



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP

RÄTT PERSON, MEN PÅ FEL PLATS?

En studie om felrekryteringar och vägen till en mer
träffsäker rekryteringsprocess

Albin Ljungquist

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Gunnar Gillberg

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Gunnar Gillberg
Examinator:	Birgitta Jordansson
Nyckelord:	Anställningsbarhet, behovsanalys, kompetensförsörjning, matchning, rekrytering.

- Syfte:** Att övergripande ta reda på hur rekrytering bedrivs i ett antal utvalda organisationer, vad som görs på ett icke-ändamålsenligt sätt och hur rekryteringen kan bedrivas med en högre träffsäkerhet.
- Teori:** Anställningsbarhet, rekrytering och kompetensförsörjning används som övergripande forsknings- och teoretiska perspektiv.
- Metod:** Studien bygger på en kvalitativ ansats med ett antal semistrukturerade intervjuer som har transkriberats, kodats och tematiserats varvid centrala teman, begrepp och kategorier har kommit fram.
- Resultat:** De studerade företagen och organisationerna bedriver en i huvudsak vetenskapligt förankrad rekrytering men kan i viss mån sägas använda metoder som enligt forskningen inte har särskilt hög validitet. Problemen som finns med rekryteringen handlar till stor del om ärlighet och förtroende hos båda parter och det vore önskvärt att arbeta med detta för att öka träffsäkerheten. Dessutom krävs i vissa fall en ökad kunskap om den aktuella tjänsten hos den som rekryterar.

Förord

Ett stort tack riktas till min handledare, Gunnar Gillberg, för en mycket givande handledning under uppsatsprocessen. Hans kloka råd och höga kompetensnivå har fungerat som ett stort stöd under perioden. Vidare tackar jag mina kurskamrater för nyttiga uppsatsrelaterade diskussionsunderlag, samt alla som har ställt upp och blivit intervjuade för ett starkt engagemang och många intressanta synpunkter och utsagor.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3 Bakgrund	4
2. Tidigare forskning & teoretiskt perspektiv.....	6
2.1 Anställningsbarhet.....	6
2.2 Kompetensförsörjning och rekrytering.....	8
2.3 Teoretiskt perspektiv: Person-organization fit	12
6. Metod	13
6.1 Metodval.....	13
6.2 Genomförande	14
6.3 Etiska ställningstaganden	15
6.4 Analys.....	15
6.5 Urval.....	15
6.6 Tillförlitlighet	17
6.7 Metodologiska överväganden.....	17
7. Resultatredovisning	19
7.2 Vilka centrala teman, relaterade till rekrytering, är återkommande hos intervjupersonerna?	19
7.2.1 Ärlighet och transparens.....	19
7.2.2 Företagets varumärke	19
7.2.3 Värderingar och attityder.....	20
7.2.4 Ansvar och arbetsfördelning.....	21
7.2.5 Mål och resultat	22
7.3 Hur bedrivs rekryteringen inom de studerade organisationerna?.....	23
7.4 Hur kan eventuella felrekryteringar inom de studerade organisationerna förklaras?	24
7.5 Hur kan organisationerna i studien minska risken för att felrekryteringar sker?.....	27
8. Analys & återkoppling till teori.....	30
8.1 Anställningsbarhet.....	30
8.2 Rekrytering och kompetensförsörjning	31
9. Slutsatser	35
9.1 Sammanfattande svar på frågeställningar.....	35
9.1.1 Vilka centrala teman, relaterade till rekrytering, är återkommande hos intervjupersonerna?	35
9.1.2 Hur bedrivs rekryteringen inom de studerade organisationerna?	35
9.1.3 Hur kan eventuella felrekryteringar inom de studerade organisationerna förklaras?.....	36
9.1.4 Hur kan organisationerna i studien minska risken för att felrekryteringar sker?	36

9.2 Förslag på vidare forskning.....	37
10. Diskussion.....	38
10.1 Arbetsvetenskaplig relevans.....	39
11. Litteratur- och källförteckning	40
11.1 Litteratur.....	40
11.2 Internetkällor	41
Bilagor.....	42

1. Inledning

Att rekrytera fel kan bli dyrt. En undersökning bland svenska chefer från 2005 slog fast att dessa ansåg att nära en tredjedel av personalen inte var tillräckligt kompetenta för att utföra sina arbetsuppgifter på ett adekvat sätt, samtidigt som 7 % av chefernas tid ägnades åt att korrigera fel som de anställda begått. Samma år kostade felrekryteringarna 13,5 miljarder kr! 2007 beräknades det att företag i Sverige i genomsnitt hade gjort 2,4 felrekryteringar var, till en kostnad av i snitt 700 000 kr. Dessa kostnader bedöms öka när det rör sig om högre chefer (Lindelöw 2008: 19-20). Även med detta sagt är det svårt att beräkna exakta kostnader - dels för att det är svårt att bedöma i exakta kronor och dels för att allt inte handlar om pengasummor. Exempelvis kan vi fundera över hur vi ska skatta kostnaden av att en lärare är så dålig att eleverna hoppar av skolan och hamnar på glid. Felrekryteringar kan alltså leda till problem bortom de rent ekonomiska och i värsta fall kan hela samhället påverkas. Dessutom kan det knappast anses konstruktivt för den enskilda individen att arbeta i en roll som inte passar eftersom vederbörande så småningom måste leta efter ett nytt jobb vilket tar både tid och energi (A.a., s. 19).

Att ha rätt person på rätt plats blir allt viktigare, allteftersom kompetenskraven för de enskilda individerna och krav på lönsamhet hos företagen ökar. I och med denna utveckling blir processerna för att rekrytera medarbetare allt mer sofistikerade, samtidigt som kandidater blir bättre och bättre på att göra sig anställningsbara. Fler och fler utbildar sig via högskolor och universitet, karriärworkshops och -föreläsningar är fullsatta och sociala medier dedikerade enbart till att förbättra sitt personliga varumärke har växt fram. Det finns kurser där vi kan lära oss att skriva ett oslagbart CV, folk uppmanas att "rollspela" med en vän innan intervjuer för att vara extra förberedda, kandidater får hålla hela föreläsningar inför potentiella arbetsgivare för att verkligen visa att de är rätt person för jobbet, och det är mer regel än undantag att arbetsgivare kräver en noggrann referenstagning med flera olika referenspersoner som måste intervjuas grundligt om kandidaten ifråga verkligen klarar jobbet. Dessutom används personlighetstester, färdighetstester, screeningtester och olika logiktester för att avgöra om den som söker ett jobb är rätt person. En enskild rekryteringsprocess kan ta flera månader och det kan för en kandidat dröja länge innan den får ett svar - om ett sådant över huvud taget kommer.

Även om privata arbetsförmedlingar åtminstone än så länge inte är tillåtna att verka i Sverige, (detta kan komma att ändras, flera politiska partier vill öppna upp möjligheterna för privata aktörer att förmedla jobb likt dagens Arbetsförmedlingen gör), så finns det gott om aktörer som gör det som går att göra för att hjälpa folk till ett arbete utan att för den sakens skull agera som en regelrätt arbetsförmedling. Förutom det stora antalet bemannings- och rekryteringsföretag som på ett sätt kan sägas faktiskt förmedlar jobb (även om det ofta sker via så kallade konsultuppdrag), finns det karriärcoacher, rådgivare, karriäragenter, sakkunniga och allehanda (ibland självtutnämnda) experter som genom olika metoder skall matcha arbetssökande med arbetsgivare. Det finns till och med företag som, trots att de som sagt inte är regelrätta arbetsförmedlingar, erbjuder granskning av CV, personligt brev och LinkedIn-profiler för belopp inte långt ifrån tusenlappen. Dessutom går det att läsa i var och varannan tidning om hur vi skall "vässa" vår CV och undvika "misstag" (Metro 2015). Det går att tänka sig att risken för att fel person blir anställd borde minska i och med att kandidater själva blir mer "karriärmedvetna" och får en ökad kännedom kring hur de skall gå tillväga för att söka jobb, men detta är fortfarande osäkert.

Mitt i allt detta skenar kostnaderna för felrekryteringar. Stora summor pengar läggs på att arrangera en ofta långdragen rekryteringsprocess men allt för ofta visar sig processen resultera i att fel person blir anställd. Varför sker detta? Hur kommer det sig att den som tillslut anställs inte passar in vare sig i företaget, med arbetsuppgifterna eller i rollen? Hur kan vi förstå den diskrepans och skevhet som finns mellan rekryteringsprocessernas ambition och faktiska resultat? Och framförallt, vad kan företag och organisationer göra för att minska felrekryteringen och i högre utsträckning anställa rätt personer?

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är dels att göra en mindre kartläggning av hur rekrytering bedrivs inom ett för studiens syfte relevanta organisationer och företag. Vidare skall undersökningen reda ut varför organisationerna rekryterar fel och varför fel person - en person som av kompetensmässiga, sociala, regelmässiga eller andra skäl inte passar - hamnar i en viss yrkesroll. Detta skall ske genom att studera hur rekryterare och andra som arbetar med personalfrågor ser på rekrytering och rekryteringsprocesser och vad som är bra eller dåligt. Detta görs för att få en bild av varför personer inte blir tillsvidareanställda efter en provanställningsperiod eller inte kommer tillbaka för att arbeta en andra säsong efter att ha jobbat en första säsong.

Undersökningen syftar också till att leda fram till rekommendationer för hur företag kan minska risken för felrekrytering och således bli mer ändamålsenliga och effektiva i sin rekryteringsprocess. Utifrån detta formuleras frågeställningarna:

- Vilka centrala teman, relaterade till rekrytering, är återkommande hos intervjupersonerna?
- Hur bedrivs rekryteringen inom de studerade organisationerna?
- Hur kan eventuella felrekryteringar inom de studerade organisationerna förklaras?
- Hur kan organisationerna i studien minska risken för att felrekryteringar sker?

1.3 Bakgrund

Här följer en kortfattad bakgrund om situationen på arbetsmarknaden kopplat till rekrytering.

Som nämnts i inledningen finns det i dag saker som tyder på att individer borde vara bättre rustade för att ta de arbeten som finns lediga, men trots detta ligger arbetslösheten på 7 %. Samtidigt finns det anledning att tro att rekryteringar har blivit bättre. Bemannings- och rekryteringsföretagens framväxt har gjort det möjligt för rekryteringar att ske externt, antingen genom direktrekryteringar eller genom konsultuppdrag, vilket gör att fullt fokus kan ägnas åt rekryteringen ifråga, utan att annat i företaget stör. En arbetsgivare som vill fylla en position kan bekvämt luta sig tillbaka och låta bemanningsföretaget göra jobbet - om den betalar.

Oavsett om en person anställs med hjälp utifrån eller inte så är det en rekrytering som sker. Rekrytering handlar kort sagt om att säkra ett företag eller en organisations behov av personal, men kan även inkludera andra moment så som behovsanalys och utvärdering av befintlig kompetens (Granberg 2011: 413). Här är det också viktigt att undvika fallgropar, så som att rekrytera olika för olika typer av anställningsformer och tänka "äsch, vikarier är väl inte så viktiga" eller att göra för stora avsteg från de utarbetade strukturerade metoder som bör användas (Lindelöw 2008: 30). Fördjupningar inom "rekrytering" följer i teoriavsnittet.

Felrekryteringar kan som sagt leda till diverse problem. Förutom att det företag som rekryterar fel riskerar att göra en ekonomisk förlust riskerar felrekryteringen att leda till att personen som är på fel plats måste ersättas, varvid den felrekryterade blir arbetslös. Denna situation kan vara en tragedi för individen ett problem för samhället. Arbetslösheten i Sverige används inte sällan som ett slagträ i den politiska debatten, men det går att diskutera hur begreppet arbetslöshet egentligen skall användas. 7,8 % var enligt Eurostat arbetslösa i Sverige i april 2015 (Eurostat 2015). Bland akademiker och inrikes födda är siffrorna förvisso lägre, men det talas ändå om risker för att nivåer över 6 % permanentas. Detta är avsevärt högre än under större delen av 1900-talet och är också en bit ifrån den jämviktsarbetslöshet som ibland betraktas som naturlig i utvecklade marknadsekonomier.

