



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Isabelle Jarlås & Jessica Skagerlind

Rekrytering

Vem får jobbet? Hur resonerar rekryteraren?

Recruitment

Who gets the job? How does the recruiter reason?

Arbetsvetenskap

C-uppsats

Termin: Vårterminen 2018

Handledare: Lars Ivarsson

Karlstad Business School
Karlstad University SE-651 88 Karlstad Sweden
Phone: +46 54 700 10 00 Fax: +46 54 700 14 97
E-mail: handels@kau.se www.hhk.kau.se

Förord

Till att börja med så vill vi ge ett stort tack till vår handledare Lars Ivarsson för allt stöd vi fått under uppsatsens gång. Vi vill även tacka informanterna som tagit sin tid och ställt upp på intervjuer. Det har varit givande och roligt att få ha tagit del av dom personliga berättelserna i intervjuerna, och fått fördjupa oss i ett ämne som vi båda vill arbeta med i framtiden.

Härmed intygas att samtliga delar av uppsatsen har genomförts av Isabelle Jarlås och Jessica Skagerlind med lika uppdelning av arbetsbelastningen.

Karlstad VT 2018

Isabelle Jarlås & Jessica Skagerlind

Sammanfattning

Syftet med vår undersökning är att belysa hur rekryteringsprocessen ser ut, samt vem som i slutändan blir anställd. Det här genom att fokusera oss till bemanningsföretag som arbetar med att hålla i intervjuer med kandidater dagligen. Med denna undersökning vill vi öka förståelsen kring vilka bakomliggande faktorer rekryteraren tar hänsyn till vid anställning av ny personal. Den teoretiska bakgrunden som presenteras behandlar rekryteringsprocessen, samt bakomliggande faktorer som kan påverka processen. För att vi skulle få en förståelse om rekryteringsprocessen och dom bakomliggande faktorerna, valde vi att använda en kvalitativ metod i form av semistrukturerad- samt personlig intervju. Vi ansåg att metoderna komplimenterar varandra bra, och bidrar till ett öppet samt mer dialogiskt samtal med informanterna. Det är sex medverkande informanter från fyra olika bemanningsföretag som ingår i undersökningen.

Resultatet visar att det finns stora likheter i hur själva rekryteringsprocessen ser ut för samtliga informanter. Men att de lägger olika mycket vikt vid bakomliggande faktorer som kan komma att påverka vem som i slutändan blir anställd.

Nyckelord: Rekrytering, hermeneutik, bakomliggande faktorer

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	1
1.2 AVGRÄNSNING.....	1
1.3 DISPOSITION.....	2
2. TEORETISK REFERENS RAM	3
2.1 ANSTÄLLNINGSBARHET.....	3
2.2 REKRYTERINGS PROCESSEN	4
2.2.1 Kravprofil, behovsanalys och befattningsbeskrivning	4
2.2.2 Annonsformulering och mediaval.....	5
2.2.3 Search	5
2.2.4 Ta emot ansökningar och gallring.....	6
2.2.5 Första intrycket.....	6
2.2.6 Intervjutillfället.....	7
2.2.7 Kompletterade bedömningsmetoder och personbedömningar	8
2.2.8 Referensintervjun	9
2.3 UTMANINGAR.....	10
2.3.1 Metoder för urval och rekrytering	10
2.3.2 Utmaning vid rekrytering och felrekrytering	11
2.4 KRITERIER	12
2.4.1 Utbildning	12
2.4.2 Erfarenhet.....	12
2.4.3 Kunskap	13
2.4.4 Kompetens.....	13
2.5 FÖRETAGSKULTUR	15
2.6 KOMPETENSBASERAD INTERVJUTEKNIK.....	15
2.7 RELIABILITET OCH VALIDITET	15
3. METOD	17
3.1 METODVAL	17
3.1.1 Metoddiskussion.....	18
3.2 URVAL.....	18
3.3 INFORMATION OM INFORMANTERNA	19
3.4 SKAPANDET AV INTERVJUGUIDEN	19
3.5 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	20
3.5.1 Intervjuareffekten	21
3.5.2 Intervjumetoder	22
3.6 BEARBETNING AV DATA	23
3.7 FÖRFÖRSTÅELSE.....	24
3.8 FORSKNINGSETIK.....	24
3.9 RELIABILITET OCH VALIDITET	25
4. ANALYS	26
4.1 REKRYTERINGS PROCESSEN	26
4.1.1 Kravprofil och annonsformulering	26
4.1.2 Urval och telefonintervju	28
4.1.3 Ytterligare intervju och referenstagning.....	28

4.2 FÖRETAGSKULTUR	30
4.3 OLIKA KRITERIER	31
4.3.1 <i>Kompetens</i>	31
4.3.2 <i>Erfarenhet</i>	32
4.3.3 <i>Kunskap</i>	32
4.3.4 <i>Utbildning</i>	33
4.4 BAKOMLIGGANDE FAKTORER.....	33
4.4.1 <i>Personkemi</i>	33
4.4.2 <i>Första intrycket</i>	35
4.4.3 <i>Extroverta kandidater</i>	36
4.4.4 <i>Introverta Kandidater</i>	36
4.4.5 <i>Utseendefaktorer</i>	37
4.5 PERSONBEDÖMNINGAR	38
5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION	40
5.1 SLUSATSER	40
5.2 DISKUSSION	42
5.3 FÖR FRAMTIDA FORSKNING.....	42
6. REFERENSLISTA.....	44
BILAGA 1-MISSIVBREV TILL INFORMANT	46
BILAGA 2- INTERVJUGUIDE	47

1. Inledning

En lyckad rekryteringsprocess kan ses som svår, då det är många bakomliggande faktorer som ska hamna rätt. Det handlar om att få rätt person på rätt plats. Organisationer måste få rätt kompetens och kandidater måste hamna i placeringar där de kommer till sin rätta (Lindelöw 2008 s 21). Faktorerna bakom vem som blir anställd kan variera, vissa rekryterare går på magkänsla medans andra går efter strikta verktyg. Innan en anställning sker behöver rekryteraren förutse hur kandidaten ska bete sig i framtiden (Hallén 2005 s 5). Även om du går igenom en rekryteringsprocess noggrant så är det svårt att veta om rekryteraren faktiskt har valt rätt kandidat (Hallén 2005 s 6). Trots problematiken av att veta om rätt kandidat rekryteras, så utgår rekryterare från olika faktorer hos den sökande som gör att den blir anställd.

Intresset och avgränsningen av denna studie blir att undersöka rekryterare på bemanningsföretag då de i sin dagliga verksamhet arbetar med direktrekrytering till organisationer eller bemanning. Då rekryterare inom bemanningsföretag arbetar dagligen med att hitta rätt kandidater till olika tjänster, så ser vi dom som rekrytering och bemannings experter. Vi har intresserat oss för rekryterare från bemanningsföretag, och hur deras syn på bakomliggande faktorer till att en kandidat blir anställd ser ut. Anledningen till vårt intresse är för att vi själva är intresserade av att arbeta med rekrytering i framtiden. Det är ett pussel att matcha ihop kandidat till tjänst, då det ska bli så bra som möjligt för både rekryterare och kandidat. Vi tror därför att det finns många bakomliggande faktorer till varför en kandidat i slutändan får en anställning. Därför kommer vi i denna studie att undersöka vilka faktorer dessa kan tänkas vara.

1.1 Syfte och frågeställningar

I vår studie undersöks faktorerna bakom vem som blir anställd genom olika bemanningsföretag. Syftet med vår studie är att undersöka hur en rekryteringsprocess ser ut från början till slut. Vi vill genom intervjuer undersöka hur rekryterare på bemanningsföretag tänker innan, under och efter intervjun. Det här kommer vi att undersöka och analysera utifrån frågeställningarna:

- Hur ser rekryteringsprocessen ut på ett bemanningsföretag?
- Vilka bakomliggande faktorer tar rekryteraren hänsyn till under rekryteringsprocessen?

1.2 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka hur rekryterare som arbetar på bemanningsföretag resonerar när dom ska anställa ny personal. Anledningen till det är att vi vill fördjupa oss i hela rekryteringsprocessen fram tills att rekryteraren presenterar en kandidat för kunden. Vi har valt att undersöka rekryterare som arbetar med att hitta nya kandidater dagligen, det här för att vi

tror att dom har mer kunskap i vilka faktorer som kan spela roll kring vem som blir anställd. Någon avgränsning till vilka bemanningsföretag vi undersöker har inte gjorts.

1.3 Disposition

Vår uppsats innehåller fem huvuddelar som är indelade i olika kapitel. Nedan redogör vi för dessa kortfattat.

Andra kapitlet behandlar en teoretisk referensram som består av tidigare teorier. Det är lämpligt att redogöra för dessa i och med undersökningens syfte för att läsaren ska få en insyn i ämnet. Detta kapitel består alltså av olika teorier som beskriver rekryteringsprocessen samt bakomliggande faktorer för en anställning.

Det tredje kapitlet beskriver hur tillvägagångssättet för undersökningen sett ut. I kapitlet redogörs det för vilka metoder samt insamlingsteknik som använts, även hur användningen av dessa sett ut. Här tas det även upp en diskussion kring etiska forskningsprinciperna.

Fjärde kapitlet redovisar för det resultat som kommit fram av det insamlade materialet. Här genomförs analyser som kopplas till teorin utifrån citat från intervjuerna som hållits i samband med undersökningen.

I det femte kapitlet redogörs slutsatser där undersökningens frågeställningar besvaras. Sedan följer en diskussion om uppsatsens helhet som en avslutning. Slutligen kommer referenslista samt bilagor.

2. Teoretisk referensram

Syftet är att belysa faktorer som är viktiga för vår studie. För att besvara studien kommer vi att redogöra för de teorier som vi anser är lämpliga för att undersöka ämnet om hur rekryterare resonerar kring vem som blir anställd. Våra intervjuer fokuserar på hela rekryteringsprocessen fram tills att kandidaten blir anställd.

2.1 Anställningsbarhet

Anställningsbarhet är ett begrepp som fått uppmärksamhet under de senaste åren, och de flesta människor kommer aldrig i kontakt med själva begreppet utan dess praktiska tillämpning (Berglund & Fejes 2009 s 27). Begreppet är ständigt i förändring och har olika innebörd beroende på tid och sammanhang. Av den anledningen så är en allmän definition omöjlig. Anställningsbarhet kan definieras som en individs förmåga att få ett jobb, sedan behålla jobbet men även om behov tillkommer skaffa sig ett nytt (Berglund & Fejes 2009 s 71). Anställningsbarhet förstås ofta som en uppsättning kvalifikationer, men kan ur vidare perspektiv även inkludera kompetens och identitetsutveckling. En individs anställningsbarhet innefattar både formella kvalifikationer och påtaglig kompetens, dessa kan exempelvis vara kunskap, förmågor, färdigheter och personliga egenskaper (Berglund & Fejes 2009 s 71). Vi anser att begreppet anställningsbarhet har en koppling till studiens syfte som är att se till faktorerna bakom vem som blir anställd. Det kan i sin tur vara som ovannämnt kunskap, förmågor och färdigheter men även personliga egenskaper. Då studiens syfte är att se till faktorerna bakom vem som blir anställd, så ser vi det som att en kandidat ska vara anställningsbar för rekryteraren.

Begreppet anställningsbarhet är ett populärt samtalsämne i dagens politiska diskussioner. Begreppet fylls med olika innehåll beroende på var och när det används (Berglund & Fejes 2009 s 11). Anställningsbarhet kan kopplas till olika praktiker, så som utbildningar och yrken (Berglund & Fejes 2009 s 12). Begreppet anställningsbarhet har växt från att rikta in sig mot sysselsättningspolitik till att handla om förmågan om att själv se till att vara anställningsbar. Processen kan ses som en förhandling mellan arbetsgivare och arbetstagare där det handlar om graden mellan den personliga friheten och arbetsgivarens behov av att hitta rätt kompetens (Berglund & Fejes 2009 s 19).

Subbu Nisha (2018) tar också upp ämnet anställningsbarhet, då det enligt honom är ett pågående problem. Enligt Subbu Nisha (2018) så handlar det mycket om att det är svårt att matcha kandidater med tjänster. Ofta ställs det allt för höga krav på kandidater i anställningsprofilen som avgränsar antalet sökande. Däremot är arbetsmarknaden mer lättillgänglig för de kandidater som har den utbildning som krävs för det specifika arbetet (Subbu Nisha 2018). Den här teorin blir intressant tycker vi med tanke på vårt syfte, då det måste finnas kandidater att rekrytera som matchar kravprofilen.

2.2 Rekryteringsprocessen

I följande kapitel kommer en teoretisk genomgång göras där vi beskriver de olika delar som kan ingå i en rekryteringsprocess. För att förtydliga har vi delat in kapitlet i sju underrubriker där vi definierar olika teorier inom rekryteringsprocessens olika steg.

2.2.1 Kravprofil, behovsanalys och befattningsbeskrivning

Innan en rekryteringsprocess påbörjas måste organisationen identifiera vad dom har för behov (Lindelöw Danielsson 2003). Förutsättningarna inom organisationer ändras konstant och de måste ses över om organisationen är underbemannad, om dom saknar någon kompetens eller om det helt enkelt behöver ersätta någon som inte ska fortsätta arbeta (Lindelöw Danielsson 2003). Att anställa ny personal är ett kostsamt beslut för en organisation så det är viktigt att se över behovet noggrant. Inom större organisationer är det oftast en rekryteringschef som kollar möjligheten att få anställa ny personal. Det är när organisationen ser över behovet och möjligheterna som en kravprofil ska utformas (Lindelöw Danielsson 2003). I den här kravprofilen ska organisationen ta fram olika krav som kandidaten som ska anställas uppfyller. Det kan till exempel röra sig om krav på utbildning, kompetens eller erfarenheter. Dessa krav ska då vara rimliga utifrån vad kandidaten kan tänkas behöva för att kunna trivas i tjänsten (Lindelöw Danielsson 2003).

Lindelöw Danielsson (2003) tar upp vikten av att utforma en ordentlig kravprofil då den kommer styra följande steg i rekryteringsprocessen. En kravprofil i sin tur är ett sätt för arbetsgivaren att sammanställa den kompetens de eftersöker. Enligt Egemo (2006) gör olika organisationer ofta misstaget att ställa alltför höga krav på kandidater för lediga tjänster. Egemo (2006) menar även att det är viktigt att kraven är realistiska, och rekommenderar att den som tillsätts tjänsten inte har all kompetens som krävs för arbetet. Anledningen till det är för att kandidaten då har möjlighet att se arbetet som utvecklande, och på så sätt trivas bättre (Egemo 2006). Det är ofta som en arbetsgivare radar upp en massa önskemål om vad den nyanställda ska kunna, utan att riktigt se över vad som krävs för tjänsten (Lindelöw Danielsson 2003). Innan en organisation ska anställa en ny person är det viktigt att kartlägga vad organisationen redan har för kompetens, samt vad som saknas eller behöver utökas. I den här processen kan organisationen bland annat se över åldersfördelning samt könsfördelning.

Lindelöw Danielsson (2003) menar vidare att anledningen till att en kravprofil är så pass viktig är för att det inte räcker med att enbart förstå människan för att kunna matcha ihop rätt arbete med passande kandidat. Det krävs även en djupare inblick i vad arbetet faktiskt innebär, även hur företagskulturen är, och om personen kommer passa in och trivas i denna. Lindelöw Danielsson (2003) tar vidare upp att vid en nyanställning borde det läggas ner lika mycket tid på att förstå själva företaget, arbetsuppgifterna och företagskulturen som att förstå människan. Det är först då som det är möjligt att matcha ihop en kandidat och en tjänst på bästa sätt.

Ett annat steg som arbetsgivaren bör göra innan de anställer ny personal är att ta fram en behovsanalys. I vårt fall, där vi kommer gå in mer på rekryterings och bemanningsföretag, är en behovsanalys där det ses över vad kunden behöver från kandidaten. Det handlar helt enkelt om att se över behovet (Lindelöw Danielsson 2003). Anledningen till att det görs en behovsanalys, och senare utvecklar en kravprofil är både för arbetsgivarens samt för den så småningom anställdas skull (Lindelöw Danielsson 2003).

