



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

# Användandet av IT-baserade verktyg vid rekrytering

---

Kandidatuppsats 15hp, SYSK02 i Informatik

Framlagd: 2013-06-05

Författare: Mikael Jakobsson och Magdalena Tiberg

Handledare: Lars Fernebro

Examinatorer: Paul Pierce och Markus Lahtinen

## Abstrakt

<b>Titel</b>	Användandet av IT-baserade verktyg vid rekrytering
<b>Författare</b>	Mikael Jakobsson och Magdalena Tiberg
<b>Utgivare</b>	Institutionen för Informatik, Lunds Universitet
<b>Handledare</b>	Lars Fernebro
<b>Examinatorer</b>	Paul Pierce och Markus Lahtinen
<b>Publiceringsår</b>	2013
<b>Uppsatstyp</b>	Kandidatuppsats
<b>Språk</b>	Svenska
<b>Nyckelord</b>	Rekrytering, IT-baserade verktyg, Screening, Personlighetstest, Kunskapstest

Syftet med denna uppsats var att ta reda på vilka faktorer som ligger bakom användandet av IT-verktyg i rekryteringsprocessen. De verktyg som studerades var så kallade Applicant Tracking Systems (ATS), screeningsverktyg, personlighets- och kunskapstester samt sociala medier. Genom att studera litteratur om dessa verktyg gjorde vi en sammanställning över för- och nackdelar som setts med verktygen. Utöver för- och nackdelar med verktygen har vi tittat på vilken påverkan validitet har för den datainsamling som sker vid rekrytering och hur detta skulle kunna påverka användandet av verktyg.

Genom kvalitativa intervjuer med fyra företag kunde vi konstatera att det fanns ett antal olika faktorer som påverkade användandet av IT-baserade verktyg. Dessa faktorer är gällande för de företag som har deltagit i vår studie. Vi kunde konstatera att storleken på rekryteringsvolymerna, de mål som fanns uppsatta kring rekryteringen och tidsfrågan hade en stark koppling till användandet av verktygen. Validitet hade en viss påverkan på användandet av personlighets- och kunskapstest.

## **Förord**

Vi skulle vilja tacka våra informanter, utan er hade vår undersökning inte varit möjlig att utföra. Vi vill också tacka våra föräldrar som lagt ner mycket tid för att hjälpa oss. Till sist vill vi tacka vår handledare Lars som varit ett mycket bra stöd under uppsatsskrivandet.

Tack så mycket!

Mikael och Magdalena

## Innehåll

1.0 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Frågeställning .....	2
1.4 Syfte .....	2
1.5 Avgränsningar .....	2
2.0 Litteraturgenomgång .....	3
2.1 Rekryteringsprocessen .....	3
2.1.1 Förberedelser .....	4
2.1.2 Annonsering .....	4
2.1.3 Urval .....	5
2.1.4 Beslut .....	5
2.1.5 Introduktion .....	6
2.1.6 Headhunting .....	6
2.2 Verktyg .....	7
2.2.1 Applicant tracking system .....	8
2.2.2 Screening/Seeking-verktyg .....	8
2.2.3 Kunskapstest .....	9
2.2.4 Personlighetstest .....	9
2.3 Validitet och reliabilitet .....	11
2.4 Sammanställning av litteraturgenomgång .....	12
3.0 Metod .....	14
3.1 Tillvägagångssätt .....	14
3.2 Intervjuer .....	14
3.2.1 Bakgrund .....	15
3.2.2 Processen .....	15
3.2.3 Verktyg .....	16
3.2.4 Validitet .....	16
3.2.5 Intervjuguide .....	16
3.3 Valet av deltagare till undersökningen .....	18
3.3.1 Informanter .....	19
3.4 Etik .....	19
3.5 Reliabilitet och Validitet .....	20
3.6 Analys av insamlad data .....	21
4.0 Empirisk presentation .....	22

4.1 Antal ansökningar .....	22
4.2 Rekryteringsprocessen .....	22
4.3 Verktyg.....	24
4.4 Sociala medier .....	27
4.5 Validitet.....	28
5.0 Fördjupad analys och tolkning .....	30
5.1 Rekryteringsprocessen .....	30
5.2 Verktyg.....	30
5.2.1 Screening .....	31
5.2.2 Personlighets- / Kunskapstest .....	33
5.3 Sociala medier .....	33
5.4 Validitet.....	34
5.5 Avslutande kommentar .....	36
6.0 Slutsats .....	37
Bilagor .....	39
Bilaga B1 - Intervjuguide.....	39
Bilaga B2 - Intervjuprotokoll Företag A, Informant A1 .....	40
Bilaga B3 - Intervjuprotokoll Företag B, Informant B1 .....	45
Bilaga B4 - Intervjuprotokoll Företag C, Informant C1 .....	54
Bilaga B5 - Intervjuprotokoll Företag D, Informant D1.....	62
Referenser .....	66

## Figurförteckning

Figur 2.1: Generell rekryteringsprocess .....	4
---	---

## Tabellförteckning

Tabell 2.1: Sammanställning av rekryteringsprocessen .....	3
Tabell 4.1 Företagens rekryteringsvolym och tjänster .....	22
Tabell 4.2 Företagens rekryteringsprocesser .....	22
Tabell 4.3 Företagens användande av IT-verktyg .....	24

## 1.0 Bakgrund

Att företag vill hitta den bäst anpassade personen för en tjänst är ingen nyhet. Anställdas kompetens, så kallat humankapital, är det som inom många branscher genererar företagets största konkurrensfördelar, samtidigt är det en av de största kostnaderna företagen har (Lindelöw, 2008). Men att hitta och anställa rätt personer är en konst i sig.

Utvecklingen av informations teknologi (IT) under de senaste tio åren har medfört att IT omfattar nästintill alla funktioner inom ett företag. Företag vill också ha mer skraddarsyddna funktioner för just deras arbete och företagsstruktur. Genom att användandet av IT har ökat markant de senaste tio åren försöker företag hitta nya sätt att rekrytera ny arbetskraft till företagen. Redan när Internet började nå ut till allmänheten i slutet av 1990-talet såg man fördelar med använda Internet och IT till just rekrytering (Cappelli, 2001).

Eftersom de anställda är en viktig del av ett företag och dess verksamhet vill man inte som arbetsgivare välja fel kandidat. Enligt en undersökning gjord av Svenskt näringsliv 2012 (Svenskt Näringsliv, 2012) misslyckas ungefär var femte rekrytering. Bristen på rätt medarbetare försenar expansion av företagen och främsta orsakerna till att det är svårt att hitta personal beror på svårigheterna med att hitta kandidater med rätt arbetslivserfarenhet (76%) och utbildning (54%). Det är viktigt för företagen att välja den som med sina kunskaper och kompetens kan bidra med något till företaget. Arbetskompetens kan beskrivas genom Richard E Boyatzis modell för effektiva arbetsprestationer som en produkt av individens kompetens, arbetets krav och den organisatoriska miljön (Boyatzis, 1982 genom Prien, 1992).

Att anställa fel person kan bli en dyr affär för ett företag, kostnaderna är svåra att beräkna då dessa orsakas av underprestationer och dålig produktivitet. Det är inte alltid bara personens arbete och arbetsuppgifter som påverkas utan även arbetskollegor som belastas eller påverkas av personens bristande kompetens (Lindelöw, 2008). Felrekryteringar beräknas kosta svenska företag tiotals miljarder per år, varje enskild felrekrytering kostar i snitt 700 000 kr för företaget (Halleröd, 2007). En annan orsak till höga kostnader beror på tidiga uppsägningar, det vill säga inom 10 månader från anställningsdatum (Gran, 2004).

Effektivare rekrytering blir en allt mer angelägen uppgift för företagen. Antalet sökande till en viss tjänst kan variera beroende på olika faktorer, till exempel på företagets storlek, geografiska plats och det ekonomiska läget i det land eller den bransch som företaget finns i. Det stora antalet sökande gör att det blir allt svårare att hitta ”den perfekta” kandidaten för arbetet. Arbetsgivaren behöver då ett effektivt verktyg för att kunna begränsa listan över kandidaterna för att på ett enklare sätt kunna välja den bästa personen för arbetet. (Kotlyar & Ades, 2002)

## 1.2 Problemformulering

Då det har blivit allt vanligare att börja göra mer IT-anpassade lösningar för företagens olika processer för att snabba upp och förbättra processerna, har IT också spelat stor roll för rekryteringsprocessen över årens gång (Nye et al, 2008). IT har hjälpt till med att effektivisera och göra det enklare för företagen att hitta rätt kandidater till en viss tjänst. Det finns flera fördelar med att automatisera delar av rekryteringsprocessen (Buckley et al. 2004). De verktygen som används kan också bidra till att få en objektiv och standardiserad anställningsprocess (Buckley et al. 2004). Dock så varnades det redan i slutet av 1990-talet för användandet av IT-verktyg i rekryteringsprocessen, där Englund (1999) menar att man inte ska lita allt för mycket på vad datorn säger utan istället lita på sin egen intuition.

Företagen använder sig i dag av olika sorters IT-verktyg inom rekryteringsprocessen där ett av de vanliga är screening-verktyg. Det är ett verktyg som hjälper till att scanna av olika dokument och välja ut de som matchar de nyckelord eller filtreringar man valt att göra. (Cole et al, 2008) Men som Cole et al (2008) också påpekar kan många arbetsgivare bli blinda av att endast titta på pappret och utifrån det skapa sig en personlig bild av den sökande.

IT-verktygen kan vara bra i utsträckningen att det kommer att ge en objektiv bild av personen i fråga. Men det är mänskligt att förlora den objektiva bilden av en annan person när man antingen har träffat personen eller fått höra något om personen. Hur används då IT-baserade verktyg av personer som jobbar inom Human Resources (HR) och rekrytering, vad bidrar dessa verktyg med?

## 1.3 Frågeställning

Utifrån vår problemformulering vill vi undersöka:

– Vilka faktorer påverkar användandet av IT-baserade verktyg inom rekryteringsprocessen?

## 1.4 Syfte

Med vår undersökning vill vi ta reda på i vilken utsträckning IT-baserade verktyg används i olika företags rekryteringsprocesser. Genom att se hur verktyg används kan vi undersöka vilka faktorer som kan påverka användandet av de olika verktygen inom rekryteringsprocessen.

## 1.5 Avgränsningar

I vår undersökning har vi valt att avgränsa oss till ett antal IT-verktyg som går att använda inom rekryteringsprocessen. Vi har valt att begränsa oss till de verktyg som främst har med hantering av ansökningar att göra samt de verktyg som kan användas vid urvalsprocessen, vi har medvetet valt att inte undersöka verktyg för beslutsfattande, introduktion och uppföljning.

## 2.0 Litteraturgenomgång

I detta kapitel kommer en teoretisk bakgrund presenteras. Litteraturgenomgången är uppbyggd enligt följande: Först presenteras en beskrivning av hur en rekryteringsprocess går till och vilka steg som tillhör den för att få en bättre förståelse av rekryteringsprocessen. Därefter kommer vi presentera olika IT-baserade verktyg som kan användas inom rekryteringsprocessen och dess viktiga aspekter, samt om hur validiteten betraktas när det gäller rekryteringsprocessens olika verktyg.

### 2.1 Rekryteringsprocessen

Att rekrytera betyder att en verksamhet ska hitta en lämplig person till en viss typ av tjänst inom verksamheten. (Nationalencyklopedin, Svensk ordbok)

Enligt Gatewood et al (2010) finns tre mål med rekrytering:

- 1 Att ta fram ett lämpligt antal sökanden och samtidigt ha rimliga kostnader för detta
- 2 Att möta de lagliga och sociala skyldigheter som finns
- 3 Att hjälpa till att öka framgången i urvalsprocessen genom att minska andelen sökanden som är dåligt kvalificerade eller har fel kompetens.

Rekryteringsprocessen kan skilja sig åt beroende på vem som beskriver den, framförallt detaljnivån skiljer sig åt mellan de olika författarna. De steg som nämns av Englund (1999), Lindelöw (2008) och Prien (1992) går att läsa i tabell 2.1 nedan.

Steg	Englund (1999)	Lindelöw(2008)	Prien(1992)
1	Fastställa behov	Identifiering av rekryteringsbehov och bakgrundsanalys	Rollbeskrivning
2	Kravanalys/Specifikation	Utarbeta behovsanalys	Kompetensprofil
3	Annonsering och/eller kontakter	Formulera ansökningsformulär	
4		Medieval och annonsering	
5	Behandla ansökningshandlingar	Ta emot ansökningar	Sökning
6		Gallring	Urval
7	Träffa och intervjua vissa sökande	Första intervjuer	
8	Utvärdering/fatta beslut	Fler intervjuer, testning och personbedömning	
9	Ta referenser och ev testa kandidater	Referenstagnig	
10	Erbjuda anställning	Beslut och förhandling	Anställning
11	Introduktion	Introduktion	Introduktion
12	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning

Tabell 2.1 Sammanställning av rekryteringsprocessen



Utifrån det Prien (1992), Lindelöw (2008) och Englund (1999) beskriver i sina rekryteringsprocesser har vi sammanställt en figur bestående av de gemensamma stegen vi har funnit bland de olika processbeskrivningarna av rekryteringsprocess, se figur 2.1 nedan. Den process vi har tagit fram har vi valt att kalla en generell rekryteringsprocess som beskriver översiktligt hur en rekrytering går till. Det första som görs är att beskriva den tjänst som ska tillsättas, därefter försöker man hitta kandidater genom annonsering. Vidare utförs en urvalsprocess för att välja ut de mest attraktiva kandidaterna för tjänsten. Det sista som görs är att ta beslut om vem som ska få tjänsten och introducera denne i sitt nya arbete.



Figur 2.1: Generell rekryteringsprocess

### 2.1.1 Förberedelser

Att hitta en passande kandidat för en tjänst börjar med att på ett så bra sätt som möjligt beskriva den tjänst man vill tillsätta och vilka kvalifikationer tjänsten kräver (Cook, 2004). Publicering av tjänsten kan sedan göras antingen elektroniskt eller i tidningen, där man beskriver vad tjänsten man vill tillsätta kräver för kompetens hos den arbetssökande. Stredwick (2005) beskriver vad en arbetsgivare bör ha med för slags information för att göra tjänsten så attraktiv som möjligt hos de arbetssökande. Dessa liknar till stor del det Prien (1992) tar upp om det han kallar för kravspecifikation. När företaget bestämt vad tjänsten ska innebära behöver arbetsgivaren sätta sig in i en realistisk situation som tjänsten innefattar för att på ett enklare sätt kunna ta fram de krav som ska ställas på de sökande, till exempel att den sökande måste ha erfarenhet inom ett visst område. Prien (1992) nämner också att man som arbetsgivare bör skriva vad som också önskas av den arbetssökande, men som inte skall vara ett krav för att klara av tjänsten.

### 2.1.2 Annonsering

Målet med att annonsera ut en tjänst är att lyckas intressera just de personer som arbetsgivaren i första hand riktar sig till (Galfvensjö, 2006). För att kunna få in intressanta ansökningar gäller det för arbetsgivaren att välja ett effektivt sätt att annonsera ut tjänsten som erbjuds. Detta kan göras på ett antal olika sätt. Lindelöw (2008) tar upp att man kan använda sig utav sina egna specifika ansökningsformulär eller strukturerade CV, vilka de sökande själva måste fylla i. Hon antyder att detta kommer att tvinga den sökande att lägga ner mer tid på ansökningen, vilket ökar sannolikheten att den information som efterfrågas också följer med. Detta kan också underlätta i rekryteringsprocessens senare aktiviteter, enligt Lindelöw (2008). Med hjälp av kravspecifikationen som gjorts i tidigare skede underlättar detta för den arbetssökande att hitta vilken tjänst de har kompetens för att söka.

### 2.1.3 Urval

Urvalsprocessen kan delas upp i två mindre aktiviteter; gallring och intervjuer (Lindelöw, 2008). Det gäller först att göra en grovgallring bland de sökande genom att jämföra inskickade CV:n med kriterierna för tjänsten, t.ex. om kandidaten har körkort, rätt utbildning et cetera. Genom att göra detta får man ett mindre antal kandidater som anses bäst kvalificerade för tjänsten.

De kandidater som är kvar efter den första gallringen är de som är lämpliga för nästa steg, det vill säga att genomföra intervjuer. Intervjuerna har en betydande funktion i urvalsprocessen. Det är här som den sökande och arbetsgivaren träffas för första gången och den arbetsökande kommer se sin kanske framtida arbetsmiljö (Lindelöw, 2008). Lindelöw (2008) påpekar att det är en väsentlig del att arbetsgivaren gör allt för att få de sökande att känna sig trygga och få ett bra första intryck av arbetsgivaren och arbetsmiljön.

Intervjuprocessen kan utföras på olika sätt. Huvudmålet med en anställningsintervju är att arbetsgivaren ska kunna skapa en personbedömning för att kunna jämföra med kravspecifikation. Utifrån denna bedömning ska det slutgiltiga beslutet tas om att anställa personen eller inte. För att kunna skapa en så bra personbedömning som möjligt tar Lindelöw (2008) upp ett antal moment som arbetsgivaren kan låta den sökande personen genomföra. Dessa moment ses nedan:

- Kunskapstest
- Färdighets- och begåvningsstest
- Personlighetstest/-formulär
- Formulär som utvärderar grupproller och samarbetsstil
- Projektiva övningar
- Simuleringsövningar och arbetsprov
- Intersseinventorier
- Ledarskapinstrument

### 2.1.4 Beslut

I detta steg av processen handlar det om att företaget måste ta ett beslut om vem eller vilka de skall anställa. Att fatta ett beslut är en färdighet, enligt Rollof (1999).

*”Vilket beslut vi fattar kommer alltid att variera i oändlighet men hur vi gör det är nyckeln till att vi allt oftare och på ett mer effektivt sätt når goda resultat.”* (Rollof, 1999. s. 8)

Att fatta ett beslut kan delas upp i olika delmoment enligt Rollof (1999), de moment som ingår i beslutsprocessen är:

- Definiera vad beslutet avser - vad det skall uppnå, vad som motiverar att ett beslut behövs fattas.
- Samla information som skall utgöra beslutsunderlag.
- Definiera och rangordna kriterier enligt vilka alternativ som skall bedömas.

- Generera alternativ
- Analysera tänkbara konsekvenser av framtagna alternativ
- Välj alternativ - fatta själva beslutet.

Då detta kan ge en bra grund till hur man som företag bör tänka när man skall fatta sitt beslut i sin rekrytering. Men man behöver inte alltid följa stegen exakt. Rollof (1999) menar att många gånger måste man skifta mellan delmomenten beroende på hur situationen ser ut. Dessutom anser Rollof (1999) att det perfekta beslutet, det vill säga då alla önskemål uppfylls med 100%, fattas mycket sällan, man bör därför inte leta allt för mycket efter det helt idealiska alternativet.

### 2.1.5 Introduktion

När en person sedan har blivit anställd behöver denna integreras med företaget. Enligt Lindelöw (2008) är det viktigt med en individuellt anpassad introduktion där man går igenom företagets bakgrund, organisation, policys samt informella regler. Meningen med en introduktion är *“[...]att underlätta övergången och skapa goda förutsättningar för medarbetaren att fungera i sin nya befattning”* (Lindelöw, 2008, s. 192). En genomtänkt introduktion av en nyanställd kan vara direkt avgörande på hur länge den nyanställda kan tänka sig stanna inom företaget, enligt Englund (1999).

### 2.1.6 Headhunting

Ett alternativ till att annonsera ut ett jobb är att istället arbeta med headhunting, vilket innebär att man letar bland kandidater som redan har arbete. Headhunting kan göras både bland interna och externa kandidater. Fördelarna med att använda sig av denna metod är att det är diskret, tidseffektivt och man har större chans att få fram kompetenta kandidater. Nackdelen med att använda sig av headhunting för att hitta kandidater är att det är dyrt. (Elg, 2009)

## 2.2 Verktyg

I rekryteringsprocessen kan ett flertal IT-verktyg användas, om dessa har det gjorts flera studier kring dess användande. En studie gjord av Chapman och Webster (2003) visar att användningen av IT inom rekrytering och urval blir allt mer vanligt, men de flesta förlitar sig fortfarande på att använda sig av en blandning av traditionella metoder och tekniska lösningar. Studien visar också att det är företag med en dynamisk kultur som värdesätter ett aggressivt, tillväxtorienterat tillvägagångssätt som är mer benägna att använda nya HR-tekniker. Detta jämfört med företag som är mer person-orienterade som enligt Chapman och Webster (2003) visat sig vara mer försiktiga av användandet av nya HR-tekniker.

I studien gjord av Chapman och Webster (2003) undersöktes det också varför företagen valde att använda IT inom sin rekryteringsprocess. De olika företagen fick själva ranka fördelar och nackdelar som de såg med det. Svaren som rörde de motivationsfaktorer företagen nämnde kunde delas in i sju kategorier (Chapman & Webster, 2003):

- Effektivitet 44,8 %
- Att använda nya screeningverktyg 41,1 %
- Minska kostnaderna 31 %
- Standardisera företagets rekryteringssystem 27,6 %
- Utöka antalet jobbkandidater 24,1 %
- Skapa en bättre företagsbild 15,5 %
- Underlätta för sökanden 15,5 %

I en studie gjord i Danmark 2009 framkom att företagen ansåg att fördelarna med att använda sig av automatiserad rekrytering var att olika steg i rekryteringsprocessen kunde göras parallellt istället för att göras sekventiellt (Holm, 2012). Varje företag har olika krav på vad för typ av verktyg de behöver i sin rekryteringsprocess. Beroende på att företag kan vara fundamentalt olika i hur de är organiserade och arbetar kan olika verktyg ge olika hög tillförlitlighet vad gäller deras användning (Hegebarth, 2012).

Potentiella nackdelar med att använda sig av verktyg vid rekrytering är ofta kopplade till de aktiviteter som har med utformningen av verktygen att göra (Cook, 2004). Vad gäller screeningverktyg är några av problemen bland annat att det är känt att systemen använder sig av nyckelord, vilket får till följd att sökanden kan lägga in nyckelord de tror används för att väljas ut av verktygen. Cook (2004) menar också att ytterligare ett problem är att urvalet av kandidater är beroende av de regler som implementeras i systemet, har detta inte gjorts korrekt blir inte rätt kandidater valda för en viss tjänst.

Vidare finns en nackdel med den utökade poolen av sökanden, målet med denna är att öka kvalitén på de sökandena. Detta eftersom användandet av IT-verktyg vid rekryteringsprocessen inte bara ökar antalet kvalificerade sökanden utan även personer som inte är kvalificerade för tjänsten. (Chapman & Webster, 2003) Dessler (2004) nämner också

problemet med kandidater som befinner sig för långt bort.

### 2.2.1 Applicant tracking system

Ett övergripande namn för de system som hanterar jobbansökningar och kandidater för en tjänst är Applicant tracking system, vilket är en slags portallösning för rekryterare och jobbsökanden. Dessa används för att hjälpa företagen att hantera jobbansökningarna som kommer in och för att hantera rekryteringsprocessen. I systemet kan man söka efter kandidater med specifika kvalifikationer såsom till exempel en viss arbetslivserfarenhet eller examen. (Dessler, 2004)

På ett indiskt företag implementerades ett så kallat Applicant tracking system. Bland fördelarna fanns att kunna använda sig av filtrering och sökfunktioner för att hitta kompetenta kandidater, minska kostnader och antal dagar för rekrytering. Andra positiva konsekvenser av att implementera systemet var att kunna kontrollera rekryteringsprocessen samt att även andra uppgifter med koppling till HR underlättades så som till exempel löneutbetalning. (Pande, 2011).

### 2.2.2 Screening/Seeking-verktyg

Screening kan användas i den första delen av urvalsprocessen där man sällar ut de mest kompetenta kandidaterna som företaget vill gå vidare med för intervjuer, tester med mera (Bauer et al, 2004). Screening- eller seekingverktyg kallas de verktyg som används för att sälla ut de kandidater som skulle kunna vara aktuella att rekrytera. Dessa verktyg kan använda sig av ett vanligt CV för att matcha en kandidat med en viss jobbbannons, men även personlighet kan analyseras utifrån texter skrivna av personen för att få fram vissa karaktärsdrag. CV-granskningen och framtagandet av personlighet sammanställs och kandidater rankas efter hur lämpliga de anses vara för en viss tjänst. (Faliagka et al, 2012a)

Enligt Faliagka et al (2012a) är det ovanligt att man använder screening-verktyg för att ta reda på mer om kandidaternas personlighet. Det skulle dock kunna vara till fördel att analysera kandidaternas personlighet eftersom rätt personlighet är kritiskt för många arbeten, till exempel för chefstjänster och säljjobb. Detta kan enligt Faliagka et al (2012a) göras med hjälp av web mining techniques och text analysis programs. Dessa program söker av personens humör, känslor och personlighetsdrag genom att jämföra ord i texten med fördefinierade uppfattningar om vad dessa orden speglar för person (Faliagka et al, 2012b). Användandet av bloggar som underlag för analyserna av personlighet kan vara ett bra verktyg då karakteristiska drag framkommer där (Faliagka et al, 2012a).

Att ranka kandidater i dessa verktyg kan ibland vara ett problem, framförallt när flera olika typer av kriterier ska vägas samman såsom tidigare erfarenhet, utbildning och personlighet. För att lösa detta kan man använda sig av beslutsstödstekniken Analytic Hierarchy Process, genom att kvantifiera alla värden och ge dem olika vikt vid en sammanställning kan man få

fram en automatiserad process (Faliagka, 2012a).