Arbetslöshetens orsaker kan diskuteras. Klart är att det bland de som rekryterar borde finnas anledningar att i högre utsträckning ägna sig åt en mer ändamålsenlig rekrytering. Det finns en hel del forskning om vad felrekryteringar leder till men desto mindre om exakt vad de

beror på. Är det kandidaten som gör fel när den söker jobb, arbetsgivaren som slarvar vid anställning eller en kombination? Är det av sociala, kompetensmässiga eller andra skäl som folk inte passar in? Kunskapsluckan i form av bristande kännedom kring en mer träffsäker rekrytering, är anledningen till att detta bör studeras mer noggrant. Genom denna studie hoppas jag kunna finna och peka ut centrala aspekter och fenomen inom rekrytering och även ge ytterligare nyttig kunskap till såväl de studerade organisationerna som till den arbetsvetenskapliga disciplinen.

Definitionen av en felrekrytering är i denna uppsats en situation där en person inte blir tillsvidareanställd efter provanställning, alternativt inte kommer tillbaka en andra säsong efter en första säsong. Denna definition har valts för att den kan anses fånga centrala aspekter av fenomenet "felrekrytering" och passar väl för att innefatta de intervjupersoner som valts ut.

2. Tidigare forskning & teoretiskt perspektiv

2.1 Anställningsbarhet

Den ökande mängden tidsbegränsade och/eller osäkra anställningsformer, som både i Sverige och utomlands har ökat sedan 1990-talet, kombinerat med ökad konkurrens på arbetsmarknaden, har bidragit till att begreppet anställningsbarhet växt fram. De ökande kraven på den arbetssökande i takt med ökad otrygghet har också lett till en individualisering av ansvar, som innebär att den enskilde får ta ett allt större ansvar för anställningsbarhet (Kantelius 2012: 24). Detta skall vi se exempel på nedan.

Anställningsbarhet är ett mångfacetterat begrepp som kan ha olika betydelser beroende på vem som använder det och i vilket sammanhang det används. Ofta handlar det om att individen själv måste *göra sig* eller *hålla sig* anställningsbar. Det kan följaktligen ses som den arbetssökandes eget ansvar. Detta kan ske till exempel genom att vara flexibel och beredd att byta jobb snabbt, eller genom att hålla sig á jour med trender inom arbetslivet och ägna sig åt kompetensutveckling (Kantelius 2012: 24).

I Kantelius (2012: 25) beskrivs anställningsbarhet som en persons möjligheter på arbetsmarknaden:

1. The current labour market position gives an idea of somebody's current opportunities in the labour market.
 2. The current labour market position can be used as a reference point for the assessment of further transitions in the labour market. Does the transition improve the situation, worsen the situation or maintain a *status quo*?
 3. The current labour market position can influence future chances in the labour market.
- (Kantelius 2012: 25)

Med andra ord kan vi se att anställningsbarhet enligt detta resonemang inbegriper en persons förbättringspotential, försämringsrisker eller sannolikhet att situationen blir oförändrad, vilket också har stärkts i annan forskning (Kantelius 2012: 25; De Cuyper et al 2008b).

Förutom en persons arbetslivserfarenhet, utbildning, klasstillhörighet, kön, etnicitet och liknande egenskaper så menar somliga att anställningsbarhet är ett fenomen baserat på

psykologiska faktorer (De Vos et al 2011, Forrier & Sells 2003b, Marklund et al 2012, Smith 2010). Huruvida någon är anpassningsbar, vilken karriäridentitet (hur ser du på dig själv i yrkeslivet?) en person har samt vilket socialt kapital i form av kontakter, nätverk och liknande som en person har kan avgöra anställningsbarhets-graden. Således kan anställningsbarhet i viss grad ha att göra med personlighetstyp och personliga egenskaper, som kan vara svåra att påverka (Mcardle et al: 2007). Vidare beskrivs "informellt lärande" som en faktor som kan påverka hur anställningsbar en person upplever sig vara (De Cuyper & De Witte 2011, De Cuyper et al 2011, De Vos et al 2011, Van der Heiden et al 2009).

Inom politiken kan anställningsbarhet användas som ett sätt att argumentera för att olika förslag bör genomföras. Önskad effekt av en åtgärd, till exempel förbättrad utbildning, kan vara just anställningsbarhet. Även om begreppet används på en mängd olika sätt går det att se att det i de allra flesta fall anses som något positivt - en individ på en arbetsmarknad bör sträva efter att bli mer anställningsbar. Anställningsbarhet kopplas ofta ihop med utbildning och det är ofta genom utbildning som någon kan bli mer anställningsbar. (Berglund och Fejes (red) 2009: 11-12).

Ett exempel på en åtgärd som tillkommit med syfte att öka arbetstagares anställningsbarhet är yrkeshögskolan som introducerades i Sverige 2009. Den innehöll utbildningar som skulle fylla de hål som fanns på arbetsmarknaden genom att utbilda folk ur deras arbetslöshet. Detta är ett exempel på hur utbildning har använts som ett verktyg för att öka individens anställningsbarhet och yrkeshögskolan är idag en betydande utbildningsaktör (Berglund och Fejes (red) 2009: 16).

Anställningsbarhet kan som nämnts vara något som individer själva ska ta ansvar för och att "göra sig anställningsbar" har blivit ett krav som framförts. Från början gällde begreppet anställningsbarhet främst sysselsättningspolitik, men utöver att politiker kan göra satsningar på utbildning för att folk ska bli anställningsbara, måste var och en idag själv ta sitt ansvar (Berglund och Fejes (red) 2009: 19). Statsminister Stefan Löfven och finansminister Magdalena Andersson, som då var i opposition, skrev om sin vårmotion i april 2012 på DN Debatt:

I kombination med ökade möjligheter till praktik och traineeplatser, kommer vi också att skärpa kraven på dem som får stöd. Vi socialdemokrater har ibland varit för dåliga på att betona människors eget ansvar för att göra sig anställningsbara (Löfven & Andersson 2012).

Vi kan alltså se en förändring där arbetarrörelsens tidigare krav på "arbete åt alla", som något som folk ska ha *rätt* till, har gått i en individualistisk riktning där vi själva, var och en för sig, skall göra vad som krävs för att möta arbetsmarknadens krav, här uttryckt av partiledaren för Socialdemokratiska arbetarepartiet - dessutom i opposition.

Anställningsbarhet kan leda till ett bättre jobb. I denna process har arbetssökandes uppfattning om sin egen anställningsbarhet en viktig roll då det är denna som avgör i vilken grad en person söker rätt jobb eller inte. Den djungel av metoder som finns på vägen till en ny anställning leder oss här in på frågan om rekrytering.

2.2 Kompetensförsörjning och rekrytering

Rekrytering är enligt Lindelöw (2008: 26) en del i den kompetensbaserade personalstrategin, som för att bli framgångsrik måste innehålla: inventering av befintlig kompetens, planering för framtida kompetensbehov, rekrytering, kompetensutveckling samt belöning för konstruktiva insatser (Lindelöw 2008: 14-18).

I en organisation är det i de flesta fall människor som är den viktigaste tillgången. En organisation har svårt att överleva utan rätt humankapital i form av anställda, och det är av stor vikt att människorna i en organisation är rätt lämpade för att vara på den plats de är. Samtidigt är personalen i organisationer och företag ofta den enskilt dyraste utgiftsposten och fel personer på fel plats gör organisationen ineffektiv (Lindelöw 2008: 14-18).

Kandidaten bör alltså passa både i rollen och i organisationen och detta är lämpligt att ta hänsyn till i rekryteringen, enligt Lindelöw. Rekryteringen kan rent praktiskt gå till på följande sätt:

Förberedelse för rekrytering

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

Urval

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

Fortlöpande utveckling

11. Introduktion av nyanställda.
 12. Uppföljning.
 13. Medarbetarsamtal, coaching och andra utvecklingsinsatser.
 14. Lönesamtal, lönesättning och andra belöningsystem som främjar utveckling.
- (Lindelöw 2008: 26).

Lindelöw (2008: 32) menar att människan är vår viktigaste resurs och att en av de viktigaste uppgifterna för organisationer är att knyta till sig rätt personer, låta dem växa med sina uppgifter och underlätta deras utvecklingsprocess. Rekrytering måste bedrivas med hög träffsäkerhet och detta anser Lindelöw kan göras genom vetenskapliga metoder. Här kommer kompetensbaserad personalstrategi in som en överlägsen metod för att rekrytera (Ibid.) och det är av den anledningen som jag här väljer att betona och använda densamme.

Irving (2004) menar att rekrytering är ett slags samspel mellan två parter. Båda dessa parter skall enas och fatta var sitt beslut som skall leda till att en anställning skall uppstå. Detta innebär i sin tur att båda parter måste fatta genomtänkta och välgrundade beslut och det är båda parter ansvar att deras respektive beslut blir korrekta. Dessutom måste dialogen vara

balanserad och jämlik (Irving 2004: 8). I övrigt beskriver Irving rekryteringsförfarandet på ett likartat sätt som Lindelöw (2008: 26; Irving 2004: 29-31).

Olika företag bedriver rekrytering på olika sätt och beroende på vilket företag vi tittar på så kan vi se stora skillnader i hur olika metoder används. Det finns också stora skillnader i validitet mellan olika kriterier och meriter hos kandidater. Ibland talas det om utbildning och erfarenhet som viktiga värden när det kommer till att säkerställa kvaliteten på ens rekrytering. En person som har tillgodogjort sig en utbildning kan väl knappast vara omöjlig att lära saker och ting? Samtidigt bedöms personer som tidigare haft en viss yrkestitel vara bekant med rollen och branschen. Dock visar forskning (Huffcutt & Arthur 1994, Hunter & Hunter 1984, Mabon 2002, Schmidt & Hunter 1998) att utbildning och erfarenhet inte alls måste vara garantier för att en individ är rätt för en position. En universitetsutbildning kan skilja sig åt mellan olika skolor och olika år och den som läser utbildningen kanske inte kan ta till sig den på det sätt som det är tänkt. En student kan ta sig igenom en utbildning med grupparbeten som är betygsgrundande och där studenten själv inte behöver göra särskilt mycket och dessutom kan kunskap glömmas bort eller ändras med tiden. Dessutom skall vi komma ihåg att en person som en gång befinner sig i en roll inte nödvändigtvis kommer att göra ett bra jobb i en liknande roll framöver (Lindelöw 2008: 23), alltså måste inte heller erfarenhet vara en garant för att en person passar i en roll.

Enligt Granberg (2011: 413) innefattar rekrytering “de åtgärder som syftar till att genom anställning tillgodose företagets behov av personal”. Vidare menar Armstrong (2009) att “rekrytering är processen att hitta och anställa de individer som företaget behöver. Urval är den del av rekryteringsprocessen som omfattar att besluta vilken av de sökande eller kandidater som ska erbjudas arbete” (A.a. s. 413).

Granberg (2011: 413) menar vidare att den vanligaste anledningen till att en position blir tillgänglig är att en ny tjänst inrättas, inte är att någon flyttar på sig. Dessutom kan en position fyllas utan att en rekryteringsprocess behöver dras igång - kanske kan någon annan få kompetensutveckling, eller så kan arbetsuppgifter delas mellan flera anställda (A.a., s. 2011: 414).

Alla faktorer som nämns ovan visar hur komplex rekrytering faktiskt är och att tidigare erfarenheter och utbildning inte måste vara det viktigaste, vilket kanske kan förvåna somliga.

Rekrytering kan göras med hjälp av ett stort antal metoder och dessa kan också vara mer eller mindre framgångsrika. Om vi ska sammanställa validiteten, alltså giltigheten, för olika rekryterings- och urvalsmetoder, där index 1,0 används för att beskriva "den perfekta rekryteringen", hamnar arbetsprover högst upp i listan (alltså nära 1,0) tätt följt av färdighetstester och strukturerade intervjuer. Längst ner i listan, inte långt ifrån ett slumpmässigt urval, hamnar antal utbildningsår och yrkeserfarenhet. I mitten finner vi ostrukturerade intervjuer och referenstagning (Lindelöw 2008: 23). Med andra ord så räcker det inte att rekrytera folk som på papperet har rätt utbildning och erfarenhet.

