



Rekrytera olika.

En kvalitativ studie av fyra olika organisationers val av rekryteringsmetoder.

Emilia Andersson och Emily Johansson

Arbetsvetenskap 61-90hp

Halmstad 2015-06-14

Sammanfattning

Rekrytera olika

En kvalitativ studie av fyra olika organisationers val av rekryteringsmetoder.

Författare: Emilia Andersson och Emily Johansson.

Lärosäte: Halmstad Högskola.

VT - 2015.

Studiens syfte var att undersöka varför fyra olika organisationer använder vissa rekryteringsmetoder. Utifrån detta syfte formulerades en frågeställning om vilka bakomliggande orsaker som kan påverka valet av rekryteringsmetoder i dessa fyra olika organisationer. Studien genomfördes med hjälp av kvalitativa semistrukturerade intervjuer med fyra organisationer, varav två verkade inom privat sektor och två verkade inom offentlig sektor. Studien visar att de fyra olika organisationerna använder ett flertal olika rekryteringsmetoder vid tillsättandet av lediga tjänster. Valet av de olika metoderna kan ses grunda sig på olika bakomliggande orsaker; organisationernas uppgift, organisationens omvärld, makt och styrning samt tillgången på resurser. Därmed kan det finnas flera sätt att förstå vad det är som gör att en organisation väljer en viss rekryteringsmetod och därmed väljer bort andra metoder. Det är därför viktigt att förstå organisationernas specifika förutsättningar då alla verkar inom olika kontexter där en och samma rekryteringsmetod inte alltid kan tänkas vara optimal för alla. Därmed kan en och samma organisation ses påverkas av flera av varandra oberoende faktorer, som i samspelet med varandra hjälper till att forma en organisations hela rekryteringsprocess.

Nyckelord: Rekrytering, rekryteringsmetod, kompetens, organisation, kvalitativ metod

Abstract

Different recruitment

A qualitative study of four different organizations' choice of recruitment methods.

Authors: Emilia Andersson and Emily Johansson.

College: Halmstad högskola.

Spring term 2015.

The study's purpose was to investigate why four different organizations use certain recruitment methods. Based on this purpose, the writers of this study formulated a question about the underlying causes that may affect the choice of recruitment methods in these four different organizations. The study was conducted using qualitative semi-structured interviews with four organizations, two of which appeared in the private sector and two of which appeared in the public sector. The study shows that the four different organizations use a variety of recruitment methods for the filling of vacancies. The choice of the different methods can be based on different underlying causes; organizations' mission, the organization's environment, power and control and the availability of resources. Thus, there may be several ways to understand what it is that makes an organization choose a particular method of recruitment and thus deselect other methods. It is therefore important to understand organizations' individual conditions and that they all operate in different contexts in which the same recruitment method may not be optimal for all. Thus, one and the same organization can be influenced by several independent factors which in interaction with each other helps to shape an organization's entire recruiting process.

Keywords: Recruitment, recruitment method, competence, organization, qualitative method.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de medverkande organisationerna och till de respondenter som deltagit i studien. Vi tackar för att dessa respondenter varit mycket tillmötesgående, visat stor gästvänlighet och delat med sig av betydelsefull information.

Dessutom vill vi särskilt tacka vår handledare Mikael Jonasson på Halmstad Högskola för hans hjälpsamma synpunkter, goda vägledning, snabba återkoppling och inspirerande handledningstillfällen.

Emilia Andersson och Emily Johansson
2015-05-27

Innehållsförteckning

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Inledning..... | 1 |
| 1.1 Syfte | 2 |
| 1.2 Problemformulering | 2 |
| 1.3 Centrala begrepp | 2 |
| 1.4 Disposition av studien | 2 |
| 2. Tidigare forskning | 4 |
| 3. Teori | 7 |
| 3.1 Uppgiftsorientering | 7 |
| 3.2 Omvärld..... | 8 |
| 3.3 Makt och styrning..... | 9 |
| 3.4 Resurser..... | 11 |
| 4. Metod | 12 |
| 4.1 Ansats | 12 |
| 4.2 Urval..... | 12 |
| 4.3 Datainsamling..... | 13 |
| 4.4 Analysmetod..... | 13 |
| 4.5 Etiska aspekter..... | 14 |
| 4.6 Metoddiskussion..... | 14 |
| 4.6.1 Diskussion av valet av ansats | 14 |
| 4.6.2 Diskussion av studiens urval | 15 |
| 4.6.3 Diskussion av tillvägagångssättet vid datainsamling | 15 |
| 4.6.4 Diskussion av valet av analysmetod..... | 17 |
| 5. Resultat..... | 18 |
| 5.1 Användandet av en kompetensbaserad rekryteringsmodell | 18 |
| 5.2 Marknadsföring och annonseringskanaler | 19 |
| 5.3 Val av kandidat..... | 20 |
| 5.4 Användandet av externa parter i rekryteringprocessen | 22 |
| 5.5 Intern och informell rekrytering | 23 |
| 6. Analys..... | 25 |
| 6.1 Användandet av en kompetensbaserad rekryteringsmodell | 25 |
| 6.1.1 Uppgiftsorientering | 25 |
| 6.1.2 Omvärld..... | 25 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1.3 Makt och styrning..... | 26 |
| 6.2 Marknadsföring och annonseringskanaler | 27 |
| 6.2.1 Uppgiftsorientering | 27 |
| 6.2.2 Omvärld..... | 27 |
| 6.2.3 Resurser | 28 |
| 6.3 Val av kandidat..... | 29 |
| 6.3.1 Uppgiftsorientering | 29 |
| 6.3.2 Omvärld..... | 29 |
| 6.3.3 Makt och styrning..... | 29 |
| 6.4 Användandet av externa parter i rekryteringsprocessen..... | 30 |
| 6.4.1 Uppgiftsorientering | 31 |
| 6.4.2 Omvärld..... | 31 |
| 6.4.3 Makt och styrning..... | 31 |
| 6.4.4 Resurser | 32 |
| 6.5 Intern och informell rekrytering | 32 |
| 6.5.1 Uppgiftsorientering | 32 |
| 6.5.2 Omvärld..... | 33 |
| 6.5.3 Makt och styrning..... | 33 |
| 6.5.4 Resurser | 33 |
| 6.6 Slutsats | 34 |
| 7. Diskussion | 35 |
| 7.1 Förslag till medverkande organisationer och respondenter..... | 35 |
| 7.2 Metodens betydelse för resultaten | 36 |
| 7.3 Förslag till fortsatt forskning..... | 37 |
| Referenslista | 38 |
| Bilaga 1 | 41 |
| Bilaga 2 | 42 |

1. Inledning

I detta kapitel ges en inledande bakgrundsbeskrivning till ämnesområdet och en introduktion till problemområdet. Syftet med studien och relevant problemformulering tas upp. Därefter beskrivs studiens centrala begrepp och efterföljs av en förklaring av studiens disposition.

Rekrytering av personal är något som många organisationer och företag kan bli tvungna att göra, samtidigt som skälen till att rekrytera nya medarbetare kan vara många. Expansioner, personalavgångar, kompetensbrist och sjukfrånvaro är alla faktorer som gör att företag väljer att söka efter ny personal till sin verksamhet (Hansson, 2005). Dessutom kan samhällstrender påverka arbetsgivares förutsättningar för personalomsättning. Sveriges kommuner och landsting (2011) menar att den svenska välfärdssektorn, både inom offentlig och privat sektor, kommer vara i behov av att rekrytera 420 000 medarbetare mellan 2010 och 2019 p.g.a. pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster. Den ökade efterfrågan beror på en ökad andel äldre och barn under de kommande åren. Vidare menar Lindberg & Voltaire (2013) att det idag råder en matchningsproblematik och ett kunskapsglapp på den svenska arbetsmarknaden, där arbetsgivare finner svårigheter att tillsätta kunskapskrävande tjänster, samtidigt som arbetslösheten för de lägre utbildade växer.

Samtidigt som skälen till rekrytering kan vara många kan också rekryteringsmetoderna skilja sig åt. Rekrytering kan ske både på en extern och intern arbetsmarknad och personal kan hyras in eller köpas mer eller mindre tillfälligt (Hansson, 2005). Dessutom har arbetsgivare en uppsjö av metoder för urval och bedömning att tillgå då de ämnar finna sökande till utlysta tjänster. Svensson (2009) nämner bl. a. att bedömning av utbildnings- och anställningsbetyg, arbetsprover, intervjuer och referenstagning är några metoder som arbetsgivaren kan använda sig av för att sälla bland sökande till en tjänst. Valet av rekryteringsmetoder kan dock ses ha förändrats under de senaste årtiondena. Svensson (2009) pekar på att strategierna för rekrytering och urval förändrades under 1980-talet till att handla mer om företagskultur och sociala relationer. Då mer fokus lades på personliga egenskaper hos de sökande minskade vikten av krav för att utföra en viss arbetsuppgift. Formella krav och utbildningar minskade i betydelse, samtidigt som resultatet från intervjuer, tester och andra bedömningsmetoder blev mer inflytelserika i rekryteringsprocessen. Ahnlund (2015) menar dock att de tidigare rådande traditionella rekryteringsmetoderna nu behöver kompletteras med mer nytänkande metoder för att sökande själva ska ta ett initiativ att söka sig till företagen. Det kan t.ex. handla om att skapa attraktivitet för organisationen genom Employer Branding-aktiviteter och ökade möjligheter för kandidater att söka tjänster via internet, sociala medier och mobilanpassade tjänster.

Det stora utbudet av och trenderna kring rekryteringsmetoder kan i det närmaste ses som en snårskog av valmöjligheter för arbetsgivare. Då det dessutom finns ett ökat behov av att rekrytera kompetent personal i framtiden och överbrygga det rådande kunskapsglappet kan valet av rekryteringsmetod ses ha stor betydelse för arbetsgivarnas framgång i

rekryteringsprocessen. Detta väcker en undran och nyfikenhet hos denna uppsats författare om vad det är som gör att organisationer väljer att använda sig av just vissa rekryteringsmetoder. Sådana inledande funderingar resulterade i en vilja att undersöka vad det är som kan tänkas påverka utformningen av olika organisationers rekryteringsprocess.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka varför fyra olika organisationer använder vissa rekryteringsmetoder.

1.2 Problemformulering

Vilka bakomliggande orsaker kan påverka valet av rekryteringsmetoder i dessa fyra olika organisationer?

1.3 Centrala begrepp

Rekrytering: “Anskaffning av personal och alla de åtgärder som förknippas med tillsättandet av en ledig befattning” (Nationalencyklopedin, 2015).

Rekryteringsmetod: I denna uppsats definierar författarna rekryteringsmetod som en enskild åtgärd vilken syftar till att tillgodose ett visst behov av kompetens. En rekryteringsmetod kan ses som en del i en rekryteringsprocess.

Kompetens: En individs förmåga och vilja att utföra en arbetsuppgift genom att använda kunskaper och färdigheter (Verva, 2007).

Organisation: En organisation definieras som ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål (Etzioni, 1982 i Jacobsen & Thorsvik, 2008).

1.4 Disposition av studien

Vidare i studien presenteras tidigare forskning som belyser vad som tidigare har studerats på området och vad dessa studier har identifierat. Därefter följer den teoretiska referensramen vilken belyser teorier som kan hjälpa till att skapa en förståelse för de bakomliggande orsakerna till varför olika organisationer väljer vissa rekryteringsmetoder. Teorierna utmynnar i fyra vitt skilda perspektiv; uppgiftsorientering, omvärld, makt och styrning samt resurser. Detta följs av ett metodkapitel som beskriver studiens tillvägagångssätt, vilka olika steg som har tagits samt vilka etiska överväganden som har gjorts. Detta kapitel avslutas med en

diskussion kring metodvalen. Därefter presenterar författarna till studien den empiri som erhållits genom datainsamling. Kapitlet presenterar vidare sex olika rekryteringsmetoder. Resultatkapitlet följs sedan av ett analyskapitel där de olika rekryteringsmetoderna analyseras utifrån kapitlen om tidigare forskning och teoretisk referensram. Detta kapitel avslutas med en sammanfattande slutsats. I det avslutande diskussionskapitlet diskuteras studiens resultat och analys vidare och således förs en kommunikation med de medverkande organisationerna i studien. Även metodens betydelse för resultatet diskuteras och kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning på ämnesområdet. Bilagor återfinns sist i studien.

2. Tidigare forskning

Innan denna studie ger sin bild av den tidigare nämnda problemformuleringen kan det vara passande att se hur tidigare forskningsresultat belyser olika företags förhållningssätt till användandet av diverse rekryteringsmetoder. I detta kapitel presenteras således några olika studier som alla ger exempel på hur olika förutsättningar kan göra att företag anpassar sina rekryteringsmetoder efter rådande omständigheter. De olika förutsättningarna som beskrivs nedan är en turbulent omvärld i form av matchningsproblematik på arbetsmarknaden, hushållande med resurser, organisationernas förhållningssätt till deras egen roll i rekryteringsprocessen och anpassning till målgruppen som ska attraheras.

Frågan om valet av rekryteringsmetod kanske bäst tar sin utgångspunkt i vilka utmaningar som organisationer stöter på i sin omvärld, exempelvis huruvida behovet av att anskaffa en viss kompetens till verksamheten är stor och om denna kompetens är svåranskaffad. Svenskt Näringsliv (2010) har i en undersökning kartlagt hur 8 366 företag i Sverige ser på de egna rekryteringsbehoven, vilka kompetenser som efterfrågas och om de lyckas rekrytera rätt kompetens. Trots att det i Sverige råder hög arbetslöshet misslyckas var femte rekryteringsprocess. Kartläggningen visar att det finns en stor s.k. matchningsproblematik i Sverige och att fler än 6 av 10 företag upplever att detta försvårar rekryteringen av ny kompetens avsevärt. Kompetenskraven på arbetsmarknaden ökar i och med att företagen kräver allt högre utbildning till de tjänster som måste tillsättas, men organisationerna upplever svårigheter i att hitta kvalificerade sökanden. Detta beror dels på att sökanden inte har relevant utbildning men också på bristande yrkeserfarenhet. Ju mer specifik kompetens ett företag efterfrågar desto svårare är det att hitta kvalificerade sökanden. Kartläggningen visar dock också på att organisationer som efterfrågar sökanden med praktisk gymnasieutbildning har mycket svårt att rekrytera rätt kompetens.