### 2.2.3 Kunskapstest

Flera av screeningverktygen är sammankopplade med kunskapstester för att ta reda på kandidaternas kunskap kring olika ämnen. För ämnen som utvecklas snabbt är det extra viktigt att kandidaterna kan visa upp att de har en grundläggande kunskap och förståelse (Greathouse, 2012). Tester kan utföras på olika sätt, bland annat genom simulering. En persons kunskap kan testas genom Situational Judgement Tests, det skapas en simulering där personens kunskaper belyses i situationen (Ployhart et al, 2006).

#### 2.2.3.1 Simulering

En simulator definieras som ett system där en användare på ett verklighetstroget sätt kan interagera med ett system under exekveringen. Simulatorer används främst för att låta användarna träna hantering av en process i en kontrollerad miljö där man inte behöver ta hänsyn till att något skulle kunna gå fel. Förloppet övervakas också, samt utvärderas av en försöksledare. (Sandblad, 2003)

På senare år har idéer om att använda sig av internetbaserade spelliknande program diskuterats. Den grundläggande idén är att det skall vara ett spelliknande program som består av relevanta utmaningar för en tjänst, samtidigt som det ska kunna ge en realistisk bild av en typisk arbetsdag för en kandidat och en förvalsenhet för organisationen. Dessa spelliknande program definieras som självutvärderingar, som kan beskrivas som ett verktyg att hjälpa en person utvärdera eller utveckla sin kunskap om ett visst ämne. När det gäller rekrytering kan ett självutvärderingsverktyg hjälpa den sökande att framför allt bestämma om den lediga tjänsten är något för honom eller henne. (Laumer et al, 2012) Om den sökande har spelat igenom spelet kan detta ändra hans/hennes perspektiv på tjänsten, detta kan leda till att de som är rätt anpassade för tjänsten söker den (Laumer et al, 2012). Dock diskuteras det också nackdelar med ett sådant här verktyg eftersom det kommer att behöva accepteras utav företag och framförallt av de arbetssökande. Detta eftersom många i dagsläget är vana vid det traditionella sättet att söka en tjänst, dvs att lämna CV och personligt brev antingen fysiskt eller elektroniskt. Med denna nya teknik krävs det av den sökanden att han eller hon aktivt gör dessa tester. I vissa fall kan det leda till att den arbetssökande inte vill utföra dessa och därför kanske väljer att avstå att söka en specifik tjänst. (Laumer et al, 2012).

### 2.2.4 Personlighetstest

Det har visat sig att många personer blir anställda på grund av sin kunskap och kompetens. Men de flesta som blir avskedade i senare skede blir det oftast på grund av deras personliga egenskaper, såsom attityd, motivation och framför allt, temperament. (Dessler, 2004)

Personlighetstester förekommer idag i större skala i urvalsprocessen vid rekryteringsammanhang på den svenska marknaden (Waltersson, 2006). Ett personlighetstest är “[...] en metod för att beskriva eller mäta en persons karaktärsdrag och reaktionsmönster. Vanligen avser man att komma åt det för en individ typiska mönstret av egenskaper och reaktionssätt.” (Nationalencyklopedin, Svensk ordbok).

Arbetspsykologer betonar ofta att använda de “big five” dimensionerna för tillämpning på personlighetstest. “Big five” är baserad på den s.k. ‘Five-Factor Model’ (FFM). FFM är en modell som utvecklats av psykologer och beskriver de fem mest väsentliga personlighetsdragen för att kunna beskriva strukturen av en persons personlighet av en större skala. De fem dimensionerna är öppenhet, samvetsgrannhet, extraversion, vänlighet och neuroticism. (Mount et al, 1998).

För ett långsamtväxande företag kan det räcka med att ta ett anställningsbeslut med hjälp av ett mindre papper-och-penna test och en intervju. Men för större och snabbväxande företag som får in fler ansökningar kan det ta längre tid och de kan då behövas ett ytterligare steg i sin beslutstödsprocess för att välja rätt person. (Dessler, 2004). Ett sätt att göra detta menar Dessler (2004) är att använda sig av en variant av ett datorbaserat så kallat personlighetsprofilanalys (PPA). PPA var ett test som bestod av 24 frågor som tog ungefär 10 minuter att utföra. PPA-mjukvaran analyserade och gav sedan resultat på de sökandes svar på ett snabbt och effektivt sätt (Dessler, 2004). Dessler gav även ett exempel på ett företag som lät sina kandidater till deras VD-tjänst göra ett personlighetstest som bestod av 900 frågor och tog ungefär två timmar att göra.

Garb (2007) gjorde en mindre undersökning där han jämförde att först intervjua och utvärdera personers personligheter mot att låta en dator utföra intervjuerna med hjälp av frågeformulär och därefter göra en utvärdering. Det han kom fram till var att dator-administrerade utvärderingar är mer heltäckande, tillförlitliga och mindre partiska än utvärderingar rutinemässigt utförda av en vanlig människa. Dock fanns det en nackdel med de dator-administrerade utvärderingarna eftersom de kunde vara mer felaktiga. Därmed rekommenderar Garb (2007) att man kan både använda sig utav datorns bedömning och den personliga.

### 2.2.5 Sociala medier som Rekryteringsverktyg

Sociala medier kan definieras som online applikationer och teknologier som möjliggör delaktighet, att skapa och sprida information samt kommunikation med andra användare (Henderson och Bowley, 2010). De sociala medier vi har valt att titta på har varit Facebook och LinkedIn, detta eftersom det är de nätverk som flitigast nämns i samband med rekrytering i svensk media, det är också dessa som har varit kopplade till olika moduler i rekryteringsverktyg som finns tillgängliga på Internet.

Användandet av sociala medier kan användas för att öka spridningen av information kring lediga tjänster (Caers och Castelyns, 2011). Användandet av det sociala nätverket LinkedIn ger

företagen möjlighet att både vända sig till personer som aktivt söker nytt jobb samt passiva jobbsökare (Doherty, 2010). Intressegrupper på LinkedIn kan användas för att annonsera ut jobb som kräver speciella kvalifikationer, detta leder till en snabbare rekryteringsprocess med fler kvalificerade kandidater (Davison et al, 2011).

Enligt en undersökning kring användandet av de sociala medierna LinkedIn och Facebook hos företag i Belgien svarade 43,4 % att de använder LinkedIn för att hitta potentiella jobbkandidater medan en ungefär lika stor andel svarade att de inte gör det (Caers och Castelyns, 2011). I studien framkom en stor distinktion mellan användandet av LinkedIn och Facebook, där över 80% svarade att de inte använder Facebook alls i den aktiva delen av rekryteringen. Det fanns även en större skillnad mellan användandet av sociala medier för extern respektive intern rekrytering, för interna rekryteringar användes LinkedIn av 5,9 % och Facebook av 3,3 % av rekryterarna (Caers och Castelyns, 2011), detta går att jämföra med de siffror som nämndes ovan.

## 2.3 Validitet och reliabilitet

Under rekryteringsprocessen kan flera bedömningskriterier användas för att utvärdera sökandens lämplighet för en viss tjänst. Med vissa av dessa bedömningsmetoder finns det en del svårigheter att bedöma deras validitet (Ployhart et al. 2006), detta eftersom det går att förvränga till exempel personlighetstest. Även Lindelöw (2009) tar upp svårigheter med att bedöma validitet för flera av de verktyg och metoder som används. Antal utbildningsår beräknas till exempel ha så pass låg tillförlitlighet att det nästan är slumpmässigt huruvida dessa spelar roll för personens kunskapsnivå.

Hur väl man lyckas matcha en sökande med en tjänst är beroende av den data man samlar in om kandidaterna. Lyckade rekryteringar är kopplat till hur mycket och exakt data som samlas in om de olika kandidaterna. Ju mer och bättre kvalitet på data, desto större sannolikhet att hitta rätt kandidat. Problemet är att man i början av rekryteringsprocesserna använder sig av begränsade mängder information, detta eftersom det skulle vara för dyrt att samla in större mängder data om alla kandidater. (Gatewood et al, 2010)

Enligt Lindelöw (2008) är det viktigt att tänka på att olika verktyg och metoder som kan användas för insamlande av information vid rekrytering har olika grad av validitet. Vid bedömning av ett mätinstruments tillförlitlighet finns det två begrepp som är viktiga att ha i åtanke: reliabilitet och validitet. Nationalencyklopedin beskriver skillnaden mellan de två begreppen:

*” Validitet kan betecknas som frånvaro av systematiska mätfel, medan reliabilitet innebär frånvaro av slumpmässiga sådana ”* (Nationalencyklopedin, 2013)

Enligt Lindelöw (2008) kan reliabiliteten påverkas av flera saker, bland annat bristande standardisering, dåliga instruktioner till testpersonen om hur ett test ska genomföras samt programfel hos datoradministrerade tester. Begreppet validitet handlar om huruvida det som



ska mätas faktiskt mäts samt att det som framkommer är användbart för det syfte som instrumentet används för (Cook, 2004). Lindelöw (2008) förklarar hur validitet kan ses i rekryteringssammanhang som till exempel huruvida ett personlighetstest mäter personlighet och inte humörsvägningar. Man kan mäta validitet på olika sätt (Lindelöw, 2008):

- Yttre validitet: det spontana intrycket kring hur relevant innehållet i testet faktiskt är.
- Begreppsvaliditet: beskriver hur väl ett test faktiskt mäter det begrepp som avses, till exempel EQ eller IQ.
- Kriterierelaterad validitet: handlar om hur testresultatet används för att bedöma till exempel huruvida olika personlighetsdrag passar för en viss befattning.

För att utreda hur väl ett verktyg fungerar för ett visst företag föreslår Hegebarth (2012) att företagen undersöker verktygens tillförlitlighet genom att jämföra testresultaten som framkom före anställningen med personens senare arbetsprestationer på företaget.

## 2.4 Sammanställning av litteraturgenomgång

Till underlag för vår undersökning har vi valt att sammanställa det som tagits upp i litteraturgenomgången. I litteraturgenomgången presenterades en översikt av hur rekryteringsprocessen kan se ut hos företag (se figur 2.1), samt lite kort information om vad de olika stegen innebär. Under urvalsdelen av rekryteringsprocessen kan olika verktyg användas för att hjälpa till med urvalet av kandidater. De verktyg som har diskuterats är:

- Applicant tracking systems
- Screening-/seekingverktyg
- Kunskapstest
- Simulering
- Personlighetstest
- Sociala medier

Det gemensamma för alla verktyg är att de används inom urvalsdelen av rekryteringsprocessen, fast i olika moment. Applicant tracking system har funktionen att man skapar en portal för de sökande som kan registrera sig, vilket underlättar för företag genom att de kan söka bland de registrerade och hitta personen med lämplig kompetens. Det första momentet i urvalsprocessen handlar om att minska antalet sökande till ett behagligt antal av passade kandidater, till detta kan screeningverktyg användas. Screeningverktyget har funktionen att hjälpa till att sortera ut potentiella kandidater för en viss tjänst som skall tillsättas. Idén bakom screening är bra för att tidseffektivisera framtagandet av möjliga kandidater, men för att få det att fungera på ett bra sätt måste man veta vad det är man söker efter.

Det andra momentet i urvalsprocessen handlar om att skapa sig en bra bild av den sökande för att kunna fatta ett beslut. Detta görs vanligast genom intervjuer. I samband med intervjuer kan man använda olika sorters verktyg, såsom kunskapstest och simulering som har en stark koppling till varandra, eftersom man kan med hjälp av olika simuleringstester testa en persons

olika kunskaper och problemlösningsförmåga. Dock kan det finnas nackdelar med den här sorten av tester, Laumer et al (2012) menar att dessa tester måste accepteras av företag och av de sökande för att vara användbara. I urvalsprocessens senare del kan även personlighetstester användas, vilket är ett test för företag som vill kunna mäta en kandidats personlighetsdrag. Garb (2007) tar upp att nackdelen med ett IT-baserat personlighetstest genom att han förklarar att felaktigheten kan vara större när en dator gör utvärderingen i jämförelse med att man gör den själv med personliga erfarenheter. En nackdel med att utföra tester manuellt är de är mer tidskrävande. Uppkomsten av sociala medier har gett rekryterarna ett nytt verktyg att använda i sitt arbete med att hitta, attrahera och screena kandidater. Sociala medier kan användas som ett verktyg för att hitta både aktiva och passiva kandidater.

Chapman och Webster (2003) presenterar i sin studie att företag som väljer att använda tekniska hjälpmedel inom rekryteringsprocessen gör det oftast för att kunna minska kostnader, öka effektiviseringen, standardisera rekryteringsprocessen, skapa en bättre företagsbild, öka antalet sökande samt underlätta för de sökande. Dock hade det också visat sig att de flesta företag som deltagit i studien och använt verktygen hade inte uppnått någon särskilt stor förändring, mer än att antalet sökande hade ökat, men inte kvaliteten på de sökande. En annan fördel med att använda sig av IT i rekryteringsprocessen är att olika steg i rekryteringsprocessen lättare kan utföras parallellt istället för sekventiellt (Holm, 2012). Hegebarth (2012) menar att det är viktigt att tänka på att olika organisationer har användning av olika verktyg, eftersom deras organisation och verksamheter skiljer sig åt.

En viktig aspekt att ta hänsyn till när det gäller val av verktyg och tester berör validitet och reliabilitet. Data som samlas in om de ansökande kan ha betydelse för hur lyckad rekryteringen kommer att bli, därför är det viktigt att denna är så korrekt som möjligt. Reliabilitet handlar om fel som uppstår slumpmässigt medan validiteten handlar om systematiska fel. Validitet kan ses på flera sätt. Data som samlas in med hjälp av verktygen ska vara relevant, kunna mäta det som avses att mätas och kunna användas för det som man avser att använda den till.

## 3.0 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera hur vi har gått tillväga och vilken metod vi använt oss av för att samla in vår empiriska data, samt en motivering till varför. Vi kommer också presentera vilken sorts företag vi har valt att ta med i vår undersökning. Det kommer även att visa en kortare sammanfattning om hur vi gjort för att kunna analysera vår empiriska data.

### 3.1 Tillvägagångssätt

Genom vår litteraturgenomgång har vi tagit fram teoretiska data till syfte att få en bättre förståelse om hur en rekryteringsprocess utförs, samt om de verktyg som kan användas och deras funktion. Vi vill med hjälp av vår insamlade empiriska data kunna jämföra med vårt teoretiska ramverk om det finns någon koppling mellan empiriska data och den teoretiska bakgrunden.

Med vår frågeställning vill vi undersöka vilka faktorer som kan påverka användandet av IT-baserade verktyg inom rekryteringsprocessen. Därför anser vi att vi kommer att behöva intervjua personer på olika företag som har en koppling till företagets rekryteringsprocess. Vi kommer att behöva ställa frågor av ingående och djupare karaktär, frågor som kan ge välformulerade svar av intervjupersonen för att vi på ett så bra sätt som möjligt ska kunna utvärdera deras syn och åsikt i frågan. Vi har därmed valt att utföra kvalitativa intervjuer, enligt utgångspunkten att vi vill få en bättre förståelse av de personer vi intervjuar genom att hålla öppna individuella intervjuer (Jacobsen, 2002). Då vi vill ha den intervjuade personens egna tankar och åsikter anser vi att resultatet av att istället ställa frågor av kvantitativ karaktär inte kommer ge oss svar som vi kan känna oss tillfreds med. Vår problemställning anser vi är lik det Jacobsen (2002) kallar för en explorativ problemställning, det vill säga en problemställning som oftast kräver en metod som ger en nyanserad data, samt går in på djupet. Jacobsen (2002) påpekar att vid en explorativ problemställning lämpar sig en metod för att samla in kvalitativ data bäst för att kunna ge svar på forskningsfrågan.

### 3.2 Intervjuer

När det kommer till att intervjua menar Jacobsen (2002) att det är viktigt att veta hur man ska gå tillväga när man ska utföra en intervju, vilka metoder man bör välja et cetera. Att genomföra en öppen intervju lämpar sig bäst enligt tre förutsättningar enligt Jacobsen (2002):

- när relativt få enheter undersöks
- när vi är intresserade av vad den enskilde individen säger
- när vi är intresserade av hur individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen.

Dock kan det finnas nackdelar med öppna/kvalitativa intervjuer därför att även om man inte intervjuar mer än ett fåtal personer kan varje person ge mycket öppna och välbeskrivande svar

som ger mycket anteckningsmaterial som kan bli svårt att få en övergripande bild av (Jacobsen, 2002). Detta är en av anledningarna till att vi också har valt att försöka intervjua ett fåtal, fyra personer, för att kunna arbeta med en begränsad men ändå tillräcklig mängd data. En annan anledning till att vi valt att begränsa antalet deltagare i undersökningen har att göra med de begränsade tidsramarna som funnits för att utföra undersökningen och sedan sammanställa och analysera det empiriska materialet.

Alla intervjuerna vi utförde, skedde muntligt genom personliga möten. Vi gav personerna som deltog i undersökningen frågorna som vi ville ta upp under intervjun någon dag i förväg, eftersom vi ville att personerna skulle kunna vara förberedda inför intervjuerna. Vi räknade med att intervjuerna skulle ta max en timme att utföra och i själva verket tog de mellan 30 - 40 minuter vardera. Intervjuerna spelades också in med hjälp av våra egna mobiltelefoner och transkriberades.

Vi valde att bygga upp intervjuerna genom att ställa frågor i några delområden:

- Bakgrund
- Rekryteringsprocess
- Verktyg
- Validitet

Vi har inspirerats av det Andersson (1994) beskriver som tratt-tekniken. Det menas med att istället för att ställa frågor direkt om ämnet kan man börja med lite övergripande frågor, för att så småningom ta upp de frågor man egentligen är intresserade av. (Andersson, 1994). Vi har också tillämpat det som Jacobsen (2002) beskriver som semistrukturerade intervjuer, vilket tillåter den intervjuade personen att utveckla sina svar, samt kunna reflektera över ämnet.

### 3.2.1 Bakgrund

Vår undersökning inleds med korta frågor om vad företaget arbetar med, vilken roll informanten har i företaget samt hur länge de har arbetat i sin nuvarande roll. Vi frågar också efter hur stort antal ansökningar som de behandlar i daglig skala. Detta är frågor för att ge en översikt bild över de personer och företag som deltagit i undersökningen. Dessutom vill vi kunna se om det finns någon koppling mellan deras bakgrund, erfarenhet och deras svar på frågorna.

### 3.2.2 Processen

Vi bygger sedan vidare och försöker gå mer in på själva ämnet i fråga. Detta genom att försöka rikta in oss på själva rekryteringsprocessen. Att ställa frågor som berör detta gör vi för att sedan kunna jämföra de olika företagen, för att se om det finns något som skiljer sig mellan de olika företagens rekryteringsprocesser och deras användande av IT-verktyg. Vi ville även kunna jämföra det som framkom under intervjuerna med det som tagits upp i

litteraturgenomgången om rekryteringsprocesser.

### 3.2.3 Verktyg

I tredje delen av intervjun behandlar vi verktygen och dess roll för de olika företagen. Vi ställer frågor om de hur olika företagen använder sig av olika slags verktyg inom sin rekryteringsprocess, eftersom vi vill försöka förstå varför företag har valt att använda de verktyg som de gör.

### 3.2.4 Validitet

Det sista området vi vill fråga informanterna om är deras syn på verktygens validitet. Vi vill ställa frågor om validiteten för att ta reda på om deras syn på validitet påverkar användandet av ett visst verktyg och i så fall på vilket sätt.

### 3.2.5 Intervjuguide

#### *Bakgrund*

- *Kan du berätta lite om företaget?*
- *Vilken roll har du i företaget?*
  - *Vilka ansvar och arbetsuppgifter har du?*
  - *Vad har du för relation till företagets rekrytering?*

Vi vill med våra bakgrundsfrågor få en inblick i vad det är för ett slags företag, samt vilken roll personen vi intervjuar har i företaget. Motivet till detta är att vi vill få en klarare bild om personens roll i företaget, vilken koppling de har till företagets rekryteringsprocess samt vilken erfarenhet de har i ämnet.

#### *Processen*

- *Hur ser er rekryteringsprocess ut?*

Vi har valt att ställa en klar och öppen fråga när det gäller företagets rekryteringsprocess, eftersom vi vill att den vi intervjuar ska få utrymme att förklara med egna ord hur deras process ser ut. I litteraturgenomgången stycke 2.1 presenterades en generell rekryteringsprocess, vilken vi vill kunna jämföra med vad informanterna berättar om rekryteringsprocessen på deras företag. Vi hoppas få information om hur rekryteringen av olika tjänster ser ut och vad som påverkar utformningen av processen i de olika företagen. Dessutom vill vi se om det kan finnas koppling mellan hur företagets process ser ut och användningen av olika verktyg.

### *Verktyg*

*- Vad är din åsikt om att använda IT-verktyg inom rekryteringsprocessen och använder ni er av något/några verktyg i ditt företag?*

*- Hur stödjer verktygen er process?*

*- Vilka för- och nackdelar får det för er att använda IT-verktyg?*

Vi har också valt att ställa denna övergripande fråga, med två underfrågor för att få intervjupersonens åsikter och tankar om att använda IT-verktyg inom rekryteringsprocessen. Verktygens påverkan på rekryteringsprocessen diskuteras i litteraturgenomgången stycke 2.2, vilket tar upp att det finns delade meningar om vad IT-verktygen kan ge för konsekvenser. Den första underfrågan om hur rekryteringsverktygen stödjer rekryteringsprocessen hoppas vi att informanten kan berätta om för att kunna se hur de använder sig av verktygen. Frågan om fördelar och nackdelar hoppas vi kunna ge svar som vi kan återkoppla till det som nämns som positiva och negativa effekter vid användandet av IT-verktyg i litteraturgenomgången stycke 2.2.

*- Använder ni er av screeningverktyg? Använder ni er av sociala medier till hjälp för screeningen? Vilken information vill ni ha ut av screeningverktygen (t.ex. utbildning, arbetslivserfarenhet, personlighet etc.)? Fördelar/Nackdelar?*

*- I de fall där en befattning kräver en viss kompetens, hur hanterar ni det? Använder ni er av några IT-verktyg till hjälp för detta? (t ex kunskapstest, personlighetstest) Fördelar/Nackdelar?*

*- Brukar ni använda er av simulering? Är några IT-verktyg inblandade? Fördelar/Nackdelar?*

Dessa frågor är inte säkert att vi kommer att ställa beroende på vad intervjupersonen tar upp i sitt svar vid första frågan om verktyg, skulle de inte nämna något av verktygen vill vi fråga om dem specifikt. I vissa fall om intervjupersonen nämner ett av verktygen tidigare i intervjun kan det även vara lämpligt att be dem berätta mer detaljerat om ett specifikt verktyg. Eftersom vi har tagit upp ett visst antal specifika verktyg i vår litteraturgenomgång, stycke 2.2.1, stycke 2.2.2, stycke 2.2.3, stycke 2.2.4 vill vi ställa frågor om företagets användande av och syn på dessa verktyg. Vi vill även ta reda på varför respektive varför de inte används av informanterna, detta genom de övergripande frågorna men även genom att ställa frågor om fördelar och nackdelar. Vi vill också ta reda på i vilken grad dessa verktyg är IT-baserade och informanternas syn på det.

### *Validitet*

*- Hur tänker ni om verktygens tillförlitlighet / validitet?*

*- Följer ni upp och utvärderar hur väl de fungerar?*

*- Kan du ge något exempel när du tycker att det fungerat/inte fungerat? Om det inte har fungerat, vad har det berott på?*

Dessa frågor vill vi ställa eftersom det framkom i vår litteraturstudie (stycke 2.3) att vissa av verktygen kan generera ett "bättre" resultat medan man bör hålla sig skeptisk om tillförlitligheten hos andra. Vi vill också ta reda på i vilken grad synen på validitet påverkar användandet av olika verktyg.

### 3.3 Valet av deltagare till undersökningen

Vid diskussionen av vilka personer som vi skulle vilja ha med i vår undersökning har vi valt att ha några kriterier i åtanke:

- Personen ska jobba med rekrytering eller ha någon form av koppling till företagets rekrytering
- Det företag personen arbetat på söker, åtminstone till en del av tjänsterna, personer med en viss typ av kompetens
- Personen kan också vara delaktig i de beslut som kan tas under en rekryteringsprocess, det vill säga ha någon typ av ansvar för rekrytering eller liknande

Det vi främst eftersträvade var att hitta personer som hade ansvar för eller inflytande i rekryteringsprocessen. Detta eftersom vi då hoppades att personen skulle ha mer insyn i vilka faktorer som låg bakom företagets olika val gällande verktygen som användes eller inte användes i rekryteringsprocessen, samt för- och nackdelar med att använda någon typ av verktyg i rekryteringsprocessen.

När vi tillfrågade företag valde vi att fråga företag som vi antog kontinuerligt höll på med rekrytering och därför förväntades ha mer erfarenhet kring användandet av rekryteringsverktyg. De företag vi tillfrågade var därför främst större företag samt företag med rekrytering eller bemanning som sin kärnverksamhet. Bland rekryterings- och bemanningsföretagen valde vi att ta kontakt med de som var inriktade på speciell kompetens, så som IT eller ekonomi, detta eftersom flera av de verktyg vi ville undersöka har till syfte att mäta kompetens hos sökanden. De övriga företagen vi valde att tillfråga var företag som behöver kvalificerad personal med rätt kompetens. Utöver detta har vi också valt att fråga något mindre företag, för att kunna få in ett lite annorlunda perspektiv jämfört med de andra företagen. Att prata med en representant för ett mindre företag hoppades vi skulle ge ett bredare perspektiv på vår undersökning.

### 3.3.1 Informanter

Nedan presenteras kort om varje informant som deltagit i undersökningen. På grund av konfidentialitet har vi valt att ändra benämningen av dem.

