup>.

En vanlig utmaning som flertalet campinganläggningar står inför är att den totala efterfrågan på arbetskraft till verksamheterna inte kan tillgodoseas i närområdet. Därför måste verksamheterna vända sig utanför ortens gränser och anställa personal. Detta innebär ofta att företaget måste kunna erbjuda personalboende för att kringgå den problematiken.

---

<sup>5</sup> Björkängs Havsbad (2012). *Företagshemsida*, <http://www.bjorkangshavsbad.se/>

<sup>6</sup> Södra Näs Camping (2012). *Företagshemsida*, <http://www.sodranascamping.se/>

<sup>7</sup> Daftö resort (2012). *Företagshemsida*, <http://www.dafto.se/Om-Dafto>

<sup>8</sup> Gullbrannagården (2012). *Företagshemsida*, <http://gullbrannagarden.se/>

<sup>9</sup> Solvik Camping och Stugby (2012). *Företagshemsida*, <http://solvikscamping.se/semester-pa-solvik.html>

<sup>10</sup> Pilotstudie, sid. 19

Säsongarbetsplatser på annan ort är speciella då personal kommer dit enbart för arbetet och/eller eventuellt för att de tycker om orten eller har sommarboende där. Ett vanligt förekommande problem som säsongarbetsgivare står inför är att arbetstagaren avsiktligt väljer att arbeta en säsong utan några som helst intentioner på att komma tillbaka oavsett trivsel. Detta är en bidragande faktor till varför säsongverksamheter ställs inför en ständigt återkommande rekryteringsprocess varje år.

När rekryteringsprocessen är klar gäller det att personalen trivs då det är svårt att hitta ny eller ersätta personal under pågående säsong. En väl fungerande rekryteringsprocess som leder till att efterfrågad kompetens i linje med rekryterarnas urvalsmodeller anställs är därför av stor vikt för att minska risken att det uppstår problematik eller missförstånd innan eller under sommaren. Provanställningar som annars är ett vanligt och effektivt sätt för att testa personal för att se om de fungerar i verksamheten är svårt att genomföra då det handlar om en så kort arbetsperiod.

#### **1.4 Frågeställningar**

Det finns många intressanta frågor att söka svar på för att få en helhetsbild kring problematiken av en årligt återkommande rekryteringsprocess. Vi finner följande frågeställningar relevanta för att få svar på undersökningens syfte.

- Finns det några metoder som dominerar vid säsongrekrytering?
- Vilka faktorer anses som viktiga vid bedömning av sökande?
- Är det möjligt att motivera säsongspersonal att återkomma flera säsonger?

#### **1.5 Syfte**

Syftet med undersökningen är att få en bättre förståelse för hur den årligt återkommande rekryteringsprocessen genomförs på utvalda campinganläggningar. Vi vill även undersöka hur rekryteringsansvariga bedömer, anställer och motiverar personal inför ett tidsbegränsat arbete om 1-4 månader, samt hur de går tillväga för att personalen skall återkomma flera säsonger.

#### **1.6 Avgränsningar**

Vi har valt att inrikta oss på campinganläggningar som har sin huvudsakliga verksamhet under sommaren. Därför faller exempelvis Langley bort då dem har en bred och omfattande verksamhet där de anställer kontinuerligt till olika anläggningar året runt. Vi har även exkluderat Liseberg då det är en verksamhet som har två säsonger samt att majoriteten av säsongspersonalen bor i Göteborg eller dess närområde året runt.



## 1.7 Uppsatsens fortsatta disposition

Uppsatsen inleds med ett teoretiskt kapitel, där teorier kring *rekrytering*, *bedömning* och *motivation* redogörs. Därefter följer metodavsnittet där vi klargör vilka metoder som vi valt att använda oss av under arbetsprocessen för att färdigställa vår kandidatuppsats. I empiriavsnittet presenteras det material som vi insamlat från våra intervjuer med de olika rekryterarna från campinganläggningarna. Utvald teori och empiri behandlas och knyts sedan samman i uppsatsens analysavsnitt för att sedan i slutdiskussion ge oss underlag för att presentera och redovisa våra egna reflektioner. Till sist kommer vi i slutsatsen att beskriva vad vi kommit fram till under undersökningen samt besvara de frågor som vi ställt oss inledningsvis och ge förslag till vidare forskning.

## 2. Teoretisk referensram

---

*I följande kapitel presenteras val av teorier samt varför vi anser att dessa är relevanta för vår undersökning. Teorierna skall hjälpa oss att tolka och förstå det empiriska materialet samt ge god förståelse för de ämnen som behandlas. Vad gäller kapitlets disposition är den enligt följande; rekrytering, bedömning och motivation.*

---

### 2.1 Rekrytering

Det finns mycket forskning inom ämnet rekrytering och kontinuerligt ges nya rekryteringshandböcker ut som beskriver hur rekryteringsprocessens olika steg genomförs på bästa sätt<sup>11</sup>. En väl fungerande rekryteringsprocess leder till att företaget anställer en ny medarbetare med rätt kompetens, vilket i sin tur ökar chanserna för företaget att klara uppsatta mål, fullfölja strategier, hantera den ständiga utvecklingen och ökande konkurrensen. Bedömningen av de arbetssökandes kompetens är en central del i rekryteringsprocessen vilket ofta leder till osäkerhet och är därför något som de flesta rekryterare anser är svårt<sup>12</sup>. För att minska att det uppstår osäkerhet vid bedömning/beslutsfattandet är det vanligt förekommande att rekryterare för diskussioner sinsemellan. Resultatet om rätt kandidat rekryterats är dock något som visar sig först långt efter att rekryteringsprocessen är avslutad<sup>13</sup>.

Både den akademiska forskningen och mer praktiskt orienterad litteratur kring rekrytering domineras av den psykometriska ansatsen<sup>14</sup>. Urvalsinstrument och urvalsmodellen är två sorters rekryteringsverktyg som utgör denna ansats. Den psykometriska ansatsen har starkt influerat dagens rekryteringsarbete. Ett komplement till den psykometriska ansatsen är den sociala ansatsen som har haft en lång historia, men som först under 80- och 90-talet fått verklig genomslagskraft.

För att få ökad förståelse för hur rekryteringsprocesserna på utvalda campinganläggningar går till anser vi att den psykometriska- och sociala ansatsen är relevanta att använda vid vår undersökning då den underlättar analysering, bearbetning och tolkning från våra intervjuer med respondenterna.

---

<sup>11</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 1

<sup>12</sup> Ibid s. 1

<sup>13</sup> Ibid, s. 1

<sup>14</sup> Ibid, s. 6

## 2.2 Rekryteringsprocessen

### 2.2.1 Den psykometriska ansatsen – urvalsmodellen

Urvalsmodellen är en standardiserad arbetsmetod som består av 10 moment som rekryteraren rekommenderas att följa<sup>15</sup>. Det första steget är att fastställa behovet genom att undersöka om behovet av nyrekrytering finns eller om det går att lösa genom omfördelning av arbetsuppgifterna. Nästa steg i processen är att specificera vilka krav

1.	Fastställa behovet
2.	Kravanalys/specifikation
3.	Skaffa kandidater (annonsering och / eller kontakter)
4.	Behandla ansökningshandlingar
5.	Träffa och intervjua vissa sökande
6.	Ta referenser och eventuellt testa kandidaterna
7.	Utvärdering/fatta beslut
8.	Erbjuda anställning
9.	Introduktion
10.	Uppföljning

Tablå 2.2 rekrytering steg för steg (Englund 1999:9)  
Bolander (2002) s.8

som ställs på de sökande, en så kallad kravanalys vilken delas in i tre områden: *kompetens* (utbildning, språkkunskaper, erfarenheter), *personlighet* (ensamvarg, social, serviceinriktad) och *övrigt* (ålder, kön, löneläge)<sup>16</sup>. Tredje steget är att informera och nå ut till potentiella kandidater via annonsering eller kontakter. Det fjärde steget är att läsa igenom och behandla inkomna ansökningar och med hjälp av kravanalysen som utgångspunkt göra en grovgallring av dessa. Nästa steg är att kalla utvalda sökande till intervju. Rekryteraren bör kortfattat inleda intervjutillfället med att presentera sig själv och ge en kort presentation av företagets verksamhet. Under intervjun bör rekryteraren inte prata mer än ungefär en tredjedel av tiden<sup>17</sup>. Anställningsintervjun är den form av informationsinsamling som forskning inom rekrytering i huvudsak kretsar kring. Detta då den är en väsentlig del av rekryteringsprocessen och ofta har störst påverkan på om kandidaten erbjuds en anställning på företaget<sup>18</sup>. En rekryteringsprocess består av två beslutsprocesser. Rekryterare skall välja ut kandidaten och kandidaten skall inneha intresse för företaget<sup>19</sup>. Det sjätte steget i urvalsmodellen handlar om att vid intresse eller eventuell osäkerhet kolla upp de referenser som den sökande har angivit, samt vid behov testa kandidaten. Nästa steg handlar om att utvärdera den information som samlats in från de föregående stegen i modellen och med hjälp av den göra en bedömning av vilka kandidater som anses kvalificerade till tjänsten och därmed önskas anställas. Därefter lämnas besked till de sökande och de kandidater som anses kvalificerade till tjänsten erbjuds

<sup>15</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till Englunds urvalsmodell, s. 8

<sup>16</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till Englund, s. 9

<sup>17</sup> Lindelöw, Danielsson M (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*, Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur, s. 71

<sup>18</sup> Herriot, Peter (1993). "A paradigm bursting at the seams", s. 371

<sup>19</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till de Wolff, s. 17

anställning. De två avslutande momenten i urvalsmodellen är att ge den nyrekryterade en ordentlig introduktion samt att efter en tid ha regelbundna uppföljningssamtal.

Rekryteringsprocessen ses som en informationsanskaffningsprocess, där utfallet görs efter fastställda kriterier. Forskare inom ämnet menar på att om rekryteraren följer momenten i modellen som presenterats ovan kommer den bästa kandidaten att väljas ut då alla bedöms på samma sätt<sup>20</sup>.

### 2.2.2 Den sociala ansatsen

Den ostrukturerade intervjun har en central plats i den sociala ansatsen. Rekrytering ses som en social process, där interaktionen mellan rekryteraren och kandidaten är avgörande för hur processen går. I centrum står förhandling, ömsesidigt inflytande, attityder, identitet och självuppfattning. Det är inte bara företaget som väljer vilken kandidat som önskas, utan kandidaten måste även välja företaget.<sup>21</sup>

Engagemang hos såväl sökande som rekryterare är av stor betydelse för att rekryteringsprocessen skall vara effektiv. Engagemang uppnås genom att parterna delar med sig av information, för diskussion kring arbetet och att beslutsfattandet ses som en gemensam process<sup>22</sup>.

Det är av stor betydelse att informationen är tydlig och korrekt under rekryteringsprocessen samt att roll- och arbetsbeskrivning är välformulerade<sup>23</sup>. Många av de fel som begås under rekryteringsprocessen, t.ex. att fel kandidat sorteras bort eller att den sökande tackar nej till arbetserbjudandet trots att de kunde ha passat på arbetsplatsen är resultat av att tydligheten i informationsutbytet saknats<sup>24</sup>. För att rekryteringen skall vara lyckad krävs att sökande och rekryterare har realistisk information om varandra. Rekrytering karaktäriseras dock av tendensen att båda parter väljer att lyfta fram positiv information och dölja negativ. Detta kan leda till en så kallad "mismatch" där båda parter blir besvikna och anställningen avslutas<sup>25</sup>. Rekryteringsprocessen kan förbättras genom att skapa en så ärlig relation mellan den sökande

---

<sup>20</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 9

<sup>21</sup> Ibid, s. 16

<sup>22</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till de Wolff, s. 21

<sup>23</sup> Herriot, Peter (1992). "Selection: The two subcultures." *European Work and Organizational Psychologist*, s. 133

<sup>24</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till Herriot, s. 21

<sup>25</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till Wanous, s. 21

och organisationen som möjligt, t.ex. genom att organisationen ger den sökande en realistisk bild av arbetsuppgiften samt möjlighet till avancemang.

Syftet med att bygga upp engagemang och ömsesidigt utbyta realistisk information mellan båda parter är att uppnå den sociala rekryteringsprocessens slutmål: att etablera ett psykologiskt kontrakt<sup>26</sup> mellan organisationen och den arbetsökande<sup>27</sup>.

### 2.2.3 Kritik riktad åt båda ansatserna

En del kritik är riktad åt båda ansatserna då rekrytering och urval i praktiken sällan sker exakt enligt de steg och principer som presenteras i den psykometriska ansatsen. Det är däremot vanligt förekommande att vissa steg ur modellen väljs ut och används beroende på vilken typ av kompetens som eftersöks vid rekryteringen<sup>28</sup>. Vanligt förekommande är att rekryterare utgår från urvalsmodellen när de beskriver rekryteringsförfarandet<sup>29</sup>. Dessutom utgör den en betydelsefull organiseringsprincip för de rekryteringar som genomförs.

Den sociala ansatsen är inte heller helt oproblematisk när det gäller informationsutbytet mellan sökande och rekryterare. Det är som tidigare nämnt vanligt förekommande att båda parter har en tendens att undanhålla en viss information som de anser att den andra parten inte behöver veta. Dessutom finns det en benägenhet hos båda parter att lyfta fram den positiva informationen och utelämna en del av den negativa<sup>30</sup>. I de flesta fall har det visat sig att rekryterare föredrar att använda sig av vissa delar från både den psykometriska- och sociala ansatsen<sup>31</sup>.

## 2.3 Bedömning

*"Assessment is the essential foundation for organizational success because high quality assessment used at the point of hire enables you to have the greatest impact on performance, productivity and retention"*<sup>32</sup>.

En av de kanske viktigaste faktorerna vid en rekryteringsprocess är att bedömningen av de

---

<sup>26</sup> ett begrepp inom arbetspsykologin som representerar delade synsätt, uppfattningar, förväntningar och informella skyldigheter mellan arbetsgivare och arbetstagare

<sup>27</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 22

<sup>28</sup> Ibid, s. 16

<sup>29</sup> förfarande: metod, tillvägagångssätt, handlande, agerande

<sup>30</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 21

<sup>31</sup> Ibid, s. 30

<sup>32</sup> Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*,  
<http://www.harrisonassessments.com/WhitePaper/Best-Practices-in-Talent-Assessment.pdf>, s. 1

sökande sker rättvist och så neutralt som möjligt. Bedömningen av sökande utgör en del av grunden för att verksamheter skall bli framgångsrika. En verksamhets framgång uppnås genom att ha rätt personer på rätt plats<sup>33</sup>. En framstående ledare blev ombedd att beskriva de fem viktigaste faktorerna för att uppnå framgång, varpå denne svarade,

*”En är människor. Två är människor. Tre är människor. Fyra är människor. Och fem är människor”*<sup>34</sup>.

### 2.3.1 Första intryck

Varje gång vi träffar en ny människa gör vi en snabb bedömning. Först skannas yttre attribut, så som klädsel, frisyr, kroppsform och eventuell makeup<sup>35</sup>. Därefter bedömer vi personen vidare utefter hur de går, står, rör sig, gestikulerar och inte minst hur de talar; dialekt, frasering och ordval<sup>36</sup>. Utifrån det vi ser och hör dras slutsatser om vad vi tycker om personen. Forskare menar att det bara tar några sekunder att skapa ett första intryck<sup>37</sup>. Det första intrycket kan vara ”spot on<sup>38</sup>”, men kan likaväl vara helt missvisande. I vilket fall som helst så kommer det första intrycket att ligga till grund för all vidare uppfattning man skapar sig om personen i fråga<sup>39</sup>. Således ligger det en hel del i talesättet,

*”Du får aldrig en andra chans att göra ett första intryck”*<sup>40</sup>.

Människor skapar sig postulat<sup>41</sup> som ligger till grund för hur man bedömer andra människor. Det finns med andra ord ingen absolut sanning om vad som är rätt bedömning eller fel, utan alla kommer att bedöma människor, såväl som situationer, olika utifrån de postulat man utgår ifrån. Utan att fördjupa sig i hur postulaten skapas är det värt att nämna de fyra vanligaste sätten<sup>42</sup>:

- *Induktion*: Med detta menas att man drar nytta av och utnyttjar de lärdomar livet ger oss om människor.