Problemet med bristen på kompetent personal kan därför ses vara en grundläggande utmaning för organisationer som har ett rekryteringsbehov och belyser samtidigt vikten av att organisationer måste förhålla sig till hur de ska gå tillväga för att anskaffa rätt kompetens. Detta väcker frågor om huruvida organisationer anpassar sina rekryteringsmetoder till de rådande omvärldsutmaningarna för att på så sätt kunna anskaffa den personal som behövs för verksamheten.

Ett exempel på sådan anpassning ges av Ekström (2001) där problemet med att hitta rätt kompetens på arbetsmarknaden leder till ett behov av att välja de rekryteringsmetoder som minimerar ekonomiska förluster. Ekström (2001) menar att det ligger i arbetsgivarnas intresse att rekryteringsprocessen inte tar längre tid än beräknat eftersom det bl.a. kan försvåra upprätthållandet av produktionen. I Ekströms (2001) studie av 2 428 svenska arbetsplatsers rekryteringsbeteende upplever 46 % av de svarande företagen att försenade rekryteringsprocesser beror på för få sökande med rätt kompetens. En majoritet av de tillfrågade företagen använder sig av informella rekryteringskanaler vid tillsättning av tjänster och offentlig arbetsförmedling är den näst vanligaste rekryteringskanalen. Även om

informella kanaler utnyttjas av alla studerade branscher är detta vanligast inom privat sektor. Motiven att använda de olika rekryteringskanalerna (informella kanaler, tidningsannonser, offentlig arbetsförmedling och privat arbetsförmedling) grundas i hög utsträckning på att företagen förväntas få fram sökande med rätt kvalifikationer samt att de ska ge korta rekryteringstider. Därmed ger Ekströms (2001) studie ett exempel på hur valet av rekryteringsmetod kan ses härstamma ur organisationernas behov av att hålla kostnaderna för rekryteringsprocessen nere eftersom det i omvärlden råder brist på kompetens, vilket försvårar rekryteringsprocesserna.

Till skillnad från ekonomiska incitament att anpassa rekryteringsprocessen kan valet av rekryteringsmetod ses botten i organisationernas vilja att vara aktiva eller passiva i rekryteringsprocessen. Henkens, Remery & Schippers (2005) visar att olika företag kan ha helt skilda utgångspunkter och förhållningssätt till hur de ser på sin egen kontra de arbetssökandes roll i rekryteringsprocessen. Henkens et al. (2005) beskriver i sin studie hur vissa företag är aktiva och söker upp potentiella arbetssökande medan andra låter de arbetssökande söka sig till dem. Studien omfattar 1 000 nederländska arbetsgivare och visar användandet av olika rekryteringsstrategier. Vissa av studiens företag använder en aktiv och informell strategi vilket exempelvis innebär att söka upp sistaårsstudenter på utbildningsinstitutioner. Andra företag använder istället en formell och passiv rekryteringsstrategi vilket t.ex. innebär att annonsera i tidningar eller anlita rekryteringsföretag. Här ligger initiativet till vidare kontakt hos arbetssökande och inte tvärtom. I kommunala organisationer används mestadels passiva och formella rekryteringsstrategier, samtidigt som tendensen att använda aktiv och informell strategi är klart underrepresenterad bland dessa organisationer. Vidare menar Henkens et al. (2005) att trots att många organisationer står inför rekryteringsutmaningar och kan behöva söka upp potentiella arbetssökande aktivt startas ofta rekryteringsprocessen med användandet av en formell och passiv strategi, såsom en jobbanons i tidningen.

Henkens et al. (2005) lyfter alltså fram intressanta aspekter av huruvida organisationer anpassar sitt eget rekryteringsförfarande efter hur de ser sitt eget ansvar i rekryteringsprocessen. Till skillnad från Henkens et al. (2005) exempel på anpassning av rekryteringsmetoder belyser Eisner (2010) denna anpassning ur en annan synvinkel då olika samhällsförändringar och generationsskiftet tvingar företag till att anpassa rekryteringsprocessen. Eisner (2010) tar i sin studie upp frågan om hur dagens föränderliga och alltmer elektroniskt inriktade amerikanska samhälle kan bibehålla metoder för rekrytering och karriärbyggande. Eisner (2010) diskuterar användandet av både traditionella och icke-traditionella (d.v.s. elektroniska) rekryteringsmetoder i ljuset av att dagens unga, generation Y, ser internet som en självklarhet. Även om flera företag använder sig av elektroniska rekryteringsmetoder i anslutning till deras webbsidor, visar Eisners (2010) studie att det fortfarande är vanligt bland företag att använda traditionella rekryteringsmetoder såsom personliga intervjuer och mottagande av meritförteckning på papper. Eisner (2010) visar att användandet av elektroniska rekryterings- och urvalsmetoder på företags webbsidor och samlade karriärssidor kan förbättra möjligheterna för företagen att attrahera unga sökande, samtidigt som det erbjuder de sökande en enhetlig plattform för olika karriärstjänster.

Eisner (2010) beskriver således att elektroniska rekryteringsmetoder kan hjälpa företag att attrahera unga sökande till sina tjänster, men Taylor (2005) bidrar med ytterligare en dimension till diskussionen om generationsanpassad rekrytering. Taylor (2005) menar att arbetsgivare inom offentlig verksamhet kan dra nytta av att identifiera vad som attraherar unga. Taylor (2005) kan i sin studie uppvisa att unga som intresserar sig för att arbeta inom offentlig verksamhet ofta anammat den offentliga verksamhetens etik och värderar därmed inte hög lön eller prestige lika högt som möjligheten att tjäna samhället. Taylor (2005) menar vidare att arbetsgivare i offentlig verksamhet kan dra fördel av att synliggöra sig själva för unga studenter som ännu inte erhållit arbetslivserfarenhet. Dessa värderar företagens profiler som mer viktiga vid jobbsökande än personer med tidigare arbetslivserfarenhet. Dessutom menar Taylor (2005) att offentliga organisationer inte bara konkurrerar om arbetskraften med privat sektor, utan också med andra delar och nivåer i offentlig verksamhet. Därför är det viktigt att dessa organisationer använder effektiva rekryteringsstrategier som hjälper till att särskilja deras specifika värden från andra arbetsgivare.

Efter denna genomgång av tidigare forskningsresultat kan konstateras att en grundläggande utmaning för organisationer idag är problemet att hitta rätt kompetens på arbetsmarknaden. Hur organisationerna förhåller sig och anpassar sig till denna utmaning kan skilja sig åt. Vissa använder rekryteringsmetoder som tros kunna snabba på rekryteringsprocessen och därmed minimera kostnaderna för produktionsbortfall, andra organisationer är aktiva och söker upp de arbetssökande på deras egna arenor. En annan möjlighet ligger i att anpassa rekryteringsmetoderna efter den målgrupp och generation som ska attraheras, samtidigt som det kan vara fördelaktigt för organisationer att identifiera vad det egentligen är som attraherar denna målgrupp. Således har den tidigare forskningen presenterat ett antal exempel på hur olika organisationer anpassar sina rekryteringsmetoder efter rådande omständigheter. När nu dessa praktiska exempel på rekryteringsprocessers anpassning tagits upp är det dags att bredda perspektivet genom att ta upp några övergripande teorier som kommer hjälpa till att belysa denna studiens empiri.

3. Teori

I detta kapitel presenteras fyra olika perspektiv som kommer att användas för att tolka de bakomliggande orsakerna till varför studiens organisationer väljer vissa rekryteringsmetoder. De fyra perspektiven är; uppgiftsorientering, omvärld, makt och styrning samt resurser. Var och ett av dessa perspektiv innehåller sedan ett antal teorier som på olika sätt hjälper till att belysa organisationernas agerande.

3.1 Uppgiftsorientering

Det första perspektivet som kan hjälpa till att skapa förståelse för organisationers agerande bottenar i vad organisationerna kan tänkas vilja utföra genom sina verksamheter. En teori som relaterar till detta perspektiv är affärsidé-synsättet som förklarar hur olika typer av affärsidéer påverkar organisationers agerande. Bruzelius & Skärvad (2011) menar att en organisations affärsidé, även kallat verksamhetsidé för organisationer som inte verkar på en kommersiell marknad, innebär en beskrivning av organisationens övergripande uppgift. Denna beskrivning kan bl. a. innehålla vilka tjänster eller produkter som erbjuds, vilka kunder eller intressenter verksamheten riktas till samt organisationens särprägel gentemot konkurrenter. Affärsidé-synsättet utgår ifrån att organisationer strävar efter att skapa effektivitet genom att göra "rätt saker" i förhållande till marknaden och kunderna, samtidigt som organisationen behöver göra saker på "rätt sätt". Om organisationen lyckas erbjuda marknaden de produkter eller tjänster som efterfrågas skapas en yttre effektivitet, medan en inre effektivitet skapas då organisationen lyckas hushålla med och använda sina resurser på bästa sätt för att tillhandahålla dessa produkter. Tillsammans skapar den yttre och inre effektiviteten organisationens totala effektivitet. Vad en organisation väljer att göra och hur detta görs kan alltså förstås utifrån organisationens övergripande uppgift, affärsidén.

En organisations verksamhet och handlingar kan också tänkas fokusera på andra uppgifter än just att skapa effektivitet. I motsats till affärsidé-synsättet går det därför också att se organisationers handlingar i ljuset av värdeskapande. Verva (2007) menar t.ex. att offentliga verksamheter arbetar utifrån att utföra ett uppdrag som skapar ett värde. Även om kunderna är viktiga är det uppdraget i sig som står i fokus för verksamheten. Det är detta uppdrag som sedan ska uppfylla medborgares och företags behov. För att kunna utföra detta uppdrag bör organisationen se till att utveckla rätt kompetens och i detta arbete utgå ifrån det värde som ska skapas. På detta sätt tas fokus bort från resultat som definieras som prestation och kostnadseffektivitet.

De olika typer av uppgifter som ska utföras av företaget och deras anställda kan också ses direkt påverka rekryteringsprocessen. Price (2004, i Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011) beskriver tre olika rekryteringsstrategier som en organisation kan använda sig av då en rekrytering ska starta. Den första strategin handlar om att rekrytera rätt person för tjänsten. Det innebär att den person som blir anställd endast förväntas göra det arbete som tjänsten innebär eller uppgifter som denne blir tilldelad. Denna strategi förekommer oftast i

organisationer som har en tydlig hierarkisk ordning och tydliga arbetsuppgifter. Den andra strategin handlar om att hitta rätt person för organisationen, vilket innebär att den nyanställda måste passa in i organisationens rådande kultur. Arbetsuppgifterna är föränderliga och otydliga, men kulturen är densamma vilket gör det viktigt att personalen överensstämmer med kulturen. Den tredje strategin handlar om att hitta rätt person för framtiden. Rekrytering sker då utifrån ett långsiktigt perspektiv snarare än att enbart på kort sikt lösa personalbrist. Vilken person som är bäst att rekrytera kan därmed ses vara beroende av vad organisationen behöver utföra i sin verksamhet.

Dessa tre utgångspunkter förklarar alla organisationers handlingar utifrån vilken typ av uppgift organisationerna vill lösa. Affärsidé, värdeskapande och viljan att hitta rätt typ av medarbetare kan alla ses vara uppgiftsorienterade förklaringsmodeller till vad organisationer väljer att göra. Men detta är endast ett sätt att förstå organisationer på. Härnäst presenteras teorier som knyter an till hur organisationer agerar i förhållande till omvärlden.

3.2 Omvärld

Organisationer kan ses vara nära sammanlänkade med den miljö de verkar inom, något som då kan tänkas påverka organisationernas val av handlingar. En teori som tar upp omvärldens påverkan på organisationer är kontingensteorin. Morgan (1999) menar att kontingensteorin utgår ifrån att olika organisationer måste ledas utifrån sina specifika förutsättningar och anpassa sig till den miljö de befinner sig i. Istället för att hitta ett övergripande sätt att organisera och leda verksamheten kan olika synsätt på ledning krävas för att lösa olika typer av uppgifter. Omgivningen kan vara stabil eller turbulent, där graden av förutsägbarhet, möjligheter och utmaningar kan påverka organisationens agerande.

En annan omvärldsrelaterad teori om hur organisationer agerar beskrivs av Bruzelius & Skärvad (2011) som menar att intressentsynsättet möjliggör förståelse och analys av en organisation utifrån dess intressenter. Intressenter betyder i detta sammanhang de övriga organisationer, individer och grupper som är beroende av företagets verksamhet, samtidigt som företaget själv på olika sätt är beroende av intressenterna. Sådana intressenter kan t.ex. bestå av stat, kunder och anställda. En central aspekt i intressentsynsättet på organisationer är behovet av att kunna balansera de olika intressenternas ibland motstridiga krav på verksamheten då en intressents behov kan stå i direkt konflikt med en annans. Det långsiktiga syftet blir då att tillgodose alla intressenters behov för att dessa ska kunna fortsätta sin medverkan i organisationens verksamhet.

Organisationens ovan nämnda behov av att få omvärldsintressenterna att medverka i deras verksamheter väcker frågan om hur en organisation upplevs av sin omvärld. Boswell, Roehling, LePine & Moynihan (2003) belyser vikten av att företag kan attrahera sökande till en tjänst och på så vis finna rätt medarbetare. Företagets storlek, sektor, karriärmöjligheter, förmåner och rykte är alla faktorer som kan påverka en viss målgrupps intresse för organisationen. Detta resonemang kan ses belysa vikten av organisationens kommunikation

med sin omvärld. Hansson (2005) menar att arbetsgivare bör marknadsföra sig själva i enlighet med den arbetskraft som organisationen vill attrahera, något som kan åstadkommas genom att bygga ett varumärke på arbetsmarknaden. Ett sådant varumärke signalerar vad och vem företaget söker och underlättar således rekryteringsarbetet då organisationen attraherar personer från önskad del av arbetsmarknaden.

Organisationer kan i och med ovanstående teorier ses vara nära sammanlänkade med sin omgivning och intressenterna i den. Omgivningens turbulens och behovet av att tillgodose intressenternas behov och attrahera dem för att säkerställa deras medverkan i verksamheten kan därför användas för att belysa organisationernas agerande. Nästa perspektiv som hjälper till att belysa organisationernas handlande är makt och styrning. Detta kan ses vara relaterat till organisationernas omvärld och intressenterna i den. Dock kan teorier om makt och styrning ge en än mer nyanserad bild av vad en organisation behöver anpassa sig till i dess verksamhetsutförande.