Intervjuer är vanligtvis en viktig del i rekryteringsprocesser men dessa är i dagsläget sällan tillräckligt strukturerade och bygger ofta på standardiserade modeller som används oavsett tjänst. Tillfälligheter styr också i hög utsträckning och hur frågorna utformas i hög grad beroende på situationen. Samtidigt ges en felaktig bild av kandidaten från kandidaten själv och negativa sidor döljs, samtidigt som företaget kanske tonar ner mindre intressanta moment i arbetet eller problem i företagskulturen (Lindelöw 2008: 23). Något som ger ett mycket stabilare beslutsunderlag när vi ska bedöma om en kandidat passar eller inte passar för en roll är att genomföra strukturerade intervjuer. Dessa är utformade utifrån själva tjänsten och samma områden och frågor avhandlas för varje kandidat. Denna typ av intervjuer ger ett mycket ändamålsenligt beslutsunderlag, men kräver en hel del förberedelsearbete, research och behovsanalys före implementering (A.a., s. 24).

Arbetsprover, provjobb eller färdighetstester ger alltså ett adekvat underlag och kan användas i kombination med intervjuer. Dessa är enkla och kostnadseffektiva och ger på grund av sin anknytning till den faktiska tjänsten bra indikationer på hur väl lämpad en individ är för en specifik arbetsroll (A.a., s. 24).

Dagens situation ser inte riktigt ut som den kanske borde enligt resonemanget ovan. Antal utbildningsår, krav på examen på kandidat-, magister- eller masternivå, erfarenhetskrav med mera sätter standarden för hur rekryteringar sköts och begränsad hänsyn tas till aktuell forskning (Lindelöw 2008: 24-25). Det är med andra ord inte allt för våghalsigt att påstå att det hos de som rekryterar finns en kunskapslucka där de metoder som har mindre validitet ges ett större utrymme och de metoder som ger en högre träffsäkerhet inte utnyttjas till fullo.

Rekrytering bedrivs alltså, enligt Lindelöw (2008: 24-25) inte alltid på ett optimalt sätt och det finns en hel del att säga både om vilka metoder som används i dagsläget och vilka som borde ges ett större utrymme. Som nämnts måste individen passa in både i rollen och i organisationen och samtidigt måste både rekryterare och kandidat kunna mötas i ett samspel där båda fattar genomtänkta beslut. Detta är en av utmaningarna som vi skall ta med oss i analysen. Vi tar också med oss begreppet anställningsbarhet som kan användas för att förklara människors möjligheter på arbetsmarknaden, men också som ett mål för en individs personliga utveckling - att göra sig anställningsbar. Härnäst följer ett metodavsnitt med beskrivning av tillvägagångssättet för denna studie.

2.3 Teoretiskt perspektiv: Person-organization fit

Hur bra en person passar in i en viss organisation kan beskrivas med hjälp av begreppet “person-organization fit”, som handlar alltså om förenligheten mellan individer och organisationer, härefter förkortat P-O fit. Detta perspektiv kommer att användas för att förstå hur en organisation och en individ kan matchas ihop.

En persons åsikter, värderingar och personlighet måste passa in i organisationen samtidigt som personen måste kunna tillföra något som organisationen saknar (Kristof 1996: 1-5). P-O fit delas in i *supplementary fit* och *complementary fit*, där “supplementary” handlar om åsikter, värderingar och liknande och “complementary” har att göra med individens förmåga att tillföra något som organisationen saknar (Ibid.) Kristof (1996: 3) menar även att individen och organisationen måste kunna samspela genom *needs-supplies* och *demands-abilities*, där “needs-supplies” betyder att en organisation tillfredsställer en individs behov och ger den det den vill ha. “Demands-abilities” handlar å andra sidan om hur väl en person fyller en funktion, ett behov, hos en organisation (Kristof 1996: 3-4;). P-O fit har tidigare också använts för att förklara matchningsproblem på arbetsmarknaden, bland annat av Johansson & Wahlgren (2012: 3).

6. Metod

6.1 Metodval

Kvalitativa studier lägger ofta betoningen på ord och meningsskapande istället för kvantifiering av insamlad data. Vidare bygger kvalitativ forskning ofta på de uppfattningar som respondenterna ger uttryck för och ger information om begrepp och företeelser, i den sociala verkligheten, som kan ge förklaringar till olika handlingar och beteenden. Dessutom ger kvalitativ forskning ofta möjlighet att studera subjektiva uppfattningar. (Bryman 2011: 341-342; Yin 2013:19; Trost 2010: 25-27; Starrin och Svensson (1994: 19). Dessa utmärkande drag anser jag i sig är argument för att i en sådan här studie använda kvalitativ metod.

Inom kvalitativ forskning används ofta en induktiv metod, “man drar generaliserbara slutsatser på grundval av observationer” (Bryman 2011: 28), för att tolka olika data, det vill säga att generera teorier utifrån insamlad empiri. Insamlade data som används i resultat och analys kommer följaktligen från förstahandskällor i form intervjupersoner och för att fånga deras synsätt och uppfattningar valdes kvalitativ metod. Genom analys av empiri kunde slutsatser genereras vilka sedan låg sedan till grund för resultatet av studien. Den tidigare forskning som använts i form av anställningsbarhet och rekrytering har använts som utgångspunkt för att kunna analysera insamlad data (Bryman 2011: 341-342; Trost 2010: 25-27). För att underlätta den explorativa ansatsen används i studien intervjuer och analys av dessa, vilket ger en förklarande bild av hur rekrytering bedrivs.

Vi kan genom en analys av den typ som görs i denna studie slå fast att vissa företeelser och fenomen finns, varvid vi kan göra en teoretisk generalisering. När det gäller att reda ut om studiens resultat kan sägas gälla i ett större sammanhang behöver vi en annan sorts, mer omfattande, studie. Inom kvalitativ forskning måste inte generaliseringar vara det viktigaste, snarare handlar de om att beskriva och skapa förståelse för hur olika företeelser, fenomen och händelser samverkar (Allwood & Erikson 2010: 104; Patel & Davidson 2011: 29).

Kvalitativ forskning bedrivs i regel med stor variation och det är därför viktigt att den kvalitativt inriktade forskaren noggrant beskriver sitt tillvägagångssätt, för att andra skall

kunna kontrollera hur arbetet har bedrivits. Om så sker kan bilden av vad vi menar, när vi i kvalitativa sammanhang talar om validitet, göras starkare (Patel & Davidson 2011: 109).

6.2 Genomförande

För att samla in data genomfördes sex semistrukturerade intervjuer och en mailintervju. Mailintervjun genomfördes på det sättet av praktiska skäl då det inte gick att hitta tid för personlig intervju. Empirisk mättnad nåddes efter de sju intervjuerna varvid jag bedömde att inga fler behövdes. Denna slutsats drog jag av att intervjupersonernas svar i vissa fall var upprepningar av vad andra hade sagt och att de data som genererades var relevant för undersökningen och enligt min mening gick att arbeta med. Trost (2010: 143-144) menar att i kvalitativa undersökningar har antalet intervjuer inte lika stor betydelse som kvaliteten och graden av variation. Jag har i denna studie lagt fokus på att genomföra högkvalitativa intervjuer istället för att försöka göra så många som möjligt (A.a., s. 143-144). Jag försökte under intervjuerna få intervjupersonerna att känna sig bekväma, men samtidigt att inte bli för personlig.

Intervjuerna genomfördes dels på arbetsplatser och dels i universitetets lokaler. För att kunna genomföra intervjuerna konstruerades en intervjuguide (se bilaga 1) som hade som syfte att fånga så många aspekter som möjligt av intervjupersonernas åsikter, meningar och uppfattningar kring ämnet.

Intervjupersonerna kontaktades via mail eller LinkedIn och tid för intervju bokades. Intervjuerna genomfördes i huvudsak i privata mötesrum vilket garanterade både anonymitet och transparens. En av intervjuerna genomfördes av praktiska skäl i universitetets lokaler, men även då på en avskild plats som var lämplig med hänsyn till intervjupersonens integritet. Själva intervjuerna gjordes utifrån en noggrant utarbetad intervjuguide som konstruerats utifrån de frågor som jag förväntade mig skulle vara relevanta för att få in nyttig empiri. Beroende på hur långa och utförliga svar som gavs behövdes olika många följdfrågor och därför varierade graden av standardisering (Trost 2010: 39, 65-66, 74-75).

Intervjuerna spelades in med en elektronisk inspelningsutrustning vilket skedde med intervjupersonernas godkännande. De ljudfiler som genererades transkriberades därefter och jag var där noga med att få med allt som sades.

6.3 Etiska ställningstaganden

Ett av de svåraste momenten i kvalitativa intervjuer är att behålla professionaliteten. Klimatet måste under intervjun vara så pass gott att den sociala relationen mellan intervjuare och intervjuad är så god att man kan prata om många olika, kanske personliga, saker. Här gäller det för intervjuaren att ha en god respekt för den intervjuades integritet och inte låta honom eller henne känna sig som "en insekt under mikroskop" (Sennett 2004: 37-39; Kvale 2009: 32-33). Detta anser jag att jag uppnådde med tanke på att jag var professionell och inte för personlig.

Innan intervjuerna var jag noga med att poängtera att svaren var anonyma och att de bara behövde svara på de frågor de kände sig bekväma och jag kontrollerade innan intervjun startade att de tyckte att det kändes bra att intervjun spelades in. Dessutom informerade jag dem om att intervjun kunde avbrytas när som helst och att det gick bra att ta tillbaka allt som sagts (Kvale 2009: 78-80; Trost 2010: 123-127).

6.4 Analys

Efter transkriberingen tog kodningsarbetet vid och jag letade efter teman, återkommande begrepp och hur intervjupersonerna uppfattade de mest relevanta ämnena som togs upp. Tematiseringen skedde både utifrån de perspektiv som finns i avsnitt 5, samt genom att nya begrepp och kategorier kom fram. Dessutom plockade jag ut nyckelbegrepp som jag sedermera använde för att hitta röda trådar i vad som hade sagts, varpå kategorisering av dessa skedde. Exempel på kategorier och teman som växte fram var ärlighet, förtroende, varumärke och ansvar. Avslutningsvis skrevs ett memo med en sammanfattning av intervjun. Denna metod genererade ett stort antal intressanta teman, tendenser och begrepp som skulle visa sig bli mycket användbara när resultatet skulle skrivas (Trost 2010: 74-70, 147-149).

Teorin används som ett stöd till den explorativa ansatsen och som ett hjälpmedel för att kunna analysera och förstå den empiri som samlas in.

6.5 Urval

Urvalet var för att bli så heterogent som möjligt personer från olika typer av organisationer. Vissa av organisationerna var privata företag och vissa verkade inom offentlig verksamhet. Detta skapade en bredd eftersom dessa två sorters verksamheter fungerar på olika sätt.

Dessutom valdes ett bemanningsföretag, som ägnar sig specifikt åt rekrytering, ut. Detta skapade en dynamisk databas av intervjupersoner eftersom de hade olika bakgrunder, förförståelser och uppfattningar (Troost 2010: 137-140). Intervjupersoner valdes ut utifrån sin respektive funktion i organisationerna och samtliga jobbar med rekrytering på något sätt. Syftet med detta var i sin tur att få en så stor bredd som möjligt (Bryman 2011: 434). Urvalet går vidare att betrakta som målinriktat eftersom personerna valdes ut för att de var relevanta för forskningsfrågan, vilket jag ansåg dem vara eftersom de hade god erfarenhet från sina respektive områden (Bryman 2011: 434; Troost 137-140).

Nedan följer en definition av vilka personer som har intervjuats och deras yrkesbakgrund och utbildning. Personerna benämns inte med fiktiva namn eftersom jag anser det viktigt att belysa deras respektive funktion i organisationen. Detta bör kunna ge olika perspektiv på de svar som framkommit. Noteras bör att företagsnamnen "Turist 1" och "Restaurang 1" enbart är fiktiva och används för att värna anonymiteten hos de företag som studeras.