#### **Informant A1, Företag A**

*Roll:* Super User i deras rekryteringssystem

*Arbetat i rollen:* 1 år.

*Företag:* Globalt producerande företag

#### **Informant B1, Företag B**

*Roll:* rekryteringsansvarig på tjänstemannasidan inom bemanning

*Arbetat i rollen sedan:* 2 år

*Företag:* Arbetar med rekrytering, bemanning och utveckling/omställning

#### **Informant C1, Företag C**

*Roll:* Rekryterings- och kontorsansvarig för Malmöområdet

*Arbetat i rollen:* sedan 2010

*Företag:* Bemannings- och rekryteringsföretag inom IT, ekonomi och administration

#### **Informant D1, Företag D**

*Roll:* Ansvarig för hela kontoret, rekrytering inräknat

*Arbetat i rollen:* 2 år

*Företag:* Mjukvaruföretag

## 3.4 Etik

När det gäller de etiska aspekterna i vår undersökning har vi valt att följa de kriterier som Jacobsen (2002) tar upp. Dessa är att man ska ha informerats samtycke, sin rätt till privatliv och krav på riktigt presentation av data.

Informerat samtycke handlar om att den som blir undersökt/intervjuad, ska frivilligt ha valt att delta i undersökningen, med förutsättningen att han/hon ska veta vilka för- och nackdelar som deltagandet i undersökningen medför (Jacobsen, 2002). Vi har endast intervjuat personer som har blivit tillfrågade och tackat ja. Dessutom har de blivit informerade om vad undersökningen handlar om och vilka typer av frågor som skulle komma upp under intervjun.

Att informanten har rätt till sitt privatliv, detta syftar till att man ska respektera informantens privatliv, genom att undvika frågor som kan vara känsliga eller privata. Jacobsen (2002) menar att man kan ställa kravet på konfidentialitet, vilket oftast gör det svårt att kunna



identifiera personen, de som undersöker garanterar också att inte sprida information som kan identifiera personen. I vår undersökning har inte vi behovet av att ta reda på personliga och privata uppgifter, därför har vi valt att inte fråga om områden som kan beröra personens integritet. Det enda vi anser skulle kunna identifiera en person är att vi ber personen beskriva vilken roll de har inom företaget, vilket betyder att vi har valt att inte skriva ut namn på vilket företag och istället koda detta.

Det sista kriteriet är krav på riktig presentation av data. Detta menar Jacobsen (2002) med att man inte ska förfälska data eller ändra så att det passar bättre med det man vill ha ut av undersökningen. De intervjuer vi har utfört har vi spelat in och sedan också transkriberat. Vi har valt att be de personer vi har intervjuat att läsa igenom och godkänna transkriberingen, för att försäkra oss om att vi inte missuppfattat eller ändrat på något.

### 3.5 Reliabilitet och Validitet

Jacobsen (2002) anser att den data som samlas in till undersökning bör uppfylla två krav: data som samlas in måste vara valid och reliabel. Med valid menar Jacobsen (2002) att empirin ska vara giltig och relevant, reliabilitet innebär att empirin ska vara tillförlitlig och trovärdig. Mer utförligt med validitet menar Jacobsen (2002) att det som mäts är det som önskas mätas, samt att det som mäts uppfattas som relevant för undersökningen. Med reliabilitet menar Jacobsen (2002) att undersökning går att lita på, det vill säga att undersökning är genomförd på ett trovärdigt och tillförlitligt sätt.

Validitet kan delas in i intern och extern validitet (Jacobsen, 2002). Intern validitet handlar om huruvida det som avses att mäta faktiskt mäts medan extern validitet handlar om att det som mäts om ett fåtal studieobjekt även kan gälla för andra. Vi anser att vi inte hade tiden till att intervjua fler än fyra personer till denna undersökning, eftersom vi hade begränsad tid att utföra vår undersökning. Om fler personer hade deltagit i vår undersökning anser vi att vi hade kunnat dra mer generella slutsatser kring det resultat som framkom. I vårt fall då vi endast har intervjuat fyra personer kommer vi att få det som Jacobsen (2002) tar upp om generaliseringsproblem. Detta menar Jacobsen (2002) ger problem med den externa giltigheten, det vill säga att man kan få problem med att överföra det som framkommit till något annat sammanhang. Men de personer som deltagit i vår undersökning anser vi kan ge bra indikationer på hur det ser ut på liknande företag.

När det gäller reliabiliteten av vår undersökning anser vi att vi har utfört vår undersökning på ett korrekt och rättvist sätt. Med detta menar vi att vi inte har ändrat eller påverkat de svar vi har fått av våra informanter. Detta anser vi har varit en viktig del för att vår undersökning ska bli så tillförlitlig som möjligt.

### 3.6 Analys av insamlad data

När vi analyserar och sammanställer vår insamlade data måste vi ha i åtanke att den kan vara väldigt komplex. Jacobsen (2002) menar att den informationen man samlar in under en kvalitativ intervju, kan resultera i mycket anteckningar och ostrukturerad information, vilket kan leda till att det kan vara svårt ibland att få en lättöverskådlig blick kring det insamlade materialet.

För att kunna analysera vår insamlade empiriska data, valde vi att transkribera intervjuerna vilket vi anser underlättade vårt arbete med att få en överblick över av vad informanterna sagt. Eftersom våra intervjuer har varit av öppnare karaktär och varat mellan 30-40 minuter gav det oss mycket anteckningsmaterial. Därför har vi valt att sammanställa det vi har ansett vara viktigt till vår undersökning ur intervjuerna och delat in i kategorier efter de olika delarna i intervjuguiden.

## 4.0 Empirisk presentation

Vi har valt att strukturera vår empiriska genomgång utifrån innehållet i vår intervjuguide, där vi kommer presentera resultatet från våra intervjuer. Vi kommer att presentera varje informants svar var för sig för att på ett enklare sätt kunna tolka och jämföra svaren från de olika informanterna. Eftersom vi har gjort kvalitativa intervjuer har vi valt att sammanfatta de viktigaste aspekterna för varje område, detta för att skapa oss en god översikt och helhetsbild.

### 4.1 Antal ansökningar

Nedan har vi sammanställt information om i vilken utsträckning företagen och informanterna arbetar med rekrytering, hur många ansökningar de får in till de olika tjänsterna samt vad det är för typ av tjänster.

<b>Företag</b>	<b>Antal tjänster och sökanden, typ av tjänst m.m.</b>
Företag A	Anställer ungefär 250 - 300 personer om året endast på den centrala HR-avdelningen i Lund. De kan få ett 100-tal ansökningar till varje tjänst som annonseras, det gäller i princip alla typer av tjänster.
Företag B	Informant B1 ansvar för att tillsätta cirka 10-25 tjänster åt gången, har ibland 250 sökanden till en tjänst. Typen av tjänst varierar från löneadministratör till verksamhetschef
Företag C	Företag C har anställt cirka 200 personer sedan 2008 men har intervjuat desto fler, vissa tjänster har 200 sökanden. Företaget rekryterar till tjänster inom IT, ekonomi och administration
Företag D	Företag D anställer väldigt lite. De utför kontinuerligt intervjuer för att ha möjligheten att hitta någon som passar fast de inte har ett konkret behov av att rekrytera ny personal. Har ibland annonserat ut tjänster.

Tabell 4.1 Företagens rekryteringsvolym och tjänster

### 4.2 Rekryteringsprocessen

<b>Företag</b>	<b>Rekryteringsprocess</b>
Företag A	Strukturerad, Har ett heltäckande system som stödjer processen
Företag B	Strukturerad, rekryteringsprocessen är ISO-certifierad och följer vissa steg
Företag C	Strukturerad, har en formell rekryteringsprocess där det alltid ingår vissa steg.
Företag D	Ostrukturerad, har inget IT-stöd för rekryteringen och inte heller någon standard vad gäller rekryteringen

Tabell 4.2 Företagens rekryteringsprocesser

#### **Företag A**

Informant A1 beskriver att företag A har en välstrukturerad rekryteringsprocess. Den innehåller annonsering, urval, intervjuer och eventuella tester i samband med intervjuer, samt ett beslutsfattande moment. A1 berättade också att företag A har steg som innefattar

godkännande om rekrytering från chefer, förhandling om anställningen och utvärdering av anställningen. Företag A:s rekryteringsprocess är enligt A1 starkt kopplat till systemet de använder, det vill säga att systemet stödjer processen och tvärtom. Rekryteringssystemet som används på företaget beskriver A1 som ett väldigt övergripande och välutvecklat system för just deras rekryteringsprocess. Rekrytering görs av HR-avdelningen till företagets övriga avdelningar. Man rekryterar både interna och externa kandidater.

### **Företag B**

Informant B1 berättade att deras rekryteringsprocess är strukturerad och ISO-certifierad. Företag B arbetar både med rekrytering och bemanning, eftersom B1 är ansvarig för rekryteringen beskrev hon hur rekryteringsprocessen för det området ser ut. I företagets rekryteringsprocess ingår förberedelse, annonsering, urval, intervjuer och eventuell testning i samband med intervjuerna. Det är inte B1 som väljer vem som ska anställas för ett uppdrag, hennes uppgift är att hitta kandidater att presentera för en kund, sedan får kunden själv bestämma vem som ska anställas. Personen som får tjänsten blir anställd hos företag B men jobbar som konsult hos ett annat företag. Eftersom företaget försöker hitta kandidater med kort varsel är de främst ute efter aktiva kandidater som kan börja på en ny tjänst direkt.

### **Företag C**

Företag C har en strukturerad rekryteringsprocess med förberedelse, annonsering, urval, intervjuer och eventuell testning i samband med intervjuerna, med avsaknad av Introduktion som en del. Företaget arbetar med att anställa personer som de sedan hyr ut som konsulter till sina kunder, det kan dock hända att en kund också vill göra en direktrekrytering. C1 berättar att man försöker arbeta proaktivt med att hitta kandidater med rätt kompetens även innan man har ett uppdrag att skicka ut personen på. Men det händer att man även arbetar med att försöka hitta kandidater till tjänster som kommer in när man saknar kandidater som man vet skulle passa. Urval, intervjuer och referenstagning görs både när personer anställs proaktivt eller för en specifik tjänst. Det händer att man utför personlighetstester och/eller kunskapstester i rekryteringsprocessen.

### **Företag D**

D1 beskriver deras rekryteringsprocess som ostrukturerad. Överlag går det till så att de tar emot ansökningar vanligtvis via mail, därefter försöker de ta in de mest intressanta personerna på intervju. D1 berättade att kandidaten oftast intervjuas av mellan 3-4 personer inom företaget. Dessa personer har oftast olika ansvarsområden såsom projektledning eller något av de tekniska områdena. D1 menar att de inte alls har den mängden ansökningar för att det ska finnas ett behov av en mer strukturerad process utan att det är mer hanterbart som det är i dagsläget. Enligt D1 kan man även få jobb på företaget efter att ha gjort sitt examensarbete där.

### 4.3 Verktyg

Företag	Verktyg
A	Heltäckande system som är sammankopplat till övrig IT på företaget. I systemet hanteras kandidater och tjänster. Det finns möjlighet att göra olika typer av tester med hjälp av systemet. Har även ett recruiter license på LinkedIn.
B	Heltäckande system som hanterar tjänster och kandidater. Köper in tester från extern leverantör som kan distribueras med hjälp av systemet. Använder LinkedIn som ytterligare ett IT-verktyg.
C	Heltäckande system som hanterar tjänster och kandidater. Köper in tester från extern leverantör som kan distribueras med hjälp av systemet. Använder även LinkedIn som ett verktyg.
D	Använder inget form av system. Har en mail-adress som alla kontorsansvariga har tillgång till där ansökningar tas emot. Ibland används LinkedIn som ett verktyg för rekryteringen.

Tabell 4.3 Företagens användande av IT-verktyg

#### Företag A

Informant A1 vill inte säga att de använder specifika IT-verktyg, A1 menar att de istället har ett heltäckande system som de arbetar i och som har funktioner och moduler som påminner om de verktyg som tas upp i litteraturgenomgången. Deras system är en slags portallösning för kandidater och personer på företag A som har koppling till företagets rekrytering. Systemet är gemensamt för hela företag A världen över. Deras rekryteringsprocess är anpassat till deras system, systemet innehåller alla funktioner HR-avdelningen behöver. Detta underlättar deras arbete eftersom de endast behöver arbeta i ett system. Systemet är inte egenutvecklat, utan inköpt av en av de ledande leverantörerna inom rekryteringsverktyg.

Intrycket A1 gav var att systemet var ett mycket effektiv och bra system att arbeta med. Dock fanns det inte bara fördelar, A1 menar att det också fanns nackdelar, eftersom alla som arbetar med systemet, det vill säga HR-avdelningen och olika chefer, måste ha kunskapen att använda det. Om man inte kan använda systemet menar A1 att det blir svårt att utföra arbete i systemet. Fler nackdelar beskriver A1 att *“[...] det kan hämma en i att till exempel vara flexibel ibland eller komma på något sidospår för att möta businessens behov. Man blir väldigt inriktad i att tänkta process och de här olika stegen vi har, men ibland ser verkligheten annorlunda ut och då behöver man kanske vara flexibel och innovativ och det är inte systemet uppbyggt för.”*

Funktioner och moduler som finns inbyggda eller separat implementerade i företags A:s system och som används, är funktioner som screening och olika typer av kunskapstester som A1 kallar för abilitytester. De kan använda två typer av screening, pre-screening och “vanlig” screening. Den “vanliga” screeningen tillåter användare att söka på nyckelord för att till exempel hitta en passande kandidat bland de som redan finns registrerade i systemet. I systemet finns också möjligheten att använda sig av screening-tester vilket i detta faller innebär att man kan ställa frågor i stil med “Har du arbetat med logistik tidigare? Ja eller nej?”

Utefter frågorna som ställts i pre-screeningen kan man sortera in kandidaterna i olika grupper. Mer avancerade sökningar med nyckelord kan också göras i systemet för att få fram potentiella kandidater, detta underlättar också att matcha så kallade spontanansökningar med nya tjänster.

Systemet används även av de chefer på företaget som har någon form av personalansvar. Cheferna kan logga in i systemet och lägga in information om rekryteringar de vill göra, detta ska sedan godkännas av deras chefer och ibland av chefens chef. På det sättet får A1 information om kraven för tjänsten och ifall den har godkänts. Systemet används även i syfte att utvärdera rekryteringar som har gjorts, både kandidater och chefer får ge feedback kring hur väl de tyckte att rekryteringsprocessen fungerade.

### **Företag B**

Informant B1 berättade att de har ett heltäckande system som stödjer deras rekryteringsprocess. Systemet hanterar de kandidater som registrerar sig och söker olika tjänster hos företaget. CV och information om kandidaterna administreras och sparas i systemet. Kandidaterna kan lägga upp CV och annan information som sedan används vid sökning av olika tjänster. B1 använder systemet för att annonsera om tjänster samt som ett administrativt verktyg för att hantera kandidater som söker de tjänster hon är ansvarig för. Systemet hjälper B1 att få en överblick kring tjänsterna och sökande kandidater, dessa kan rangordnas och ges olika statusar. Kandidaterna kan rangordnas efter hur intressanta de är för ett visst uppdrag, skulle de vara intressanta för ett uppdrag kan olika status ges såsom "varit på intervju", "referens har tagits" med mera. Information om tjänsten finns också tillgänglig, så som hur många som har sökt, blivit intervjuade med mera. Personlighets- och kunskapstester kan också utföras med hjälp av systemet. Kandidaterna får en länk som de går in på för att utföra testet, resultatet skickas sedan till B1. Tester utförs i regel när det finns avtal med en kund om att detta ska ingå i rekryteringsprocessen.

Det första steget när B1 hittar kandidater till en viss tjänst är att hitta kandidater som uppfyller den kravspecifikation som tagits fram tillsammans med kunden. Har kunden till exempel satt upp som krav att personen ska ha arbetat i ett visst system så kan nyckelord användas för att hitta kandidater som har använt det program som efterfrågas. Dock anser B1 att screeningfunktionen inte räcker till för vissa typer av tjänster och då läser B1 igenom alla ansökningar som kommer in och gör en egen bedömning ifall de är kvalificerade eller ej. B1 hade svårt att komma på några konkreta nackdelar med deras nuvarande system. Den nackdel som B1 nämnde var "*det är klart att det finns smågrejer i det som kan ha ändrat på men det är ju utifrån vad jag tycker*". B1 berättade att all information som framkom om de olika kandidater under rekryteringsprocessen inte lades in i systemet, information som framkom under intervjuerna lades t.ex. inte in i systemet utan sparades istället i form av anteckningar. Däremot registrerades vem som hållit en intervju och den personen kunde då kontaktas av andra på företaget ifall de ville ha information om kandidaten. B1 tog även om att det inte fanns tid att utforma eller utföra några former av simuleringstester.

### **Företag C**

Företag C använder sig av en portallösning för att hantera ansökningar till de olika tjänsterna. Kandidater registrerar sig i systemet för att söka tjänster. Information kring detta, så som vilka tjänster kandidaten har sökt, sparas sedan i systemet. Även information om hur många som har sökt en viss tjänst och hur många som har intervjuats sparas i systemet. Med hjälp av systemet kan personlighets- och kunskapstester utföras, detta görs dock oftast om det finns krav om det från en kund. Systemet kan också användas till att göra olika sökningar, bland kandidaterna för att hitta personer med rätt kompetens. C1 berättar också om hur viktigt det är att ge kandidaterna återkoppling, vilket C1 ser som information till kandidaterna huruvida de gått vidare i anställningsprocessen eller ej. Återkopplingen underlättades genom användandet av systemet där man kunde skicka automatiska mail men även kunna få en överblick av de olika kandidaterna och veta vilka som skulle få vilken feedback.

C1 pratade också om så kallade screeningtester, det vill säga att låta de sökande göra någon form av test när de söker en tjänst för att sälla ut kandidater redan då. Detta användes inte på deras företag, även om de hade tillgång till det. C1 trodde att det fanns en del svårigheter med att använda sig av screeningtester: *“Jag tror att det ställer en del krav på oss att vi ska veta vad är det vi screenar efter, vad är det som är det viktiga, för risken är att man sällar bort kandidater som kunde varit bra för att vi ställer fel frågor också”*

Vidare anser C1 att på företag C har de ännu inte sett vad som är relevant att leta efter för information som kan tas fram med hjälp av screeningtesterna, istället ser C1 att man läser igenom alla CV:n som kommer in. Vid tal om nackdelar med IT-verktyg hade C1 svårt att komma på några, dock hade de tidigare ett system där en ny profil skapades för varje ny tjänst som söktes, *“[...] man kunde ha 10 profiler på samma namn och det blir ganska jobbigt”*. Deras nuvarande system skapar ett konto till varje kandidat som denne kan använda för att söka tjänster på företaget.

### **Företag D**

Informant D1 på företag D berättade att de inte överhuvudtaget använder någon form av extra IT-stöd som diskuterats ovan inom rekryteringsprocessen. D1 menade att det räcker och är hanterbart som de arbetar i dagsläget, att en sökande skickar ett mail om att de kan vara intresserade av en viss tjänst. Detta görs till företag D:s gemensamma mailadress, vilken de ansvarig på varje kontor har tillgång till. D1 påpekar att även om de inte har behovet av externt IT-stöd till deras rekryteringsprocess, menar han att *“[...] man skulle säkert kunna göra detta bättre och smidigare men just nu med dessa rekryteringsvolymen vi har så ser jag inte det som ett prioriterat behov just nu. Utan vi har andra fokusområden som har högre prioritet.”*

D1 har på grund av företagets olika prioriteringar inte heller tittat på olika verktyg som skulle kunna fungera att använda inom företaget med motivationen *“Jag har inte haft behovet att göra det på företagets räkning så det har jag inte gjort.”* D1 tar också upp att han har arbetat på andra företag där det användes en central databas med information om olika kandidater, samt olika kommentarer och utvärderingar sparades. D1 menar att det var mycket mer

strukturerat. D1 påpekar också att detta kunde bero på att de andra företagen hade en helt annan volym av rekryteringsprocesser igång samtidigt än vad företag D har i dagsläget. Men D1 sparar själv CV:n och annan information om kandidater som han har intervjuat, för det har hänt att det dykt upp en tjänst en tid efter att en intervju till en annan tjänst gjorts, där denna person i så fall skulle kunna passa. Men en centraldatabas för hela företag D finns inte. I framtiden kan D1 tänka sig att det kan finnas lönsamhet i att investera i någon form av IT-stöd för rekryteringsprocessen, detta eftersom det finns expansions idéer inom företaget.

## 4.4 Sociala medier

### Företag A

Företag A har ett så kallat "recruiter license" på LinkedIn. A1 berättade att de använder LinkedIn för att annonsera ut lediga tjänster och för att hitta och kontakta potentiella kandidater. Tjänster som annonseras ut på LinkedIn söks sedan genom företagets rekryteringssystem, detta för att företag A ska slippa arbeta i dubbla system. Företaget tar även kontakt med passiva kandidater via LinkedIn, dock påpekar A1 att de inte kan ta kontakt med vem som helst eftersom de är ett stort företag med många leverantörer och kunder.

### Företag B

Informant B1 berättade att hon inte använder sociala medier så mycket, när hon gjorde det var syftet främst att hitta kandidater för svårare tjänster. Eftersom B1 letar efter kandidater som kan påbörja en ny tjänst direkt använder hon till exempel LinkedIn för att tipsa om lediga tjänster, dock inte i syfte att headhunta kandidater eftersom hon är beroende av att personerna i fråga måste kunna påbörja en ny tjänst omgående.

### Företag C

Informant C1 berättade att de främst använder sociala medier i syfte att snabbt komma i kontakt med personer som kunde vara intresserade av att ta jobb som inte kräver "[...]några speciella kvalifikationer". De sociala medier som har använts är Facebook och LinkedIn. På frågan om de använder LinkedIn i syfte att hitta passiva kandidater svarade C1 att de sällan använder sociala medier, detta eftersom man redan har ett stort kontaktnät som kan användas i det syftet. C1 berättade att hon kunde få indikationer från någon hon träffat i kundsyfte att han eller hon ville byta jobb, om det sedan dök upp en sådan tjänst med personens kvalifikationer kunde hon verka som förmedlare. När deras eget nätverk utnyttjades på detta sätt handlade det främst om så kallade seniora tjänster så som IT-chefer och liknande.

### Företag D

Informant D1 nämner att det händer från och till att de använder sig av LinkedIn som en typ av rekryteringsverktyg. Det kan göras i syfte att antingen annonsera ut en tjänst eller ta reda på vad en viss person kan tänkas ha för något slag av nätverk. D1 förklarar att när de väl annonserar på LinkedIn, är det mer av att de skriver en kommentar och meddelar att det finns en ledig tjänst, detta gör de då i intressegrupper för att nå ut till kandidater som skulle kunna tänkas vara kompetenta och intresserade av tjänsten.



## 4.5 Validitet

### Företag A

Informant A1 berättade att när företag A gjorde om sin rekryteringsprocess för något år sedan tittade man närmare på just validiteten för att bedöma vilka tester som var lämpliga att använda. De tittade då på validiteten och “ [...] *bedömde att personlighetsformulär har mycket lägre validitet än ett sådant här abilitytest vilket gjorde att vi jobbar inte med personlighetsformulär längre, utan att vi arbetar mer med abilitytest.*” När denna bedömning har gjorts menar A1 att de har i viss utsträckning förlitat sig på den forskning som finns. A1 pratar också om när det gäller validiteten av de olika abilitytesterna, utgår de ifrån att deras globala HR-organisation som har ansvar och beslutat vilka tester som användas. A1 har inte ifrågasatt beslutet om vilka tester som ska användas särskilt mycket. Men de är väldigt noggranna med vilken typ av test de använder under rekryteringsprocessen. A1 påpekar också att de har märkt att de som får bra resultat på t ex numeriska tester eller mekaniska tester stämmer bra överens med den uppfattning man får under en intervju. Men det är också viktigt att tänka på att detta är endast en pusselbit i hela rekryteringsprocessen, menar A1.

A1 beskriver också att företag A kan använda sig av olika typer av så kallade abilitytester, som är IT-baserade tester vilka används för att mäta kandidaternas olika kunskaper inom olika områden, t ex induktiva-, numeriska- och mekaniska etc. Dessa tester har företag A köpt in av en extern leverantör och fått implementerat i företags A:s system. Inom företag A har personalen en lista på vilka tester som anses vara mest relevanta till de olika tjänster som erbjuds. Till exempel ett numeriskt test är mer relevant om en kandidat söker en viss tjänst och ett mekaniskt test fungerar bättre om det gäller en annan tjänst. Detta har företag A gjort en undersökning kring och jämfört testresultat med hur väl kandidaten sedan utför arbetet. Om rekryterarna vill använda testerna eller inte är, enligt A1, upp till var och en. Det finns också kartlagt vilken typ av test som passar för vilket område inom företaget. För vissa tjänster är det inte relevant att låta kandidaterna utföra tester över huvud taget medan det kan vara lämpligt i andra, det är en bedömning man måste göra från fall till fall, berättar A1. Men A1 nämnde också att det är viktigt att ha i åtanke att testerna ska utföras här och nu, i en situation där det skulle kunna finnas yttre faktorer som kan påverka resultatet.