3.3 Makt och styrning

Hittills har alltså teorier som relaterar till en organisations uppgiftsutförande och omvärld presenterats som möjliga perspektiv, vilka kan användas för att belysa organisationers agerande. I detta kapitel presenteras ytterligare ett sådant perspektiv, nämligen genom olika teorier kring makt och vad som kan fungera som styrning av organisationens agerande.

Agerandet inom organisationen kan förstås genom olika aktörers maktinflytande. Önnevik (2010) skiljer på inflytande- och beslutsmakt. Beslutsmakten kan ses som en mer formell typ av makt där en person kan styra och påverka arbets- och beslutsprocesser inom organisationen medan inflytandemakten bl. a. baseras på personens erfarenheter, kunskaper och karisma. Inflytandemakten ger då personen den status som krävs för att kunna påverka vissa beslutsprocesser. Även Morgan (1999) beskriver hur makt kan ta sig olika uttryck inom en organisation. Morgan (1999) beskriver bl. a. olika former av makt; formell auktoritet och den som kontrollerar kunskap och information. Formell auktoritet innehar den vars auktoritet har accepterats av andra aktörer och därmed anses ha ett legitimt maktinnehav. Vidare kan viktigt kunskaps- och informationsinnehav ge somliga personer stora möjligheter att påverka vad som kommuniceras i olika situationer och hur bedömningar inom organisationen då görs.

Till skillnad från de olika typerna av makt som olika aktörer kan använda för att påverka en organisation kan aktörerna själva ses styras av olika processer inom verksamheten. Rekryteringsprocessen som sådan kan därmed fungera som ett styrmedel.

Lindelöw (2008) har utvecklat en modell för kompetensbaserad rekrytering. Denna strategi innebär att organisationer enbart bör fokusera på de kompetenser som krävs för att utföra arbetsuppgifter då en nyrekrytering ska genomföras. Kompetenserna beskrivs utifrån definitioner som blir gemensamma för alla som arbetar med rekrytering i verksamheten. Modellen syftar till att rekryteringsansvariga på ett strukturerat sätt ska kartlägga, definiera

och mäta de kompetenser som behövs för att uppnå verksamhetsmålen. Rekryteringsprocessen förväntas genomföras på ett strukturerat sätt och följa ett antal på förhand bestämda steg för att utröna vilka krav som de sökande behöver uppfylla för att vara aktuella för tjänsten. En av metoderna för att bedöma om de sökande besitter de kompetenser som krävs är på förhand formulerade intervjufrågor kopplade till de olika kompetenserna. Lindelöws (2008) kompetensbaserade rekryteringsmodell kan med andra ord ses ställa krav på att rekryteringsansvariga följer de strukturerade steg och mallar som modellen bygger på.

Förutom att en kompetensbaserad rekryteringsmodell kan ses styra rekryteringsansvarigas handlingar kan den också ses begränsa enskilda aktörers beslutsutrymme. Wolvén (2000) menar att bristen på tydliga mallar i rekryteringsprocessen riskerar att leda till att rekryterare baserar beslut på subjektiva värderingar och anställer individer som liknar en själv och andra medarbetare på företaget. Då rekryteraren själv har hela ansvaret för beslutsfattandet riskerar beslutet om vilka kandidater som är bäst lämpade till en tjänst baseras på den egna yrkespositionen. Rekryteraren kan då föredra en kandidat som inte hotar dennes ställning i företaget. Denna risk minimeras om rekryteringsgruppen består av individer med olika bakgrunder, erfarenheter och positioner.

Utförandet av en rekryteringsprocess berör också ett antal lagar som arbetsgivaren måste hålla sig till. Diskrimineringslagen förbjuder bl.a. arbetsgivare att diskriminera personer som söker arbete, som gör praktik eller som är inlånad eller inhyrd i syfte att utföra ett visst arbete. För att motbevisa en eventuell anklagelse om diskriminering måste arbetsgivaren kunna visa upp godtagbara anställningsrutiner (Ledarna, 2015). Vid rekryteringsprocesser inom offentlig verksamhet ska även hänsyn tas till Lagen om offentlig anställning. Anställningsbeslut skall då enbart grundas på sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet, där skicklighet i första hand ska prioriteras över förtjänst (SFS 1994:260, Lagen om offentlig anställning).

Arbetsgivarverket (2012) menar vidare att rekrytering inom offentlig verksamhet ställer krav på ett grundligt förarbete före annonsering om ledig tjänst. För att rätt person ska kunna tillsättas bör därför en arbetsanalys genomföras där arbetets art kartläggs mot bakgrund av verksamhetens mål och framtida förutsättningar samt övriga krav från statsmakterna. Sökprofilen anger vilka meriter den tilltänkta befattningsinnehavaren bör ha för att tillsättas på den utlysta tjänsten. Justitiedepartementet (2014) menar att offentlig verksamhet lyder under offentlighetsprincipen vilket gör att inkomna handlingar till myndigheten blir allmänna och därmed tillgängliga för allmänheten att ta del av. Justitieombudsmännens ämbetsberättelse (1989/90) beskriver hur detta förfarande kan ses bli ett handikapp för offentliga organisationer i deras konkurrens om kvalificerad arbetskraft. Problemet uppstår då passande kandidater till utannonserade tjänster undviker att skicka in ansökningar p.g.a. ovilja att tillkännage sig som arbetssökande. Av denna anledning kan därmed offentliga organisationer ta hjälp av konsultföretag i rekryteringsprocessen för att på så vis komma ifrån offentlighetsprincipens allmänna insyn i ansökningshandlingarna, åtminstone under det inledande skedet av processen.

Som ovanstående avsnitt visar finns det således flera aspekter av makt och styrningsmoment som organisationer och dess aktörer anpassar sig till. Enskilda aktörers maktinnehav, strukturerade processer och lagar är alla faktorer som kan belysa vad som styr, möjliggör och begränsar olika organisationers handlingsutrymme. Nästa perspektiv presenterar teorier som beskriver hur resurser kan begränsa eller möjliggöra en organisations handlingsmönster.

3.4 Resurser

Det sista perspektivet som kommer användas för att förklara en organisations handlingsmönster handlar om resurser och organisationernas behov av att anskaffa dem och använda sig av dem på ett effektivt sätt. Nygaard (2002) beskriver resursberoendeteorin som behandlar organisationers behov av resurser och dess förhållande till olika intressenter. Nygaard (2002) menar att organisationer är beroende av olika resurser, såsom information, personal, kapital, legitimitet m.m. Enligt resursberoendeteorin blir därför en av organisationernas utmaningar att samspela med sin kontext på så sätt att organisationen inte mister eller avskärmar sig från tillgången på dessa resurser. Att av olika anledningar mista legitimitet i omvärlden kan exempelvis bidra till att tillförseln av flera andra resurser sinar. Bruzelius & Skärvad (2011) menar vidare att den intressent eller intressenter som verksamheten är mest beroende av också får större makt. Det kan exempelvis handla om välutbildad eller specialiserad arbetskraft, kunder eller råvaror. Vidare kan det uppstå en intresseobalans inom organisationen då det finns motstridiga krav från olika intressenters särintressen. Utmaningen för organisationen blir då att skapa en balans genom att inte göra av med mer resurser än vad som kan skapas eller förvärvas.

I detta kapitel har fyra helt skilda perspektiv presenterats som senare i denna uppsats kommer att användas för att på olika sätt belysa och skapa förståelse för vilka bakomliggande orsaker som påverkar olika organisationers val av rekryteringsmetoder. Dessa perspektiv ska inte ses som sammanlänkade utan är utvalda för att få fram olika förklaringar till organisationers agerande. Innan detta sker kommer först studiens metodologi presenteras som ger en inblick i hur denna studie utförts.

4. Metod

I detta kapitel beskrivs studiens metodologi. Kapitlet börjar med att beskriva hur författarna gått tillväga i studiens olika steg och vilka etiska överväganden som gjorts. Därefter förs en diskussion om metodvalens fördelar, nackdelar och betydelse för studiens syfte och problemformulering.

4.1 Ansats

I denna studie har en kvalitativ ansats och ett abduktivt tillvägagångssätt valts för att besvara studiens frågeställning. Svensson (2011) förklarar det abduktiva tillvägagångssättet på så vis att det hela tiden sker ett växelvist arbete mellan teori och empiri. I denna studie har inledande teoretisk kunskap använts för att styra utformandet av intervjuguide och datainsamling, samtidigt som de insamlade data sedan gett vidare insikter som påverkat det fortsatta valet av teoretisk referensram.

4.2 Urval

Urvalet av organisationer och respondenter grundade sig på icke-sannolikhetsurval, vilket innebär att organisationerna och personerna som ingår i populationen inte är slumpmässigt utvalda och därmed inte heller anses vara ett representativt tvärsnitt av hela populationen (Denscombe, 2009). Vidare har ett subjektivt urval gjorts för både organisationer och respondenter inom organisationerna. Organisationerna valdes ut med tanke på vilken sektor de verkade inom, deras storlek och till viss del författarnas bakomliggande kunskap om organisationernas rekryteringsmetoder. Respondenterna inom dessa organisationer handplockades till undersökningen då de ansetts ha särskilda yrkesbefattningar som kunnat vara betydande för undersökningsområdet, vilket ledde till slutsatsen att dessa respondenter kunde ge inblick i området som skulle studeras (Denscombe, 2009).

De respondenter som deltagit i studien består av 8 deltagare inom 4 olika organisationer. Två av företagen verkar inom privat sektor och två av företagen verkar inom offentlig verksamhet. Respondenterna inom varje organisation valdes ut utifrån kunskap om deras yrke, deras inblandning i rekryteringsarbete och vilken avdelning/enhet de arbetade inom. Vidare i arbetet benämns organisationerna inom privat sektor för a) det småskaliga ingenjers- och industriföretaget och b) det multinationella industriföretaget. Organisationerna inom offentlig verksamhet benämns c) kommun 1 och d) kommun 2. Nedan följer en kort presentation av organisationerna och respondenterna.

- a. Det småskaliga ingenjers- och industriföretaget har 68 anställda varav merparten är tjänstemän. Respondenten arbetar som personalchef på företaget och har ansvar för både personal och rekrytering.

- b. Det multinationella industriföretaget har 200 industrier belägna i mer än 50 länder och benämns därför som multinationellt. Respondenten som deltar i denna studie har huvudansvar för det geografiska området Skandinavien och informationen som framkommit i studien rör främst respondentens eget arbetsområde. Respondenten har ensamt ansvar för både rekrytering och personal.
- c. Kommun 1 har ca 8 000 anställda. Två av respondenterna arbetar som enhets- och verksamhetschefer. De två andra respondenterna arbetar som rekryterare på en strategisk HR-enhet inom organisationen.
- d. Kommun 2 har även den ca 8 000 anställda. Ena respondenten arbetar som bemanningschef för vikarieanskaffning inom skola och förskola. Den andra respondenten arbetar som rekryterare på en strategisk HR-enhet.

4.3 Datainsamling

Den kvalitativa undersökningen har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. En intervjuguide utformades före intervjuernas början med förslag på frågor som kunde ställas och diskuteras med respondenterna. Dessa frågor och teman ansågs av studiens författare vara intressanta för ämnesområdet utifrån tidigare forskning och teorier inom områdena för rekrytering och organisation. Respondenterna delgavs denna intervjuguide en tid före den inbokade intervjun, detta för att förbereda respondenterna på ämnena och således även öka chanserna att få ett bättre utbyte av intervjun (Denscombe, 2009). Intervjuerna utfördes under tre veckor i april 2015 och skedde på varje respondents respektive arbetsplats. Intervjuerna tog mellan 30-60 minuter vardera att genomföra och spelades in.

4.4 Analysmetod

Materialet från intervjuernas bandinspelningar transkriberades först för att lättare kunna analyseras. Vidare användes kodning för att sammanställa studiens resultat (Aspers, 2011) då i form av färg- och sifferkoder som strukturerade materialet i de transkriberade intervjuerna utifrån olika typer av kategorier. Kategorierna utgjordes i detta fall av olika rekryteringsmetoder som var och en av de olika organisationerna gav uttryck för att de använde. För att få struktur på det empiriska materialet skedde hela tiden en växelvis bearbetning mellan empiri och den teoretiska referensramen. Studien författare hade då hela tiden studiens syfte och problemformulering i åtanke när bearbetning och tematisering av materialet gjordes. Då det empiriska materialet gav inblick i respondenternas förklaringar till varför olika rekryteringsmetoder användes gav detta också upphov till nya insikter om vilka teoretiska synvinklar som kunde användas för att skapa förståelse för respondenternas berättelser. När de olika kategorierna i resultatet väl bildats och den teoretiska referensramen färdigställdes användes således dessa teorier, tillsammans med den tidigare forskningen, för att belysa de olika rekryteringsmetoderna utifrån olika teoretiska perspektiv.

4.5 Etiska aspekter

Under studiens utförande gjordes ett antal etiska överväganden utifrån de tre etiska principerna för samhällsforskning som Denscombe (2009) beskriver. Den första av dessa principer utgår från att skydda respondenternas intressen genom att de inte får lida någon fysisk, psykisk eller personlig skada av sitt deltagande i studien. För att möta dessa krav har studiens författare vidtagit ett antal åtgärder. Intervjuerna har genomförts på respondenternas respektive arbetsplatser vilket utgör en bekant plats för respondenterna. All information om respondenterna och deras organisationer har behandlats konfidentiellt för att undvika att respondenterna lider personlig skada av sin medverkan. De inspelade och transkriberade intervjuerna har lagrats på så sätt att utomstående inte kunnat komma åt materialet. Studiens författare har i möjligaste mån ämnat vara neutrala till respondenternas berättelser i intervjusituationerna för att inte provocera eller döma respondenterna och på så vis riskera att orsaka stress eller irritation. Vidare har intervjufrågorna utformats på ett sätt som inte berör känsliga eller personliga ämnen.

Den andra etiska principen som har övervägts handlar om att studiens författare ska undvika att vara oärliga och arbeta under falska förespeglningar gentemot respondenterna (Denscombe, 2009). Denna princip går hand i hand med den tredje etiska principen som handlar om att respondenterna ska ge informerat samtycke att delta i studien och ha tillräckligt med information om studien för att bedöma om de vill medverka (Denscombe, 2009). För att uppfylla kraven i dessa båda principer har alla respondenter i denna studie fått ta del av ett informationsbrev före sina respektive intervjuer. Detta informationsbrev (se bilaga 1) innehöll information om studiens författare och deras kontaktuppgifter, studiens syfte, etiska överväganden såsom att studien var frivillig att delta i samt praktisk information om intervjuernas förväntade längd och förfrågan om tillstånd att spela in intervjun. Respondenterna fick även i detta skede ta del av intervjuguiden (se bilaga 2). Vid varje intervjutillfälles start upprepades även de etiska principerna muntligt för att säkerställa att respondenterna tagit del av de etiska principerna.