---

<sup>33</sup> Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*, <http://www.harrisonassessments.com/WhitePaper/Best-Practices-in-Talent-Assessment.pdf>, s. 2

<sup>34</sup> Ruiz Herrera, Joel (2008). *Recruiting your best team*, s. 24

<sup>35</sup> Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, s. 19

<sup>36</sup> Ibid, s. 19

<sup>37</sup> Ibid, s. 20

<sup>38</sup> huvudet på spiken

<sup>39</sup> Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, s. 20

<sup>40</sup> Ibid, s. 20

<sup>41</sup> grundantaganden, något du utgår från i teori och inte bevisar, självklart antagande, förutsättning

<sup>42</sup> Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, s. 26

- *Konstruktion*: Detta innebär att vi anpassar verkligheten till oss själva, våra behov, vår egen personlighet och den situation vi lever i. Med andra ord så ser vi det vi vill se och hör det vi vill höra. Vi konstruerar något som inte finns för att det passar oss.
- *Analogi*: Detta innebär att man överför information en viss situation tidigare gett oss till en annan liknande situation. Alltså, då en individ med vissa egenskaper beter sig på ett visst sätt så måste en individ med samma egenskaper bete sig på samma sätt.
- *Auktoritet*: Då vi människor ofta har någon vi ser upp till eller ger auktoritet så lyssnar vi även på dem. De vi hört från en människa vi uppfattar som auktoritär kommer vi att tro på.

Som nämnts tidigare kan det första intrycket vara missvisande och inte alls överensstämma med hur personen faktiskt är. Det som blir problematiskt är att de som anser sig själva som goda personbedömare ofta tror att det för dem räcker med det första intrycket och att det alltid överensstämmer med verkligheten<sup>43</sup>. En chef ska ha sagt,

*”Det räcker med att jag står här och tittar ut genom fönstret när den sökande kommer. Jag ser på gången vad han duger till och går han fel så ringer jag till receptionen och säger att jag inte behöver träffa honom”*<sup>44</sup>.

En god personbedömare är däremot alltid öppen för ny information från den som skall bedömas och är benägen att ifrågasätta sina egna uppfattningar i enlighet med sin mer-information<sup>45</sup>. Ett avslutande konstaterande är att det inte finns ett sätt att bedöma på då all bedömning är subjektiv<sup>46</sup>.

### 2.3.2 Bedömningstest

*“The assessment method chosen for recruitment and people development is one of the most valuable investments it can make, as the hidden cost of poor selection and development decisions can be enormous for a company”*<sup>47</sup>.

Som beskrivits tidigare i teorikapitlet är behörighetskraven ofta enkla att mäta. När det gäller lämplighetskrav finns det två intressanta bedömningstester att använda sig av<sup>48</sup>; det första går

<sup>43</sup> Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, s. 21

<sup>44</sup> Ibid, s. 21

<sup>45</sup> Ibid, s. 21

<sup>46</sup> Ibid, s. 35

<sup>47</sup> Carroll, Mary (2006). *Recruitment and Assessment Tools; dawn of axiometrics*, Accountancy Ireland, s. 69

<sup>48</sup> Ibid, s. 69

ut på att den sökande tillfrågas att beskriva hur väl denne anser sig själv prestera. Det finns två problem med denna typ av frågeställning. Det första är att den sökande i många fall inser vad för svar intervjuaren vill ha eller förväntar sig för den specifika arbetsuppgiften. Den sökande kommer då, antingen medvetet eller omedvetet, svara det han/hon tror att intervjuaren vill höra. Således kommer inte svaret reflektera hans/hennes faktiska åsikt. Ett exempel kan vara att kandidaten ser sig själv som tillbakadragen och lugn, men väljer att inte berätta detta om arbetsuppgiften är att vara säljare där attribut som utåtriktad, snarare än passiv är att föredra. Ett andra problem är att kandidaten själv inte vet hur han/hon faktiskt presterar och kan därför inte svara rättvist och ärligt på frågan<sup>49</sup>.

Det andra bedömningstestet är att be andra människor beskriva kandidatens presterande. Denna form av bedömning kallas ofta för ”360” återkoppling. Resultatet av att fråga andra om kandidaten ger en exakt bild av hur de uppfattar denne. Det behöver dock inte betyda att det är så kandidaten faktiskt är. I bästa fall så får man en bild av hur någon annan uppfattar kandidaten och i värsta fall så får en annan person makt över dennes välgång eller motgång i karriären<sup>50</sup>.

### 2.3.3 Behörighet och lämplighet

Det är viktigt att få en allsidig bild vid bedömningen av en arbetssökande. För att åstadkomma detta bör rekryteraren titta ur två perspektiv, behörighet och lämplighet. Behörighetsfaktorer är bland annat utbildning, färdigheter, erfarenheter, begåvning, certifikat och kunskap. Lämplighetsfaktorer mäts i attribut som attityd, motivation, preferenser, intressen etcetera.<sup>51</sup>



Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*, s.1

Det är viktigt att rekryteraren bildar sig en totaluppfattning ur både lämplighets- och

<sup>49</sup> Carroll, Mary (2006). *Recruitment and Assessment Tools; dawn of axiometrics*, Accountancy Ireland, s. 69

<sup>50</sup> Ibid, s. 69

<sup>51</sup> Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*,  
<http://www.harrisonassessments.com/WhitePaper/Best-Practices-in-Talent-Assessment.pdf>, s. 2



behörighetssynpunkt. De två olika delarna kommer att väga olika tungt beroende på vilken arbetsuppgift som en anställd skall utföra. Exempelvis är den faktiska kunskapen det väsentliga vid datorprogrammering, medan positiv attityd är viktigare vid receptionistarbete. För att kunna göra en rättvis bedömning av samtliga sökande till en viss tjänst bör rekryteraren poängsätta och värdera de olika faktorerna utefter det arbete som skall utföras. Ledningen måste analysera det specifika arbetet som skall göras och därefter bestämma vilka attribut som krävs och är av störst betydelse<sup>52</sup>.

När ledningen definierat de viktigaste attributen som krävs ur behörighet- och lämplighetssynpunkt skall dessa mätas på ett korrekt sätt. Att mäta behörighetskrav är relativt enkelt i jämförelse med lämplighetskraven då behörighetskraven ofta finns att tillgå via betyg, certifikat, diplom och så vidare. Lämplighetskraven å andra sidan går inte att läsa sig till. Därför är det svårt att bedöma en sökande utifrån lämplighetskrav innan man haft ett personligt möte. Vid intervju är det således viktigt att intervjuaren kan avläsa kandidaten så att de attribut som kandidaten berättar om sig själv stämmer. Exempelvis, om en sökande beskriver sig själv som alltid glad och utåtriktad men samtidigt tittar ner i marken och dystert klämmer ur sig hur positiv han/hon är så är sannolikheten att beskrivna karaktärsdrag överensstämmer med verkligheten relativt låga. Det är också viktigt att intervjuaren är professionell och försöker förhålla sig objektiv från sig själv och sina känslor ifall det skulle uppstå positiv personkemi mellan intervjuaren och den sökande och att fokus förblir riktat på de lämplighetsfaktorer som arbetsuppgiften kräver<sup>53</sup>.

Genom att använda ovan presenterade bedömningssystem kan arbetsgivare tidigt göra en kvalitativ bedömning och fokusera på de kandidater som uppfyller de krav utifrån både behörighet- och lämplighetssynpunkt.

Har man format exakta krav för vad som krävs av en sökande i bedömningsprocessen så underlättas beslutsfattandet. Arbetsgivaren följer då de uppsatta kraven och värderar varje sökande och därefter anställer de som uppfyller kraven<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*,  
<http://www.harrisonassessments.com/WhitePaper/Best-Practices-in-Talent-Assessment.pdf>, s. 2

<sup>53</sup> Ibid, s. 3

<sup>54</sup> Ibid, s. 2

## 2.4 Motivation

”Organizations have always been concerned with attracting and selecting the right types of employees”<sup>55</sup>.

Det har forskats mycket inom området arbetsmotivation. Intresset för motivationsforskningen uppkom under 1920-talet då problemen kring monotoni<sup>56</sup> och utmattning var i fokus i USA, både inom industrin och hos forskarna<sup>57</sup>. Utmattning och trötthet var två faktorer som forskare och företagsledning insåg var tvunget att minskas för att kunna uppnå maximal produktion. Under den vevan växte intresset för arbetsmotivation fram och det har därefter forskats mycket inom området<sup>58</sup>.

Uppsatsens huvudsakliga fokus är rekryteringsprocessen och hur ledningen går tillväga för att finna personal med efterfrågad kompetens, lojalitet och motivation. För att bättre kunna förstå rekryteringsprocesserna som presenteras i den psykometriska- och sociala ansatsen, samt hur de går tillväga vid bedömningen, finner vi det intressant att få en ökad förståelse till varför människor arbetar samt vad det är som motiverar dem i arbetslivet. Vi finner därför teorin om de åtta drivkrafterna i arbetslivet<sup>59</sup> intressant och kommer i korthet att presentera de drivkrafter vi anser är relevanta, samt vilka motivationsredskap som anses vara användbara för att vidhålla motiverad och effektiv arbetskraft. Vi kommer även att inleda med att i korthet kolla närmare på vad tajmingen har för betydelse för rekryteringsprocessen. Avslutningsvis ges en kort redogörelse för tidigare forskning som anser att det inte går att motivera andra.

### 2.4.1 Tajming

Det finns två huvudsakliga aspekter att ta hänsyn till som kan motivera den sökande när det gäller tajming vid rekrytering. Den första ter sig logisk då det handlar om att undvika fördröjningar mellan rekryteringsstegen. Undviks dessa fördröjningar minskar arbetsgivaren risken att avskräcka den sökande, vilket annars kan leda till att denne accepterar andra erbjudanden<sup>60</sup>.

En annan hypotes föreslår att den arbetsgivare som ger det första beskedet om anställning har

---

<sup>55</sup> Rynes, Sara L & Barber, Alison E (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*, s. 286

<sup>56</sup> enformig, entonig, ständigt upprepande.

<sup>57</sup> Eriksson-Zetterquist et al. (2006). *Organisation och organisering*, s. 131

<sup>58</sup> Ibid, s. 132

<sup>59</sup> Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, s. 58

<sup>60</sup> Rynes, Sara L & Barber, Alison E (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*, s. 293

fördel gentemot de som ger besked därefter<sup>61</sup>. Kostnaden, stressen och oron som arbetssökande står inför gör att de värdesätter faktiska jobberbjudanden framför osäkra, förutsatt att tjänsten uppfyller de lägsta krav som den sökande har om arbetet<sup>62</sup>.

En annan teori för att attrahera och motivera arbetssökande är att använda incitament. Med hjälp av olika förmåner kan man nå ut till specifika arbetssökande. En förmån kan vara milersättning och därmed kan sökande som bor längre ifrån verksamheten lockas. En annan förmån kan vara barnomsorg, vilket kan väga positivt för föräldrar<sup>63</sup>.

Tidigare forskning har visat att incitament är viktiga faktorer för hur de sökandes attityder och beteende kommer att se ut. Det är framförallt i det senare stadiet av rekryteringsprocessen som incitamenten blir en allt viktigare faktor för att behålla och tilltala den sökande<sup>64</sup>.

Vidare konstaterar den effektiva löneteorin att om organisationer erbjuder förmåner kommer det leda till både högre kvalitet och större kvantitet av dem som attraheras och arbetar för organisationen<sup>65</sup>.

#### 2.4.2 De åtta drivkrafterna i arbetslivet

Identifiering av våra dynamiska värderingar är en förutsättning för att kunna förstå vad det är som ger ökad motivation för oss själva såväl som för andra<sup>66</sup>. Människor motiveras av olika drivkrafter vilka är mer eller mindre dominanta beroende på personliga egenskaper och vilken bakgrund individen har<sup>67</sup>. Vår ambition är att förstå vilka drivkrafter som är dominanta hos de sökande på de campinganläggningar som vi har varit i kontakt med. För att därefter kunna se hur rekryteraren/ledningen bör ta/tar hänsyn till dessa för att motivera personalen under den korta period som de arbetar på anläggningen.

---

<sup>61</sup> Rynes, Sara L & Barber, Alison E (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*, s. 294

<sup>62</sup> Rynes, Sara L & Barber, Alison E (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*, refererar till Soelberg (1967), s. 294

<sup>63</sup> Ibid, s. 294

<sup>64</sup> Powell, Gary N (1984). *Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: A comparison*, s. 721

<sup>65</sup> Weiss, Andrew (1980). *Job Queues and Layoffs in Labour Markets with Flexible Wages*, s. 527

<sup>66</sup> Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, s. 53

<sup>67</sup> Ibid, s. 56

Teorin består av följande 8 drivkrafter; *självbevarelse, samhörighet, njutning, information, kunnande, lek, värdighet* och *mening*<sup>68</sup>. Då uppsatsen fokuserar på rekrytering av säsongspersonal vill vi undersöka om respondenterna tar hänsyn till följande drivkrafter.

*Samhörighet*: Social gemenskap i arbetet är en viktig motivationsfaktor för många. Individer är i behov av att känna trygghet, bli erkänd och uppnå en fungerande kommunikation<sup>69</sup>.

*Information*: Precis som flera forskare inom rekrytering poängterar är tydlig information en viktig drivkraft för många anställda. Fungerande information är viktigt för att de anställda skall förstå företagets mål och visioner. Är informationen undermålig resulterar detta i att de anställda blir oroliga och tappar motivationen<sup>70</sup>.

*Mening*: Driften att finna mening i varje situation. När personalen finner mening i arbetet, ökar arbetsmotivationen och arbetsmiljön blir mer tilltalande<sup>71</sup>.

*Kunnande*: Driften till att uppnå kompetens, prestationer, kontroll och oberoende. Motivationen och engagemanget hos individen ökar av utmaningar om dessa inte överstiger den anställdes färdigheter<sup>72</sup>.

*Värdighet*: Driften av att vinna respekt, få berömmelse och självuppskattning är viktiga känslor för individens motivation<sup>73</sup>.

### 2.4.3 Att motivera andra

Ledningar har till uppgift att förstå sig på och ta hänsyn till människors olika drivkrafter och utveckla och leda dessa på ett riktigt sätt. I tidigare forskning presenteras fyra motivationshöjande redskap som företagsledningen kan använda sig av<sup>74</sup>:

*Ansvar*: Ansvaret bör varken över- eller underskrida den anställdes kompetensnivå. Om den anställda får ökat ansvar inom ramen av sin kompetensnivå resulterar detta i ökad meningsfullhet och motivation. För att motivera till produktivitet måste en chef ge den

---

<sup>68</sup> Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, s. 59

<sup>69</sup> Ibid, s. 62

<sup>70</sup> Ibid, s. 66

<sup>71</sup> Ibid, s. 77

<sup>72</sup> Ibid, s. 68

<sup>73</sup> Ibid, s. 71

<sup>74</sup> Ibid, s. 79

anställde lämpliga och tydliga arbetsuppgifter och underlätta möjligheterna till ökat kunnande. Människor blir mer motiverade av möjligheten att utveckla sin kompetens genom ökad erfarenhet<sup>75</sup>.

*Belöningar:* Det är viktigt att de anställda känner att de blir kompenserade, erkända och uppskattade för en väl genomförd insats. Det är också av stor betydelse att belöningarna uppfattas som meningsfulla, rättvisa och rimliga av alla anställda annars är risken att motivationen sjunker. Det är viktigt att belöningskriterierna är väl formulerade och tydliga för att undvika missförstånd<sup>76</sup>.

*Sakskäl:* Tydlig och fungerande information inom organisationen är viktigt för de anställdas motivation och för att arbetet skall kännas meningsfullt. Det är även viktigt att ledningen förklarar skälen till varför företaget utvecklas i en viss riktning i förhållande till dess framtidsmål och företagsvärderingar<sup>77</sup>.