### Företag B

Informant B1 ansåg att testerna som de köpte in var tillförlitliga, man blir också certifierad i att använda de olika testerna. Testerna köps in av bolag som länge hade arbetat med tester av den typen. B1 berättade också att hon från början varit skeptisk till att använda sig av personlighetstester men efterhand fått uppfattningen att de är väldigt tillförlitliga. Med B1 pratade vi främst om personlighetstester och om dessa skulle gå att lura eller inte. Eftersom många av testerna är ungefär 300 frågor där det ofta är svårt att ana sig till vilket svar man förväntas ge menade B1 att “[...] *när du inte riktigt kan avgöra vilket så svarar du så som du själv är*”. Just antalet frågor och svårigheterna att veta vilket svar som skulle kunna tänkas vara rätt gör att man ger ärliga svar, vilket i slutändan ger tillförlitliga testresultat.

Testerna kan användas som ett komplement i rekryteringsprocessen för att välja ut kandidater, en del kunder vill ha medarbetare med en viss typ av personlighet och resultatet på ett personlighetstest kan ha betydelse för om en kandidat går vidare eller inte. Dock nämner B1 att personlighetstester är viktigare för den delen av företaget som arbetar med rekrytering, där man försöker hitta personer som ska anställas direkt av företaget.

### **Företag C**

När vi pratade om validitet med person C1 påpekade hon att det är skillnaden mellan att göra ett kunskapstest och att göra ett personlighetstest. För kunskapstester finns oftast rätt eller fel svar medan det inte finns det för ett personlighetstest. C1 nämnde också att det ofta fördes en diskussion kring testet med kandidaten, hur det hade känts med mera, för att ytterligare få fram information om testet. Vid personlighetstester görs alltid en uppföljningsintervju för att få bekräftat att det som framkommit i personlighetstestet faktiskt stämmer innan resultatet skickas vidare till en kund.

Angående vad som skrivs i CV:n trodde C1 att *“[...]det är ganska få som regelrätt hittar på saker”* men att det kan överdrivas om vad man faktiskt har gjort. Vid intervjuerna där man pratar om vad personen har gjort tidigare, går det att gå in ganska detaljerat på vad personen har arbetat med tidigare.

På företag C använder man sig i liten utsträckning av personlighets- och kunskapstester, det gäller främst om en kund efterfrågar att något test görs alternativt när en kandidat saknar arbetslivserfarenhet eller referenser som kan styrka hans eller hennes kunskap. Informant C1 ansåg dock att den främsta hjälpen för att matcha rätt kandidater med en tjänst är att titta på CV samt göra intervjuer och prata med referenter. C1 ansåg inte heller att det alltid var relevant att utföra olika typer av tester. C1 sade också angående att de valt att inte använda så mycket tester att *“[...]vi har nog gjort bedömningen att det mesta faktiskt kommer fram i både intervjun och framförallt kolla referenser som är väldigt värdefullt”*. C1 nämner också att de försöker jobba nära sina kunder och därigenom får en djupare förståelse kring till exempel arbetsklimatet. Att personen ska kunna passa in på företaget och trivas där, menar C1, är viktigt för en lyckad rekrytering.

### **Företag D**

Eftersom företag D inte använder sig av någon form av IT-verktyg inom sin rekryteringsprocess, har de inte heller någon kommentar på hur de ser på validiteten av olika IT-verktyg som finns. D1 berättade att även om de inte använder sig av några personlighetstester eller liknande på företag D har han själv fått göra personlighetstester i rekryteringssammanhang tidigare. Han känner sig inte säker på vilket bidrag personlighetstester har till rekryteringsprocessen. Han menar att *“[...] till viss del så kan de ge en indikation på om man t ex är extrovert eller introvert eller om man är väldigt analytisk eller känslodriven i sina beslutsbitar, det kan ju vara intressant att veta, men det är ingenting som säger att den ena är bättre än den andra. Det är väl mer för att få ett intryck av personligheten.”* D1 menar att när de gör en bedömning av en kandidat är det mycket av egen erfarenhet och egen intuition som de använder sig av.

## 5.0 Fördjupad analys och tolkning

I detta kapitel kommer vi att analysera det som kom fram i det empiriska materialet som sammanställdes i Kapitel 4. Innehållet kommer att följa det som togs upp i litteraturgenomgången för att ge en återkoppling till det som beskrivits om de olika verktygen och validitet.

### 5.1 Rekryteringsprocessen

Som vi nämnde i litteraturgenomgången finns det olika syn på vilka olika aktiviteter som ingår i en rekryteringsprocess. Dock gick det att utifrån Lindelöw (2008), Prien (1992) och Englund (1999) att urskilja en generell rekryteringsprocess (figur 2.1) där det ingick förberedelse, annonsering, urval, beslut och introduktion. Introduktion nämndes inte av några av våra informanter när de beskrev sin rekryteringsprocess, det sista steget som beskrevs av informanterna var beslut om vilken kandidat som skulle anställas respektive utvärdering av anställningen. Två av företagen, företag B och C, arbetade med att anställa personer som sedan arbetade som konsulter på andra företag. Även på företag A, som hade en central HR-avdelning, gjordes anställningen också åt företagets olika avdelningar och kontor. Att flertalet av informanterna arbetar med att anställa "åt andra" skulle kunna förklara varför de inte beskrev introduktion som en del i rekryteringsprocessen, vi anser att de ser det som någon annans ansvar att ge personen introduktion till sitt nya arbete.

### 5.2 Verktyg

De går att se skillnader mellan de olika företagen när det gäller vilket behov de har av att använda IT-verktyg i sin rekryteringsprocess. Chapman och Webster (2003) tar upp att många företag väljer att använda sig av IT-verktyg i sin rekryteringsprocess av olika anledningar, bland dessa finns viljan att effektivisera, minska kostnaderna, utöka antalet jobbkandidater, standardisera rekryteringsprocessen och underlätta för de sökande. Det går att se en stark koppling till de motiv Chapman och Webster (2003) tar upp och de fördelar som företag A, B och C tar upp om sina IT-verktyg. Dessa tre företag använder sig av heltäckande lösningar som Dessler (2004) beskriver som ett Applicant Tracking System där de hanterar sina kandidater och tjänster. Utifrån det som företagen berättade om de heltäckande systemen har vi fått intrycket av att deras process blir strukturerad, effektiv och att det underlättar att hantera många tjänster och ansökningar samtidigt. Informant C1 förklarar också att det underlättar för rekryterarna att leta bland kandidater som redan finns registrerade. Tillgången till de registrerade kandidaterna kan komma till nytta i de fall när de inte har fått in tillräckligt med kandidater till en tjänst. Vi fick också uppfattningen att företagens heltäckande systemlösning också gjorde att de hade tydliga standardiserade rekryteringsprocesser som underlättade deras arbete och effektiviserade det.

Chapman och Webster (2003) konstaterade i sin studie att 31 % av företagen nämnde minskade kostnader som en fördel med att använda sig av IT-verktyg i rekryteringsprocessen. Om användandet av IT-verktyg har lett till en mindre kostnad för företagen i undersökningen kan vi inte svara på, eftersom vi valt att inte diskutera med informanterna om hur IT-verktygen påverkar företagets kostnader. Men vi antar att den ekonomiska aspekten säkert har betydelse om man som företag vill införskaffa ett IT-stöd för sin rekryteringsprocess. Detta eftersom de systemen företagen använder sig av tycks täcka alla de delar som ingår i rekryteringsprocessen, i företag A:s fall är systemet även sammankopplat med övriga IT-system på företaget. Priset för ett sådant rekryteringssystem kan snabbt stiga i pris. När det kommer till kostnadsbesparingar kan det vara bra att tänka på att tid är pengar, genom användandet av dessa system minskar tiden som läggs på administrativa uppgifter och man har möjlighet att utföra rekryteringsprocessen på ett mer tidseffektivt sätt. Att företag D valt att inte använda sig av någon IT förklarade D1 hade att göra med att de valde att fokusera på andra områden, detta hade att göra med låga rekryteringsvolymerna. Investeringen hade helt enkelt inte varit lönsam för företag D medan den varit nödvändig för övriga företag för att kunna arbeta effektivt och hålla nere kostnaderna för att genomföra nya rekryteringar.

Holm (2012) diskuterar i en studie gjord 2009 att företag ansåg att fördelarna med att använda sig av IT-stöd inom rekryteringsprocessen tillförde att olika steg kunde utföras parallellt istället för sekventiellt. Vi fick uppfattning att de olika systemen företag A, B och C använde sig av underlättade deras arbete så att de kunde arbeta parallellt. Företag B förklarade att de med hjälp av systemet också kunde placera kandidater i olika grupper, från intressant till inte intressant, vilket i sin tur var en del som gjorde arbetet mer effektivt. Även Hegerbarth (2012) diskuterar vad som kan påverka företag och användningen av IT-stöd inom rekryteringsprocessen, där han menar att varje företag har olika krav på vad för typ av verktyg som ett företag kan behöva i sin rekryteringsprocess. Skillnaden som vi såg låg främst mellan företag A i jämförelse med företag B och C. Företag A:s system täckte betydligt fler steg i rekryteringsprocessen så som sparande av information om löneförhandling och utvärdering av anställningen. Företag B och C använder sig av system som tillgodoser deras behov av att hitta kandidater att presentera för sina kunder, verktygen de har behöver heller inte stödja fler aktiviteter än så.

### 5.2.1 Screening

I de olika systemen företagen använder finns funktioner och moduler som påminner om det som tas upp i litteraturgenomgången som screeningverktyg. Vid frågan om de olika företagen använder denna funktion, skiljer sig svaren lite åt, detta eftersom alla företagen hade delade uppfattningar om vad screening innebar. Inget av företagen uppfattade screening som det Faliagka et al (2012a) förklarar screening, att det kan vara ett verktyg för att sälla ut potentiella kandidater och ranka dem efter hur intressanta de är för en viss tjänst.

Företagen A och B menade att de hade en sökfunktion i sitt system, där de kan söka på olika nyckelord och liknande. Detta möjliggör att företagen på ett effektivt sätt kan ta emot

spontanansökningar, eftersom de då läggs in i systemet vilket gör det möjligt att söka och få fram dessa personer i systemet. Informant B1 nämnde att screening-funktionen användes delvis i rekryteringsprocessen men att hon ansåg att det trots allt var nödvändigt att titta igenom alla ansökningar manuellt som kom in till de olika tjänsterna. För vissa tjänster ansåg B1 att det krävs en viss analys av de erfarenheter kandidaterna beskriver i sin ansökan, detta kunde inte göras med hjälp av något IT-verktyg, antyder B1, utan det behövs göras manuellt.

Av det som beskrivs i litteraturgenomgången om screening finns en viss koppling till det som informanterna berättade om sina sökfunktioner, även om de som användes av B1 och C1 beskrevs som en enklare variant. Av de företagen som deltog i vår undersökning tolkade vi det som att screeningen används för att sälla ut kandidater som sökt en tjänst men också för att söka bland existerande kandidater i deras system. Genom att använda sökfunktionerna sparar rekryterarna tid när de söker efter kvalificerade kandidater. Faliagka et al (2012a) beskrev rankingen som en del i screeningprocessen där flera kvaliteter vägs samman, detta nämndes inte av några av deltagarna i undersökningen. Om detta berodde på att de inte förmedlade att detta sker eller om de faktiskt inte används i systemen kan vi inte svara på.

Informant C1 påpekar att det går att använda sig av så kallad pre-screening. C1 förklarade det som mindre screeningtester som går att använda och som kandidater skall göra vid ansökningstillfället, det kan i så fall handla om t ex ett mindre logiskt test, eftersom det kan vara en viktig kompetens till tjänsten. Detta kan påminna om det Laumer et al (2012) beskriver som självvärderingsverktyg som den sökande måste göra för att söka en tjänst, genom att den sökande gör något form av test vid ansökningen till en tjänst. Men C1 menar att företag C inte använder det för att det ställer ett krav på dem att de måste ställa rätt frågor. Om de skulle ställa fel frågor kan det hända att fel personer sällas ut. A1 tar också upp en version av pre-screening som de använder, men det handlade om mindre och enklare frågor som den sökande skulle svara på när de gör en ansökan, frågor som till exempel om de har erfarenheter inom något speciellt område. Vi anser att det är en bra idé som Laumer et al (2012) också tar upp, då det kan hjälpa den sökande att få insikt i om han eller hon verkligen passar för tjänsten. Dock använder sig inte företag B av detta, anledningen kan vara det som B1 berättade om att hon ändå väljer att läsa igenom alla ansökningar för att kunna göra en egen bedömning ifall en kandidat kan vara kvalificerad eller inte. Även C1 nämnde att hon läser igenom alla ansökningar. Men det finns nackdelar med detta eftersom det kan ta tid, B1 nämnde att hon kan behöva läsa igenom upp till 250 st CV för en tjänst.

Faliagka et al (2012a) beskriver att man kan använda screening för att försöka ta reda på personlighetsdrag, genom att jämföra ord i texten med fördefinierade uppfattningar om vad dessa orden speglar för person. Ingen av våra företag använde screening på detta sättet. När det gällde personlighet hos kandidaten valde företagen hellre att förlita sig på antingen intervjuer eller personlighetstester.

### 5.2.2 Personlighets- / Kunskapstest

Alla informanter förutom D1 nämnde att de använder någon form av antingen kunskaps- eller personlighetstester i rekryteringsprocessen. Företag A använder så kallade abilitytester för att testa kandidaters olika kunskaper inom olika ämnen, de hade tidigare också personlighetsformulär men har valt att inte längre använda sig av det. Företag B och C har tillgång till att använda dessa typer av tester, de använder det oftast när det finns krav om det från en kund. Företag A har valt att inte använda personlighetstester baserat på den forskning som gjorts kring personlighetstesters bristande validitet, dock fick vi inte reda vilken forskning de har förlitat sig på. Informant B1 säger sig först ha varit skeptisk till att använda personlighetstester i rekryteringsprocessen, men efter att ha sett folk göra testerna anser B1 att de är mycket tillförlitliga och att det på grund av testernas utformning inte går att lura/fuska på testerna. B1:s åsikter om personlighetstester går isär med de åsikter som gått att finna i litteraturen, där Ployhart et al (2006) menar att det går att förvränga personlighetstest och liknande. Om detta är en av de forskningarna företag A förlitat sig på kan vi bara spekulera kring, men den kan i alla fall stödja deras beslut.

Vid diskussionen om kunskapstester och simulering med informanterna, visade de inga tecken att de använde sig av någon form av simulering för att mäta en kandidats kunskaper. B1 nämnde att tiden inte fanns att utforma eller utföra tester av den sorten.

Vi fick uppfattningen att det fanns delade meningar om personlighets- och kunskapstester verkligen var IT-verktyg, eftersom några av företagen blev lite fundersamma när vi frågade om personlighets- och kunskapstester som IT-verktyg. Detta kan bero på att man kan utföra samma sorts tester med hjälp av papper och penna. Företag B och C köpte också in sina tester från externa leverantörer, vilket kan avspegla sig i deras svar att det endast ses som extra hjälpmedel vid behov eller som ett administrativt hjälpmedel för att enklare kunna utföra de olika testerna.

### 5.3 Sociala medier

I en undersökning gjord bland belgiska företag konstaterades att företagen föredrar att använda sig av LinkedIn framför Facebook i jobbsammanhang (Caers och Castelyns, 2011), detta återspeglades också bland våra informanter där det bara var informant C1 som nämnde användandet av Facebook i rekryteringsprocessen. Doherty (2010) menar att användandet av sociala medier ger företagen möjlighet att både söka efter passiva och aktiva kandidater, detta syntes också bland våra informanter som alla sade sig ha använt sociala medier i rekryteringsprocessen i syfte att hitta kandidater till en ledig tjänst. Informant A1 berättade att de använde LinkedIn främst i syfte att komma i kontakt med passiva kandidater medan B1 och C1 är ute efter aktiva kandidater till de tjänster de är ansvariga för. D1 berättade att de brukar publicera lediga tjänster i intressegrupper i bland, detta tolkar vi som att B1, C1 och

D1 är ute efter att hitta aktiva kandidater, det vill säga personer som aktivt söker sig till företagen för att hitta en ny tjänst.

Caers och Castelyns (2011) beskriver sociala medier som en plats där man kan sprida information om lediga tjänster. Informant C1 och D1 berättade att de brukade använda LinkedIn för att sprida information om lediga tjänster, dock skiljde sig syftet med att göra detta åt. C1 beskrev det som att de främst använder LinkedIn och Facebook som ett verktyg för att snabbare hitta kandidater och då till tjänster som inte kräver någon särskild kompetens. D1 däremot berättade att de sprider information om lediga tjänster i intressegrupper eller liknande för att hitta personer som är kunniga inom eller intresserade av ett visst område.

A1 berättade att när de tar kontakt med kandidater så behöver de tänka på vem och vilka företag de väljer att kontakta, detta tog A1 upp i samband med att vi talade om LinkedIn. Att ta kontakt med personer som jobbar på rätt företag var inget som övriga informanter nämnde, dock nämnde D1 att de ibland tittade på kandidaters nätverk genom LinkedIn. Informant B1 nämner också användandet av LinkedIn för att hitta kandidater till så kallade svårare tjänster. För B1 handlar det i så fall inte om headhunting som beskrivs av Elg (2009) att hitta en kandidat som redan har ett jobb och att få denne att byta jobb utan i så fall tipsar B1 en potentiell kandidat om att söka en tjänst.

Hur företagen använde de sociala nätverken avspeglar till stor del i företagens mål med rekrytering. Informant A1 och D1 nämnde ingen tidspress kring tillsättande av en viss tjänst, vilket framförallt B1 men även C1 nämnde var vanligt vid tillsättande av tjänster. A1 och D1 använder sociala nätverk för att hitta kandidater som har en viss kompetens, där kunde också personens arbetsgivare och nätverk spela in för hur intressanta de uppfattades att anställa i framtiden. Att företag A och D anser att det är viktigare att personen de anställer har rätt nätverk eller jobbar på rätt företag skulle kunna förklaras av att de rekryterar till företagen de själva är anställda av och är mer insatta i dessa behov än vad B1 och C1 är för sina kunder.

## 5.4 Validitet

Företag B och C använde sig av personlighetstester ibland, kunskapstester användes ibland av företag A, B och C, medan företag D inte använde sig av någon testning alls i sin rekryteringsprocess. Det fanns olika åsikter om huruvida dessa verktyg är tillförlitliga eller ej. Vi hade vissa problem med att diskutera validitet med B1 och C1 eftersom de sällan själva beslutade att personlighetstester eller kunskapstester skulle utföras, detta gjordes på begäran av företagets kunder. Med D1 diskuterades inte validitet bland verktyg särskilt mycket eftersom företaget inte använder IT-verktyg i sin rekryteringsprocess.

När det talas om tillförlitlighet finns två begrepp att tänka på: reliabilitet och validitet (Lindelöw, 2008). Reliabiliteten kring testerna, det vill säga att kandidater skulle kunna göra slumpmässiga fel som inte är kopplade till kandidatens faktiska kunskap eller kompetens,

diskuterades lite grann av A1. Hon nämnde att det är viktigt att ha i åtanke att testerna ska utföras här och nu, i en situation där det skulle kunna finnas yttre faktorer som har påverkan på resultatet. Övriga informanter talade inte om slumpmässiga fel eller liknande i samband med att vi pratade om verktygens tillförlitlighet.

Validitet diskuterade vi i samband med personlighetstester med alla informanterna. A1 berättade att de har ett flertal tester integrerade med deras system och att de gjort bedömningar kring deras validitet utifrån forskning som gjorts. På grund av underlaget från forskningen beslutades att man inte skulle använda sig av personlighetstester eftersom dessa inte hade tillräckligt hög validitet. Informant B1 däremot pratade om personlighetstester som någonting som är väldigt tillförlitligt, att dessa faktiskt avspeglar den personlighet man har. Informant D1 ansåg att personlighetstester kunde ge en inblick i kandidaters personlighet, men precis som informant C1 påpekar han att det inte går att mäta rätt eller fel i personlighetstester.

Det nämns av Lindelöw (2008) att man kan se på validitet ur flera perspektiv; yttre validitet, begreppsvaliditet samt kriterierelaterad validitet. Det framgår inte klart vilken typ av validitet de olika kandidaterna talar om. B1 ansåg att personlighetstesterna var tillförlitliga, vilket vi tolkar som att B1 ser det som att testerna verkligen mäter personlighet, det vill säga att testerna har hög begreppsvaliditet. Detta verkade även D1 anse att personlighetstesterna gjorde. Dock tycktes alla inte enas om hur väl personlighetstester uppfyller kriterierelaterad validitet, det vill säga att resultatet verkligen kan användas som beslutsunderlag för om en person passar för en tjänst eller inte. Både B1 och C1 nämnde att flera av personlighetstesterna skulle åtföljas av en diskussion efter att kandidaten hade gjort dem. C1 berättade att de alltid har en uppföljningsintervju för att säkerställa resultatet från personlighetstester, så att resultatet stämmer innan det skickas till en kund. Vi anser att man skulle kunna tolka detta som att testet i sig inte har tillräckligt hög validitet för att skickas iväg direkt, men diskussionen kan också ses som en del i utförandet av testet eller aktiviteten att ta fram ett resultat vilket gör validiteten svår att avgöra.

Även kunskapstester ansågs hålla hög begreppsvaliditet bland informanterna, C1 påpekade under intervjun att det oftast finns rätt eller fel svar när det gäller kunskapstester. När ämnet kom på tal med B1, sade hon att vid till exempel logiska tester hade man inga diskussioner om resultatet vilket man hade vid vissa av personlighetstesterna. Detta tolkar vi som att dessa tester anses ha hög begreppsvaliditet. A1 nämnde flera kunskapstester som användes på företag A. För att mäta verktygens validitet hade man gjort som Hegebarth (2012) beskriver att man bör göra och jämfört personernas testresultat med hur de senare presterade på arbetet. För de tester där man sett glapp mellan personernas prestationer på arbetet och tidigare testresultat har man valt att inte använda de verktygen särskilt mycket. På företag A verkade man ha tittat på kriterierelaterad validitet då A1 nämnde att de var rekommenderade att använda vissa typer av tester för vissa jobb.

Det nämndes av flera av informanterna att tester inte alltid är relevant när man ska tillsätta en tjänst, istället valde man att titta på CV och prata med referenter, vilket tycktes ha hög



validitet enligt våra informanter. Den arbetslivserfarenhet som fanns och i vissa fall utbildning var det som informanterna verkade se som det viktigaste underlaget när det gällde vilka bedömningsmetoder som spelade störst roll. Detta ses också i den rapport som gjordes av Svenskt Näringsliv (2012) som nämns i introduktionen, där de främsta orsakerna till att företagen har svårt att rekrytera rätt personal beror på att det saknas personer med rätt arbetslivserfarenhet och rätt utbildning.

## 5.5 Avslutande kommentar

När vi har genomfört intervjuer har vi insett att de olika roller som informanterna har haft skulle kunna ha inverkan på det empiriska material som framkom under intervjuerna. En svårighet i att hitta personer med samma roller är att dessa skiljer sig från företag till företag. Personernas egna erfarenheter av att arbeta med rekrytering kan också ha haft inverkan på resultatet, så som att en del har mer erfarenhet än andra. De olika erfarenheterna och de olika rollerna skulle kunna förklara svårigheterna med att prata om nackdelar med verktygen samt synen på validitet. En anledning kan ha varit att i de flesta fall hade informanten inte varit med i beslutet om varför de borde använda sig av de verktyg som finns tillgängliga. Det framkom också en del personliga åsikter och erfarenheter kring rekryteringsverktygen i intervjuerna, dessa kan i viss mån ha påverkats av utbildning, tidigare erfarenheter, personliga preferenser, tekniskt intresse och annat.

## 6.0 Slutsats

Vårt syfte var att undersöka vilka faktorer som kan påverka användandet av olika IT-verktyg i rekryteringsprocessen. Genom att se hur IT-verktyg används i rekryteringsprocessen på olika företag har vi kunnat undersöka vilka faktorer som kan påverka användandet av de olika verktygen. Det framkom ett antal olika faktorer som påverkade användandet av IT-verktyg, det gick också att se att de olika typerna av verktyg påverkades av olika faktorer.

### **Systemlösningar**

Vi har funnit i vår undersökning att företag som använder sig av IT-baserade verktyg, inte använder sig av enstaka IT-verktyg för rekrytering. De företagen vi har intervjuat använder sig av heltäckande systemlösningar för hela rekryteringsprocessen. Dessa system innehåller moduler och funktioner som liknar screening, personlighets- och kunskapstester. Genom att företagen använder en systemlösning hade de också tydliga och standardiserade rekryteringsprocesser, vilket var till mycket stor fördel i deras arbete. Detta anser vi vara generellt bland alla företag med större rekryteringsvolym, detta eftersom vi märkte på de företagen vi intervjuade som hade större mängder ansökningar och tjänster, att struktur är väldigt kritiskt för att ha en välfungerande rekryteringsprocess.

Det framkom ytterligare faktorer som påverkade användandet av IT-baserade verktyg hos de företagen vi intervjuade. En av dessa faktorer är rekryteringsvolymerna de olika företagen har, av ansökningar som behandlas dagligen och till varje tjänst. Det framkom tydligt under intervjuerna med informanterna som hade större rekryteringsvolym att det finns ett större behov av att kunna hantera mängden ansökningar och tjänster med hjälp av dessa system. Den information som hanterades i systemet om de olika kandidaterna och tjänsterna hade varit tidsödande och svår att hantera manuellt, speciellt i de fall där flera rekryteringsprocesser var igång samtidigt. Systemen tycktes dock främst ses som administrativ hjälp för att stödja och effektivisera rekryteringsprocessen. Dessa verktyg är kritiska för att rekryteringar ska kunna göras effektivt och för att rekryteringsprocessen ska kunna följa en viss standard och kunna kvalitetssäkras.

