



Rekryteringsprocessens inverkan på företagets arbetsgivarvarumärkesidentitet

En kvalitativ undersökning

Lisa Haltia

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	6515
Författare:	Lisa Haltia
Arbetets namn:	Rekryteringsprocessens inverkan på företagets arbetsgivarvarumärkesidentitet
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	
<p>Fokus i detta arbete ligger på att besvara hur en rekryteringsprocess kan påverka kandidatens uppfattning om företaget som arbetsgivare. Syftet med detta arbete är att besvara vad en rekryteringsprocess innebär ur den arbetssökandes perspektiv och vad som bidragit till en positiv eller negativ upplevelse. Det är vanligt att man diskuterar rekryteringsprocesser och delar med sig åsikter om företag, vilket inverkar på företagets varumärke som arbetsgivare. Ifall kandidaten känner sig felbehandlad eller diskriminerad, glömmar kandidaten det inte lätt, vilket bidrar till en försämrad bild av företaget som arbetsgivare. Sammanlagt intervjuades nio respondenter som under de senaste fyra åren varit med om rekryteringsprocess som slutat i ett negativt besked. Arbetet är begränsat till individer i åldersklassen 20-30 år som sökt arbete i Nyland. Respondenterna intervjuades i grupper på tre. Resultaten av intervjuerna är oroväckande, eftersom endast en av respondenterna behållit samma positiva åsikter om företaget som innan processen. För de andra hade uppfattningen om företaget i fråga försämrats. Dessutom skulle majoriteten av respondenterna varken rekommendera företaget för någon annan eller söka på nytt. Det som lett till en försämrad bild av företaget som arbetsgivare var bristande kommunikation och information längs med processen. Det som bidragit till en positiv upplevelse var klar kommunikation och information längs med processens gång och även återkoppling efter beslutet. Eftersom rykten sprids snabbt på sociala medier och människor gärna delar med sig erfarenheter, har företagen inte råd med misslyckade rekryteringsprocesser, ifall de vill behålla en positiv bild som arbetsgivare. Framöver bör företag tilltala kandidaterna på samma sätt som företaget kommunicerar med sina kunder. För att behålla ett positivt varumärke som arbetsgivare bör företagen bemöta alla kandidater med öppet sinne och respekt.</p>	
Nyckelord:	Rekrytering, rekryteringsprocess, arbetsgivarvarumärke, arbetsgivare, arbetstagare,
Sidantal:	
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	17.12.2018

DEGREE THESIS	
Arcada University of Applied Sciences	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	6515
Author:	Lisa Haltia
Title:	The recruitment process's impact on companies' corporate brand identity
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	
<p>The focus of this work is to answer how a recruitment process can affect the candidate's perception of the company as an employer. The purpose of this work is to answer what a recruitment process includes and how it is seen from the job seeker's perspective. Moreover, this study will answer what contributed to a positive or negative experience. It is common to discuss recruitment processes and share opinions about companies, which affects the corporate brand as an employer. If the candidates feel discriminated, they won't forget it easily, which contributes to a deterioration of the company's image as an employer. A total of nine respondents was interviewed for this study. All of them have been in recruitment process in the last four years and ended up not receiving the position. The study is limited to individuals in the age group 20-30 years who applied for work in Nyland. Respondents were interviewed in groups of three. The results of the interviews are worrying, as only one of the respondents maintained the same positive opinions about the company as before the process. For the others, the perception of the company had deteriorated. In addition, most of the respondents would neither recommend the company to anyone nor seek again. What led to a deteriorated image of the company as an employer was the lack of communication and information along the process. What contributed to a positive experience was clear communication and information along the way of the process as well as feedback after the decision. Because rumors are spread rapidly on social media and people like to share experiences, companies cannot afford failed recruitment processes if they want to keep a positive image as employers. In the future, companies should focus on how they respond to their candidates and how communication works. To maintain a positive identity as an employer, companies should appeal to candidates in the same way that the company communicates with its customers.</p>	
Keywords:	Recruitment, Employer Branding, Employee, Employer
Number of pages:	36
Language:	Swedish
Date of acceptance:	17.12.2018

INNEHÅLL

Figurer	6
1 INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Begreppsdefinitioner	10
2 METOD	10
2.1 Forskningsmetoder	10
2.1.1 Kvantitativ forskning	11
2.1.2 Kvalitativ forskning	11
2.2 Val av metod	12
2.3 Tillvägagångssätt	12
2.3.1 Semistrukturerad intervju	12
2.3.2 Fokusgrupp	13
2.3.3 Utmaningar	14
2.3.4 Styrka.....	14
2.4 Intervjuguide	14
3 TEORI	14
3.1 Rekrytering	15
3.1.1 Planeringen av rekryteringsprocessen	15
3.1.2 Informering & kommunikation	16
3.1.3 Rekryterings etik	18
3.1.4 Kompetensbaseradrekrytering	18
3.1.5 Valet av intern- eller externrekrytering	19
3.1.6 Intern rekrytering	19
3.1.7 Extern rekrytering	20
3.1.8 Organisationskultur	20
3.1.9 Outsourcad rekrytering	20
3.2 Rekryteringsprocessen ur företagets perspektiv	21
3.3 Rekryteringsprocessen ur arbetssökandes perspektiv	23
3.4 Arbetsgivarvarumärkesidentitet	25

4	Empiri	26
4.1	Resultat	26
4.1.1	<i>Intervju & test</i>	27
4.1.2	<i>Beslut och feedback</i>	28
4.2	Diskussion	29
4.2.1	<i>Planeringen av rekryteringsprocessen</i>	29
4.2.2	<i>Informering & kommunikation</i>	30
4.2.3	<i>Rekryterings etik</i>	31
4.2.4	<i>Rekryteringsprocessen ur arbetssökandes synvinkel</i>	31
4.3	Slutsats	33
5	Avslutning.....	34
5.1	Arbetets begräsningar & kritisk analys	34
5.2	Förslag till fortsatta undersökningar	35
5.3	Slutord	35
6	Referenser.....	37
7	Bilagor	40
7.1	Bilaga 1.....	40

FIGURER

Figur 1 Rekryteringsprocessen ur företagets perspektiv	21
Figur 2 Rekryteringsprocessen ut arbetssökandes perspektiv	24

1 INLEDNING

Att ha de rätta medarbetarna i rätta arbetsuppgifter är en av hörnstenarna för företagets framgång. (Ahrnberg Swenson, 1997) För att rekrytera den rätta personen måste företaget ha en klar bild om vad som efterfrågas och vilka kompetenser som krävs för att utföra arbetet på bästa möjliga sätt. Personalen anses ofta vara företagets främsta resurs, eftersom en kompetent och engagerad medarbetare bidrar positivt till företagets verksamhet. (Flash, 2006) Det talas ofta om rekrytering då vi talar om att anställa en ny person, men vad innebär rekryteringsprocessen egentligen? Enligt Ahrnberg Swenson, (1997) är rekryteringsprocessen det enda tillfället där företaget kan anställa den rätta personen med rätta kompetenser.

I detta slutarbete kommer jag grundligt, att gå igenom vad rekryteringsprocessen innebär, och vilka faktorer som bidragit till en positiv eller negativ upplevelse - från den arbetssökandes perspektiv. En av grundpelarna är hur individens uppfattning av företaget har påverkats under och efter rekryteringsprocessen de varit med om, ifall det fortsatt som förut eller ifall uppfattningen påverkats positivt eller negativt.

1.1 Bakgrund

Rekryteringsprocesser har blivit ett allt mer allmännare diskussionsämne, med öppna åsikter och berättelser om erfarenheter. Av denna orsak anser jag, att denna studie är nödvändig, för att få en helhetsbild på faktorer, som påverkat de arbetssökandes åsikter om processen och företaget. Mer specifikt kommer intresset till ämnet efter att ha jobbat inom ett företag specialiserat på rekrytering. Därför vill jag med detta slutarbete klargöra hur en rekryteringsprocess kan se ut och vad som bidrar till en lyckad process även om den sökande fått ett negativt besked.

Inspirationen till ämnet i detta slutarbete kommer från ett LinkedIn inlägg, som låter följande:

” Jäin kakkoseksi superkiinnostavassa rekryssä. Pitäisi ketuttaa kuin pientä oravaa, mutta eipä oikeastaan. Koska rekry hoidettiin niin kuin ne pitäisi hoitaa: Luvatut aikataulut pitivät, prosessi todella pidettiin parissa viikossa, kun kerran

kiire oli, haastattelut hoidettiin yhteistyössä, keskustellen, ja rakentavasti, ja tuloksesta kerrottiin heti kun päätös oli talon sisällä tehty. Ja mikä tärkeintä, tämä tehtiin puhelimitse tulevan esimiehen toimesta, valintaperusteet kerrottiin selkeästi (tehtävään valitulla oli minulta puuttuva toimialaosaaminen) ja minulle annettiin kaikki tarvittava aika kysellä, tarkentaa, keskustella. Tiedän miksi minua ei valittu, ja ymmärrän syyt siihen. Lopputulos pettyneen hakijan kannalta: Tulen jatkossa suosittelman ko: yritystä aina kun se on mahdollista, ja hakemaan sinne uudestaan, mikäli paikka aukeaa. Tätä taidetaan kutsua myös työnantaja-mielikuvan rakentamiseksi.” (Nina Strang, 2018)

1.2 Problemformulering

En av de viktigaste faktorerna gällande rekryteringen är att ha rätt personal på rätt plats. Men hur kan företagen nå detta egentligen? Enligt Ahrnborg Swenson (1997) måste företaget ha en klar tanke om vad som förväntas av de sökande och vilka kriterier som behövs för att utföra jobbet. Utöver måste företaget klargöra vilka kompetenser som krävs för att utföra arbetet nu och i framtiden. (Zackrisson, 2006)

Informering anses som ett av de viktigaste delmomenten för en lyckad rekryteringsprocess. (Ahrnborg Swenson, 1997; Fransson, 2015) Ofta är detta något som företag inte lägger tillräckligt fokus på, eftersom huvudsaken är att hitta den lämpligaste medarbetaren med hjälp av intervjuer, testning och kontrollering. Ofta fokuserar företagen på de som blivit anställda, men Fransson påpekar att det är minst lika viktigt att tänka på hur de kontaktar de som inte blivit anställda. Eftersom det endast är till företagets nytta att de som inte blivit anställda, har ett gott intryck av företaget och verksamheten. (Fransson, 2015)

Detta examensarbete kommer tydligt framföra hur en rekryteringsprocess kan se ut och hur den har inverkat på arbetssökandes uppfattning om företaget.