*Relationer:* Relationer som utmärks av respekt för den enskildes värdighet, erkännande av gott arbete, möjligheter att lära sig och deltagande ökar motivationen. En studie gjord av ett par företagsläkare i Sverige visade att om de anställda kände att ledningen tog hänsyn till deras åsikter och ansåg att deras arbetsinsats var meningsfull, kom flera till arbetet trots att de var krassliga medan missnöjda valde att stanna hemma då vi har statlig sjukpenning<sup>78</sup>.

#### 2.4.4 Går det att motivera andra?

Motivationsforskare går isär i sina uppfattningar om huruvida det är möjligt för chefer att motivera sina anställda eller inte. En del motivationsforskare anser att det är omöjligt för en person att motivera en annan och att de flesta teorier gällande arbetsmotivation handlar om belöningar, antingen materiella eller psykologiska snarare än om motivationen i sig<sup>79</sup>. Motivationsforskare tillhörande den kritiska ansatsen anser att begär är den primära motivationskraften, vilken är en individuell kraft och därmed för komplex för en annan person att identifiera, då det endast är möjligt att få begränsad insikt i hur en annan person tänker och agerar<sup>80</sup>. Kritiker inom motivationsforskningen anser att cheferna istället för att motivera kan

---

<sup>75</sup> Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, s. 82

<sup>76</sup> Ibid, s. 86

<sup>77</sup> Ibid, s. 88

<sup>78</sup> Ibid, s. 89

<sup>79</sup> Carter, Pippa & Jackson, Norman (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, s. 194

<sup>80</sup> Ibid, s. 195

demotivera sina anställda genom att skapa missnöje, vilket kan resultera i att anställda väljer att inte samarbeta eller prestera utifrån sin fulla potential<sup>81</sup>. Situationer där den effekten kan uppstå är om tillgången på önskade belöningar hos anställda är begränsade, eller om chefen misslyckats, alternativt vägrat bemöta dessa. Om anställda upplever att de behandlats illa och att chefen visat bristande respekt gentemot denne är ett annat exempel på när denna negativa effekt kan uppstå.

För att undvika att demotivera sina anställda kan chef/ledning se till att villkoren är sådana att anställda känner att oavsett deras önskingar och begär finns det en möjlighet att uppnå dessa<sup>82</sup>. Oavsett åsikt om hur begär fungerar anser forskare tillhörande denna ansats att motivationen kommer inifrån individen och är därmed oåtkomlig för ledares styrning<sup>83</sup>. Det huvudsakliga argumentet som forskare tillhörande denna ansats har är att motivation inte kan styras utifrån. Detta då det huvudsakliga målet för ledningen är att tillfredsställa sina egna behov och det nödvändigtvis inte behöver överensstämma med de anställdas.

## 2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

- Anställningsintervjun utgör en väsentlig del i rekryteringsprocessen och har ofta en stor påverkan på om en kandidat erbjuds anställning.
- Forskningen har i huvudsak utgjorts av den psykometriska- och sociala ansatsen.
- Urvalsinstrument och urvalsmodellen är två sorters rekryteringsverktyg vilka utgör den psykometriska ansatsen. Rekryterings-processen ses som en informationsanskaffningsprocess. Förespråkare av denna ansats menar på att om rekryterare följer momenten i modellen kommer den bästa kandidaten att väljas ut då alla bedöms likgiltigt.
- I den sociala ansatsen ses rekrytering som en social process där inte bara företaget väljer kandidaten utan kandidaten måste även välja företaget. Det slutgiltiga målet i ansatsen är att upprätta ett psykologiskt kontrakt mellan företag och kandidat.
- Eftersom personalen utgör fundamentet för ett framgångsrikt företag är det väsentligt att bedömningen sker rättvist och korrekt.
- Alla som möter en människa för första gången skaffar sig snabbt ett första intryck som ligger till grund för all vidare information personen i fråga ger. Det är därför viktigt att

---

<sup>81</sup> Carter, Pippa & Jackson, Norman (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, s. 196

<sup>82</sup> Ibid, s. 196

<sup>83</sup> Ibid, s. 196

inte låsa sig vid det första intrycket utan att man håller sig öppen för vidare information.

- Det finns två vanliga test att göra vid bedömning, dels att be sökande beskriva sig själva och dels att ta kontakta med de sökandes referenser och be dem beskriva kandidaten.
- Vid bedömning av sökande bör rekryterare särskilja två olika kategorier av attribut. Dels lämplighetsfaktorer, där attribut som attityd etc. väger tyngst, och dels behörighetsfaktorer där attribut som utbildning etc. är det viktiga.
- Det är viktigt att arbeta effektivt med rekryteringsprocessen och att kontinuerligt uppdatera de sökande för att minska risken att de skall tappa intresset.
- Att motivera och locka sökande med olika incitament är effektivt för att de dels skall ansöka överhuvudtaget och dels för att de kommer arbeta effektivare om de är nöjda med sin ersättning.
- Forskare menar att det är relevant för rekryterare/ledning att ta hänsyn till individers olika drivkrafter då dessa påverkar de anställdas motivation och effektivitet. I uppsatsen redogörs kortfattat följande drivkrafter; *samhörighet, information, mening, kunnande och värdighet*.
- Det finns fyra användbara motivationsredskap som ledningen kan använda sig av vid rekrytering. Dessa är *ansvar, belöningar, sakskäl och relationer*.
- Uppfattningen om huruvida det är möjligt för ledning att motivera anställda går isär. Kritiken som riktas mot motivationsforskningen menar att begär är den primära motivationskraften vilken är individuell och för komplex för en annan person att identifiera.
- En del motivationsforskare anser att ledningar inte kan motivera sina anställda utan enbart demotivera genom att inte tillgodose de anställdas begär.

### 3. Metod

---

*I följande kapitel redovisas metoden som vi använt oss av vid arbetet med uppsatsen. Även de val av undersökningsmetoder, datainsamling och undersökningens kvalitet och tillförlitlighet samt vad vi har för avsikt med undersökningen presenteras i detta kapitel.*

---

#### 3.1 Pilotstudie

En pilotstudie är en liten teststudie där man exempelvis provar att intervjua den typ av respondenter som är tilltänkta till undersökningen. Även en enkel pilotstudie kommer att öka chanserna till att utforma en bättre enkät eller intervjuguide. Pilotstudien ger en indikation på om ämnesområdet faktiskt motsvarar ens uppfattningar samt underlättar att skapa sig en idé om tilltänkt ämnesområde vilken uppsatsen kommer att behandla<sup>84</sup>.

Inledningsvis i arbetsprocessen tog vi kontakt med rekryteringsansvarig från en av de uttänkta campinganläggningarna, för att bilda oss en uppfattning om hur denne ser på den ständigt återkommande rekryteringsprocessen av säsongspersonal inför varje sommarsäsong samt om detta anses som problematisk eller inte. Vi fick indikationer på att så var fallet och respondenten nämnde att detta är en process som både är tidskrävande och kostsam samt medför stress då ovissheten om att hitta sökande som motsvarar rekryterarnas krav och förväntningar uppstår.

#### 3.2 Varför kvalitativa metoden?

Alla metoder är arbetsredskap och trots att det finns skillnader mellan kvalitativa och kvantitativa metoder har de ett gemensamt syfte, vilket är att ge en bättre förståelse av det område som undersökningen valt att angripa. Vad som skiljer dessa åt är att en väl genomförd kvantitativ undersökning genom statistiska bearbetningar och datainsamlingar erhåller forskaren insamlad data om många objekt att jämföra. Detta möjliggör för forskaren att kunna dra generella slutsatser om en större population. En väl genomförd kvalitativ undersökning möjliggör för forskaren att få en helhetsbild och djupgående insikter om det utvalda forskningsområdet<sup>85</sup>. Tre aspekter att ta i sitt beaktande vid kvalitativa undersökningar är att

---

<sup>84</sup> Berglund, Eva (2009). *Pilotstudie*, <http://uppsatshandledaren.blogspot.se/2009/09/pilotstudie.html>

<sup>85</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 76



de är resurskrävande, databearbetningen är tidskrävande, samt att undersökningen berör ett mindre urval<sup>86</sup>.

Uppsatsens syfte är att få en bättre insikt i hur rekryteringsprocessen uppfattas och genomförs på utvalda campinganläggningar och därför kommer den kvalitativa metoden att användas. Kvalitativa undersökningar har sin styrka i att de ger en bra helhetsbild som möjliggör för ökad förståelse för sociala processer och sammanhang genom att ingående studera varje utvalt undersökningsområde. En väl genomförd kvalitativ undersökning resulterar i att forskaren får riklig information om de utvalda undersökningsområdena<sup>87</sup>. Det finns däremot en brist vid kvalitativa undersökningar vilken är att det inte nödvändigtvis representerar hela fältet. Detta innebär att forskare som bearbetar och analyserar insamlat material ska vara försiktiga med att dra generella slutsatser<sup>88</sup>.

### 3.2.1 Varför semistrukturerad?

Intervjuer med en intervjumall utan fasta frågor eller svarsalternativ, så kallade osystematiska och ostrukturerade intervjuer är utmärkande drag för en kvalitativ undersökning<sup>89</sup>. Frågornas strukturering påverkar vilket svarsutrymme som respondenterna får<sup>90</sup>.

I denna uppsats använde vi oss av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor då vi hade en bild av vad vi ville beröra ifrån de intervjuer som vi valde att genomföra. Vi ville dessutom lämna utrymme för respondenterna att dela med sig av sin personliga syn och svara fritt på hur de genomför rekryteringsprocessen samt hur de resonerar vid bedömningen av vilka sökande som går vidare i processen och slutligen får säsongsanställning.

### 3.2.2 Primär- och sekundärdata

Data som forskaren för sitt eget syfte samlar in via intervjuer/enkäter är primärkällor. Andra data såsom årsredovisningar, information från företagshemsidor eller interna rapporter är så

---

<sup>86</sup> Sallnäs, Eva-Lotta (2007). *Beteendevetenskaplig metod: Intervjuteknik och analys av intervjudata*, <http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Intervjuteknik07.pdf>, s. 34

<sup>87</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 79

<sup>88</sup> Sallnäs, Eva-Lotta (2007). *Beteendevetenskaplig metod: Intervjuteknik och analys av intervjudata*, <http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Intervjuteknik07.pdf>, s. 34

<sup>89</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 100

<sup>90</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 71

kallad sekundärdata eftersom det har framställts av någon annan, troligen för ett annat syfte<sup>91</sup>. Fler exempel på sekundärdata är data från forskningsartiklar och böcker.

Primärdata i vår undersökning samlades in via intervjuer med rekryterare från utvalda campingverksamheter. I intervjuerna fick vi reda på hur de hanterade den ständigt återkommande rekryterings- och bedömningsprocessen av säsongspersonal till anläggningarna.

Sekundärdata som användes var företagsinformation hämtad från företagets hemsidor, samt från Sveriges Camping- & stugföretagares Riksorganisation. Materialet till vår teoretiska referensram är insamlad från vetenskapliga artiklar, böcker, avhandlingar och uppsatser.

### 3.2.3 Intervjuer

I den inledande kontakten med respondenter innan intervjuer äger rum brukar det rekommenderas att information ges ut i flera steg, där syftet och vem som är ansvarig för undersökningen framgår, samt när nästa kontakt kommer att äga rum för att bestämma tid för intervju. Vid andra kontakttillfället lämnas fullständig information där man även bestämmer var intervjun kommer äga rum<sup>92</sup>. Det är också viktigt att det framgår i informationen som ges till respondenterna hur lång tid intervjun kommer att ta. Vid behov skall respondenterna tillfrågas om det är okej att intervjun bandas samt att dem vid intresse får ta del av den färdiga uppsatsen innan den publiceras. Vid genomförandet av intervjun skall intervjuaren förhålla sig neutral från sig själv, sina känslor, tidigare forskning och referenser<sup>93</sup>. Vid intervjutillfällen är det viktigt att inledningsvis återigen klargöra för respondenterna vad som är syftet, samt att tydligt motivera varför respondenten blivit utvald till undersökningen då det kan förekomma att respondenterna inte ser nytta med att delta. Det är även viktigt att klargöra på vilket sätt som respondentens bidrag kommer att användas och om det är konfidentiellt eller inte. Denna information är viktigt att respondenterna får innan de börjar besvara frågorna oavsett undersökningsform<sup>94</sup>.

---

<sup>91</sup> Thunman, Carl G & Wiedersheim-Paul, Finn (2002). *Sekundärkällor*,  
[http://www.eki.mdh.se/Kurs\\_hemsidor/foretagsekonomi/robhan/sekundarkallor.htm](http://www.eki.mdh.se/Kurs_hemsidor/foretagsekonomi/robhan/sekundarkallor.htm)

<sup>92</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 70

<sup>93</sup> Sallnäs, Eva-Lotta (2007). *Beteendevetenskaplig metod: Intervjuteknik och analys av intervjudata*,  
<http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Intervjuteknik07.pdf>, s. 17

<sup>94</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 71

Tidigt i vår arbetsprocess med uppsatsen tog vi kontakt med tilltänkta campinganläggningar där vi presenterade oss, förklarade undersökningens syfte, varför vi valt att kontakta dem och frågade om de var intresserade av att ställa upp på en intervju och dela med sig av hur de hanterar rekryteringsarbetet. Samtliga respondenter visade ett direkt intresse och vi bestämde att vi skulle återkomma med önskemål om datum för intervju, samt praktisk information såsom plats och längd på intervjun och vad för typ av intervjufrågor som vi tänkt ställa. I efterhand visade det sig vara fördelaktigt att vi i förväg skickat intervjufrågorna till respondenterna då de var förberedda, vilket resulterade i att vi under avsatt intervjutid, cirka 45 minuter per intervjutillfälle, hann med att gå igenom samtliga intervjufrågor.

Två intervjuer genomfördes över telefon, där en av oss intervjuade medan den andre förde anteckningar av vad respondenterna berättade. Övriga intervjuer genomfördes via personliga möten i en avspänd offentlig miljö. Vi bestämde i förväg att samtliga respondenter skulle förbli anonyma då vi efter att ha studerat metodlitteratur läst att anonymitet kan leda till att respondenter öppnar upp sig och delar med sig av mer information än om denne skulle framträda med namn. Transkribering av insamlat material från intervjuerna genomfördes direkt efter utförandet då vi inte ville riskera att glömma viktiga detaljer.

### 3.3 Studiens tillförlitlighet

#### 3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet, tillförlitlighet inom beteendevetenskapen, är ett mått på hur starkt eller pålitligt uppmätta värden är i ett test eller experiment<sup>95</sup>. För att kontrollera reliabiliteten vid intervjuer kan det vara fördelaktigt att det är ytterligare en person som är närvarande och registrerar intervjusvaren parallellt med intervjuaren. En annan metod för att kontrollera reliabiliteten är att intervjuaren använder sig av ljud- eller bildinspelningar. Fördelen vid ett sådant tillvägagångsätt är att konversationen är lagrad och går därför att spela upp flera gånger för att försäkra sig om att allt är korrekt uppfattat<sup>96</sup>.

Vi har båda två deltagit vid samtliga intervjutillfällen, där en av oss har intervjuat medan den andre har antecknat vad respondenten berättat. Vi har även inför varje intervjutillfälle frågat respondenterna om det var okej att vi bandade vilket godkändes av samtliga. Intervjuerna avslutades med att vi frågade samtliga respondenter om det var okej att vi återkom för att få

---

<sup>95</sup> Nationalencyklopedin (2012). *Reliabilitet*, <http://www.ne.se/reliabilitet/292172>

<sup>96</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, s. 101

svar på eventuella frågor som kunde tänkas uppstå under skrivprocessen med att färdigställa den insamlade data och även här fick vi godkännande av samtliga.