4.6 Metoddiskussion

4.6.1 *Diskussion av valet av ansats*

En kvalitativ ansats ansågs vara den mest lämpade för studien då respondenternas subjektiva upplevelse och förståelse för varför vissa rekryteringsmetoder användes ansågs behövas för att besvara studiens frågeställning. På grund av kravet på denna subjektiva förståelse har studiens författare ansett att det krävts frihet för respondenterna att själva berätta om sina upplevelser. Därmed har ett kvantitativt tillvägagångssätt inte varit aktuellt då detta hade riskerat att begränsa respondenternas möjligheter att ge en nyanserad bild av hur de utformar sina rekryteringsprocesser.

Alvesson & Sköldberg (2008) menar vidare att abduktion som tillvägagångssätt har många fördelar, dels då forskaren tar avstånd från att endast förlita sig på teoretisk fakta och dels för att forskaren styrker analysen med empiri, som också är teoriladdad då den formats utifrån

vissa teoretiska utgångspunkter. Valet av ett abduktivt tillvägagångssätt vid behandling av teori och empiri föll sig naturligt då förberedelserna inför intervjutillfällena bestod av att ta del av tidigare forskning och teorier gällande rekrytering, något som därmed gav viss kunskap om ämnet. Genomförandet av intervjuerna och bearbetningen av materialet medförde nya synsätt och perspektiv, vilket gjorde att situationen krävde ytterligare sökning efter ny teori för att kunna tolka empirin.

4.6.2 Diskussion av studiens urval

Valet av organisationer ansågs passande då dessa representerade både offentlig och privat sektor. Detta ansågs fördelaktigt då detta kunde hjälpa till att bredda förståelsen av vilka bakomliggande faktorer som kunnat ses påverka valet av rekryteringsmetod. I och med att studiens syfte var att undersöka olika organisationer föll det sig naturligt att välja verksamheter som också skiljde sig i storlek och organisering. Studiens författare hade från början en målbild av att få tag i organisationer som verkade inom olika sektorer och med olika storlekar. Detta uppnåddes i studien och val av metod kan möjligen ha bidragit till att detta.

Vidare ansågs valet att göra ett icke-slumpmässigt urval av respondenterna passande då specifik ämneskunskap krävdes av respondenterna för att dessa skulle hjälpa till att besvara studiens syfte och problemformulering. Om ett slumpmässigt urval gjorts, baserat på alla möjliga respondenter inom organisationen, hade detta riskerat att respondenterna inte haft kunskap om området och således inte kunnat bidra till förståelsen om vilka bakomliggande orsaker som påverkar valet av rekryteringsmetoder. Vidare ansågs respondenterna vara tvungna att ha ansvar för rekryteringsprocesserna i någon mening. Om urvalet bestått av medarbetare som inte haft någon inblandning i valet av rekryteringsmetod hade dessa inte kunnat ge det organisatoriska perspektiv som studiens författare eftersträvat i studien.

Antalet respondenter från offentlig verksamhet var större i studien än från privat sektor. Detta berodde på att organiseringen i de offentliga verksamheterna såg annorlunda ut än i de privata och att ansvar över rekrytering och personal därmed i viss mån separerats. Då respondenterna i de privata verksamheterna hade ansvar för både personal och rekrytering valdes därför fler respondenter ut i de offentliga verksamheterna för att på så sätt få representation från både chefer och rekryterare.

4.6.3 Diskussion av tillvägagångssättet vid datainsamling

Då avsikten med studien var att utforska och upptäcka respondenternas egna berättelser kring synen på påverkansfaktorer i rekryteringsarbetet ansågs det lämpligt att utföra datainsamlingen genom kvalitativa, semistrukturerade personliga intervjuer (Denscombe, 2009). Genom denna metod kunde respondenterna själva berätta om erfarenheter, upplevelser och åsikter kring vad de ansåg funnits för faktorer som påverkat rekryteringsprocesserna i deras organisation. Att använda observation som metod skulle möjligen ha kunnat vara aktuellt i studiens genomförande då rekryteringsprocessen är ett konkret arbetsområde som möjligen skulle vara lätt att ta del av. Respondenterna har dessutom ämnet som sitt

huvudområde i arbetet, vilket hade bidragit till att studiens författare lätt hade kunnat observera relevant beteende. Denscombe (2009) menar att fördelen med observation som metod är att respondenternas faktiska agerande kan analyseras. Anledningen till att studiens författare inte valde detta tillvägagångssätt beror på att det från respondenternas sida inte framgick att rekrytering var aktuellt i det dåvarande läget då studien pågick. Hade situationen sett annorlunda ut hade observation som metod möjligtvis varit intressant för studien. Hade det dessutom funnits mer resurser i studiens utformning hade observation möjligtvis varit aktuellt som komplement till de semistrukturerade intervjuerna för att få en bredare bild av organisationens rekryteringsprocesser.

Valet av att inte använda ett kvantitativt tillvägagångssätt berodde på att studien syftade till att få ta del av respondenternas subjektiva upplevelse, något som bäst ansågs fångas via kvalitativ tillvägagångssätt. Denscombe (2009) menar att semistrukturerade intervjuer, vilket ger respondenterna mer frihet att själva uttrycka egna ord och tankar, är ett fördelaktigt sätt att utforska och upptäcka aspekter i komplexa frågor. Denscombe (2009) menar att intervjuer lämpar sig som forskningsmetod då syftet är att undersöka komplexa företeelser som människors erfarenheter, åsikter och uppfattningar. Då dessa aspekter behöver studeras på djupet räcker det inte med att undersöka några få ord eller meningar. Dessutom kan intervjuer med personer i en särskild nyckelposition, som besitter kunskap och information om studieområdet, med fördel intervjuas för att ge privilegierad information. Denscombe (2009) menar att ännu en fördel med intervju som metod är att det är ett flexibelt tillvägagångssätt eftersom det går att anpassa sig efter situationen. Då studiens författare valt att ha en abduktiv ansats lämpade sig intervjuer väldigt bra då studiens författare var öppna för nya synsätt och det gick lätt att ställa vidare frågor kring dessa nya perspektiv. Denscombe (2009) menar vidare att det blir en hög svarsfrekvens då intervju används som metod eftersom intervjutillfällena är inbokade och avtalade sedan tidigare. Detta är mycket positivt för studiens utformning då tidsresurserna för utförandet av studien var begränsade och avhopp från respondenternas sida hade orsakat svårigheter att med kort varsel engagera nya organisationer till att medverka.

Denscombe (2009) menar att det finns nackdelar med intervjuer som bör beaktas då de används som forskningsmetod. Forskarens personliga identitet och dess betydelse för respondenten kan påverka dess vilja att dela med sig av information. Detta innebär att insamlad data kan ha påverkats av forskarens identitet på så vis att intervjuarens ålder, kön och etniska ursprung kan påverka respondenten i hur utförlig information hen är villiga att dela med sig av. För att motverka denna påverkansfaktor, även om effekten av den personliga identiteten inte kan elimineras fullständigt i en intervjusituation ansikte-mot-ansikte, kan vissa åtgärder vidtas för att mildra den. Punktlighet, lyhördhet och neutralitet är något som forskaren kan sträva efter för att skapa en behaglig atmosfär vid intervjun.

Vidare ansågs bandinspelningar vara nödvändiga för studien då det skulle underlätta den kommande analysen av det empiriska materialet. I och med att flera intervjuer genomfördes och det empiriska materialet var omfattande ansågs det vara fördelaktigt att ha intervjuerna inspelade för att minimera risken att blanda ihop respondenternas svar. Denscombe (2009)

menar att bandinspelningar för med sig fördelen att de återger det talade ordet korrekt och är en fördel vid kontroll av data. Däremot kommer icke-verbala aspekter av intervjun såsom kroppsspråk inte med på en inspelning, varför denna studies författare även förde anteckningar under intervjutillfällena. Det kan även tänkas att respondenterna tycker det är hämmande att få sina svar inspelade på band vilket då skulle kunna tänka påverka resultatet. Dock slappnar respondenterna oftast av efter en kort stund, varför fördelarna med bandinspelning anses överväga nackdelarna (Denscombe, 2009).

4.6.4 Diskussion av valet av analysmetod

Valet att använda kodning för att strukturera resultatet gjordes eftersom studiens problemformulering tog sin utgångspunkt i att undersöka bakomliggande orsaker till att olika typer av rekryteringsmetoder användes. Därmed behövde studiens författare utkristallisera vilka olika rekryteringsmetoder som de olika organisationerna utförde. Aspers (2011) menar att kodning som analysmetod möjliggör olika distinktioner och likheter så väl som olikheter i det empiriska materialet. Därmed kunde kodningen av denna studies empiri möjliggöra särskiljande av de olika rekryteringsmetoderna. Vidare ansågs den teoretiska referensramen behöva utgöras av ett flertal olika teorier från skilda perspektiv. Återigen var studiens syfte och problemformulering vägledande i detta tillvägagångssätt eftersom författarna ville skapa en förståelse över flera bakomliggande orsaker till användandet av rekryteringsmetoderna, inte enbart en. Därför användes också alla de olika teoretiska perspektiven för att på sätt belysa de olika rekryteringsmetoderna från olika synvinklar.

5. Resultat

I detta kapitel presenteras studiens empiriska material utifrån de intervjuer som medverkande organisationer och respondenter deltagit i. Bearbetningen av det empiriska materialet resulterade i fem olika rekryteringsmetoder och benämns vidare i detta kapitel som; användandet av en kompetensbaserad rekryteringsmodell, marknadsföring och annonseringskanaler, val av kandidat, användandet av externa parter i rekryteringsprocessen samt intern och informell rekrytering.

5.1 Användandet av en kompetensbaserad rekryteringsmodell

Respondenterna som intervjuats i de båda kommunerna uppger att de använder sig av en rekryteringsmodell som mer eller mindre baseras på Lindelöws (2008) kompetensbaserade rekryteringsmodell. Denna modell ska vara gemensam för alla inom organisationen och styra hela rekryteringsprocessen. Båda kommuner har en central strategisk HR-avdelning och rekryterarna i kommun 1 upplever att fördelen är att de som ett centralt HR-stöd inom organisationen kan bidra med sin kompetens och upprätthålla hög kvalitet i processen, samtidigt som modellen frigör tid från chefernas arbetsbelastning.

Man frigör mycket tid från rekryterande chef och vi får göra det vi är bäst på och utifrån våra metoder hitta bäst kandidat.

- Rekryterare i kommun 1

Rekryteraren i kommun 2 förklarar att organisationen har ett stort rekryteringsbehov och det blir stora konsekvenser om rekryteringarna inte är träffsäkra och där hjälper den kompetensstyrda rekryteringsmodellen till att säkra upp processen. Vidare upplever rekryteraren att en professionell process minskar riskerna att låta subjektiva faktorer styra rekryteringen samtidigt som risken för diskriminering minskar och mångfalden i personalstyrkan ökar. Rekryteraren menar att organisationen behöver göra en strukturerad och systematisk rekrytering eftersom rekryteringar enbart baserade på kontakter riskerar att påverka mångfalden negativt.

Vi har ett helt samhälle som vi ska spegla med våra kompetenser och då måste vi tänka bredare.

- Rekryteraren i kommun 2

I kommun 2 utbildas alla chefer i denna kompetensbaserade rekryteringsmodell medan en sådan utbildning är valfri i kommun 1. Dock menar bemanningschefen i kommun 2 att även om alla chefer har fått utbildning i strategisk rekrytering är det inte alla som har tillräckligt stor kompetens kring djupare aspekter av rekryteringsprocessen, såsom risken med rekryteringsfällor. I kommun 1 medverkar HR-stödet endast i vissa av rekryteringarna. Det innebär att en del chefer utför hela eller delar av rekryteringsprocessen själva. Rekryterarna

kan exempelvis hoppa in mitt i en rekryteringsprocess och ta referenser åt en chef. Rekryterarna är tveksamma till om alla chefer ute i verksamheterna arbetar såpass stukturerat med rekryteringsmodellen som de själva gör.

5.2 Marknadsföring och annonseringskanaler

Samtliga respondenter i studien upplever att det i vissa fall är svårt att hitta rätt kompetens. Det småskaliga ingenjör- och industriföretaget vill få personalen till att ha en positiv inställning till företaget och på så vis få dem till att tala väl om företaget till sina vänner och bekanta. Därför satsar företaget på att skapa en trivsamt miljö för sina anställda genom att erbjuda förmåner såsom friskvårdsbidrag och frihet under ansvar. Det småskaliga ingenjör- och industriföretaget har dessutom upprättat samarbete med utbildningsinstitutioner för att marknadsföra sig till unga. Studiebesök, jobbmässor och publicitet i medier är ytterligare exempel på marknadsföringsåtgärder som företaget satsar på för att attrahera rätt kompetens. Även personalchefen på det multinationella industriföretaget berättar att företaget marknadsför sig genom studiebesök, samverkan med utbildningsinstitutioner och medverkan på jobbmässor. Personalchefen menar att medverkan på jobbmässor är ett billigt sätt att marknadsföra sig. Dock är marknadsföringsåtgärderna tidskrävande. Även enhets- och verksamhetscheferna i kommun 1 berättar att de som arbetsgivare samarbetar med utbildningsinstitutioner, medverkar på jobbmässor och andra tillställningar i syfte att synliggöra sig som organisation. Att inte synliggöra sig får konsekvenser på så vis att organisationen får svårt att rekrytera ungdomar, detta p.g.a. att dessa har fördomar om offentlig verksamhet och därför hellre söker sig till privat sektor. Dock menar enhets- och verksamhetscheferna och rekryterarna i kommun 1 att marknadsföring är resurskrävande. De menar att det troligen finns mer resurser till marknadsföring inom privat sektor då offentlig verksamhet ska hushålla med skattemedel.