Fokuset kommer att ligga på de sökande som inte blivit anställda av företaget, och besvara följande frågor:

- Hur arbetssökande upplevde rekryteringsprocessen och hur processen såg ut

- Ifall uppfattningen av företaget förändrats under eller efter den rekryteringsprocessen de varit med om
- Vad som lett till åsikterna, både positiva och negativa aspekter

1.3 Syfte

Syfte med detta arbete är att få svar på hur de arbetssökandes åsikter och uppfattningar om företaget påverkats, under och efter de rekryteringsprocesser de varit med om.

Dessutom kommer faktorer som inverkat på åsikterna diskuteras ur de arbetssökandes perspektiv.

Delsyfte med detta arbete är att få reda på vad som lett till de åsikter som uppkommit efter rekryteringsprocessen.

1.4 Avgränsningar

I denna forskning kommer jag endast att fokusera på de företag som driver verksamhet i Finland. Dessutom kommer jag att fokusera forskningen till individer som ansökt om jobb inom Nylands-regionen. För att avgränsa det till mer specifikt, kommer fokuset att endast ligga på de individer som inte blivit anställda, till den position de ansökt om. I denna studie kommer jag endast att fokusera på extern rekrytering, d.v.s. inga interna rekryteringsprocesser kommer att iakttas.

Jag kommer att avgränsa denna studie till rekryteringsprocesser som pågått inom de senaste fyra åren, d.v.s. inga processer som inträffar före år 2014 kommer att undersökas. De personer jag kommer att involvera i undersökningen kommer att vara i åldersgruppen mellan 20 till 30 år. Könet kommer inte att ha en betydelse i denna studie.

Branschen individen ansökt till kommer inte att avgränsas. Eftersom fokuset främst kommer att ligga på den sökandes upplevelse av rekryteringsprocessen. Denna undersökning kommer endast att beakta rekryteringsprocesser som gjorts av företaget själv, d.v.s. inga processer där företaget outsourcat rekryteringsprocessen kommer att beaktas. Dessutom kommer endast processer som pågått till rekryteringsens sista skede att iakttas.

1.5 Begreppsdefinitioner

Rekryteringsprocess är den process där företaget behöver mer resurser för att utföra arbetet och vill attrahera individer för att söka företagets lediga tjänster. Hela processen innebär allt från jobbbannonsen till beslut av nya medarbetare. (Businesslike, 2017)

Employer branding är rakt översatt arbetsgivarvarumärkeshantering och är det funktionella, ekonomiska och psykiska fördelarna, som tillsammans bidrar till ett förstärkt intryck av företaget som arbetsgivare. (Barrow & Mosley, 2005)

Word of mouth definieras som den billigaste formen av marknadsföring och har blivit ett allt mer vanligare koncept i dagens värld. Ofta förknippas det med kundens positiva instinkt av företaget, men kan givetvis också vara negativ ryktesspridning av företaget. (Businessdictionary, 2018)

2 METOD

I denna del av arbetet kommer fokuset att ligga på de olika metoderna som kan tillämpas vid forskning. I senare skede kommer fokuset att ligga på metoder som kommer att tillämpas under denna undersökning.

2.1 Forskningsmetoder

Vid marknadsundersökning är förutsättningen den, att all data samlas in och tolkas. För att kunna uppnå detta, måste datat karaktäriseras och klart åter skiljas. För att kunna karaktärisera datat bör det delas in till kvantitativ eller kvalitativ data, beroende på formen. Med kvantitativ data uttrycks vanligtvis siffror, antal och mängder. Medan med kvalitativ data, analyseras större helheter som uttryck i ord eller bilder. Skillnaden mellan dessa två metoder är hur de tolkas. De kvantitativa resultaten mäts oftast med statistik medan de kvalitativa mäts med tolkning och förståelse av respondenten. Ofta är valet av metoden inte antigen- eller utan både-och. Dessutom påverkat tillgångarna till resurser valet av metod, eftersom möjligheterna att samla in data kan vara begränsat till t.ex. antal respondenter. (Christensen, 2007)

2.1.1 Kvantitativ forskning

Som diskuterats tillämpas de kvantitativa metoderna vid datainsamling av siffror och mängder med data. Karaktärer som tas i beaktande är antal, frekvenser, variabler och den datan som kan analyseras instrumentellt. Vad detta innebär är att datat måste vara objektivt, d.v.s. kan bearbetas på ett statistiskt sätt. Kvantitativa metoden är ett bra sätt att mäta t.ex. samband mellan variabler och studera specifika sammanhang. Metoden tillämpar sig bra som ett tillvägagångssätt vid en forskning där man redan testat teorier, men som med en kvantitativ undersökning kan förbättras eller utvecklas. Den kvantitativa metoden baserar sig på förutspådda hypoteser, som utgör ramverket för metoden, vilket bidrar till ett utmärkt tillvägagångssätt vid testning av teorier. (Christensen, 2001)

2.1.2 Kvalitativ forskning

Den kvalitativa forskningen utgörs av ord, bilder eller symboler med en underliggande mening. Med en kvalitativ forskning tolkas helheter och sammanhang, som bygger upp teorier och hypoteser. Kvalitativ forskning används ofta i form av intervjuer för att tolka helheter. Metoden begränsas dock till personens förmåga för tolkning och förståelse av data. (Christensen, 2001)

Den kvalitativa metodens huvudsakliga syfte är att klargöra förhållandet mellan teori och praktik. Utöver detta är det ytterst viktigt att komma ihåg att den kvalitativa forskningen innehåller flera olika former av metoder. Till de viktigaste metoderna klassificeras etnografi och kvalitativa intervjuer. Etnografi, är en form av observation där forskaren observerar en social miljö, och försöker utreda den kultur som representeras av gruppen. Ofta är metoden väldigt detaljerad och djup, för att få det bästa möjliga resultatet, kan forskaren också försöka bli en del av den observerade gruppen för att få den mest naturliga responsen. (Bryman, 2005) Den mer genrealla metoden är kvalitativa intervjuer, som kan indelas till *strukturerad*-, *semistrukturerad*- och *ostrukturerad intervju*. Vid en strukturerad intervju är alla frågor bestämda i förväg och strukturen följs längs hela intervjun, och samma frågor och följdfrågor ställs till alla respondenter i exakt samma ordning. Vid en semistrukturerad intervju, är intervjufrågorna i förhand bestämda, men kan ställas i varierande ordning, men med samma frågor åt alla respondenter. I en semistrukturerad intervju får följdfrågorna variera vid varje respondent, så att

de kan fritt uttrycka sig. En ostrukturerad intervju följer inget tidigare gjort manus, utan är styrd av respondenten och dess svar. (Academic Work, 2018)

2.2 Val av metod

I denna undersökning kommer jag att använda mig av den kvalitativa forskningsmetoden, eftersom den tillämpar sig bäst till mitt forskningssyfte. Som diskuterats tidigare baserar sig den kvalitativa metoden på förståelse av helheter med analysering av sammanhang. Detta tillämpar sig utmärkt, eftersom undersökningen stävar till att få svar på vad som påverkat de åsikter och uppfattningar individen fått från den rekryteringsprocessen de varit med om.

2.3 Tillvägagångssätt

Till de kvalitativa forskningsmetoderna hörs *observationer, intervjuer, fokusgrupper och enkäter*. (Christensen, 2001) I denna undersökning kommer att använda mig av intervjuer. De lämpar sig bäst, eftersom syftet med denna undersökning är att förstå helheten och strukturen av rekryteringsprocessen och dess inverkan på den sökandes åsikter om företaget. Jag kommer att utföra mer specificerade intervjuer för att få en mer heltäckande bild kring ämnet. Val av intervjumetod kommer att diskuteras djupare i nästa del.

2.3.1 Semistrukturerad intervju

I denna forskning är forskningsmetoden en semistrukturerad intervju. En semistrukturerad intervju är uppbyggt som en intervjuguide, med en lista av teman och frågor som kommer att tas upp under intervjun. (Christensen, 2001). I en semistrukturerad intervju kan respondenten fritt uttrycka sig, vilket bidrar till en avslappnad atmosfär som gör tillfället mer likt ett samtal. (Academic Work, 2018) Frågorna vid intervjun presenteras i varierande ordning för att kunna hitta samband mellan respondenterna som i bästa fall kan bygga upp en teoretisk modell. (Christensen, 2001). Denna metod tillämpar sig bäst för denna undersökning eftersom målet är att hitta ett samband med vad som bidragit till en positiv eller negativ upplevelse, under rekryteringsprocessen.

Kvalitén under intervjutillfällen måste behållas lika, för att få så specifika svar som möjligt. Tillsammans ordnas det tre olika intervjutillfällen med ungefär 3 deltagare per session, så att alla kan fritt uttrycka sig. Som semistrukturerad metod har deltagarna möjlighet att fritt uttrycka sig, men intervjuaren kommer att se till att den röda tråden finns kvar längs hela tillfället. (Christensen, 2001).

Intervjuerna bandas in och transkriberas var efter de analyseras. Företag som nämns i intervjuerna kommer inte att nämnas, medan branschen individen ansökt till, kommer att vara i en viktig roll, ifall det finns skillnader mellan de olika branscherna.

Enligt Christensen (2001) är de etiska aspekterna i en viktig roll inom den kvalitativa metoden, eftersom de finns mycket information av färre antal respondenter. Därför är det viktigt att försäkra, att den information som används inte kan identifieras och klart framföra till vad intervjun kommer att användas.