- Konsultchef: Konsultchef på bemanningsföretag. Ca tre års erfarenhet av rekrytering och bemanning samt akademisk examen inom HR.
- HRBP 1: HR Business Partner på ett företaget "Turist 1" som verkar inom turistnäringen. Mer än tio års erfarenhet av kvalificerat HR-arbete inom flera olika företag och akademisk examen inom HR och ekonomi.
- HRBP 2: HR Business Partner på ett företaget "Turist 1". Ca tre års erfarenhet av kvalificerat HR-arbete och akademisk examen inom HR.
- Rekryterare 1: Rekryterare på företaget "Turist 1". Ca fyra års erfarenhet av rekrytering på företag inom olika branscher och i olika länder samt akademisk examen inom HR.
- Rekryterare 2: Rekryterare på företaget "Restaurang 1". Ca fyra års erfarenhet av arbetsledning på restaurang och ca ett års erfarenhet av rekrytering.
- Enhetschef: Enhetschef med personalansvar inom offentlig verksamhet. Ca tre års erfarenhet av arbete i offentlig organisation och övrig erfarenhet från konsultbolag. Akademisk examen inom samhällsvetenskap.
- Facklig företrädare: Ombudsman för fackförbund inom LO i Göteborg.

Dessa intervjupersoner har en blandad utbildnings- och yrkesbakgrund och det är därmed rimligt att hävda att resultatet är trovärdigt och användbart. Givetvis hade spridningen kunnat

vara ännu större, både när det gäller branscher och organisationer, och när det gäller faktorer så som klass, kön och etnicitet. En större spridning hade gett ett ännu mer hållbart resultat och jag har därmed anledning att vara självkritisk, även om jag anser att variationen är tillräckligt god för en studie av detta slag.

6.6 Tillförlitlighet

Studien är av explorativ karaktär och har som mål att identifiera centrala fenomen och företeelser som rör rekrytering. Intervjupersonernas heterogenitet både beträffande yrkes- och utbildningsbakgrund och beträffande den bransch som de arbetar inom torde göra studiens tillförlitlighet högre.

Att göra empiriska generaliseringar - applicering av fenomen från en studerad grupp till en större population - utifrån en studie av detta slag låter sig inte göras. Snarare handlar det om att beskriva situationen i ett antal verksamheter och sedan ge rekommendationer, samt att nå en viss nivå av teoretisk generalisering (Patel & Davidson 2011: 109).

I allmänhet bedöms generaliseringar som problematiska i kvalitativ forskning eftersom urvalet sker på ett systematiskt vis - t ex att intervjupersoner väljs ut utifrån sina funktioner. Dock kan kvalitativa studier öka förståelsen av fenomen och, som Patel & Davidson (2011: 110) skriver "vilka variationer som detta fenomen uppvisar i relation till sin kontext" (Ibid.). Om en sådan förståelse uppstår kan generaliseringar eventuellt göras om vi jämför med liknande sammanhang, men annars kan vi sluta oss till att generaliserbarheten minskar när förståelsen ökar (Ibid.). Ett fenomen som upptäckts i ett sammanhang kan sägas förekomma även i andra sammanhang - om förutsättningarna är likadana.

Det är min bestämda uppfattning att en studie som denna på ett önskvärt sätt kompletterar tidigare forskning eftersom den ger ett kvalitativt underlag som baseras på ett antal olika intervjuer, varvid studiens hållbarhet bör betraktas som god inom det valda området.

6.7 Metodologiska överväganden

De intervjupersoner som valts ut inför denna studie har blandande yrkesbakgrunder och utbildningar och verkar inom olika branscher. Detta är enligt min uppfattning en av studiens styrkor - den utgår från ett antal respondenter som kan förväntas ha olika syn på saker och ting varvid studien blir mer heltäckande. Givetvis hade studien varit ännu mer träffsäker om

ett större antal intervjupersoner hade använts, men detta är onekligen något som ligger utanför ramen för denna studie.

Att en av intervjuerna var en mailintervju var givetvis ett problem då detta ger ett sämre underlag - följdfrågor kan inte ställas, sinnesstämningar inte tas hänsyn till med mera - men eftersom samtliga andra intervjuer genomfördes i mötesform anser jag att den insamlade empirin är mycket användbar.

Som alternativ till denna studie hade vi kunnat tänka oss en kvantitativ enkätstudie, där ansvariga rekryterare hade fått svara på vilka metoder de använder vid rekrytering och sedan fått rangordna dem, till exempel utifrån vilken metod de använder i första hand samt vilken de anser är mest träffsäker. Detta hade kunnat ge ett mycket tydligt empiriskt underlag där vi hade kunnat skapa statistik kring hur rekrytering bedrivs. Å andra sidan hade en sådan studie inte fångat centrala aspekter som kommer fram i intervjuer, så som kategorier och teman, till exempel "ärlighet". Att göra både en kvantitativ och en kvalitativ studie ligger emellertid utanför ramarna för denna uppgift.

7. Resultatredovisning

I denna del presenteras till att börja med ett antal kategorier som kom fram och de intervjuade personernas uppfattningar om respektive företag eller organisations rekryteringsprocesser och vad som kännetecknar dem. Vidare presenteras intervjupersonernas syn på hur rekryteringen bedrivs, vilka problem som finns samt hur förbättring av rekryteringsprocesser skulle kunna ser ut. Denna ordning följer de tidigare presenterade frågeställningarna.

7.2 Vilka centrala teman, relaterade till rekrytering, är återkommande hos intervjupersonerna?

Kategorierna växte fram genom analys av det empiriska materialet och många av dem var återkommande i respondenternas svar.

7.2.1 Ärlighet och transparens

HRBP 1 talar upprepade gånger om vikten av ärlighet i rekryteringsprocessen. Hur kandidaten och rekryterarens viljor ska mötas. Här finns en risk att den som söker ett jobb glider på sanningen för att verka bättre lämpad för tjänsten, vilket kan leda till att personen i fråga inte trivs eller presterar när den börjar jobba. Detta specificeras i avsnitt 7.2.5 men kort sagt handlar det om att målet för kandidaten i första hand är att få ett jobb, och att kandidaten därför försöker försköna bilden av sig själv.

Från arbetsgivarens håll finns enligt intervjupersonerna anledning att få tjänsten att verka mer attraktiv än vad den är, till exempel genom att utforma annonsen på ett intresseväckande sätt och inte nämna de delar av jobbet som kan anses tråkiga eller ointressanta. Rekryterare 1 pratar om att skapa rätt förväntningar:

För att vara träffsäker och för att få personer som vill stanna och utvecklas så måste man vara tydlig från början med vad man söker i sin annons, men även att man är tydlig när man ses första gången att ”det är det här vi förväntar oss och letar efter”. Jag tror att det ger mer. Man kan tappa duktiga kandidater eller sådana som har börjat men inte vill fortsätta för att man har kanske marknadsfört en sak som inte stämmer (Rekryterare 1).

7.2.2 Företagets varumärke

Att utforma en annons på ett intresseväckande sätt kan göras av flera skäl, både att företaget vill ha bra sökande till tjänsten och att de vill att de som ser annonsen skall uppfatta företaget

som ett önskvärt ställe att arbeta på. Annonsen går alltså att se som en del i den reklam som ett företag ägnar sig åt. Detta är något som poängteras flera gånger i de intervjuer som genomförts. Företag behöver i dag ofta ta hänsyn till olika grad av konkurrens när det gäller att locka de bästa kandidaterna, enligt intervjupersonerna. Detta är något som inte bara gäller avancerade tjänster utan flera av intervjupersonerna menar att även enklare tjänster kräver de bästa kandidaterna, och dessa måste man locka så att de inte går till en annan arbetsgivare som erbjuder likartade tjänster.

Konsultchefen säger följande om annonsen kontra verkligheten: “Ofta när man går på en intervju så säljer man in sig utifrån annonsen, gör allt rätt, men vad händer nästa gång eller tredje gången, kommer man fortfarande att ha mycket att prata om?”. Med anledning av detta kan det finnas skäl, om än kortsiktiga, för arbetsgivaren att i annonsen avstå från att nämna arbetsuppgifter som kan anses tråkiga och istället lyfta fram vilken härlig gemenskap de har på företaget, eller liknande. Detta kan bli problematiskt när den anställde börjar jobba och ser den “sanna” bilden. Det kan alltså bli ett problem om annonsen inte fullt ut speglar den verklighet som kandidaten stöter på i processen.

7.2.3 Värderingar och attityder

När det handlar om ärlighet och förtroende mellan arbetssökande och arbetsgivare är det värt att nämna hur attityder och värderingar påverkar en persons lämplighet för en viss tjänst. HRBP 1 nämner vissa anställdas svårigheter att anpassa sig till företagets alkoholpolicy som ett exempel på hur värderingar krockar med rådande regelverk. De anställda vill i vissa fall inte ta till sig information om, eller bryr sig helt enkelt inte om hur de skall tänka kring att inmundiga alkohol eller andra droger vilket i vissa fall på företaget Turist 1 har lett till att anställningar upphört. “Det var väl inte så farligt”, har anställda menat samtidigt som det uppdragats att de haft att göra med otillåtna preparat i tjänsten. Detta är enligt intervjupersonen ett problem som måste lösas direkt under rekryteringsprocessen - den som rekryterar har ett ansvar för att skapa ett såpass stort förtroende hos den intervjuade att den kan ta till sig av nödvändiga regler och aktuell information, varvid regelbrott kan undvikas. Alternativt bör rekryteraren kunna fånga upp signaler som kan ge indikationer på att kandidatens attityd eller inställning inte är förenlig med de regler som gäller i tjänsten.

Attityd och inställning hänger också ihop med ärlighet hos kandidaten. HRBP 1 pratar om att skapa en öppenhet:

Om vi pratar om djupt personliga saker där du berättar om dina tillkortakommanden, funderingar kring vad du är bra på eller otillräcklig i och att det förklarar sig i din barndom eller vad det nu är, då är det mer osannolikt att du säger att du inte dricker om du trots allt gör det. Om man skapar en relation i rekryteringssituationen, en personlig relation, så ökar möjligheten att få ärligare svar (HRBP 1).

HRBP 1 har avslutat ett antal anställningar på grund av att de anställda inte följt regler för alkohol och andra otillåtna substanser och HRBP 1 säger att “inte i något fall har de påstått att de inte känner till reglerna. Kanske visste de inte att det var så allvarligt...”. Med andra ord finns det i det aktuella fallet problem när det handlar om arbetstagares attityd och inställning - de bryter mot reglerna fastän de känner till dem.

7.2.4 Ansvar och arbetsfördelning

Flera av de intervjuade rekryterarna talar om chefers ansvar som en viktig del i rekryteringsprocesser. Nuförtiden är det vanligt att chefer lämnar över ansvaret för att rekrytera till en rekryterare, vilket kan te sig logiskt. Problemet med detta, enligt rekryterarna som intervjuats, är att den som rekryterar i de flesta fall inte har lika bra kunskap som en chef kring om hur det faktiskt är att arbeta i en viss roll. Cheferna har ibland själva “jobbat sig upp” och därmed tillgodogjort sig nödvändig kunskap om vad olika roller kräver, vilket kan underlätta när det handlar om att matcha ihop en ledig tjänst med en arbetssökande person. Rekryterare 2 menar att personer på HR kanske inte vet hur det är att arbeta “på golvet”, varvid det blir svårt för den att under en intervju avgöra hur väl lämpad en person är för ett jobb. Därför, anser de rekryterare som intervjuats, är det lämpligt att chefen är med åtminstone i slutskedet av en rekryteringsprocess och dels får säga vad den tycker är viktigt och dels bedöma om kandidaten passar för rollen. Vissa av de som intervjuats upplever att ansvar lämnas över till HR i för stor utsträckning, varvid arbetet inte utförs på ett optimalt sätt eftersom HR inte alltid vet hur det är ute i verksamheten.

Rekryterare 1 menar att själva arbetet går att lära sig snabbt men att lämpligheten mer är något som har att göra med ens personlighet:

Det beror mycket på vad för typ av person man är. Därför hade det inte varit negativt att ha en runda med intervjuer till så att den första rundan görs av en rekryteringsgrupp och den andra gör av chefer. Det vore bra, men det tar längre tid (Rekryterare 1).