Bland de delade uppfattningar som fanns kring screeningverktygen kunde vi konstatera att dessa stödde urvalsprocessen med att sälla ut potentiella kandidater för en viss tjänst. Trots att de större företagen hade tillgång till sökfunktioner och pre-screening i sina system användes detta inte i särskilt stor utsträckning av alla. Orsaken till detta var en oro för att använda verktyget på fel sätt och därför få fram fel kandidater eller missa kandidater som hade kunnat passa. Screeningverktygen användes av rekryterarna som stöd för att hantera de kandidater som finns registrerade i systemet och matcha med lediga tjänster samt för att sortera in sökande i olika grupper efter tidigare erfarenheter och kompetens. Bakomliggande faktorer som påverkade användandet av screeningverktygen är behov av att ha personal med rätt kompetens och att tillsätta tjänster effektivt.

### **Sociala medier**

Utöver de systemlösningar och funktioner som beskrivs ovan använder sig företagen av sociala medier som ytterligare ett verktyg för rekrytering. Sociala medier användes i rekryteringsprocessen av samtliga företag, det används främst som ett komplement till de övriga verktyg som används av rekryterarna. De sociala medierna används främst för att nå ut till fler kandidater, men även för att kolla upp kandidaters nätverk. Användandet av sociala medier genomströmdes av de krav som rekryterarna försöker uppfylla för de rekryteringar de är

ansvariga för, bland annat kraven om att vara tidseffektiv och att hitta kandidater med rätt kompetens och nätverk.

### **Validitet**

Validitet hade viss inverkan när det gällde främst personlighets- och kunskapstester. Det fanns delade meningar om hur användbart det är att använda sig av personlighetstester i rekryteringsprocessen, de flesta av informanterna ansåg att de kunde ge en rättvis bild av en kandidats personlighet. Även när det gällde kunskapstester fanns en stark tilltro till att resultaten var riktiga. Trots att dessa verktyg ansågs kunna ge en rättvis bild av personlighet och kunskap föredrog alla informanterna att titta på kandidaternas tidigare erfarenheter och att prata med referenter. För en del tjänster ansågs personlighets- och kunskapstester inte vara relevant för att avgöra om en person var lämplig för en tjänst eller inte, vilket påverkade användandet av dessa verktyg.

Värt att påpeka är att under intervjuerna märktes det att informanterna hade delade meningar om personlighets- och kunskapstester verkligen var IT verktyg i rätt mening. Under intervjuerna fick vi även indikationer från informanterna gällande dessa verktyg att det fanns en viss resistens emot att använda de, då de av personliga skäl inte tyckte de gav ett lika värdefullt resultat som intervjuer eller referenstagning gjorde

## Bilagor

### Bilaga B1 - Intervjuguide

#### **Bakgrund**

- Kan du berätta lite om företaget?
- Vilken roll har du i företaget?
- Vilka ansvar och arbetsuppgifter har du?
- Vad har du för relation till företagets rekrytering?

#### **Processen**

- Hur ser er rekryteringsprocess ut?

#### **Verktyg**

- Vad är din åsikt om att använda IT-verktyg inom rekryteringsprocessen och använder ni er av något/några verktyg i ditt företag?
- Hur stödjer verktygen er process?
- Vilka för- och nackdelar får det för er att använda IT-verktyg?
  
- Använder ni er av screeningverktyg? Använder ni er av sociala medier till hjälp för screeningen? Vilken information vill ni ha ut av screeningverktygen (till exempel utbildning, arbetslivserfarenhet, personlighet etc.)? Fördelar/Nackdelar?
  
- I de fall där en befattning kräver en viss kompetens, hur hanterar ni det? Använder ni er av några IT-verktyg till hjälp för detta? (till exempel kunskapstest, personlighetstest) Fördelar/Nackdelar?
  
- Brukar ni använda er av simulering? Är några IT-verktyg inblandade? Fördelar/Nackdelar?

#### **Validitet**

- Hur tänker ni om verktygens tillförlitlighet / validitet?
- Följer ni upp och utvärderar hur väl de fungerar?
- Kan du ge något exempel när du tycker att det fungerat/inte fungerat? Om det inte har fungerat, vad har det berott på?

## Bilaga B2 - Intervjuprotokoll Företag A, Informant A1

VI	<b>Kan du berätta lite om.. vi vet ju redan vad företaget gör, men vad ni gör här?</b>
A1	Mitt namn är NN. Jag jobbar här på rekryteringsavdelningen på A i Lund och vi tillhör en central HR funktion som supportar alla företagens bolag i Sverige. Så från rekryteringsavdelningen här i Lund, rekryterar vi ungefär 250 - 300 rekryteringar varje år, ut till våra olika bolag. Det är då till Lund, Stad 1, Stad 2 och Stad 3 i första hand, sen i viss utsträckning så supportar vi även grannländer som behöver oss, så vi rekryterar mycket.
VI	<b>Vilken roll har du i företaget? Dvs vilket ansvar och arbetsuppgifter har du?</b>
A1	Jag är superuser i vårt system som heter Taleo, som vi använder i samband med rekrytering. Det är genom det systemet vi publicerar alla annonser, tar emot alla ansökningar. Skickar ut länkar till olika tester.
VI	<b>Är systemet egenutvecklat?</b>
A1	Nej, det är ett jätte stort företag, ett av de största systemet för just det här ändamålet. Det är en extern leverantör till oss. Som vi har egen support från vår IT-avdelning, som i sin tur har kontakt med Taleo. Vi här har inte mycket direkt kontakt med Taleo, det går igenom vår IT-organisation.
VI	<b>Din uppgift som superuser är?</b>
A1	Det är en del i min roll , förutom att jag rekryterar och koordinerar, administrerar på vår avdelning så är jag superuser vilket innebär att alla andra juli förra året så fick vi en uppdaterad version av vårt system så det innebär ju dels att hålla utbildning för vår personal här i systemet och det handlar om att lära upp nya medarbetare i systemet. Det handlar om att hantera alla barndomssjukdomar som kan uppstå, olika fel då som vi har stött på sedan 2:a juli förra året och försöka reda ut de. Synliggöra de problemen som finns. Det handlar om att vara med på möten, om hur vi kan utveckla systemet så att vi kan använda det på ett ännu bättre sätt. Kan man säga. Min titel är Recruitment Coordinator.
VI	<b>Hur länge har du arbetat med detta?</b>
A1	Jag har varit här i 2,5 år och den här superuser-rollen har jag haft sedan 2 juli förra året, så det är snart ett år. Jag har då jobbat med 2 olika version av Taleo och olika verktyg som är kopplat till vårt system. Vi har då de här abilitytesterna, det är som kunskapstester som vi skickar ut till kandidater. Detta kan då handla om t ex numerisk förmåga, verbalförmåga osv. Det är en leverantör som är tillkopplad till vårt system. Sen har vi tidigare jobbat med personlighetsformulär, där DDI har varit vår leverantör. Så att det har funnits olika sidoverktyg som har varit kopplade till vår rekryteringsprocess.
VI	<b>Hur ser er rekryteringsprocess ut?</b>
A1	Här har vi vår rekryteringsprocess (visar en processbild), som bygger mycket på att cheferna själva är aktiva i början av processen. Det här systemet Taleo är då kopplat till vårt intranät, där alla chefer som har personalansvar har access till. Så när de ska starta en ny rekrytering så kan de logga rakt in i vårt system och fylla i mandatory fields för att komma vidare med sin rekrytering. Då får vi en signal här att det har kommit in en ny rekrytering. Vi dubbelkollar så att via systemet så kan man också skicka rekryteringar för godkännande högre upp i vår organisation, dvs chefens chef och ibland är det andra personer på högre nivå. Som vi via systemet skickar de här Approval som vi kallar det, (godkännande för rekrytering). Där är systemet till väldigt stor hjälp precis i början, för att får de grundläggande uppgifterna på plats så att man har någonting att börja arbeta med och även stor hjälp att säkerställa att rekryteringen är godkänd i organisationen på rätt sätt, så det är ett jättebra stöd.

	<p>Sen har vi uppstartsmöte med chefen, där vi tittar på kravprofil och på teamet och vilka utmaningar som finns framöver och lite hur vi ska lägga upp processen rent i våra kalendrar och så. Sen använder vi systemet igen för att publicera våra annonser och då kan vi välja att annonsera internt på vårt intranät men vi har också då tillkopplade olika externa leverantörer i vårt system, t. ex. monster och Stepstone. Så att vi kan fylla i uppgifter i systemet som sedan pratar med Monster och Stepstone och publicerar annonserna där. Sen använder vi systemet väldigt mycket igen när vi kollar på alla ansökningar. Där finns väldigt bra funktion för att lägga dem i olika statusar, step och kanske skicka mail dem som inte går vidare i rekryteringsprocessen. Det är också via systemet som vi bjuder in till intervjuer och registrerar datan om kandidaten, dvs resultat från ett eventuellt abilitytest kommer in i system. Det är historik som vi kan gå tillbaka och kolla på. Vi registrerar också ifall, vi jobbar väldigt mycket med verklighetsbaserade situationer under intervjuer, dvs man får göra ett case, ett assement som vi kallar det. De registrerar vi också i systemet vilket test kandidaten har gjort, för att vi ska kunna gå tillbaka och kolla. Vi registrerar också vilken form av bakgrundskontroller vi har gjort, dvs om vi har tagit referenser, det är extern kandidat, så ska de har gjort en hälsoundersökning och så. Det är också något som vi registrerar och får stöd av systemet att kontrollera. Sen ska vår slutkandidat godkännas av farfar, dvs chefens chef och det kan vi också kontrollera via systemet. Sen är det också ganska nytt från den andra juli förra året att vi använder systemet även i den här Erbjudande-fasen, det vi kallar för offer, dvs i systemet kan man fylla i själva lön och dem bitarna, antal semesterdagar. Hela erbjudande helt enkelt. Sen kan man då också skicka det till den här "Farfar" igenom som ska godkänna lönenivån, startdatum och så. Så det är nytt att vi har hela offermodulen kopplad till systemet och sen tar våra chefer kontakt med den slutgiltiga kandidaten och erbjuder jobbet och sen finns det också kopplat till systemet att man registrerar vilket datum fick kandidaten erbjudandet, vilket datum han eller hon tackade JA, ville han förhandla eller så. Man samlar in massa data som vi kan analysera genom hela processen och systemet hjälper oss också att komma ihåg att tacka av alla dem som inte blivit erbjudna jobb och sen stänger man då systemet. Det är nytt, det här med offermodulen. Att ta fram underlag för avtal, men själva avtalet är det en annan avdelning som hjälper oss att producera, men det blir ett väldigt bra flöde här att vi har den kontrollen kan man säga.</p> <p>Några frågor på det?</p>
VI	<p><b>Vi tänkte mer på det här med att ni sparar information om förhandling, vilket syfte sparar ni den informationen?</b></p>
A1	<p>Det är mest om kandidaten vill förhandla, det kan handla om att vi vill ha indikationer om att generellt sätt har gått in för lågt i en löneförhandling. Vi använder inte den datan så jättemycket ännu om jag ska vara helt ärlig, men den finns där. Utan att det vi kontrollerar här hur lång tid det tar att få rekrytering godkänd av farfar till att vi har en person som tackat ja till exempel. Det är data vi följer upp och vi följer upp hur många rekryteringar vi har igång, och lite annat. Vi använder också systemet som kvalitetsuppföljningsverktyg, kan man säga. Vi skickar ut enkäter via systemet också till chefer och till kandidater för att få bedömning om vår process och det återkommer även då efter 6 månader. "Är du nöjd med den positionen som du sökte?" och som chef "Är du nöjd med kandidaten som vi rekryterade?". Så att just det här med om man vill förhandla den har vi inte satt oss in i så mycket ännu. Man skulle kunna använda den för att se mönster ifall det inom vissa typer</p>

	av positioner att vi kanske har gått in för lågt i en lönediskussion.
VI	<b>Vad är din åsikt att använda IT-verktyg inom rekryteringsprocessen och använder ni er av något/några verktyg i ditt företag? Hur stödjer verktygen er process?</b>
A1	Man kan säga nu i samband med att vi uppdaterade vår version så skedde också en global uppdatering av vår rekryteringsprocess, som är väldigt starkt kopplat till systemet, så att systemet stödjer processen och tvärt om, så det går verkligen hand i hand och det är jättebra. Det säkerställer också att vi kan leverera en process med god kvalitet jorden runt.
VI	<b>Använder ni samma verktyg över hela företaget?</b>
A1	Ja, över hela världen.
VI	<b>Vilka för- och nackdelar får det för er att använda er system?</b>
A1	För- och nackdelar att ha en tydlig process och process steg och ett system som verkligen stödjer. Det är till mycket hjälp så klart men det kan också då t ex hämma en i att kanske vara flexibel ibland eller komma på något sidospår för att möta businessens behov. Man blir väldigt inriktad i att tänka process och de här olika stegen, men ibland ser verkligheten annorlunda ut och då behöver man kanske vara flexibel och lite innovativ och det är inte systemet uppbyggt för.
VI	<b>Gäller det mest lite speciella tjänster?</b>
A1	Snarare speciella situationer, att man kan hamna i lite olika typer av situationer som gör att man kanske inte ska följa en hel sån här process, hur gör jag då om jag vill hoppa därifrån till dit?
VI	<b>Då stödjer inte systemet det riktigt?</b>
A1	Nej, då får man ändå klicka sig vidare och fylla i uppgifter och så kanske det i det här fallet inte är så relevant. Det kan i viss utsträckning hämma flexibilitet men för det mesta upplever jag det som att det är ett stort stöd för alla och jag tror också att ett problem har varit att alla ska ju när vi har ett så pass välfungerande system som stödjer vår process så ska ju alla kunna det, så det har varit en liten tröskel att kliva över att alla faktiskt ska ge sig in i det och kunna det. Det finns kanske ett par personer som kan mer än andra vilket kan leda till många frågor. Nu har det inte gått riktigt ett år, men det har varit en del frågor helt enkelt från de som använder systemet.
VI	<b>Har ni haft svårigheter att använda systemet?</b>
A1	Det har varit en del små problem, men det är det väl med alla systemet, misstänker jag. men jag tror att själva trösklen har varit att vi jobbar mycket med att möta människor och att ha samtal och intervjuer och sånt. Hos alla har väl inte intresset varit att lära sig ett nytt systemet, det gäller att hitta motivation till det hos andra att lära sig det helt enkelt. Du måste lära dig det annars kan man inte jobba. Det är det som har varit lite svajigt, men det är på banan nu kan man säga.
VI	<b>I systemet har ni olika funktioner, det finns en del som kallar screening. Det är alltså att ni kan söka bland de som skickar in CV för att får ut ett visst antal som passar till kravspecifikationen?</b>
A1	Ja, det är lite olika här. Dels kan man i samband att man startar upp en ny rekrytering så kan man lägga till det vi kallar för "Pre-screening questions", dvs frågor som kandidaterna måste svara på för att kunna skicka in sin ansökan. Det kan handla som t ex "Har du arbetat i SAP? ja eller nej!", "Har du jobbat med logistik tidigare, ja eller nej?" Det är ju frågor som vid ett stort antal ansökningar kan hjälpa rekryteraren i att selektera så att säga, det är en modul som vi kallar det, där kan man sortera efter hur folk har svarat helt enkelt. Sen finns ett också en funktion som heter Advanced Search, där man kan söka, det är ju

	<p>egentligen en sökmoter som man kan hitta liknande på LinkedIn t.ex. och liknande sociala medier att man söka keywords, var personen bor, när den var aktiv i vårt system senast och så. Det är ganska bra för man har möjlighet att skicka in en spontanansökan till oss och det är ju någonting som vi jobbar med nu, utveckla hur vi ska.. det är en nyhet nämligen, hur vi ska kunna följa upp det på ett bra sätt och där är den här advanced search jättebra för där kan man hitta de här personerna som har sökt sig aktivt på egen hand till vårt företag.</p>
VI	<b>Du nämnde något om ert abilitytest eller kunskapstest, är det något ni köper in?</b>
A1	Precis, det är en externleverantör som heter SHL som har implementerar sina tester i vårt system helt enkelt kan man säga. Så vi har möjlighet att kunna skicka ut dessa med hjälp av vårt system.
VI	<b>Det mäter då kandidatens kunskaper?</b>
A1	Ja, i olika områden. Vi har lite olika test t ex inductive som handlar om analytiskförmåga, checking, calculation, mechanical test, verbalt test och numerical test. Där har vi också kartlagt vilken typ av tjänster inom vårt företag matchar de här olika testerna. Man skulle aldrig skicka ut ett test om det inte är något relevant. Så här har man också kartlagt globalt vilken typ av tjänster inom företaget som man bedömer relevant för de olika typerna av testerna, och i alla tjänster kanske man inte ens behöver göra något test för det är inte relevant. Det är en bedömning som man måste göra från fall till fall.
VI	<b>Hur tänker ni om verktygens tillförlitlighet / validitet? Följer ni upp och utvärderar hur väl de fungerar? Kan du ge något exempel när du tycker att det fungerat/inte fungerat? Om det inte har fungerat, vad har det berott på?</b>
A1	Ja, precis ett sådan här abilitytest om man ska titta på validiteten där så när vi gjorde om vår rekryteringsprocess så tittade man just på dessa bitarna om validitet och bedömde att personlighetsformulär har mycket lägre validitet än ett sådant här abilitytest vilket gjorde att vi jobbar inte med personlighetsformulär längre, utan att vi arbetar mer med abilitytest. Så att vi har till en viss utsträckning förlitat oss på den forskning som finns när vi uppdaterade vår rekryteringsprocess och sedan själva validiteten i dessa testerna i såg det utgår vi nog, att våra globala kollegor som har någon koll på det, sen har vi här t ex ett checking-test, det handlar om att på kort till ska känna igen, det kommer upp en sifferkod, både siffror och bokstäver och så finns det sex olika alternativ som man ska kolla om det stämmer överens. Man ska vara noggrann och snabb, där hade vi en del undringar ifall det var ett bra test så där har vi undersökt saken lite själva. De som fick bra på testet, var det också dem som gjorde bra ifrån sig på sitt arbete? Där visade sig att det fanns ett visst glapp, vilket gör att vi använder inte just checkingtest så jättemycket, däremot så har vi har märkt dem som får väldigt bra på t ex. numeriska testet eller mekanisktest stämmer väldigt väl överens med den uppfattningen man får under en intervju. Sen är det ju alltid så att ett sådant här test det är liksom här och nu ska du göra det, vilket kan göra att man kan missuppfatta någonting, så det är en pusselbit i hela rekryteringsprocessen, men det är klart att vi funderar över de banorna, men vi utgår ifrån att det har gjorts en bedömning att vi ska använda dessa testerna och vi ifrågasätter inte det jättemycket, men vi är noggranna med vilken typ av test vi använder och så.
VI	<b>Är det någon på ert företag som har bestämt att ni ska använda testerna eller är det från företaget ni hyr in av?</b>
A1	Ja, det är ett beslut som är fattat av vår globala HR-organisation som har någon form av ansvar för vår rekryteringsprocess som har beslutat att implementera dessa testerna, men sen är det upp till var och en rekryterare om hon/han vill använda dem eller inte. Dem



	finns där om man vill.
VI	<b>Du sa någoting om att ni kunde använda er av case, är det någon form av simulering/problemlösning?</b>
A1	Nej, det du beskriver är snarare en beskrivning av de här testerna. Simulering är det inte men om man kolla på det induktiva testet så kommer det upp en massa olika figurer och så är det svar och vitt, "ska det vara en vit eller svart nästa gång?" eller det är en masa trianglar och cirklar och kvadrater och så ska man liksom hitta ett mönster i vilken figur som är nästa och så. Men simuleringsövningar som vi kallar för assessment handlar mer om att man får papper och penna och 45 minuter att förbereda dig inför en övning, som kan antingen vara en presentation eller ett rollspel utifrån den informationen och kopplat tills systemet är mer att man kryssar i vilket man har gjort så det är inget som sker via systemet.
VI	<b>Vi vill gå tillbaka till screening, använder ni er något av sociala medier?</b>
A1	Ja, det gör vi. Vi har det som kallas recruiter license på linkedIn, där vi dels publicerar annonser och där levererar vårt system ,Taleo, en länk. Så även om man använder LinkedIn för att annonsera, så när man sk ansöka så kommer man in i vårt system för att vi vill inte arbeta med olika systemet. Där kan vi också söka efter kandidater och ta kontakt med folk. Det är något vi har börjat göra det senaste året kan man säga, vilket kommer troligtvis bli mer och mer.
VI	<b>Tar ni också kontakt med en kandidat ni hittar eller vill ni bara ha aktiva sökande?</b>
A1	Nä, vi är lite ute efter dessa "passiva" personerna, kan man säga.
VI	<b>Det kan bli en liten typ av headhunting?</b>
A1	Kan man säga, men där får ju också tänka på att vi är ett stort företag, vi har mycket leverantörer och kunder. Vi är lite begränsade med de vi väljer att ta kontakt med. Men absolut det har hänt och jag tror det kommer hända mer i framtiden. För att vi hade en pilot med den här licenser förra året och detta året kör vi vidare och det kommer bli mer och mer. Jag vet att mina kollegor i Singapore t ex jobbar väldigt mycket med LinkedIn, mycket mer än vad vi gör. För att de rekryterar jättemycket just nu.
VI	<b>Är det en kulturell grej, just att man hittar en rätt personer.</b>
A1	Jag vet faktiskt inte. (efter en tystnad) Sen så lämnar vi rekryteringprocessen när vi har liksom underlaget för avtalet färdigt., sen jobbar våra kollegor som skriver avtal, dem är här och dem jobbar i SAP. Vi är inte direkt inblandade där. Vi jobbar ju i och för sig med lönesättning, det kanske jag glömde säga. När vi gör ett draft på offer, då vi ju jobbar visserligen i SAP för att ta fram data kring hur man ligger till lönemässigt i det teamet och så. Men vi jobbar inte jätte mycket i SAP.
VI	<b>Ni jobbar mest som sagt i Taleo?</b>
A1	Ja, som är vårt huvudverktyg.
VI	<b>Har det någon koppling till SAP?</b>
A1	Nja, Jo, Men det handlar om när vi får nyanställda här på företaget och dem kommer med i HR, dvs master-data så har de gjort en länk att man kommer automatiskt med i Taleo för att man som anställd ska kunna söka interna tjänster. Det är det jag vet.