2.3.2 Fokusgrupp

I denna undersökning kommer respondenterna intervjuas under en gruppintervju d.v.s. kommer de att vara med i en fokusgrupp. Fokusgrupp är en form av intervju där respondenterna är delade i små grupper, där alla i gruppen deltar samtidigt i tillfället. Intervjun leds av en moderator som ställer frågorna. Syftet med fokusgruppen är att få oväntad respons av deltagarna, som möjligtvis inte uppkommit i en personlig intervju. I en fokusgrupp är intervjumetoden ofta ostrukturerad eller semistrukturerad, eftersom idén med fokusgruppen är att uppbygga en diskussion kring ett visst ämne, som i detta fall är rekryteringsprocesser. (Christensen, 2001)

Enligt Christensen (2001) är målet med en fokusgrupp att skapa dynamik och interaktion mellan deltagarna så att diskussionen fritt går framåt och där ämnet bollas mellan respondenterna. Intervjun leds av en moderator, som ser till att alla i fokusgruppen får möjlighet att uttrycka sig fritt och vågar säga vad de tycker. Dessutom måste moderatören se till att gruppen håller sig till ämnet och att alla får ordet. Ofta finns det blygare personer med i gruppen som inte uttrycker sig lika fritt som andra. Då är det moderatörens uppgift att försöka få hen att delta i diskussionen med t.ex. inriktade frågor åt hen. En viktig uppgift för moderatören är att aktivt följa med diskussionen och ställa mer specificerade följdfrågor för att få en klar bild om orsak och motiv till åsikterna.

Gruppens storlek kan variera allt från fåtal till 15 personer, men det rekommenderade antalet är från 6–10 personer. Det är viktigt att personerna är lika varandra, utan stora skillnader i sociala- eller demografiska bakgrunder. Miljön för fokusgruppen är också i en viktig roll, eftersom intervjun bör genomföras i en lugn miljö med en avslappnad stämning. (Christensen, 2001.)

2.3.3 Utmaningar

Som utmaning ser jag att hitta respondenter som fått ett positivt intryck av företaget under rekryteringen, eftersom fokuset endast kommer att vara på de som inte blivit valda för positionen.

2.3.4 Styrka

Styrka i denna forskning är att diskussionen kring rekrytering blivit allt mer allmän. Dessutom delar människor gärna med sig om både bra och dåliga erfarenheterna. Därför anser jag, att det inte kommer vara ett problem för mig att hitta individer för intervjuer.

2.4 Intervjuguide

En intervjuguide bör innehålla en minneslista med frågor som moderatorn under intervjun följer. Intervjuguidens huvudsakliga uppgift är att styra intervjun och behålla strukturen. Eftersom intervjumetoden i denna forskning är en semi-strukturerad intervju, kan frågorna vara i varierande ordning. Huvudsakligen innehåller intervjuguiden alltid; *öppningsfrågor, introduktionsfrågor, övergångsfrågor, nyckelfrågor* och slutar med *avslutande frågor*. (Svensson 2015)

Intervjuguiden finns att läsa under bilaga 1.

3 TEORI

I detta kapitel presenteras teorier kring rekrytering och dess olika delområden.

3.1 Rekrytering

Det talas ofta om rekrytering då vi talar om att anställa en ny person, men vad innebär rekryteringsprocessen egentligen? Enligt Ahrnberg Swenson (1997) är det, det ända tillfället där företaget kan anställa den rätta personen med rätta kompetenser. Utöver specificerar Lindelöw rekryteringsprocessen som en händelse där de rätta kompetenserna möter rätt plats. (2003)

Enligt Helsilä (2009) anses personalen som företagets viktigaste resurs, varav hen utöver definierar rekryteringsprocessen som en åtgärd där företaget söker efter den mest kompetenta personen för den lediga positionen. Utöver påpekar Fellingner (2002) att *”fåsaker är så viktiga för ett företag som att rekrytera rätt personal.”* Därför är det ytterst viktigt att företaget har en klar bild på vad som efterlängtas och vilka kompetenser behövs för att utföra jobbet på det bästa möjliga sätt.

Kort talat, handlar rekrytering om att anställa personal. Enligt Koivisto (2004) börjar rekryteringsprocessen av företagets behov att anställa ny personal. Antigen på grund av att de befintliga medarbetarna inte har tillräckligt med tid att utföra arbetet eller för att företaget fått nya arbetsuppgifter, där en mer kompetent person behövs. I vissa fall kan rekryteringen bero på uppsägning eller vikariat.

3.1.1 Planeringen av rekryteringsprocessen

Planeringen av rekryteringsprocessen är ytterst viktigt för att få en så smidig process som möjligt. Planering av rekrytering kan delas in i fem hörnstenar som tillsammans bidrar till en lyckad rekryteringsprocess. Dessa fem faser är; *bedömning av arbetsbehov, tillstånd för rekrytering, arbetsbeskrivning, användarprofil och rekryteringskanaler* (Hyppänen, 2013). Med dessa delområden kan företaget klargöra åt sig själv de behov de har och till vilka uppgifter arbetskraften behövs. Dessutom påverkar företagets resurser processen. Med en god arbetsbeskrivning och användarprofil kan företaget redan klargöra vad det förväntar sig av de sökande och grundligt gå igenom de arbetsområden den anställda kommer att ha. Dessutom är annonsens huvudsakliga uppgift att marknadsföra företaget för de potentiella sökande. Med en klar användarprofil och arbetsbeskrivning sparar både företaget och den potentiella sökande tid, när kraven klart kommit

fram i jobbannonsen. Då minimeras risken för ansökningar av icke kompetenta personer, och processen blir smidigare genast från första steget (Hyppänen, 2013). Det samma skriver också fackföreningen Ledarna. För att lyckas med en rekryteringsprocess måste företaget ha en klar struktur som de följer. Stegen kan se varierande ut beroende på positionen, men följer ändå en liknande struktur. (2018)

Som diskuterats tidigare är efterfrågan av kompetenser en av huvudaspekterna kring användarprofilen. Vad företaget måste tänka på, är hur ansökningen av jobbet sker, är det en elektronisk annons eller via mejl. Utöver detta måste företaget konstant tänka på hur de kan stå ut från sin konkurrens m.a.o. marknadsföra jobbannonsen, för att få ansökningar. Eftersom det troligtvis finns flera lediga positioner, måste företaget klargöra varför de sökande skulle ansöka just det jobb företaget erbjuder, istället än de andra lediga tjänsterna. (O'Meara, B, & Petzall, 2013.) Om den sökande är kompetent och har mycket kunskap är det företags status som arbetsgivare, som kan påverka det slutliga beslutet. Dessutom påverkar faktorer som lönen, arbetsuppgifter och förmåner på beslutet. Utöver det, måste företag som medverkar på en internationell nivå ta alla de olika kulturella aspekterna i beaktande.

3.1.2 Informering & kommunikation

Enligt Ahrnberg Swenson (1997) är informering ett av de viktigaste delmomenten för en lyckad rekryteringsprocess. Ofta är detta något som företag inte lägger tillräcklig fokus på, eftersom huvudsaken är att hitta den lämpligaste medarbetaren med intervjuer, testning och kontrollering. För att informeringen skall fungera måste kommunikationen i företaget vara under kontroll. Vid en rekryteringsprocess är det ytterst viktigt att kommunikationen fungerar, både internt i företaget, och externt till de sökande. (Barrow & Mosley, 2005)

Till företagets rekryteringsprocess kan det tillhöra flertal olika personer från varierande arbetsuppgifter. Idag har rekryteringsprocessen sänkts till en lägre organisationsnivå, där cheferna inte nödvändigtvis är med i beslutsfattandet. Avdelningen som ofta förknippas till processen är personalavdelningen, som med hjälp av representanter från olika avdelningar sköter om processen. (Ahrnberg Swenson, 1997)

Observation anses vara en viktig del av rekryteringsprocessen. Där iakttar man både den skriftliga och den verbala kommunikationen. Företagen bör tänka på hur de agerar i kommunikationstillfällen, t.ex. hur företagsrepresentanterna möter de sökande. Dessutom måste företagen konstant tänka på sättet hur de informerar de sökande. Ofta fokuserar företagen på de som blivit anställda, men Ahrnberg Swensson påpekar att det är minst lika viktigt att tänka på hur de kontaktar de som inte blivit anställda. Ifall den sökande känner sig fel behandlad eller diskriminerad glömmer individen det inte lätt, vilket kan leda till en försämrad bild av företaget. Vad som företagen bör tänka på, är att visa hänsyn och respekt till alla de sökande. Detta är en av de billigaste formerna av god marknadsföring för verksamheten och organisationen. (Ahrnberg Swensson, 1997) Det samma påpekar också Fransson. (2015) När företaget valt att anställa personen, är inte rekryteringsprocessen över, eftersom företaget bör också kontakta alla de sökare som inte blivit valda. Fransson uppmanar att kontakta alla de personer som varit på intervju personligen, och berätta de orsaker som lett till besluten och tips för fortsättningen. Detta ger en god bild av företaget och kanske kandidaten i fortsättningen söker på nytt eller talar positivt om företaget för familj och vänner.

Fransson (2015) påpekar i tidskriften att en bra rekryteringsprocess inte endast inverkar på att rekrytera bra medarbetare, utan också på företagets marknadsföring. Det är ytterst viktigt för företaget att ha klart för sig hur och var de vill kontakta de potentiella arbetsökare och vad de har att erbjuda för den sökande. Idag har rekrytering kommit till en nivå där företaget måste allt mer klargöra vad det har att erbjuda för de potentiella arbetssökarna. Ett alternativ att locka kandidater, är till exempel goda framtida utvecklingsmöjligheter inom företaget.