Rekryteraren i kommun 2 anser att deras organisations attraktionskraft stärks med hjälp av den professionella och kompetensbaserade rekryteringsmodellen då modellen bidrar till att sökande till tjänster uppfattar organisationen som seriös. De sökande sprider detta sedan vidare till omvärlden. Rekryteraren i kommun 2 berättar vidare att för att attrahera fler unga och motivera dem till att utbilda sig till bristyrken satsar organisationen på Employer Branding genom att ha aktiviteter på utbildningsinstitutioner, både eftergymnasialt och på grundskolan. Det satsas bl.a. på att utbilda studievägledare i fördelarna med att arbeta inom offentlig verksamhet, traineeprogram och att medverka på arbetsmarknadsdagar. Bemanningsschefen i kommun 2 beskriver ytterligare en åtgärd för att attrahera kompetent personal. De försöker ha ett nära samarbete med utbildningsinstitutioner genom att studenterna erbjuds verksamhetsförlagd utbildning i verksamheten. Studenterna erbjuds dessutom chans till extra arbete under studierna.

Personalchefen på det multinationella industriföretaget anser att olika målgrupper attraheras genom olika annonsvägar. Vid rekrytering till bristyrken utannonseras tjänsterna enbart lokalt

eftersom personalchefen inte tror att någon är villig att flytta från andra orter för att få jobbet. Detta gäller speciellt för yrken som inte har speciellt hög status och där lönerna inte är tillräckligt höga för att någon skulle vara villig att pendla eller flytta. Dessutom ser personalchefen ingen anledning att annonsera på arbetsförmedlingen vid en rekrytering till ett bristyrke eftersom denna annonseringsväg främst attraherar arbetssökande och inte personer i dessa bristyrken som oftast redan har ett arbete. Då används hellre dagspress. Det småskaliga ingenjörsk- och industriföretaget annonserar genom Tv-reklam för att attrahera unga, då personalchefen upplever att unga inte läser dagspress.

Rekryteraren i kommun 2 berättar att organisationen använder olika annonseringsmedier för olika typer av tjänster. Branschtidningar kan användas till de tjänster som kräver specifik kompetens, annars utannonseras tjänster oftast i lokal dagstidning. Vid tillsättandet av tjänster som anses vara såpass specifika att kandidater är villiga att flytta för att få tjänsten används även internetbaserade jobbsajter. Rekryterarna i kommun 1 berättar att de till vissa tjänster medvetet annonserar på Facebook, främst i syfte att attrahera unga sökande. Annonseringen kan då avgränsas till att gälla ett visst åldersspann eller geografiskt område.

5.3 Val av kandidat

Enhets- och verksamhetscheferna i kommun 1 berättar att man i en rekryteringsuppstart gör en grundlig analys över vilka kompetenser som de sökande till tjänsten bör ha. Denna analys syftar till att utifrån politiska beslut och verksamhetsmål anställa den person som genom sina kompetenser på bästa sätt kan bidra till att uppnå dessa mål. Även rekryteraren i kommun 2 berättar att varje anställningsbeslut grundas på en noggrann analys av nuvarande och kommande behov i verksamheten och att denna analysdel, som ingår i den kompetensbaserade rekryteringsmodellen, ytterst syftar till att bidra till verksamhetens mål. Personalchefen i det multinationella industriföretaget upplever att valet av kandidat istället påverkas av vilka kompetenser som kommer behövas i framtiden och detta görs genom en omvärldsanalys.

Vad är det vi har framöver, vad är det vi ska göra för någonting? [...] är annorlunda kundkrav som kommer mer och mer, mer krav på att det ska vara elektronisk kommunikation med våra kunder. Då kanske vi behöver någon som ska jobba inom ett visst område, kanske vi behöver hitta den kompetensen också.

- Personalchefen på det multinationella industriföretaget

Vidare menar rekryteraren i kommun 2 att den offentliga verksamheten har en viss bestämd systematik vid urval av kandidater då de inte får göra bedömningar och urval som inte baserats på kravspecifikationen.

Det ska vara metodiskt och strukturerat av den enda anledningen att vi ska kunna motivera de val vi gör om vi blir granskade och också av rättvisa gentemot de som söker.

- Rekryteraren i kommun 2

Även rekryterarna i kommun 1 upplever att de som offentlig verksamhet har mer granskning på sig än privata företag i en rekryteringsprocess och därför måste de kunna motivera valet av kandidat. Eftersom de lyder under offentlighetsprincipen och är skyldiga att lämna ut alla ansökningshandlingar vid begäran måste de vara säkra på att de anlitar den person som stämmer bäst överens med kravprofilen.

Personalchefen på det småskaliga ingenjör- och industriföretagets berättar att de anställda kan medverka under intervjutillfället och ge synpunkter på vem som ska anställas och på så vis få inflytande över rekryteringsprocessen. Personalchefen berättar vidare att personkemin mellan kollegor är viktig i organisationen eftersom dessa ska kunna samarbeta och ställa upp för varandra. Enhets- och verksamhetscheferna i kommun 1 uppger också att olika personer kan sitta med i urvalsgrupperna vid rekrytering och viktas och bedöms kandidaterna var för sig. Blivande kollegor sitter därför ibland med i urvalsgruppen, även om det ändå är chefen som har det avgörande beslutet och gruppen är rådgivande. Olika personer kan då tycka att vissa kompetenser är viktigare än andra och därmed göra bedömningar utifrån sina egna intressen.

Som kollega tänker man inte så mycket på gruppen, [...] man vill gärna ha lite mer av samma. [...] Och det är ju där som chef man får lägga in andra värderingar i urvalet än vad kanske en kollega gör då.

- Enhetschefen i kommun 1

Rekryteraren i kommun 2 berättar också att vid tillsättandet av en tjänst måste hänsyn tas till personer som har företrädes- och omplaceringsrätt. Bemanningsschefen i kommun 2 berättar att valet av kandidat styrs av styrdokument, lagar och politiska mål och ger ett exempel om att 2/3 av personalen ska vara förskollärare och resterande arbetsstyrka ska bestå av övrig personal, t.ex. barnskötare. Skollagen styr också rekryteringsprocessen på så vis att alla lärare i skolans värld behöver vara legitimerade och uppvisa utdrag ur belastningsregistret. Bemanningsschefen menar vidare att skollagens styrning bidrar till att det blir en kompetensbrist gällande barnskötare då fokus ligger på förskollärare. Detta är problematiskt och får konsekvenser på så vis att det blir svårt att upprätthålla en önskvärd kravprofil för barnskötarna i vikariepoolen. Då bristen på arbetskraft är såpass stor tvingas verksamheten ibland anställa personer som inte har någon formell utbildning.

Enhets- och verksamhetscheferna i kommun 1 berättar att valet av kandidat påverkas av vilken målgrupp som söker tjänsterna. De upplever att det är lättare att tillsätta mindre kvalificerade tjänster då det finns en högre andel nyexaminerade än äldre erfaren kompetens. Detta beror på att det är en mindre rörlighet på arbetsmarknaden gällande äldre erfarna

personer. Även om det finns många nyexaminerade behöver arbetsstyrkan dock kompletteras med äldre och erfarna personer för att uppnå mångfald. Det småskaliga ingenjers- och industriföretaget har valt att rekrytera högskoleingenjörer istället för civilingenjörer. Personalchefen upplever att yngre personer och civilingenjörer inte söker sig till företaget. Detta beror på att deras verksamhet är förlagd till en mindre ort i ett glesbygdsområde och att närliggande större städer och företag attraherar mycket av arbetskraften. Personalchefen tror att civilingenjörerna ändå kommer att söka sig vidare till storstäderna på längre sikt och satsar därför på att få tag i högskoleingenjörer.

5.4 Användandet av externa parter i rekryteringprocessen

Alla organisationer anger att de använder sig av rekryterings- och/eller bemanningsföretag, men dock av olika anledningar. Personalchefen på det multinationella industriföretaget arbetar ensam med HR-frågor vilket gör att det inte finns tillräckliga resurser till att utföra alla rekryteringar själva inom företaget. Därför använder sig det multinationella industriföretaget av rekryteringsföretag. Personalchefen ser en fördel i att rekryteringsföretagen har en gedigen kompetens inom rekryteringsområdet då de arbetar med detta konstant, något som inte företaget själva har möjlighet att göra och kan därmed inte själva bygga upp den kompetensen. Personalchefen berättar också att företaget använder sig av bemanningsföretag för att med kort varsel kunna ta in personal och ha flexibla anställningar. Detta beror på att orderingången kan variera från månad till månad och att detta får konsekvenser på så vis att det är svårt att förutsäga hur stor arbetsbelastning det kommer vara inom den närmsta framtiden. Nackdelen att använda sig av ett bemanningsföretag menar personalchefen är att det är kostsamt, men att det är väl värt det då mycket mer resurser skulle behöva läggas på att själva utföra alla rekryteringar som krävs. Personalchefen vid det multinationella industriföretaget ser en risk och svårighet med att själv göra rekryteringar då det kostar mycket tid och resurser att felrekrytera. Mycket tid går åt till både en rekryteringsprocess och till att anställa en ny när denna person inte visat sig klara jobbet. Personalchefen berättar vidare att inhyrd personal från bemanningsföretag ibland får erbjudande om fasta tjänster i företaget om de visat sig vara kompetenta. Dessutom är det fördelaktigt att hyra in samma personer från bemanningsföretagen vid olika tillfällen eftersom att det sparar tid vid upplärning.

Personalchefen på det småskaliga ingenjers- och industriföretaget berättar att de inte använder sig av bemanningsföretag i syfte att anställa tillfällig personal vid arbetstoppar. Detta beror på produkterna som tillverkas är kundanpassade och serietillverkas vilket gör att personalen behöver ha stor kunskap om hela processen. Personalchefen berättar att de ibland använder sig av rekryteringsföretag för att hitta lämpliga kandidater då det är brist på kompetens på arbetsmarknaden. Rekryterarna i både kommun 1 och kommun 2 berättar att de också använder sig av rekryteringsföretag för att hitta rätt kompetens. Det sker främst till höga chefsposter då dessa tjänster är svårtillsatta p.g.a. litet utbud på arbetsmarknaden.

Enhets- och verksamhetscheferna i kommun 1 berättar att vid större personalomsättning används ibland rekryteringsföretag. Enhets- och verksamhetscheferna uppger att detta bl.a. görs för att undvika att lägga ut annonser i media då externa parter kan börja undra vad som sker i organisationen och därmed dra felaktiga slutsatser. Enhets- och verksamhetscheferna menar att användandet av rekryteringsföretag också kan underlätta vid tillsättandet av tjänster då det är mycket lagar och regler som styr rekryteringsprocessen.

Ja man är ju angelägen om att göra rätt ifrån sig, så är det, men det finns ju alltid metoder att använda. Om man använder ett rekryteringsföretag t.ex. så jobbar ju de friare än om den egna organisationen skulle göra [...] Gör vi det själv, då ska det annonseras och facken ska informeras och så men, går man via ett rekryteringsföretag så är ju handplockning möjlig.

- Verksamhetschefen i kommun 1

5.5 Intern och informell rekrytering

Personalchefen på det småskaliga ingenjers- och industriföretaget berättar att företaget endast rekryterar sina säljare internt. Detta beror på att produkterna är såpass kundanpassade och specifika att säljarna behöver ha stor kunskap om produkterna, något som kräver att personerna varit med och utvecklat produkterna sedan tidigare. Sådan kompetens går inte att anskaffa utifrån organisationen.

Vi tillverkar kundanpassade produkter som har kvalitet och därför ska vår personal vara kunnig [...] Vi är inte billigast på marknaden, men vi säljer ett helt koncept. Detta skiljer sig från andra som kanske bara säljer en liten del. Att kvalitén är bra och att vi kan lämna ifrån oss bra grejer. Så det är väl det som är signum. De kan få betala mer men de ska vara nöjda.

-Personalchefen på det småskaliga ingenjers- och industriföretaget

Det multinationella industriföretaget använder informella kanaler vid rekrytering, då sökandet efter kandidater sker inom de egna nätverken. Personalen i den egna organisationen kan få tipsa om personer inom deras eget kontaktnät som de anser är lämpliga att arbeta inom företaget. Detta är föredelaktigt då det finns en kompetensbrist på arbetsmarknaden. Personalchefen på företaget berättar också att de väljer informella rekryteringsvägar då rekryteringen blir enklare och billigare. Personalchefen på det småskaliga ingenjers- och industriföretaget använder också ibland informella rekryteringar vid tillsättningen av vissa tjänster och fördelen är att det sparar resurser. Rekryteraren i kommun 2 berättar att de inte utannonserar tjänster kortare än 6 månader eftersom en rekryteringsprocess tar 3 månader att genomföra. I dessa fall rekryteras istället personer som tidigare inkommit med informella intresseanmälningar.

När nu resultatet har redovisat vilka rekryteringsmetoder de olika organisationer använder kommer detta i nästa kapitel länkas samman med tidigare forskning och teorier för att förstå varför dessa rekryteringsmetoder används.

6. Analys

I detta kapitel används den tidigare forskning och de teorier som tidigare presenterats för att analysera studiens resultat och således ge svar på studiens frågeställning. De fem olika rekryteringsmetoder som presenterades i resultatet behandlas här var och för sig och analyseras utifrån ett eller flera av de fyra olika perspektiv som presenterats i teorikapitlet. Därmed kan varje rekryteringsmetod belysas utifrån flera olika perspektiv och således generera en bred förståelse av vilka orsaker som är med och påverkar valet av dem.

6.1 Användandet av en kompetensbaserad rekryteringsmodell

I resultatet framkom att de båda kommunerna använde sig av en kompetensbaserad rekryteringsmodell som mer eller mindre baseras på Lindelöws modell (2008). Här försöker denna studiens författare tolka hur detta val av rekryteringsmetod kan förstås utifrån olika perspektiv.

6.1.1 Uppgiftsorientering

Användandet av en kompetensbaserad rekryteringsmodell kan å ena sidan förstås utifrån organisationernas uppgiftsorientering och därmed belysas med bl. a. affärsidémodellen (Bruzelius & Skärvad, 2011). Båda kommunerna ger uttryck för att den strukturerade modellen kvalitetssäkrar rekryteringsprocessen och ökar chanserna att tillsätta rätt person till tjänsterna, både utifrån ett behov av att minska risken för diskriminering och skapa mångfald samt för att utföra uppgiften av att spegla samhället de verkar i. Detta kan ses vara ett uttryck för att vilja göra saker på "rätt sätt" och därmed använda de resurser som finns inom organisationerna för att utföra ett visst uppdrag. Användandet av den kompetensbaserade rekryteringsmodellen kan även förstås utifrån viljan att skapa värde (Verva, 2007), där denna rekryteringsmetod bidrar till att organisationen finner rätt kompetens för att på så vis uppnå målet av att skapa ett värde för medborgarna som har ett behov av kommunernas tjänster. I och med ovanstående resonemang skulle det kunna ses som en svårighet för kommunerna att använda informell rekrytering istället för den kompetensbaserade rekryteringsmodellen eftersom de sökande i rekryteringsprocessen inte skulle ges en chans att spegla samhället.