### 3.3.2 Validitet

Validitet i den utsträckning som undersökningen mäter det som den avser att mäta<sup>97</sup>. En av fördelarna med att genomföra intervjuer är att de har en hög validitet då det finns möjlighet att kontrollera informationen med följdfrågor och därmed försäkra sig om att få svar på det som valts att undersöka<sup>98</sup>. Två vanligt förekommande kritiker som riktas mot kvalitativa forskningsmetoder är för det första att resultatet är impressionistiska<sup>99</sup> och subjektiva samt att undersökningens resultat ofta bygger på vad forskaren uppfattar som relevant och betydelsefullt<sup>100</sup>. För det andra är det svårt att generalisera resultatet från undersökningen då kvalitativa undersökningar är tidskrävande och i de flesta fall undersöks endast en liten del av exempelvis en marknad/bransch<sup>101</sup>.

I uppsatsen valde vi att använda oss utav en kvalitativ metod då vi ansåg att den gav oss goda förutsättningar att tillsammans med utvalda teorier studera och analysera rekryteringsprocessen på utvalda campinganläggningar. Vi anser därför att validiteten är god då våra frågeställningar har blivit besvarade. Vi vill dessutom poängtera att det resultat som vi fått fram från intervjuerna, endast speglar rekryterings- och bedömningsprocesserna från utvalda anläggningar och betyder därmed inte att vi har som avsikt eller anser att vi kan dra några generella slutsatser huruvida detta speglar branschen som helhet.

### 3.4 Analysering, bearbetning och tolkning av insamlad data

Vid bearbetningen av genomförda intervjuer inledde vi med att lyssna igenom inspelningarna och jämförde med de anteckningar som vi gjort. Varje intervju skrevs ner i olika färger för att underlätta och separera informationen från respondenterna. Materialet delades in i tre teman; rekrytering, bedömning och motivation. När samtliga intervjuer var transkriberade började vi att jämföra materialet med vår intervjuguide för att sälla relevant information från intressant men som inte fyllde någon funktion i denna undersökning. I processen med att analysera empirin jämförde vi materialet från de olika intervjuerna för att identifiera likheter samt

---

<sup>97</sup> Nationalencyklopedin (2012). *Validitet*, <http://www.ne.se/validitet/338295>

<sup>98</sup> Sallnäs, Eva-Lotta (2007). *Beteendevetenskaplig metod: Intervjuteknik och analys av intervjudata*, <http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Intervjuteknik07.pdf>, s. 33

<sup>99</sup> liknande värderingar

<sup>100</sup> Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 368

<sup>101</sup> Ibid, s. 369

olikheter i hur de hanterade och såg på de olika teman som vi valt att beröra. Vi valde således att genomföra en komparativ analys<sup>102</sup>.

### 3.5 Källkritik

Inledningsvis i arbetsprocessen genomfördes en litteraturundersökning då vi ville bilda oss en uppfattning om vilka teorier som kunde tänkas vara relevanta för vår undersökning. I den mån det var möjligt har vi försökt att kritiskt granska använd litteratur genom att söka efter ursprungskällan för att försäkra oss om att hänvisningar gjorda mellan olika tryckta källor stämmer. Litteratur som använts i denna uppsats utgörs i huvudsak av vetenskapliga artiklar och böcker, vilka ligger till grund för de teorier som vi valt att använda oss av. I arbetet med att gallra och välja ut teorier inom rekryteringsforskningen har vi valt de teorier samt tryckta artiklar som flera olika forskare valt att referera till. Vi vill däremot poängtera att valda teorier inte bör ses som en absolut sanning utan snarare som en fingervisning av vilka teorier som diskuteras i forskningslitteraturen inom detta område. Avslutningsvis vill vi också i efterhand ställa oss kritiska till en av våra ställda intervjufrågor, då den kan uppfattas som ledande: *”Uppfattar ni själva att ni kan göra en något så när objektiv bedömning av de sökande eller är det i slutändan er magkänsla grundad på det första intrycket som avgör?”*

---

<sup>102</sup> Lindgren, Christer (2001). *Att skriva uppsats*,  
<http://webappl.sh.se/C1256CFE004C57BB/0/36917AFD009F89E7C1257204003F6522/%24file/Att%20skriva%20uppsats.pdf>

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras resultaten från de intervjuer som vi genomfört med rekryteringsansvariga från utvalda campinganläggningar. Vi har under samtliga intervjuer haft vår intervjuguide som underlag. För att underlätta för läsaren är kapitlet indelat i följande fyra delar; presentation av respektive anläggning och respondent, rekrytering, bedömning och motivation.*

---

### 4.1 Presentation av respektive anläggning och respondent

*Daftö resort* är öppet året runt och när det är fullbelagt bor det ca 3000 personer på anläggningen. Anläggningen erbjuder 130 stugor och 650 campingtomter. För att upprätthålla verksamheten krävs det 20 helårsanställda och ytterligare 105 säsonganställda under sommaren, varav 45 nyrekryterades i år.

Respondenten från *Daftö resort* har arbetat med rekryteringsprocessen på anläggningen i tio år och under de senaste åtta varit rekryteringsansvarig. Då campinganläggningen är en av de största i Sverige och årligen får in mellan 500 – 700 ansökningar har respondenten nytt för i år beslutat använda sig av audition för att på så sätt effektivisera den omfattande rekryteringsprocessen. Utvärderingen av det nya tillvägagångssättet valde respondenten att sammanfatta med följande ord,

*”Jag är mycket nöjd med resultatet och detta är något vi definitivt kommer att fortsätta använda oss utav”.*

*Gullbrannagården* har 300 bäddar fördelat på stugor och vandrarhem. Campingen består av 300 campingtomter och när det är fullbelagt bor det ca 1500 gäster på anläggningen. Verksamheten har öppet hela året men huvudsäsongen är under sommaren och i år är det 58 säsonganställda samt 17 helårsanställda.

Respondenten från *Gullbrannagården* har en lång och gedigen erfarenhet av personalfrågor och har under 25 års tid haft det yttersta ansvaret för rekryteringen av personal till campinganläggningen. Under de första tio åren tog respondenten på egen hand ansvar för rekryteringsarbetet och idag delas ansvaret mellan tre personer. Personliga attribut är att respondenten ser sig själv som en utåtriktad projektmänniska,

*”Jag brinner för personalfrågor”.*

*Solvik Camping och Stugby* erbjuder 250 campingtomter och 113 stugor och har öppet från mitten av maj till början av september. När det är fullbelagt bor ca 1000 gäster på anläggningen. För att driva verksamheten krävs fyra helårsanställda och 30 säsongsanställda.

Respondenten från *Solvik Camping och Stugby* har en juridisk bakgrund och har arbetat på anläggningen under somrarna i 35 år. Under de senaste 16 åren har respondenten varit helårsanställd på företaget och har under denna tid haft det yttersta ansvaret för rekryteringen. Respondenten har däremot under de senaste 25 åren deltagit under rekryteringsprocessen. De senaste tre åren har en anställd valt ut vilka sökande som skall kallas för intervju, varpå respondenten sedan ansvarat för dessa. I ansökningarna är det viktigt att de ser seriösa ut och att den sökande lagt ner lite energi menar respondenten,

*”Om jag öppnar ett mail utan något personligt brev eller några personliga rader, utan det enbart ligger ett CV bifogat känner jag inte att den sökande ansträngt sig särskilt mycket”.*

*Björkängs Havsbud* erbjuder 420 campingtomter och elva stugor. När det är fullbelagt bor det ca 1500 gäster på anläggningen. På *Södra Näs Camping* erbjuds 370 campingtomter och sju stugor. När det är fullbelagt bor ca 1200 gäster på anläggningen. I år är det 40 säsongsanställda fördelat på båda anläggningarna samt åtta helårsanställda. Anläggningarna är endast öppna under sommaren och i år var det 24 som nyrekryterades och 16 som återkom från tidigare säsonger.

Respondenten från *Södra Näs Camping* och *Björkängs Havsbud* arbetade under fem år som yrkesvägledare på arbetsförmedlingen och har under de senaste tio åren arbetat med rekryteringsprocessen på båda campinganläggningarna. I början var de tre personer som arbetade med rekryteringsarbetet, idag är det upp till sex personer. Då respondenten sedan tidigare har erfarenheter från arbetsförmedlingen lägger denne idag stor vikt vid att de säsongsanställda skall få en bra start in i arbetslivet då anställningen på campinganläggningarna ofta är deras första arbete,

*”De glömmer aldrig sin första arbetsplats”.*

## 4.2 Rekrytering

### 4.2.1 Daftö resort

I början av januari har personalansvariga fastställt behovet och kartlagt vilka tjänster som behöver tillsättas med personal inför kommande säsong. Annonsering av lediga tjänster sker i huvudsak via företagets hemsida<sup>103</sup>, där de sökande får ta del av information om de olika tjänsterna samt hur de skall gå tillväga vid ansökningen. Enligt respondenten är målet att vara klara med rekryteringsprocessen tills i slutet av mars. Tjänster<sup>104</sup> som respondenten är extra angelägen om att finna personal med kompetens motsvarande den som efterfrågas, annonseras även ut via arbetsförmedlingen samt via affischer som sätts upp i Sälen och Strömstad. Gensvaret på annonseringen har tidigare säsonger varierat och i genomsnitt har rekryteringsansvariga fått in cirka 600 ansökningar. Vid tidigare års hanteringen av inkomna ansökningar delades samtliga ansökningar upp i tre olika högar; *intressanta*, *nej* och *frågetecken*. För att en ansökan automatiskt inte skulle riskera att hamna i ”nej högen” sade respondenten följande,

*”Det är viktigt att de sökande i sina ansökningar bifogar bild, personligt brev samt CV annars är risken stor att de hamnar i nej högen”.*

Den första gallring genomförde respondenten själv och de ansökningar som ansågs intressanta lämnades därefter över till respektive enhetsansvarig. Kravspecifikationen<sup>105</sup> på de sökande var olika beroende på vilken typ av tjänst som efterfrågades. Vid anställning av receptions- och kökspersonal var tidigare erfarenheter och ålder av stor betydelse, däremot valde respondenten att låta ett par unga säsongsanställda arbeta och läras upp inom dessa arbetsområden då respondenten resonerade enligt följande,

*”Vi tillsätter medvetet ett par säsongsanställda som saknar erfarenheten eller åldern för att läras upp, då vi ser det som en långsiktigstrategi att de väljer att arbeta för oss nästkommande säsong”.*

De kandidater som ansågs intressanta meddelades först och kallades till intervju, därefter meddelades de kandidater som inte ansågs intressanta och sist meddelas de som låg i frågeteckenhögen. Respondentens förklaring till denna turordning var att,

---

<sup>103</sup> Daftö resort (2012). *Företagshemsida*, <http://www.dafto.se/Om-Dafto>

<sup>104</sup> enhetsansvarig, kökschef, receptions, bartender, serveringspersonal

<sup>105</sup> tidigare erfarenheter, referenser, ålder, personliga attribut



*”Kandidaterna i frågeteckenhögen meddelas sist, då vi vill gardera oss för eventuella avhopp från kandidater i intressanthögen”.*

Under intervjuerna var det alltid åtminstone två rekryteringsansvariga som deltog och ställde frågor, där den sökandes svar, kroppsspråk och tidigare erfarenheter noterades, vilket utgjorde underlaget för bedömning och beslutsfattandet.

Annonseringen av lediga tjänster har varit densamma under alla år<sup>106</sup> som respondenten varit rekryteringsansvarig, däremot nytt för i år var att samtliga sökande bjöds in till en auditiondag<sup>107</sup>. Dagen inleddes med att samtliga kandidater fotograferades och fick lämna sina kontaktuppgifter. Innan kandidaterna fick 5 minuter att presentera sig inför juryn<sup>108</sup> bjöds det på lunch och VD tillsammans med rekryteringsansvariga presenterade verksamheten samt sig själva. Antalet sökande som kom var 105 stycken och inför denna säsong var det 45 säsongsanställda som behövde nyrekryteras. Lokalen var indelad i olika avdelningar<sup>109</sup> som representerade de olika tjänster som eftersöktes där de sökande fick välja vilka av dessa som de ville gå in i och ansöka till. Juryn i varje rum utgjordes av enhetsansvariga som förde noteringar och de kandidater som ansågs lämpliga gick vidare. När samtliga kandidater genomfört sina presentationer fick de som ansågs lämpliga, inför en beteendevetare, i grupp lösa ett par olika praktiska problem<sup>110</sup>. Resultatet från hur kandidaterna hanterade och samarbetade i grupp blev ytterligare underlag vid bedömning och beslutsfattandet av vilka kandidater som slutligen erbjöds tjänsterna.

Den huvudsakliga anledningen till varför de valt att förändra sin rekryteringsprocess är enligt respondenten att de anser att tidigare rekryteringsprocess varit tidskrävande. Auditiondagen å andra sidan visade sig vara effektiv och framgångsrik vilket har resulterat i att samtliga nyrekryteringar färdigställts före önskat slutdatum. Respondenten sammanfattade det med följande ord,

*”Auditiondagen har visat sig vara en succé och är något vi definitivt kommer att fortsätta att använda oss av. Det var även uppskattad av såväl personal som sökande”.*

---

<sup>106</sup> nästan 10 år, varav 8 som rekryteringsansvarig

<sup>107</sup> lördagen den 10 mars, 2012

<sup>108</sup> bestod av VD, rekryteringsansvarig, enhetsansvariga

<sup>109</sup> utifrån arbetsområden, reception/butik, restaurang/servering, övrigt

<sup>110</sup> duka, hacka morötter, samarbeta i grupp

#### 4.2.2 Gullbrannagården

I början av februari har personalansvarig fastställt behovet samt kartlagt vilka tjänster som behöver tillsätta med personal inför kommande säsong. Annonseringen av lediga tjänster sker enbart via företagets hemsida<sup>111</sup> där de sökande under fliken ”jobba hos oss” får tillgång till nödvändig information om valbara tjänster samt vad för information som skall ingå i deras ansökan. Respondenten menar på att huvuddelen av de sökande känner i förväg till verksamheten, därför är annan typ av annonsering inte nödvändig,

*”Många av de sökande är vänner till de som redan jobbar hos oss eller så är de ungdomar som har besökt anläggningen under tidigare somrar”.*

Årligen inkommer mellan 150 – 200 ansökningar under ansökningsperioden<sup>112</sup>. Det är åtminstone alltid två personer som läser igenom inkomna ansökningar. Ansökningarna delas upp i två olika högar, en för de intressanta och en där de ansökningar som inte uppfyller kraven hamnar eller som respondenten uttryckte det,

*”Har de sökande inte lämnat åtminstone två referenser hamnar deras ansökan automatiskt i fel hög”.*

I år var det 58 säsongsanställda varav 15 som skulle nyrekryteras inför sommarsäsongen 2012, vilket var fler nyrekryteringar än vad det brukar vara i genomsnitt<sup>113</sup>. Förklaringen till att det var fler nyrekryterade inför sommarsäsongen i år var enligt respondenten att ledningen beslutat om att introducera en ny tjänst där anläggningen erbjuder städning av stugor och vandrarhem, då de tror att det finns en stor efterfrågan eftersom kunden har möjlighet att utnyttja ROT-avdraget.

Vid intervjutillfället berättade respondenten att det var vanligt att säsongsanställda valde att återkomma flera säsonger och att det fanns flera som arbetat upp till tio sommarsäsonger. Ingen av dessa kom från orten utan alla var rekryterade utifrån. Respondenten förklarade att personlig intervju endast genomfördes med sökande till de tjänster där det var av stor betydelse att den sökande hade kompetens motsvarande vad som efterfrågades till tjänsten<sup>114</sup>. Vid rekrytering av övriga tjänster såsom städ, kök och vaktmästare lämnades besked till sökande via mejl efter att respondenten kontaktat angivna referenser. Respondenten berättade

---

<sup>111</sup> Gullbrannagården (2012). *Företagshemsida*, <http://gullbrannagarden.se/>

<sup>112</sup> sista ansökningsdatum är 15:e mars

<sup>113</sup> i genomsnitt nyrekryteras 10 säsongspersonal inför varje sommar

<sup>114</sup> receptions, lots/campingvärd

att säsongspersonal vid ett fåtal tillfällen anställts utan att denne varken sett bild eller pratat i telefon med den sökande. Vid frågan om en sådan typ av rekryteringsmetod inte innebär stora risker att det sker felrekryteringar svarade respondenten att,

*”Det blev helt fel vid en anställning trots att referenserna var imponerande”.*

Respondenten är nöjd med rekryteringsprocessen på anläggningen och trots att det är tidskrävande att kontakta sökandes referenser finns det inga planer på att förändra rekryteringsmetoden då det endast är 10-15 tjänster som tillsätts inför varje säsong.