Fransson (2015) uppmanar företag att göra en klar kravprofil från första början. Vad är det som egentligen behövs och vilka kompetenser krävs för att klara av jobbet? Detta är något som företagen måste ha tänkt ut innan publicering av jobbannonsen. Företagen lägger även allt mer värde på kandidatens personlighet. Ifall kandidaten att passa in till atmosfären på arbetsplatsen och hur hans personlighet påverkar kommunikationen med kunder, intressegrupper och leverantörer.

När valet av den mest kompetenta personen sker, måste beslutet alltid kopplas till organisationens strategiska besked. Ifall företaget inte anställer den rätta personen kan kostnaderna bli väldigt höga för företaget. (O'Meara, B, & Petzall, 2013.)

Eftersom vi lever med högt utbildade och kompetenta personer i arbetslivet som själv grundar företag, har marknadsföring av arbetsplatser blivit allt viktigare. Forskarna Barrow och Mosley (2005) anser att de ansökande bör bemötas på samma sätt som företags kunder. På grund av detta har *personal branding* blivit ett allt mer allmänt koncept.

3.1.3 Rekryterings etik

Etik är en viktig del av rekryteringsprocessen och följer med alla dess olika skeden. Ifall den sökande stött på jobbannonsen och lämnat in sin ansökan, är det alltid uppskattat ifall företaget då svarar med en bekräftelse att ansökan är mottagen. Ifall företaget ger besked på rekryteringens tidtabell är det också ytterst viktigt att hålla sig till den, och informera ifall det fördröjs av en eller annan orsak. Ahrnborg Swensson (1997) uppmuntrar företag till ärlighet, vilket hen anser leda till ömsesidig respekt och förtroende av de arbetssökande. Ytterligare uppmuntrar Etik-akademien (2015) rekryterare att glömma alla fördomar och bemöta personen med öppet sinne. Detta leder till minimerad risk för diskriminering och dessutom går du inte i miste om personens kompetenser som kanske krävs för att utföra jobbet.

3.1.4 Kompetensbaseradrekrytering

Kompetensbaseradrekrytering har blivit allt vanligare, eftersom den är jämlik och minimerar risken för diskriminering. Metodens syfte är att klargöra ifall kandidaten har de förutsättningarna som krävs för att utföra jobbet. Metoden baserar sig på de kompetenser som beslutits vara nödvändiga för att utföra jobbet. Frågorna som då ställs vid intervjun baserar sig på de kompetenser som beslutits redan vid kravprofilen och vägleder hela rekryteringsprocessen. Fördelarna med kompetensbaseradrekrytering är att alla går igenom samma process med samma frågor och bedöms lika. (Ledarna, 2018)

3.1.5 Valet av intern- eller externrekrytering

Rekrytering kan indelas i intern och extern rekrytering. Med extern rekrytering menas rekrytering utanför organisationen, medan intern rekrytering är endast inom företaget. Som diskuterats tidigare är det ytterst viktigt att företaget ses som en attraktiv arbetsgivare och klart skiljs från konkurrenterna. I och med detta strävar företag att väcka intresse med jobbannonserna också för individer som inte ens aktivt söker jobb. (Łacka-Badura, 2015.)

Enligt Heraty och Morley (1998) är en av grundpelarna inom rekryteringen beslutet ifall processen ska vara intern eller extern. Dessa faktorer som kommer att diskuteras tillföljande.

3.1.6 Intern rekrytering

Enligt Heraty och Morley (1998) baserar sig den interna rekryteringen på att motivera och engagera de anställda företaget redan har. Enligt de, fungerar metoden främst i större företag eftersom de redan har medarbetare, som kan involveras till mer avancerade arbetsuppgifter. Dessutom har den interna rekryteringen blivit mer effektiv och närmar sig den externa rekryteringsmetoden. Granberg (2011) anser att i den interna rekryteringen spelar också identifikationen till företaget en stor roll. För företaget är det lönsammare och effektivare att behålla de medarbetare som redan känner till företagets värderingar.

Dessutom har det skapats två modeller som förklarar den interna rekryteringen. Förutsättningen är att specifikationen för jobbet är redan klar. Enligt tillvägagångssätten kan antingen alla inom företaget söka den lediga positionen, vilket innebär att alla sökande bör intervjuas. Den andra metoden baserar sig på redan tidigare tilltänkta kandidater, som erbjuds att söka positionen. Ofta är den interna rekryteringen dock öppen och i dagens läge kan de anställda fritt välja sina karriärsteg, såsom de tillämpar hen och företaget bäst. (Kotorov & Hsu 2002)

3.1.7 Extern rekrytering

Den externa rekryteringen baserar sig på rekrytering av anställda utanför företaget. Valet mellan den externa- eller interna rekryteringen, beror ofta på ekonomiska situationen och företagets tillgångar. (Graneberg, 2011) Eftersom rekryteringskostnaderna är rätt så höga, kan beslutet till extern rekrytering inte vara det optimalaste beslutet.

Ofta väljs den externa rekryteringen då företagets tillväxt är snabb, eftersom det inte finns tillräckligt med resurser inom företaget. (Graneberg, 2011) Givetvis finns det andra orsaker till extern rekrytering, såsom t.ex. nya insikter till företaget. Detta uppnås troligtvis bättre, med en utomstående idéer. Dessutom kan den externa rekryteringen bidra till att få insikter av konkurrenterna.

3.1.8 Organisationskultur

Med extern rekrytering kan företaget bidra till en förändrad organisationskultur. Vid rekryteringsprocessen kan företaget påverka ifall de vill anställa en person med liknande eller varierande kompetenser, som de tidigare medarbetarna har. Dessa beslut kommer visserligen också att påverka företagets organisationskultur. Ifall det alltid rekryteras personer med samma kompetenser kan tankesättet och praxis se väldigt liknande ut. Detta kan leda till brist på utveckling, eftersom inga nya tankesätt finns. (Lindmark, 2006)

3.1.9 Outsourcad rekrytering

Med outsourcad rekrytering, sköts rekryteringen dels eller helt utav en tredje partner. Ofta används outsourcad rekrytering då företagets tillgångar och tid inte klarar av att utföra rekryteringen. Syftet med outsourcad rekryteringen är att företaget kan lägga fokuset på kärnverksamheten, medan konsultbolaget sköter rekryteringen. Ofta är outsourcad rekrytering ett val, då företaget bestämmer sig att fokusera på sin kärnverksamhet. Dessutom är rekrytering av ny personal en lång process som både är dyrt tidsmässigt och ekonomiskt. Dessa orsaker bidrar till att företaget bestämmer att outsourca sin rekryteringsprocess, till experter som driver sin verksamhet inom rekrytering. (Johnson,

2014.) Enligt en undersökning gjord av Henkilöstöpalveluyritysten liitto (2017) anställde bemanningsbolag år 2016, 38 000 personer i Finland. Detta bidrar till att ca. två procent av alla löntagare i Finland är anställda via ett bemanningsbolag.

3.2 Rekryteringsprocessen ur företagets perspektiv

Hur rekryteringsprocessen ser ut ur företagets synvinkel beror på många faktorer. Processen kan variera på grund av företagets storlek, organisationskultur och resurser. Rekryteringsprocessen är också mer avancerad ifall processen sköts av en tredje partner d.v.s. ifall processen är outsourcad och sköts via rekryteringsföretag. (Trygghetsstiftelsen, 2018)

Enligt Kansallinen rekrytointitutkimus (2015) får 41% av de företag som deltagit i undersökningen i genomsnitt 20–49 ansökningar vid en rekryteringsprocess. Medan fyra procent av företagen får ca 200 ansökningar och tio procent endast under tio ansökningar. Av dessa företag intervjuar 51% fem till tio personer, medan 41% intervjuar under fem kandidater och endast sex procent håller intervju för elva till tjugo kandidater. I genomsnitt använder majoriteten av dessa företag två till fem hela dagar för en rekryteringsprocess, fastän processen från första till sista steget anses räcka ungefär en till två månader.

Som diskuterats kan processen se annorlunda ut på grund av olika skäl, men ofta följer processen en viss struktur. I figur 1 kan vi se hur en rekryteringsprocess kan se ut ur företagets perspektiv.



Figur 1. Rekryteringsprocessen ur företagets perspektiv (BMW, 2018)

I figur 1 kan vi se att processen kan vara delad till sju olika segment. Allt börjar med behovet av ny arbetskraft, där kravprofilen uppgörs. Annonseringen hör också till den första fasen, för arbetssökande att kunna hitta den lediga positionen. Dessutom måste företaget välja vilka kanaler de kommer att använda för annonsering. När annonsen är publicerad, måste företaget välja ut ur de inkomna ansökningarna vem som fyller de rätta kompetenserna. Dessutom måste företaget redan i detta skede vara färdig att svara på eventuella frågor av de arbetssökande. När företaget valt de personer de fortsätter processen med, kunde nästa steg vara antingen video- eller telefonintervju. Ifall personen verkar potentiell blir hen bjuden på intervju, var företaget får en djupare bild av den arbetssökande. I detta skede kan det dessutom ingå olika tester för att mäta kunskap och även personlighetstester. Efter alla intervjuer bör företaget göra en sammanfattning på alla de arbetssökande och ett beslut på vem de anställer. När beslutet är gjort och den anställda tackat ja är nästa steg undertecknande av arbetskontrakt. Till sist bör företaget göra en uppföljning och kontakta alla de kandidater som ansökt jobbet.

I en annan modell enligt Trygghetsstiftelsen (2018) kan rekryteringsprocessen delas in i åtta delmoment ifall rekryteringen sköts direkt av arbetsgivaren. Modellen ser ut som följande; (1) *Kravprofil & annons*, (2) *Urval bland inkomna ansökningar*, (3) *Telefonintervju*, (4) *Första intervjun*, (5) *Eventuell personlighetformulär & test*, (6) *Andra intervju/ återkoppling av personlighetformulär & test*, (7) *Referenstagning*, (8) *Evaluering & Beslut*.