## Bilaga B3 - Intervjuprotokoll Företag B, Informant B1

Vi	<b>Ja om företaget gör.. det bemannings?</b>
B1	Ja alltså det är ju världens största HR-partners vi jobbar ju med rekrytering, bemanning och omställning. Så att bemanningen är en liten del av det vi gör. Vi jobbar lika mycket med rekrytering och coaching och.. men det var det jag skrev i mailet att det finns mycket på vår hemsida där ni gärna får läsa på, där det står allting.
Vi	<b>Men om vi börjar då med vilken roll du har?</b>
B1	Jag jobbar som rekryteringsansvarig på tjänstemannasidan inom bemanning. Vi har det uppdelat så de som jobbar med rekrytering, bemanning och omställning. Man jobbar inte över gränserna utan man jobbar inom ett segment. Jag sitter inom bemanningen och har ansvar för all nyrekrytering av tjänstemän som ska bli anställda av Adecco och sen bli konsulter hos oss.
Vi	<b>Ja</b>
B1	Ansvar och arbetsuppgifter ja det var väl det ungefär? Relation till företagets rekrytering?
Vi	<b>Ja det är mer för att få en bild av vem vi intervjuar liksom och att få veta vad det är du gör, men det kanske du redan har tagit upp att du har ansvar för att..</b>
B1	Ja för rekrytering, jag rekryterar tjänstemän, sen rekrytering av vanlig rekrytering direkt till företag det har jag ju inte jag om.
Vi	<b>Nej</b>
B1	Men det är ju klart att man inte riktigt vet om man inte är inne i någon annans ansvar.
Vi	<b>Du har ansvar för att anställa åt Adecco?</b>
B1	Ja konsulter. Det är väldigt väldigt stor skillnad på att jobba med bemanning eller att jobba med direktrekrytering, det är väldigt olika processer och olika tid som det tar att anlita. Men jag jobbar med bemanning.
Vi	<b>Hur ser er rekryteringsprocess ut?</b>
B1	Av våra kunder så får vi ju in, ett krav på vad de behöver och vad de behöver för resurs så åker vi ut och tar en kravprofil där vi tar reda på allting vad de vill ha för, vad det är för tjänst vad det ska vara för slags konsulter och när de ska börja/period och den biten. Sen lägger jag ut annons och screenar i våra system så söker jag i våra system på Arbetsförmedlingen och på Monster som vi har samarbete med. Sen intervjuar jag olika många beroende på hur tjänsten är och hur många som söker. Sen så är det presentation hos kund sen efter det så tas det referenser, tas hos brottsregister och kreditupplysning sen så anställs man i så fall hos Adecco om det är så att det bli aktuellt
Vi	<b>Och de du tar till intervjuer är de som kommer fram med hjälp av screening?</b>
B1	Ja eller att man söker en tjänst
Vi	<b>Eller man söker?</b>
B1	Ja, man söker eller är det så att jag behöver ha fler kandidater så tittar jag igenom systemet. Men jag brukar alltid titta igenom vårt system och se de som registrerat sig innan. Man får också matchmail när jag lägger ut så att man ska kunna söka de man är intresserad av. Men vi jobbar inte med search på det sättet. Jag ringer inte upp folk som sitter på befintliga tjänster och headhuntar dem hit. Utan det ska vara ett aktivt val, det är ju också en annan process. Det finns ju bolag som bara jobbar med search som bara jobbar med det, det brukar vara så kallade höga tjänster
Vi	<b>Ja vi har ju haft en gått igenom teorier om hur processer ser ut, den liknar väldigt många</b>
B1	Ja vi har ju ungefär samma processer, det skiljer sig inte jättemycket. Det beror väl lite på i

	vilken ordning man tar det i, sen så hur djupgående intervjuer är och den biten. Men vi är ISO-certifierade på hela vår process satt den ska vara kvalitetssäkrad på alla håll
Vi	<b>Vad innebär det att den är ISO-certifierad?</b>
B1	Ja de är att den innehåller viss djupintervjuer, att referenstagnig och att det följer en standardiserad.. Ja att den följer en process som är kollad, kvalitetssäkrad från andra håll mer än att vi själva har gjort den och det är vi väldigt stolta över, jag tror att vi har en ganska gedigen process på de kandidaterna vi tar in, vi är noggranna med det.
Vi	<b>Ja det är väl mer headhunting som gör att det blir annorlunda</b>
B1	Ja. alltså på ett sätt headhunting det ju en helt.. det är ju väldigt annorlunda att jobba med headhunting. Det är en helt annan säljstrategi, då ska du få folk som sitter kanske på en väldigt bra tjänst att vilja byta och det.. jag jobbar ju med, de flesta som jag jobbar med har ju inte arbete idag. I och med att uthyrningen där ska man ha börjat igår. Kunden är inte så.. har inte så bra framförhållning oftast, då kan man inte sitta på tre månaders uppsägning. Oftast. Jag jobbar ju med folk som är arbetslösa och då behöver jag inte sälja in så mycket på det sättet att det ska flytta på sig på samma sätt. Satt det jag menar vi har inte search alls. Vi har en tror jag på hela Adecco, en tjej som sitter i sthlm som jobbar med det, kan inte svära på men.
Vi	<b>Det glömde jag fråga om. Är det någon speciell typ av tjänster ni liksom?</b>
B1	Alltså Adecco, det ser ni på hemsidan, vi har olika affärsområden. Här nere har vi alla. Vård jobbar vi inte med här nere, utan det jobbar man med i Stockholm, annars har vi alla affärsområden. Så jag har ju allt på tjänstemannasidan så jag har ju ganska brett med tjänster som jag ansvar för. Det kan vara allt från att rekrytera en verksamhetschef till Skånes djupark och sen löneadministratörer och sen systemvetare, mjukvaruutvecklare, det är väldigt väldigt brett på vad det är som kommer in. Vad var nästa?
Vi	<b>Nu kommer vi in på det vi huvudsakligen är här för. Det är verktyg vi undrar, vill gå in på. Då kan väl du börja med att berätta din åsikt? Ni använder väl något sorts IT-verktyg?</b>
B1	Ja vi har ju ett system där vi kör all vår rekrytering och bemanning i samma system
Vi	<b>Ja vi kan ju börja med din åsikt då kanske</b>
B1	Om våra verktyg?
Vi	<b>Ja, vad du tycker om IT-verktygen</b>
B1	Ja jag tycker att de är jättebra vi har precis fått ett nytt system som är toppen.
Vi	<b>Vad heter systemet?</b>
B1	ZeroLime
Vi	<b>Hur stavas det?</b>
B1	Z. Zero och så Lime som frukten. Och så har vi ju ett CRM-system som heter S2000 jag vet inte om det är något hemmabygge eller om det är leverantör. Det, och så kan det ju vara så att vi är inne i system när jag ibland hjälper till på rekryteringen då är jag ju inne i vår kunds system. Det jag jobbar mest med heter ZeroLime
Vi	<b>Och det innehåller typ så Screeningverktyg och så?</b>
B1	Alltså det är där man söker. Söker du en tjänst så, hela vår databas, alla våra kandidater ligger där så söker du en tjänst så kommer du in i det systemet
Vi	<b>De verktygen ni har, hur tycker ni att de stödjer själva rekryteringsprocessen?</b>
B1	De e jättebra, de är jättetydliga och fungerar hur bra som helst
Vi	<b>Det finns inga nackdelar?</b>
B1	Nej alltså det är väldigt nytt och det utvecklades precis från att.. det är klart att det finns smågrejer i det som kan ha ändrat på men det är ju utifrån vad jag tycker och hur jag

	flyttar. Men annars det är väldigt tydligt och man får bra överblick i det och det är lätt för kandidaten att söka och man kan få in mycket information. Vi skickar ju våra kandidatprofiler via vårt system också . Man kan spela in filmer och man kan göra det mesta. Om ni går och registrerar ert eget CV, så kan ni se hur det ser ut.
Vi	<b>Jag tror att jag har gjort det på Adecco faktiskt</b>
B1	Vi bytte nu system i december, Men går ni in och registrera ert eget CV så ser ni kommer ni i det verktygen som jag har. Sen så har jag ju en annan vy när jag loggar in på min egen för då har jag ju mina tjänster så kan jag gå in där man söker hur många som har sökt och såhär. Det är ganska likt, det är samma utformning.
Vi	<b>Är det bara för själva screeningen, så att säga att man plockar ut kandidater, eller har ni även intervjuunderlag eller stöd för intervjuer och liknande?</b>
B1	Alltså man skriver ju in. Vad tänker du på underlag? Alltså vi har ju våra processer Jag skriver ju för hand när jag intervjuar jag sitter inte och skriver i en dator, det skriver jag ju inte in i datorn heller. Mer än att man har varit på intervju, om man gått vidare i processen, sånt finns där eller finns anteckningar. Men jag skriver ju aldrig in hel intervju. Jag har så mycket intervjuer så det finns inte tid till det att skriva in det men allting sånt sparas. Har man varit på intervju här så finns ens handlingar, det finns ju regler på hur länge man måste spara det så vi har ju ett arkiv här nere som det finns många kandidater i. Jag har koll på när folk har varit här absolut, men allt finns inte datoriserat. I vårt förra system kunde man skriva in lite, då kunde man skriva små anteckningar och såhär men det gör vi i inte
Vi	<b>Du tycker inte att det är nödvändigt att man sparar den typen av information, eller?</b>
B1	Jo alltså jag har ju det i pappersformat men inte att jag behöver skriva. Det går inte riktigt att administrera det då får man ha folk som sitter på heltid som bara skriver intervjuer, i och med att en intervju kan ta en timme. Sen sitta och renskriva det, det tar väldigt väldigt lång tid. Sen om det skulle vara någonting så står det ju i systemet att de varit på intervju hos mig så undrar någon annan.. här nere är det ju ingen annan, det kommer ju bara till mig. Så ska man in i Malmö eller Lund så går man ju via mig. Är det någon i Stockholm som behöver information så ser de att de har varit hos mig. Det registreras så kan de ringa mig i så fall så kan jag ju ta fram mina papper så kan, så gör vi ju ibland. Om det är så att det är någon kandidat som vill flytta ner från Stockholm då har jag ju kontakt med hennes ansvarig däruppe, sån information byter vi.
Vi	<b>Då kan man ju säga att screeningverktyg, den funktionen finns i systemet?</b>
B1	Ja allt sånt jag sitter ju bara i det systemet. Jag lägger ut annonser via samma system och jag kan.. allting finns i ett
Vi	<b>Ifall det finns en befattning som kräver en viss kompetens, hur hanterar ni? Använder ni personlighetstest, kunskapstest eller sånt?</b>
B1	Ja vi har ju tester också. Jag har två tester inom uthyrningen, två lättare test men det gör jag ju inte via it-verktyget
Vi	<b>Är det papper och penna då eller?</b>
B1	Ja, alltså det är ju ett annat företag som vi köper in tjänster från. Så skickar man en länk, så det är inte vårt system.
Vi	<b>Men det görs via datorn?</b>
B1	Ja det skickas ut länkar till företag eller till kandidaterna och sen fyller man i det så kommer resultatet tillbaka till mig. Det gör vi inte jättemycket på bemanning. Ibland gör vi det, det beror på vilka tjänster det är vad vi har för.. vissa kunder har vi vissa avtal med att det ska innehålla vissa fler grejer i processen, man får betala mer. Men på uthyrning så har

	man ju alltid tester, för där betalar man betydligt mer för en process och där ska man ju rekrytera in någon till ett bolag. Så där är alltid personlighetstest.
Vi	<b>Är det bara för att få ut den perfekta personen?</b>
B1	Ja alltså det är för att säkerställa, säkerställa en person. På de testerna är det alltid återkoppling också. Det finns ju hur många personlighetstester som helst och vissa återkoppalar man ju för att man ska ha en diskussion kring dem och andra så är det bara att man får en siffra. Gör man kapacitetstest eller logiskt tänkande så diskuterar man ju inte riktigt resultatet, utan då har du ju hamnat där. Då har man ju gjort ett test om hur logisk du är när du fyller i rutor, det kan man ju inte diskutera sig ifrån, tyvärr, resultatet. Men andra grejer, kan du ju absolut.. Finns ju oftast kanske anledningar till att man svarat på ett visst sätt. Som inte alltid påverkar arbetssituationen.
Vi	<b>Jag skulle vilja gå tillbaka till det här med screeningen. Så om ni vill annonsera till exempel, du i skriver en annons i ert system, publiceras det på, var publiceras annonsen, är det kopplat så att det publiceras på flera andra platser också?</b>
B1	Ja, Monster, arbetsförmedlingen och vårt system som vi har direkt kopplat till det systemet. Innan fick vi lägga in det manuellt men det gör vi inte i det nya, då lade jag in i de andra egna systemen. Men nu kör vi på dem tre, sen så alla andra ställen som annonserna kommer ut är för att de ställen kopierar från de andra sidorna. Jag lägger aldrig aktivt annat på nån annan mer än de tre, så de kan ju ploppa upp på alla ställen för att de många andra.. men det är Monster, Arbetsförmedlingen och vår sida som jag aktivt publicerar på
Vi	<b>Det är ju ungefär samma sak men simuleringsverktyg använder ni inte? Alltså typ ni simulerar till exempel när ni ska anställa till en position så finns det ett simuleringstest på datorn?</b>
B1	Vad tänker du med simuleringstest?
Vi	<b>Alltså typ, simulering är att man får ett verklighetstroende uppdrag i datorn, alltså situations så kallat test, problemlösning och sånt</b>
B1	Nej, alltså uthyrningen, om man säger... om man pratar rekryteringen kanske tar 7 veckor att rekrytera en person. Jag pratar max 7 dagar från det att jag fått ett uppdrag till att kandidaten ska sitta hos kunden. Så det är en helt annan, det hinner man inte. Och nu när jag hade en receptionstjänst ute hade jag 250 stycken sökanden på fyra dygn så det är mkt folk att gå igenom, det ska gå snabbt. Något sånt hinner man inte utforma till varje tjänst. Jag har mellan 10 och 25 tjänster igång samtidigt.
Vi	<b>Så när du får så många sökanden, hur hanterar ni det?</b>
B1	Alltså jag tittar ju igenom alla. Men i och med att vi alltid har löpanden processer så går det ju ganska snabbt, så man måste ju alltid söka tjänsten de första dagarna för att man ska kunna hinna vara med. För sen så har jag ju gått vidare och hittat kandidater. Därför måste man skilja på rekrytering och uthyrning, det tänks väldigt olika. Rekrytering har man ute annonsen 2 veckor, väntar tills alla har sökt de här två veckorna, sen börjar man. Jag börjar 10 min efter att annonsen har lagts ut, så jag kollar igenom alla liksom löpande hela tiden. Så det är lite annorlunda att jobba med, det är svårt att gå från den ena till den andra
Vi	<b>Men använder ni samma system till både rekrytering och uthyrning?</b>
B1	Ja, innan gjorde vi inte det men nu gör vi det
Vi	<b>Används de på olika sätt?</b>
B1	Nej det gör dem inte. Det är mer att jag kollar igenom mina ansökningar direkt, de andra väntar. Annars så gör vi annonser på exakt samma sätt
Vi	<b>Söker ni med nyckelord eller är det att du verkligen kollar igenom alla?</b>

B1	Jag kollar alltid igenom alla. Jag ser det som att har man lagt ner energi på att söka en tjänst så är det mitt jobb att faktiskt kolla igenom alla CVn. Sen att man kanske inte går vidare,.. Men sen, jag kan ju lägga folk som är intressanta ändå fast det presenteras kandidater två dar innan. Då kan det vara så att det kommer in en liknande tjänst dan efter och då lägger jag kanske inte ut en annons till, utan då tar jag ju de som har sökt. Så det kan ju vara så att du söker en tjänst men vara aktuell för en annan som är liknande. Vad var frågan, om vi använder samma?
Vi	<b>Jo det var den</b>
B1	Jo, men det gör vi för att vi ska ha alla kandidater i samma system så man inte ska behöva registrera sig i två olika. Det var lite meck med det innan
Vi	<b>Det måste ta tid att kolla igenom alla manuellt?</b>
B1	Det tar tid. Men man lägger ungefär kanske 15 sekunder på ett CV
Vi	<b>Men det går snabbt? De är standardiserade alla väl?</b>
B1	Ja men det spelar inte så stor, alltså att de ser likadana ut? Nja, det finns väldigt bredd, väldig vidd på hur CVn ser ut
Vi	<b>Ja, du kollar på CVn som är bifogade?</b>
Bi	Jaja, det är inte så många som fyller så som man ska fylla i i systemet. Alla bifogar CV
Vi	<b>Men hade du föredragit om du hade haft mer struktur på det?</b>
B1	Nej det spelar inte så stor roll, jag läser ju texten liksom
Vi	<b>För systemet hade det nog spelat roll, om det, eller det är lättare för att system att kolla igenom ett standardiserat, nej det kanske det inte är</b>
B1	Om jag har förstått det, när jag söker på sökord söker i dokumentet så det spelar nog inte så stor roll hur de ser ut. Men det är ju bättre för kandidatenra om de har skrivit så mycket som möjligt för då hittar ju vi dem
Vi	<b>Men sitter du också i princip och letar efter nyckelord eller vad man ska säga?</b>
B1	Ja men det gör jag ju absolut. Kunden har ju satt upp ett krav. Ska de kunna det här systemet måste de ju ha det systemet, har du inte det så är du ju inte kvalificerad för tjänsten. Ska du ha suttit i reception eller jobbat med ekonomi, är du inte ekonomiassistent eller ekonom över huvud taget och söker en tjänst så är du ju inte kvalificerad. Det går ju relativt snabbt att se. Sen är det ju svårare med såna här tjänster som jag har nu när man ska vara service minded och kunna engelska. Då tar det ju betydligt längre tid att kolla igenom, för då måste du ju analysera vad de haft för tjänster på ett helt annat sätt och vad det har inneburit, vad de verkligen har gjort
Vi	<b>Och det vill du göra manuellt för att få en bättre bild?</b>
B1	Jag måste göra det manuellt, det går inte att göra annars. När jag söker folk i systemet så kommer det upp ett urval men jag måste ju fortfarande kolla igenom alla deras CVn
Vi	<b>Så det urvalet kollar du igenom?</b>
B1	Ja jag måste, alltså jag kan inte söka bland de som har sökt och skriva reception för det går inte att sortera det på det sättet.
Vi	<b>Det är nog många som skriver att de har den kunskapen</b>
B1	Jo men det är ju jättemånga som har jobbat i reception ju. Men man måste kolla igenom alla. Så är det nog med alla system. Det är fel att ha ett sånt system också. Man ska kolla på folks CVn och deras ansökningshandlingar
Vi	<b>Då har det kanske lite koppling till vår nästa fråga. Ni köper ju in vissa av testerna. Hur ser ni på tillförlitligheten och validiteten i dem?</b>
B1	Alltså testerna är ju testade på.. de funkar ju. Det är företag som sitter och har jobbat med det alltid som säljer tester till många olika bolag. Man bli ju certifierad i de här

	testverktygen och de använder man ju. Det återkommer ju de typerna, så de är ju absolut testat. Jag var skeptisk till början, personlighetstest, men har man suttit och gjort ett antal så inser man att de är jäkligt tillförlitliga. Man kan inte lura ett test för att svara så som man tror att man ska svara för att det är så pass många frågor så man åker dit ändå. Ens personlighet kommer igenom ganska..
Vi	<b>Det finns teorier om att man skulle kunna lura ett personlighetstest, hur ser du på det?</b>
B1	Alltså rent tekniskt så tänker man ju så att man ska kunna svara så som jag tror att du ska svara. Men svarar du på tillräckligt många frågor under tillräckligt lång tid, så efterhand blir det så som du själv är. Sen så är väldigt många frågor lika fast de är ändå inte riktigt och så är det svårt att avgöra vilken ska vara. Men då när du inte riktigt kan avgöra vilket så svarar du så som du själv är. Har du 300 frågor så kommer det..
Vi	<b>Är det 300 frågor?</b>
B1	Ja på några är det det. Sen så är det mer eller mindre och, det beror helt på vad det är för sorts test och vad du ska ta fram för någonting, men jag tror att på de stora sitter du och svarar på 300 påståenden
Vi	<b>Brukar ni diskutera personlighetstesterna?</b>
B1	Ja, det var det jag sa innan, att vissa måste man diskutera. Vissa är utformade på så sätt att det ska vara en diskussion kring svaren. Vissa som jag har så får man inte diskutera. Jag har två tester, ett som är förväntad servicegrad, hur service minded man är, och det andra är om man har kontraproduktivt beteende, liksom man tenderar att sno, ta på arbetsplatsen, komma för sent och lite sånt. De återkopplar man inte, för där har du ju svarat på frågor. Där kan det vara en sån fråga som "du ser ett barn tappa en glass, vad gör du då?" alltså lite typ såna frågor, det kan man ju inte diskutera.
Vi	<b>Skrattar, näe men hehe</b>
B1	Näe men "du går därifrån" eller gör... Det är många såna typer av frågor
Vi	<b>Men det beror ju också på vilken situation, om det är ens</b>
B1	Jo men om det kommer upp såna frågor tillräckliga många gånger
Vi	<b>Jaha, det är väldigt många sådana frågor?</b>
B1	Som är liknande till samma sätt. Det kommer ju inte bara en sån fråga. Kommer det tillräckligt många frågor så kommer det fram vad man skulle ha gjort. Då kommer man in på en skala och det brukar vara så att man ska ligga på en normalfördelningskurva. Vad är det, ungefär 67 % av Sveriges befolkning, det är en ganska bred skala ändå, 67 % av Sveriges befolkning är ganska mycket folk, då ska man hamna inom en normal för att man ska..
Vi	<b>Sällas man bort pga av personlighetstesterna ibland, att man liksom?</b>
B1	Alltså det beror ju på, jag använder det ju inte jättemycket. Men i vissa, när jag har väldigt många sökanden och vi har sökt det och man får noll på ett kontraproduktivt beteende, alltså man tenderar att ha absolut jättehöga tendenser till att inte sköta sig och man inte har ett klockrent CV så kanske man inte går vidare i första steget. Men jag har ju tagit vidare folk som har ett väldigt bra CV men som kanske har precis under för det är ju inte alltid det stämmer överrens
Vi	<b>Är det för att du vill kunna träffa personen Face-to-face?</b>
B1	Ja, för eftersom man inte har diskuterat det, det är ett enklare typ av test. Men om man kör till exempel ett OPQ, det är ett personlighetstest, det kör ju rekryterarna, där finns det ju folk som har hamnat på ett håll som kunden kanske inte vill att deras medarbetare ska vara. Sen behöver det ju inte vara något fel på den människan, det kan vara en hur bra person

	som helst men man kanske inte har den personligheten som passar in i den gruppen där man ska vara på en arbetsplats. Man ska ha vissa personlighetsdrag som gör att man ska passa för en viss typ av tjänst. Men det vet jag inte om de har tagit bort några eller hur de använder det verktyget
Vi	<b>Kan du ge exempel på när det fungerat eller inte fungerat? Om vi fokuserar på när det inte har fungerat.</b>
B1	Alltså tester?
Vi	<b>Ja då verktygen</b>
B1	Alltså tester är ju en väldigt liten del av mitt jobb egentligen. Det är ett IT-verktyg som inte jag köper in egentligen. Jag tycker att det fungerar bra absolut. Det är ett komplement till vår rekryteringsprocess när man har gjort en djupintervju och man ska ta vidare folk och man har folk som är lika så är det ju absolut ett bra verktyg att använda
Vi	<b>Men annars är det intervjuer som spelar väldigt stor roll?</b>
B1	Jaja, jag har ju djupintervjuer med allihopa. Telefonintervjuer och djupintervjuer och sen så två referenser. Alltihop ska ju vara sammanhängande
Vi	<b>Hur länge har du arbetat med detta?</b>
B1	Jag började augusti 2011. Då började jag som rekryteringsansvar så då jobbade jag lite mot rekryteringen
Vi	<b>Är det något verktyg du har stött på som du har tänkt att det här kanske skulle fungera att ha med i processen?</b>
B1	Alltså näe, jag har ju inte jobbat med rekrytering innan och man stöter inte på såna verktyg ute, ni tänker utanför?
Vi	<b>Ja som ni inte använder er av? Vi har ju suttit och kollat ganska mycket på nya verktyg som använder kanske... det har lite mer med headhunting att göra, kanske använda LinkedIn och liknande?</b>
B1	Jaha. Alltså LinkedIn är jag ju inne på ganska mkt, men det är väl mer att folk headhuntar.. eller söker upp mig, jag har ju mkt folk som vill va kontaktad, alltså vara länkad till en. Och ibland har jag ju hittat någon om vi har väldigt svåra tjänster, så absolut ibland kan jag ju kanske gå in och rekommendera någon att titta på den här tjänsten är du kanske intresserad av, men annars använder jag inte jättemycket av det
Vi	<b>Men då är det så att du försöker.. det är inte direkt headhunting utan du bara liksom tipsar om att här en tjänst som ser ut såhär</b>
B1	Ja man kan tipsa om någonting eller så
Vi	<b>Den frågan kan ju kanske vara lite mer anpassad till de som arbetat lite längre inom.. som varit med om utvecklingen av IT och sånt?</b>
B1	Ja, alltså om vi har haft några andra system här innan?
Vi	<b>Ja du sade att du hade haft det innan?</b>
B1	Ja, vi har ju haft andra system innan men om man jobbat här längre så hade man ju suttit i samma system ändå. (Paus) Alltså, headhunting de som man kanske rekommenderar via LinkedIn, det är ju folk som sitter utan arbete i så fall. Headhunting ser jag ju mer om man tar folk från tjänster, alltså man flyttar på folk. Det är mer att man söker..
Vi	<b>Det är ju sällan man headhuntar en som är arbetslös</b>
B1	Näe det är ju mer att man rekommenderar, för jag kan ju få hjälp av arbetsförmedlingen också när jag ringer och säger: jag har den här tjänsten har ni några, då får jag ju ett gäng CVn och så ringer jag ju upp dem. Men jag skulle inte säga att jag headhuntar från Arbetsförmedlingen. Så det är ju inte riktigt samma process och det är ju inte så riktigt
Vi	<b>Jag tror att jag kan ställa en som vi inte skrivit upp. Om du skulle vara utan.. om det</b>



	<b>skulle vara oldschool alltså att man bara hade pappersCVn och allting sånt här, hur tror du att det hade sett ut då? Om du jämför med att använda det här systemet?</b>
B1	Alltså det hade nog varit jäkligt jobbigt. Det var inte så många år sedan man hade det. Jag får ju CV på papper ibland och det funkar inte. Jag har igång så många tjänster som man har igång, sen kommer... tänk att det kommer 250 brev till mig bara på receptionstjänsten och så kommer det 100 på den andra och så har jag igång 15 såna. Jag hade ju suttit såhär (gestikulerar), sen ska allting det här sparas och öppnas. Jag hade ju haft så mkt papper här så jag inte hade vetat var jag skulle ta vägen,.. jag tror.. då hade man fått ha mkt mer folk på ett helt annat arkiv, det är svårt. Det är smidigt att ha det i datorn, jag kan ju sitta hemma och läsa CVn, slipper öppna post. Det kommer ju brev lite då och då, folk som skickar in via papper, folk som inte tycker det är så roligt med datorn.
Vi	<b>Det är väl mest de äldre?</b>
B1	Ja och det är också ett bevis på att.. många tjänster krävs att man har en dator speciellt på tjänstemannasidan där är det väldigt ovanligt att man klarar sig utan dator
Vi	<b>Ja, vi har ju känt lite så när vi har läst fördelar och nackdelar om att automatisera rekryteringsprocessen, i lite artiklar från 2002 så står det liksom att alla inte använder dator eller har inte tillgång till internet</b>
B1	Ja men 2002 kom det säkert mycket
Vi	<b>Ja, precis, men nu känns det inte riktigt aktuellt för att.. åtminstone inte i Sverige</b>
B1	Näe. Man har ju tillgång och är det så att man inte har dator hemma så finns det ju på arbetsförmedlingen, så de tillgår ju alltid om man söker jobb så får man ju sitta där och få hjälp med det. Dator finns ju alltid. Jag tror till och med att man kan få betalt internet som jobbsökanden, eller det ingår i minimibeloppet, så ingår det att man ska ha råd med ett internet, att man har räknat med allt sånt.
Vi	<b>Men du ser det mer som ett effektivt sätt att?</b>
B1	Ja det är jättesmidigt. I mitt system också så.. när alla söker så kommer man in i ruta ett så flyttar jag det till intressant, ej intressant, presenterad för kund, kommer på intervju, så jag flyttar ju alla i steg så så jag kan se precis var folk är. Så har jag ju alla tjänster efter varandra på rad så jag kan kolla liksom, jag har två personer på intervju där och så är det några som.. Jag kan ju följa och se hela processen framför mig och ha alla samlade. Hade jag haft det i pappersformat så, nu gillar jag ju att ha mkt papper också så jag har ju sorterat.. jag har ju allting i högar bredvid de som är aktuella. Men alla de 130 som inte är aktuella till exempel på receptionstjänsten, de finns ju inte i pappersformat på det sättet. Rekrytering kanske man kör ut alla, men det är oftast inte lika många sökanden. Är det så många sökanden så är det miljö, väldigt bra för miljön också att vi inte kör ut allting. Jag tror det är smidigt att köra i datorn, tror de flesta tycker det
Vi	<b>Tror du att det ökar kvalitén också på kandidaterna?</b>
B1	Vet faktiskt inte riktigt, om man kanske skickat in samma handlingar via post..
Vi	<b>Du får ju fram mycket fler med hjälp av databasen</b>
B1	Ja, annars får man ju spara dem ja och börja bläddra. Så man får ju sortera upp dem på yrke och då gör ju jag en avvägning, då är det ju jag som bestämmer vilket yrke de ska passa in i egentligen. Om man kör det via systemet kan jag ju söka: har du haft jobb inom fyra olika branscher och skulle jag sortera det pappervis kan jag ju inte sortera in det i fyra branscher då tar jag där jag tror att du mest har jobbat. Systemet kan ju söka på ett helt annat sätt, det blir smidigt. Vi har en kandidat som har jobbat med ekonomi i SAP så söker jag det. Söker jag att de ska bo i Skåne, vill kunden helst att de ska bo i Trelleborg för att kunden sitter där då ska de bo i Trelleborg. Då får jag ut ett urval de har jobbat med

	ekonomi, suttit i SAP bor i Trelleborg då tar det inte många sekunder att få fram det. Det är faktiskt väldigt bra
--	--