Genomgående för de intervjupersoner som i denna studie har fått uttala sig är att de anser att HR-avdelningen fungerar bra som en stöttande funktion som kan hjälpa till att ta fram rutiner och riktlinjer och kanske göra "grovjobbet" i rekryteringen, det vill säga gallra bland ett stort antal ansökningar, ägna sig åt administration och bjuda in kandidater till intervjuer och därmed fungera som ett stöd, men att det är önskvärt att cheferna tar ett större ansvar i själva beslutsfattandet eftersom de kan bedöma vilken personlighetstyp som passar in i verksamheten.

7.2.5 Mål och resultat

HRBP 2 var nöjd med att företaget hade börjat rekrytera på ett effektivare sätt och genom att lägga mindre tid på varje kandidat och därmed snabba på sin process. Detta är givetvis ekonomiskt lönsamt för företaget, men står i motsats till vad den fackliga ombudsmannen menar att medlemmarna anser om korta processer:

Det här med "speedmeeting" har blivit väldigt vanligt speciellt när man ska rekrytera stora grupp på kort tid. Det har vi fått en del synpunkter på att det är inget bra sätt. /---/ Det anses dåligt för att man inte får möjlighet att utveckla sig tillräckligt, det blir för ytligt helt enkelt (Facklig företrädare).

Det kan anses anmärkningsvärt att företagets effektivisering inte uppskattas av kandidaterna, även om syftet snarare var att effektivisera än att göra kandidaterna glada.

Den intervjuade konsultchefen talar också om mål - en stor del av jobbet handlar om att ständigt jaga efter så bra marginaler som möjligt. Konsultchefens citat belyser på ett tydligt sätt hur de ständigt arbetar mot mål:

Jättestort fokus på att rekrytera rätt, men självklart vinstdrivande, fokus på pengar. Mitt mål är alltid att ta ett så lågt pris som möjligt för bra marginal. Måste vara en bra kandidat, kunden måste få det de betalar för. Vinst är på samma nivå som att göra rekryteringar, det väger jämnt i prioriteringen (Konsultchef).

Utifrån de frågeställningar som används i studien övergår vi här kategorier baserade på dessa. Inledningsvis genom en övergripande beskrivning av hur de studerade verksamheterna bedriver sin rekrytering.

7.3 Hur bedrivs rekryteringen inom de studerade organisationerna?

I huvudsak använder de intervjuade personerna och deras organisationer en vetenskapligt förankrad rekryteringsmetodik och de går igenom flera steg som har hög validitet för att bestämma sig för om en person ska anställas eller ej. Hur tillvägagångssättet och rekryteringsförfarandet presenteras nedan och därefter beskrivs vilka metoder som används när rätt person skall utses.

Samtliga intervjupersoner använder annonser för att rekrytera. Dessa annonser besvaras av ansökande som sedan telefonintervjuas i vissa fall, alternativt bjuds in till en personlig intervju direkt. Därefter tar i vissa fall tester och referenstagning vid, alternativt sker även en andra eller tredje intervju. Detta sker i i stort sett samtliga verksamheter som har studerats inför denna studie. Undantaget här är Turist 1 som inte använder referenstagning för alla typer av tjänster.

De flesta intervjupersoner är nöjda med de rekryteringsprocesser som bedrivs i den egna organisationen, men samtidigt uttrycker nästan samtliga att det finns förbättringspotential. Gemensamt för de olika intervjupersonerna är att de anser att rekryteringsprocesser som har en tydlig struktur och som är genomarbetade på ett bra sätt ofta blir mer träffsäkra. HRBP 2 menar att processen inom vissa delar av företaget är väl genomarbetad och strukturerad, medan den i andra delar av företaget är obefintlig. I detta fall kan vi alltså se att rekryteringsrutiner inte har nått alla delar av företaget vilket har givit en ojämn struktur där vissa anställs enligt tydliga regler medan andra rekryteras mindre regelstyrt.

Rekryterare 1 menar att processernas träffsäkerhet har ökat i takt med att fler intervjuer och tester införts men att det alltid kan bli bättre. Vissa av intervjupersonerna på Turist 1 beskriver hur de använder sig av frågeformulär för att sortera ut de kandidater som passar bäst respektive inte passar alls. Detta anses vara en bra metod som är effektiv och fördomsfri.

På ett studerat bemanningsföretag är rekryteringen uppdelad på det sättet att en särskild avdelning är utpekad för att sköta rekryteringar enbart, vilket leder till en hög grad av träffsäkerhet eftersom dessa kan fokusera till 100 % på rekryteringen och inte behöver tyngas ned av administration:

Vi har ju ett rekryteringscenter som sköter processerna i den mån de hinner. Det är ofta studenter, yngre, de som jobbar med det. De är väldigt effektiva, vill lära sig, är snabba och de mäts på effektivitet och tillsättningar. Ett bra sätt att rekrytera (Konsultchef).

I den offentliga verksamhet som studerats rekryterar cheferna själva, men de har samtidigt stöd av HR-avdelningen när det gäller att arbeta fram rutiner och riktlinjer. Cheferna kan dessutom ta hjälp av HR i delar av processerna och sedan ta över själva när de anser det lämpligt. Detta skapar enligt den intervjuade enhetschefen en tydlig och bra struktur som gör att alla vet vad som gäller när det skall rekryteras:

Vi chefer sköter själva rekryteringen av handläggare. HR gör första stegen i processen. Från början - från behovsanalys - vilka kompetenser behöver vi? Hur bemannar vi utifrån det? HR tar fram stödmaterial och gör inledningsskedet av rekryteringen. Vi strukturerar intervjuer själva. Denna modell är bra och fri, vi får välja själva (Enhetschef).

Den fackliga företrädarens uppfattning skiljer sig delvis åt. I deras bransch sker rekryteringen enligt en simpel modell där det räcker att ha papperen i ordning och vara fullt frisk, även om det ställs vissa krav på social kompetens och förmåga till teamarbete. Detta börjar ändras dock och medlemmarna i det aktuella fackförbundet upplever att det numera är vanligare med fler moment i rekryteringsprocesserna.

Rekryteraren på Restaurang 1 menar att det i första delen av deras rekryteringsprocesser räcker med att vara glad, pigg och trevlig och att många går vidare och kanske blir anställda enbart på grund av detta. Denna rekryteringsprocess innehåller i övrigt både individuella intervjuer och gruppintervjuer.

Utifrån denna kortare kartläggning av de studerade verksamheternas rekrytering övergår vi här till frågeställning två som handlar om varför felrekryteringar sker. För att förstå det följer här en beskrivning av intervjupersonernas upplevelser av när det blir fel och varför.

7.4 Hur kan eventuella felrekryteringar inom de studerade organisationerna förklaras?

I de flesta studerade organisationer framkommer det att felrekryteringar sker, dock kan det ha olika orsaker. HRBP 1 menade att det finns en viss problematik gällande öppenheten både hos den sökande och hos arbetsgivaren. Kandidaten kanske inte är helt ärlig med vad den

egentligen vill utan lägger mest vikt vid att anpassa sig för att verka som en person som passar in i den aktuella rollen. HRBP 1 säger:

Själva grunden för att rekrytera är ju ganska svår. Det är två parter som skall enas om att en anställning ska uppstå och ingen av dem, särskilt den sökande, har incitament att vara helt öppen och ärlig med vad den kan eller vill. Man vill ju ha ett jobb, ett bättre än vad man haft kanske, vad man söker sig ifrån, men lämpligheten måste inte ha med det att göra (HRBP 1).

Kandidater som söker jobb är enligt HRBP 1 väldigt angelägna om att få jobbet men har inte alltid funderat tillräckligt mycket på huruvida de kommer att trivas eller ej. En bristande ärlighet kan här leda till att de kanske inte trivs när de väl börjar jobba. Kandidater funderar enligt HRBP 1 mycket över löner, förmåner och liknande men det är sällan som det är detta som får en att trivas utan trivsel handlar mer om företagskultur, kollegor och stämning på avdelningen. "Medvetenheten om motivationsfaktorer" beskrivs av HRBP 1 som låg - den som söker jobb tittar snarare på lön och yrkestitel istället för att titta på kollegor och kultur, vilket kan bli problematiskt längre fram då den som blivit anställd kanske inte trivs och slutar. Dessutom menar HRBP 1 att kandidaterna själva göra bättre research innan de tar ett jobb och ställa sig frågan "är det här ett företag som jag kan tänka mig att arbeta för"?

Den intervjuade enhetschefen pratar om problem i form av en rädsla för att avbryta processer. Enligt enhetschefen finns denna rädsla inom vissa delar av verksamheten vilket kan leda till att fel person blir rekryterad:

Vi är rädda för att avbryta en rekrytering om vi inte hittar det vi vill ha. Jag avbröt nyligen en rekrytering för att jag inte hittade någon bra, det hade blivit en felrekrytering om jag inte hade avbrutit. Nu ska jag själva göra det jobbet istället (Enhetschef).

Samma enhetschef menar också att provanställningar fungerar bra som ett sätt att "testa" anställda och se om de passar i en roll. Dock används inte provanställningar i den aktuella verksamheten, vilket kan vara opraktiskt:

Det blir ju fel ibland, och vi använder inte provanställningar vilket gör att de som är "felrekryterade" är svåra att bli av med. Vi får bara provanställa i särskilda fall. Vi är då fast med personal som visar sig vara mindre bra (Enhetschef).

Den fackliga företrädaren, som hade gedigen erfarenhet både av "vanligt" lönearbete och fackligt arbete menade att "när effektiviteten tar över då uppnår man inte sitt syfte" - det vill

säga att processer som skyndas igenom för att nå budget- eller andra mål inte blir särskilt bra eftersom den som rekryterar inte har tillräckligt mycket tid för att analysera vem de faktiskt har att göra med. Den fackliga företrädarens uppfattning är vidare att den som rekryterar måste ha en gedigen kunskap om den aktuella tjänsten:

Anledningar till felrekryteringar är som vi ser det oftast att de som utför rekryteringen inte har tillräckligt kunskap om verksamheten eller att beställaren av rekryteringen inte har gjort en tillräckligt väl utformad kravspecifikation (Facklig företrädare).

Rekryterare 2:s uppfattning är att de kandidater som söker jobb hos dem inledningsvis är väldigt trevliga och pigga och att de, som tidigare nämnts, ibland går vidare i processen enbart på grund av det, men att de får en annan bild när de sedan kommer ut i verksamheten och ser hur jobbet faktiskt är. Då märker de att det kan vara väldigt fysiskt ansträngande att arbeta på restaurang vilket förvånar många eftersom jobbet marknadsförs enbart som ett "roligt jobb" och besvärliga moment och situationer som kan uppkomma utelämnas i annonsen.

Konsultchefen menar likt HRBP 1 att vissa kandidater gör för lite research innan de söker jobb - de är osäkra på vad de egentligen vill och chansar i viss utsträckning när de söker tjänster. Detta kan dock vara mer eller mindre frivilligt eftersom annonser via bemanningsföretag inte alltid berättar vilket företag de rekryterar till, eftersom företaget (vars rekrytering bemanningsföretaget sköter) ibland vill hålla detta hemligt. Det är inte svårt att förstå att detta gör det besvärligt för kandidater som ska söka jobb eftersom de i vissa fall inte vet vilket företag de söker jobb på och alltså köper (läs: söker) "grisen i säcken" i viss utsträckning. Konsultchefen fick frågan om folk söker "fel" jobb, det vill säga jobb de egentligen inte är intresserade av eller kvalificerade för:

Det händer väldigt väldigt ofta, mycket för att vi inte går ut med företagsnamn i annonsen. Kandidater vet inte vilket företag de söker till eftersom företaget själva inte vill annonsera med namn och logga, så det är klart att folk chansar. Under telefonavstämningen får vi först reda på vad folk egentligen vill. De yngre söker ofta bara för att söka tio olika jobb, de vet inte vad de vill så de testar en massa jobb bara (Konsultchef).