Ifall processen skulle vara via ett rekryteringsföretag kunde processen se ut som följande: (1) *Verksamhetsbeskrivning & kravprofil*, (2) *Beslut om rekryteringskanaler*, (3) *Intervju hos rekryteringsbolaget*, (4) *Avrapportering kring lämpliga kandidater åt arbetsgivaren*, (5) *Första intervjun hos arbetsgivaren*, (6) *Personlighetsformulär/begåvningsstester*, (7) *Andra intervju hos arbetsgivaren*, (8) *Referenstagning av rekryteringsföretaget* (9) *Avrapportering hos arbetsgivaren* (10) *Eventuellt fler intervjuer* (11) *Arbetsgivaren beslutar*. (Trygghetsstiftelsen, 2018)

Som vi ser varierar processen redan med beslutet ifall rekryteringen sköts direkt av företaget eller ifall den sköts av ett rekryteringsbolag. Levi (2013) påpekar att orsaken till användning av rekryteringsbolag är ofta då det inte är tidsmässigt möjligt av företaget

själv. Dessutom används rekryteringsbolag då företaget söker efter specifika kompetenser, som kan vara svåra att hitta.

I en undersökning gjord av Helsingin Sanomat (2018) kommenterar ATalents VD Niklas Huotari, att vissa företag inte vet själv vad det egentligen söker efter, vilket bidrar till en oklar process. I vissa fall använder företagen också alldeles för avancerade och komplicerade verktyg inom rekryteringsprocessen som från de sökandes perspektiv är absurt.

3.3 Rekryteringsprocessen ur arbetssökandes perspektiv

Academic Work (2015) gjorde en undersökning om upplevelsen de arbetssökande fått under de senaste två åren. Resultatet var upprörande, eftersom endast 16% av kandidaterna hade en positiv bild om företaget som arbetsgivare efter rekryteringsprocessen de varit med om. Med tanke på företaget som varumärke är detta ett negativt resultat. Företagen har inte råd med negativa kandidatupplevelser, ifall de vill behålla sin positiva inblick som arbetsgivare. Med kandidatupplevelse anses erfarenheten om processen som den sökande varit med om, oavsett hur lång processen varit. Vad företag inte nog tänker på, är att alla bemötanden med kandidaten påverkar den övergripande attityden mot företaget. Därför bör företaget ta all interaktion i beaktande, allt från den första hälsningen, intervjun till feedbacken. Tidtabellen är också i en ytterst viktig del. Enligt samma undersökning visar det sig att 58% förväntar sig att få feedback inom åtta dagar efter intervjun, medan bara 13% i verkligheten fått det. Dessutom påverkar kvalitén på feedbacken. Enligt undersökningen ansåg majoriteten att den återkoppling de fått inte var relevant. Som ett exempel gav kandidaterna ”En annan kandidat matchade våra krav bättre” vilket ansågs vara opersonligt och gav igen feedback på prestationen under processen. Enligt Academic Work (2018) kräver rekryteringsprocessen; tid, engagemang, investeringar och tekniskt stöd, för att upprätthålla ett gott arbetsgivarvarumärke.

I en undersökning gjord av Helsingin Sanomat (2018) låg fokuset på problemsituationer deltagarna stött på, i rekryteringsprocesserna de varit med om. I förfrågningen deltog över 500 personer, i olika åldersgrupper och med olika akademiska bakgrunder. Det

vanligaste problemet deltagarna stött på var att de aldrig blivit kontaktade eller informerade om besluten. Flesta av deltagarna ansåg att ett ”tack, men nej tack” mejl vore ha varit bättre svar än inget svar alls. Många påpekade också på hur viktigt det är att bli informerad längs med processens gång och få en rimlig tidsplan hur länge processen antas räcka. ATalents rekryteringchef, Annika Salonen (2018) påpekar hur viktigt det är att sköta rekryteringsprocessen väl, eftersom rykten lätt sprids via sociala medier och påverkar företagets arbetsgivarvarumärke negativt.

Processen kan se väldigt varierande ut ur de arbetssökandes perspektiv. Ofta beror det på branschspecifika kontroller, som t.ex. brottsregister. Ifall kandidaten till exempel söker till bankbranschen är det mycket möjligt att kreditinformationen kontrolleras. Ofta följer processen en liknande struktur med iakttagelsen, att personen kommer fram till sista skedet av rekryteringsprocessen. I figur 2 nedan, ser vi hur processen kan se ut ur den arbetssökandes perspektiv. Utöver denna modell kan det förekomma olika sorter av test och personlighetsformulär som bör fyllas i.



Figur 2 Rekryteringsprocessen ut arbetssökandes perspektiv.

Givetvis innehåller processen också mycket med väntande på bekräftelse, beslut och svar. Dessutom kan modellen se annorlunda ut beroende på individens intressen. Individerna kanske kontaktar företaget för att få veta mer om arbetsuppgifterna eller för att visa sitt intresse.

Processens längd är också viktigt från den arbetssökandes perspektiv. I en undersökning gjord av Käck (2017) anser majoriteten av respondenterna att en lämplig längd för en rekryteringsprocess är från två till fyra veckor, medan 24% ansåg att processen kunde vara från fyra till sex veckor. Vid undersökningen frågades respondenterna också vilken sort av informering de ansåg som den viktigaste, varav 58,7% ansåg att meddelandet av att inte blivit vald var bland det viktigaste. Respondenterna frågades även vad de ansåg som de viktigaste delmomenten under processen, varav majoriteten svarade; klar och informativ process. Dessutom ansåg majoriteten att det var väldigt viktigt

att få ett tydligt beslut gällande processen. Som vi kan se uppskattar de arbetsökande klarhet om information längs hela processen, vilket företagen bör stäva till för att upprätthålla arbetsgivarvarumärket på en bra nivå. (Käck, 2017)

3.4 Arbetsgivarvarumärkesidentitet

Som diskuterats, anses personalen vara företagets viktigaste resurs och tillgång. (Ahrnborg Swenson, 1997) Ofta är det personalavdelningen som sköter rekryteringen, och ses ofta som den viktigaste uppgiften för avdelningen. Konceptet employer branding är något man stöter på, när företagen talar om att attrahera nya sökande. Vad employer branding egentligen innebär är ett paket med funktionella, ekonomiska och psykiska fördelar som tillsammans bidrar till ett förstärkt intryck av företaget som arbetsgivare. (Łacka-Badura, 2015)

Employer branding, är rakt översatt arbetsgivarvarumärkeshantering, och är enligt Ervin Alic (2012) ett komplext ämne som utgår över flera nivåer i en organisation. Det sammanfattar både HR- strategier, marknadsföringsarbete och kommunikationsarbete. Alic definierar konceptet följande: *”Det är marknadsföringsarbete som skapas utifrån de behov ett företag har inom HR.”* Employer branding kan alltså definieras som allt det som påverkar företaget som arbetsgivare, både de interna och externa aspekterna. Allt från hur företaget tilltalar sina kandidater, hur rekryteringen är uppbyggd och skött, till hur de nuvarande medarbetarna talar om företaget och hur engagerade de är. Enligt Parment & Dyhre (2009) är arbetsgivarvarumärke främsta uppgift att attrahera, rekrytera och behålla företagets personal. Utöver är Employer Branding en process att bygga en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet som skiljer företaget från sina konkurrenter (Biswas & Suras, 2014)

Ursprungligen har konceptet employer branding uppkommit i början av 1800-talet för företag att skapa bättre engagemang av de anställda. Utöver har konceptet utforskats och specificerats av flertal forskare. Processen kan definieras som en utvecklingsprocess var företaget utskiljer sig från sina konkurrenter med diverse metoder för att förstärka sitt egna varumärke. (Kamlesh & Manisha 2018)

Employer branding har blivit ett allt allmännare koncept, där företagen försöker skilja sig från konkurrerande företag, som en god arbetsgivare. Enligt Welsing (2006) är det varumärket som företaget står för, som arbetsgivare. Welsing anser att företaget som varumärke är djupt förknippat till företagets värden, samt hur de marknadsför företaget till både de exciterande medarbetarna och de potentiella sökande. Med ett starkt arbetsgivarvarumärke kan företaget också klart utstå från sina konkurrenter och framhäva sig som en attraktiv arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Med ett starkt arbetsgivarvarumärke attraheras både den nuvarande personalen, samt de potentiella medarbetarna.

Utöver det kan arbetsgivarvarumärke definieras som ett ” paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som tillgodoses av anställningen och kan identifieras med arbetsgivaren” (Barrow & Mosley, 2005) För att nå arbetsgivarvarumärkesidentitet måste företagets medarbetade kunna identifiera sig med företaget. För att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke måste företagets ledning se företaget som en långsiktig investering. Företagets värden måste vara realistiska och öppna för alla, för personalen att lätt relatera till företagets värden och tankesätt och vision.

4 EMPIRI

I denna del kommer resultaten att presenteras som grundar sig på de transkriberade intervjuerna. För att få så klara resultat som möjligt kommer också direkta citat att användas. Tillsammans ordnades tre olika intervjutillfällen med tre deltagare var. Alla respondenter har varit med om en rekryteringsprocess under de senaste fyra åren, varav de fått ett nekande besked. Respondenterna var både kvinnor och män från ålder 22 till 29, varav alla sökt till olika positioner.

4.1 Resultat

Intervjutillfällen inleddes med frågan ”*Hur ansåg du företaget innan rekryteringsprocessen?* Det visade sig att majoriteten av respondenterna, inte hade en klar uppfattning om företaget innan. Alla av respondenterna hade dock en bild av branschen där företaget medverkade, men endast tre personer hade en klar bild av företaget och verksamheten. De respondenter som hade en klar tanke om företaget innan, hade också höga

förväntningar. Respondenterna ansåg att en karriär i företaget skulle se bra ut i Cv:n och öppna dörrar i framtiden.