## Bilaga B4 - Intervjuprotokoll Företag C, Informant C1

Vi	<b>Kan du berätta lite vad ni gör här på Företag C?</b>
C1	<p>Ja absolut vi är ett bemanningsföretag inom IT från början men nu även ekonomi/administration. Har funnits i Sverige sedan 2007, startade här i Malmö 2008. Ett bemanningsföretag innebär ju då att man blir anställd av oss och sen så arbetar man på plats hos någon av våra kunder. Så här inne hos oss så jobbar vi på innersidan så att säga med rekrytering och försäljning och träffa kunder. Vi är konsultchefer för dem då när de är ute på sina uppdrag. Men i övrigt så har vi inte personal här inne utan de sitter ute hos våra kunder i uppdrag hela tiden. När de inte har uppdrag, när de är mellan uppdrag och sådär så sitter de här inne hos oss och studerar. Så att på IT-sidan till exempel finns det rätt mkt olika certifieringar och sådär som man kan ta, som vi erbjuder då och bekostar och så under tiden som de inte har uppdrag så de kompetensutvecklar sig den tiden.</p> <p>Jag har varit med sedan vi startade i Malmö 2008. Byggt upp, från början var det ju inga som visste vilka vi var eller vad vi gjorde så det var ju bara att lyfta telefonen och ringa. Vi började med att anställa folk då så att vi hade folk som vi kunde skicka ut och sådär. Nu har jag nyligen kommit tillbaka från föräldraledighet, jag började i februari igen, så är jag lite ringrostig så är det därför. Vi har delade roller allihopa här, så vi jobbar både med rekryteringen och med försäljningen så att jag både sitter och intervjuar folk och är ute på företag och träffar dem och sköter den biten med konsulter, att man är ansvarig för de konsulter som man har ute i sina uppdrag då. Det var kort om oss.</p>
Vi	<b>Kan du berätta lite mer om din roll på företaget?</b>
C1	Jag är ansvarig för Malmöregionen för det här kontoret, så egentligen allt som händer här är jag ytterst ansvarig för. Jag jobbar också dagligen med både rekrytering och försäljning, dock så är jag inblandad i en del andra saker. Jag sitter med i ledningsgruppen och jobbar med budget och den typen av processer också, så att de andra jobbar ju mer med rekrytering och försäljning än vad jag hinner göra eftersom jag har andra saker också
Vi	<b>Mer administrativa?</b>
C1	Ja men precis, lite så. Men eftersom jag varit med från början, när jag startade 2008 så hade vi ingen regionchef här i Malmö utan då var det våran vd i sthlm som tog det ansvaret så att jag har jobbat med de här bitarna hela tiden. Sen var det 2010 som vi gjorde om så jag blev regionchef
Vi	<b>Så du har jobbat med lite blandade saker från starten då 2008?</b>
C1	Ja, det som vi gör här det är ju just rekrytering, försäljning, konsultchef så det är ju de bitarna jag har jobbat med hela tiden. Men 2010 så blev jag även ansvarig för regionen vilken innebär att jag har fått ytterligare områden som jag ansvarar för och som jag är delaktig i.
Vi	<b>Vi riktar oss ju mer in på rekrytering? Skulle du kunna berätta lite om hur er rekryteringsprocess ser ut?</b>
C1	I och med att vi är ett bemanningsföretag så hanterar vi ju väldigt många ansökningar och vi anställer mycket människor också. Antingen så kan man spontanansöka till oss, alla våra ansökningar går in i vår portal eller vårt system eller så kan man söka specifika tjänster. Är det specifik tjänst man söker så finns det en ansvarig för den tjänsten och då går man igenom hela tiden löpande vilka ansökningar som kommer in och tittar utifrån de kriterierna som finns för just den tjänsten hur väl man uppfyller det då. Om det inte alls är intressant så skickar vi ett automatiskt mail att man inte har Vi gått vidare i den processen. Går man vidare så bjuder vi in till en första intervju som är här på kontoret och då är det den som är ansvarig för den tjänsten som har den intervjun. Där tittar vi ju naturligtvis på

	<p>vad man har gjort då i sitt CV tidigare osv, den sociala biten är naturligtvis också jätteviktigt.</p> <p>Vi gör inga typer av färdighetstester och kompetenstester normalt sett i den första intervjun. Vi har verktyg för att göra det men det brukar i så fall komma senare. I den första intervjun så stämmer vi av hur väl man matchar dem krav som ställs som person och i vårt fall också om man kan tänka sig att pendla eftersom vi har uppdrag på olika orter och sådär. Vi frågar också efter referenser och löneförväntan och de bitarna så att de stämmer överrens. Sen så får ju den personen gå hem och fundera på det som vi har pratat om och vi funderar och stämmer av tillsammans hur väl det matchar. I det läget beroende på hur pass intressant det är kan det vara så att vi tar referenser som vi bad om då i första mötet och återkommer där i så fall och tar en andra intervju eller så kanske man tar en andra intervju direkt och väntar med referenserna lite beroende på vad det är för profil och hur läget ser ut.</p> <p>Eller så går man inte vidare och ringer vi och meddelar det att man inte går vidare i den processen. Ibland är det väldigt bråttom men oftast alltid så tar man ju två intervjuer och helst vill vi då att man ska träffa två olika personer här hos oss så att det är två personer som har intryck av kandidaten. Vi tar alltid två referenser som man kan ringa till, det kan vara antingen efter första eller andra intervjun. Ganska sällan gör vi färdighetstester, det är oftast om det är någonting speciellt. Om det kanske är en väldigt junior person som inte har kanske så mycket referenser eller så mkt att säga så man vet hur kompetensen ser ut. Då finns det olika verktyg som vi kan använda då för att göra kunskapstester eller om det är någon kanske väldigt specifik kompetens som är ett krav som man vill testa så kan man göra det också. Annars så litat vi ju på bedömningen som man får här på intervjun och referenserna. Om man har gjort en spontanansökan till oss så är det ju egentligen i princip samma process bara det att vi går in och scannar av dem löpande då.</p>
Vi	<b>Det är väl så att ni försöker matcha dem mot specifika uppdrag?</b>
C1	Ja så är det också absolut. Dels så anställer vi proaktivt. Det vill säga vi hittar personer i de här processerna som vi tror på som matchar den typen av uppdrag som vi har och då kan man anställa dem utan att man har ett färdigt uppdrag och sen matchar vi dem då ut mot våra kunder. Eller så har man gjort sina intervjuer här hos oss, vi har en kund som är intresserad och då blir det ju ytterligare ett steg i rekryteringsprocessen där man ska gå ut och ha intervju hos kunden och vänta på den bedömningen då för att i så fall få en anställning för ett specifikt projekt. Så kan det också vara
Vi	<b>Men ni anställer då åt er själva som ni hyr ut eller ni anställer åt dem?</b>
C1	Normalt sätt så anställer vi här hos oss om vi tillsvidareanställer så vi vill ha tillsvidareanställd personal, så när ett uppdrag tar slut så hittar vi nya uppdrag åt den personen. I vissa specifika fall om kunden ber om det så kan vi göra en vad vi kallar då en direktrekrytering, det vill säga vi förmedlar alltihop men den blir anställd direkt hos vår kund. Då är det ju inte vi som skriver anställningsavtal och sådär, utan då tar ju vi en avgift mot kunden för att vi har hittat den här personen. Det kan ju vara så att kunden i det fallet, oftast då om det är en rekrytering, har krav på att vi ska göra personlighetstester då och olika färdighetstester - oftast personlighetstester. Då har vi så att vi kan göra det. Jag och en person till här på kontoret är certifierade i Cute om ni känner till deras tester?
Vi	<b>Nej, hur stavas det?</b>
C1	Cute-E, de kallar sig cute. Det är en leverantör av såna här personlighets- och färdighetstester. Det finns ju flera andra också. Men de har hela den skalan, de flesta personlighetstester är ganska lika varandra. det är ungefär samma typ av resultat som man

	får fram, så de har vi så att vi kan göra. Oftast så är det då för att kunden har det som krav och då kanske man gör det på slutkandidaterna inför en rekrytering eller kan man göra olika typer av färdighetstester och det är egentligen inom alla typer av områden. Inom IT har vi någonting som heter brain(ohörbart) där kan man göra olika typer av färdighetstester till exempel utveckling och så också. Jag vet inte om ni känner till det?
Vi	<b>Näe...</b>
C1	Det har vi använt ibland om man tittar på nyutexaminerade utvecklare till exempel, så är det väldigt svårt att säga var ligger egentligen den här kompetensen och då gör vi det snarare för att övertyga en kund om man får väldigt bra resultat på det så kan man visa att man kan faktiskt det här utvecklingsspråket till exempel. Så det händer men det är mera sällan.
Vi	<b>Vad tycker du om att använda IT-verktyg i rekryteringsprocessen? Så här spontant?</b>
C1	Ja alltså för oss är det ju nödvändigt att använda, det är en stor hjälp för oss att använda den här portalen som vi gör då. Det hade inte varit hanterbart för oss att hantera till exempel ansökningar via e-post. Utan i den här portalen så skapar man en profil och vi får in all information där och vi kan också se vilka tjänster har den här personen sökt tidigare och vi kan samla information. Efter en intervju så går vi in där och fyller i och scannar in information och uppdaterar det så att vi kan följa allting hela tiden så det är superviktigt för oss att kunna göra det. Och vi kan också se hur många har sökt just den här tjänsten, hur många har vi intervjuat för just den här tjänsten ja så att man kan ja hålla koll egentligen hela tiden. Så det är ju jätteviktigt för oss men däremot screeningtester och så det gör vi egentligen inte, det kan också göra via det här cute då.
Vi	<b>Vad innebär screeningtester?</b>
C1	Ja ni pratade om screening innan?
Vi	<b>Det är mer menat att när ni får in en massa CVn så att den typ automatiskt väljer ut de CVn som innehåller vissa nyckelord till exempel. alltså så kunskap, kompetens</b>
C1	Jaha, för det finns ett, nu kanske det är det olika, men det finns någonting som kallas för screeningtester. Där man lägger upp oftast också då om man tar emot ansökningar via någon speciell portal eller så att alla som söker ska göra kanske något kortare litet test som vi har valt ut och då brukar man kalla det för en screening, att man screenar alla kandidater och sen så får man fram då.. vi brukar inte göra detta. Men låt säga att det ska vara ett logiskt test till exempel om man tycker det är viktigt så alla som söker den här tjänsten får göra ett logiskt test och sen när vi går och tittar på dem som har sökt så får vi upp dem i ordning vem som har fått bäst resultat på det. Men den typen av tester det ser vi inte riktigt poängen med för våra tjänster.
Vi	<b>Ja för ett företag som vi också intervjuade de sade någonting om att de kan lägga in så att för att kunna söka en tjänst måste man fråga svara två frågor eller tre</b>
C1	Det kan vara en typ av screening ja. Men om man ska svara i textform så blir det ju kanske svårare att ta ett resultat på det då, men det kan ju vara kunskapsfrågor också. Ja det är en typ av screening, men det har vi egentligen inte gjort. Så det är möjligt att vi kommer göra det i framtiden men jag ser inte att vi har något behov av det i dagsläget.
Vi	<b>Du berättade om fördelar med portalen ni använder, men ser du några nackdelar?</b>
C1	Ehm.. Inte på rak arm så. Vi hade ett annat system tidigare. Vi har egentligen aldrig tagit emot an sökningar via epost för det blir väldigt svårt att administrera men i vårt förra system så kunde man inte.. alltså fortsätta ladda upp mer information och så. Så varje gång någon sökte ett jobb så skapades en ny profil för den personen. Så man kunde ha 10 profiler på samma namn och det blir ganska jobbigt och det slipper vi nu, för nu går det

	<p>efter unika e-postadresser, så det blir väldigt mkt lättare att administrera och se. Sen finns det säkert ännu bättre system som man skulle kunna använda men jag ser ingen nackdel jämfört med att inte använda någonting</p>
Vi	<p><b>Hur stödjer IT-verktygen/portalen er rekryteringsprocess?</b></p>
C1	<p>Ja vi har ju fått anpassa vår process då för hur verktyget fungerar också. Det här är ett egetutvecklat verktyg som våra ägare i Norge har gjort. Och när vi bytte från vårt andra system så hade vi kanske något annorlunda just hur man behandlade kandidater internt. Inte mot kandidater, för kandidater får samma typ av återkoppling och så vidare. Men just hur vi manövrerar, hur ser det ut om vi väljer att en kandidat inte har gått vidare och hur ser det ut.. vår egen administrations skull, så vi har fått anpassa det lite grann när vi bytte system. Nu kommer vi att byta system nästa år igen för att vi kommer gå upp i vår koncern då som har ett gemensamt system i Holland. De sitter och utvecklar det nu och jag är med i den gruppen så man får ju försöka få till sina.. så att vi kan styra det så att det funkar för vår process, naturligtvis.</p>
Vi	<p><b>Kommer det bli så att ni får ändra processen utifrån det nya systemet igen då?</b></p>
C1	<p>Det är ju inte exakt klart hur det nya systemet kommer se ut. Men just hur vi återkopplar, hur vi genomför, att vi gör två intervjuer, att vi tar referenser och så vidare, det kommer fortfarande att vara det samma. Men det är just hur vi arbetar internt. Just nu om man ska ta det lite bildligt så kommer kandidater in på en specifik tjänst så får man alla kandidater på en lång rad och så kan jag välja att den här kandidaten är intressant då kan jag flytta upp den olika steg beroende på om jag har funderat på att intervjua..bjuda in den, ska intervjua och så vidare. Eller så kan jag flytta ner den att den inte är intressant. Jag tror att det kommer vara liknande i det nya också men det finns ju väldigt många olika såna här sätt att göra saker medans i vårt gamla system så var det snarare att man satte en status på den då att den här kandidaten har inte gått vidare men du får inte upp den i en sån här lista.</p>
Vi	<p><b>Det fanns ingen rangordning i det gamla systemet?</b></p>
C1	<p>Jag kommer knappt ihåg. Nej men det var inte en lista på det viset. Men nu så är det.. en person kan ju söka för fem olika tjänster och då får jag upp den i fem olika listor vilket kan vara lite irriterade men samtidigt vill ju personen ha återkoppling på alla sina tjänster de har sökt också. Medan.. den kan ju faktiskt intervjuas för en tjänst och inte vara relevant för en annan om det skiljer sig väldigt mycket. Men eftersom vi har ett bemanningsföretag så ser ju vi att 'okej den här personen har sökt den här tjänsten men jag tror att den kan vara jätteintressant för detta här borta' då väljer jag ju att bjuda in den även om den inte har sökt just det. Vi får väl se hur det blir i det nya men som sagt just hur vi jobbar med att vi har intervjuer, tar referenser och hela den biten kommer att fortsätta. Det är snarare administrativt hur man sköter det.</p>
Vi	<p><b>Screeningverktyg, använder ni det nånting?</b></p>
C1	<p>Inte så som ni beskrev som jag sade att vi har frågor på det viset. Vi har förutsättningar för att kunna göra det men vi har ju inte sett behovet av det egentligen i dagsläget.</p>
Vi	<p><b>Varför tycker ni inte att det finns ett behov att använda det?</b></p>
C1	<p>Jag tror att det ställer en del krav på oss att vi ska veta vad är det vi screenar efter, vad är det som är det viktiga, för risken är att man sällar bort kandidater som kunde varit bra för att vi ställer fel frågor också. Jag tror inte att vi har sett vad som är det som är mest relevant att ta fram som information där. Sen är det beroende på vilken typ av tjänst det är och så också. Så det är väl egentligen där.. för plus att det är ju en kostnad involverad med att göra det också och vi känner nog vi måste ändå gå in och kolla på CV och måste ändå göra en egen bedömning</p>

Vi	<b>Så ni kollar igenom alla CV oavsett?</b>
C1	Ja det gör vi. Sen så det ju så att om en har skrivit ett fem sidor långt CV och jag ser på första sidan att det här inte är jätteintressant då sitter jag ju inte och lusläser alltihop utan man får ju faktiskt den känslan och bedömningen direkt. Nu till exempel så har jag en tjänst ute där jag fått över 200 ansökningar, det är ganska många men jag måste ju ändå gå igenom och jag måste återkoppla. Det är ju inte särskilt schysst mot kandidaterna om man bara struntar i det liksom. Utan det måste vi göra och det är ju för vår egen skull också så att vi inte missar någon som är bra.
Vi	<b>Sen det här med kompetens det pratade vi ju om innan att ni brukar ju inte använda...</b>
C1	Färdighetstester och så menar du?
Vi	<b>Ja precis</b>
C1	Nej, i enstaka fall om vi tycker att det..
Vi	<b>Men är det främst juniora personer då ni brukar?</b>
C1	Just på färdighetstester så har det varit det, för det är där som det kan vara svårare att få igenom och visa på CVt att man har verkligen den här kunskapen. Då kan det vara bra att göra ett test och kunna visa att man faktiskt har nått det här resultatet så att kunskapen finns. Medans med seniora personer så har man oftast så man kan styrka det i CVt, det syns vad man har jobbat med, man kan kolla referenser man kan få med den bilden ändå. Men är man helt nyexad och inte har jobbat och inte har gjort någonting så är det inte alltid så lätt att visa den kunskapen.
Vi	<b>Lite kopplat här till kompetensen då om man använder någon simulering av något slags? Kunskapstester fast mer realitidsaktigt?</b>
C1	Vi har faktiskt inte gjort det heller, kan jag inte säga. Det finns såna tester också men vi har nog gjort bedömningen att det mesta kommer faktiskt fram både i intervjun och framförallt kolla referenser som är väldigt värdefullt. Sen har man ju, gör man en felrekrytering så har man ju provanställning också så. Vi har nog inte sett behovet av den typen av simuleringar, sen e det ju också.. vi har ju många olika typer av tjänster och ute hos olika företag. Styrkan som vi ser det med att samma personer jobbar med både rekryteringen och försäljningen är att när jag är ute hos en kund så vet ju jag vad är det de behöver, hur ser företagsklimatet ut här, vad är det för typ av person som skulle kunna passa in för de personliga egenskaperna är ju otroligt viktiga också. Sitter jag sen och intervjuar en person så får jag ju känsla för var skulle den här personen trivas någonstans. Så att man kan göra en bättre matchning det är ju inte bara kompetens och CV utan det är ju väldigt mycket annat runt omkring som ska stämma också. Det är ganska svårt att testa det också i någon form av simulering eller så.
Vi	<b>Om man då tänker på då.. portal..hela systemet och allting, kunskaps.. validitet, hur tänker ni på tillförlitligheten med.. testar ni dem att de stämmer på något sätt?</b>
C1	Det som de skriver i sitt CV menar du?
Vi	<b>Nej när ni gör ett test. Utför ett test. Resultatet alltså.. validiteten?</b>
C1	Av testresultaten?
Vi	<b>Eller tillförlitlighet på de testerna ni har?</b>
C1	Nu gör vi ju ganska sällan tester. Om man gör rena kunskapstester då finns det ju oftast rätt eller fel. Sen är det ju klart att man kan ha låtit någon annan göra testet eller så men det är väl relativt ovanligt. Man har ju alltid en diskussion med kandidaten efter att den har gjort testet, hur det kändes osv. Om man däremot pratar om personlighetstester då finns ju inga rätt och fel på de testerna utan där så har vi ju alltid en uppföljningsintervju med

	kandidaten där man ställer frågor för att få bekräftat att det som är resultatet verkligen stämmer innan man levererar resultatet då. Men som sagt det finns ju inte rätt och fel på dem.
Vi	<b>Tänker ni.. eller det känns som att ni litar väldigt mycket på liksom som arbetslivserfarenhet och liknande</b>
C1	.. och referenser
Vi	<b>Ja och referenser, brukar ni tänka på tillförlitlighet då med?</b>
C1	Jag tror att det är ganska få som regelrätt hittar på saker i sina CVn. Men det är klart har man gått en utbildning så kan man ju visa att man tagit examen och så vidare. Det är nog ganska få som hittar på rena arbetslivserfarenheter, sen kan nog folk överdriva. Men när vi kör intervjun så går vi igenom ganska detaljerat vad man verkligen har gjort, hur man har jobbat med osv. visst det finns alltid folk som är duktiga på att luras men vi har faktiskt inte råkat ut för just det
Vi	<b>Finns det några IT-verktyg ni funderar på att använda i framtiden? Du nämnde ju att ni kommer att utveckla ett nytt system</b>
C1	Det beror egentligen på att vi ska ha ett gemensamt system med våra systerföretag, våra närmsta ägare, ett norskt företag, och sen så ingår vi då i en holländsk koncern. Nu har man bestämt att vi ska ha gemensamma CRM-system tillsammans, inte hela koncernen men vissa delar som jobbar med IT och sådär. Så det är därför som vi kommer byta. De norrmännen som utvecklade det vi har idag som håller på att utveckla det nya, så jag tror att det kommer vara ganska likt. Det kommer nog att finnas ungefär samma funktionalitet men man har ju kanske möjlighet att få till några fler saker på en önskelista i och med att det blir nytt men det är svårt att säga. Det är väldigt många som vill olika saker också.
Vi	<b>Men är det främst för att få standardisering av rekryteringsprocess, kundhantering och liknande?</b>
C1	Kanske inte så mycket på rekryteringen för kandidater är ju lokala, de som vill jobba i Malmö vill ju oftast inte jobba i Norge eller Holland. Men det kan finnas fördelar med att ha alla kunderna i samma system för vi har ju både kunder och kandidater i olika delar av det här systemet och har man då kunderna där i olika kontaktpersoner så kan man ju få fördelar med det. Plus att det blir lättare för IT att supportera ett och samma system. Vi har ju vissa önskemål på det systemet vi använder idag men skulle de sitta och utveckla det bara för att vi i Sverige ska göra det så är det kanske inte lika prioriterat som ifall man skulle göra det för att alla våra företag då inom koncernen ska kunna använda det. Sen tror jag att det kommer att bli fördelar på det viset att vi kan få mer saker gjorda, större flexibilitet
Vi	<b>Hur tror du att ert arbete med rekryteringen skulle se ut utan IT-verktyg?</b>
C1	Om man har som alternativ då att de skulle mailat in ansökningar och så? Jag tror att det hade varit väldigt svårt. Okej om det hade varit en person här inne som jobbade med rekrytering så kanske man hade kunnat hålla reda på det men eftersom vi är så pass många och vi hanterar otroligt många ansökningar så tror jag att det skulle bli väldigt svårt. Många missnöjda kandidater som inte får någon återkoppling osv.
Vi	<b>Vad är återkoppling? Du berättade inte riktigt det innan, exakt vad återkoppling innebär för er?</b>
C1	Om de inte varit på intervju utan bara sökt en tjänst och vi inte tänker bjuda in dem på intervju heller då får man ett mail att man inte har gått vidare men om man har varit på intervju då ringer vi ju och säger att tyvärr så du inte är vidare i det här läget. Men vi