HRBP 1 menade att kandidater gör rätt i att läsa på om företaget innan de söker ett jobb, men hur lätt är detta när annonsen enbart specificerar att tjänsten till exempel är hos en "stor aktör inom detaljhandeln"?

Under intervjuerna kommer det också fram att det är väldigt viktigt att få träffa sina eventuella framtida kollegor innan man bestämmer sig för att tacka ja till ett jobb, till exempel att sitta ner och ta en kaffe, få en rundtur på kontoret och se "hur det känns". Detta är för övrigt något som det inte verkar finnas särskilt mycket forskning kring utan intervjuförloppet anses bäst byggas upp kring själva intervjun i sig, inte möten med kollegor.

Konsultchefen menade vidare att det faktum att olika företag använder olika metoder för att rekrytera försvårar för kandidater. Söker du jobb hos till exempel olika bemanningsföretag kan det skilja sig enormt mellan vad som är det första momentet i rekryteringsprocessen vilket kan skapa förvirring och det kan som kandidat vara svårt att ha många processer igång samtidigt.

7.5 Hur kan organisationerna i studien minska risken för att felrekryteringar sker?

HRBP 2 lyfter fram effektivitetsökningen som en framgång när det handlar om att rekrytera mycket personal på samma gång. Turist 1 hade tidigare ett system där varje person intervjuades individuellt men har nu gått över till att snabbintervjua många kandidater vid samma tillfälle vilket skall snabba på processen. Detta system är mycket fördelaktigt för företaget eftersom de själva inte behöver lägga lika mycket tid på varje kandidat och således använder sin tid bättre vilket blir kostnadseffektivt. Frågan är om det blir rätt i större utsträckning, eftersom kandidaterna själva upplever att de inte får tid att presentera sig tillräckligt. Mer om detta senare.

HRBP 1 talar om ärlighet som ett sätt att skapa en mer ändamålsenlig rekryteringsprocess. Som tidigare nämnts finns det hos kandidater inte alltid en fullständig öppenhet kring vad den vill med sitt jobbsökande utan målet är ofta enligt HRBP 1 "ett gött jobb". Därför förekommer det att kandidater undanhåller information för att passa in bättre i den roll som de har sökt. HRBP 1 anser, som nämnts, att kandidater själva bör göra bättre research och ta reda på mer om företaget och rollen, samt kräva att få träffa kollegor innan de bestämmer sig för att tacka ja till ett jobb. Om så inte sker riskerar folk att hamna på en plats där de inte trivs med kollegor och kultur. Här behövs alltså en större medvetenhet från kandidaternas sida och de behöver fundera över rätt saker, bortse från löner och titlar och ställa sig frågan "vad kommer att få mig att trivas på en arbetsplats?".

Enhetschefen menar att det är praktiskt att använda provanställning för att man då kan göra sig av med den person som inte passar. Det går alltså att säga att risken för felrekryteringar kan öka om inte provanställningar används eftersom det då inte är lika lätt att "göra sig av" med den som eventuellt felanställs. Å andra sidan kanske rekryteringar då avbryts varvid ingen alls rekryteras. Vidare, gällande utbildning, så menar enhetschefen att det inte spelar någon roll om en kandidat har kandidat- eller masterexamen. Enhetschefen nämner istället arbetsprover och djupintervjuer som framgångsrika metoder. Detta stärker den tidigare nämnda forskningen som presenteras i Lindelöw (2008: 23) om rekrytering, som säger att antal utbildningsår har mycket låg validitet, samtidigt som arbetsprover och djupintervjuer har hög validitet.

Rekryterare 1 anser att träffsäkerheten i processerna ökar om det finns möjlighet att träffa chefer under processen, alternativt om cheferna själva håller i en del av processen. Detta beror på att cheferna är de som vet mest om hur det faktiskt är att arbeta i en verksamhet och de är därför bäst lämpade för att förbereda en kandidat på hur jobbet ser ut och därmed att skapa rätt förväntningar. Introduktionen är också en viktig del av rekryteringsprocessen, tycker rekryterare 1. Den som anställs måste få en tydlig och gedigen introduktionsprocess som förbereder den nyanställde på vad som komma skall. Den som introduceras väl har alltså större möjligheter att sedan göra ett bra jobb och passa in i rollen. Introduktionen nämns också som ett viktigt steg i den tidigare nämnda tolvstegmodellen för rekrytering, vilket stämmer överens med uppfattningen hos rekryteraren.

Flera av de intervjuade personerna talar om vikten av att kravprofilen fastställs på ett korrekt och noggrant sätt, eftersom detta ökar träffsäkerheten när det handlar om att matcha rätt person med en viss yrkesroll. Eftersom Granberg menar att det är vanligare att en rekryteringsprocess startas för att en ny tjänst skapas, snarare än att någon befintligt anställd flyttat på sig (se avsnitt 5.2), torde det vara av stor vikt att lägga tid på kravprofilen. En befintlig person som har tjänsten i dagsläget kan förklara vad den handlar om och vad som krävs, men om ingen sådan finns blir det viktigare att fundera ordentligt över vad den nya tjänsten skall ha för krav och vem man egentligen letar efter.

Konsultchefen menar att vägen framåt, när kandidaterna väl är inne i processen, handlar om att skapa tydliga målbilder hos dem. Kandidater som söker jobb är som tidigare nämnts inte alltid helt säkra på vad de egentligen vill och chansar i viss utsträckning i sitt jobbsökande.

Därför gäller det att skapa rätt förutsättningar redan under processen och locka kandidaten med att kompetensutveckling och karriärmöjligheter är bonusar som följer med ett annars intressant jobb. Att kunna locka en kandidat med förmåner så som kompetensutveckling kan göra att kandidaten blir mer positivt inställd till rollen varvid trivseln ökar redan under anställningsproceduren.

Som flera av de intervjuade påpekar är det också viktigt att låta den arbetssökande träffa de som i nuläget arbetar på företaget, helt enkelt för att se om han eller hon kommer att trivas med de som kan komma att bli de framtida kollegorna.

Vidare måste den som rekryterar ha stor kunskap om tjänsten som han eller hon rekryterar till. Om så ej är fallet riskerar kandidaten att bli ointresserad och tappa förtroendet för rekryteraren, samtidigt som fel person riskerar att rekryteras. Det handlar också om att skapa ett förtroende mellan rekryterare och kandidat, där kandidaten är säker på att rekryteraren vet vad han eller hon talar om. Rekryteraren å sin sida tjänar på att vara noggrann när det gäller att läsa på om rollen, eftersom det då är lättare att bedöma om en kandidat passar för tjänsten eller ej. Sammanfattningsvis handlar det alltså i hög grad om att ha hög kompetens och en förmåga att skapa förtroende. Som svar på hur vägen framåt borde se ut avslutar vi här med ett träffsäkert citat från den fackliga företrädaren:

Två faktorer som är viktiga är dels att rekryterare måste vara väldigt delaktiga i verksamheten och ha stor kunskap och förståelse om verksamheten på i princip alla plan. De måste även ha en social fingertoppskänsla som är ytterst svår att lära sig. Adderar man dessa två faktorer till den utbildning de flesta rekryterare har så tror jag att antalet felrekryteringar skulle kunna minska (Facklig företrädare).

8. Analys & återkoppling till teori

Hur kan vi förstå intervjupersonernas upplevelser utifrån teori och forskning? Följande avsnitt knyter samman teori med resultat utifrån en analyserande ansats. Här fungerar teorin som ett verktyg för att förstå och förklara det som kommit fram i intervjuerna.

8.1 Anställningsbarhet

Som nämns i avsnitt 2 är anställningsbarhet ett mångfacetterat begrepp som kan ha flera olika betydelser. Ett sätt att se på anställningsbarhet är att resonera kring en individs möjligheter på arbetsmarknaden. Detta är något som är återkommande i intervjuerna när respondenterna behandlar ämnet förtroende och ärlighet. De som söker jobb har, som nämnts, inte alltid incitament att vara helt ärliga med sina mål, och de arbetssökandes mål kanske inte alltid stämmer överens med vad jobbet den söker kräver.

I intervjuerna framkommer flera fall av folk som söker "fel" jobb, det vill säga jobb de inte passar för av olika skäl, och detta går att koppla ihop med begreppet anställningsbarhet som en upplevelse av hur ens egen förmåga ser ut och, som nämns i teorin, en individs möjligheter på arbetsmarknaden. Kantelius (2012: 25) skriver om en individs möjligheter och hur en persons nuvarande position på arbetsmarknaden kan användas som referenspunkt för vart vederbörande är på väg. När en persons kompetens inte stämmer överens med vad organisationen kräver kan den arbetssökande inte vara ärlig. Då uppstår en diskrepans mellan upplevd och faktiskt anställningsbarhet.

Människors strävan efter att göra sig anställningsbara kan slå fel, på det sättet att de tror sig vara mer anställningsbara än vad de är. Exempelvis kan de lägga för stor vikt vid det som de tror gör dem anställningsbara istället för det som i själva verket gör dem anställningsbara. Detta är något som vi ser såväl i forskningen om anställningsbarhet som i intervjuerna - folk fokuserar till viss del på fel saker under intervjuer. Något som kom fram i intervjuerna och som kan kopplas till teorin i detta avseende är personlighet och psykologiska faktorer som kan vara svårt att påverka själv men som alltjämt kan avgöra ens anställningsbarhet (se bl a Mcardle et al: 2007). I intervjuerna framkom att vissa anställda hade "fel attityd", beträffande till exempel alkoholpolicyn. "Fel attityd" eller inställning går att betrakta som en psykologisk faktor och i det aktuella fallet har kandidaten som har problem med alkoholpolicyn uppenbart

en låg anställningsbarhet genom sin felaktiga inställning, något som arbetstagaren själv uppenbart inte upplevde som något problem eftersom hen inte hade velat ta till sig av rådande regelverk.

Enligt Kantelius resonemang i avsnitt 5.1 inbegriper anställningsbarhet sannolikheten att en person får det bättre, sämre eller oförändrat på arbetsmarknaden och enligt vad som framkommer i vissa av intervjuerna strävar vissa arbetssökande efter att få det bättre på arbetsmarknaden, och de strävar därmed efter att öka sin anställningsbarhet. Detta är ett av flera exempel på hur teori och empiri möts varvid förståelsen för fenomenet anställningsbarhet ökar.

Socialt kapital kan också avgöra anställningsbarhetsgraden och en del andra personliga egenskaper, så som social färdighet, kan ha en betydelse för hur anställningsbar någon är. Det som kom fram i intervjuerna kan förstås om vi tittar på teorierna om anställningsbarhet utifrån Kantelius (2012). I intervjuerna beskrivs som nämnts attityder och inställning till arbetet, samt att man ska vara "rätt person", som en avgörande faktor för hur bra en individ passar in på en arbetsplats. I Kantelius (2012: 25) hävdas att de personliga egenskaper som kan ligga till grund för hur en person beter sig, personens attityd till exempel, kan vara svåra att ändra på vilket kan begränsa anställningsbarheten.

8.2 Rekrytering och kompetensförsörjning

Enligt vad som framkommer i intervjuerna rekryteras medarbetare i de olika organisationerna på liknande sätt, vilket ofta kan förstås med hjälp av det som finns skrivet om rekrytering. I regel stämmer förfarandet överens med både hur Lindelöw (2008: 26) och Irving (2004: 29-31) beskriver ett rekryteringsförfarande, även om avvikelser förekommer. Till exempel är introduktionen väldigt olika på de olika arbetsplatserna och de flesta intervjupersoner uttrycker att introduktions-biten är väldigt viktig, även om den inte alltid är den del av rekryteringen som det läggs mest fokus på. Som Lindelöw (2008: 22) menar (se avsnitt 5.2) är introduktionen av de anställda ett viktigt moment, vilket även de intervjuade personerna verkar hålla med om.

Intervjuerna som genomförs i de studerade organisationerna är oftast, men inte alltid, av kompetensbaserad modell där frågorna utgår ifrån vad tjänsten har för kvalifikationskrav. Detta går att tolka som att den kompetensbaserade intervjumetodiken idag är relativt

väletablerad och företag och organisationer förstår i hög grad vikten av att genomföra intervjuer på ett för tjänsten passande sätt.