”...Professionellt, ganska stort och det skulle öppna flera dörrar ifall man jobbade där...” - Respondent

De flesta av respondenterna hade hittat jobbansökan antingen på en webbplats eller av företagets egna hemsidor, medan en person hittat positionen via LinkedIn. Alla respondenterna hade lämnat in ansökan elektronisk, antingen per mejl eller via portal. De respondenter som ansökt positionen via mejl, hade aldrig fått någon bekräftelse att ansökan är mottagen, medan alla de som lämnat ansökan via en portal hade fått bekräftelse via mejl. I enstaka fall hade bekräftelsen även gett mer specifik information om hur processen kommer att se ut.

Efter att ha lämnat in ansökan, blev de flesta kontaktade per telefon, medan fåtal kontaktades per mejl. Respondenterna kontaktades i genomsnitt inom två veckor efter att ha lämnat in ansökan. Då respondenterna kontaktades för första gång blev de bjudna in på intervju. Flera fick själv välja intervjutiden medan vissa blev erbjudna specifika tider. Få av respondenterna blev dock informerade om hur processen kommer att se ut och vid hurudan tidtabell rekryteringen kommer att ske.

4.1.1 Intervju & test

Nästa steg för alla var intervjutillfället. För det flesta var den en personlig intervju med öppet samtal. Några av respondenterna hade två intervjutillfällen, först med en gruppintervju och sedan en individuellintervju. Alla de som varit på två eller flera intervjutillfällen, ansåg att frågorna inte varierande utan var nästan samma. Dessutom påpekar de som varit på flera intervjutillfällen att det inte var nödvändigt att ordna mera än ett tillfälle för ett så enkelt arbete.

Endast en av respondenterna hade varit med om ett test. Hen sökte till en marknadsföringsposition på finansbranschen. Respondenten fick uppgifter som skulle vara gjorda

inom en vecka, som sedan gick igenom under nästa intervjutillfälle. Tillsammans träffade respondenten företaget tre gånger innan hen fick beslutet. Först under två intervjutillfällen som varade i en timme och för sista gång på en middag där också företagsrepresentant från Sverige kommit för att träffa respondenten. För de flesta var intervjun det enda skedet var efter beslutet gjordes. Den vanligaste intervjulängden varade från 20–30 minuter. Ofta var intervjun ett öppet samtal med frågor ställda åt kandidaten. Majoriteten fick också själv ställa frågor till företaget. För en av respondenterna var gruppintervjun det enda skedet för hela processen, där kandidaterna endast frågades en fråga ”berätta om dig själv.”

4.1.2 Beslut och feedback

För majoriteten meddelades beslutet inom ett par veckor efter intervjun, medan en av respondenterna måste själv kontakta företaget flera gånger innan hen fick beslutet. En av respondenterna fick dock vänta på svar i en månad, som hen ansåg som för lång tid, eftersom de endast intervjuat tre personer. Respondenten som själv kontaktat företaget för svar, ansåg att sättet inte var lämpligt och att informeringen borde förbättras, ett ”tack men nej tack” svar vore ha varit bättre. Åt de andra kandidaterna meddelades beslutet antingen via mejl eller per telefon. Alla av de som blivit uppringda ansåg att det var ett lämpligt sätt, medan en av respondenterna som fått beskedet per mejl skulle ha föredragit samtal för att få personlig återkoppling.

”...Beslutet meddelades 1,5h efter intervjun via mejl av företagets sekreterare. De hade sagt att beslutet meddelas inom några dagar. Jag ansåg inte sättet lämpligt eftersom jag just hade varit o diskuterat där, och mejlet var automatiserat och inte alls personligt. I den situationen skulle jag föredragit per telefon...” - Respondent

När respondenterna frågades ifall de skulle ha tagit emot arbetet ifall de erbjudits svarade alla ja. Fastän alla skulle ha tackat ja, hade majoriteten inte ändå sökt på nytt, varken rekommenderat företaget för någon annan. Endast en av respondenterna skulle rekommendera företaget idag och har dessutom samma positiva åsikter om verksamheten och organisationen som innan processen. För de två andra respondenterna som hade en klar uppfattning om företaget innan, försämrades bilden under rekryteringsprocessen. Orsaker som lett till de försämrade åsikterna om företaget och dess verksamhet, berodde på dålig kommunikation och rekryteringsetik.

”...Efter processen var jag jätte besviken. Nu mest motsägelsefull känsla eftersom de ändå gör ett bra jobb. Nu har tanken mest blivit till att rekryteraren inte var kompetent. Organisationen ser inte mer lika lockande ut, så ifall jag ansökte på nytt skulle det vara till en annan avdelning. Svårt o säga om de alltid gör på samma sätt. Jag skulle visserligen berätta händelsen för någon som är intresserad att jobba där och låta personen göra beslutet själv efter det, men jag har inte tillit för organisationen mera... ” - Respondent

Åsikterna varierade en del också vid den avslutande frågan; *vad som kunde förbättras vid rekryteringsprocessen?* Under intervjuerna diskuterade respondenterna att företagen inte hade en klar tanke om vad de sökte. I fortsättningen tipsade respondenterna att klargöra verksamheten innan företaget rekryterat fler personal. De som haft flera intervjutillfällen under samma process, ansåg också att processen kunde vara smidigare utan så många olika skeden. En del av respondenterna påpekade också att informeringen kunde fungerat smidigare, med kortare väntetid mellan olika skeden och det slutliga beslutet. Majoriteten ansåg också att informering om vad som komma skall, vore ha varit bra. Majoriteten ansåg att en rekryteringsprocess bör hållas kort och koncist, med klar kommunikation.

4.2 Diskussion

Den empiriska forskningen stöder den teoretiska delen. Utöver kommer teorins relevans och resultaten att diskuteras under följande underrubriker.

4.2.1 Planeringen av rekryteringsprocessen

Enligt Hyypänen var hörnstenarna för lyckad rekryteringsprocess; *bedömning av arbetsbehov, tillstånd för rekrytering, arbetsbeskrivning, användarprofil och rekryteringskanaler*. Med en god arbetsbeskrivning och användarprofil kan företaget klargöra vad det förväntar sig av de sökande och grundligt gå igenom de arbetsområden den anställda kommer att ha. Med hjälp av en god användarprofil och arbetsbeskrivning minimeras även risken för icke-kompetenta ansökningar, vilket bidrar till en smidigare process redan från processens börja. (Hyypänen, 2013) Det samma stärker också den empiriska studien i denna forskning. De respondenter som varit med om en rekryteringsprocess var företaget inte själv hade en klar bild om verksamheten och arbetsuppgifterna, skulle inte rekommendera företaget för någon annan eller varken söka på nytt.

Fackföreningen Ledarna (2018) påpekade också att företagen bör ha en klar struktur som rekryteringsprocessen följer. Företaget bör tänka på, är hur ansökningen av jobbet sker, är det en elektronisk annons eller via mejl. Den empiriska studiens resultat visade att ansökningen för alla respondenter skedde elektroniska via en portal eller per mejl. I vissa fall fick kandidaten också ytterligare information om processens gång, vilket var uppskattat.

O'Meara, B, & Petzall (2013) anser att ifall den sökande är kompetent och har mycket kunskap är det företagets status som arbetsgivare, som kan påverka det slutliga beslutet. Dessutom påverkar faktorer som lönen, arbetsuppgifter och förmåner på beslutet. De empiriska studies resultat visade att fastän alla respondenter skulle ha tackat ja för positionen, skulle endast en kandidat söka på nytt. Samma respondent var också den ända som behållit de samma positiva åsikterna om företaget också efter rekryteringsprocessen. Detta bidrar till att en misslyckad rekryteringsprocess kan leda till försämrad bild av företaget som arbetsgivare, eftersom majoriteten av respondenterna inte skulle söka på nytt till företaget.

4.2.2 Informering & kommunikation

Enligt Ahrnborg Swensson (1997) anses informering som ett av de viktigaste delmomenten för en lyckad rekryteringsprocess. Detta stärker också den empiriska studien. De som från första början haft en klar bild om hur processen kommer att se ut, var i genomsnitt nöjda med processen. Medan de som inte haft någon bild om processens gång, ansåg företaget som oprofessionellt.

Observation anses också som en viktig del av rekryteringsprocessen. Där iakttar man både den skriftliga och den verbala kommunikationen. Företagen uppmanas att tänka på hur de agerar i kommunikationstillfällena, t.ex. hur företagsrepresentanterna möter de sökande. Dessutom måste företagen konstant tänka på sättet hur de informerar de sökande. Forskarna Barrow och Mosley (2005) anser att kandidaterna bör bemötas på samma sätt som företagets kunder. I den empiriska studien ansåg majoriteten att de blivit mötta med respekt, vilket bidrog till en positiv bild av företaget. Kommunikationen var dock i majoriteten av fallen bristande, vilket bidrog till försämrade åsikter om rekryteringsprocessen och företaget.

Ofta fokuserar företagen på de som blivit anställda, men Ahrnborg Swensson (1997) påpekar att det är minst lika viktigt att tänka på hur de kontaktar de som inte blivit anställda. Fransson (2015) påminner att en bra rekryteringsprocess inte endast inverkar på att rekrytera bra medarbetare, utan också på företagets marknadsföring. När företaget valt att anställa personen, är inte rekryteringsprocessen över, eftersom företaget bör också kontakta alla de sökare som inte blivit valda. Utöver uppmanar Fransson att kontakta alla de personer som varit på intervju personligen, och berätta de orsaker som lett till beslutet och tips för fortsättningen. Den empiriska studien stöder teorin eftersom alla de som blivit kontaktade personligen ansåg meddelandet av resultatet som ett lämpligt sätt, medan de som fått ett automatiserat mejl, skulle ha föredragit beslutet via ett samtal. Dessutom bidrog personligt meddelande i genomsnitt till en mer positiv bild av företaget.

Enligt undersökningen gjort av Helsingin Sanomat (2018) ansåg flesta av respondenterna att ett ”tack, men nej tack” svar är bättre än inget svar alls. Det samma stöder den empiriska studien, eftersom respondenternas attityd mot företaget påverkades av sättet hur beslutet meddelades.