Lindelöw Danielsson (2003) tar vidare upp att det som en organisation söker är någon som ska passa in i kravprofilen, samt någon som vill och kan växa inom organisationen. Innan en annons konstrueras är det viktigt att göra en tydlig beskrivning av tjänsten som organisationen vill tillsätta. Det är det här som kallas för befattningsbeskrivning (Lindelöw Danielsson 2003). Lindelöw Danielsson (2003) förklarar det som att innan organisationen börjar beskriva vad det är för kandidat dom behöver, som framgår i kravprofilen, behöver det förklaras vad arbetet faktisk innebär. I en befattningsbeskrivning ska det därför beskrivas vad det är för arbetsuppgifter samt ansvarsområden som ingår i tjänsten, samt i vilken grad de är viktiga så att arbetet blir utfört på ett så bra sätt som möjligt (Lindelöw Danielsson 2003).

2.2.2 Annonsformulering och mediaval

Att utforma en annons är nästa steg i rekryteringsprocessen (Lindelöw Danielsson 2003). Här ska rekryteraren utgå från den behovsanalys och kravprofil som tidigare utformats. I den ska det framgå vad tjänsten innebär, och vad det är organisationen efterfrågar. Det här görs för att kandidaten ska få en så bra bild som möjligt av vad tjänsten kommer innebära, och för att organisationen bara ska få relevanta kandidater (Lindelöw Danielsson 2003). Det handlar även om att potentiella kandidater som redan har en befintlig anställning, ska lockas av annonsen och kanske vilja byta arbete (Lindelöw 2008). När rekryteraren har formulerat en annons är det dags att bestämma vart den ska publiceras så att potentiella kandidater kan finna tjänsten. Lindelöw Danielsson (2003) tar upp att beslutet om var annonsen ska läggas upp är baserat på vilken målgrupp som arbetsgivaren vill komma åt.

2.2.3 Search

Search innebär att använda kontakter för att hitta arbetssökanden. Genom att låta en searchkonsult bearbeta en viss målgrupp eller sektion av arbetsmarknaden, kan den använda sina kontakter till att hitta rätt arbetssökanden (Lindelöw 2008). Searchkonsulten är ofta branschbaserad men även erfaren, och använder därav sina kunskaper och kontakter för att hitta passande kandidater. Det har blivit vanligt att använda sig av searchkonsulter för att hitta kandidater till nyckelbefattningar, eller specialister inom ett visst område som annars kan vara svåra för arbetsgivaren att hitta (Lindelöw 2008). Bemanningsföretag har ofta databaser med arbetssökande där dom ständigt kan leta efter lämpliga kandidater. För många målgrupper kan detta vara en effektiv rekryteringsmetod som sparar mycket tid för organisationen (Lindelöw 2008). Nackdelen med både searchkonsulter och databaser med arbetssökande är att inte alla

searchskonsulter har fördjupade kunskaper om personbedömning vilket kan leda till att analysen inte blir helt tillförlitlig (Lindelöw 2008).

2.2.4 Ta emot ansökningar och gallring

Det andra steget i rekryteringsprocessen är att ta emot ansökningar (Lindelöw 2008). För att få in ansökningar till utannonserade tjänster är det viktigt att tänka på vad organisationen ger för intryck till kandidaterna. Lika viktigt är det att agera på ett professionellt sätt mot dom som inte blir erbjudna ett arbete. Det är viktigt att agera professionellt mot dom som inte får arbete för att ge ett gott intryck av organisationen för eventuella framtida tjänster (Lindelöw 2008). Egemo (2006) tar även upp vikten av att meddela kandidater som inte fått arbetet i god tid, då de troligtvis lagt ner mycket tid på sin ansökan. Egemo (2006) säger vidare att arbetsgivaren alltid ska tacka för det visade intresset.

När arbetsgivaren har gjort en kravspecifikation är det enkelt att göra en grovgallring, antingen uppfyller kandidaten kraven som ställs i kravprofilen eller inte (Lindelöw Danielsson 2003). Har personerna som söker tjänsten ett strukturerat CV är det lätt att hitta information om vad kandidaten har för erfarenheter, utbildning och kompetenser. Lindelöw Danielsson (2003) menar att vid en grovgallring kollar rekryteraren om personerna exempelvis har körkort eller om det efterfrågas en specifik utbildning i kravprofilen. Egemo (2006) anser att sorteringen av ansökningar brukar ske i tre steg. Det här sättet innebär att kandidaterna delas in i tre grupper beroende på vad de har för kompetens, och hur den stämmer överens med kravprofilen. I den första gruppen *Miniminivå* hamnar de kandidater som ska gallras bort på grund av att de inte har det som krävs för tjänsten. Ansökningen ska därmed skickas tillbaka, och rekryteraren ska tacka för visat intresse. Den andra gruppen kallas för *Önskvärd nivå*, i den här gruppen hamnar de personer som uppfyller kraven samt har ytterligare utbildning eller praktik som är meriterande för den aktuella tjänsten. Det är de kandidater som hamnar i den här gruppen som enligt Egemo (2006) sedan blir kallade till intervju. Tredje och sista gruppen kallas för *Maxnivå*, här placeras de personer som anses vara överkvalificerade för den aktuella tjänsten. Dessa personer kan till exempel ha för hög utbildning som gör att de kanske inte skulle trivas med arbetet som dom sökt. Vid gallringen kan det finnas kandidater som är mellan att inte vara intressanta för tjänsten till att kunna vara det. Rekryteraren ska i sådana fall skicka tillbaka ansökan och meddela att dom inte var aktuella för den här tjänsten, men att dom kan komma att vara det i framtiden. Det här meddelandet kan också innehålla en fråga om att få återkomma om de skulle bli aktuellt för framtiden (Egemo 2006).

2.2.5 Första intrycket

Dougherty et al (1994) tar upp att intervjun är det vanligaste sättet att välja ut kandidater till en ny tjänst. Vidare tar Dougherty et al (1994) upp att intervjun är ett sätt för rekryteraren att bekräfta deras första intryck av en kandidat. Det första intrycket av en person skapas i sin tur så fort människor interagerar med varandra. Rekryteraren kan utifrån en första utvärdering av

kandidaten antingen ha skapat sig en positiv eller negativ bild av personen. Här kan även personkemin spela roll, alltså huruvida rekryterare och kandidat har någon form av personkemi. Personkemi är vidare psykologiska faktorer som förklarar hur vi människor finner oss tillrätta med andra (Nationalencyklopedin 2018). Det här kan i sin tur påverka rekryterarens intryck av kandidaten (Dougherty et al 1994). Kandidaten i sin tur kan då komma att agera beroende på rekryterarens positiva eller negativa bild, vilket gör att de inte blir ett rättvist möte (Dougherty et al 1994). Dougherty et al (1994) studie visar vidare att rekryteraren ställer mer bekräftande frågor till en kandidat som är mer introvert, det i sin tur gör att intervjun tar en mer önskvärd riktning. Vidare fann Dougherty et al (1994) att kandidater som är sämre kvalificerade för en tjänst får svårare och mindre positiva frågor än kandidater som är mer kvalificerade. En introvert personlighetstyp riktar sig mot individen själv och ses som reserverad och eftertänksam. Vidare karakteriseras den introverta av att styras av sina egna värderingar snarare än andras. En extrovert personlighetstyp däremot präglas av att få energi av sociala sammanhang, och har därför inga problem att tala för sig när det behövs. Vidare ses den extroverta som handlingsorienterad och utåtriktad (Nationalencyklopedin 2018).

Williams et al (2014) hävdar att utseende fortfarande är ett viktigt ämne på arbetsmarknaden. Delvis för arbetssökande men även för redan anställda. Williams et al (2014) menar på att arbetstagare med tatueringar och piercingar fortfarande måste ta hänsyn till dessa standarder. Williams et al (2014) menar att tatueringar, färgglatt hår och piercingar kan skrämja kollegor och kunder. Williams et al (2014) berättar samtidigt att det är allt fler anställda som klagat på att arbetsgivaren kräver att man ska täcka sina tatueringar och piercingar. Williams et al (2014) menar vidare att tatueringar och piercingar har blivit allt vanligare, men att frågan om det är accepterat på arbetsmarknaden fortfarande är aktuell.

2.2.6 Intervjutillfället

De kandidater som återstår efter grovgallringen och telefonintervjun är dom som kan vara intressanta för tjänsten. Då är det intervjuer som är nästa steg i rekryteringsprocessen. Intervjuprocessen kan se olika ut men det vanligaste är att man använder sig av två olika intervjutillfällen. Den första intervjun är då en kortare variant som kan pågå i ungefär en timme (Lindelöw 2008). Efter en sådan intervju kan rekryteraren vidare ta ställning till om kandidaten uppfyller de krav som ställts för tjänsten. Informationen vid den första intervjun ger en djupare inblick i det som rekryteraren har fått reda på från CV och personligt brev (Lindelöw 2008). Under det här intervjutillfället är även första intrycket viktigt (Kahlke & Schmidt 2002). Det är då som rekryteraren och kandidaten skapar sig en första bild av varandra. Rekryteraren kan här gå igenom hur hela processen och urvalet kommer att gå till, samt försöka dämpa eventuell nervositet hos kandidaten. Bland annat kan rekryteraren gå igenom hur kraven hänger ihop med tjänsten för att ge kandidaten en bättre bild. Kahlke och Schmidt (2002) tar vidare upp att den första intervjun är ett bra tillfälle för rekryteraren att berätta om vilka ramar organisationen måste hålla sig inom samt vara ärlig om arbetets innehåll, detta för att skapa en så realistisk bild som möjligt.

Hodge (2011) menar att många arbetssökande ofta spenderar mycket tid med att skapa ett CV, men inte gör en lika stor ansträngning för att förbereda sig för själva intervjun. Hodge (2011) menar att man bör söka så mycket information som möjligt om den arbetsplats som de blivit erbjuden en intervju till. Hodge (2011) anser att kandidater bör förbereda sig inför intervjun genom att kunna svara på eventuella frågor som kan ställas. Hodge (2011) menar vidare att kandidaten under intervjun utvärderas på många olika kriterier. Hodge (2011) nämner även att det är viktigt att övervaka hur du svarar på frågor som kandidat. En aspekt av detta kan vara att svara på frågor om sina tidigare anställningar. Men även att vara engagerad i sitt tal och svara aktivt under intervjun.

De personer som kvarstår efter den första intervjun kan komma att kallas till en andra intervju (Lindelöw 2008). Lindelöw (2008) påpekar vikten av att se till kravspecifikationen rekryteraren tog fram för tjänsten när detta urval görs. Det är viktigt att komma ihåg att intervjuerna sker för både rekryterarens och kandidatens skull. Kandidaten behöver få mer information och förståelse om vad tjänsten innebär för att veta om det är något personen vill arbeta med.

2.2.7 Kompletterade bedömningsmetoder och personbedömningar

Rekryteraren måste kanske få ut ytterligare information om erfarenheter, utbildningar eller kunskaper för att kunna få en bredare bild av vilka färdigheter kandidaten besitter (Lindelöw 2008). Intervjuerna kan vidare kompletteras med ytterligare intervjuer eller olika personlighetstester för att garantera att kravprofilen uppfylls.

Dessa tester kan bland annat innehålla (Lindelöw 2008):

- Kunskapstest
- Färdighetstest
- Personlighetsformulär

Vilka metoder som visar sig bäst lämpliga att använda beror på hur kravprofilen ser ut (Lindelöw 2008). Vidare kan dessa test ge olika mycket fördjupning beroende på vad arbetsgivaren vill ha ut av dem (Lindelöw Danielsson 2003). Användningen av arbetspsykologiska test blir allt vanligare i yrkeslivet, och även vanligare i rekryteringssammanhang. Då intervjun är ett komplext verktyg kan det vara smart att komplettera med ytterligare bedömningsmetoder. Ett av testerna som kan användas är färdighets och begåvningsstest som är utvecklade för att gå bakom en persons kunskaper, och istället utvärdera bakomliggande förmågor och förutsättningar. Tanken med färdighetstest är att titta på förmågor som är mer bestående än kunskap. Det innebär förmågor som är förändringsbara och därmed har förutsättningar för att lära sig nya saker (Lindelöw 2008). En annan testmetod är personlighetsformulär, och här finns det inga rätta eller felaktiga svar vilket gör att man mer kan se det som ett formulär. Testet utgår från att se hur personen i fråga ser på sig själv. Med ett personlighetsformulär vill rekryteraren komma åt underliggande

personlighetsdimensioner, det består av ord eller påståenden som personen själv får gradera i hur väl de stämmer eller inte stämmer överens. Frågorna är även formulerade för att få svar på vad som bäst eller sämst beskriver personens sätt att fungera (Lindelöw 2008).

Efter att ha utfört intervjuer så gör rekryteraren återigen ett urval (Lindelöw Danielsson 2003). Lindelöw Danielsson (2003) tar vidare upp att det är nu rekryteraren kollar om den intervjuade verkligen levde upp till sin beskrivning av sig själv. Under intervjun kollar rekryteraren även på hur kandidaten formulerar sig och hur den för sig (Lindelöw Danielsson 2003). Lindelöw Danielsson (2003) tar dock upp att rekryteraren vid denna bedömning ska vara försiktig då kandidaten kan vara väldigt nervös innan och under intervjun. Det behöver alltså inte betyda att personen i vanliga fall inte kan formulera sig väl (Lindelöw Danielsson 2003). För att kunna göra en bra bedömning vid en intervju krävs det mycket erfarenhet och kunskap om människan, rekryterare kan inte bara gå på sin magkänsla (Lindelöw Danielsson 2003). Om en person är lik en själv är det lättare att tycka om personen, och om det är någonting rekryteraren ogillar med personen är det lättare att inte tycka om den. Den här tankegången sker trots att det inte har någonting att göra med hur väl personen skulle utföra ett arbete (Lindelöw Danielsson 2003). En organisation behöver dock mångfald, och olika egenskaper gör att en grupp kan komplettera varandra (Lindelöw Danielsson 2003). Det finns därför en stor risk med att anställa personer som bara påminner om en själv, och händer detta bör rekryteraren och chefen tänka över hur deras process verkligen ser ut (Lindelöw Danielsson 2003). När det senare är dags att göra det slutgiltiga valet måste rekryteraren jämföra kandidater om det är flera som är kvar i processen (Lindelöw Danielsson 2003). Det här görs genom att dels ställa deras kompetenser mot varandra, samt genom att se hur det uppfyller kravprofilen (Lindelöw Danielsson 2003).

När allt som har med kandidatens bakgrund att göra är klart kan rekryteraren komplettera med vissa frågor som också är avgörande för att få tjänsten (Egemo 2006). Den första är löneanspråket. Rekryteraren ser då till om det är rimligt eller inte. Andra steget är att fastställa vad det är för typ av anställning och om det funkar för kandidaten, till exempel om det är okej med en provanställning. Tredje steget handlar om när kandidaten ska, och kan börja på arbetet. I fjärde steget ser rekryteraren till kandidatens hälsotillstånd, här kan rekryteraren till exempel fråga om det är okej med en läkarundersökning innan anställningen påbörjas. En läkarundersökning kan vara viktig för arbetsgivaren då den står för större delen av sjuklönen (Egemo 2006). Skulle kandidaten tacka nej till denna läkarundersökning kan därför tjänsten gå till någon annan. Vid femte steget kollar rekryteraren frånvaro från tidigare tjänster. Då frånvaro annars är en sak som arbetsgivaren kan kolla upp, kan man förvänta sig att kandidaten är ärlig (Egemo 2006). Sjätte steget enligt Egemo (2006) är att ta namn och telefonnummer till referenser.

2.2.8 Referensintervjun

För att kunna genomföra en bra referenstagning krävs det att rekryteraren planerar in tillräckligt med tid. Tiden bör vara anpassad för att kunna skapa en förtroendefull dialog med referenten

(Lindelöw 2008). Referenstagnning handlar om att samla in information från tidigare arbetsgivare eller kontakter som är av betydelse för en kandidats tidigare erfarenheter, prestationer samt kompetenser. Referenstagnningen kan ske både muntligt och skriftligt men i Sverige är det betydligt vanligare att det sker på telefon (Lindelöw 2008). Personen som tar referensen stämmer av fakta såsom tidigare anställningar och anställningstid. Informationen ger rekryteraren bättre omdöme av den sökande. Referenstagnning är som en intervju och medför samma risker och fallgropar som alla andra intervjumetoder (Lindelöw 2008). Referenstagnningen ger även en ytterligare komplexitet av en persons värderingar och åsikter. Därav bör referenstagnningen behandlas lika seriöst som andra intervjumetoder med hänsyn till att referenten även måste analyseras (Lindelöw 2008).