Vi kan se exempel på hur teori och empiri möts om vi tittar på Irving (2004: 8), som menar att rekryteringen är ett slags samspel där två viljor måste mötas, och att arbetsgivares och arbetstagares beslut måste vara väl genomtänka. Detta är i linje med HRBP 1:s beskrivning av rekrytering som en svår process där två parter skall enas och att det kan bli ett problem om en av dem inte är tillräckligt ärlig med vad den vill. HRBP 1 menar vidare att det är av stor vikt att en persons åsikter och värderingar passar in i företaget, vilket ligger i linje med Kristofs begrepp "person-organization fit" som nämns i teoriavsnittet, samt Kantelius diskussion om anställningsbarhet. De menar att en persons anställningsbarhet och förmåga att passa in i en organisation kan ha att göra med personliga egenskaper, vilket alltså enligt HRBP 1 är viktigt.

Empiri möter teori på ett tydligt sätt när vi beaktar Person-organization fit-begreppet. Det förklarar på ett tydligt sätt hur samspelet individ-organisation kan se ut, där en individ måste ge organisationen något den saknar och organisationen måste fylla en funktion för individen. Jag menar att begreppet är användbart men att det i dagsläget inte kan förklara alla individ-organisation-samspel, eftersom många av dem bygger på att individen gör mer för arbetsgivaren än den får tillbaka, till exempel att på grund av hög konkurrens tvingas ta ett arbete som ligger under ens kvalifikationsnivå. I sådana lägen sker inte något direkt samspel av det slag som P-O fit-teorin förespråkar varvid teorins användbarhet minskar.

Den forskning som jag tidigare hänvisar till i form av Huffcutt & Arthur et al (1994) ger arbetsprover som rekryteringsmetod hög validitet. I form av empiri kan vi dock se att det enbart är en av intervjupersonerna som har erfarenhet av att använda arbetsprover i sin verksamhet. Produkten av detta kan sägas vara att organisationerna i studien rekommenderas att i högre utsträckning använda arbetsprover på grund av deras höga validitet. Huffcutt & Arthur et al (1994) menar vidare att referenstagning inte har särskilt hög träffsäkerhet, trots det är det många som fortfarande använder det. Referenstagning används av samtliga av de företag och organisationer som studerats i denna undersökning. Det går att diskutera referenstagningens ändamålsenlighet - vissa av intervjupersonerna uttrycker att referenstagning "enbart kan ge minus, aldrig plus", att det bara bekräftar det man redan vet samt att det är väldigt tidskrävande. Vissa intervjupersoner menar att det inte hade varit

orimligt att släppa referenstagningsmomentet helt och hållet och istället lägga mer tid på intervjuerna. För de flesta intervjupersoners företag är det dock inte aktuellt i nuläget.

Alltså används referenstagnning i hög utsträckning trots att de flesta verkar vara överens om att det inte ger särskilt mycket. Detta är intressant att fundera över. Används av gammal vana och är metoden så etablerad att det är svårt att sluta använda den? Beror det rentav på okunskap? Klart är att medvetenheten om referenstagnningens betydelse är relativt stor, och vi kanske kan få se en förändring framöver där andra moment ges större utrymme. Flera av intervjupersonerna uttrycker att referenstagnning inte ger så mycket, vilket är i linje med den forskning som presenteras i Lindelöw (2008: 23) som menar att referenstagnning har låg validitet.

Den forskning som bedrivits om olika rekryteringsmetoder ger referenstagnning en låg validitet, och det vore å ena sidan därför rimligt om det användes i mindre utsträckning. Å andra sidan måste vi inte lita till 100 % på just den forskningen utan kan se att den som upplever referenstagnningen som tillförlitlig förmodligen har anledning att tycka så och med ro kan ägna sig åt det.

Det som Lindelöw (Ibid.) skriver om att rekrytering inte alltid bedrivs på ett optimalt sätt stärks också av vad som kommer fram i intervjuerna, där det i vissa fall nämns att referenstagnning och utbildningskrav är viktigt. Med andra ord finns det, precis som Lindelöw menar, mycket att arbeta med för att nå en träffsäker rekrytering. Det som kom fram i intervjuerna kan förstås om vi tittar på vad Lindelöw (Ibid.) menar är viktigt i rekryteringssammanhang och var fokus bör ligga - på bland annat djupintervjuer och om möjligt arbetsprover. De studerade organisationerna bör fortsätta att utveckla sin rekrytering i linje med relevant forskning.

Hur många år som någon har utbildat sig på universitet eller högskola har enligt den forskning som presenteras i Lindelöw (2008: 23; Huffcutt & Arthur 1994, Hunter & Hunter 1984, Mabon 2002, Schmidt & Hunter 1998) mycket låg validitet när det gäller hur bra en person passar i en yrkesroll. Trots att masterexamen inte är ett krav krävs det i dagens läge ofta minst kandidatexamen för att kunna söka vissa jobb, något som ofta bekräftas i intervjuerna. Den som funderar på att läsa en masterexamen för att göra sig mer anställningsbar gör därmed rätt i att fundera lite extra. Flera av intervjupersonerna uttrycker att det inte ska spela någon roll

om en person har en kandidat- eller masterexamen när det gäller att bedöma vederbörandes lämplighet, men att utbildning ofta är ett krav ändå. Det som sades i intervjuerna kan förstås om vi tittar på vad forskningen från Huffcutt & Arthur m fl säger om antal utbildningsår - det spelar en mycket liten roll när det handlar om att bedöma en persons lämplighet för ett arbete.

Viss forskning (Lindelöw 2008: 23) menar att färdighetstester är kostnadseffektiva för att avgöra om en person passar för ett jobb. Trots det används de bara i viss utsträckning enligt den empiri som samlats in i denna undersökning. Det går att påstå att företag och organisationer hade tjänat på att använda sig mer av färdighetstester, på grund av deras höga validitet och på grund av att flera av intervjupersonerna uttrycker kostnadseffektivitet som ett mål.

Den tidigare nämnda kunskapslucka som finns mellan vilka metoder som det läggs mest fokus på och vilka metoder som ger den mest träffsäkra rekryteringen bekräftas delvis i intervjuerna. Flera intervjupersoner menar att det krävs erfarenhet och utbildning för att kunna söka vissa tjänster, vilket alltså enligt forskningen inte har samma relevans. Flertalet av intervjupersonerna lägger dock mest fokus vid de mest träffsäkra rekryteringsmetoderna och därmed kan de anses ha tagit till sig av nya rön och de bedriver i regel en vetenskapligt förankrad rekrytering.

9. Slutsatser

När vi nu sett hur relationen mellan studiens resultat och teori ser ut, passar det bra att sammanfatta resultaten i form av svar på frågeställningar.

9.1 Sammanfattande svar på frågeställningar

9.1.1 Vilka centrala teman, relaterade till rekrytering, är återkommande hos intervjupersonerna?

De teman som framkommit är ärlighet och transparens, företagets varumärke, värderingar och attityder, ansvar och arbetsfördelning samt mål och resultat. Dessa presenteras detaljerat i avsnitt 7.

9.1.2 Hur bedrivs rekryteringen inom de studerade organisationerna?

Vanligtvis är rekryteringen HR-avdelningens ansvar eftersom de som arbetar med personalfrågor även anses vara bäst lämpade för att rekrytera. Inom den offentliga verksamhet som studerats har cheferna ett större ansvar men kan ta hjälp av HR om så behövs.

Konsultchefen beskrev att deras verksamhet var uppbyggd kring en särskild rekryteringsavdelning som bara ägnade sig åt detta, medan deras kollegor skötte den operativa och löpande verksamheten. Överlag kan vi alltså sluta sammanfatta det som att HR i dag har huvudansvaret för att rekryteringen blir rätt, även om de i vissa fall kan ta hjälp av chefer.

I samtliga organisationer används varianter av Lindelöws "12 steg för en lyckad personalförsörjning" eller av Irvings rekryteringsförfarande (Lindelöw 2008: 26; Irving 2004: 29-31). Dessa tolv steg inkluderar även introduktion och lönesättning, något som i denna studie av utrymmesskäl inte kunde studeras djupare, men i stort sett verkar denna modell vara något som används i dagsläget.

I övrigt används i regel annonser, telefonintervjuer, personliga intervjuer, eventuellt tester och referenstagning. Detta varierar givetvis mellan de olika organisationerna men överlag går de studerade organisationerna efter ungefär samma mall när deras kompetensförsörjning skall tillgodoses.

9.1.3 Hur kan eventuella felrekryteringar inom de studerade organisationerna förklaras?

Flera teman är återkommande när det handlar om varför det ibland blir fel. Ärlighet och förtroende - på det sätt att kandidaten kanske inte är öppen eller ärlig kring sin kompetens eller personlighet eller att annonsen inte stämmer överens med hur det är i verksamheten. Företagets varumärke - har också att göra med ärlighet men här mer specifikt att en del i att annonsera för en tjänst också har att göra med att företaget vill göra reklam för sig själva, varvid annonsens egentliga syfte ibland kommer i skymundan.

Värderingar och attityder - kandidater som anställs vill, kan eller lyckas inte ta till sig vilka regler som gäller kring till exempel alkohol, vilket kan bero på fel attityd hos kandidaten. Detta kan också ha att göra med hur arbetet skall bedrivas - kandidaten kanske helt enkelt inte passar i den aktuella företagskulturen, vilket också har att göra med ärlighet hos både kandidatern själv och den som rekryterar.

När det gäller mål och resultat så kan vi se att effektivitet ibland blir ett mål i sig varvid noggrannheten får stå åt sidan. Ett företag som skall rekrytera så effektivt som möjligt, i det aktuella fallet i form av så kallade "snabbintervjuer", lyckas inte få tillräcklig kunskap om den kandidat som intervjuas eftersom tiden är så knapp, varvid risken för att personen i fråga inte är rätt för tjänsten ökar markant. Mål- och resultatkrav kan också leda till att rekryteringar som kanske borde avbrytas på grund av att ingen lämplig kandidat hittas, fortsätter och slutar med en felrekrytering.

9.1.4 Hur kan organisationerna i studien minska risken för att felrekryteringar sker?

En tydlighet och ärlighet i annonsen lyfts fram i flera intervjuer. Detta skulle kunna öka företagets möjligheter att locka rätt kandidater eftersom de som då söker tjänsterna faktiskt har en kompetens och personlighet som stämmer överens med vad som behövs i verksamheten. Annonsen måste skrivas med stor noggrannhet och den som gör detta bör innan annonsen skrivs läsa på om och gärna vara med i den verksamhet som det gäller.

Rätt förväntningar måste skapas, och detta gäller båda parter. Även om ett jobb stundtals kan vara väldigt roligt kan det också vid tillfälle vara tråkigt, och det kan hända att ett jobb som genom sin annons marknadsförs som en aktivitet där man står och skojar med sina kollegor

dagarna i ända i själva verket i huvudsak innebär att utföra en mindre rolig arbetsuppgift, som att städa. Diskrepansen mellan hur annonsen framställer tjänsten och hur det i själva verket är kan här bli ett problem och leda till felrekrytering. Det är också av stor vikt att rekryteringar där ingen lämplig kandidat hittas avbryts i tid för att kompetensförsörjningen ska kunna tillgodoseas på annat håll, till exempel genom att någon annan får andra arbetsuppgifter.

Djupintervjuer som genomförs på ett noggrant och tydligt sätt, men med en viss semistrukturering, anses överlag vara den bästa intervjumetoden, vilket stämmer överens med vad vi kan läsa i teoriavsnittet. Kandidaterna måste få en chans att presentera sig ordentligt och lyfta fram sina unika kvaliteter, samtidigt som arbetsgivaren noggrant måste reda ut om personen passar för rollen. Frågorna som ställs under intervjun måste, utöver ett par standardfrågor, vara utformade på ett unikt sätt för varje tjänst. De exakta arbetsuppgifter som en person utför i en yrkesroll måste översättas till kvalitativa frågor vars syfte är att reda ut om en person i begrepp att gå vidare i en process faktiskt vet vad jobbet handlar om och kommer att passa för uppgifterna. En noggrann kravspecifikation måste göras och rekryteraren måste vara väl påläst om den tjänst som han eller hon rekryterar till.