	<p>noterar ju också det i systemet så vi vet vilka vi har ringt till och att (ohörbart). Sen tror jag att visst man skulle kanske kunna göra en avancerad excel-grej men jag tror att det skulle bli svårt att inte ha. Det är skillnad om man är ett vanligt företag som anställer en personer i halvåret kanske, det är en helt annan grej då går det säkert att hantera men för oss som har flera intervjuer om dagen så är det lite svårare.</p>
Vi	<p><b>Ungefär hur många anställer ni per år?</b></p>
C1	<p>Ja.. jag tittade tillbaka nu för vi skulle bjuda in till en aktivitet. Sen vi startade, nu har vi ju i och för sig bytt system också, men jag tror att de flesta ändå har migrerats över men vi har varit sen 2008, ungefär 200 anställda totalt liksom. Vissa har varit anställda flera år och vissa kortare perioder. En del är ju anställda låt säga att en kund säger från början att de.. alltså här i Malmö pratar jag då att den förmodligen kommer vilja anställa personen då anställer vi den först och har.. oftast är det kanske ett halvår. Sen går den över till kund så då blir det ju personalomsättning på det samtidigt som vi har personer som har varit med tre-fyra år. Men om vi har haft 200 anställda ungefär som har passerat på de här fem åren så har vi ju intervjuat hur många som helst. Så det är ju väldigt många. Och nu, som sagt jag har en tjänst ute nu bara på den tjänsten har jag fått in över 200 ansökningar. Så det blir ju väldigt många att hantera.</p>
Vi	<p><b>Hur lång tid tar det? Vi intervjuade ju ett annat rekryteringsföretag, och hon påpekade väl också lite att tidsbristen gjorde ju att man hade inte riktigt.. som simulering då till exempel hon tyckte ju liksom att vi har inte tid att hålla på med simuleringstester just för att hon träffar dem så himla kort tid liksom. Tror du att det också är en bidragande faktor för er?</b></p>
C1	<p>Ja, fast just den typen av tester tror jag kanske inte att vi skulle göra ändå. Men, till skillnad från många andra rekryterings- och bemanningsföretag, så försöker vi jobba proaktivt så vi träffar kandidater hela tiden oavsett om vi har ett specifikt case eller inte. Så när en kund ställer en fråga till oss och har ett behov: I bästa fall har vi redan personer klara då, så jag behöver inte lägga ut en annons för att en kund ställer en fråga till oss utan då har jag 'ja men de här personerna passar ju på detta, de har jag ju redan träffat, jag har intervjuat, tagit referenser, de är klara, jag kan skicka dem på det nu'.</p> <p>Sen kan det ju komma lägen där vi har redan anställt och fått ut alla kandidater så att vi måste jobba på det viset men oftast är det inte så. Sen kan det vara tidsbrist ändå för att det är bråttom för att det kommer in en förfrågan på någon som jag matchar som jag träffade igår, ja men då får man ju snabba på lite. Men jag tror att det är nog en stor skillnad. Jag vet när jag pluggade och jobbade innan jag började på Företag C så har jag varit på intervju hos några av våra kollegor i branschen. Och vet ju att många gör så att man inte sökt den specifika tjänsten så kommer du inte att bli aktuell för den tjänsten, det kan inte vara så att jag var på intervju och träffade någon i förra veckan och så tänker de att det här skulle kunna passa utan ofta har de kanske personer som bara jobbar med rekrytering och så är det någon som bara jobbar med försäljningar och då är det kanske lite svårare att göra den.. Det är säkert olika på olika ställen. Här hos oss så försöker vi ligga steget före och vara flexibel med att 'okej du sökte den här tjänsten men jag tror att du passar här, kan det vara intressant?' Så att man kan... men visst, tidsbrist är också en faktor.</p>
Vi	<p><b>Det kändes lite som att, den här andra tjejen då hon påpekade också lite det här kanske att rekryteringsverktyget möjliggjorde faktiskt att spara kandidater och liksom matcha dem mot andra tjänster. Det påpekade hon också att det var lite.. hade kanske varit ett problem med pappers.. i pappersform att detta underlättade faktiskt..</b></p>

C1	Ja. För så är det ju också i vårt verktyg så har vi ju att vi kan söka på olika typer av kompetenser så vi kan hitta personer om man inte kommer ihåg dem i huvudet eller har det CVt framme så kan man faktiskt hitta 'att den här personen träffade jag ju innan den har ju precis de här kompetenserna', så det underlättar ju absolut. Där finns ju olika hur avancerat man kan söka på olika saker och sådär också. (Ohörbart) har vi ju ganska mycket som man kan söka på så det är ju positivt men det hänger ju på kandidaterna att de fyller i sin information och på oss att vi är duktiga på administrera det också. Så det absolut också en fördel. Sen är ju kandidater också ofta en färskvara, de som söker jobb nu kanske inte är intresserade om ett halvår för då har hittat ett annat jobb. Det handlar ju mycket om för oss själva då som sagt att hålla kandidaterna varma så att säga och hålla reda på vilka som är intressanta just nu.
Vi	<b>Brukar ni använda sociala medier någonting?</b>
C1	Ibland gör vi det, speciellt om det skulle vara någonting som är väldigt bråttom. Vi har haft något eller några exempel där det var väldigt enkla tjänster som vi behövde ganska många personer med väldigt kort varsel och då har vi ju lagt ut framförallt på vår Facebook, någon gång på LinkedIn och sådär också. Då har det ju blivit kompisars kompisar och så vidare som har kommit på det sättet. Det mest extrema vi gjorde det var nog också, det var nog två år sedan, så var det en väldigt enkel tjänst som vi behövde med kort varsel och vi hade lagt ut på facebook tror jag men fick inget napp. Så vi gick ner på centralen och frågade om det var någon som ville ha jobb och det var en som tog det. Så det var väl lite.. det var en kund som vi hade jobbat med mycket som behövde en person till, det var ett enklare administrationsjobb så det var inga speciella kvalifikationer som behövdes för det. Men de blev glada.
Vi	<b>Men då har ni mer använt det för att nå ut till fler?</b>
C1	Eller för att det ska gå ännu snabbare kanske, om man får någon kontakt på Facebook till exempel så är det oftast redan någon som kan rekommendera den. Sen tycker inte jag att man ska göra så i för stor utsträckning för det är lite svägerpolitik på det också men skulle det vara specifika grejer som måste gå snabbt så. Jag har min mans arbetskamraters bekantas barn har varit anställda för att det var något som behövdes snabbt så de skickade ut bland sina kollegor. Men det är inte så det brukar gå till men är det bråttom så får man göra det som går
Vi	<b>Men det är inte i headhunting-syfte eller liknande?</b>
C1	Jaha okej ni menar så
Vi	<b>Ja för att hitta passiva kandidater</b>
C1	Det är väl snarare så att vi, vi har ju ett stort nätverk, vi träffar väldigt mycket människor och då är det snarare om man tittar på seniora profiler då så har vi ju till exempel haft någon kund som vi har varit ute och träffat i kundsyfte som har berättat att han kanske ville flytta på sig. Sen när vi träffat en annan kund som behöver den kompetensen så har vi liksom sytt ihop dem på det viset, så det är ju folk som inte har sökt till oss. Men då är det ju oftast betydligt mer seniora positioner kanske IT-chefer och liknande så absolut, men då inte så ofta på sociala medier, mer via vårt nätverk.

## Bilaga B5 - Intervjuprotokoll Företag D, Informant D1

Vi	<b>Kan du berätta lite om företaget?</b>
D1	Vi är ett mjukvaruföretag. Som fokuserar oss på Supply Chain Management lösningar mot typiska globala tillverkande företag inom olika branscher. Vi har mjukvara inom t ex inventory management, dvs vi optimerar lagerhållning. Vi har mjukvara inom price management som är typiskt hur man hanterar sina listpriser och prisrevisioner. Vi har mjukvara inom order management om hur orderprocesser fungerar inom stora tillverkande företag. Sen har vi masterdata lösningar som har koll på t.ex. artikel-, leverantör och kunddata. Vi är ungeför 120 anställda och huvudkontoret finns i Stockholm. Vi har kontor i Stockholm, Malmö, Warszawa, Birmingham, Atlanta, Tokyo. Vår främsta utvecklingsavdelning, det mesta av utvecklingen finns i Warszawa. De flesta konsulterna finns i Sverige. Sen har vi mindre kontor i övriga världsdelar.
Vi	<b>Vi: 120 anställda, är det över hela Världen?</b>
D1	Ja det är över hela Världen
Vi	<b>Vilken roll har du i företaget?</b>
D1	Min roll är att jag är ansvarig för Malmö kontoret. Framförallt fokuserar jag på konsult delen, dvs våra konsulter hjälper till med att implementerar vår mjukvara. Så just nu ansvarar jag för konsulterna i Malmö och Stockholm
Vi	<b>Vilken relation har du till rekrytering?</b>
D1	Jag gör rekryteringar till vår konsultorganisation, kontinuerligt. I form av intervjuer, sen så har vi inte rekryterat vansinnigt mycket folk de sista åren, men vi försöker hålla ett konstant inflöde av potentiella kandidater och gör även rekryteringsintervjuer kontinuerligt för att är det så att man hittar en kandidat som passar "spot on" till vår typ av vad vi gör så kan vi ta den investeringen även om vi kanske inte är i desperat behov av en rekrytering.
Vi	<b>Så ni tar emot s.k. spontanansökningar?</b>
D1	Ja, precis. Tidigare ska man säga lite om det så som vi har marknadsfört oss ut mot kandidater är framför allt via vår hemsida, men också via t ex monster.se (rekryterings annonser) inte i år, men förra året gjorde vi det. Sen har vi också arbetsmarknadsmässor. Vi riktar oss framförallt mot nyexaminerade inom logistik med IT bakgrund. Typiskt Maskinare, I:are , Systemvetare.
Vi	<b>Ungefär hur många brukar ni rekrytera?</b>
D1	Det är då väldigt olika mellan olika kontor, just nu är det mest rekrytering nere i Polen. Dels till vår utvecklingsavdelning och dels till våra konsulter. Där skulle jag säga att de flesta rekryteringarna just nu. Där är det mycket direktkontakter med universiteten. Baserat på kontakter och kontakter med universitetsvärlden. I polen fungerar det på det sättet att meriterande typiska saker ses som att "jag har ställt upp i en matematik olympiaden och kommit t ex 3:a". Mycket sådana här tävlingar som visar att man är skärpt. Det är ett sätt att hitta kandidater.
Vi	<b>Är detta då generell i polen?</b>
D1	Det är typiskt polskt sätt att rekrytera. Men i Sverige där fungerar det lite annorlunda. Det har inte så våldsamt många rekryteringar i Sverige på konsult sidan som på utvecklingssidan. Vi har rekryterat lite inom sälj, men det är också mycket att man kontaktar rekryteringsfirmor, för att försöka leta efter specifika kandidater. Där letar man efter verkligen folk som har rätt bakgrund och kontaktnät i branschen.
Vi	<b>Man kan då säga att du håller själv intervjuer och ni köper in från rekryteringsfirmor?</b>

D1	Typiskt går man då ut till en rekryteringsfirma och säga att man har det här behov, den här profilen, denna lönenivån och dessa förutsättningarna och att denna typen av erfarenheter och skills vill jag att kandidaten ska ha. Sen kommer rekryteringsfirman typiskt tillbaka med kanske ett antal kandidater efter en månad. Som dem har gjort en första screening på och låter oss sedan intervjua. Det har vi gjort till viss del i Sverige när vi har sökt väldigt specifika kompetenser, men framförallt så gör vi det ute i världen t ex USA och UK och Tyskland.
Vi	<b>Hur ser er rekryteringsprocess ut här?</b>
D1	Rekryteringsprocessen e från det att vi har mottagit en ansökan så försöker vi höra av oss så fort som möjligt och är det så att vi tycker det är en intressant kandidat så tar vi i egentligen in den på en intervju och då försöker vi typiskt 3-4 personer får träffa denna individen och ge sitt intryck om personen i fråga. Sen efter det om man kommer fram om att ge ett erbjudande så ger man ett erbjudande. I korta drag är det så det fungerar. Det finns ingen struktur egentligen i hur de här intervjuerna går till på det sättet att vi har mall ska gås igenom eller något sånt. Utan vi försöker olika ledande personer inom företaget försöker göra sin bedömning av individen. Sen kan det vara olika typer av personer som intervjuar personen, någon som kanske är tekniskt lagd, någon som kan mycket om projektledning, sen så någon som är personalansvarig. Beroende lite på vad där är för profiler och plats vi försöker fylla.
Vi	<b>Används någon form av IT-stöd inom processen?</b>
D1	Vi har en mailadress med en inbox, som alla kontorsansvariga har tillgång till och försöker monitorera om det finns ansökningar till respektive kontor. Det är det IT-stödet vi har när det gäller den biten.
Vi	<b>Så ni använder inte alls några IT-verktyg i er rekryteringsprocess?</b>
D1	Nej. Det kan jag inte säga att vi gör på det sättet.
Vi	<b>Tror du det kan bero på att antalet ansökningar ni får?</b>
D1	Ja, jag skulle säga att det är hanterbart att hantera utan att ha väldigt avancerade lösningar inom IT. Jag vet inte riktigt vad andra företag använder för IT-stöd. Jag har arbetat på andra konsultfirmor tidigare. Där var det liksom att vi hade som en databas där vi hade dokumenterat om varje individ, med CV, personligt brev och mallar för utvärderingar osv. Då var det lite mer strukturerat, men då hade man en helt annan volym av rekryteringsprocesser igång samtidigt. Då fanns det behovet också.
Vi	<b>Vi pratade med ett företag som använder en s.k. portal där användaren (den sökande) kan själv registerara sig och då kan den ansvarige på företaget söka bland de registrerade och hitta intressanta kandidater. Ni känner då att ni inte har det behov i er företag?</b>
D1	Jag tror vi är för små för att har det behovet just nu. Det skulle inte vara lönt att investera i ett sådant verktyg med dem rekryteringsvolymerna vi har i dagsläget. Sen så har vi expansionsambitioner. Om 3-4 år kanske vi är i ett helt annat läge, men just nu , tror jag, att det är tillräckligt
Vi	<b>Men ni hyr endast ut konsulter till företag, det är inte så att era konsulter får anställning på företaget dem har blivit uthyrda till?</b>
D1	Nä, våra konsulter gör, de implementerar, jag menar att de gör arbete relaterat till våra produkter. Att någon säljare har sålt en mjukvarulicens och sen så kommer våra konsulter

	in och hjälper till att implementerar den lösning hos kunden. Det är inte så mycket resurskonsulting där man hyr ut kompetenser inom specifika områden som andra tex Manpower gör.
Vi	<b>Brukar ni spara CV ni får in eller är det att ni gör en direkt bedömning om de är intressanta eller inte?</b>
D1	Ja, eftersom jag är ansvarig för Malmökontoret. Jag sparar de kandidaterna som jag har intervjuat, så jag har liksom ett bibliotek av intressanta kandidater. Detta är ifall det inte finns en öppning just nu, men efter ett halvår så kanske det finns en öppning och då har det hänt att vi kontaktar folk i efterhand, men det finns ingen central databas som är tillgänglig över hela företaget. Detta har ju lite att göra med att vi är rätt små kontor och det är hanterbart. Oftast är det att kandidaterna som vi intervjuar som är intresserade att i Malmö, inte liksom "Malmö, Warszawa, Birmingham" utan de vill jobba på ett ställe, oftast.
Vi	<b>Har du själv tittat på olika verktyg som går att använda inom rekryteringsprocessen och fått något intryck av att detta kanske skulle fungera?</b>
D1	Jag har inte haft behovet att göra det på företagets räkning så det har jag inte gjort.
Vi	<b>Om det är någon speciell kompetens ni söker, hur kollar ni upp det att personen i fråga verkligen har denna kompetens?</b>
D1	Förutom intervjuerna där vi försöker vi ställa lite djuplodande frågor och går ner på djupet för att försöka få en uppfattning om hur mycket detaljkunskaper personen verkligen har inom det här området. Kan vi använda oss av olika referenser och även titta på CV:n för att se vilka olika roller dem haft i sin tidigare karriär. Det är de tre komponenterna vi använder oss av. Sen har i vissa fall olika slags case för att testa analytisk förmåga eller om de kan lösa ett problem under tidspress och detta görs i så fall på papper och penna.
Vi	<b>Om vi tar t ex nyexaminerade, det kan ibland vara svårt att se vilken kunskapsnivå de ligger på när det gäller typ programmering, ni har då inget IT-baserat t ex kunskapstester som används?</b>
D1	Nej det har vi inte gjort på Malmökontoret. Utan då kan man t ex titta på betyg, oftast pratar man om vad personen har gjort på sitt ex-jobb eller kandidatexamen och be dem berätta eller presentera om vad de har gjort för att kunna få en bättre uppfattning. Sen än en gång är det referenser, är det så att man har en referens inom universitetsvärlden t ex en professor eller lektor som kan gå i god att personen har något bra att säga är det alltid ett plus.
Vi	<b>Ni känner då att ni inte har något behov av extern IT-stöd till er rekrytering?</b>
D1	Det är inte det jag säger, utan det är egentligen att man skulle säkert kunna göra detta bättre och smidigare men just nu med dessa rekryteringsvolymen vi har så ser jag inte det som ett prioriterat behov just nu. Utan vi har andra fokus områden som har högre prioritet
Vi	<b>Vi funderade lite på i vilken utsträckning ni anställer genom kontakter eller nätverk och liknande?</b>
D1	Det kan man också säga är ett verktyg man kan använda t ex LinkedIn och Facebook som vissa använder, men jag skulle framförallt säga att LinkedIn används för att publicera att en viss tjänst är öppen osv. Är det så att man får in en kandidat så är det inte ovanligt att man går in och tittar på LinkedIn för att titta på vad den personen har för nätverk. Ibland händer det att man är i relation i andra led så att man känner någon annan som känner den specifika personen. Då kan man kolla med den personen för att se en viss personen erfarenheter.
Vi	<b>Hur använder ni LinkedIn egentligen, t ex annonserar ni där?</b>

D1	Det är mer att vi kanske har ett behov och då skriver vi där som en kommentar eller en länk om det, men det är inte så att vi annonserar i LinkedIn. Det är mer i sitt eget nätverk så annonserar man om det. Oftast är många personer involverade i olika intresseföreningar, t ex om vi sysslar med pricing så finns det massor av olika pricing-grupper på LinkedIn så att publicerar man en annons så finns det ju möjlighet att det är många inom den intressesfären som ser det.
Vi	<b>Kan man säga det är bra till att nå ut till rätt personer?</b>
D1	Ja, men det beror också på i vissa fall när man letar efter nyexaminerade då är det mer relevant att vad man har för personlighet, hyfsade betyg, sociala egenskaper och att man passar bra in i teamet. Där formar man individer mer utifrån företagets perspektiv, men när det gäller mer seniora personer där man verkligen letar efter expertkunskaper och personer som har byggt upp ett nätverk av individer i branschen som vi kan dra nytta av, då är det mycket mer personfokuserat.
Vi	<b>Vi tänkte på när ni väl gör en bedömning av en person gör ni det genom intervjuer och egen intuition?</b>
D1	Ja, det är mycket sånt. Vi använder inte några personlighetstester eller något sådant där. Det har jag själv varit med om tidigare, men jag är inte säkert på dem. Men till viss del så kan de ge en indikation på om man t ex är extrovert eller introvert eller om man är väldigt analytisk eller känslodriven i sina beslutsbitar, det kan ju vara intressant att veta, men det är ingenting som säger att den ena är bättre än den andra. Det är väl mer för att få ett intryck av personligheten.
Vi	<b>Försöker ni då få en känsla om personen passar in i teamet då?</b>
D1	Det är väldigt viktigt, är man ett litet kontor där man försöker, där är det så att varje individ i sitt team bidrar till arbetsgemenskapen och arbetsklimatet så det är väldigt viktigt att individen passar in i teamet.
Vi	<b>Men här tycker att du känner alla teamen, att du vet lite grann hur folk fungerar, tex om du har en intervju så vet du ungefär om personen skulle kunna passa in?</b>
D1	Ja, det är ju kan vara väldigt svårt att få sig en uppfattningen på en halvtimme t ex. Men det kan jag ju säga också att ett sätt att rekrytera graduates det är ju att vi erbjuder ex-jobb olika områden så just nu t.ex. har vi ett par stycken individer som pluggar på Maskinteknik och läser logistik så dem gör ett ex-jobb här. Dels syftet med det är att de ska komma fram med något akademiskt som vi kan dra nytta av, ett annat syfte är att vi har en relation med universitetsvärlden och ett tredje är att trycktesta lite individer som man potentiellt skulle kunna anställa. Det är ett sätt att lära känna graduates under en längre tid.

## Referenser

Andersson, B. (1994): *Som man frågar får man svar* - en introduktion i intervju- och enkätteknik. Andra upplagan. Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad.

Bauer, T N. Truxillo, Donald M. Paronto, Matthew E. Weekley, Jeff A. Campion, Michael A. (2004): Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-Face, Interactive Voice Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 12. Iss: 1-2 pp. 135-148.

Buckley, P. Joy, D. Minette, K. Michaels, J. (2004): The use of an automated employment recruiting and screening system for temporary professionalemloyees: A case study. *Human Resource Management*, June 2004, Vol 43. Iss: 2-3 pp.233-241

Caers, R. Castelyns, V. (2011): LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, Vol 29 Iss: 4. pp. 437-448.

Chapman, Derek S. Webster, Jane (2003): The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 11 Iss: 2-3 pp. 113-120.

Cole, M. S. Field, H. S. Giles, W. F. & Harris S. G. (2008): Recruiters' Inferences of Applicants Personality Based on Resume Screening: Do Paper Peapole have a Personality?, *Journal of Business and Psychology*. 10.1007/s10869-008-9086-9

Cook, M (2004): *Personnel selection: Adding value through people*. Fourth edition. Wiley

Davison, H. Kristl; Maraist, Catherine; Bing, Mark N. (2011): Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business & Psychology*. June 2011, Vol. 26 Iss. 2, p153-159.

Dessler, G. (2004). *A framework for human resource managemet*. 3rd edition.

Doherty, Richard (2010) Getting social with recruitment, *Strategic HR Review*, Vol. 9 Iss: 6, pp.11 - 15

Elg, Maria. (2009) *Rekrytering och anställning* - Så går det till. Far SRS Förlag. Stockholm.

Englund, T. (1999): *Rekrytering: konkreta och praktiska råd för rekrytering och introduktion av medarbetare*. Hogia Förlag. Tryckeri Framåt AB. Göteborg.

Faliagka, E. Athanasios Tsakalidis, Giannis Tzimas (2012a): An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*. 2012, Vol. 22 Iss 5, p551-568.

- Faliagka, E. Ramantas K. Tsakalidis, A. Tzimas G. (2012b): Application of Machine Learning Algorithms to an online Recruitment System. ICIW 2012, The Seventh International Conference on Internet and Web Applications and Services.
- Galfvensjö, Annica (2006): *Rekrytering*. Jure Förlag AB. Stockholm.
- Gatewood, R. Field, H. Barrick, M. (2010): *Human resource selection*. South Western.
- Garb, H. (2007) Computer-administered interviews and rating scales. *Psychological Assessment*. vol 19. Iss. 1 pp. 4-13
- Gran, T. (2004) Felrekrytering kostar miljarder. *Jusektidningen*. Publicerad: 2004-12-03
- Greathouse, J (2012): Social Hiring Tools Used By Hyper Growth Companies: Pinterest, Tumblr, HootSuite, Klout, Posterous, Bitly And Mashable. *Forbes*. Publicerad: 2012-07-10 Hämtad: 2013-05-20 <http://www.forbes.com/sites/johngreathouse/2012/07/10/hiring-tools-used-by-hyper-growth-companies-pinterest-tumblr-hootsuite-klout-posterous-bitly-and-mashable/>
- Kotlyar, I., Ades, K. (2002): Don't Overlook Recruiting Tools. *HR Magazine*. Vol 47. No 5.
- Fawley, Nancy (2013) LinkedIn as an Information source for human resources, competitive intelligens. *Online Searcher*. Vol. 37. Iss. 2. pp. 31-50
- Halleröd, M (2007): Felrekryteringarna som kostat 53 miljarder kronor. *Dagens Industri*. 2007-05-27
- Hegebarth, K (2012): Hiring optimization: Measuring the effectiveness of hiring tools on operational performance. *Employment Relations Today*. Vol. 39, Iss. 1, pp. 31–36
- Henderson, A. Bowley, R. (2010): Authentic dialogue? The role of “friendship” in a social media recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, Vol. 14 Iss. 3, pp.237 - 257
- Holm, Anna B (2012): E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift fuer Personalforschung - German Journal of Research in Human Resource Management*. Vol 26. Iss 3. pp. 241 - 259
- Laumer, S. Eckhardt, A & Weitzel, T. (2012): Online Gaming to Find a New Job - Examining Job Seekers' intention to use serious games as a self-assessment tool. *Zeitschrift Für Personalforschung - German Journal of Research in Human Resource Management*. Vol 26. Iss 3. pp. 218-240
- Lindelöw, M. (2008): *Kompetensbaserad personalstrategi*. Natur och Kultur, Stockholm,
- Mount, M. Barrick, M. Stewart G.L. (1998): Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance*. Vol 11. Iss 2-3. pp 145-165



Nationalencyklopedin. (2013): Sökord: Personlighetstest. <http://www.ne.se/personlighetstest> (hämtad 2013-04-02)

Nationalencyklopedin. (2013): Sökord: Rekrytera. [http://www.ne.se/sve/rekrytera?i\\_h\\_word=Rekrytera](http://www.ne.se/sve/rekrytera?i_h_word=Rekrytera) (hämtad 2013-04-02)

Nye, C.D. Do, B-R. Drasgow, F & Fine, S. (2008): Two-Steps Testing in Employee Selection: Is score inflation a problem? *International Journal of Selection and Assessment*. Vol 16. Iss 2. June 2008

Pande, S. (2011): E-recruitment creates order out of chaos at SAT Telecom. *Human Resource Management International Digest*. Vol 19, Iss 3. pp 21-23

Ployhart, R. Schneider, B. Schmitt, N. (2006): *Staffing Organizations: Contemporary Practice And Theory*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Prien, L. (1992): *Rekrytering och Urval*. Lund. Studentlitteratur.

Rollof, Jan (1999): *Effektivare Beslut*. Studentlitteratur. Lund

Sandbland, Bengt (2003): Kort om simulering och simulatorer. Uppsala Universitet. Uppsala.

Svenskt näringsliv (2012): Missade möjligheter. Rekryteringsenkäten 2012. Stockholm ([http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00031/Missade\\_m\\_jligheter\\_\\_31270a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00031/Missade_m_jligheter__31270a.pdf))

Stredwick, J. (2005): *Introduction to Human Resource Management*. Routledge. London.

Waltersson, C. (2006): Den arbetssökandes upplevelser av personlighetstest som urvalsmetod. Kandidatuppsats. Psykologi. Stockholms Universitet. Stockholm.