2.3 Utmaningar

I följande kapitel kommer en teoretisk genomgång om vad som kan vara utmanande vid rekrytering, samt vilka metoder rekryteraren kan använda vid intervjutillfället. För att förtydliga har vi delat in kapitlet i två underrubriker.

2.3.1 Metoder för urval och rekrytering

Anställningsintervjun används som ett verktyg och är ofta ostrukturerad. Rekryteraren använder alltså inte en intervjuguide som berättar vilka frågeområden som är relevanta och bör undersökas hos de sökande. Tillfällighet gör ofta att rekryteraren väljer att ta upp vissa ämnen framför andra (Lindelöw 2008). Den arbetssökande ger ofta en censurerad bild av sig själv medans organisationen håller tillbaka negativ information såsom arbetets begränsningar eller företagskulturens negativa sidor. Den typiska anställningsintervjun ger därför inte det beslutsunderlag som vi behöver för att välja framtida medarbetare (Lindelöw 2008). För att få ett bättre underlag till en lyckad intervju så finns det strukturerade intervjuer. En strukturerad intervju innebär att det på förhand är bestämt vilka kriterier som bör vägleda urvalet, och vidare ställs samma frågor till alla sökande för att skapa samma förutsättningar (Lindelöw 2008). Den strukturerade intervjun ställer krav på förberedelse då det grundligt måste analyseras vilka behov organisationen har, samt vilka kriterier som bör granskas under intervjun (Lindelöw 2008). En annan bedömningsmetod som kan användas är referenstagnning. Många upplever referenstagnning som något positivt men som tidigare nämnt medför samma risker som en vanlig intervju (Lindelöw 2008). När det kommer till referenstagnning är det ytterligare en persons åsikter och tankar som ska tas hänsyn i urvalet. Referenten kan ha egna åsikter och skäl till att ge ett mer positivt omdöme än rekryteraren gör i definition av samarbetsförmåga eller flexibilitet (Lindelöw 2008). Något som emellertid tillämpas vid rekrytering är arbetsprover eller färdighetstester. Dessa tester är mer kopplat till arbetsprestationer än med hänvisning till utbildning och erfarenhet. Både arbetsprover eller färdighetstester är relativt enkla och billiga att använda (Lindelöw 2008).

2.3.2 Utmaning vid rekrytering och felrekrytering

Att genomföra en rekryteringsprocess som gynnar organisationen är viktigt då felrekrytering kan bli kostsamt (Hallén 2005). Det viktigaste verktyget för att genomföra en lyckad rekrytering kan tänkas vara verktyg som tester referensmallar och betyg, men i själva verket är det du själv som person (Hallén 2005). Verktygen tappar sitt värde om du själv inte finns med i processen (Hallén 2005). Utfallet av rekryteringen påverkas av hur du själv väljer att implementera verktygen (Hallén 2005). Enligt Hallén (2005) har vi ofta oss själva som norm när vi bedömer andra. Som tidigare nämnt anser även Hallén (2005) att det är lättare att betrakta en person som har en personlighet som vår egen, på ett positivt sätt. När vi bedömer varandra är det vanligt att personer ser andra som har en likadan personlighet som en själv, till något fördelaktigt. För att få ut bästa möjliga kandidat är det viktigt att få en bra uppfattning av kandidaten som rekryteraren ska intervjuas (Hallén 2005). Enligt Lindelöw (2008) är det en stor utmaning att hitta metoder, och verktyg som hjälper oss att göra rekryteringar mer träffsäkra. Organisationer måste få rätt person med lämplig kompetens, och kandidaten behöver även känna att den finner en arbetsposition som är trivsamt (Lindelöw 2008).

Walker et al (2013) menar på att rekrytering är en nödvändig funktion för organisationer, på samma sätt som människors kunskaper och färdigheter är nyckelkomponenter för en organisations framgång. Även i tider med relativt hög arbetslöshet så kvarstår problemet med att hitta och rekrytera personer med rätt talang. Organisationer som inte lägger tillräckligt med fokus på att prioritera rekrytering, förlorar chansen att hitta och rekrytera rätt talanger (Walker et al 2013). Med detta menar Walker et al (2013) att det inte är konstigt att organisationer lägger allt större fokus på att förbättra strategier för att förbättra rekryterings framgångar. Organisationer kan utforma aktiviteter som gör det enklare att identifiera och attrahera potentiella kandidater. Walker et al (2013) menar vidare på att det handlar om att hitta strategier för att attrahera arbetssökande till organisationer. Men att det även handlar om hur arbetssökande reagerar på rekryteringsprocessen efter att de ansökt till en tjänst. Walker et al (2013) menar på att utmaningen för organisationer blir att attrahera rätt sökande, men även noggrant hantera kommunikationen genom hela rekryteringsprocessen för att i slutändan anställa rätt person.

När rekryteraren vidare inte lyckas attrahera rätt arbetssökande, så kan det i sin tur leda till att fel kandidat blir rekryterad. Det är svårt att räkna på kostnaderna som en felrekrytering leder till (Lindelöw 2008). Förluster som tillkommer vid en felrekrytering är till exempel personer som underpresterar, och att organisationen då går miste om produktion är svårt att kvantifiera (Lindelöw 2008). Felrekrytering kan vidare leda till att personer som är högt värderade medarbetare istället väljer att lämna organisationen som inte längre känns positiv och gynnsam (Lindelöw 2008). Med tanke på vilka konsekvenser felrekryteringar ger samt möjligheten som träffsäkra rekryteringar skapar, så är det inte konstigt att rekrytering är ett arbete som avgör organisationens framtid (Lindelöw 2008). Det är inte bara organisationen som drabbas av en felrekrytering, men även den enskilda individen. En person tjänar inte på att placeras i en

arbetsmiljö som känns fel (Lindelöw 2008). Det är en kostsam process att först hamna fel, sedan sakta inse det och vidare börja söka sig till en ny arbetsplats och säga upp sig. Det kostar både tid och pengar men skapar framförallt oro (Lindelöw 2008).

2.4 Kriterier

I följande kapitel kommer vi att presentera olika kriterier som en kandidat kan förväntas inneha för att gå vidare i rekryteringsprocessen. För att förtydliga så har vi delat in kriterierna i fyra underrubriker.

2.4.1 Utbildning

Utbildning handlar om de formella krav som ställs på den arbetssökande. Det kan handla om utbildningar, högskolepoäng, kurser, examina, certifikat och legitimationer. Inom vissa yrken så är kraven på utbildning höga och tydliga vilket till exempel kan vara lärare eller psykolog. Medans i andra yrken är kraven mindre formella och ställer inte samma krav på utbildning, till exempel affärsbiträde (Lindelöw 2008). Vid rekrytering krävs det att det ses över om den aktuella tjänsten kräver en viss akademisk examen. Utbildningskrav är vanligt förekommande och många organisationer lägger stor betydelse på olika typer av akademiska meriter (Lindelöw 2008). Även om det inte finns något direkt syfte för arbetet med utbildning, så ses ofta en avslutad examen som ett sorts kvalitetsbevis på en persons förmåga att lära sig. Redan vid ansökningskedet kan rekryteraren gå igenom ansökningshandlingarna och betygskopior för att välja bort de sökande som inte lever upp till utbildningskraven (Lindelöw 2008).

Trots detta så pekar studier på att validiteten av utbildning är mycket låg. Det kan ses som förstaeligt då vissa inte tar sin utbildning på största allvar, utan gör minsta möjliga insats för att bli godkänd. Personliga omständigheter, inlärningsförmåga eller psykologiskt välbefinnande kan också spela en stor roll i hur väl personen utför sin utbildning (Lindelöw 2008). Det kan även bli komplicerat då personen i fråga kan ha avslutat sin utbildning många år innan den blir relevant att använda. Utbildningen kan heta detsamma som tidigare, men ha ändrat innehåll, vilket gör att utbildningarna knappast är jämbördiga. Tiden efter avslutad utbildning kan göra att personen glömt mycket av det som lärdes in. Andra personer med samma utbildning kan istället ha utvecklat sina ämneskunskaper eller analytiska färdigheter, vilket har att göra med egna förutsättningar och intresse (Lindelöw 2008). Om fokuset ligger på utbildning eller akademiska meriter framför kunskap och analytiska färdigheter, missar vi möjligheten att se till det kvalitetsmässiga innehållet (Lindelöw 2008).

2.4.2 Erfarenhet

Erfarenhet är av betydelse vid rekrytering eller bemanning då det har ett bredare perspektiv än utbildning. Med bredare perspektiv menar vi att det går definiera erfarenhet på många olika sätt. Erfarenhet innefattar allt som kandidaten varit med om, vilket innebär att det som efterfrågas kan vara generellt. Det kan till exempel vara saker som personen har fått med sig i

samband med både studier och privatliv (Lindelöw 2008). Det är vanligt att rekryteraren efterfrågar erfarenhet kopplat till arbetslivet, men den kan även vara specificerad till en viss typ av funktion. Det är även vanligt att rekryteraren anger under hur långt tid som erfarenheten ska ha byggts upp (Lindelöw 2008). Det kan vidare vara så att brister i utbildningsnivå kan kompenseras upp med erfarenhet. Det är jämförelsevis lätt att utvärdera om en sökande lever upp till tjänstens erfarenhetskrav. Motiven till att rekryteraren ställer upp erfarenhetskrav är samma som vid utbildning. Rekryteraren har en viss förväntning av kvalitetsnivå på prestationerna som dom förutsätter att kandidaten varit med om (Lindelöw 2008). Nackdelen är att rekryteraren aldrig kan säkra sig om att resultatet av erfarenhet stämmer. En person kan ha angett erfarenhet som kan tolkas olika av rekryterare. Effekten av erfarenhet kan vara svårt att bedöma då innebörden kan tolkas olika. Även längden på erfarenheten säger väldigt lite om innehållet och hur personen tillgodogjort sig den. När fokuset hamnar på erfarenheten så blir det lätt att man missar det kvalitetsmässiga innehållet, vilket innebär den förståelse eller kunskap som den lett till (Lindelöw 2008).

2.4.3 Kunskap

Kunskap är något specifikt som handlar om kvaliteter en person tar med sig in i en arbetssituation. Kunskap är något som en person besitter, oberoende på vilket sätt personen tillförskaffat sig den. Människor lär sig hela tiden på olika vis genom exempelvis utbildning eller fritidsintresse (Lindelöw 2008). När rekryteraren söker en person till en specifik tjänst så finns det vanligtvis områden som kandidaten måste behärska. Det kan handla om olika kunskaper, så som kunskap om specifika datorprogram eller språkkunskaper (Lindelöw 2008). Kunskap behöver inte ha någon direkt relevans för arbetets utförande, vilket leder till att det därför är bättre att lägga vikten på kunskapskraven snarare än utbildning och erfarenhetskrav (Lindelöw 2008). Det finns främst två bedömningsmetoder att utvärdera kunskap på. Kunskap kan administreras genom ett skrivet test eller i samband med en intervju. Det kan även administreras genom simuleringsövningar vilket innebär en simulation av en arbetssituation, där personen måste förhålla sig till material och lösa ett visst antal frågor (Lindelöw 2008).

2.4.4 Kompetens

Kompetens kan beskrivas på många olika sätt, och det är svårt att definiera vad begreppet faktiskt innebär. Kompetensfrågan kan vidare ses som organisationens viktigaste process. Anttila (1999 s 18) menar på att medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter dom ställs inför, är en viktig faktor för organisationens framgång och överlevnad, vilket blir en kompetensfråga. Kompetensförsörjning kan ses som ett samlingsbegrepp för hur organisationen utvecklar och garanterar denna förmåga hos arbetarna (Anttila 1999 s 18). Kompetensförsörjning är en ständigt pågående process och en naturlig del av organisationen (Anttila 1999 s 19). Kompetensförsörjning definierar hur organisationer säkerställer sina kompetensmässiga förutsättningar, för att vidare fungera enligt verksamhetsplanen. Effekten av kompetensmässiga förutsättningar blir organisationens utveckling och resultat (Anttila 1999 s 18). Det finns enligt

Anttila (1999 s 19) ett samband mellan kompetens och resultat, men anknytningen kan dessvärre ses som otydligt. Det otydliga sambandet mellan kompetens och resultat är en orsak till att kompetensfrågorna inte får den betydelse de borde ha (Anttila 1999 s 19). Då det finns ett samband mellan kompetens och resultat så är det möjligt att utveckla kompetensen på ett mer effektivt sätt. Det man enligt Anttila (1999 s 22) kan göra är att förtydliga sambandet mellan kompetens och resultat, samt arbeta med metoder som synliggör sambandet mellan att skapa engagemang och säkerställa att personen i fråga utvecklar rätt kompetenser (Anttila 1999 s 22).

Sandberg (2000) tar upp vikten av att kartlägga vad kompetensen är inom organisationen, för att arbetstagare ska kunna utföra arbetet på ett så effektivt och säkert sätt som möjligt. Sandberg (2000) anser vidare att kompetens är kunskap och skicklighet inom ett område, vilket han förklarar som en uppsättning attribut. Attribut i sin tur kan förklaras som utmärkande egenskaper. Sandberg (2000) tar vidare upp att organisationers olika sätt att tänka gör att de avgränsar vissa attribut som viktigare än andra till olika befattningar, vilket gör att de får en väldigt tydlig kompetensstruktur. Sandberg (2000) nämner hur viktigt det har varit för organisationer att man börjar ifrågasätta vad kompetens är, och vad för kompetens de efterfrågar till sina olika tjänster. Innan diskussionen om kompetens framkom inom organisationer fanns det alldeles för stora skillnader mellan arbetstagare som utförde samma arbete, vilket kunde vara rent ut sagt farligt (Sandberg 2000).

Enligt (Hallén 2005) så kan rekryteraren använda sig av ett så kallat kompetenshjul. Kompetenshulets syfte är att inte missa viktig kompetens, och delas därav upp i fem olika kompetenstyper (Hallén 2005). Den första kompetensen är yrkesteknisk kompetens och innefattar det som krävs för att kunna utföra arbete på ett yrkestekniskt sätt. Det innebär kunskaper inom ett visst sakområde så som teorier, metoder, redskap eller verktyg (Hallén 2005). Den andra kompetensen är personlig kompetens, vilket handlar om personliga egenskaper så som noggrannhet, uthållighet eller flexibilitet (Hallén 2005). Social kompetens är den tredje kompetensen och täcker ett viktigt område som måste definieras tydligt. Social kompetens måste ses i relation till något för att kunna bedömas. Alla människor har social kompetens, men olika typer av social kompetens är angeläget i olika sammanhang (Hallén 2005). Social kompetens handlar om förmågan att fungera med andra runtom sig, till exempel med medarbetare. Det viktiga är se vad som behövs för just den specifika tjänsten (Hallén 2005). Den fjärde kompetensen i kompetenshulet är Strategisk kompetens. Strategisk kompetens innebär att kunna tolka vad som händer på jobbet och hur personen tar sig fram inom organisationen, men även hur omvärlden påverkar den (Hallén 2005). För att kunna utföra strategiska val så måste personen förstå organisationens övergripande mål och verksamhetens bakgrund (Hallén 2005). Den sista kompetensen är funktionell kompetens och innebär hur personen tillämpar och använder de andra dimensionerna i kompetenshulet. Det kan vara pedagogisk förmåga eller att personen är lösningsorienterad (Hallén 2005).

2.5 Företagskultur

Alla organisationer har en företagskultur som präglas av värderingar och normer (Kronstam 2002 s 11). Dessa i sin tur påverkar hur anställda inom organisationen agerar. Kronstam (2002) tar upp att företagskulturen kan komma att vara extra tydlig inom organisationer som funnits länge och inte genomgått några större förändringar. Vidare tar Kronstam (2002) upp att det är viktigt att alla inom organisationen förhåller sig till samma företagskultur för att organisationen ska fungera bra. Är det till exempel någon anställd som känner att dom inte passar in i företagskulturen kan det sluta med att personen säger upp sig. Vi anser att den här teorin är relevant för vår studie då de personer vi ska intervjua bland annat arbetar med att rekrytera kandidater till andra organisationer. Det i sin tur innebär att rekryteraren måste ta hänsyn till företagskulturen hos kunden om det ska bli en bra matchning.