6.1.2 Omvärld

En annan tolkning och förståelse av organisationernas användande av en kompetensbaserad rekryteringsmodell kan skapas genom att se omvärldsfaktorer som något som påverkar valet av rekryteringsmetod. Även om en kommun kan ses som en sammanhängande organisation kan den också ses som olika delar som relaterar till varandra. Kommunens olika avdelningar och enheter kan ses befinna sig i varandras omvärld och därmed innehålla ett antal olika intressenter som alla har sina egna förutsättningar och behov. Oviljan att använda den kompetensbaserade rekryteringsmodellen bland vissa chefer kan därmed tolkas utifrån intressentsynsättet (Bruzelius & Skärvad, 2011) då omvärlden och intressenternas olika behov

och förutsättningar kan ses som en bakomliggande orsak som kan ge förståelse för varför den kompetensbaserade rekryteringsmodellen inte alltid följs fullt ut av alla chefer i de olika kommunala verksamheterna. Dessutom kan medborgarna som har behov av kommunernas tjänster ses vara en intressentgrupp som har ett behov av att personalen i de olika verksamheterna besitter tillräckliga kvalifikationer och kompetenser. Detta intressentbehov i omvärlden kan därför ses som en bakomliggande orsak till att kommunerna väljer att använda en kompetensbaserad rekryteringsmodell som minskar risken för subjektiva bedömningar och rekryteringsfällor.

6.1.3 Makt och styrning

Användandet, eller i förekommande fall bristen på användande av en kompetensbaserad rekryteringsmodell kan också förstås utifrån ett maktperspektiv. Båda kommunernas strategiska HR-stöd arbetar utifrån att alla inom verksamheten ska använda sig av den kompetensbaserade rekryteringsmodellen. Den strategiska HR-avdelningen i kommun 1 erbjuder sina tjänster till den övriga verksamheten utifrån en beställar- utförarorganisation, vilket kan tolkas som att dessa då får inflytandemakt (Önnevik, 2010) över vilken rekryteringsmetod som används av cheferna i verksamheten. Rekryterarna kan tänkas besitta denna makt då de har kunskap och erfarenheter som kan ses vara värdefulla verktyg vid tillsättandet av tjänster. Å andra sidan kan cheferna ses ha beslutsmakten (Önnevik, 2010) då dessa kan avgöra huruvida de vill använda sig av den kompetensbaserade modellen eller inte. Valet av rekryteringsmetod kan därmed förstås utifrån vem i organisationen som besitter makten att ta det avgörande beslutet. Dessutom har den strategiska HR-avdelningen i kommun 2 i motsats till kommun 1, gjort utbildningen i den kompetensbaserade modellen obligatorisk för alla chefer. Detta kan också förstås utifrån teorin om beslutsmakt (Önnevik, 2010) då HR-avdelningen kan påverka och bestämma vad cheferna ska lära sig. Dock tyder resultatet på att modellen inte efterföljs i full utsträckning ute i verksamheterna. Detta kan förstås utifrån att cheferna på de olika avdelningarna även de har beslutsmakt över rekryteringsprocessen, då de själva väljer hur mycket de vill styras av den kompetensbaserade rekryteringsmodellen.

I resultatet framkommer även att risken för diskriminering och bedömningar baserade på subjektiva åsikter minskas genom användandet av en kompetensbaserad rekryteringsmodell. Valet att använda denna rekryteringsmetod kan därmed också förstås utifrån lagkrav för diskriminering och att arbetsgivare därmed behöver uppvisa godtagbara anställningsrutiner (Ledarna, 2015). Detta kan i sin tur ses som ett uttryck för formell auktoritet (Morgan, 1999) då statsmakternas lagkrav måste följas. Denna formella auktoritet kan därmed ses som en bakomliggande orsak till att kommunerna väljer att använda sig av en kompetensbaserad rekryteringsmodell som därmed minskar den subjektiva inflytandemakten (Önnevik, 2010) hos rekryterarna själva. Olika maktstrukturer i organisationen kan därmed ses påverka i vilken utsträckning den kompetensbaserade rekryteringsmodellen används.

6.2 Marknadsföring och annonseringskanaler

Resultatet uppvisade att de olika organisationerna använde sig av ett flertal marknadsförings- och annonseringsåtgärder i sina rekryteringprocesser. Tolkningar av vilka bakomliggande orsaker som kunnat påverka valet av denna rekryteringsmetod presenteras nedan.

6.2.1 Uppgiftsorientering

Det småskaliga industriföretaget kan ses marknadsföra sig genom att skapa och visa upp en viss företagskultur. Satsningen på förmåner kan tänkas påverka de anställda att marknadsföra inte bara företaget i sig utan även företagskulturen som helhet. Detta kan tänkas attrahera en viss typ av anställda som anser sig passa in i kulturen. Denna rekryteringsmetod kan då ses i ljuset av Prices (2004 i Nilsson et al., 2011) olika rekryteringsstrategier, då företaget kan ses vilja attrahera den person som passar in i rådande organisationskultur. Detta kan vidare förstås utifrån Vervas (2007) idéer om värdeskapande. Att attrahera de personer som identifierar sig med företagskulturen kan tolkas som att företaget vill skapa ett värde för sig själv då risken för hög personalomsättning kan tänkas minska då personer trivs.

6.2.2 Omvärld

Användandet av olika marknadsföringsåtgärder kan också förstås utifrån bakomliggande orsaker i omvärlden. Initiativet att marknadsföra sig som arbetsgivare kan ses som en kommunikation med omvärlden där organisationerna ämnar attrahera rätt medarbetare. Boswell et al. (2003) lyfter fram olika faktorer som påverkar organisationers attraktionskraft för vissa målgrupper, såsom förmåner, rykte och sektor. Valet av marknadsföringsstrategi kan därför ses vara direkt kopplat till organisationernas vilja att förmedla en viss bild av sig själva och därmed attrahera rätt målgrupp. Samtidigt kan vissa attraktionsfaktorer tänkas vara ett hinder för vissa organisationer, särskilt då resultatet visar att unga kan ha fördomar om vissa typer av sektorer vilket därmed skapar en konkurrenssituation om arbetskraften mellan privat och offentlig verksamhet. Dock ger Taylor (2005) en något annan bild av denna problematik då det snarare handlar om att identifiera vad som attraherar unga och att vissa individer har anammat en särskild form av etik som passar väl in i den offentliga verksamhetens värdeskapande. Därmed ligger utmaningen för den offentliga verksamheten kanske snarare i att marknadsföra sig så att verksamheten särskiljs från dess konkurrenter och därmed attraherar de personer som har passande värderingar.

Valet att annonsera i olika medier kan också ses vara en förutsättning för att attrahera rätt medarbetare till organisationen (Boswell et al., 2003; Hansson, 2005) och kan därmed ses vara ett försök att minska effekterna av den rådande kompetensbristen på arbetsmarknaden. De olika annonseringskanalerna kan ses vara ett försök att ytterligare effektivisera rekryteringsprocessen då de olika respondenterna i studien är överens om att olika målgrupper attraheras av olika annonseringskanaler. Då behovet av en viss kompetens därmed kan ses avgörande för en organisations verksamhet, samtidigt som konkurrensen om arbetskraften i

vissa bristyrken kan ses vara stor, blir förmågan att tilltala och kommunicera med rätt målgrupp avgörande för organisationerna. Dessutom kan valet av annonseringskanal bero på vilken målgrupp organisationen vill attrahera. Personalchefen på det multinationella industriföretaget menar t.ex. att traditionella annonseringsmetoder på exempelvis arbetsförmedlingen kanske inte genererar rätt sökande.

Även de två kommunerna uppger att olika annonseringsmedier används för att attrahera rätt målgrupp, t.ex. då kommun 1 använder sociala medier i syfte att attrahera unga sökande. Denna kan även ses hos Eisner (2010) som framhåller att den nya tidens elektroniska omvärldsförändringar kräver nya sätt att attrahera personal, speciellt då den yngre generationens använder sociala medier i större utsträckning. Denna anpassning kan därmed ses hos kommun 1 då de integrerat sociala medier i rekryteringsprocessen i syfte att attrahera en yngre målgrupp.

6.2.3 Resurser

Ytterligare ett sätt att förstå organisationernas marknadsföringsåtgärder är genom att se till resursernas påverkan. Av resultatet framgår att alla organisationer i studien samarbetar med utbildningsinstitutioner och medverkar vid jobbmässor i syfte att marknadsföra sig som arbetsgivare och därmed attrahera rätt kompetenser. Användandet av dessa rekryteringsmetoder kan förstås i ljuset av resursberoendeteorin (Nygaard, 2002; Bruzelius & Skärvad, 2011) då organisationerna är beroende av resurser för att bedriva sin verksamhet. Då organisationerna i vissa lägen upplever svårigheter att hitta rätt kompetens kan marknadsföringsåtgärderna förstås som en åtgärd för att anskaffa de personalresurser som krävs för att bedriva verksamheten. Å andra sidan kan dessa marknadsföringsåtgärder förklaras genom bristen på existerande resurser, såsom tid och pengar. Både det multinationella industriföretaget och kommun 1 uppger att bl. a. jobbmässor är ett ekonomiskt gynnsamt sätt att marknadsföra organisationen, även om det dock är tidskrävande. Samtidigt uppger kommun 1 att det kan finnas mer ekonomiska möjligheter för privata företag att satsa på marknadsföring och således attrahera rätt kompetens. Bristen på tillräckliga resurser för marknadsföring kan då tänkas få konsekvenser för organisationerna då de förlorar potentiella arbetssökande, något som tänkas kan driva organisationerna till att använda andra former av rekryteringsmetoder än just marknadsföring. Detta kan relateras till Henkens et al. (2005) studie som också den visade att det var vanligare att använda passiva formella rekryteringsmetoder i offentlig verksamhet än i privat sektor. Därmed kan en tolkning och förklaring till detta tillvägagångssätt vara att offentlig sektor upplever att aktiva marknadsföringsåtgärder är kostsamma och att det inte finns resurser att lägga på detta. Därmed överläts ansvaret att söka organisationens lediga tjänster till de arbetssökande, eftersom detta kan ses vara mindre kostsamt för organisationerna. Dock kan Henkens et al. (2005) ge en annan bild av det som resultatet i denna studie visar, då det i deras studie var vanligt att privata företag använde sig av informella kanaler vid rekrytering av personal. Denna metod kan ses vara kostnadseffektiv, vilket då skulle kunna antyda att privat verksamhet inte har mer resurser att tillgå än offentlig verksamhet med tanke på deras lönsamhetskrav.

6.3 Val av kandidat

Av resultatet framgår att organisationerna har olika motiv till och tillvägångssätt vid valet av kandidat. Nedan belyses och tolkas detta resultat utifrån tre av de fyra olika perspektiven.

6.3.1 Uppgiftsorientering

Valet att utföra utförliga behovsanalyser inför varje rekrytering kan å ena sidan förstås utifrån vad organisationen ämnar utföra genom sin verksamhet. En teori som då går att använda är affärsidésynsättet (Bruzelius & Skärvad, 2011). Behovet av att uppnå politiska mål för verksamheten, och därmed erbjuda de tjänster som utgör verksamhetsidén, kan göra att de båda kommunerna behöver rekrytera den person som innehar rätt kompetens att uppnå dessa mål. Därmed kan kommunerna ses försöka använda sina resurser på "rätt sätt" för att i slutändan kunna utföra "rätt sak". Dessutom kan valet av kandidat även ses vara ett uttryck för en av Price (2004 i Nilsson et al., 2011) rekryteringsstrategier, exempelvis då organisationer rekryterar rätt person för framtiden. Både kommun 2 och det multinationella industriföretaget beskriver hur de analyserar kommande behov i verksamheten inför en rekrytering, något som därmed kan ses som ett långsiktigt förhållningssätt till urvalsprocessen då personen som rekryteras ska kunna bidra till att utföra verksamhetens framtida uppgifter.

6.3.2 Omvärld

Vidare kan valet av kandidat ses påverkas av omvärlden och förklaras med hjälp av kontingensteorin (Morgan, 1999) där omvärldens möjligheter och utmaningar kan ses påverka organisationers agerande. Både kommun 1 och det småskaliga ingenjörs- och industriföretaget beskriver hur det finns svårigheter att attrahera sökande från en viss målgrupp, såsom kvalificerad och erfaren arbetskraft. I resultatet framgår att denna målgrupp utgör en utmaning då dessa gärna behåller nuvarande arbeten och annars hellre söker sig till konkurrerande företag. Sådana omvärldsfaktorer kan ses utgöra utmaningar för organisationerna som därmed påverkar vilket utbud av sökande som finns att tillgå, och då också vilka kandidater organisationerna väljer att rekrytera. I det småskaliga ingenjörs- och industriföretagets fall har de exempelvis valt att istället rekrytera arbetskraft från en lägre kvalificerad grupp, vilket därmed kan ses som ett val grundat på utmaningen att rekrytera från den mer kvalificerade gruppen.

6.3.3 Makt och styrning

Vidare kan valet att göra behovsanalyser före varje rekrytering förstås utifrån styrning. Användandet av Lindelöws kompetensbaserade rekryteringsmodell (2008) kan ses styra de enskilda rekryterarnas val av kandidat då bedömningen av kompetenser är det enda som får styra rekryteringsprocessen och eliminerar därmed andra bedömningsgrunder, exempelvis hur kandidaten fungerar i den befintliga arbetsgruppen. Dessutom kan det särskilda rekryteringsförfarandet i offentlig verksamhet (Arbetsgivarverket, 2012; SFS 1994:260, LOA) ställa krav på en utförlig arbetsanalys för att på så sätt säkerställa att rätt person väljs utifrån gällande verksamhetsmål och lagar. Vidare kan denna utförliga urvalsprocess ytterligare

belysas utifrån offentlighetsprincipens (Justitiedepartementet, 2014) krav på utlämnande av offentliga handlingar och den ökade insynen i verksamheten. Därmed kan valet att göra en strukturerad och kompetensbaserad behovsanalys i samband med rekrytering ses som nödvändigt för den offentliga verksamheten då yttre förutsättningar ställer krav på att processen inte baseras på subjektiva bedömningar. Däremot kan de styrande lagarna om särskilda kompetenskrav ses påverka valet av kandidater olika i olika verksamheter. Då bemanningschefen i kommun 2 menar att de politiska besluten om legitimering av förskollärare lett till kompetensbrist har det i vissa fall krävts att välja icke-utbildad personal vid tillsättning av vissa vikarietjänster. Därmed kan de strikta reglerna om rekrytering enbart på basis av kompetens ses leda till vissa svårigheter att hitta denna personal och på så vis generera rekrytering av mindre kvalificerad arbetskraft.