4.2.3 Rekryterings etik

Ahrnborg Swensson (1997) uppmanar företag till ärlighet, vilken hen anser leda till ömsidig respekt och förtroende av de arbetssökande. Ytterligare uppmanar Etik-akademien (2015) rekryterare att glömma alla fördomar och bemöta personen med öppet sinne. Detta leder till minimerad risk för diskriminering och dessutom går rekryteraren inte i miste om personens kompetenser som kanske krävs för att utföra jobbet. Detta stärks även i den empiriska studien, eftersom respondenten som kände sig felbemött inte längre ser företaget som en lockande arbetsgivare och skulle inte rekommendera för någon annan.

4.2.4 Rekryteringsprocessen ur arbetssökandes synvinkel

Enligt undersökningen gjord av Academic Work (2015) upplever endast 16% av kandidaterna företaget som en positiv arbetsgivare efter de rekryteringsprocesser de varit med om. Enligt samma undersökning visar det sig att 58% förväntar sig att få feedback inom åtta dagar efter intervjun, medan bara 13% i verkligheten fått det. Dessutom påverkar

kvalitén på feedbacken. Enligt undersökningen ansåg majoriteten att den återkoppling de fått inte var relevant. Det samma stöder också den empiriska studien, eftersom majoriteten av respondenterna skulle varken rekommendera företaget för någon annan eller söka på nytt. Orsakerna som uppkommit i den empiriska studien stärker också Academic Works resultat. Eftersom personlig återkoppling per telefon ansågs som ett lämpligt sätt att meddela resultaten. Dessutom ansåg flera att väntetiderna var för långa, vilket även bidrog till försämrade bild av företaget.

I undersökningen gjord av Helsingin Sanomat (2018) var det vanligaste problemet att respondenten aldrig blivit kontaktade eller informerade om beslutet. Flesta av deltagarna ansåg att ett ”tack, men nej tack” mejl är ett bättre svar än inget svar alls. Många påpekade också på hur viktigt det är att bli informerad längs med processens gång och få en rimlig tidsplan hur länge processen kan antas räcka. Det samma stärker också den empiriska studien, eftersom det påverkade negativt kandidatens attityd mot företaget som själv måste kontakta företaget för beslutet.

Rekryteringsprocessen kan se väldigt varierande ut ur de arbetssökandes perspektiv. I en undersökning gjord av Käck (2017) anser majoriteten av respondenterna att en lämplig längd för en rekryteringsprocess varar från två till fyra veckor, medan 24% ansåg att processen kunde vara från fyra till sex veckor. Vid undersökningen frågades respondenterna även vilken sort av informering de ansåg som den viktigaste, varav 58,7% ansåg att meddelandet av att inte blivit vald var bland det viktigaste. Vid den empiriska studien uppkom det resultat som stöder den tidigare undersökningen. I genomsnitt varade rekryteringsprocessen i en månad efter att ha lämnat in ansökan, vilket de flesta ansåg som en lämplig tid. Dessutom stärks informeringens viktighet i den empiriska delen, eftersom en klar och tydlig kommunikation bidrog till en lyckad rekryteringsprocess.

Respondenterna i Käcks undersökning frågades även vad de ansåg som de viktigaste delmomenten under processen, varav majoriteten svarade; klar och informativ process. Dessutom ansåg majoriteten att det var väldigt viktigt att få ett tydligt beslut gällande processen. (2017) Det stöder även den empiriska studien, eftersom de som blivit informerade längs med processens gång var i genomsnitt nöjda med rekryteringsprocessen.

4.3 Slutsats

Planeringen av rekryteringsprocessen ansågs vara i ytterst viktigt för att få en så smidig process som möjligt. Majoriteten av kandidaterna ansåg att rekryteringsprocessen inte följde en klar struktur, vilket relaterade till negativa åsikter om hela rekryteringsprocessen. Framöver bör företagen klargöra vilka arbetsuppgifter de behöver mera resurser och vilka kompetenser som möter kraven till jobbet bäst.

Företagen bör även fokusera på hur ansökningen av jobbet sker. För alla respondenterna som deltog i undersökningen skedde ansökningen elektronisk, men bara enstaka respondenter hade fått bekräftelse att ansökan är mottagen. Detta är något jag uppmanar företagen att tänka på. Eftersom kandidaten troligtvis använt en rätt så lång tid att göra ansökningen vore det uppskattat att få en bekräftelse att ansökan nått fram. Detta är en liten prestation av företaget men ger genast från första början en sakkunnig bild av företaget, med respekt mot kandidaten. Dessutom vore det uppskattat ifall bekräftelsen innehöll någon form av information om hur processen kommer att se ut.

För att behålla en positiv blick som arbetsgivare är det ytterst viktigt att visa respekt för alla kandidater. Som tidigare diskuterats uppmanas företag för ärlig kommunikation. I fortsättningen uppmanar jag företagen att berätta åt de icke valda kandidaterna vad som varit orsakerna för slutliga beslutet. Dessutom kunde de specificera vad som skiljde den valda kandidaten från andra sökande. Utöver var kommunikationen i en ytterst viktig del i alla rekryteringstillfällen. De som haft tydlig kommunikation med företaget och fick under intervjun ställa frågor hade i genomsnitt en mer positiv bild av verksamheten och organisationen.

För alla av respondenterna var intervjun det första skedet av rekryteringsprocessen. Rekryteringsetik var dock ett moment som inte fanns vid alla tillfällen, eftersom en av respondenterna ansåg att hen inte kontaktades med respekt och öppet sinne, eftersom kandidaten ansåg att beslutet redan var gjort när representanterna träffade hen. Majoriteten ansåg dock att de blev kontaktade med respekt. Framöver bör företagen fokusera på att visa hänsyn och respekt åt alla de sökande, också för de som inte blivit valda. Ifall den sökande känner sig fel behandlad eller diskriminerad glömmar individen det inte lätt, vilket kan leda till en försämrad bild av företaget, vilket företagen inte har råd med.

För majoriteten var rekryteringsprocessen delad upp som följande: (1) *Hittar jobbannonser, (2) Lämnar in ansökan elektronisk, (3) Blir kontaktad och bjuden på intervju, (4) Intervjutillfälle med öppet samtal (5) Beslut.*

Skillnaderna mellan den empiriska modellen och den ursprungliga modellen, är inte signifikanta. De som fattas i den empiriska modellen är test och evaluering, eftersom endast en av respondenterna hade varit med om någon form av test. Dessutom var samma respondent ända som fått någon form av återkoppling varför hen inte blivit vald. Som vi kan se är processen väldigt enkel, eftersom majoriteten endast deltog vid ett intervjutillfälle som varade i genomsnitt 20–30 minuter. Dessutom ansåg de som haft en mer avancerad process flera av skeden som onödiga. Flera av respondenterna ansåg att processen inte följde en klar struktur och var inte väl organiserad. Dessutom ansåg de att väntetiderna var långa och processen saknade klar vägledning. Framöver uppmanar jag företag att klargöra stegen också från den arbetssökandes perspektiv. Ifall processen innehåller flera skeden uppmanar jag företag kritiskt att ifrågasätta på vilket mervärde det ger rekryteringsprocessen. I fortsättning bör företagen bygga upp en klar struktur som passar för organisationen och arbetsuppgiften. Dessutom anser jag att företagen bör förbättra sin kommunikation med kandidaterna, med rimliga tidtabeller om hur länge processen kommer att vara och när kandidaten kan förvänta sig svar. Utöver bör företagen lägga mer uppmärksamhet på hur de meddelar besluten. Ifall kandidaten varit på intervju är det uppskattat att få personlig uppkoppling för framtida processer. Ifall företaget gett ett besked om hur länge processen kommer att vara är det också ytterst viktigt att meddela kandidaten ifall processen dröjer.

Som vi kan se i den empiriska studien, uppskattar de arbetssökande klarhet om information längs hela processen, vilket företagen bör stäva till, för att upprätthålla en positiv arbetsgivarvarumärkesidentitet.

5 AVSLUTNING

5.1 Arbetets begränsningar & kritisk analys

I förra kapitlet presenterades och diskuterades de resultat som kommit fram i den empiriska studien. I och med att mängden som intervjuades var endast nio kunde resultaten se

annorlunda ut ifall mängden deltagare skulle varit fler. Av de nio som deltog i intervjuerna, hade endast tre en bild av företaget innan rekryteringsprocessen. Ifall alla nio hade haft en bild av företaget före rekryteringsprocessen, kunde det ha påverkat åsikten om företaget också efter rekryteringen. Detta kunde ha bidragit till ett annat resultat. Eftersom majoriteten av respondenterna inte hade en klar bild om företaget och verksamheten innan, bidrog det inte till förändrade åsikter. Detta är en aspekt som bör beaktas i forskning framöver. Trots att alla intervjuade personerna inte hade en bild av företaget innan rekryteringsprocessen, påverkar det inte resultatets relevans. De intervjuade kunde ändå påpeka vilka faktorer som bidrog till en lyckad eller misslyckad rekryteringsprocess.

Eftersom arbetet var begränsat till rekryteringsprocesser om ägt plats i Finland och mer specifikt inom Nylands-regionen kan detta arbete endast jämföras med rekryteringsprocesser med samma kriterier. Dessutom intervjuades endast individer som inte blivit valda för positionen.

Tiden för arbetet begränsad vilket gjorde att det inte var möjligt att framställa ett ännu mer omfattande arbete. Ifall arbetet hade begränsats på ett annat sätt, kunde resultaten ha varit annorlunda. Om åldern och branschen hade begränsats på ett annat sätt, t.ex. genom att ta med äldre generationer och en viss bransch, hade resultaten förmodligen sett annorlunda ut.

5.2 Förslag till fortsatta undersökningar

I fortsatta studier uppmanar jag att inte begränsa respondenterna till personer som inte blivit valda till positionen, för att få en grundligare tanke om hur rekryteringsprocessen varit. Dessutom rekommenderar jag att fokusera på en viss bransch eller företag, för att få mer specifika resultat om vad som lett till åsikterna. I fortsatta studier rekommenderar jag även att intervju representanten av företaget för att få grundligare information om hur processen sett ut ur företagets perspektiv, för samma position.