#### 4.2.3 Solvik Camping och Stugby

I slutet av januari har respondenten fastställt behovet och kartlagt vilka tjänster som behöver tillsättas inför kommande säsong. I februari sker annonsering av lediga tjänster via företagets hemsida<sup>115</sup>, där de sökande får ta del av information om de olika tjänsterna samt hur de skall gå tillväga vid ansökningen. Annonsering sker även via arbetsförmedlingen. Det finns inget bestämt slutdatum utan annonseringen fortskred tills dess att samtliga tjänster blivit tillsatta. Varje år inkommer ett par 100 ansökningar och vid den första gallringen av dessa har respondenten under de senaste tre åren lämnat över ansvaret till en anställd. Ansökningar som anses lämpliga vid den första gallringen skrivs ut och presenteras därefter för respondenten varpå denne ringer upp intressanta kandidater och ställer ett par frågor för att avgöra om de är intressanta att boka in till en personlig intervju. Respondenten förklarade att i huvudsak har rekryteringsprocessen alltid varit densamma, en skillnad var att tidigare ansvarade respondenten även för första gallringen. Respondenten vill träffa samtliga sökande innan de eventuellt erbjuds säsonganställning och lägger stor vikt vid det personliga mötet, oavsett hur bra referenser, CV och personligt brev är. Det var viktigt enligt respondenten att de sökande verkade engagerade och intresserade av Solvik Camping och Stugby samt att de hade rätt attityd. Det var även viktigt att de passade in och kunde arbeta utifrån företagets värderingar.

Av de 30 säsongsanställda var det enligt respondenten endast ett fåtal<sup>116</sup> som väljer att komma tillbaka för att arbeta fler säsonger. Inför varje sommar är det i genomsnitt 15-20 person som skall nyrekryteras. Respondenten poängterade under vår intervju att det är viktigt att verksamheten får mer personal som väljer att återkomma flera säsonger då det är till stor fördel för företaget om det finns fler som kan arbetsrutinerna redan från början,

---

<sup>115</sup> Solvik Camping och Stugby (2012). *Företagshemsida*, <http://solvikscamping.se/semester-pa-solvik.html>

<sup>116</sup> i genomsnitt mellan 5-10 säsongsanställda återkommer fler säsonger

*”Varje år försöker vi i första hand att anställa personal från orten, eller personer som har sommarboende på orten, då det är större chans att de återkommer jämfört med dem som bara vill göra en säsong på västkusten. De från orten/sommarboende har chans att avancera inom företaget. Tyvärr är det inte alltid så enkelt att hitta personal från orten”.*

#### 4.2.4 Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad

I början av januari har respondenten tillsammans med enhetsansvariga från båda anläggningarna fastställt behovet samt kartlagt vilka tjänster som respektive anläggning behöver tillsätta med säsongspersonal inför kommande sommarsäsong. Annonseringen av lediga tjänster sker i huvudsak via anläggningarnas hemsidor men om ansökningstalet varit lågt tar respondenten hjälp av arbetsförmedlingens ”jobbchans”. Vid dessa tillfällen åker rekryteringsansvariga från båda anläggningarna till arbetsförmedlingen och anordnar kortintervjuer om 5 minuter med samtliga sökande. De som anses intressanta bjuds därefter in till en längre intervju som anordnas på respektive anläggning. Respondenten berättade att antalet personer som arbetar med rekryteringsprocessen varierar mellan säsongerna och anledningen till detta var att antalet personal som behövdes nyrekryteras skilde sig mycket åt. I genomsnitt är det 3-6 personer som arbetar med rekryteringsprocessen och rekrytering av personal sker samtidigt till båda anläggningarna. Under de senaste åren har det varit flera rekryteringsföretag som erbjudit sig att sköta rekryterandet av säsongspersonal men respondenten sade under vår intervju att,

*”Dessa släpper vi inte in utan det sköter vi själva”.*

I år var antalet säsongsanställda fördelat på båda anläggningarna 40 personer varav 15 som återkom från tidigare säsong, medan 25 nyrekryterades. Av de som återkom var det främst studerande. I år var sökantalet rekordstort<sup>117</sup> och därmed räckte annonseringen via anläggningarnas hemsidor vilket innebar att det inte fanns något behov att använda sig av arbetsförmedlingens ”jobbchans”. Samtliga kandidater som gick vidare i rekryteringsprocessen erbjöds provanställning och anledningen till detta var enligt respondenten att,

*”Samtlig säsongspersonal provanställs då första intrycket ibland inte stämmer”.*

---

<sup>117</sup> cirka 300 sökande

Vid arbetet med att bearbeta och behandla inkomna ansökningar är språk<sup>118</sup> och datakunskaper meriterande. Under urvalsprocessen kontaktas intressanta sökandes angivna referenser och respondenten berättade även att,

*”Jag kollar upp samtliga via facebook, det är väldigt bra för att bilda sig en uppfattning om den sökande. Meddelar alltid dem i efterhand att jag gjort detta”.*

När urvalsprocessen är avklarad bjuds de kandidater som anses intressanta till ett intervjutillfälle, detta då respondenten alltid vill träffa de sökande. Under intervjuerna är det åtminstone alltid två rekryterare som deltar då respondenten anser att det är fördelaktigt att kunna diskutera de sökande sinsemellan.

En fördel med att vara personalansvarig för två anläggningar är enligt respondenten att vid eventuell sjukdom eller personalbrist på ena anläggningen går det smidigt att förflytta personal mellan anläggningarna. Denna information ges till de sökande under intervjutillfället om att de huvudsakligen rekryteras till en av anläggningarna men vid personalbrist måste de vara beredda på att bli förflyttade.

## 4.3 Bedömning

### 4.3.1 Daftö resort

Vid bedömning och beslutsfattande av vilka sökande som erbjuds säsongsanställning är det första intrycket tillsammans med magkänslan viktigt enligt respondenten och denne hävdade även att det visat sig stämma i de flesta fall. För att övertyga sig om att magkänsla var pålitlig berättade respondenten att,

*”Vi som rekryterar jämför våra magkänslor för att se om de överensstämmer samt kontakter givna referenser vid behov”.*

Tidigare erfarenheter och ålder är av olika betydelse vid bedömningen beroende på vilken typ av tjänst som den sökande efterfrågar. Tidigare år använde sig respondenten i stor utsträckning av facebook för att kolla upp de sökande. Hur den sökande formulerat sitt personliga brev tillsammans med hur de utfört sin intervju har stor påverkan vid bedömning och beslutsfattandet.

---

<sup>118</sup> speciellt tyskkunskaper

Bedömningen och beslutsfattandet vid årets rekrytering genomfördes två dagar efter auditiondagen. Samtliga i juryn tillsammans med beteendevetaren diskuterade utvalda kandidater utifrån noteringar, CV, personliga brev och kontaktade referenser innan besked om vilka kandidater som erbjöds anställning lämnades. Respondenten berättade att om juryn var oeniga ifall en kandidat skulle erbjudas säsonganställning hade denne sista ordet. Enligt respondenten är det viktigt att bedömningsprocessen går snabbt så att de sökande inte tröttnar eller söker efter andra arbeten. Fotografierna från de utvalda sökande som togs under auditiondagen lades ut på ett bord för att underlätta för juryn att identifiera kandidaterna. Under presentationen fick de sökande beskriva sig själva och deras beskrivning jämfördes sedan med juryns magkänsla. Fördelen med denna typ av fråga var att det var lätt för juryn att avgöra om svaret var övertygande. Respondenten exemplifierade med att berätta om en sökande som observerades under auditiondagen,

*”Kandidaten satt sur under hela dagen och under sin presentation hävdade personen ifråga att denne alltid var positiv och glad”.*

Utöver kandidaternas prestation under presentationen diskuterade juryn också boendefrågan då anläggningen har kapacitet att erbjuda cirka 30 säsonganställda boende och därmed hade de kandidater som bodde i närheten av anläggningen eller hade möjlighet att lösa boende en fördel.

#### **4.3.2 Gullbrannagården**

Vid bedömning/beslutsfattande är magkänslan som respondenten får när denne läser igenom sökandes personliga brev och CV viktig. Enligt respondenten är magkänslan tillräcklig för att fatta beslut om anställning och det har även visat sig fungera väl i praktiken. Respondenten poängterade följande under vår intervju,

*”Magkänslan är helt avgörande vid bedömning av sökande och jag kan snabbt bedöma människor”.*

För att försäkra sig om att magkänslan stämmer kontaktar respondenten åtminstone alltid två referenser som de sökande lämnat. Undantag görs däremot om den sökande är ung då det är vanligt att detta är deras första arbete. Respondenten kollar upp samtliga sökande via Google och Facebook då denne anser att detta är ett smidigt tillvägagångssätt för att få ett intryck och bilda sig en vidare uppfattning om kandidaten. Det är viktigt att de sökande har social kompetens och samarbetsförmåga och om de är äldre är det även viktigt att de har tidigare arbetslivserfarenhet. Respondenten anser att,

*”Om du är 20 år och aldrig tidigare arbetat hamnar ansökningen direkt i fel hög. Samma gäller om någon har alla MVG, då blir jag skeptisk, har person inget annat liv?”.*

De flesta nyanställda får börja arbeta i stället och detta är anledningen till varför respondenten inte anser att det är viktigt att träffa sökande innan de anställs. Respondenten utvärderar de nyanställda när säsongen är slut och de som visat framfötterna erbjuds därefter eventuellt en annan arbetsuppgift för kommande säsong. Gullbrannagården är en kristen anläggning och därmed är kristna värderingar meriterande enligt respondenten men tillade under vår intervju att det däremot inte är avgörande och berättade att det inför varje ny säsong anställs personal som inte är troende.

#### **4.3.3 Solvik Camping och Stugby**

Under vår intervju med respondenten förklarade denne att,

*”Jag lägger väldigt stor vikt vid första intrycket av de sökande”.*

Respondenten förklarade att beroende på vilken typ av tjänst kandidaten söker, efterfrågas olika egenskaper och attribut. Vid anställning av receptionist är det viktigt att de sökande har social kompetens, är serviceinriktad samt har tidigare erfarenheter av liknande arbetsuppgifter. Det är även meriterande om de sökande har god datorvana och tyskakunskaper vid arbetet som receptionist. Respondenten förtydligade att även om allt verkar bra på pappret så är det avgörande hur personen faktiskt är och därför är personliga möten väldigt viktigt,

*”En gång intervjuade jag en tjej som inte log en enda gång och hade noll energi. Samtidigt satt hon och sa att hon alltid var väldigt glad och framåt som person. Hon fick inte jobbet. Det måste vara överensstämmelse med ord och agerande.”*

Respondenten kontaktar alltid de sökandes angivna referenser och detta är enligt denne en viktig del för att jämföra sin magkänsla och första intryck av de sökande med tidigare chefers erfarenheter och åsikter. Respondenten berättade att oftast överensstämmer referenserna med dennes magkänsla men inte alltid,

*”Jag har anställt personal i så många år nu och jag har några få gånger gått emot min magkänsla då referenser varit bra och den sökande haft rätt kunskap.*

*Det har dock alltid visat sig att magkänslan stämt. Därför är magkänslan väldigt avgörande för mig.”*

Ibland kollar respondenten upp de sökande via Facebook och poängterade under vår intervju att det är fördelaktigt att göra för att bilda sig en uppfattning om de sökande men att det är tidskrävande och därför inte alltid hinns med.

#### **4.3.4 Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad**

Vid bedömning och beslutsfattande av vilka kandidater som slutligen erbjuds säsongsanställning läggs stor vikt vid det första intrycket och respondenten poängterade att det är viktigt att kandidaten har ett leende samt att den sökande är serviceinriktad då det i huvudsak handlar om,

*”service, service, service”.*

Utöver första intrycket är referenser viktiga enligt respondenten men poängterade samtidigt under vår intervju att det inte är något krav då vissa av de sökande är unga och troligtvis aldrig varit ute i arbetslivet tidigare. Respondenten tillade att,

*”för sökande över 20 år är referenser som bevisar att de har varit ute i arbetslivet däremot ett krav”.*

Målsättningen är att lämna snabbt besked om anställning till de kandidater som kommer att erbjudas provanställning och därmed bör bedömningsprocessen vara kort för att minska risken att de sökande letar andra arbeten.

Vid bedömningen av om kandidaten erbjuds slutgiltig anställning när testperioden är avslutad övervägs personlighet, tidigare erfarenheter, språk- och datakunskaper samt ifall de sökande bor i närområdet. Boendefrågan är viktig enligt respondenten då kapaciteten att erbjuda personalboende är begränsad.

## **4.4 Motivation**

### **4.4.1 Daftö resort**

Sommarsäsongen inleds med en kickoff på koster där personalen träffas, hittar på aktiviteter och sammansvetsas,

*”Det är viktigt att säsongsanställda känner sig engagerade och får tydlig information redan från start”.*



Enhetsansvariga på samtliga avdelningar har till uppgift att ge nyrekryterad personal en ordentlig introduktion och efter ett par veckor genomförs uppföljningar för att försäkra sig om att de anställda känner sig trygga med sina arbetsuppgifter. Enligt respondenten leder det till ett ökat förtroende för ledningen, vilket resulterar i en positiv arbetsmiljö bland de anställda. Enligt respondenten är anläggningens närhet till bad, möjlighet till omväxlande aktiviteter och spännande arbetsplats med varierande arbetsuppgifter viktiga motivationsfaktorer. Gruppdynamiken som uppstår på campinganläggningen bland personalen, samt att personal rekryterad från annan ort erbjuds personalboende är andra motivationsfaktorer. Respondenten trodde att sökande lockas att säsongsarbeta på Daftö resort för att anläggningen har öppet en längre säsong än de flesta andra campinganläggningar,

*”Säsongen sträcker sig från påsk till mitten av oktober, därmed är den långa säsongen ett incitament som motiverar säsongspersonal då möjligheten finns till anställning en längre period”.*

De flesta säsongsanställda slutar att arbeta i slutet av augusti och därför anordnas varje år en avslutningsfest då respondenten anser att,

*”Det är viktigt att säsongen för de anställda avslutas med positiva intryck och minnen, då detta ökar chanserna för att de önskar att få arbeta kommande säsong. Vilket betyder att rekryteringsprocessen blir mindre omfattande samt upplärningstiden kortare”.*

#### **4.4.2 Gullbrannagården**

Varje sommarsäsong inleds med en tvådagars obligatorisk introduktionsutbildning där ledningen ger personalen en grundutbildning om verksamheten där bland annat brandövningar och företagsrutiner tas upp. Under utbildningen skolas de anställda i att tänka och agera utifrån Gullbrannagårdsandan,

*”Du är Gullbrannagården”.*

Parallellt med introduktionsutbildningen anordnas teambuildningsövningar. Respondenten anser att det är viktigt att ledningen sprider positiv energi till sina anställda,

*”Det är viktigt att ledningen visar engagemang och utstrålar positiv energi då vi bygger underifrån och fokuserar på långsiktighet där de unga erbjuds möjlighet till personligutveckling genom att få ökat ansvar”.*

Respondenten förklarade hur de ”fostrar” sin personal och de flesta som rekryterats börjar i stället. Om de sedan visar framfötterna får de möjligheten att förflyttas till andra arbetsområden, såsom receptionist. Respondenten förklarade att oavsett vad personalen har gjort för arbetsuppgift skall dem känna sig stolta över sin prestation och stå för den,

*”Om det så är att städa toaletter eller att visa en gäst hur de skall ställa upp husvagnen så skall personalen kunna ”signa” det de gjort”.*

Det är viktigt att sammanhållningen hos personalen är god och att de visar ömsesidig respekt gentemot varandra. Respondenten tillade under vår intervju att det är viktigt med en lättsam stämning bland personalen och därför utses varje vecka någon till ”veckans elefant” där nomineringen går till den som gjort något fjäntigt eller klantigt. Vid frågan på om respondenten motiverar sin personal genom att erbjuda någon form av incitament såsom milersättning etc. blev svaret nej. Däremot erbjuder Gullbrannagården personalboende<sup>119</sup> till de som rekryterats från annan ort. Respondenten poängterade att gruppdynamiken hos säsongspersonal som valt att bo på anläggningen förbättrats och på så sätt trodde denne att det påverkade de anställdas motivation positivt. Respondenten berättade att denne gärna fikar och pratar med personalen och avslutade vår intervju med att förklara,

*”Jag är chef, men jag är människa också”.*

#### 4.4.3 Solvik Camping och Stugby

Det var viktigt enligt respondenten att personalen trivs och att det är en förutsättning, vilket i slutändan leder till att de genomför ett bra arbete. Nyrekryterad personal får inledningsvis gå bredvid erfaren för att lära sig och bli trygg med arbetsuppgiften. Enligt respondenten var det viktigt att nyanställda känner sig bekväma och får stöttning, däremot anordnas ingen gemensam introduktionsutbildning. Det var okej enligt respondenten att personalen festar och hittar på aktiviteter på kvällarna förutsatt att det inte påverkar arbetet negativt. Att personalen umgås och har kul på fritiden efter arbetsdagen ansåg respondenten var positivt och påpekade detta för de sökande redan vid intervjutillfället. Respondenten förklarar för de sökande under intervjun att målsättningen är att personalen på anläggningen skall ha roligt tillsammans.