I kontrast till den starka styrningen av rekryteringsprocessen utifrån kan även valet av kandidat påverkas av inre maktförhållandet, såsom det som kan ses uppkomma då kollegor får medverka i urvals- och beslutsprocessen. Detta kan ses vara ett uttryck för att anställda kontrollerar kunskap och information (Morgan, 1999) om den tjänst som ska tillsättas och därmed får inflytande över att bedöma kvalifikationerna på de sökande. Här kan de olika personerna som sitter med i urvalsgrupper ses besitta olika typer av information. Alla dessa personer kan därmed kommunicera ut sin bild av vilka kompetenser och egenskaper hos kandidaterna som är lämpliga, något som de anställda kan vinkla på så sätt att det blir till fördel för dem själva. Bedömningarna kan därmed tänkas bli subjektiva (Wolvén, 2000) och exempelvis handla om att kollegor bedömer personer som liknar dem själva som mer positiva än kandidater som exempelvis har större kompetenser än den nuvarande arbetsgruppen. Därmed skulle personer som inte passar in i den rådande företagskulturen bedömas som mindre lämpade för tjänsten.

Å andra sidan kan de anställdas makt över valet av kandidat på det småskaliga ingenjörs- och industriföretaget ses vara ett uttryck för den aktuella kandidaten faktiskt behöver passa in i den rådande kulturen. Som tidigare nämnts i resultatet lider företaget av svårigheter att attrahera kompetent personal, något som kan tänkas påverka vikten av att kunna behålla den personal som redan finns. Därmed kan detta hjälpa till att skapa en förståelse för varför anställda på företaget får såpass stort inflytande över valet av kandidat, då företaget alltså strävar efter att bibehålla en trivsamt kultur som minskar risken för hög personalomsättning. Den subjektiva bedömningen och avsaknaden av regler och mallar i rekryteringsprocessen (Wolvén, 2000) kan därmed ses vara relaterat till den stora kompetensbristen och matchningsproblematiken som råder på arbetsmarknaden (Svenskt Näringsliv, 2010).

6.4 Användandet av externa parter i rekryteringsprocessen

Av resultatet framgår att de olika organisationerna inte alltid utför hela eller delar av rekryteringsprocessen själva, utan anlitar ibland rekryterings- eller bemanningsföretag. Valet att använda denna rekryteringsmetod analyseras nedan utifrån olika perspektiv.

6.4.1 Uppgiftsorientering

Det multinationella industriföretagets användande av bemanningsföretag kan förstås utifrån verksamhetens uppgift. Personalchefen på företaget anger i resultatet att organisationen använder bemanningsföretag för att tillgodose tillfälliga arbetskraftsbehov då orderingången kan variera från månad till månad. Personalchefen menar att det därför inte går att ha ett långsiktigt tänk i rekryteringen. Detta kan vara ett uttryck för att en viss uppgift måste lösas omgående och att det enda sättet att uppnå en sådan lösning är att anställa rätt person för uppgiften, snarare än att anställa den person som rätt för framtiden (Price, 2004 i Nilsson et al., 2011). Bemanningsföretagen kan då ses tillhandahålla en sådan kortsiktig lösning på problemet med den tillfälliga arbetstoppen. Användandet av en mer styrande och komplex rekryteringsmodell som t.ex. Lindelöws (2008) skulle därmed ses vara ett hinder för företagets verksamhet.

6.4.2 Omvärld

Vidare kan andra förståelser kunna skapas genom att se valet av externa parter i rekryteringsprocessen utifrån ett omvärldsperspektiv. Av resultatet framgår att kommun 1 använder rekryteringsföretag då de inte vill lägga ut flera annonser externt vid hög personalomsättning. Valet av rekryteringsmetod kan därmed förstås genom att organisationen vill kommunicera med sin omvärld på så sätt att det inte skadar organisationens rykte (Boswell et al., 2003) då flera annonser i följd kan tolkas som att personalen inte trivs på företaget och därmed slutar. Detta kan i sin tur kopplas samman med intressentteorin och resursberoendeteorin (Bruzelius & Skärvad, 2011; Nygaard, 2002) då arbetskraften som ska attraheras kan ses som en intressentgrupp. Organisationen är då beroende av att denna grupp medverkar i organisationens verksamhet genom att söka de tjänster som utlyses. Om dessa intressenter får bilden av att företaget inte kan behålla sin personal kan detta riskera att organisationen avskärmar sig från tillförseln av arbetskraftresurser.

6.4.3 Makt och styrning

Att alla organisationer använder rekryteringsföretag kan också förstås utifrån faktumet att tillgången på kompetent arbetskraft är bristande, vilket kan ses ge arbetskraften ett maktövertag då dessa besitter viktigt kunskap och information (Morgan, 1999) som organisationerna då efterfrågar. Rekryteringsföretagen kan å sin sida ses besitta viktigt kunskap och erfarenhet, något som kan ses ge makt över rekryteringsprocessen. Användandet av rekryteringsföretaget kan därmed skapa bättre chanser att rekrytera rätt personal och kan ses vara ett försök från företagens sida att återta makten genom att skapa förutsättningar för att rekrytera rätt kompetens.

Dessutom kan användandet av rekryteringsföretag förklaras med hjälp av att se till vilka lagar och regler som styr rekryteringsprocessen i de olika verksamheterna. Enhets- och verksamhetscheferna i kommun 1 menar att rekryteringsföretagen har andra regler att förhålla sig till än den offentliga verksamheten och att handplockning av kompetent personal därmed

blir möjligt. Rekryteringsmetoden kan därmed förstås utifrån bestämmelserna om offentlighetsprincipen (Justitiedepartementet, 2014) och viljan att frångå denna då principen kan ses som ett hinder för offentlig verksamhet då kandidater kan undvika att söka tjänster som direkt utannonserats av organisationen själv (Justitieombudsmännen, 1989/90). Genom att anlita rekryteringsföretag kan dessa utföra rekryteringen åt kommunen och därmed frångå offentlighetsprincipen. Detta möjliggör handplockning av kandidater och förbättrar således utbudet av sökande till tjänsten.

6.4.4 Resurser

Det multinationella industriföretagets användande av bemanningsföretag har tidigare tolkats utifrån organisationens uppgiftsorientering. Till skillnad från detta kan deras användande av rekryteringsföretag istället förstås med hjälp av resursberoendeteorin (Nygaard, 2002; Bruzelius & Skärvad, 2011). Företaget har stort behov av att anlita arbetskraft som besitter rätt kompetenser, samtidigt som det i vissa fall råder brist på dessa kompetenser på arbetsmarknaden. Detta kan därmed ses som att företaget lider av en resursbrist. Denna arbetskraft kan också ses utgöra en intressentgrupp som därmed får stor makt över företaget. För att minska resursbristen kan det därför kräva stora resurser att hitta dessa kompetenser och då personalchefen ensam arbetar med HR-frågor finns inte möjligheter att tillgodose dessa behov. Rekryteringsföretagen kan då ses bidra med dessa kompetens- och kunskapsresurser för att därmed minska resursbristen i företaget. Även om användandet av externa parter kostar resurser i form av pengar, kan de ses väga upp för detta då de hjälper till att tillföra en såpass viktig resurs som kompetent arbetskraft till företaget.

6.5 Intern och informell rekrytering

Inte alla rekryteringsmetoder är lika synliga för omvärlden som de tidigare nämnda marknadsförings- och annonseringskanalerna. Att rekrytera internt och genom informella rekryteringskanaler tolkas nedan utifrån alla fyra teoretiska perspektiv.

6.5.1 Uppgiftsorientering

Det småskaliga ingenjör- och industriföretaget menar att de internrekryterar p.g.a. att deras säljare måste ha specialkompetens då produkterna är såpass specifika. Valet att internrekrytera kan därmed förklaras utifrån affärsidénsynsättet (Bruzelius & Skärvad, 2011) då organisationens hela uppgift går ut på att sälja kundanpassade varor. Detta kan ses påverka rekryteringsprocessen då organisationen kan ses vilja skapa en yttre effektivitet genom att bibehålla kvaliteten på deras produkter. Genom att enbart rekrytera befintlig personal som redan har kunskapen om produkterna kan företaget ses använda sina resurser på bästa sätt och därmed skapa en inre effektivitet. Att rekrytera personal utifrån till positionerna som säljare kan därmed ses försämra organisationens förmåga att utföra sin affärsidé på bästa sätt.

6.5.2 Omvärld

Av resultatet framgår att det multinationella industriföretaget använder sig av informell rekrytering genom de anställdas kontaktnät p.g.a. kompetensbrist på arbetsmarknaden. Ett sätt att förstå denna rekryteringsmetod är genom omvärldsfaktorer och kontingensteorin (Morgan, 1999). Organisationen kan ses vara tvungen att anpassa sig till den miljö den verkar i och agera efter dessa förutsättningar. Då det råder brist på kompetens i och med den s.k. matchningsproblematiken (Svenskt näringsliv, 2010) kan rekryteringsmetoderna därmed behöva anpassas till att finna kompetent personal på annat håll, såsom genom informella kanaler. Dessutom menar Ekström (2001) att den rådande kompetensbristen på arbetsmarknaden kan leda till att arbetsgivare använder rekryteringsmetoder som ger korta rekryteringstider och därmed sparar resurser. Informella kanaler för tillsättande av tjänster kan därmed ses vara fördelaktigt då organisationen verkar i en turbulent omvärld.

6.5.3 Makt och styrning

Ett sätt att tolka varför kommun 2 använder sig av informella kanaler, och därmed frångår den kompetensbaserade och mycket mer strukturerade rekryteringsmodellen, kan vara genom Wolvén (2000) som menar att avsaknaden av mallar i rekryteringsprocessen gör att subjektiva värderingar får mer utrymme. Vid en informell rekryteringsprocess får därmed rekryteraren eller chefen större möjligheter att bedöma en kandidat utifrån saker som grundar sig på annat än kompetens. Detta kan ses ge en större makt till den enskilde personen och kanske ibland kan vara en fördel för arbetslaget då personer som redan är kända och tillförlitliga kan bidra med värdefull arbetskraft då behov uppkommer.

6.5.4 Resurser

Rekryteraren i kommun 2 berättar även att de använder informella rekryteringskanaler vid tillsättning av kortare tjänster än 6 månader då en traditionell rekryteringsprocess tar 3 månader. Detta kan förstås i ljuset av resursberoendeteorin (Nygaard, 2002; Bruzelius & Skärvad, 2011) då det tidigare beskrivna användandet av den kompetensbaserade rekryteringsmodellen kan ses vara såpass omfattande att det går åt mycket resurser för att genomföra en rekrytering genom denna modell. Beroendet av personalresurser som kan tillsättas med kort varsel kan därmed ses bli såpass stort att det inte är värt att göra en process som kostar mer resurser än vad som kan anskaffas. Denna analys kan också ses vara tillämpligt på de båda industriföretagens anledningar till att använda informella rekryteringskanaler. Dessutom kan de sökande som rekryteras informellt ses få större makt över organisationen då deras medverkan i verksamheten värderas högt när det uppkommer ett tillfälligt arbetskraftsbehov inom organisationen. Andra intressenters krav och tillgängliga resurser, såsom arbetssökande som inte anmält sitt intresse på förhand till organisationen, kan ses få mindre betydelse då de kostar mer att anskaffa. Orsaken till att välja informella rekryteringskanaler kan därmed ses vara ett uttryck för att organisationen tillvaratar de resurser som finns i omgivningen då traditionella metoder kostar för mycket, och därmed försöker skapa en balans mellan resursutlägg och resursanskaffning.

6.6 Slutsats

Vilka bakomliggande orsaker kan då ses påverka valet av rekryteringsmetoder i olika organisationer? Studien visar att de fyra olika organisationerna använder ett flertal olika rekryteringsmetoder vid tillsättandet av lediga tjänster. Valet av de olika metoderna kan ses grunda sig på olika bakomliggande orsaker; organisationernas uppgift, organisationens omvärld, makt och styrning samt tillgången på resurser. Därmed kan det finnas flera sätt att förstå vad det är som gör att en organisation väljer en viss rekryteringsmetod och därmed väljer bort andra metoder. Det är därför viktigt att förstå organisationernas specifika förutsättningar då alla verkar inom olika kontexter där en och samma rekryteringsmetod inte är optimal för alla. Därmed kan en och samma organisation ses påverkas av flera av varandra oberoende faktorer, som i samspelet med varandra hjälper till att forma en organisations hela rekryteringsprocess.

7. Diskussion

I detta kapitel diskuteras först studiens resultat och analys vidare och utgör därmed en kommunikation med de medverkande organisationerna. Vidare diskuteras metodens betydelse för resultatet, varefter förslag till fortsatt forskning ges.

7.1 Förslag till medverkande organisationer och respondenter

Denna studies resultat och analys har visat att organisationer kan ha olika tillvägagångssätt vid rekryteringar, samtidigt som de bakomliggande orsaker som påverkar valet av dessa varierar. Dessutom kan de olika rekryteringsmetoderna antas få olika konsekvenser för organisationerna och deras förmåga att rekrytera rätt medarbetare till de utlysta tjänsterna. För att uppnå den effekt som avses kan det därför vara av värde för organisationer att analysera den metod som används och i förekommande fall se hur andra metoder skulle kunna förbättra rekryteringsprocessen. Vid resursbrist behöver nödvändigtvis inte valet av rekryteringsmetod falla på passiva eller formella metoder för marknadsföring (Henkens et al., 2005) som kortsiktigt kan ses spara tid, utan metoderna skulle istället kunna utvärderas utifrån den resursvinst som görs långsiktigt. En mer riktad och aktiv marknadsföringsmetod skulle då kunna resultera i ett större antal kompetenta och passande kandidater, vilket skulle kunna minimera risken att inte finna rätt kandidat och därmed behöva göra om rekryteringsprocessen. Nyttänkande aktiva rekryteringsmetoder skulle också kunna tänkas minska resursåtgången som annars syns i de traditionella metoderna, såsom sållning och bearbetning av inkommande ansökningar. Dock kan det också ses finnas nackdelar med sådana rekryteringsmetoder, exempelvis att en mer riktad marknadsföring exkluderar kandidater som annars hade varit lämpade till tjänsten. Vid valet av rekryteringsmetod kan detta således vara något som organisationerna behöver ta ställning till och de kan därmed behöva utvärdera vilka förutsättningar som måste vara styrande.