5.3 Slutord

Fokuset i detta examensarbete låg på att klargöra hur en rekryteringsprocess kan inverka på attityden mot företaget. Frågor som besvarades var följande:

- Hur arbetssökande upplevde rekryteringsprocessen och hur processen såg ut?
- Ifall uppfattningen av företaget förändrats under eller efter den rekryteringsprocessen?
- Vad som bidragit till både de positiva och negativa åsikterna?

Rekryteringsprocessen ur den arbetssökandes perspektiv såg ut som följande; (1) *Hittar jobbannonsen*, (2) *lämnar in ansökan elektronisk*, (3) *blir kontaktad och bjuden på intervju*, (4) *intervjutillfälle med öppet samtal* (5) *Beslut*.

Alla respondenter som varit med om fler än ett intervjutillfälle ansåg processen som för avancerad. Som slutsats ansåg respondenterna att ett intervjutillfälle var nog för den position de ansökt om.

Majoriteten av respondenterna hade inte en klar tanke om företaget och verksamheten innan, eftersom endast tre av respondenterna var bekanta med företaget de sökt till. Av dessa tre personer, har endast en behållit de samma positiva åsikterna om företaget, medan resten av respondenternas attityd har försämrats. Det som lett till de försämrade åsikterna var dålig kommunikation och i ett av fallen misslyckad rekryteringsetik. Personen som anser företaget som positivt idag, påpekar att rekryteringsprocessen var väl skött från första början med klar kommunikation och rimlig tidtabell, dessutom var kandidaten informerad under hela processens gång.

Det som bidragit till en positiv upplevelse av rekryteringsprocessen var klar kommunikation med öppet samtal på intervjutillfället. Dessutom har faktorer som rimlig tidtabell, personlig kommunikation och återkoppling bidragit till en positiv upplevelse. Faktorer som bidragit till en negativ upplevelse har varit brist på information och kommunikation. Dessutom var bristande rekryteringsetik och olämpliga metoder i meddelandet av resultatet orsaker som lett till negativa åsikter om rekryteringsprocessen.

6 REFERENSER

Ahrnborg Swenson Suzanne. 1997. *Rekrytering i fokus - konsten att välja nya medarbetare*. Svenska förlaget.

Academic Work. 2018. *Starkt varumärke genom hela rekryteringsprocessen*. Tillgänglig: <https://www.academicwork.se/insights/starkt-varumärke-genom-hela-rekryteringsprocessen>. Hämtad 10.5.2018

Academic Work. 2018. *Tre intervjutekniker – vilken väljer du?* Tillgänglig: <https://www.academicwork.se/insights/3-intervjutekniker-vilken-valjer-du> Hämtad 12.4.2018

Barrow, S & Mosley, R. 2005. *The employer brand – Bringing the best of brand management to people at work*.

Biswas, M.K. & Suar, D. 2014. *Antecedents and Consequences of Employer Branding*. *Journal of Business Ethics*, vol. 136, no. 1, pp. 57-72. Tillgänglig: <https://search-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/docview/1796433446/?pq-origsite=primo> Hämtad 15.10.2018

BMW. 2018. *Vår rekryteringsprocess*. Tillgänglig: <https://bmwframtid.se/rekryteringsprocessen-3/> Hämtad 24.10.2018

Business dictionary. 2018. *Word of mouth marketing*. Tillgänglig: <http://www.businessdictionary.com/definition/word-of-mouth-marketing.html> Hämtad 22.2.2018

Business opas. 2016. *Ulkoistaminen on osa tehokasta HR-strategiaa*. Tillgänglig: <http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/ulkoistaminen-on-osa-tehokasta-hr-strategiaa> Hämtad 22.2.2018

Businesslike. 2017. *Millainen on hyvä rekrytointiprosessi?* Tillgänglig: <https://businesslike.fi/millainen-on-hyva-rekrytointiprosessi/> Hämtad: 22.2.2018

Byrne, Z.S., Miller, B.K., & Pitts, V. E. 2010. *Trait entitlement and perceived favorability of human resource management practiced in the prediction of job satisfaction*. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 451-464

Bryman, A., & Bell, E. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1 upplagan. S. 297-310.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. & Haglund L. 2001. *Marknadsundersökning - en handbok*, 2 upplagan.

DuuniTori. *Rekrytointiprosessi - Näin kauan rekrytointiin menee*. 2015. Tillgänglig <https://duunitori.fi/tyoelama/odottavan-aika-on-pitka-nain-kauan-rekrytointiin-menee/> Hämtad 10.5.2018

Flach, Bengt. 2006. *Personalledning – Human Resource Management i forskning och praktik*

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. *Merkittävä työllistäjä*. 2017. Tillgänglig <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja.html> Hämtad 10.5.2018

Employer Branding, vad är det? 2012. Alic Ervin. Tillgänglig:

<https://ervinalic.wordpress.com/2012/06/04/employer-branding-vad-ar-det/> Hämtad 20.3.2018

Fransson, Eilon. 2015. *Svenska näringsliv - Rekrytera rätt*. Tillgänglig: https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/kronoberg/rekrytera-ratt_634439.html Hämtad 15.10.2018

Granberg, O. 2011. *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Heraty, Noreen. & M, Morley. 1998. "In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland." *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 9

Hyppänen, Riitta. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy. S. 197-201

Johnson, G., Wilding P & Robson A. 2014. *Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective* *Personnel review*, Vol. 43 No. 2, S. 303-326

Kamlesh Kumar Maurya, Manisha Agarwal. 2018. *Organisational talent management and perceived employer branding*", *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 26 Issue: 2, pp.312-330. Tillgänglig: <https://doi-org.ezproxy.ar-cada.fi:2443/10.1108/IJOA-04-2017-1147> Hämtad 15.10.2018

Käck, Kiia. 2017. *Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta*. Studentlitteratur, Helsingfors. Tillgänglig: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134452/Ki-ira%20K..pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad 10.5.2018

Łączka-Badura, J 2015. *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle-upon-Tyne. Available from: ProQuest Ebook Central.

Ledarna. 2018. *Processen vid rekrytering*. Tillgänglig: <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/rekrytera-medarbetare/processen-vid-rekrytering/> Hämtad 17.10.2018

Level. 2015. *Vad är employer branding?* Tillgänglig:

<https://levelrecruitment.se/blogg/vad-ar-employer-branding/> Hämtad 20.3.2018

Levi, Gabriella. 2014. *Rekryteringsprocessen och förväntningar på anställningen*. Studentlitteratur, Göteborg. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/37096/1/gupea_2077_37096_1.pdf Hämtad 10.5.2018

Lindmark, A., & Önnevik T. 2006. *Human Resource Management - Organisationens hjärta*.

Lindelöw, Malin. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Natur Kultur Akademisk.

O'Meara, B, & Petzall, S. 2013. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection : A Systems Approach*. Emerald Publishing Limited, Bingley. Available from: ProQuest Ebook Central.

Silva, S., Silva, C. & Martins, D. 2017 "Online recruitment of organizational knowledge management: A quantitative study". Academic Conferences International Limited, Kidmore end, 09, S. 890

Svensson, Per, 2015. *Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik*, Tillgänglig:
<https://student.portal.chalmers.se/sv/chalmersstudier/programinformation/maskinteknik/kandidatarbete/Documents/20150225%20Vetenskapsmetodik%20förel%20%20PS.pdf> Hämtad: 10.5.2018

Tral. 2017. *Rekrytointi-Mitä tulee ottaa huomioon työhönotossa*. Tillgänglig:
<https://www.tral.fi/palvelut-ja-edut/ura-ja-koulutuspalvelut/esimiesverkosto/rekrytointi-mita-tulee-ottaa-huomioon-tyohonotossa/> Hämtad 22.2.2018

Trygghetsstiftelsen. 2018. *Så kan rekryteringsprocessen se ut*. Tillgänglig:
<https://www.tsn.se/disputerads-ka-jobb-f-r-dig-som-disputerat/s-kan-rekryteringsprocessen-se-ut> Hämtad 10.5.2018

Zackrisson, Linus. 2006. *Headhunting. Guide till kvalificerad rekrytering*. Thomson fakta.

7 BILAGOR

7.1 Bilaga 1.

Intervjuguide

Introduktion till deltagarna:

Informera att intervjun kommer att bandas; be om tillåtelse av alla.

All information kommer att endast användas för denna undersökning.

Banden raderas när transkriberingen är klar.

All informationen är anonymt och deltagarna kan inte identifieras

Intervjun kan brytas av när som helst.

Basfrågor:

När var rekryteringsprocessen?

På vilken bransch medverkar företaget du sökte till?

Fråga 1. *Hur ansåg du företaget innan du ansökte jobbet?*

Fråga 2. *Hurudana förväntningar hade du för jobbet och företaget?*

Fråga 3. *Var hittade du annonsen och hur skedde ansökninen? mejl, via portal?) Fick du någon bekräftelse att ansökan hade nått fram?*

Fråga 4. *När kontaktades du första gången och hur? Fick du någon tidtabell av hur länge processen kommer att vara?*

Fråga 5. *Hur såg processen ut? Hur många olika steg? Blev du informerad av de kommande stegen under processen?*

Fråga 6. *Hur ansåg du de olika skeden, nödvändiga eller ej?*

Fråga 7. *Hurudan och hur lång var intervjun? Test? Öppet samtal? Fick du ställa frågor?*

Fråga 8. *Vem var med i intervjun?*

Fråga 9. *Hur meddelades resultatet? Meddelades det i överenskommen tid?*

Fråga 10. *Tycker du det var ett lämpligt sätt att meddela? Vad skulle du ha föredragit?*

Fråga 11. *Ifall du blivit erbjuden jobbet skulle du ha tagit emot det?*

Fråga 12. *Hur anser du företaget idag? Skulle du söka på nytt? Skulle du rekommendera företaget åt någon?*

Fråga 13. *Hur kunde processen förbättras?*