2.6 Kompetensbaserad intervjuteknik

Den kompetensbaserade intervjutekniken sker på ett speciellt, strukturerat sätt. Rekryteraren försöker ställa frågor som får fram olika kompetenser som kandidaten har utifrån tidigare erfarenheter (Lindelöw Danielsson 2003). Rekryteraren vill bland annat få fram i vilka situationer kandidaten har behövt använda sina olika kompetenser som de nämnt att de har. Vår förförståelse är att många rekryterare använder sig av kompetensbaserad intervjuteknik, vilket gör att den här teorin blir intressant för studiens syfte. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) kan en kompetens i det här sammanhanget till exempel vara förmågan att strukturera samt planera. I den kompetensbaserade intervjutekniken försöker rekryteraren därför få fram i vilken utsträckning som kandidaten använt sig av denna kompetens. Om det är att planera och strukturera som efterfrågas, vill rekryteraren få en förståelse i hur stor utsträckning kandidaten använt dessa kompetenser (Lindelöw Danielsson 2003). Anledningen till att rekryteraren använder sig av denna intervjuteknik är för att få fram direkt information om hur kandidaten kan utföra de uppgifter som efterfrågas i arbetet. Lindelöw Danielsson (2003) tar vidare upp att den här intervjumetoden är den absolut bästa för att få fram hur framtida arbetsprestationer kommer se ut för kandidaten. Lindelöw Danielsson (2003) tar vidare upp att med hjälp av en kompetensmodell kan rekryteraren utveckla frågor i en intervjuguide så att man verkligen får reda på kompetenserna, detta blir då en strukturerad intervjuguide. Eftersom att intervjuaren vill få kandidaten att knyta sina kompetenser till specifika erfarenheter ska de första frågorna fokusera till just det. Efterföljande frågor blir istället att fokusera till lärdomar och vad kandidaten hade kunnat göra annorlunda eller vad som gjordes bra i den specifika situationen (Lindelöw Danielsson 2003).

2.7 Reliabilitet och Validitet

När rekryteraren använder sig av olika tester är det viktigt att ta hänsyn till reliabiliteten samt validiteten (Lindelöw Danielsson 2003). Reliabiliteten är det som avgör hur väl en datainsamling fungerar. Det finns dock faktorer som gör att datainsamlingen kan bli felvisande. Det kan röra sig om frågorna i sig, eller om fel i analysen uppstår. Lindelöw Danielsson (2003)

tar upp olika exempel som kan göra att datainsamlingen blir fel. Bland annat om man inte har en tillräckligt bra standardisering och undersökningarna sker på olika sätt varje gång. Det kan hända om man till exempel ger olika information till kandidaterna om hur testet ska gå till. Omständigheter runt omkring kan också påverka datainsamlingen för olika kandidater, exempelvis om vissa är väldigt lugna när undersökningen görs eller om dem är stressade (Lindelöw Danielsson 2003). Vid sådana här undersökningar är det även viktigt att ha frågor som inte går att tolka på olika sätt, samt att man är väldigt noggrann när resultatet skrivs över så att inte till exempel siffror blir fel (Lindelöw Danielsson 2003). Tvetydiga eller vaga frågor kan missuppfattas, även användandet av ord som kandidaten inte förstår betydelsen av kan bidra till vilseledande resultat (Lindelöw 2008). Faktorer som kandidatens dagsform kan även det påverka resultatet, exempelvis hur motiverad eller trött personen är (Lindelöw 2008). Inget test eller formulär kan bli helt ofelbart på grund av olika faktorer som kan påverka kandidaten. Det man kan göra är att anpassa sina metoder för att minimera antalet felkällor, och sedan utvärdera instrumentet för att se hur exakt det undersöker. Det är vidare viktigt att försöka se vilka felmarginaler forskaren måste vara öppen för i sin tolkning av resultatet (Lindelöw 2008).

Validiteten i sin tur handlar om att kolla så att datainsamlingen undersöker det som den är meningen att göra. Lindelöw Danielsson (2003) tar upp exempel inom detta, bland annat om begåvningsstest undersöker begåvning, eller som det exempelvis undersöker utbildning. Ytterligare ett exempel är om personlighetstest undersöker personlighet, eller hur personen mår just när undersökningen äger rum (Lindelöw Danielsson 2003). Precis som med reliabiliteten så finns det många olika sätt att undersöka validitet, som talar om olika saker. Lindelöw Danielsson (2003) tar upp yttre validitet samt kriterierelaterad validitet. Yttre validitet är inte ett tekniskt begrepp som mäts psykometriskt, utan här handlar det om det spontana intrycket man får av ett instrument (Lindelöw 2008). Det handlar om att innehållet i intervjuguiden har en naturlig relation till det man försöker undersöka. Ställer rekryteraren frågor som under omständigheter är viktiga eller upplevs det som irrelevant (Lindelöw 2008). Informanternas känsla inför frågorna påverkar vidare deras motivation att svara sanningsenligt och känna sig motiverade (Lindelöw 2008). Kriterierelaterad validitet handlar om sambandet mellan intervjuresultatet och ett relevant kriterium. Det kan vara sambandet mellan en personlighetsprofil och en arbetsbefattning (Lindelöw 2008). Kriterierelaterad validitet kan väga faktorer för att se om en dominerande person till exempel är bättre ledare än en icke dominerande. Eller om en utåtriktad person är bättre på att hantera relationer än de som inte är utåtriktade (Lindelöw 2008).

3. Metod

I vårt metodavsnitt kommer vi att redogöra för olika områden som kommer att behandlas och presenteras utifrån en teoretisk ansats. Inledningsvis redogörs vilken undersökningsmetod som har använts, och varför metoden valts. Vidare presenteras urval och beskrivning av hur urvalet tagits fram. Därefter kommer en beskrivning av informanterna som är medverkande i undersökningen, för att sedan gå vidare till tankar och utformande av intervjuguiden. Vidare beskrivs en förklaring av hur den insamlade datan bearbetats samt forskningsetiska frågor som undersökningen tagit hänsyn till. Slutligen i metodkapitlet behandlas och undersöks reliabilitet samt validitet.

3.1 Metodval

Syftet med vår undersökning är som tidigare nämnt att undersöka hur rekryteraren resonerar när de ska anställa ny personal, samt vem som i slutändan får jobbet. Vi vill även undersöka vilka faktorer som kan ha betydelse för rekryteraren kring vem som i slutändan blir anställd. Vi kom snabbt fram till att vi ville använda oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer för att kunna uppfylla vårt syfte på bästa sätt, samt få den djupa förståelsen vi ville ha. Då vi inte var intresserade av antalet rekryterares åsikter, utan istället av innehållet bakom varje rekryteringsprocess så riktade vi in oss på färre rekryterare på grund av tidsmässiga skäl. Vi valde att intervjua personer som arbetar på bemanningsföretag då de håller i intervjuer dagligen, och då har en djupare kunskap om rekrytering. Vi valde därför att använda oss av en kvalitativ metod för att skapa en förståelse kring vilka faktorer hos den sökande som är av betydelse för rekryteraren. Syftet med en kvalitativ intervju är enligt Patel och Davidsson (2011 s 82) att upptäcka informantens uppfattning och beskaffenhet om ett fenomen. Då vi vill undersöka hur rekryterare resonerar kring vem som blir anställd i slutändan, anser vi att den kvalitativa metoden är lämpligast.

En annan fördel med kvalitativa intervjuer är att det näst intill alltid har en låg grad av strukturering, och frågorna som intervjuaren väljer att ställa ger informanten möjlighet att svara med egna ord (Patel & Davidsson 2011 s 81). Hade vi använt oss av en kvantitativ metod där datainsamlingen skett via enkäter hade vi inte fått samma förståelse kring vilka faktorer som gör att en kandidat blir anställd. Vi hade inte heller haft samma möjlighet att ställa följdfrågor.

Vi har valt att utgå från ett hermeneutisk synsätt för att skapa en förståelse. Hermeneutik innebär tolkningslära och menas att man ur en vetenskaplig riktning studerar, tolkar samt försöker förstå och förmedla (Patel & Davidsson 2011 s 28). Hermeneutiken innebär vidare att man genom att tolka människors uttryck och språk kan förstå dom på ett annat sätt (Patel & Davidsson 2011 s 29). Som forskare tolkar du även informanternas handlingar i olika situationer och sammanhang för att skapa en djupare förståelse kring varför personer beter sig som de gör. Hermeneutiken tar även upp vikten av att använda den egna förförståelsen, alltså våra egna tankar, känslor och tidigare kunskap om ämnet (Patel & Davidsson 2011 s 29). Den hermeneutiske vill skapa sig

en helhetsförståelse av problemområdet och undersöker därför inte forskningsobjektet bitvis. Det här sättet att genomföra en undersökning kallas i sin tur för *holism*, vilket betyder att forskaren sätter ihop alla delar till en helhet (Patel & Davidsson 2011 s 29). Då vi utifrån vår studie ville granska alla delar för att sedan se till helheten så har vi utgått från ett holistiskt tankesätt. Hermeneutik fungerar därför bra i kvalitativa undersökningar då forskaren utgår från empirin (Patel & Davidsson 2011 s 29). Vi tog med vår egen förförståelse då vi trodde att den kunde hjälpa oss att förstå sammanhanget på ett bättre sätt. Vi nämner mer om vår förförståelse senare i avsnittet. Vidare ställde vi helheten vi fick fram, mot de olika delarna vi frågade om för att på så sätt få en djupgående och rättvis bild av informanternas berättelser som möjligt. Helheten var det som informanten generellt berättade om deras rekryteringsprocess, vi ställde sedan detta mot vad de specifikt berättade om varje del. Det här är vidare anledningen till att det hermeneutiska synsättet passar bra till vår undersökning då vi vill förstå helheten om vem som blir anställd och inte bara varje del för sig. En utgångspunkt för det hermeneutiska synsättet är att argumentera för sin teori med hjälp av det vi får fram från empirin.

3.1.1 Metoddiskussion

Det kan uppstå olika problem man som forskare måste ta hänsyn till när man genomför en undersökning. I vår uppsats har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod tillsammans med en hermeneutisk forskningsansats. Det här för att skapa en djupare förståelse för rekryteringsprocessen och vem som blir anställd. Det finns både för och nackdelar med att använda den hermeneutiska forskningsansatsen. Nackdelen kan vara att den data man samlar in kan komma att påverkas av vår förförståelse (Thomassen 2007). I vår undersökning har däremot den hermeneutiska forskningsansatsen gett oss en djupare förståelse för rekryteringsprocessen. Enligt Denscombe (2016 s 287) så är fördelen med en kvalitativ metod att man får mer djupgående detaljer, och en bättre insikt på informationen som samlas in. Intervjuer är enligt Denscombe (2016 s 288) en bra metod för att producera data baserat på informantens prioriteringar, åsikter och idéer. Informanten får då en bättre möjlighet att förklara sina synpunkter. Nackdelar med den kvalitativa metoden är enligt Denscombe (2016 s 289) att validiteten försämras då intervjuerna baseras på vad informanten säger snarare än vad den gör. Denscombe (2016 s 289) menar då att det som informanten säger att den tänker och gör, inte behöver stämma överens med sanningen.

3.2 Urval

För att få ett bredare perspektiv på vem som i slutändan blir anställd, så har vi utgått från organisationer som arbetar med bemanning och rekrytering i sin dagliga verksamhet. Detta för att som tidigare nämnt få en inblick i vilka faktorer som rekryteraren värderar och resonerar kring vid anställning av ny personal. Vi har utgått från bemanningsföretag, för att kunna få en inblick i hur olika rekryterare resonerar kring vilka faktorer som spelar in när nya kandidater ska anställas. Vi har gjort en kombination av ett bekvämlighetsurval samt strategiskt urval. Det strategiska urvalet på grund av att vi har valt personer som arbetar dagligen med det vi vill

undersöka, samt ett bekvämlighetsurval då vi har tagit hjälp av våra studiekollegor för att komma i kontakt med informanterna. På grund av tidsmässiga skäl får nästan alla forskare in någon typ av bekvämlighetsurval i sin forskning enligt Denscombe (2016 s 77). Vi har även valt att intervjua personer som befinner sig i samma stad på grund av tidsmässiga skäl, vilket också ingår i ett bekvämlighetsurval enligt Denscombe (2016 s 78).

3.3 Information om informanterna

För att få ett bredare material till studien valde vi att intervjua sex personer utifrån fem olika arbetstitlar inom bemanningsföretag. Samtliga informanter arbetar inom bemanningsbranschen och befinner sig i åldrarna 24 till 60 år. Våra informanter blev lovade att vara anonyma och därför har vi valt att byta ut deras namn till fiktiva. Det här gör att det inte går att koppla informanten till organisation. Vidare följer en kort beskrivning av informanterna för att skapa en förståelse:

- Linus: Rekryteringsansvarig person med erfarenhet inom säljbranschen och bemanningsbranschen.
- Sara: Konsultchef med mångårig erfarenhet inom rollen.
- Lisa: Internrekryterare med några års erfarenhet som konsultchef samt internrekrytering.
- Anna: Rekryteringskonsult med mångårig erfarenhet av rekrytering mot chefer och specialister.
- Vivianne: Rekryteringskonsult med mångårig erfarenhet av rekrytering mot chefer och specialister.
- Maja: Rekryteringsassistent med några års erfarenhet.

3.4 Skapandet av intervjuguiden

I utformandet av vår intervjuguide har vi med hjälp av Patel och Davidson (2011) samt Trost (2005) använt teorin för att skapa en väl utformad intervjuguide. Vi valde att utgå från en halvstrukturerad intervjuform för att sedan skapa en lista över frågeområden som vi ville ta upp under intervjun. Under varje frågeområde formulerade vi sedan huvudfrågor. Första frågeområdet var bakgrundsfrågor, sedan hur informanten definierar olika begrepp och sist frågor om rekryteringsprocessen. Under varje frågeområde utvecklade vi sedan ett antal följdfrågor som vi använde till stöd under intervjun. På första frågan i vår intervjuguide använde vi oss av en mjukare bakgrundsfråga för att informanten skulle känna en trygghet och enklare skapa ett samtal. En mjukare bakgrundsfråga användes även för att skapa en förståelse för

informantens arbetssituation, som i sin tur underlättar för förståelsen av resten av frågorna. Efter bakgrundsfrågan ställde vi två definitionsfrågor för att skapa ett intresse. Definitionsfrågorna utformades för att skapa en inblick för informanten om vad resten av intervjun skulle handla om. Efter definitionsfrågorna valde vi att ställa frågor om rekryteringsprocessen, och här sökte vi svar om hur det generellt såg ut för informanterna.

När intervjuguiden utformats valde vi att utföra en pilotintervju på en person som har erfarenhet av rekrytering för att testa frågornas uppbyggnad och innehåll. Det gav oss möjligheten att formulera om frågornas innehåll och ordningsföljd för att få en så passande intervjumall som möjligt till vår studie. Det gav oss även möjlighet till att känna av hur vi skulle genomföra intervjun då vi var två personer som kunde dela på ansvaret. Vi kom fram till att genom att vi var två personer som utförde intervjuerna så kunde vi hjälpas åt att ställa följdfrågor. Det gav oss även möjligheten till att en av oss kunde skriva fältanteckningar, och den andra ställa frågor till informanten. En tanke kring utformandet av intervjuguiden var att inte använda oss av alltför känsliga frågor för att undvika att informanten kände sig kränkt eller fick en negativ känsla. Ett exempel på en känslig fråga kan vara mer konkret om informanten anställer personer på grund av utseende. Vi ville även undvika att ställa frågor som kan uppfattas som ledande eller förvirrande.

Trost (2005 s 83) menar på att intervjuaren ska vara varsam med att använda ordet *varför* när man ställer frågor till informanten under en intervju. Trost (2005 s 83) menar på att ordet *varför* inte hör hemma vid kvalitativa intervjuer. En faktor enligt Trost (2004 s 83) är att ordet ofta används för att ifrågasätta en åsikt eller beteende, vilket kan leda till att informanten kan känna sig ifrågasatt. I en intervju ska intervjuaren enligt Trost (2005 s 83) aldrig ifrågasätta. Ett annat problem med ordet enligt Trost (2005 s 83) är att *varför* hänger ihop med att frågan skall besvaras med att ange ett orsaksförhållande. Många gånger så är det inte sannolikt att tänka i termer med orsaksförhållande då det kan ge väldigt varierande svar. Vi håller dock inte med Trost (2005) om att man aldrig får använda uttrycket, och ställde frågan *varför* där vi kände att det behövdes för att få en förståelse. Trost (2005 s 85) menar även på att man bör undvika att ställa ett påstående som en fråga då det kan uppfattas som en ledande fråga. Informanten bör istället vara den som får använda sig av påståenden när den svarar på frågorna. Trost (2005 s 83) menar på att en åsikt som strider mot ett påstående kan uppfattas som att informanten måste motivera avvikelserna. Det leder vidare till att informanten kanske håller med, trots att svaret egentligen inte stämmer överens med dennes åsikt.