Solvik Camping och Stugby erbjuder personalboende men antalet rum är begränsade. Respondenten poängterade att det är viktigt att anläggningen har möjlighet att erbjuda personalboende då det är svårt att finna full personalstyrka från orten. Däremot erbjuds inga andra incitament såsom milersättning etc. till sina säsongsanställda.

---

<sup>119</sup> anläggningen har kapacitet att erbjuda 18 anställda personalboende

På Solvik Camping och Stugby är gästen i fokus och respondenten ansåg att det är viktigt att personalen har god samarbetsförmåga och stöttar varandra. Respondenten avslutade med att förklara,

*”Arbetar man på Solvik skall man alltid se till gästens bästa och inte låsa sig till sin specifika arbetsuppgift, utan se till helheten och hugga in och hjälpas åt så att det flyter”.*

#### **4.4.4 Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad**

Sommarsäsongen inleds med en kickoff för att skapa en god atmosfär bland de anställda. Det är viktigt att de anställda får en bra start och känner sig trygga med sina arbetsuppgifter. Enhetsansvariga stöttar de nyrekryterade under en introduktionsperiod som varar i två veckor och respondenten trodde att detta ökar deras förtroende för ledningen, samt motivation. Under introduktionsperioden redogör ledningen för de anställda,

*”Att vara en anställd är inte bara en rättighet utan också en skyldighet”.*

Det förekommer ingen typ av motivering via incitament såsom milersättning och ledningen är restriktiva med personalboende. Säsongspersonal såsom kock eller receptionist rekryterad från annan ort erbjuds däremot personalboende. De flesta som rekryteras är unga och har ingen eller liten arbetslivserfarenhet och därför läggs stort fokus på att ta hand om och fostra dessa så att de får en bra erfarenhet då respondenten ansåg att,

*”Man glömmer aldrig sin första arbetsplats”.*

Varje säsong avslutas med en avslutningsfest då respondenten ansåg att det är viktigt att säsongsanställda avslutningsvis får ett positivt minne, vilket ökar chanserna att de attraheras att vilja arbeta fler säsonger.

#### **4.5 Sammanfattning av Empiri**

- Vid annonseringen av lediga tjänster inför sommarsäsongen använde sig samtliga anläggningar av sina företagshemsidor. Vid behov använde sig 4 av 5 av arbetsförmedlingen.
- Antalet inkomna ansökningar per år varierar mellan 150-700 stycken beroende på anläggning.

- Vid hantering av inkomna ansökningar var magkänslan tillsammans med det första intrycket avgörande för om sökande gick vidare i rekryteringsprocessen. Det var även viktigt att referenser angivits i ansökan.
- Samtliga respondenter ansåg att sociala medier såsom facebook var effektivt för att skapa sig en vidare uppfattning om de sökande.
- Respondenterna från 4 av 5 anläggningar ansåg att personliga möten var viktigt för att övertygas om att kandidaterna överensstämde med de uppgifter denne angivit vid ansökan innan de erbjöds anställning.
- Samtliga respondenter ansåg att det var viktigt att bedömningsprocessen var effektiv samt att intressanta kandidater snabbt fick anställningserbjudande då de ville minska risken att sökande tröttnade eller fick andra jobberbjudanden.
- Samtliga anläggningar erbjöd personalboende till säsongspersonal rekryterad från annan ort.
- Vid bedömningen och beslutsfattandet av vilka som erbjöds anställning ansåg samtliga respondenter att det var fördelaktigt att vara åtminstone två personer.
- Introduktionsutbildningar anordnas på 4 av 5 anläggningar då respondenterna ansåg att det var viktigt att personalen kände till verksamheten, samt kände sig trygga med sina arbetsuppgifter. Daftö resort genomförde även uppföljning med nyrekryterade för att säkerställa att de kände sig bekväma med sina arbetsuppgifter.
- Det är viktigt att de anställda på campinganläggningarna trivs, därför anordnade 4 av 5 anläggningar kick-off och avslutningsfest för att sammansvetsa personalen.

## 5. Analys

---

*I följande kapitel kommer resultatet från empiri att jämföras med tidigare forskning. Den komparativa analysen redovisas under rubrikerna rekrytering, bedömning och motivation.*

---

### 5.1 Rekrytering

#### 5.1.1 Den psykometriska ansatsen

Urvalsmodellen såsom den presenteras i tidigare forskning<sup>120</sup> är en standardiserad arbetsmetod som består av 10 moment<sup>121</sup>. Det första steget i modellen är att fastställa behovet samt kartlägga vilka tjänster som behöver fyllas och samtliga respondenterna berättade att det färdigställdes i början av februari. Nästa steg i urvalsmodellen är att specificera vilka krav som ställs på de sökande. Respondenterna ger ut all information rörande tillgängliga tjänster och vilka behörighetskrav som ställs på de sökande via samtliga anläggningars företagshemsidor. Där publiceras även information till de sökande om hur de skall gå tillväga vid sin ansökan och vilken information som skall ingå. Tredje steget i urvalsmodellen är att skaffa kandidater via annonsering eller kontakter. Samtliga respondenter annonserar lediga tjänster via sina företagshemsidor och alla förutom rekryteringsansvarig från Gullbrannagården annonserar även via arbetsförmedlingen. Respondenten från Daftö resort sätter dessutom upp affischer i Sälen och Strömstad. Nästa steg i modellen är att behandla inkomna ansökningar. Respondenten från Daftö resort delade tidigare år upp ansökningarna i tre högar, intressanta, nej och frågetecken och lämnade därefter över de ansökningar som ansågs intressanta till respektive enhetsansvarig. I år har Daftö resort använt sig av en ny rekryteringsstrategi vilket inte har förändrat steg 1-3 i urvalsmodellen, däremot steg 4. Samtliga sökande kallades till en auditiondag<sup>122</sup>, där de som ansågs intressanta gick vidare och först då läste juryn igenom deras personliga brev och CV för att få ytterligare underlag inför bedömningen. Respondenten från Gullbrannagården förklarade att de alltid är åtminstone två som läser igenom samtliga inkomna ansökningar och därefter delas de upp i två olika högar, intressanta och fel. Vid den första gallringen av inkomna ansökningar till Solvik Camping och Stugby berättade respondenten att under de senaste tre åren har en kollega valt ut de ansökningar som denne anser är intressanta och därefter diskuteras dem

---

<sup>120</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till Englunds urvalsmodell, s. 8

<sup>121</sup> Se urvalsmodellen s. 12

<sup>122</sup> anordnades lördagen den 10 mars, 2012

med respondenten innan sökande kontaktas. Respondenten från Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad läser igenom samtliga inkomna ansökningar och väljer ut de som anses intressanta. Nästa steg i urvalsmodellen är att träffa och intervjua intressanta sökande. Respondenten från Gullbrannagården hoppar över detta moment då denne anser att det räcker med att läsa igenom personligt brev och CV. Övriga rekryteringsansvariga var eniga om att det är viktigt att träffa samtliga sökande som anses intressanta och därför kallas sökande till personlig intervju. Nästa moment i urvalsprocessen är att ta referenser och eventuellt testa kandidaterna. Samtliga respondenter kontaktar sökandes angivna referenser för att få en tidigare arbetsgivares åsikt och erfarenhet av den sökande. Respondenten från Gullbrannagården kontaktar åtminstone alltid två angivna referenser. Respondenten från Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad provanställer samtliga som rekryterats innan de erbjuds säsongsanställning och denne berättar att vid ett par tillfällen har det visat sig att sökande inte fungerat vilket lett till att anställningen avslutats. Enligt respondenten är provanställning ett viktigt moment i rekryteringsprocessen. Steg 7 och 8 i urvalsmodellen är att utvärdera/fatta beslut samt erbjuda anställning och hur respondenterna går tillväga vid bedömnings- och beslutsprocessen redogörs under nästa kapitel 5.2. De två avslutande momenten i urvalsmodellen är introduktion och uppföljning där samtliga anläggningar förutom Solvik Camping och Stugby har avsatt en specifik tid till introduktionsutbildning av olika omfattning. Respondenterna från dessa anläggningar ansåg att det är viktigt att ny personal får en ordentlig introduktion så att dessa blir trygga i sina arbetsuppgifter och lär sig verksamhetens rutiner samt värderingar. Även om ingen specifik tid är avsatt till introduktion berättade respondenten från Solvik Camping och Stugby att all ny personal inledningsvis går bredvid erfaren för att lära sig rutinerna samt bli trygga i sina arbetsuppgifter. Respondenten från Daftö resort berättade att enhetsansvariga på samtliga avdelningar genomför uppföljningar av nyanställd personal efter ett par veckor för att försäkra sig om att dessa känner att de behärskar arbetsuppgifterna, samt att det enligt respondenten leder till att nyanställda får ökat förtroende för ledningen.

### 5.1.2 Den sociala ansatsen

Enligt tidigare forskning<sup>123</sup> ses rekryteringsprocessen i denna ansats som en social process, där interaktionen<sup>124</sup> mellan rekryterare och sökande är avgörande för om sökande blir erbjuden och slutligen accepterar anställning. Samtliga förutom respondenten från Gullbrannagården ansåg att personliga möten mellan rekryterare och sökande är viktigt, samt

---

<sup>123</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 16

<sup>124</sup> samspel, ömsesidiga påverkan

att magkänslan och intrycken från dessa möten har stor påverkan vid bedömnings- och beslutsfattandet av vilka kandidater som erbjuds säsongsanställning. Respondenten från Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad berättade under vår intervju att flertalet rekryteringsföretag årligen erbjuder sig att hjälpa till med rekryterandet av säsongspersonal. Respondenten tackar alltid nej till dessa erbjudanden då denne anser att det är viktigt att personligen träffa de sökande för att bilda sig en egen uppfattning och få eventuella frågetecken rörande kandidaterna besvarade under intervjutillfället. De säsonger då gensvaret från annonseringen av lediga tjänster via företagshemsidorna varit låga använder sig respondenten av arbetsförmedlingens ”jobbchans”. Respondenten påpekade att samtliga kortintervjuer<sup>125</sup> anordnade på arbetsförmedlingen tar denne själv hand om och de kandidater som anses lämpliga bokas därefter in till en längre intervju anordnad på campinganläggningarna. Respondenten från Solvik Camping och Stugby använde sig av ett liknande tillvägagångssätt. Under vår intervju berättade respondenten att utvalda ansökningar kontaktas via telefon och under samtalet ställs ett par frågor där de kandidater som anses intressanta bokas in till en personlig intervju anordnad på campinganläggningen.

Tidigare forskning<sup>126</sup> rörande sociala ansatsen anser att ömsesidigt engagemang hos såväl sökande som rekryterare är av stor betydelse för att rekryteringsprocessen skall vara effektiv. Engagemang uppnås genom att båda parter delar med sig av information och för diskussion kring arbetet. Respondenten från Solvik Camping och Stugby ansåg att det är viktigt att kandidaterna under intervjutillfället visar engagemang samt har en positiv attityd. Respondenterna från Solvik Camping och Stugby och Daftö resort ber ofta den sökande att beskriva sig själv och därefter jämförs kandidatens svar med rekryterarnas intryck av den sökande.

Enligt den sociala ansatsen är det av stor betydelse att informationen är tydlig och korrekt då många av de fel som begås under rekryteringsprocessen, t.ex. att fel kandidat sorteras bort eller att sökande tackar nej till erbjudande om anställning trots att denne kunde trivts på arbetsplatsen är resultat av att informationen varit missvisande alternativt otydlig från båda parter<sup>127</sup>. För att undvika att misstag begås under rekryteringsprocessen är samtliga respondenter eniga om att det är fördelaktigt att vara åtminstone två som arbetar med rekryteringen av säsongspersonal. Respondenten från Södra Näs Camping och Björkängs

---

<sup>125</sup> 5 minuter per sökande

<sup>126</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till de Wolff, s. 21

<sup>127</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till Herriot, s. 21

Havsbad informerar under intervjutillfällena om att de sökande i huvudsak rekryteras till en av anläggningarna men om det uppstår personalbrist på den andra anläggningen måste de vara beredda på att bli förflyttade.

## 5.2 Bedömning

### 5.2.1 Första intrycket och magkänslan

”Du får aldrig en andra chans att göra ett första intryck” lyder ett gammalt talesätt som tidigare forskning<sup>128</sup> anser att det ligger mycket sanning i. Vid sammanställningen av insamlad data från utförda intervjuer med rekryteringsansvariga visade det sig att de delade denna uppfattning. Respondenterna visade sig vara eniga om att det första intrycket tillsammans med magkänslan är betydelsefulla för huruvida de sökande går vidare i rekryteringsprocessen och slutligen erbjuds anställning eller inte. Tidigare forskning<sup>129</sup> visar att beroende på ens personlighet och därmed vilka unika postulat<sup>130</sup> som ligger till grund, kommer de sökande uppfattas olika beroende på vem det är som bedömer. Ett tydligt exempel gavs i intervjun med respondenten från Daftö resort som berättade att under auditiondagen<sup>131</sup> gjorde enhetsansvariga för respektive avdelning en inledande bedömning av vilka kandidater som de ansåg var lämpliga att anställa. Under den slutgiltiga bedömningen, två dagar senare diskuterade samtliga i juryn tillsammans med beteendevetaren utvalda kandidater utifrån gjorda noteringar, CV, personliga brev och referenser. Respondenten från Daftö resort berättade att vid ett par tillfällen under överläggningen visade det sig att enhetsansvarigas magkänslor, baserade på det första intrycket, skilde sig åt från respondentens och övriga jurymedlemmar av vilka kandidater som ansågs intressanta. Tidigare forskning<sup>132</sup> tyder på att det inte finns någon absolut sanning om vad som är rätt eller fel bedömande. Detta överensstämmer med de erfarenheter som respondenten från Daftö resort berättade om. I de fall när det första intrycket av en sökande visar sig vara annorlunda från hur denne är i verkligheten kan det bli problematiskt för arbetsgivaren. Tidigare forskning<sup>133</sup> menar på att de som anser sig själva som goda personbedömare ofta tror att det första intrycket de får av en person överensstämmer med hur personen är i verkligheten och att det därmed räcker för att fatta ett välgrundat beslut av om en kandidat är lämplig eller inte. Respondenten från Gullbrannagården beskrev sig själv som en god personbedömare och ansåg att det första

---

<sup>128</sup> Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, s. 20

<sup>129</sup> Ibid, s. 26

<sup>130</sup> grundantaganden, något du utgår från i teori och inte bevisar, självklart antagande, förutsättning

<sup>131</sup> lördagen den 10 mars, 2012

<sup>132</sup> Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, s. 20

<sup>133</sup> Ibid, s. 21



intrycket var avgörande vid beslutsfattandet men berättade samtidigt att denne alltid kontaktade åtminstone två referenser för att försäkra sig. Vid säsongsanställning av personal till vaktmästeri och städ ansåg därför respondenten från Gullbrannagården att denne kunde avgöra vilka kandidater som var lämpliga att anställa utifrån CV och personligt brev utan att träffa dem och därmed ansågs intervjuer/personliga möten till dessa arbetsuppgifter inte nödvändiga. Tidigare forskning<sup>134</sup> anser att det kan vara riskabelt att grunda sina beslut enbart på första intrycket och menar att en god personbedömare alltid skall vara öppen för ny information och benägen att ifrågasätta sina egna uppfattningar.