Dessutom kan organisationerna också utvärdera effekten av att använda rekryterings- och bemanningsföretag och hur detta relaterar till organisationernas egen attraktivitet. Även om användandet av externa parter kan underlätta rekryteringsprocessen för organisationerna, exempelvis gällande resursåtgång och dessa företags ökade möjligheter att finna rätt kompetens, kan deras medverkan också tänkas påverka de kandidater som söker tjänsterna. En annons publicerad av ett bemannings- eller rekryteringsföretag kan tänkas begränsa antalet sökande då det ibland inte ges någon information om den specifika arbetsplatsen som avses. Sådan osäkerhet skulle kunna leda till att vissa kandidater inte söker tjänsterna. Kanske skulle det då vara värt att utvärdera om extra resurser kunnat läggas på att organisationen marknadsför sig som attraktiva arbetsgivare och på så sätt att de själva attraherar personer som både anser sig passa in i företagets kultur och som då är motiverade att arbeta där (Taylor, 2005). Detta skulle då i det långa loppet kunna minimera kostnaderna för rekryteringsprocesserna och reducera behovet av att använda externa rekryteringsföretag, detta då organisationen kunde tänkas få in fler spontanansökningar och således hade sluppit att leta reda på rätt kompetens vid uppkomsten av rekryteringsbehov.

Vidare går det att diskutera inflytandet av Lindelöws kompetensbaserade rekryteringsmodell (2008) som kan ses vara mycket tidskrävande och därmed kanske bäst lämpar sig för rekryteringar av tillsvidareanställningar. Detta kan därmed diskuteras i ljuset av hur dagens arbetsmarknad och anställningsformer förändras, exempelvis genom det ökande användandet av bemanningsföretag och tillfälliga anställningar. Valet av rekryteringsmetod kan därmed ses behöva anpassas till arbetsmarknadens och arbetskraftens förändrade villkor, både idag och i framtiden.

Utifrån ovanstående diskussion kan därmed denna studie bidra till det arbetsvetenskapliga ämnesområdet genom att visa på betydelsen för organisationer att utvärdera och analysera effekten av sina rekryteringsmetoder och de bakomliggande orsaker som kan ha betydelse för valet av dem.

7.2 Metodens betydelse för resultaten

Författarnas val av metod kan ses ha påverkat resultatet och analysen i studien. Den intervjuguide som på förhand formulerats och användes vid de semistrukturerade intervjutillfällena kan ses ha påverkat studiens pålitlighet. Då studiens författare använt ett abduktivt tillvägagångssätt har inledande kunskaper om teorier format de ämnesområden som ansetts vara relevanta att ta med i intervjuguiden. Därmed kan författarnas förförståelse ses ha påverkat utformningen av intervjuguiden som i sin tur påverkat empirin. Om författarna haft en annan förförståelse genom att ha läst andra teorier skulle resultatet kunna tänkas blivit annorlunda. Även om författarna kan anses ha en stor förförståelse för vad som kunde ha påverkat respondenternas val av rekryteringsmetoder har denna förförståelse baserats på av varandra oberoende och skilda perspektiv. Denna teoritriangulering (Denscombe, 2009) har utförts genom att ett flertal olika teorier och infallsvinklar använts för att belysa och tolka resultaten och besvara studiens frågeställningar. Studiens författare valde att utföra triangulering för att få en ökad kunskap om studieområdet, detta genom att belysa ämnet utifrån flera olika vinklar då det tänktes ge en mer fullständig bild av det studerade ämnet. Dock har trianguleringen genom flera olika teoretiska perspektiv gjort att studiens författare fått mindre tid till att samla in data och analysera det empiriska materialet. För att ytterligare nyansera tolkningen av resultaten och undvika snedvridning har forskartriangulering (Denscombe, 2009) genomförts då studiens båda författare utfört intervjuerna och tolkat resultaten.

Även respondenternas egen förförståelse kan tänkas ha påverkat studiens resultat då studien är baserad på deras subjektiva upplevelse. Därmed finns det en möjlighet att respondenternas upplevelse kan förändras till ett annat tillfälle vilket kan få negativ påverkan på studiens pålitlighet. För att ändå förbättra pålitligheten har författarna beskrivit studiens metod och tillvägagångssätt noggrant i syfte att studiens läsare tydligt ska få en överblick över genomförandet. Detta kan då underlätta studiens överförbarhet då utomstående kan ta del av studien och jämföra denna med andra undersökningar eller eventuellt utföra samma studie. Dessutom har datatriangulering (Denscombe, 2009) utförts genom informanttriangulering då

flera olika respondenter intervjuats i studierna. Detta har syftat till att ge en nyanserad bild av ämnet då olika organisationer och personer med olika befattningar ingått i urvalet. I denna studie hade valet att inte utföra de tre olika trianguleringsmetoderna kunnat innebära att undersökningen av ett större studieområde eller djupare och längre intervjuer med respondenter hade kunnat genomföras. Detta hade i sin tur kunnat påverka vilket resultat som genererats av studien.

Valet av att använda sig av kvalitativa, semistrukturerade personliga intervjuer har påverkat resultatet i undersökningen på så vis att respondenternas svar har fått avgörande påverkan på resultatet i studien. I denna studie har nyckelpersoner valts ut till studien på grundval av deras specifika befattningar, arbetsuppgifter och inblandning i rekryteringsarbete. Å ena sidan kan trovärdigheten i studien tänkas ha stärkts då insamlad data kommit från källor som haft kunskap om ämnet som studerats. Å andra sidan kan detta metodval tänkas ha påverkat studiens tillförlitlighet negativt då det är svårt att uppnå objektivitet eftersom datainsamlingen inte kan återupprepas på exakt samma sätt då den är kontext- och individbunden. Därmed uppstår svårigheter att generalisera studiens resultat till andra organisationer och respondenter.

Respondenternas subjektivitet är inte det enda som kan tänkas ha påverkat resultatet i denna studie. Valet av analysmetod kan också ses ha påverkat resultatet då kodning använts. I och med att kodning och kategorisering gjorts av det empiriska materialet har endast vissa aspekter av respondenternas berättelse analyserats. Därmed kan också detta empiriska material ha riskerats att tas ut ur sin kontext, vilket kan ha påverkat hur studiens författare analyserat materialet. Studiens författare har också haft begränsade tidsresurser till att utföra kodningen och analysen av empirin. Större resurser hade kunnat möjliggöra en mer uttömmande analys av fler av de aspekter som framgick i analysen. Vidare har de tidigare valda teorierna gett möjligheter att analysera empirin på ett visst sätt. Om andra teorier valts hade analysen kunnat resultera i andra slutsatser.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

För att ytterligare undersöka vilka bakomliggande orsaker som påverkar valet av rekryteringsmetoder inom olika organisationer kan fortsatta studier med fördel utvidga urvalet av respondenter till att omfatta fler organisationer inom olika branscher. Dessutom kan ett sådant urval sträva efter att omfatta organisationer utifrån en större geografisk spridning eller utifrån olika storleksförhållanden. Denna studie har inte i huvudsak fokuserat på att värdera vilka rekryteringsmetoder som bäst lämpar sig för olika typer av organisationer och deras förutsättningar. I och med att denna studiens författare kommit med förslag till de medverkande organisationerna om att utvärdera och analysera valet av rekryteringsmetod utifrån deras avsedda effekter, skulle fortsatta studier kunna bidra med intressant kunskap om vilken rekryteringsmetod som lämpar sig bäst för olika typer av organisationer och förutsättningar.

Referenslista

Ahnlund, A. (2015). *Så kan svenska företag bli bättre på rekrytering [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet: <http://www.metro.se/metrojobb/sa-kan-svenska-foretag-bli-battre-pa-rekrytering/EVHmkB!au0t2qOW95krY/> Hämtad: 2015-05-10.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur: Lund.

Arbetsgivarverket (2012). *Att anställa [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Arbetsgivarverket. Tillgänglig på internet: <http://www.arbetsgivarverket.se/avtal-skrifter/skrifter/att-anstalla1/> Hämtad: 2015-05-01.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. Liber: Malmö.

Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003). Individual Job-Choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study. *Human Resource Management*. 42:1, s. 23-37.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Eisner, S. (2010). E-Employment? College grad career building in a changing and electronic age. *American Journal of Business Education*. 3:7, s. 25-40.

Ekström, E. (2001). *Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende [Elektronisk resurs]*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU). Tillgänglig på Internet: <http://www.ifau.se/upload/pdf/se/2001/fr01-3.pdf> Hämtad: 2015-05-01.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm: Nordstedts akademiska förlag.

Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: an analysis of employers' behaviour. *International Journal of Manpower*. 26:5, s. 421-474.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Justitiedepartementet (2014). *Offentlighetsprincipen [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet: <http://www.regeringen.se/sb/d/11767> Hämtad: 2015-05-01.

Justitieombudsmännen. (1989/90). *Justitieombudsmännens ämbetsberättelse: avgiven vid Riksmötet ... Avgiven vid riksmötet.* (1989). s. 415-433. Stockholm: Riksdagen.

Ledarna (2015). *Juridiken vid rekrytering [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet: <http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/chefen-som-rekryterare1/Lagar-o-regler/> Hämtad: 2015-04-28.

Lindberg, U. & Voltaire, F. (2013). *Matchningsproblematiken måste tas på allvar [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet: <http://www.dn.se/debatt/matchningsproblem-maste-tas-pa-allvar/> Hämtad: 2015-05-10.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur.

Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

Nationalencyklopedin (2015). *Rekrytering [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet: <http://www.ne.se/ezproxy.bib.hh.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/rekrytering> Hämtad: 2015-05-21.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Nygaard, C. (2002). Strategen, intressenterna och resurserna – intressentteori och resursberoendeteori. I Nygaard, C. (red.) & Bengtsson, L. *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

SFS 1994:260. *Lagen om offentlig anställning*.

Sveriges kommuner och landsting (2011). *Här finns Sveriges viktigaste jobb [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-760-3.pdf?issuusl=ignore> Hämtad: 2015-05-10.

Svenskt Näringsliv (2010). *Rätt kompetens på rätt plats [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet: http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporters/ratt-kompetens-pa-ratt-plats-svenskt-naringslivs-rekryteringsenka_531177.html/BINARY/R%C3%A4tt%20kompetens%20p%C3%A5%20r%C3%A4tt%20plats%20-%20Svenskt%20N%C3%A4ringslivs%20rekryteringsenk%C3%A4rt%20del%206 Hämtad: 2015-05-06.

- Svensson, L. G. (2009). Arbete och kompetens. I Berglund, T. & Schedin, S. (red). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, P. (2011). Teorins roll i kvalitativ forskning. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Stockholm.
- Taylor, J. (2005). Recruiting University Graduates for the Public Sector: An Australian Case Study. *The International Journal of Public Sector Management*. 18:6, s. 514-533.
- Verva (2007). *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning [Elektronisk resurs]*. Tillgänglig på internet:
<http://arkiv.edelegationen.se/verva/upload/publikationer/2007/betydelsen-av-strategisk-kompetensforsorjning.pdf> Hämtad: 2015-05-20.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder. Organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Informationsbrev

Hej!

Nedan följer lite information om själva intervjun som vi kommer göra med dig detta datum och på denna plats och som kan vara bra att ta del av innan.

Syfte med vår undersökning

Att undersöka vilka faktorer som påverkar olika organisationers tillvägagångssätt gällande rekryteringsprocesser.

Etiska aspekter

Det är viktigt att poängtera att din medverkan i intervjun är helt frivillig! Du kan välja att avbryta din medverkan när som helst under arbetet med studien.

Alla svar från intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och varken din identitet eller organisationens identitet kommer att kunna utläsas i studien.

Den information vi får ut av intervjun kommer endast användas i denna studie och inte för några andra ändamål.

Praktiska detaljer

Vi beräknar att intervjun kommer ta ca 30-60 minuter. Under intervjun hade det hjälpt oss mycket om vi hade fått spela in intervjun, är detta ok för dig eller vill du hellre att vi endast för anteckningar?

Återkoppla gärna om du godkänner ovanstående information så att vi kan förbereda oss inför intervjun.

Vi ser fram emot mötet!

Bilaga 2

Syfte

Att undersöka vilka faktorer som påverkar olika organisationers tillvägagångssätt gällande rekryteringsprocesser.

Problemformulering

Vilka faktorer ligger till grund för organisationers tillvägagångssätt gällande rekryteringsprocesser?

Intervjuguide

- Beskriv hur ni går tillväga då ni gör en rekrytering.
- Vem är det som utför rekryteringen? Gör man det själv eller tar man hjälp av externa parter? Varför?
- Hur kommer ni fram till vad det är ni söker vid en rekrytering?
- Hur ställer ni er till att köpa in kompetens, t.ex. genom bemanningsföretag eller externa konsulter?
- Hur utformas rekryteringsprocessens olika steg för att tilltala rätt målgrupp? Vem vill man tilltala?
- Beskriv organisationens/verksamhetens mål och vilka strategier ni använder er av för att nå dessa mål.
- Vilken betydelse har verksamhetens övergripande mål och strategier för rekryteringsprocessen?
- Gör ni något för att marknadsföra er som arbetsgivare, och i så fall vad?
- Hur tror ni att rekryteringsarbetet skiljer sig åt beroende på om man verkar inom privat eller offentlig sektor?
- Hur relevanta är framtida kompetensbehov när ni genomför en rekrytering?
- Vilka utmaningar ser man framöver när det gäller att fylla kompetensbehov, både på lång och kort sikt? Hur går ni tillväga för att möta dessa utmaningar?
- Beskriv hur marknaden/omvärlden påverkar er rekryteringsprocess.
- Vilken påverkan har facket på rekryteringsprocessen?

Emilia Andersson
Emily Johansson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se