3.5 Genomförande av intervjuer

Med hjälp av våra studiekamrater samt en kollega till en av informanterna tog vi kontakt med de utvalda organisationerna via e-post där vi förklarade syftet med vår uppsats, samt frågade om eventuellt intresse att delta i en intervju. Genomförandet av kontakten via e-post utgicks från en gemensam grund för att alla aktuella deltagare skulle få samma information och underlag om hur vi skulle gå tillväga vid intervjutillfällena. Vi tog direkt kontakt med fyra av

de informanter vi ville intervjua, och gick alltså inte via någon kontaktperson inom organisationen. Två andra informanter fick vi kontakt med via en kollega till dom som förmedlade informationen. Informationen som gavs ut via e-post innefattade syftet med uppsatsen, förväntat tid för intervjun samt samtycke om inspelning, och slutligen om personerna kunde ställa upp på en intervju. När personen valt att medverka bestämdes en tid och plats utifrån dennes önskemål. Vi gav även ut information om att intervjun förväntades ta cirka 40 minuter att genomföra. Denscombe (2009 s 276) tar upp vikten av att meddela informanten om hur lång tid intervjun förväntas ta, då det underlättar för personen att få in det i sin kalender. Vi föreslog att intervjuerna skulle äga rum på respektive informants arbetsplats för att underlätta för våra medverkande.

Innan intervjuerna startade förklarade vi för deltagaren att forskningen skulle vara anonym, och att namn samt organisationen inte skulle förekomma i vår uppsats. Efter att vi gett den informationen frågade vi ännu en gång om det var okej att vi spelade in intervjuerna. Även här var vi tydliga med att berätta att det enbart var vi och eventuellt vår handledare som skulle kunna lyssna på ljudinspelningarna.

Denscombe (2009) tar upp vikten av att presentera vad undersökningen handlar om, och vad vårt syfte med den är. Det var även något vi tog upp med våra informanter för att de skulle ha en ytterligare förståelse kring vad vi ville ha ut av intervjuerna. För att vi skulle vara så effektiva som möjligt förklarade vi också att en av oss skulle hålla i själva intervjun och den andra skulle föra fältanteckningar, och därmed inte vara lika delaktig i själva intervjun. Vi förklarade dock att den som förde fältanteckningar kunde komma in med en följdfråga om det var någonting som var oklart. Hade det varit så att det var någon som inte ville ställa upp på ljudinspelning kan fältanteckningar ses som ett komplement (Denscombe, 2009). Vi fick dock både spela in intervjuerna samt föra fältanteckningar så vi hade mycket insamlad data att gå igenom. Då teknisk utrustning även kan strula anser Denscombe (2009) att det alltid är bra att föra anteckningar så att materialet inte kan komma att försvinna. För att ytterligare säkerställa att den tekniska utrustningen fungerade, testade vi alltid att spela in innan vi påbörjade själva intervjun.

Vid varje intervjutillfälle började vi med att presentera oss, vad vi utbildar oss till samt bakgrunden till varför vi valt vårt uppsatsämne. Efter det gick vi igenom upplägget, hur många frågor vi hade och beräknad tid, som var på cirka 40 minuter. Det här för att ännu en gång ge förståelse och trygghet till våra deltagare. Vi har valt att börja intervjun med allmänna frågor om hur deras roll som rekryterare ser ut. Denscombe (2009) anser att första frågan i intervjun ska vara öppen och inbjudande för att intervjupersonen ska kunna relatera till den snabbt.

3.5.1 Intervjuareffekten

Då vi bedriver en forskning som syftar till att ta reda på faktorerna bakom vem som blir anställd, kan ett par av våra frågor vara svåra att få ett ärligt svar på. Denscombe (2009 s 170) tar upp

att personen som blir intervjuad svarar utifrån hur forskaren ställer frågan, och även vad som är socialt acceptabelt. När vi ställde våra känsligare frågor tänkte vi därför på att behålla samma naturliga röstläge som vid tidigare frågor för att inte påverka informanten på något sätt. Ställer forskaren frågor som har med utseende att göra kan svaren påverkas av forskarens personliga identitet (Denscombe 2009). Det är egentligen inte identiteten i sig det handlar om, utan huruvida informanten uppfattar den (Denscombe 2009). Skulle vi ställa en fråga om övervikt exempelvis, och en av oss skulle vara det så kan det bli svårare för informanten att svara ärligt.

3.5.2 Intervjumetoder

Utifrån vad forskaren vill studera i sin undersökning finns det flera olika sätt att genomföra intervjuer på. En forskningsintervju innehåller olika påståenden som har med forskarens studie att göra. Detta gör att den skiljer sig åt från en vanlig konversation (Denscombe 2016 s 263). När informanterna tackar ja till att delta i en sådan intervju, tackar de formellt ja till att ingå i ett forskningsprojekt. Det finns dock många likheter mellan en konversation och en intervju, den största skillnaden är dock att en intervju innehåller mycket mer kunskap (Denscombe 2016). När informanten har tackat ja till att medverka i en intervju har de vidare gett sitt samtycke till mycket mer. Dels har de medgett att delta i forskningen vilket är väldigt viktigt för forskaren ur ett etiskt perspektiv. Vidare kan det som informanten säger användas som data till forskningen. Om inte informanten motsätter sig kan det som sägs under intervjun användas som ett dokumenterat material (Denscombe 2016 s 264). Under en forskningsintervju är det vidare underförstått att det är forskaren som styr riktning och kontrollerar hur den ska gå till (Denscombe 2016 s 264). Det är bland annat med det här som bakgrund som gjort att vi valde att hålla i semistrukturerade intervjuer samt personliga intervjuer. Den semistrukturerade metoden såg vi som ett bra komplement till vår hermeneutiska ansats. Det här på grund av att vår förståelse skapade ett intresse som gjorde att vi vill få en förståelse för ämnet som vi undersöker. Förståelsen fick vi genom att föra en dialog med informanten, vilket i sin tur skapade en öppenhet som den hermeneutiska ansatsen talar för. Detta var även anledningen till att vi valde att kombinera den semistrukturerade intervjuformen med den personliga. Dessa metoder går bra ihop med varandra och bidrar till ett bra möte mellan forskare och informant. Valet av dessa metoder gjorde även att vi kunde samla in rikt med material för att kunna besvara våra frågeställningar samt vårt syfte.

En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren har en färdig lista med ämnen som ska diskuteras och frågor som ska besvaras, men är öppen för att vara flexibel med ämnens ordningsföljd (Denscombe 2016 s 266). Skillnaden mellan en strukturerad och semistrukturerade intervju blir då att den semistrukturerade intervjuformen tillåter en mer öppen möjlighet till ämnens ordningsföljd. Den strukturerade intervjuformen innebär att forskaren har en stark kontroll över frågorna som är förutbestämda med en begränsad uppsättning svarsalternativ (Denscombe 2016 s 266). Den semistrukturerade intervjumetoden ger informanten mer möjlighet till att utveckla sina tankar och idéer. Intervjumetoden ger även möjlighet till att utförligt tala om de ämnen som intervjuaren väljer att ta upp (Denscombe 2016

s 266). Denscombe (2016 s 266) menar att den semistrukturerade intervjun gör svaren mer öppna, och ger informanten möjlighet att utveckla sina synpunkter på ett mer flexibelt sätt.

Den vanligaste intervjumetoden är den personliga intervjun, och innebär ett möte mellan en forskare och informant (Denscombe 2016 s 267). En semistrukturerad och ostrukturerad intervju används ofta i relation till den personliga intervjun. Den personliga intervjun är relativt lätt att arrangera, och det räcker med att två personer finner en lämplig tidpunkt till att den ska genomföras (Denscombe 2016 s 267). En till fördel med intervjuformen är att de synpunkter och uttryck som kommer fram under intervjun härstammar från informanten, vilket gör det lättare för forskaren att fastställa vissa idéer till människor (Denscombe 2016 s 267). Den personliga intervjun är även relativt lätt att kontrollera då forskaren enbart har en persons berättelser att ta hänsyn till under intervjun (Denscombe 2016 s 267). Denscombe (2006 s 267) menar även på att en fördel med intervjumetoden är att det underlättar för forskaren vid ljudinspelningen av intervjun då det bara är en person att ta hänsyn till. Det är då bara en röst att ta hänsyn till och endast en person som pratar åt gången till skillnad mot till exempel en gruppintervju.

3.6 Bearbetning av data

Som tidigare nämnt så använder forskare den kvalitativa metoden för att få en djupare förståelse för forskningsfenomenet (Patel & Davidsson 2011 s 119). När vi har genomfört våra intervjuer så har en av oss ställt frågorna och den andra fört fältanteckningar. Vi valde även att spela in intervjuerna för att kunna gå tillbaka och lyssna om det är något vi missat. Det material vi haft att arbeta med är därav text och ljudinspelningar. Vi har även transkriberat våra ljudinspelningar till text för att inte missa någon viktig information. Efter att vi transkriberat våra intervjuer hade vi väldigt långa texter att arbeta med. Patel & Davidsson (2011 s 120) tar därför upp vikten att avse mycket tid till att arbeta med intervjutexterna då det är väldigt tidskrävande. Lantz (2013 s 144) tar upp att den som transkriberar materialet måste vara medveten om intervjuens syfte. Detta för att material som till exempel olika ljud som informanten gör inte ska tas bort, då det kan vara viktigt för analysen. Dessa ljud kan till exempel vara hummanden, skratt eller tvekanden. Lantz (2013) förespråkar även att när forskaren ska genomföra en grundläggande analys av ett forskningsfenomen är det viktigt att spela in intervjuerna för att ha tillgång till så mycket material som möjligt. En annan anledning till att inspelning av intervjuerna är viktigt är för att om intervjuaren enbart för anteckningar kan data minska på ett osystematiskt sätt (Lantz, 2013 s 144). Är det personen som håller i intervjun som både ska anteckna och lyssna av, är det svårt att få med allt som sägs menar Lantz (2013 s 144). Det är en av anledningarna till att vi bestämde att en av oss genomförde intervjun, den andra antecknade och att vi spelade in hela intervjun. Vidare menar Lantz (2013 s 144) att vår förförståelse kan göra att vi filtrerar det som sägs till att gynna det vi redan trodde. Därför är det viktigt att samla all data för att förförståelsen inte ska kunna påverka allt för mycket.

3.7 Förförståelse

Enligt Patel & Davidsson (2011 s 29) använder den hermeneutiske forskaren sin förförståelse när personen närmar sig forskningsobjektet. Förförståelse är enligt Patel & Davidsson (2011 s 29) de intryck, tankar och känslor som forskaren har, som vidare är en tillgång för att tolka och förstå forskningsobjektet. Enligt hermeneutikens lära handlar det om att försöka förstå helheten. Forskaren ställer helheten i relation till de olika delarna, och pendlar där emellan för att nå fram till en så komplett förförståelse som möjligt (Patel & Davidsson 2011 s 29). Patel & Davidsson (2011 s 29) menar att man noggrant tolkar en utskrivna intervju för att förstå helheten av den. Sedan läser forskaren in sig på på olika delar i texten för att skaffa sig förståelse av dessa. Forskaren kan sedan pendla mellan de olika synsätten och ställa de olika förståelserna i relation till varandra.

Innan vi började med undersökningen så hade vi en viss förförståelse om ämnet rekrytering och dess innebörd. Vi har båda varit på ett flertal intervjuer sedan innan, och därav anser vi att vår förförståelse kan ses som en fördel vi kunnat dra nytta av till undersökningen. Att vi båda varit på intervjuer innan gav oss en bättre inblick i ämnet rekrytering. Ser vi till vår förförståelse om ämnet rekrytering så vet vi att det kan vara svårt för både arbetsgivare och arbetstagare på arbetsmarknaden i dagens situation. Rekryterare vill hitta rätt kandidater, och arbetssökande vill ha ett arbete där de trivs och känner sig tillfreds. Men vår förförståelse är även att det finns många fler bakomliggande faktorer kring varför vissa personer får en anställning och andra inte. Vår förförståelse är att det är viktigt för rekryteraren att det finns rätt faktorer hos den arbetssökande för att den ska bli anställd.

3.8 Forskningsetik

Nedan kommer det att redogöras för de etiska principerna som vi har haft i åtanke genom hela studien. Detta då de etiska principerna är viktiga att ta hänsyn till under all forskning. Fyra viktiga krav är enligt Vetenskapsrådet (2002) informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa krav måste vi ta hänsyn till i vår studie med respekt för våra informanter.

1. **Informationskravet-** innebär att forskaren måste meddela de individer som ska ingå i studien om syftet. I samband med detta ska information om de olika delarna i studien ingå. För att uppfylla detta krav skickade vi ut ett missivbrev till samtliga informanter där det tydligt framgick vad syftet med studien var och vad vi skulle undersöka.
2. **Samtyckeskravet-** Innebär bland annat att forskaren måste gå igenom med informanterna om att det är frivilligt att delta i forskningen. Samtyckeskravet innebär vidare att informanterna ska kunna avbryta sin medverkan när de vill. De som har varit med i vår studie har gett sitt samtycke till att vara med, ingen har alltså blivit tvingad.
3. **Konfidentialitetskravet-** innebär att allt material som erhålls från informanterna i studien ska hanteras konfidentiellt. Det innebär vidare att det enbart är forskaren som ska kunna ha

tillgång till materialet. Vi har varit noga med att inte ge ut någon information till obehöriga om studien. Vi har också valt att använda oss av fiktiva namn så att informanternas personliga uppgifter inte ska kunna avslöjas.

4. **Nyttjandekravet**- innebär att materialet som samlats in om enskilda individer under studien endast får användas till den aktuella forskningen. Vi har bland annat tagit hänsyn till detta krav genom att radera och förstöra de dokument som har information om de enskilda individerna.

3.9 Reliabilitet och validitet

I vår studie vill vi hålla en hög reliabilitet och validitet för att skapa en trovärdig och rättvis undersökning. Reliabilitet och validitet bygger enligt Trost (2005 s 112-113) på att man gör en kvantitativ studie, då man mäter och anger värden på variabler. Vid en kvalitativ studie kan man istället välja att se reliabilitet och validitet som trovärdighet och giltighet. Reliabilitet kan även ses som tillförlitlighet, och att en datainsamling är pålitlig (Trost 2005 s 111). Att reliabilitet kan ses som tillförlitlighet innebär bland annat att alla intervjuare skall ställa frågorna på samma sätt, likaväl som att situationen ska se samma ut för alla medverkande (Trost 2005 s 111). Reliabilitet innebär vidare att en datainsamling vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat som vid ett senare tillfälle (Trost 2005 s 111). Då vi ville hålla en hög reliabilitet i vår studie så har vi kritiskt granskat informationen genom att analysera det som informanterna berättat och försökt tyda våra transkriberingar. För att skapa hög reliabilitet i vår studie så har vi gett samma förutsättningar för samtliga informanter.

Validitet innebär att frågan som ställs till informanten ska undersöka det som den är avsedd till. Validitet vid kvalitativa studier handlar vanligen om att forskaren strävar efter att få veta vad informanten menar med en händelse (Trost 2005 s 113). Då vi ville upprätthålla en hög validitet i vår studie så ville vi vidare få fram äkta svar från informanten. Enligt Denscombe (2016 s 285) så är frågan om informanterna talar sanning eller inte viktig. När intervjun handlar om uppfattningar, känslor och erfarenheter är det svårt att uppfatta om informanternas berättelser påverkas av andra människor eller källor. Det finns enligt Denscombe (2016 s 285) inget fullständigt sätt att bekräfta vad någon berättar för dig om sina känslor och tankar. För att få fram så äkta svar som möjligt från informanten menar Denscombe (2016 s 286) på att forskaren kan leta efter teman. Teman kan vara saker som framträder från flera av informanterna, flera gånger under intervjuerna. Om ett tema framträder ett flertal gånger under olika intervjuer så är det enklare för forskaren att förlita sig på att informationen är tillförlitlig. För att skapa en hög validitet i vår studie så har vi letat efter gemensamma teman som framkommit under intervjuerna.