### 5.2.2 Bedömningstest

För att öka chanserna att fatta välgrundade beslut av de sökande kan en rad tester genomföras. Ett test är att be den sökande beskriva hur väl han/hon presterar. Det var något som samtliga respondenter frågade de sökande om på ett eller annat sätt. Syftet med den typen av frågeställning var inte alltid att få svar på frågan, utan för att det ofta kunde leda till andra intressanta samtalsämnen att diskutera under intervjutillfället menade bland annat respondenten från Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad. Tidigare forskning<sup>135</sup> visar att sökande ofta kommer att svara det som de tror att rekryteraren vill höra. Under intervjuerna påpekade några av respondenterna detta då de menade att med hjälp av testet kunde de få en uppfattning om hur den sökande beskrev sig själv i jämförelse med hur han/hon faktiskt uppfattades. Respondenten från Solvik Camping och Stugby beskrev att det vid flera tillfällen inträffat att sökandes beskrivning av sig själva inte överensstämmer med vad de utstrålar. Respondenten från Daftö resort berättade att vid ett tillfälle under auditiondagen hade en sökande suttit sur under hela dagen och när den sökande sedan fick chansen att presentera sig själv inför juryn presenterade den sig som alltid glad och positiv.

Ett annat test är att göra en så kallad ”360” återkoppling<sup>136</sup>. För respondenterna innebar återkopplingen att kontakta sökandes referenser. I enlighet med forskningen så får personalansvarig då en precis uppfattning av hur en tidigare arbetsgivare uppfattat den sökande. Det behöver enligt tidigare forskning<sup>137</sup> således inte betyda att det är en korrekt information av hur den sökande faktiskt är, utan enbart hur den tidigare arbetsgivaren uppfattat den sökande. Personalansvariga som intervjuats i vår uppsats har visat sig vara ense om att alltid kontakta sökandes angivna referenser och samtliga respondenter ansåg att detta

---

<sup>134</sup> Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, s. 21

<sup>135</sup> Carroll, Mary (2006). *Recruitment and Assessment Tools; dawn of axiometrics*, Accountancy Ireland, s. 69

<sup>136</sup> Ibid, s. 69

<sup>137</sup> Ibid, s. 69

var en viktig och pålitlig källa för att få en bild av de sökande ur någon annans perspektiv. Respondenten för Gullbrannagården förklarade under intervjutillfället att om sökande inte angivit åtminstone två referenser i sin ansökan hamnade de redan i bearbetningen av inkomna ansökningar i ”fel” hög.

### 5.2.3 Behörighet och lämplighet

Vid bedömningen av sökande finns det två olika perspektiv att väga olika tungt. Det ena är behörighetsfaktorer såsom utbildning, erfarenhet etc. och det andra är lämplighetsfaktorer såsom attityd, intressen med flera. Respondenterna från respektive anläggning visade sig vara eniga om att behörighets- och lämplighetsfaktorer vägde olika tungt beroende på vilka tjänster som skulle tillsättas. Vid arbete som receptionist ansågs behörighetsfaktorer viktigare än vid butik eller städ. Däremot ansåg samtliga respondenter att lämplighetsfaktorer såsom en positiv attityd var viktigt för samtliga arbetsuppgifter. Behörighetsattribut ansågs som meriterande och till fördel för de sökande. I slutändan visade det sig att huruvida de sökande erbjöds anställning eller inte föll på hur respondenterna uppfattade de sökande snarare än att deras tyskakunskaper var exceptionella.

Respondenterna delar uppfattning med tidigare forskning<sup>138</sup> om att mätningen av behörighetskrav är enklare än att mäta lämplighetsfaktorer. Vid bedömningen av de sökandes lämplighetsattribut ansåg samtliga respondenter att det är fördelaktigt att vara åtminstone två personer som tillsammans diskuterar de sökande för att på så sätt försäkra sig om att deras personliga uppfattningar gällande kandidaten överensstämmer. Respondenten från Daftö resort berättade att rekryterarna jämför sina magkänslor för att övertyga sig om att de inte uppfattat de sökande olika.

## 5.3 Motivation

### 5.3.1 Tajming

Tidigare forskning<sup>139</sup> anser att det är viktigt att rekryterare försöker undvika fördröjningar under rekryteringsprocessen samt att bedömnings/beslutsprocessen är kort för att minska risken att intressanta kandidater tappar intresset alternativt får anställning på ett annat företag. Arbetssökande letar ofta flera arbeten samtidigt och kan därför acceptera andra erbjudanden vid fördröjningar. Det är enligt samtliga respondenter viktigt att rekryteringsprocessen är

---

<sup>138</sup> Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*, <http://www.harrisonassessments.com/WhitePaper/Best-Practices-in-Talent-Assessment.pdf>, s. 3

<sup>139</sup> Rynes, Sara L & Barber, Alison E (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*, s. 293

effektiv och att all personal är rekryterad i god tid innan säsongen börjar. Respondenten från Daftö resort meddelar alltid de mest önskvärda kandidaterna först, därefter meddelades de som inte gått vidare och avslutningsvis meddelades de kandidater som placerats i frågeteckenhögen. Anledningen till denna turordning är enligt respondenten att ifall en kandidat inte är intresserad eller redan accepterat ett annat erbjudande, kan istället en kandidat från frågeteckenhögen erbjudas anställning. Samtliga respondenter är medvetna om att arbetssökande till sommararbeten söker flera arbeten samtidigt och därför berättade de intervjuade att det är viktigt att fastställa behovet av personal samt vilka tjänster som behöver fyllas tidigt på året för att därefter annonsera lediga tjänster.

### 5.3.2 Incitament

Incitament kan vara avgörande motivationsfaktorer till om sökande blir intresserade av att ansöka till ett arbete eller inte menar tidigare forskning<sup>140</sup>. Det är däremot ingen av anläggningarna som erbjuder sin säsongspersonal någon form av incitament utöver personalboende vid behov. Respondenten från Daftö resort förklarade att de incitament som anställda på anläggning erbjöds var den omväxlande arbetsmiljön och gemenskapen hos de anställda. Respondenten från Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad ansåg att möjligheten till arbetslivserfarenhet som den unga personalen erbjöds kunde anses som ett incitament. Närheten till havet var ytterligare ett incitament ansåg samtliga respondenter. Under intervjutillfället med respondenten från Daftö resort berättade denne att anläggningen är öppet en längre säsong än de flesta andra anläggningar och möjligheten för säsongspersonalen att erbjudas anställning en längre period kunde ses som ett incitament.

### 5.3.3 De åtta drivkrafterna i arbetslivet

Tidigare forskning<sup>141</sup> tyder på att människor motiveras av olika drivkrafter. Samhörighet och social gemenskap är viktiga motivationsfaktorer för de flesta människor och samtliga respondenter ansåg att det är viktigt att personalen på anläggningarna trivs. Samtliga anläggningar förutom Solvik Camping och Stugby inleder därför varje säsong med att anordna en kick-off för att personalen skall lära känna varandra och svetsas samman. Respondenten från Solvik Camping och Stugby påpekar däremot redan under intervjutillfällena med sökande att det är viktigt att de trivs och känner gemenskap med övrig personal och uppmuntrar till att de hittar på roliga aktiviteter tillsammans efter arbetsdagen. Respondenten från Solvik Camping och Stugby informerar även sina anställda att det är

---

<sup>140</sup> Powell, Gary N (1984). *Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: A comparison*, s. 721

<sup>141</sup> Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, s. 56

viktigt att hjälpas åt och stötta varandra inom personalen om det skulle bli kort med personal på en av avdelningarna. Enligt tidigare forskning<sup>142</sup> är tydlig information en viktig drivkraft för de flesta anställda och samtliga anläggningar förutom Solvik Camping och Stugby anordnar inför varje säsong en obligatorisk introduktionsutbildning för anställda där ledning från respektive anläggning utbildar samt informerar om vilka regler och rutiner som gäller. Enligt tidigare forskning<sup>143</sup> är det viktigt att arbetsuppgifterna känns meningsfulla. Respondenten från Gullbrannagården berättade under vår intervju att personalen på anläggningen, oavsett arbetsuppgift, skall känna sig stolta över sin prestation, så stolta att de skulle kunna signera utfört arbete. Respondenten från Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad informerar säsongspersonalen under introduktionsperioden om att vara anställd inte bara är en rättighet utan även en skyldighet att ta sina arbetsuppgifter på allvar. I tidigare forskning<sup>144</sup> anses kunnande och värdighet som två viktiga drivkrafter vilka ökar motivationen hos individen. Respondenten från Daftö resort berättade under vår intervju att enhetsansvariga efter ett par veckor genomför uppföljningar av personalen för att kontrollera att de känner sig trygga och nöjda med sina arbetsuppgifter.

Samtliga respondenter har som målsättning att säsongspersonalen skall vilja återkomma och arbeta fler säsonger då det är fördelaktigt om rekryteringsprocessen blir mindre omfattande och att upplärningstiden av personal blir kortare. Respondenten från Gullbrannagården berättade under vår intervju att de flesta som nyrekryterats får börja med att arbeta i stället, alternativt som vaktmästare och om de visar framfötterna erbjuds personalen möjlighet till personlig utveckling genom att få andra arbetsuppgifter och ökat ansvar kommande år.

#### 5.4 Sammanfattning av analys

- Tidigare forskning anser att anställningsintervjun är ett av de viktigaste momenten i rekryteringsprocessen. 4 av 5 anläggningar instämmer och lägger stor vikt vid personliga intervjuer.
- Enligt den sociala ansatsen är det viktigt att sökande och rekryterare har realistisk information om varandra för att rekryteringen skall bli lyckad. För att undvika misstag och bristande information har samtliga anläggningar åtminstone två personer som arbetar med rekryteringsprocessen.

---

<sup>142</sup> Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, s. 66

<sup>143</sup> Ibid, s. 77

<sup>144</sup> Ibid, s. 71, 79

- ”Du får aldrig en andra chans att göra ett första intryck” hävdar tidigare forskning vilket samtliga respondenter delar uppfattning om.
- Att be kandidaten beskriva sig själv är ett vanligt bedömningstest enligt tidigare forskning. Samtliga respondenter använde detta test för att få en uppfattning om kandidaten beskrev sig själv i enlighet med vad denne utstrålade.
- Ett bedömningstest är att göra en så kallad ”360” återkoppling. För respondenterna innebar detta att kontakta sökandes referenser för att få deras uppfattning om kandidaten.
- Det finns behörighets- och lämplighetsfaktorer för att bedöma sökande. Tidigare forskning anser att det är viktigt att kombinera dessa. Det är något som samtliga respondenter gör, men anser att lämplighetsfaktorer är viktigast oavsett arbetsuppgift.
- Incitament kan vara avgörande motivationsfaktorer enligt tidigare forskning. Det enda incitament som respondenterna erbjuder sina anställda är dock personalboende vid behov.
- Samhörighet och social gemenskap är viktiga motivationsfaktorer för de flesta människor enligt tidigare forskning. Samtliga respondenter anser att det är viktiga drivkrafter att ta hänsyn till.

## 6. Slutdiskussion

---

*I detta kapitel presenteras våra egna reflektioner kring ämnet. Avsnittet är indelat i tre diskussionsfrågor där vi utifrån tidigare forskning kritiskt ifrågasätter hur utvalda campinganläggningar utför rekrytering av säsongspersonal.*

---

### 6.1.1 Dominerar den psykometriska eller sociala ansatsen vid säsongrekrytering?

Forskare som förespråkar den psykometriska ansatsen anser att om rekryteraren följer momenten i urvalsmodellen kommer den bästa kandidaten att väljas ut då alla bedöms på samma sätt<sup>145</sup>. Vi ställer oss kritiska till detta då intervjuer är ett viktigt moment i modellen och ofta har störst påverkan på om kandidaten erbjuds en anställning<sup>146</sup>. Under ett personligt möte mellan rekryterare och sökande uppstår alltid positiv eller negativ personkemi och detta tror vi huvudsakligen ligger till grund för bedömningen om kandidaten. Således anser vi inte att urvalsmodellen fungerar som ett verktyg för att välja den bästa kandidaten då de sökande inte bedöms på objektiva sätt.

Att etablera ett psykologiskt kontrakt mellan organisationen och den arbetssökande är enligt tidigare forskning<sup>147</sup> slutmålet med den sociala ansatsen. Vi ställer oss frågande till om detta slutmål har någon relevans då tidigare forskning<sup>148</sup> menar på att informationsutbytet mellan arbetsgivare och arbetstagare ofta har en tendens hos båda parter att undanhålla en viss negativ information vilket innebär att det psykologiska kontraktet är uppbyggt på felaktiga premisser.

Vid analysering av informationen från våra intervjuer med respondenterna visade det sig att deras tillvägagångssätt vid rekrytering av personal överensstämmer med tidigare forskning<sup>149</sup> som tyder på att rekryterare i huvudsak föredrar att använda sig av vissa delar från båda ansatserna. Avslutningsvis ställer vi oss frågande till om det är relevant att särskilja ansatserna då vi anser att båda har fördelar såväl som nackdelar med ett gemensamt syfte, att ”rätt kandidat” rekryteras.

---

<sup>145</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 9

<sup>146</sup> Herriot, Peter (1993). *“A paradigm bursting at the seams”*, s. 371

<sup>147</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 22

<sup>148</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, refererar till Wanous, s. 21

<sup>149</sup> *Ibid*, s. 30

### 6.1.2 Behörighet- och lämplighetsfaktorer; vilket anses som viktigast och hur kan rekryterare avgöra detta under rekryteringsprocessen?

Det framgick tydligt under våra intervjuer med personalansvariga att de sökande i huvudsak bedöms utifrån lämplighetsfaktorer och att detta är avgörande för om en sökande går vidare i rekryteringsprocessen eller inte. Den huvudsakliga anledningen till varför respondenterna anser detta tror vi beror på att rekryteringen i huvudsak sker till okvalificerade tjänster vilket innebär att behörighetsfaktorer såsom tidigare erfarenhet och meriter snarare anses meriterande än som krav. Dessutom innebär de flesta tjänster att de anställda är i daglig kontakt med gäster och därmed utgör lämplighetsattribut såsom serviceinriktad, positiv och glad fundamentet för att verksamheten skall få gästen att känna sig speciell och vilja komma tillbaka. Tidigare forskning<sup>150</sup> tyder på att lämplighetsfaktorer inte går att läsa sig till. Det är därmed svårt att bedöma om en kandidat är lämplig innan man haft ett personligt möte. Vi ställer oss därför kritiska till i vilken utsträckning som respondenten från Gullbrannagården kan bedöma om de sökande är lämpliga eller inte att anställa genom att enbart läsa personligt brev och CV.