Vidare tycker vissa av intervjupersonerna att arbetsprover är en träffsäker metod, vilket också stämmer överens med rådande forskning. Antal utbildningsår och referenstagning döms däremot ut som icke-ändamålsenliga metoder, vilket också stämmer överens med den teori som används i denna studie. Överlag kan vi alltså se att de som intervjuats verkar ha en relativt vetenskaplig bild av hur rekrytering bör bedrivas, även om avvikelser så klart finns.

9.2 Förslag på vidare forskning

Vidare forskning hade som nämnts kunnat handla om mer djupgående studier kring vilka rekryteringsmetoder som i dagsläget används, gärna i form av en enkätundersökning som med fördel kunde besvaras av ett antal nyckelpersoner inom rekrytering i stora organisationer. Detta hade givit oss en mer heltäckande bild av hur rekrytering bedrivs och vilka organisationer som använder vilka metoder.

10. Diskussion

Beträffande resultatet av studien så går det att påstå att det på ett sätt inte är förvånande, men samtidigt att vissa överraskningar visade sig. Att rekryteringen som bedrivs i de studerade organisationerna i hög grad är vetenskapligt baserad ser jag inte som särskilt konstigt, eftersom majoriteten av de intervjuade personerna har akademisk utbildning och således har tränats i att ta till sig fakta och vara källkritiska. Dessutom har flera intervjupersoner utbildningen inom HR-området och har således genomgått personalrelaterad utbildning. Vad som kanske kan anses något förvånande är användningen av vissa moment i rekryteringsprocessen och dessa moments bristande validitet (exempelvis referenstagningar). Kännedomen kring vissa moments validitet förefaller helt enkelt inte vara tillräckligt hög.

Resultaten av denna studie kan fungera som referenspunkt för hur vidare forskning skulle kunna bedrivas och vad som vore intressant att studera vidare. När vi nu vet hur det på ett övergripande sätt ser ut i ett antal verksamheter kan ämnet studeras djupare varvid vi kan ta avstamp i vad som framkommit i denna studie.

För att ytterligare återknyta till ursprungsproblemet så förefaller rekryteringsproblem bero på olika saker. Dels, som vi har sett, så missuppfattar vissa arbetssökande sin egen anställningsbarhet, till exempel genom att söka ett jobb som de inte passar för. Dessutom verkar folk i viss utsträckning söka fel jobb, och det kan tänkas att vissa arbetssökande hade haft nytta av en bättre kunskap kring hur man söker jobb. Samtidigt finns det problem hos de som rekryterar på det sättet att de inte till fullo använder de bevisat bästa rekryteringsmetoderna. Kostnaderna för felrekryteringar har utifrån vad som studerats i denna uppsats, orsaker som både ligger hos individer och i organisationer. Om dessa kan mötas och tillsammans ta sitt ansvar för att söka rätt jobb respektive att använda rätt metoder, kan vi nå en minskad mängd felrekryteringar.

Ur ett samhällsperspektiv är det intressant att fundera över hur felrekryteringar uppkommer och hur de kan avhjälpas, så att vi kan nå en större effektivitet i verksamheter. Skälen till studera ämnet vidare och komma fram till mer heltäckande resultat kan vara flera. En effektivare rekrytering kan ge ekonomisk vinst för företag och organisationer, samtidigt som vi kan beakta det personliga perspektivet. Arbete är en stor del av många liv och borde därför fyllas med så meningsfull aktivitet som möjligt, vilket jag menar är lättare om rätt person i

högre utsträckning är på rätt plats. Förbättrad psykosocial hälsa torde vara ett mål för alla verksamheter, och att vara i rätt yrkesroll är något som jag menar kan bidra till detta.

Lindelöws teorier om hur rekrytering bör bedrivas ger en heltäckande bild av själva tillvägagångssättet, men frågan är om Lindelöws 12-stegsmodell måste vara rätt väg att gå. I dagsläget finns det rekryteringsföretag som har vänt på processen och har sina färdighetstester först, vilket ska minska diskrimineringen eftersom testerna är objektiva. Den forskning som finns inom rekrytering verkar i regel bygga på att de olika momenten görs i en särskild ordning, vilket kanske inte måste vara det bästa med tanke på risk för omedveten eller medveten diskriminering.

10.1 Arbetsvetenskaplig relevans

Ett av arbetsvetenskapens mål kan vara att fördjupa förståelsen av arbetsmarknaden. De som förvärvsarbetar, och därmed är en del av arbetsmarknaden, har sannolikt rekryterats, och därmed går det att påstå att förståelse för rekrytering är en tårtbit i den större förståelsen av arbetsmarknaden. Här kan arbetsvetenskapen användas som en väl lämpad vetenskaplig disciplin med vars forskning det går att skapa en större förståelse för rekrytering på en bredare, samhällsrelaterad basis varvid företag och organisationer själva kan nå en mer ändamålsenlig verksamhet. Arbetsvetenskapen har som ämne nytta av att skapa en större förståelse av arbetsmarknaden och det är i denna förståelse som vägen mot ökad kompetens kan börja.

11. Litteratur- och källförteckning

11.1 Litteratur

Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page

Berglund, Gun & Fejes, Andreas (red.) (2009). *Anställningsbarhet: perspektiv från utbildning och arbetsliv*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008) "Job insecurity and employability among temporary workers: a theoretical approach based on the psychological contract", In: Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (eds.) *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge university press.

Granberg, Otto (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8., [rev. och utök.] utg. Stockholm: Natur och kultur

Huffcutt, A I & Arthur, W (1994). Hunter & Hunter (1984) revisited: *Interview validity for entry level jobs*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 581-595.

Hunter, J E & Hunter, R F (1984). The validity and utility of alternate predictors of job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.

Irving, Knut (2000). *Anställa rätt: [-är att använda rätt metodik för att anställa rätt person ...]*. Stockholm: Typoform

Johansson, Anders & Wahlgren, Christoffer (2012). *Rekrytera rätt, En studie om rekrytering med fokus på matchning av individ och organisation*. Kandidatuppsats. Halmstad: Högskolan i Halmstad/Sektionen för hälsa och samhälle <http://hh.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A546184&dsid=-5293> (hämtad 2016-05-19)

Johnson, Anders (2010). *Hyrt går hem: historien om den svenska bemanningsbranschen*. Stockholm: Informationsförlaget

Kantelius, Hannes (2012). *Inhyrningens logik: konsekvenser för individ och organisation*. Diss. (sammanfattning) : Göteborg : Göteborgs universitet, 2012

Kristof, A. (1996). *Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications*. *Personnel Psychology*; 49, 1; 1-48.

Lindelöw, Malin (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur

Mabon, H (2002). *Arbetspsykologisk testning - om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Schmidt, F L & Hunter, J E (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red.) (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, B. (2011) "Competency development and career success: The mediating role of employability", *Journal of Vocational Behavior*, 79(2): 438-447

Yin, Robert K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

11.2 Internetkällor

Bengtsson, Mattas. *Examensarbetets innehåll och struktur I*, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

<https://gul.gu.se/courseId/72193/node.do?id=33080980&ts=1459258065920&u=1488664911> [hämtad 2016-05-18]

"Unemployment rate by sex and age - monthly average, %", Eurostat, 2016-05-10, (hämtad 2016-05-14) http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE_RT_M

"10 snabba tips – så vässar du ditt CV", Hanna Larsson, Metro 2015-11-17 <http://www.metro.se/nyheter/10-snabba-tips-sa-vassar-du-ditt-cv/EVHoas!07cqBLutZmBk/> [hämtad 2016-03-10]

"Människor har eget ansvar för att bli anställningsbara", Stefan Löfven och Magdalena Andersson, DN Debatt 2012-04-17 <http://www.dn.se/debatt/manniskor-har-eget-ansvar-for-att-bli-anstallningsbara/> [hämtad 2016-02-20]

Nationalencyklopedin, konsult. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/konsult> [hämtad 2016-04-29]

Svensk författningssamling 1982:80. *Lag (1982:80) om anställningsskydd*. Regeringskansliet / Lagrummet.se https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-198280-om-anstallningss_sfs-1982-80/ [hämtad 2016-05-16]

Unionen, *Provanställning*. <http://www.unionen.se/rad-och-stod/provanstallning> [hämtad 2016-05-02]

Unionen, *Anställningsformer*, <http://www.unionen.se/rad-och-stod/anstallningsformer> [hämtad 2016-05-02]

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Rekrytering

- Hur ser du på ditt företags rekryteringsprocesser? Hur effektiva, ändamålsenliga och smidiga är de? Hur ser det ut jämfört med andra?
- Hur ser du överlag på den personal som anställs hos er - i vilken utsträckning är den tillräckligt kompetent?
- Vilka synpunkter har de anställda haft på sina egna rekryteringsprocesser?

Personalpolitik

- Enligt vad du vet, hur väl trivs personalen?
- Vilka synpunkter har de anställda haft på sina egna rekryteringsprocesser?
- Vilka problem finns med personalen, som skulle kunna ha att göra med vem som anställs?
- Hur hanteras problem med personal – t ex om någon inte trivs, oklara roller etc.?
- Hur ser introduktionen för nyanställda ut?

Mål och resultat

- Hur högt prioriterat anser du att det är, inom bolaget, att rekrytera och introducera anställda på rätt sätt?
- Vilka problem tror du kan uppkomma om felrekryteringar sker?
- På vilka sätt har kompetensförsörjningsstrategierna förändrats under den tid som du varit i bolaget?
- På vilket sätt tror du att bolaget hade tjänat på att ha mer ändamålsenliga rekryteringsmetoder?

Bilaga 2: Definitioner

Provanställning och tillsvidareanställning

Provanställning används i det inledande skedet av en anställning och får inte vara mer än 6 månader lång. Tanken med en provanställning är att den skall övergå i en tillsvidareanställning och den är de facto en visstidsanställning. Tanken med en provanställning är, som namnet skvallrar om, att en arbetsgivare skall få prova att ha en anställd i ett halvår innan han eller hon anställs "på riktigt", det vill säga tillsvidare. Denna typ av anställning kan avslutas både från arbetstagarens och från arbetsgivarens håll utan att något särskilt skäl anges. Efter en provanställning övergår anställningen automatiskt i tillsvidareanställning om inget annat sker (Unionen, Riksdagen).

En tillsvidareanställning kallas ofta "fastanställning". Tillsvidare betyder, helt enkelt, att anställningen gäller tills vidare och den löper på så länge ingen part säger upp den. En tillsvidareanställning har ofta uppsägningstid, till exempel två månader (Unionen, Riksdagen).

Bemanningsföretag och rekryteringsföretag

I takt med att bemanningsbranschen blir en allt större aktör på arbetsmarknaden ökar inte bara de olika vägarna en arbetssökande kan få ett arbete - antalet anställningsformer har blivit fler. Ett relativt nytt sätt att vara anställd är som konsult. Egentligen syftar "konsult" på en expert eller rådgivare inom ett visst område (jämför med ordet "konsultation", att "konsultera" någon, det vill säga rådgöra med någon). Konsultrollen har dock blivit mer synonym med någon som helt enkelt är "uthyrd" av ett bemanningsföretag för att utföra ett uppdrag hos till exempel en kund, och detta uppdrag kan vara både mer eller mindre avancerat (ne.se).

Ett bemanningsföretag är ett företag som hyr ut personal åt, rekryterar till eller hjälper till med omställningen för ett annat företag eller organisation. De som hyrs ut kallas ofta för konsulter, oavsett om de har specialistkompetens eller ej. Bemanningsföretag var förbjudna i Sverige fram till 1993 men har sedan dess växt till en betydande aktör på arbetsmarknaden. Vissa företag hyr inte ut personal utan rekryterar enbart direkt till andra företag eller organisationer. Dessa kallas ofta för rekryteringsföretag och ägnar sig inte sällan åt så kallad headhunting eller search-/research-verksamhet, där kandidater istället för att söka själva via en annons söks upp av rekryteringsföretaget för att sedan tas in på intervju (Johnson 2010: 17, 24, 85).