4. Analys

I följande avsnitt kommer vi att presentera vår undersöknings analys och resultat. Syftet med undersökningen är att se vilka bakomliggande faktorer som finns i beslutet om vem som ska anställas. Detta för att kunna se vad det är som gör att en kandidat i slutändan blir anställd. Vi kommer att analysera svaren vi får från våra informanter, samt anledningarna till att de svarar som de gör. Finns det likheter och mönster i svaren kommer vi även att lyfta fram dessa. Informanterna kommer från fyra olika bemanningsföretag. Linus, Sara, Lisa och Maja arbetar med att rekrytera eller bemanna till liknande tjänster, bland annat administrativa samt ingenjörstjänster. Anna och Vivianne arbetar i sin tur med att rekrytera till specialist och cheftjänster. Det här har en betydelse i att deras rekryteringsprocesser kan se olika ut. Kunderna som bemanningsföretagen hjälper att hitta kandidater till, kommer från olika branscher.

Övergripande analyser som vi har gjort visar att det finns andra bakomliggande faktorer till vem som blir anställd än dom formella kraven. Vi kommer senare gå in mer djupgående på dessa faktorer. Men samtliga informanter var tydliga med att personlig lämplighet hos en kandidat var minst lika viktigt som dom formella kraven, som till exempel kompetens och erfarenhet. Eftersom att alla informanter utom en arbetade med extern rekrytering eller bemanning handlade det för dessa om att i det stora hela, hitta en kandidat som skulle passa hos deras kunder. Resultatet riktar sig därför mycket till att informanterna inte bara kan ta hänsyn till sina egna åsikter om en kandidat, utan även kundens.

4.1 Rekryteringsprocessen

Under det här avsnittet så kommer vi att försöka analysera informanternas svar gällande rekryteringsprocessen genom att koppla svaren till vår teoridel. För att förtydliga så har vi valt att dela upp denna rubrik i tre underrubriker som är kravprofil och annonsformulering, urval och telefonintervju samt ytterligare intervju och referenstagning.

4.1.1 Kravprofil och annonsformulering

Resultatet visar att dom sex olika informanternas rekryteringsprocesser är väldigt lika varandra, trots att dom arbetar inom fyra olika organisationer. Samtliga informanter har riktlinjer i vad som måste ingå i deras rekryteringsprocesser. Informanterna berättar att alla processer börjar med att ett behov uppstår hos en kund, samtliga för då ett samtal med kunden som pågår mellan en till två timmar. Utifrån det här samtalet ska en kravprofil utformas. I enlighet med vad Lindelöw (2003) hävdar innebär kravprofilen att respektive rekryterare tar ut det som är viktigt för kunden, att kandidaten som söker tjänsten har.

Vi undersöker just bakgrunden till verksamheten. Varför har dom behovet? hur ser deras arbetsplats ut? varför skulle man vilja arbeta just hos dom? Sen kollar man till själva behovet och man får en beskrivning av tjänsten. (Maja)

Som även Lindelöw (2003) hävdar anser samtliga informanter att det är ytterst viktigt att formulera en tydlig och bra kravprofil. Det är där som rekryteraren sammanställer all kompetens och erfarenhet som kunden vill ha till tjänsten. Utifrån kravprofilen utformas sedan en annons som ska nå ut till rätt målgrupp. Linus tog upp vikten av att verkligen vända sig till rätt ställen att publicera annonsen på, för att så många som möjligt med kompetensen som krävs ska kunna hitta till den. Övriga informanter instämde med detta. Maja tog upp ett exempel att om det är yngre personer som dom riktar sig till, är Facebook ett bra alternativ medans LinkedIn passade bättre till mer erfarna kandidater. Informanterna berättar att dessa annonser ofta innehåller några skallkrav, vilket är krav från kunden som kandidaten måste uppfylla. Sedan kan annonsen innehålla meriterande egenskaper som inte är avgörande för att få tjänsten. Några av informanterna skickar alltid annonsen till kunden för att stämma av att all information har kommit med, medans några säger att det beror på kund. Vissa kunder har informanterna arbetat med länge och dom litar så pass bra på varandra att det inte behövs.

För samtliga informanter publiceras sedan annonsen på olika medier som är bäst lämpad för att hitta rätt kandidater. Maja och Lisa har en mall dom utgår efter, men formulerar övergripande delar av annonsen från början varje gång. Resterande följer en mer tydlig mall när annonsformuleringen ska ske. Anledningen till att Maja och Lisa skriver stora delar av annonsen från början är för att de verkligen vill skapa en rättvis bild av organisationen.

Viktig för oss är att vi skriver alla annonser individuellt, vi tar inte en annons och kopierar och stoppar in utan vi har en mall, men alla formuleringar ska va unika och den ska tala för just organisationen och för tjänsten. (Maja)

Till skillnad från vad Subbu Nisha (2018) säger om att anställningsbarheten är ett pågående problem världen över, betonar Linus att det har blivit ett större ansvar på honom som rekryterare det senaste året att hitta kandidater. Linus tog upp att för ett år sedan kunde dom ha högar med ansökningar för en tjänst även om det krävdes en specifik utbildning, medans idag kan han behöva gå ut på sociala medier som LinkedIn och söka efter kandidater som kan passa för tjänsten.

Sen handlar det idag mycket om att leta kandidater, arbetslösheten är ju väldigt låg och dom växer inte på träd direkt. (Linus)

Linus svar tolkar vi utifrån att det är svårt att hitta kandidater med rätt kompetens för just tjänsterna som han anställer till. Även Anna sa att hon fick använda sig mycket av att söka kandidater till tjänsterna hon skulle tillsätta.

Jag skulle säga att 80 procent av alla mina uppdrag är att jag måste leta efter kandidater, och då kan jag inte annat än att säga att LinkedIn är den största sökmotorn som vi använder oss utav. (Anna)

Övriga informanter höll inte med Linus och Anna utan berättade att det ser likadant ut idag som det har gjort dom senaste åren. Dom sa även att det alltid kan vara någon tjänst som inte får lika mycket ansökningar som andra. Utifrån svaren kan vi tolka det som att det är vissa tjänster som kräver att informanterna söker mer efter kandidater än andra. I enlighet med vad (Berglund & Frejes 2009) hävdar så handlar anställningsbarheten om att en person ska vara anställningsbar, men även att rekryteraren ska hitta rätt kompetens. Vi tolkar det som att dagens samhälle kräver att rekryteraren söker efter rätt kompetens i högre mån än vad det gjorts tidigare.

4.1.2 Urval och telefonintervju

Ett urval görs sedan utifrån hur kandidaternas CV matchar kompetenserna som nämns i kravprofilen. Resultatet vi fick från samtliga informanter var att det personliga brevet inte hade lika stor betydelse om själva CV:t. Linus tog upp att det var viktigt med ett CV för att kunna kartlägga kompetenserna någorlunda. Även övriga informanter berättade att det var viktigt med ett tydligt och informativt CV. Efter att ett urval har gjorts ringde samtliga informanter utom Linus upp dom aktuella kandidaterna för en telefonintervju. Linus ringde också upp kandidaten men ville inte kalla det för en telefonintervju, utan mer ett vanligt samtal. Det är utifrån hur dessa telefonintervjuer samt samtal går som kandidaterna blir uttagna till en intervju eller inte. Vid telefonintervjuerna använde sig alla informanter förutom Linus en frågemall. Linus höll istället ett samtal där han pratade om tjänsten lite generellt, och sedan kollade han med kandidaten om tjänsten lät lockande och varför. Samtliga informanter nämnde dock vikten av att svara i telefonen på ett professionellt sätt. Sara betonade att det var extra viktigt, svarar inte kandidaten professionellt var första intrycket av personen inte bra. Det gjorde att det kunde vara svårare för kandidaten att vända det negativa intrycket till positivt.

Det är allt från när jag ringer och ska boka intervjun. Dels hur personen svarar i telefon, och är det så att personen inte svarar, hur är röstbrevlådan som man kommer till. Är det ett sånt där ” Öhhhh jag kan inte svara lämna ett meddelande” så hamnar man inte på pluskontot direkt, det kan jag säga. (Sara)

4.1.3 Ytterligare intervju och referenstagning

Resultatet visar att kandidaterna som gjorde en bra telefonintervju sedan blir utvalda till en andra intervju. För Linus som inte ville kalla det för en telefonintervju handlade det mer om att det skulle vara ett bra samtal. När kandidaterna som blivit utvalda till en intervju kommer till kontoret, var första intrycket viktig. Vi kommer att gå djupare in på det första intrycket senare i avsnittet. Men Sara, Anna och Maja sa att saker som bara handslaget var väldigt viktigt.

Det var en kvinna som kom hit som var väldigt välutbildad, jätteduktig, sökte ett HR-chefs jobb, kommer in och hälsar som en död fisk. Vi var ju tvungna att hålla en hälsningskurs här. (Anna)

Det här svaret kan vi tolka som att för Anna är handslaget viktigt men skulle det inte vara bra, så coachar hon kandidaten i hur hon ska hälsa. Vi tolkar det som att kandidatens handslag inte blir avgörande för huruvida personen är en passande kandidat eller inte. Intervjun på kontoret handlade sedan mycket om att bekräfta det intrycket informanten hade fått av kandidaten under telefonintervjun. Samtliga informanter var sedan överens om att det var vid denna intervju som dom avgjorde om kandidaten skulle presenteras för kund eller inte. Maja berättade då om att första intrycket av när en person kliver in genom dörren utgör mycket av hur intervjun fortsätter.

Tycker jag att en person är slarvig när han går igenom dörren, då kommer jag sitta hela vår timma på intervjun och försöka hitta tecken på att han faktiskt är slarvig ehm och det här är ju det mänskliga beteendet och det är väldigt svårt att kontrollera det. (Maja)

När informanten berättar om det mänskliga beteendet tolkar vi det som att hon menar att det är svårt att styra dom mänskliga faktorerna som spelar in under intervjun, där första intrycket är en av dom. I enlighet med vad Dougherty et al (1994) säger, anser samtliga informanter förutom en att det första intrycket utgör en väldigt stor del av hur dom vidare kommer att uppfatta kandidaten och dennes beteende. Samtliga informanter var dock förlåtande om det första intrycket av en kandidat inte var bra.

Jag har varit med om många intervjuer där kandidater har förvånat. Dom kanske kommer in sena, dom kanske har ett jätteslappt handslag eller ser allmänt ovårdade ut men så gör dom en fantastisk intervju. Och jag älskar att bli motbevisad, det är det roligaste som finns. (Maja)

Det Maja berättade kan vi tolka som att oavsett vad kandidaten gör för första intryck så finns det alltid en chans att vända intervjun till något positivt. Anna som inte var enhetlig med resterande informanter ansåg istället att hon inte alls lade mycket vikt vid det första intrycket av en kandidat.

Tja inte sådär jättemycket faktiskt. Men det tror jag det beror nog lite grann på att jag i hela mitt liv har jobbat mycket med människor. Jag började min bana som reseledare en gång i tiden och då fick jag se människor i en situation som var fruktansvärd och så fick jag se dom i en vecka och då var dom kanske bästa vänner på slutet. Så jag tror att hela min livsinställning handlar om att ja aldrig dömer någon vid ett första intryck. (Anna)

Innan en kandidat går vidare till kund visar analysen att samtliga informanter ser referenstagning som en viktig del i urvalsprocessen. I enlighet med vad Lindelöw (2008) hävdar sker denna referensintervju på telefon och informanterna frågar då om hur kandidaternas roll på tidigare arbetsplatser har varit.

Jag eeh kan aldrig rekommendera en kandidat förrän jag har gjort en referenstagning. (Anna)

Helhetsintrycket vi har fått från våra informanter gör att vi ställer oss något kritiska till Lindelöws (2003) väldigt strukturerade rekryteringsprocess, i alla fall när det kommer till Linus, Sara, Lisa och Maja. Samtliga berättade att rekryteringsprocessen kunde se lika ut i sin helhet men att det kan skilja sig åt väldigt mycket beroende på tjänst samt kandidat. När vi analyserar svaren kom vi fram till att Anna och Vivianne som arbetar med att rekrytera chefer och specialister har en mycket tydligare rekryteringsprocess än dom andra, och följer alla steg lite mer noggrant.

4.2 Företagskultur

Vår förförståelse var att det finns andra bakomliggande faktorer som spelar in i vem som slutändan blir anställd. Nämnades det skallkrav i kravprofilen såg samtliga informanter alltid till dessa, då det var kundens begäran. Men bortser vi från det, visar den övergripande analysen att huruvida kandidaten passar in i företagskulturen hos kunden en av viktigaste kriterierna. Precis som Kronstam (2002) nämnde är företagskulturen värderingar och normer som finns inom en organisation. Sara berättade att hon har haft kontakt med några kunder under en längre tid och att hon därför har bra koll på hur deras arbetsplats ser ut och därav vet vilket företagskultur det är. Även resterande informanter hade sådana kunder. Men med kunderna som informanterna inte har haft kontakt med innan var det viktigt att ställa extra mycket frågor om arbetsplatsen. Detta för att skapa sig en bra bild av kunden och företagskulturen. Samtliga informanter ansåg dock att det var viktigt att kandidaten som i slutändan ska bli anställd passar in i företagskulturen för båda parter skull.

Det är ju det absolut viktigaste i slutändan att eh det är en person som passar i den kultur som är där men också för kandidatens skull att den kommer till en företagskultur som fungerar för mig. För att få du inte den matchningen att fungera i slutändan då har du en kandidat som jobbar i 1,5 år och sen söker den nytt jobb. (Anna)

Som vi kan se i citatet ovan analyserar vi det som att Anna anser att företagskulturen är så pass viktig, att om en kandidat inte passar in i den blir personen inte långvarig på arbetsplatsen. Anna brukar därför vara tydlig med vad det kan finnas för utmaningar för kandidaten inom organisationen. Sara ansåg som sagt också att det var jätteviktigt, och att det var skönt att hon hade arbetat med rekrytering så pass länge att hon lärt sig att veta vad som fungerar eller inte.

Jag har arbetat med detta i femton år så man får en känsla för vad som funkar och vad som inte funkar. (Sara)

Det här kan vi tolka som att Sara helt enkelt har lärt sig huruvida kandidater passar in i en företagskultur eller inte. När Sara berättar om vad som funkar och inte, tolkar vi det som att hon menar huruvida en kandidat passar in i företagskulturen eller inte. Normer och värderingar är någonting man inte kan ta på precis som Kronstam (2002) hävdar.

4.3 Olika kriterier

Under det här avsnittet kommer vi att försöka analysera informanternas svar gällande dom olika kriterierna som kan påverka till om en kandidat får en anställning genom att koppa svaren till vår teoridel. Även här för att förtydliga så har vi valt att dela upp denna rubrik i fyra underrubriker som är kompetens, erfarenhet, kunskap och utbildning.

4.3.1 Kompetens

Resultatet vi fått fram är att begreppen kompetens och erfarenhet är viktiga faktorer vid rekrytering. Kompetensens innebörd varierade mellan samtliga informanter då begreppet hade olika definitioner för dom. Sara beskriver att kompetensen handlar om en kombination av hårda fakta och personliga egenskaper.

Kompetens för mig är en kombination av utbildning och det man har med sig i hårda fakta, med en kombination av personliga egenskaper. (Sara)

Lisa berättade liknande på vad begreppet kompetens innebär med anser att dom personliga egenskaperna väger tyngre.

Vad kompetens är för mig ja det beror ju på om man ser till erfarenheten, eller om det är kompetensen rent personlighetsmässigt. Vi bedömer ju snarare mer personlighetsmässigt, den kompetensen. (Lisa)

Vi kan tolka det som att både Sara och Lisa anser att kompetens är en kombination av det teoretiska personen lärt sig samt personliga egenskaper. Linus beskriver i enlighet med vad Sandberg (2000) hävdar att kompetens är kunskap och skicklighet inom ett område, alltså erfarenheter som personen har med sig sedan innan.

Kompetens innebär, då tänker jag ju alltså mycket på CV:t. Vad personen har med sig av vad den har gjort innan alltså erfarenhet. Alltså vad den har jobbat med. Det är det som är kompetens för mig. (Linus)

Vi tolkar det som att Linus anser att erfarenheterna som en kandidat har med sig från sina tidigare arbeten i sin tur blir kompetensen som personen besitter.

4.3.2 Erfarenhet

Som Lindelöw (2008) hävdar så anser informanterna att erfarenhet innebär allt som personen har varit med om, och kan vara i samband med både studier och privatliv. Linus berättade vidare att erfarenhet inte behöver ses som något konkret krav till vissa typer av tjänster.