Samtliga respondenter anser att referenser är viktiga och lägger stor vikt vid vad tidigare arbetsgivare har att berätta om kandidaten. Tidigare forskning<sup>151</sup> anser att det kan vara fördelaktigt att be andra berätta om kandidaten men poängterar däremot att andras beskrivning inte behöver överensstämma med hur kandidaten är i verkligheten. Vi är ense med tidigare forskning<sup>152</sup> som tyder på att de sökande har en tendens att svara det som de tror att rekryteraren vill höra under intervjutillfället. Därmed kan det vara svårt för rekryterare att skapa sig en rättvis bild av de sökande endast genom ett personligt möte. Vi anser därmed att det är fördelaktigt att respondenterna inledningsvis genomför personliga intervjuer med utvalda kandidater och därefter kontaktar angivna referenser. Däremot vill vi poängtera att vi även ser en fara i detta tillvägagångssätt. Om rekryteraren redan bildat sig en uppfattning om de sökande och därefter kontaktar referenser kommer rekryteraren troligtvis att tolka och vrida referensers beskrivningar för att de ska överensstämma med rekryterarens. Vi anser även att det finns en risk att referensers åsikter får för stor inverkan vid bedömningen av kandidaters lämplighet. Precis som tidigare forskning<sup>153</sup> tyder på kan det finnas en risk för att

---

<sup>150</sup> Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*,  
<http://www.harrisonassessments.com/WhitePaper/Best-Practices-in-Talent-Assessment.pdf>, s. 2

<sup>151</sup> Carroll, Mary (2006). *Recruitment and Assessment Tools; dawn of axiometrics*, Accountancy Ireland, s. 69

<sup>152</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 21

<sup>153</sup> Carroll, Mary (2006). *Recruitment and Assessment Tools; dawn of axiometrics*, Accountancy Ireland, s. 69

referenser ges för mycket makt över den sökande och om de då har haft en personlig konflikt kan referenser välja att inte rekommendera en kandidat som hade varit lämplig.

Avslutningsvis ställer vi oss frågande till huruvida det är möjligt för rekryterare att avgöra under rekryteringsprocessen om en sökande har den kompetens som krävs då tidigare forskning<sup>154</sup> anser att facit för om ”rätt anställd” rekryterats visar sig först långt efter att processen är avslutad.

### 6.1.3 Är det möjligt att motivera säsongspersonal att återkomma flera säsonger?

Respondenterna vi har varit i kontakt med är eniga om att de vill att anställda skall arbeta flera säsonger. Detta då det underlättar rekryterings- och upplärningsprocessen av ny personal samt att anställda ges möjlighet till att vidareutvecklas inom verksamheten. Finns det då någonting som personalansvariga kan göra för att motivera sina anställda så att de väljer att arbeta flera säsonger?

Tidigare forskning<sup>155</sup> förklarar hur anställda kan motiveras genom ansvar, belöningar, sakska, relationer osv. Annan forskning<sup>156</sup> hävdar att det är omöjligt att motivera en person och anser snarare att det enbart går att demotivera. Samtliga respondenter anser att det är viktigt att de anställda trivs och arbetar för verksamheternas visioner och tror att detta kan åstadkommas genom kick-offer, teambuildningsövningar och avslutningsfester. Vi säger förstås inte emot, men håller oss ändå kritiska. Vi ställer oss frågande till om det går att bevisa om de ansträngningar som personalansvariga gör är till för- eller nackdel för huruvida personal väljer att återkomma fler säsonger eller inte. Vi tror dock att personal i 16-25 års-åldern uppskattar och värdesätter kick-offer samt en stark samhörighet och menar därmed att det eventuellt kan ligga till grund för huruvida de väljer att komma tillbaka eller inte.

Vi överensstämmer till fullo med tidigare forskning som hävdar att det däremot går att demotivera sina anställda. Självklart är det inte många chefer som avsiktligt gör detta (även om det förekommer) och definitivt ingen av de som vi varit i kontakt med. Däremot finns det en risk att chefer omedvetet demotiverar sina anställda. Alla individer har olika preferenser och kommer därmed inte alltid att dela sin chefs åsikter, vilket i sin tur kan leda till konflikter. Det spelar då ingen roll hur bra kick-offen varit eller hur bra de anställda trivts med sina

---

<sup>154</sup> Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, s. 1

<sup>155</sup> Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, s. 79

<sup>156</sup> Carter, Pippa & Jackson, Norman (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, s. 196



medarbetare, utan uppstår det en konflikt mellan chef och anställd kommer denne troligtvis inte att vilja arbeta fler säsonger. Vi tror att detta är en vanlig orsak till att anställda väljer att inte komma tillbaka till ett säsongarbete.

Vi tror att studerande som arbetat flera säsonger och trivts troligtvis inte kommer att arbeta fler säsonger efter att studierna är avslutade utan kommer istället att söka efter arbete i linje med deras utbildning. Samma gäller för personal som redan från början har som intention att endast arbeta en säsong. I dessa fall tror vi inte att det är möjligt att motivera dem till att arbeta flera säsonger. Således är det i de fallen onödigt med kick-offer, teambuildningsövningar och avslutningsfester av den anledningen, men det skall dock understrykas att de har annan positiv inverkan så som att stärka banden mellan de anställda under pågående säsong.

## 7. Slutsatser

---

*I uppsatsens avslutande kapitlet redogör vi för våra slutsatser vilka besvarar frågeställningarna. Vi kommer även reflektera över vad vi har lärt oss och kunde gjort annorlunda. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.*

---

### 7.1 Vilka slutsatser kan dras?

*Våra slutsatser från analysen:*

- Samtliga anläggningar följer till viss del den psykometriska ansatsens urvalsmodell under rekryteringsprocessen.
- Annonsering av lediga tjänster sker via företagshemsidorna och vid lågt gensvar annonserar 4 av 5 anläggningar även via arbetsförmedlingen.
- 4 av 5 anläggningar anser att personliga möten är viktiga och att intervjuerna utgör en betydande del vid bedömning/beslutsfattandet av vilka kandidater som erbjuds anställning.
- Samtliga respondenter anser att det är viktigt att kontakta angivna referenser.
- Det råder enighet om att det är fördelaktigt att vara åtminstone två som arbetar med rekryterandet.
- Magkänslan och första intrycket har stor påverkan hos respondenterna under bedömningsprocessen.
- Det råder enighet om att det är viktigt att rekryteringsprocessen är effektiv och att bedömnings/beslutsfattande går fort för att minska risken för att sökande tappar intresset eller accepterar andra erbjudanden.
- 4 av 5 anläggningar anordnar en kick-off för att personalen skall lära känna varandra samt svetsas samman. Under kick-offen hålls en introduktionsutbildning där nyanställda lärs upp och får ta del av företagets rutiner, regler och visioner.
- 4 av 5 anläggningar avslutar varje säsong med att anordna en avslutningsfest, detta då respondenterna anser att det är viktigt att de anställda avslutningsvis får med sig positiva minnen som i sin tur ökar chanserna för att de väljer att arbeta fler säsonger.

*Våra slutsatser vilka besvarar våra frågeställningar:*

- Vi kan konstatera att rekryteringsansvariga i denna undersökning använder sig av en mix från den psykometriska- och sociala ansatsen, därmed är det ingen av ansatserna som dominerar.

- Lämplighetsattribut såsom glad, positiv och serviceinriktad är viktigast vid bedömning av de sökande och behörighetsfaktorer anses snarare meriterande än som ett krav. Detta då de utannonserade tjänsterna är okvalificerade. Hade de istället varit kvalificerade tjänster tror vi att behörighetskrav hade vägt tyngre.
- Det är svårt att bevisa om det går att motivera anställda så att dessa väljer att arbeta fler säsonger om de har intentioner att endast arbeta en. Däremot tror vi, precis som tidigare forskning, att personalansvariga kan demotivera sina anställda så att dessa väljer att inte arbeta fler säsonger.

## 7.2 Inblick i vår forskningsprocess

### *Vad har vi lärt oss?*

Vi har fått ökad förståelse för hur rekryteringsprocessen går till på utvalda anläggningar, samt hur de bedömer och motiverar de sökande. Efter att ha färdigställt uppsatsen kan vi avslutningsvis konstatera att ingen av de rekryteringsansvariga vi varit i kontakt med använt sig av en unik eller avancerad metod vid rekryteringsarbetet. Anledningen till detta tror vi beror på att det i huvudsak rör sig om okvalificerade tjänster där rekryteringsansvariga fokuserar på kandidaternas lämplighetsattribut, vilket inneburit att första intrycket tillsammans med magkänsla och referenser haft störst inverkan vid beslutsfattandet.

### *Vad kunde vi gjort annorlunda?*

Vi har i vår uppsats fokuserat på hur respondenterna gått tillväga för att rekrytera ”rätt” personal, men vad händer när ”fel” personal rekryteras? Detta hade varit ett intressant inslag att beröra i vår undersökning. Vad personalansvariga har för rutiner och hur processen ser ut om de inser att en anställd inte fungerar i verksamheten och behöver ersättas.

## 7.3 Förslag till vidare forskning

I avsnitt 7.2 beskrev vi vad som hade varit intressant att beröra i vår undersökning, men som vi medvetet avstått från då vi ansåg att det eventuellt hade blivit för omfattande. Vi anser därför att det hade varit ett intressant ämne att forska vidare om. Vad händer när ”fel” personal blir rekryterad och måste ersättas, kommer rekryteringsprocessen att se annorlunda ut? Förändras synen på lämplighets- och behörighetsfaktorer vid en hastig nyrekrytering under pågående högsäsong då den endast varar 1-4 månader? Avslutningsvis anser vi att det hade varit ett intressant ämne att undersöka oavsett bransch och verksamhet; på vilket sätt skiljer det sig mellan säsongs- kontra helårsverksamheter?

## 8. Referenslista

### 8.1 Tryckta artiklar

Bolander, Pernilla (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI)

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2 uppl., svensk översättning Björn Nilsson, Malmö: Liber

Carroll, Mary (2006). *Recruitment and Assessment Tools; dawn of axiometrics*, Accountancy Ireland, Vol. 38, No. 3, pp. 69-71

Carter, Pippa & Jackson, Norman (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, 1 uppl., Svensk översättning Kristina Ståhl Stjernberg, Lund: Liber

Ekstam, Kjell (2006). *Konsten att bedöma människor*, 1 uppl., Malmö: Liber

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*, 2 uppl., Malmö: Liber

Herriot, Peter (1992). "Selection: The two subcultures." *European Work and Organizational Psychologist*, Vol. 2, pp. 129-140

Herriot, Peter (1993). "A paradigm bursting at the seams", Vol. 14, No. 4, pp. 371-375

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl., Svensk översättning Björn Nilsson, Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, Danielsson M (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*, Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur

Maccoby, Michael (1989). *Arbeta, varför det? - Förändringar i arbete och motivation*, Borås: Svenska Dagbladets Förlag

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur

Powell, Gary N (1984). *Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: A comparison*, Personnel Psychology, Vol. 37, No. 4, pp. 721-732

Ruiz Herrera, Joel (2008). *Recruiting your best team*, Leadership, Vol. 37, No. 4, pp. 24-25

Rynes, Sara L & Barber, Alison E (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*, The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, pp. 286-310

Weiss, Andrew (1980). *Job Queues and Layoffs in Labour Markets with Flexible Wages*, Journal of Political Economy, Vol. 88, No. 3, pp. 526-538

## 8.2 Internet

Berglund, Eva (2009). *Pilotstudie*, Hämtad, 4 april, 2012,  
<http://uppsatshandledaren.blogspot.se/2009/09/pilotstudie.html>

Björkängs Havsbad (2012). *Företagshemsida*, Hämtad, 20 april, 2012,  
<http://www.bjorkangshavsbad.se/>

Daftö resort (2012). *Företagshemsida*, Hämtad, 4 april, 2012, <http://www.dafto.se/Om-Dafto>

Gullbrannagården (2012). *Företagshemsida*, Hämtad, 19 april, 2012,  
<http://gullbrannagarden.se/>

Harrison, Dan (2008). *Best Practices in Recruitment Assessment*, Hämtad, 13 april, 2012,  
<http://www.harrisonassessments.com/WhitePaper/Best-Practices-in-Talent-Assessment.pdf>

Lindgren, Christer (2001). *Att skriva uppsats*, Hämtad, 8 maj, 2012,  
<http://webappl.sh.se/C1256CFE004C57BB/0/36917AFD009F89E7C1257204003F6522/%24file/Att%20skriva%20uppsats.pdf>

Nationalencyklopedin (2012). *Reliabilitet*, Hämtad, 16 april, 2012,  
<http://www.ne.se/reliabilitet/292172>

Nationalencyklopedin (2012). *Validitet*, Hämtad, 16 april, 2012,<http://www.ne.se/validitet/338295>

Sallnäs, Eva-Lotta (2007). *Beteendevetenskaplig metod: Intervjuteknik och analys av intervjudata*, Hämtad, 11 april, 2012,  
<http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Intervjuteknik07.pdf>

SCR (2010). *Fakta och statistik för 2010*, Hämtad, 2 april, 2012,  
<http://www.scr.se/Branschfakta-statistik/>

SCR (2011). *All time high för svensk camping förra sommaren*, Hämtad, 2 april, 2012,  
<http://www.scr.se/Press/Pressmeddelande-2/All-time-high-for-svensk-camping-forra-sommaren/>

Solvik Camping och Stugby (2012). *Företagshemsida*, Hämtad, 4 april, 2012,  
<http://solvikscamping.se/semester-pa-solvik.html>

Södra Näs Camping (2012). *Företagshemsida*, Hämtad, 19 april, 2012,  
<http://www.sodranascamping.se/>

Thunberg, Ida (2012). *Camping har blivit trendigt igen*, Hämtad, 2012-05-07,  
<http://www.expressen.se/res/stor-guide-till-elva-skona-campingplatser/>

Thunman, Carl G & Wiedersheim-Paul, Finn (2002). *Sekundärkällor*, Hämtad, 17 april, 2012,  
<http://www.eki.mdh.se/Kurshemsidor/foretagsekonomi/robhan/sekundarkallor.htm>

### 8.3 Intervjuer

Respondent, Daftö resort, 25 april, 2012

Respondent, Gullbrannagården, 20 april, 2012

Respondent, Solvik Camping och Stugby, 23 april, 2012

Respondent, Södra Näs Camping och Björkängs Havsbad, 23 april, 2012

## 9. Bilagor

### 9.1 Intervjuguide

- Hur länge har du arbetat med rekryteringsprocessen?
- Hur stor andel av den totala arbetsstyrkan nyrekryteras varje säsong?
- Hur ser er rekryteringsprocess ut och har ni alltid använt samma?

*En viktig del, kanske den viktigaste, är att bedömningen av de sökande sker korrekt. Vi har en hel del frågor kring just detta:*

- Hur många är ni som bedömer de sökande?
- Hur stor vikt lägger ni vid första intrycket?
- Uppfattar ni själva att ni kan göra en något så när objektiv bedömning av de sökande eller är det i slutändan er magkänsla grundad på det första intrycket som avgör?
- Vilken kompetens anser ni är viktig att de sökande har?
- Lägger ni störst vikt vid faktiska kunskaper, så som utbildning, certifikat och diplom eller ligger vikten snarare vid de lämplighetsattribut som eftersträvas, så som attityd och uppförande?
- Skiljer det sig beroende på vilken tjänst som skall fyllas?
- Hur viktigt är det med tidigare arbetserfarenhet?
- En vanlig intervjufråga enligt tidigare forskning är att be de sökande att själva beskriva vad de är duktiga på och hur väl de kan prestera. Lägger ni stor tyngd kring detta svar?
- Ett annat test kan vara att höra vad andra anser om den sökande, vanligtvis då via referenser. Ringer ni alltid referenser som de sökande angivet? Är det en viktig del?

*Vi vill nu gå vidare och prata mer om motivering som givetvis också är en viktig del, både för att locka till anställning, men också genomgående under processen för att hålla den sökande motiverad.*

- Inledningsvis, hur motiverar ni, eller om man så vill, hur lockar ni folk att ansöka till er verksamhet?
- Hur motiverar ni sökande under rekryteringsprocessen?
- Lägger ni vikt vid att undvika fördröjningar?

- Sköter ni rekryteringsprocessen snabbt och håller sökande kontinuerligt uppdaterade?
- Är ni snabba med att erbjuda arbete eller håller ni de sökande ovetande tills ni är helt klara med allt?
- Motiverar ni med hjälp av incitament, såsom milersättning, barnomsorg etc.?
- Med tanke på att de anställda jobbar för er under en så kort period, hur motiverar ni dem och får dem att engagera sig för verksamhetens vision?
- Är det något som du anser är relevant kring rekryteringsprocessen som vi missat att vidröra?