Jag gillar nog inte ordet erfarenhet på det sättet om jag ska vara ärlig. Erfarenhet är ju erfarenhet av vad har du gjort innan. Nu vet jag inte om jag säger fel men jag tittar mer liksom på personlighet och sen måste den ju ha nån slags erfarenhet beroende på tjänst, men är det en inköpare till exempel som ska vara ett operativ inköpare, inte en ordermottagare och du då inte har jobbat i rätt system å då känner jag skitsamma. (Linus)

Vi kan tolka det som att Linus inte ställer speciellt höga krav på erfarenhet så länge personen som sökt en tjänst har en passande personlighet och har någon form av erfarenhet. Även Vivianne beskriver begreppet erfarenhet i likhet med vad Lindelöw (2008) hävdar, då det för henne handlar om en blandning av erfarenheter från privatlivet och yrkeslivet.

Erfarenhet har man ju från hela livet egentligen, från det man liksom egentligen är liten. Så finns det ju även yrkeserfarenhet, att man har en erfarenhet av en viss typ av yrke eller. (Vivianne)

Vi tolkar det utifrån vad Linus och Vivianne berättar att erfarenhet handlar om både personliga erfarenheter som en person fått med sig från tidigare i livet, men även yrkeserfarenheter från sina tidigare arbeten.

4.3.3 Kunskap

Att en person har olika typer av kunskaper kan även det ha en betydande faktor vid rekrytering. Samtliga informanter beskrev begreppet i enlighet med vad Lindelöw (2008) hävdar att kunskap kan handla om att kandidater besitter olika kunskaper inom exempelvis ett datorprogram eller språkkunskaper. Men även att det kan handla om ett visst område som kandidaten måste behärska. Maja beskriver att aktuella kandidater för en viss tjänst kan få göra ett test för att se vilken typ av kunskap personen har.

Låt oss säga att personen läste dataingenjörsprogrammet för tre år sen, vi har inte en aning om hur mycket som sitter kvar i huvudet från dom programmeringskurserna. Då kan man låta personen få göra ett programmeringstest just bara för att bekräfta hur deras kunskaper ser ut i nuläget. (Maja)

Vi kan tolka det som att Maja kan använda sig av ett test på kandidaten för att se hur kunskapen hos personen ser ut i dagsläget. Kunskap kan vara något som kandidaten besitter i nuläget eller någon personen har med sig hela tiden.

4.3.4 Utbildning

Utbildning kan komma att vara en bidragande faktor till om en kandidat får en anställning eller inte. Samtliga informanter berättade i enlighet med vad Lindelöw (2008) hävdar att utbildning kan vara ett krav vid vissa typer av tjänster. I vissa fall kan utbildningen mer ses som ett plus i kanten hos kandidaten, men inget formellt krav. Vivianne berättar att det utifrån kravprofilen framgår om kandidaten behöver ha någon form av utbildning eller inte.

I kravprofilen ingår erfarenheter samt om dom ska ha gått någon typ av utbildning eller om det inte är relevant. (Vivianne)

Vi tolkar det utifrån vad Vivianne berättar som att om utbildning är ett krav ska det tydligt framgå i kravprofilen. Linus beskriver att han inte ser utbildning som ett krav vid enklare tjänster.

Slarvigt uttryckt men ”armar och ben” då menar vi alltså nån som inte har någon universitetsutbildning någon som bara ska in och göra ett jobb. (Linus)

Vi tolkar det enligt vad Vivianne och Linus har berättat att utbildning kan ses som en bidragande faktor till att få en anställning i vissa fall. Ska kandidaten utföra en enklare tjänst så ställs inte kravet om utbildning på samma sätt.

4.4 Bakomliggande faktorer

Under det här avsnittet kommer vi att försöka analysera informanternas svar gällande bakomliggande faktorer som kan påverka en kandidats möjlighet till att få en anställning genom att koppla svaren till vår teoridel. Även här för att förtydliga så har vi valt att dela in rubriken i sex underrubriker som är personkemi, första intrycket, extroverta kandidater, introverta kandidater samt utseendefaktorer samt personbedömningar.

4.4.1 Personkemi

Resultatet vi kommit fram till är att personkemi mellan kandidaten och rekryteraren kan vara betydande för om kandidaten får anställningen eller inte. Personkemin kan skapa en positiv känsla mellan kandidaten och rekryteraren, och det blir enklare att genomföra en intervju om båda parterna får en positiv känsla av varandra. Informanterna berättar olika om personkemin och vad den kan ha för betydelse vid rekrytering. Vivianne, Linus och Maja anser att det är viktigt att inte utesluta en kandidat även om personkemin inte finns där. Vivianne berättar att personkemin är viktigt men att hon försöker att inte tänka för mycket på den för att inte döma bort en kandidat på grund av det.

Ne men alltså jag tror att det är viktigt att ha respekt för, för det är ju så man klickar med vissa och känner att personen är perfekt för det här jobbet. Men jag tror att det

är viktigt att kunna tänka lite utanför och kunna våga. Hur ska jag förklara, personkemin är viktig men man måste liksom kunna steppa ur den. Det är klart att det kan klicka för mig men sen måste jag ju tänka ett steg till, för den här personen ska ju ut till kunden och va där, och då måste lyfta liksom alla aspekter. Man måste kunna lyfta alla. (Vivianne)

Vi tolkar det som att Vivianne anser att personkemin är viktig men att det handlar om att se till alla kandidater även om personkemin inte finns där. Linus berättar att han inte enbart utgår från att han ska få en personkemi till kandidaten utan att det viktigaste är att kunden får det.

Men ja jag försöker ju tänka, alltså vad passar hos kunden. Inte vad passar med mig. (Linus)

Maja berättade även hon att personkemin är viktig men att det handlar mer om att kunna vara objektiv och främst utgå från kandidatens kompetens för tjänsten.

Jag kan ha en jättebra dialog med en person, det kan absolut få med att vilja gå vidare med den till kunden. Men samtidigt så får man ju ha det i bakhuvudet, här behöver man ju va objektiv, det är här man cirkulerar tillbaka till en kravprofil, vad är det vi faktiskt letar efter, vilken är den mest kompetenta. (Maja)

Vi tolkar det som att Vivianne, Linus och Maja anser att personkemin har en betydande roll, men att den i slutändan inte får vara den övervägande anledningen till om en kandidat får anställningen. Lisa, Sara och Anna berättade att personkemin har en övervägande faktor vid om kandidaten får en anställning, och att den har en väldigt betydande roll. Lisa berättade att hon inte har lust att vara chef över en person som hon inte får personkemi med.

Ibland så skickade jag inte ens vidare kandidater som jag vet att vi kunnat få en tillsättning och tjänat pengar på, men jag kände inte att det var värt det för att ja hade ingen lust att vara chef över den personen om man säger så. Så att det spelar ju väldigt stor roll. (Lisa)

Vi upplever det som att det är väldigt viktigt för Lisa att det finns en personkemi, då det annars mest troligt inte skulle kunna leda till en anställning för kandidaten. Sara berättade även hon att personkemin är viktig.

Alltså jag anställer inte folk som jag inte tror på till 150 procent. Känner jag att det är någonting som skaver, jag har jobbat med det här så länge så då vet jag att det inte är aktuellt. Har jag en bra magkänsla så klickar det. (Sara)

Vi tolkar det som att både Sara och Lisa anser att det måste finnas någon form av personkemi mellan dom och kandidaten för att en anställning ska kunna ske. I enlighet med vad Dougherty

et al (1994) säger, skapar intrycket av en person en betydande roll mellan kandidaten och rekryteraren.

4.4.2 Första intrycket

Även det första intrycket av en kandidat kan komma att spela en betydande roll vid rekrytering. Resultatet vi fått från samtliga informanter är att det första intrycket är viktigt. Maja berättade att det endast tar trettio sekunder för en människa att skapa sig ett första intryck.

Man brukar ju säga det att människan kräver trettio sekunder för att skapa sig en bild och ett första intryck av en människa. Sen spenderar vi resten av tiden som vi är med här personen att bekräfta det här intrycket. (Maja)

Vad vi kan tolka från vad Maja berättade är att det första intrycket hos kandidaten är otroligt viktigt. Som Dougherty et al (1994) hävdar så är intervjun ett sätt för den som intervjuar att bekräfta det första intrycket av kandidaten. Lisa berättade liknande om betydelsen av det första intrycket hos kandidaten.

Jag lägger alldeles för mycket vikt vid första intrycket. Vi jobbar ju väldigt mycket på att vi ska bortse från magkänsla, men det är svårt. Bara av att se en bild på en person så får du in supermycket intryck. (Lisa)

Sara berättade hur hon alltid ger en kandidat en andra chans, och att det är många faktorer som vägs in vid första intrycket.

Jag dömer aldrig ut någon utan att ge personen en andra chans. Det är inte så att bara för att personen har ett taskigt mobilsvar så är det kört men det läggs inte på pluskontot direkt. Det viktiga är uppträdandet, hur tillgänglig man är. Tittar man i ögonen, hälsar man ordentligt och om man kommer försent ber man då om ursäkt eller skiter man i det och säger ”Ja men jag är ju här nu”. Nej men det är mycket saker som vägs in, jag kan inte säga att det är något speciellt. (Sara)

Vi upplever att Maja, Lisa och Sara anser att det första intrycket skapar en betydande roll för hur det kommer att gå för kandidaten i rekryteringsprocessen. I enlighet med vad Dougherty et al (1994) hävdar så skapar det första intrycket en betydelse för hur människor interagerar med varandra. Vi tolkar det som att det är viktigt för Maja, Lisa och Sara att försöka se bortom det första intrycket för att ge kandidaten en ärlig chans. Vidare anser dom i enlighet med vad Kahlke & Schmidt (2002) säger att första intrycket är viktigt vid intervjutillfället.

4.4.3 Extroverta kandidater

Första intrycket av en kandidat kan som sagt ha en betydelse vid rekrytering. Enligt samtliga av våra informanter kan det vidare ha en betydelse om kandidaten uppfattas som introvert eller extrovert. Samtliga informanter berättade att dom behandlar en introvert och extrovert person olika under intervjutillfället. Linus beskriver en extrovert person som någon han måste vara mer hård emot.

Vissa kommer in hit och är extroverta, kaxiga, hur självsäkra som helst. Jag märker att inte finns en gnutta nervositet hos personen, då blir inte jag den sköna rekryteraren utan då blir jag den hårda rekryteraren. Då blir jag lite mer den som försöker få ner personen på jorden och fatta att nu är det allvar här liksom. (Linus)

Vi tolkar det som att Linus anser att han behandlar en extrovert person hårdare för att visa kandidaten att intervjun är på allvar, och att det faktiskt är han som gör själva bedömningen till om personen passar för tjänsten eller inte. Vi tror vidare att det kan leda till att det första intrycket kan komma att påverka Linus om personen är extrovert, då han behöver lägga mer fokus på att vara en mer hård rekryterare istället för att känna av ifall personkemin finns där. Lisa berättade vidare att kunden i dom allra flesta fall vill ha en extrovert person.

Men jag skulle säga att 95 % av alla gånger så vill dom ha en extrovert person. Så då får vi ju leta efter det. Då kan inte vi skicka introverta personer för då kommer dom inte att tycka att vi är rätt partner för dom om vi inte kan skicka det dom har efterfrågat. (Lisa)

Vi upplever att Lisa anser att kunden ofta efterfrågar en extrovert person, och att det är dessa personer som är mer eftertraktade. Utifrån vad både Linus och Lisa berättat så tolkar vi det som att en extrovert person främst har fördelar men även kan komma att behandlas hårdare vid intervjutillfället.

4.4.4 Introverta Kandidater

Resultatet vi har fått fram visar att samtliga informanter behandlar introverta personer på ett mer förstående sätt. Vivianne beskrev att hon backar lite när hon möter introverta personer.

Jag backar ju lite själv, alltså det har man ju lärt sig. Det är jätteviktigt att kunna ha förmågan som rekryterare att man kan känna av det där. Försöka liksom att backa lite, liksom låta personen försöka själv och inte gå på för mycket först. (Vivianne)

Sara berättade att hon på ett liknande sätt som Vivianne hanterar en introvert person med mer förståelse.

Det ställer betydligt högre krav på mig som intervjuare, för att det blir inget självspelande piano som det blir när man har en sån person som man vet att man ställer en fråga till och får ett sånt där tio minuter långt svar på liksom. Jag tycker personligen att den typen av personer är lite mer intressanta. (Sara)

Vi tolkar det som att både Vivianne och Sara anser att dom behöver behandla introverta personer på ett mer ledande sätt för att få ut informationen dom behöver. Linus beskriver vidare att han blir den snälla rekryteraren när han möter en introvert person vid intervjutillfället.

Om det är den introverta, att jag liksom märker att det här är svinjobbigt för den här personen att vara här, då blir jag den sköna rekryteraren som liksom vill, för det handlar ju liksom för mig att bygga en relation och få den att känna sig trygg hos mig. (Linus)

I enlighet med vad Dougherty et al (1994) hävdar så blir det lätt att intervjuaren ställer mer bekräftande frågor till en kandidat som är introvert. Vi tolkar det som att Vivianne, Sara och Linus anser att det krävs en förståelse och kunskap för att kunna intervju och bemöta introverta personer.

4.4.5 Utseendefaktorer

Att utseendet kan komma att påverka en kandidats möjlighet till att få en anställning är inte något som en rekryterare alltid vill stå för. Det kan ses som fel att döma en kandidat beroende på hur den ser ut. I vissa fall kan även synliga tatueringar eller piercingar ses som oacceptabelt på arbetsplatser (Williams et al 2014). Men det har kommit till att bli allt mer accepterat i dagens samhälle (Williams et al 2014). Av informanterna så var det Sara, Lisa och Anna som berättade om betydelsen ifall en kandidat har tatueringar eller piercingar vid rekrytering. Sara berättade att piercingar och tatueringar har en betydelse beroende på vilken tjänst kandidaten är tänkt att arbeta i.

Acceptans för Piercingar och tatueringar beror helt på vad det är för tjänst. Är det en tjänst där man bara ska sitta på kontoret vid sina närmaste kollegor, då spelar det ingen som helst roll. (Sara)

Ser vi till det som Sara berättar tolkar vi det som att piercingar och tatueringar kan vara betydelsefullt inom vissa typer av tjänster. Vi tolkar det som att tatueringar och piercingar kan påverka om kandidaten ska arbeta mer utåt, i exempelvis ett serviceyrke. Men att det inte har en lika stor betydelse när personen endast arbetar nära sina kollegor. Lisa berättar om ett tillfälle där tatueringar hos en kandidat blev påpekade.

En gång intervjuade jag en person som hade tatueringar i hela ansiktet men jag reflekterade inte över det alls utan det var kunden som träffade han i en andra

intervju men sa ”Jag dömer inte att han har tatueringar men har du möjlighet att kolla vad dom betyder så att det inte är rasistiskt eller några sådana bitar”. Då kändes det så himla skönt då jag verkligen inte ens reflekterat över hans tatueringar. Jag stämde av det med honom och han tog inte illa upp över huvudtaget, han förstod min fråga och fick anställningen. (Lisa)

Vi tolkar det som att Lisa själv inte lägger en större betydelse på ifall en kandidat har synliga tatueringar eller inte. Men att Lisa tycker att det var bra att kunden frågade vad tatueringarna betydde då hon själv inte tänkt på det. Anna berättade även hon att det är upp till kunden ifall tatueringar eller piercingar har en betydelse.

Nu är ju jag 60-talist så att det är klart, det är ingen styrka i mina ögon så sett. I slutändan så är det ju kunden som bestämmer, jag kan ju inte exkludera någon, men det beror på vad för roll, och det handlar om många bitar kan jag tycka. Men kan den på något sätt överbevisa i form av erfarenhet och kompetens och kunnat förskaffat sig det under åren så är det ju ingenting man exkluderar. (Anna)

Utifrån Sara, Lisa och Anna tolkar vi det som att det i slutändan är upp till kunden ifall tatueringar eller piercingar har en betydelse, och att ingen av dom själva skulle välja bort en kandidat på grund av den aspekten. I enlighet med vad Williams et al (2014) hävdar har tatueringar och piercingar blivit allt vanligare, men att det fortfarande inte ses som helt accepterat.

4.5 Personbedömningar

För att avgöra om en kandidat ska få jobbet kan rekryteraren använda sig av olika tester och bedömningsmetoder som visar på vilken typ av person kandidaten är, eller vilken kompetens den besitter. Bedömningsmetoderna och testerna hjälper rekryteraren att avgöra om kandidatens personlighet eller kompetens passar för tjänsten den sökt. Samtliga informanter använde sig av tester och bedömningsmetoder men av olika anledningar. Lisa berättade att hon använder sig av tester för att kunna coacha kandidaten när den väl börjar.

Testerna gör man antingen om det väger väldigt mycket mellan två personer, att man kanske gör en sista avgörande grej men oftast handlar det om att vi har redan bestämt oss för den här personen men vill göra en dubbelkoll och för att kunna coacha den när det väl börjar jobba. (Lisa)

Vi tolkar det som att Lisa utgår från tester när det krävs ett ytterligare avgörande för att välja kandidat. Men även för att kunna se om den aktuella kandidaten eventuellt saknar en viss kompetens och behöver få extra vägledning inom ett visst område när den väl börjar sin anställning. Som Lindelöw (2008) hävdar använder intervjuare personlighetstester för att garantera att kraven på kandidaten uppfylls. Då intervjun inte alltid ger den information

rekryteraren behöver om kandidaten så är det bra att komplettera med ytterligare bedömningsmetoder. Maja beskriver att det beror på processen ifall det används bedömningsmetoder eller inte.

Alltså det beror helt på processen, det används om det till exempel är IT eller tekniktunga tester där det krävs vissa kompetenser eller om vi är osäkra på en kandidats kompetens. (Maja)

Linus beskriver vidare att det märks om en kandidat svarar ärligt på bedömningsmetoderna eller inte.

Det är för att se om det finns en röd tråd. Om man ställer samma fråga 10 gånger på 200 frågor och så ser man att du svarar olika varje gång. Då ser man ju på testet om du verkligen svarar utifrån dig själv. Man ska ju aldrig försöka tänka att man svarar på vad vill dom att man svarar. Utan du ska tänka från dig själv. (Linus)

Vi tolkar det som att Linus anser att det är bra att man kan se genom tester, ifall kandidaten svarar ärligt eller inte. Svarar kandidaten oärligt så kanske den inte blir anställd på grund av det. Anna beskriver vidare att organisationen hon arbetar för använder sig av olika typer av tester för att göra en bedömning på kandidaterna.

Det är oftast någon form av personlighetstest , även några former av färdighetstester och det kan vara numeriskt, verbalt eller induktivt test då. (Anna)

I enlighet med vad Lindelöw (2008) hävdar så finns det flera typer av tester eller bedömningsmetoder som kan används vid rekrytering. Som Lindelöw (2008) vidare hävdar så varierar det vilken bedömningsmetod som blir bäst lämpad beroende på hur kravspecifikationerna ser ut. Vi tolkar det som att Lisa, Maja, Linus och Anna använder sig av olika bedömningsmetoder beroende på situation. Delvis för att få fram viktig information om kandidaten, men även då dom vill kunna skapa en bättre vägledning för den aktuella kandidaten om den väl blir anställd.

5. Slutsatser och diskussion

I det här avsnittet kommer vi att redogöra för slutsatserna som kan dras kopplat till frågeställningarna som vi vill svara på. Vi har därför valt att ha våra frågeställningar som rubriker. Vi kommer vidare att föra en diskussion kring undersökningen i helhet samt dess övergripande styrkor och svagheter.

5.1 Slutsatser

Påföljande frågeställningar utformades utifrån studiens syfte och besvaras här nedan:

- Hur ser rekryteringsprocessen ut på ett bemanningsföretag?
- Vilka bakomliggande faktorer tar rekryteraren hänsyn till under rekryteringsprocessen?

5.1.1 Hur ser rekryteringsprocessen ut på ett bemanningsföretag?

Slutsatsen vi kommit fram till är att informanterna tar hänsyn till olika faktorer kring vem som i slutändan blir anställd, men att själva rekryteringsprocessen sker på ett liknande sätt hos samtliga. Det som kunde göra att rekryteringsprocessen skiljde sig åt hos samtliga bemanningsföretag, berodde på vilken typ av tjänst som skulle tillsättas. Redan när rekryteraren tar en kravprofil hos kund sällas vissa arbetssökande bort på grund av att dom inte passar in bland kraven som ställs för tjänsten. Vi har även kommit fram till att rekryteraren vid annonsformuleringen sällar bort sökande som inte kan komma att passa till tjänsten, det här genom att formulera olika skallkrav kopplat till kravprofilen som gjordes tillsammans med kund. Slutsatsen visar att om inte kandidaten uppfyller kraven som ställs inom erfarenhet, kunskap, utbildning och kompetens går den sällan vidare i processen.

Slutsatsen visar att om det inte är tillräckligt många som söker en utannonserad tjänst kan informanterna själva behöva söka efter kandidater genom exempelvis LinkedIn, vilket kallas för search. När informanterna hittat en eventuell kandidat till tjänsten ringer samtliga upp för en telefonintervju. Vid telefonintervjun skapar sig informanterna en första bild av kandidaterna som är betydande till om personen går vidare i processen eller inte. Ger kandidaten ett oseriöst intryck går personen mest troligt inte vidare i processen. Likaså om kandidaten inte framstår på samma sätt som den gjorde i sitt CV. Efter att en kandidat gått vidare från telefonintervjun så bokas en intervju på plats hos bemanningsföretaget in. Här gör samtliga rekryterare det slutgiltiga valet för vilken kandidat som väljs vidare i rekryteringsprocessen och ska presenteras för kunden.

5.1.2 Vilka bakomliggande faktorer tar rekryteraren hänsyn till under rekryteringsprocessen

Vi har kommit fram till att samtliga informanter ansåg att det finns bakomliggande faktorer till om en kandidat får en anställning eller inte, och dessa faktorer kan variera. Slutsatsen visar att det är under intervjun på bemanningsföretaget som den huvudsakliga bedömningen görs till om kandidaten passar för tjänsten eller inte. Här tar samtliga informanter hänsyn till faktorer som första intryck och personkemi, men med olika inställningar. Frågor om bland annat tidigare erfarenheter, kunskaper och framtidsvisioner ställs till kandidaten för att få en bättre bild av personen. Slutsatsen är därför att första intrycket vid intervjutillfället skapade en betydande roll för samtliga informanter. Informanterna ansåg att det känns positivt när dom möter kandidater vid intervjutillfället som ger ett bra första intryck.

Första intrycket ger vidare en bild av ifall kandidaten är introvert eller extrovert. Slutsatsen vi kommit fram till visar att samtliga informanter behandlar en kandidat olika beroende på om den är introvert eller extrovert. Är kandidaten introvert behandlas den enligt informanterna med mer förståelse då personen kanske inte vågar öppna upp sig och svara på frågorna lika utförligt. Det i sin tur kan även leda till att intervjun blir mer ledande. Därav så menar informanterna att en introvert person kan behöva mer hjälp i processen för att ses som attraktiv hos kunden. Slutsatsen visar även att några av informanterna påvisade att det kunde vara av betydelse ifall kandidaterna bar tatueringar eller piercingar, det här berodde på tjänst eller vad kunden ansåg vara okej.

Två av informanterna ansåg även att personkemin mellan dom och kandidaten har en övervägande betydelse för en anställning. Informanterna anser att dom inte vill vara chef över en kandidat som dom inte kommer överens med. Slutsatsen visar att huruvida kandidaten passar in i företagskulturen är av betydelse för samtliga informanter, då det är viktigt att den aktuella personen ska trivas på den nya arbetsplatsen. Det är sällan som informanterna kallar in kandidaten för en andra intervju. Har kandidaten levt upp till bilden den gav vid telefonintervjun och passar in utifrån kraven som ställs för tjänsten, så presenteras personen till kunden som tar det avgörande beslutet. Ibland sker det att kandidaten inte lever upp till förväntningarna på intervjun, och väljs därav bort. Det kan vara om informanten inte får ett bra intryck av kandidaten, eller tillräckligt med information från personen.

Slutsatsen visar även att det kan finnas andra faktorer, som att kandidaten inte kan börja arbeta när det krävs. När en kandidat ses som aktuell för en tjänst så kan den vidare få genomgå någon form av bedömningsmetod genom exempelvis ett test. Bedömningsmetoden kan enligt informanterna ske både innan och efter intervjun för att testa kandidatens egenskaper eller personligheter. Innan informanterna presenterar kandidaten eller kandidaterna för kunden är även referenstagningen en viktig del. Genom att informanterna gör en referenstagning får dom en ännu tydligare bild om kandidaten talat sanning vid intervjutillfället. Är det så att referenten talar dåligt om kandidaten kan det i sig vara en avgörande faktor till att personen väljs bort. I det stora hela är slutsatsen att det handlar om olika bakomliggande faktorer kring vem som blir anställd i slutändan.

5.2 Diskussion

Vi har kommit fram till att rekryteringsprocessen ser väldigt lika ut hos bemanningsföretagen som vi har undersökt. Det som kan göra att den skiljer sig åt är vad informanten lägger vikt vid, samt vilket typ tjänst som ska tillsättas. Det var överraskande många faktorer som spelade in i vem som i slutändan blir anställd om man bortser från dom formella kraven som ställs utifrån en kravprofil. Att första intrycket var så pass viktigt för informanterna förvånade oss, samt hur mycket vikt informanterna la vid att kandidaterna skulle passa in i företagskulturen. Under uppsatsens gång har det även visat sig att begreppen kompetens och erfarenhet som ett formellt krav, kan definieras olika för samtliga informanter. Det här resulterade i att det blir svårt att fastställa vad till exempel kompetens och erfarenhet betyder. Hur kompetens och erfarenhet definieras beror på vad informanterna har för syn på begreppen sen innan. Vi har med hjälp av vår hermeneutiska förförståelse öppnat upp för samtal med informanterna om begreppens betydelse. Informanterna har vidare gett oss en bredare syn på hur kompetens värderas utifrån olika tjänster och krav. Till många av tjänsterna som informanterna rekryterar till är ett grundläggande krav just utbildning, i vissa fall kan det dock helt ersättas med erfarenhet. En av våra informanter diskuterade mycket om den personliga kompetensen. Den personliga kompetensen syftar till att du kan ha erfarenheten och kompetensen till att utföra ett visst arbete utan att du har utbildningen.

Det var som nämnt förvånande hur mycket bakomliggande faktorer ligger till grund för vem som i slutändan blir anställd. Samtliga informanter pratade om att första intrycket var viktigt, vilket tidigare forskning också visade. Det var två informanter som överraskade oss särskilt då dom lade så pass mycket vikt vid en kandidats första intryck, att det kunde vara avgörande för om kandidaten blev intressant för tjänsten eller inte. Dom andra informanterna var istället medvetna om att alla människor kan ha en dålig dag och försökte istället vägleda kandidater som på övriga plan uppfyller kraven.

Den bakomliggande faktor som samtliga informanter tog mest hänsyn till var överraskande nog företagskulturen. Efter att vi har fört en dialog med informanterna om företagskulturen, fick vi mer förståelse om varför det var så pass viktigt. Företagskulturen är som tidigare forskning nämnt dom värderingar och normer som präglar organisationen. Informanterna tog därför upp att det var viktigt att den skulle fungera för kandidaten. Samtidigt som det var viktigt för kunden att få in en person som anpassade sig till denna.

5.3 För framtida forskning

I efterhand har vi kommit fram till att undersökningen hade behövt mer frågor för att kunna gräva oss ännu djupare i dom bakomliggande faktorerna. Det hade dock varit mer tidskrävande, och den tiden har inte funnits. Det skulle vara intressant att föra denna forskningen vidare och samla in mer data om dom bakomliggande faktorerna, vilket vi tycker har varit mycket

intressant. Vidare hade det vart intressant att få fram mer information om utseendefaktorerna som kan komma att påverka vem som blir anställd.

6. Referenslista

- Anttila, M. (1999): *Kompetens Försörjning-Företagets viktigaste process*. INDEA Competence AB och Ekerlids Förlag.
- Berglund, G, Fejes, A. (2009): *Anställningsbarhet-Perspektiv från utbildning och arbetsliv*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Denscombe, M. (2016): *Forskningshandboken-För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund, Lund studentlitteratur AB.
- Dougherty, T. W., Turban, D.B. & Callender, J.C. (1994): *Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior*. American Psychological Association, (79), ss.659-665.
- Egemo, J. (2006) *Guide till bättre rekrytering*. Stockholm Liber AB.
- Hallén, N. (2005): *Rekrytera rätt- Intervjuteknik och urval*. Kristianstad, Liber AB.
- Hodge, M. (2011): *Congratulations! You've landed an interview- What do hiring committees really want?*. Chesterfield County Public Library, (113), ss.139-161.
- Kahlke, E, Schmidt, V. (2002) *Arbetsanalys och personbedömning- att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund studentlitteratur.
- Kronstam, K. (2002): *Det hållbara företaget. En bok om företagskultur och värderingsstyrda företag*. IHM publishing Göteborg.
- Lantz, A. (2013): *Intervjumethodik*. Studentlitteratur AB.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003): *Kompetensbaserad- rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm, Bokförlaget Natur och kultur.
- Lindelöw, M. (2008): *Kompetensbaserad personalstrategi*. Falun, ScandBook AB.
- Nationalencyklopedin (2018): *It*. Tillgänglig:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/extroversion> (2018-06-04)
- Nationalencyklopedin (2018): *It*. Tillgänglig:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/introversion> (2018-06-04)

Nationalencyklopedin (2018): *It*. Tillgänglig:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/personkemi> (2018-06-04)

Patel, R, Davidson, B. (2011): *Forskningsmetodikens grunder-Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Sandberg, J. (2000): *Understanding human at work: An interpretative approach*. The Academy of Management Journal,43(1), ss.9-25.

Subbu Nisha, M. & Rajasekaran,V. (2018): *Employability Skills: A Review*, (12), ss.29-37.

Thomassen, M. (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis- introduktion i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerup.

Trost, J. (2005): *Kvalitativa intervjuer*. Lund Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (2018-06-04)

Walker, J., Bauer, T., Cole, M., Bernerth, J., Feild, H. & Short, J. (2013): *Is this how we will be treated?- Reducing uncertainty thorough recruitment interactions*. Academy of Management Journal, ss.325-1347.

Williams, D. J., Jeremy, T. & Christensen, C. (2014): *You Need to Cover Your Tattoos!- Reconsidering Standards of Professional Appaerance in Social Work*. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings, ss.373-375.

Bilaga 1-Missivbrev till informant



Vi vill börja med att tacka dig som är medverkande och vill delta i denna studie. Din medverkan är av stor betydelse för oss och vår studie!

Vi är två studenter som läser personal och arbetslivsprogrammet på Karlstad universitet. Som avslutande examensarbete har vi valt att göra en kvalitativ studie om rekrytering och de bakomliggande faktorerna till vem som blir anställd. Att få en anställning är inte alltid lätt och därför har vi valt att undersöka vilka bakomliggande faktorer det finns som kan påverka kring om du får en anställning eller inte. Vi upplever att de bakomliggande faktorerna kan spela en viktig roll till vem som faktiskt blir anställd.

Att delta i vår studie är frivilligt, och du kan välja att avbryta intervjun när som helst. De uppgifter som du delger oss med till studien kommer att behandlas i förtroende och med hänsyn till informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet samt samtyckeskravet. Det innebär att du förblir anonym, får ta del av forskningens syfte samt att materialet vi får in enbart kommer att användas till studien. Resultatet i studien kommer att framföras så att det inte kan relateras till dig som enskild person, och studien kommer att presenteras i form av en kandidatuppsats.

Tack för att du medverkar i vår studie!

Bilaga 2- Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Kan du kort beskriva din roll som rekryterare?

Definitioner

Vad innebär *kompetens* för dig?

Vad innebär *erfarenhet* för dig?

Vad innebär *kunskap* för dig?

Vad innebär *utbildning* för dig?

Rekryteringsprocessen

Hur går du tillväga när ett behov av nyanställning uppkommer?

Vilket är det bästa och mest effektiva sättet att söka den kompetens man behöver?

Hur sammanställer ni den kompetens som behövs för befattningen?

Använder ni personlighetstester eller andra tester i rekryteringen?

Hur resonerar du kring att den sökande ska passa in i organisationens företagskultur?

Hur mycket vikt lägger du vid ett första intryck av den intervjuade?

Har personkemi någon betydelse i beslutet för vem som ska anställas?

Har det någon betydelse om en person är introvert eller extrovert?

Hur många intervjutillfällen brukar ni normalt sett ha med en kandidat?

Utseendefaktorer

Om man bortser från en kandidats kön, etnicitet samt religion. Hur mycket vikt lägger du då vid personens utseende?