



# CHALMERS

---

## **Kartläggning av och förbättringsförslag för rekryteringsprocessen på Adiga AB**

*Engineering program within Economics and Manufacturing Technology*

ELLINOR LUNDGREN  
MÄRTA KLEVEN FALCK

---

Department of Technology Management and Economics  
*Division of Supply and Operations Management*  
CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
Göteborg, Sweden 2016  
Report No. E 2016:034



BACHELOR THESIS E 2016:034

# Situation analysis and improvement suggestions of the recruitment process at Adiga AB

ELLINOR LUNDGREN  
MÄRTA KLEVEN FALCK

Tutor, Chalmers: Jan Lindér  
Tutor, company: Ricardo Heras

Department of Technology Management and Economics  
*Division of Supply and Operations Management*  
CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
Göteborg, Sweden 2016

Kartläggning av och förbättringsförslag för rekryteringsprocessen på Adiga AB

E. Lundgren

M. Kleven Falck

© E. Lundgren, 2016.

© M. Kleven Falck, 2016.

Bachelor Thesis E 2016: 034

Department of Technology Management and Economics

*Division of Supply and Operations management*

Chalmers University of Technology

SE-412 96 Göteborg, Sweden

Telephone: + 46 (0)31-772 1000

Chalmers Reproservice  
Göteborg, Sweden 2016

## Sammandrag

I rapporten återfinns en kartläggning av konsultföretaget Adiga AB:s interna rekryteringsprocess. Efter en genomförd nulägesanalys kunde framförallt tre områden med utvecklingspotential identifieras: matchningen mellan uppdrag och kandidat, återkoppling till kandidater och referenstagningen. Utifrån relevant litteratur gavs förbättringsförslag för dessa områden. För att förbättra matchningen rekommenderas att Adiga ser över sin marknadsföring och annonsering. Förbättringsförslagen angående återkoppling till kandidater är att Adiga förstår vikten av återkoppling, återkopplar kontinuerligt genom hela processen, skickar personliga autosvar samt återkopplar till de kandidater som får avslag. En slutsats är att återkoppling och marknadsföring går hand i hand. En bra återkopplingsprocess leder till en bättre marknadsföring och därigenom en bättre matchning av kandidater och uppdrag. Vid referenstagning rekommenderas att kontakta minst två referenser, och att använda en standardiserad referensmall med få och relevanta frågor. Adiga är idag ett framgångsrikt företag men har visionen om att växa ännu mer. Därför var det av intresse för företaget att se över och granska rekryteringsprocessen för att hitta områden som kan förbättras.

## **Abstract**

The report identifies the internal recruitment process of the consulting company Adiga AB. After completion of the situation analysis primarily three areas with development potential could be identified: the match between the mission and the candidate, feedback to candidates and contact with the references. Based on relevant literature, suggestions was given for improvement of these areas. To improve the matching area, Adiga is recommended to look over their marketing and advertising. The improvement suggestions regarding feedback to the candidates is for Adiga to understand the importance of feedback, reconnect continuously throughout the process, send personalized auto responses and feedback to the candidates who are rejected. One conclusion is that feedback and marketing goes together. A good feedback process leads to better marketing and thereby better matching of the candidates and the missions. When contacting references, the company are advised to contact at least two references, and to use a standardized reference template with few and relevant questions. Adiga is a successful company but have a vision to grow even more. Therefore, it was of big interest for Adiga to review the recruitment process to find areas which could be improved.

## Förord

Vi vill rikta stort tack till Adiga AB för att vi har fått möjligheten att genomföra vårt examensarbete hos er. Alla anställda har mottagit oss varmt och vi har känt oss mycket välkomna! Ett extra stort tack vill vi rikta till VD Ricardo Heras och inköps- och rekryteringsansvarig Camilla Pettersson för den stöttning och vägledning ni bidragit med genom hela processen av denna rapport. Av detta arbete tar vi med oss mycket nya kunskaper och erfarenheter vidare i framtiden. Vi hoppas även att vi har bidragit med nya tankar och idéer som kan vara värdefulla för er.

Ytterligare ett stort tack vill vi rikta till vår handledare Jan Lindér, som med sin stora kunskap och erfarenhet har handlett oss genom hela arbetets gång på ett exceptionellt sätt. Utan hans goda och professionella stöttning hade det varit svårt att genomföra detta arbete.

*Ellinor Lundgren & Märta Kleven Falck*

24 maj 2016

## Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 SYFTE .....	2
1.3 AVGRÄNSNING .....	2
<b>2 TEORI</b> .....	<b>3</b>
2.1 REKRYTERINGENS UTVECKLING .....	3
2.2 REKRYTERARENS ROLL .....	3
2.3 MARKNADSFÖRING .....	4
2.4 BEMÖTANDE AV KANDIDATER.....	5
2.5 INTERVJU .....	6
2.6 ÅTERKOPPLING TILL KANDIDATERNA.....	7
2.7 REFERENSTAGNING .....	9
2.8 TESTER .....	9
<b>3 PROBLEMFÖRMULERING</b> .....	<b>10</b>
<b>4 METOD</b> .....	<b>11</b>
4.1 INSAMLING AV DATA FRÅN FÖRETAGET.....	11
4.2 LITTERATURSTUDIE .....	11
4.3 BENCHMARKING .....	12
4.4 UTFORMNING AV FÖRBÄTTRINGAR.....	12
4.5 KRITISKT GRANSKNING .....	12
<b>5 RESULTAT</b> .....	<b>13</b>
5.1 NULÄGESANALYS .....	13
5.1.1 Förfrågan från kunden.....	13
5.1.2 Matchning mellan kandidat och uppdrag .....	13
5.1.3 INTERVJU AV KANDIDATER.....	14
5.1.4 Tester .....	15
5.1.5 Anställning av kandidat.....	15
5.1.6 Återkoppling.....	15
5.2 VILKA ÄR ADIGAS STYRKOR?.....	15
5.2 BENCHMARKING .....	16
5.3 PROBLEMIDENTIFIERING .....	17
5.3.1 Matchning .....	17
5.3.2 Återkoppling .....	18
5.3.3 Referenstagning .....	18
5.4 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG FÖR PROBLEMMOMRÅDEN.....	18
5.4.1 Matchning .....	18
5.4.2 Återkoppling.....	19
5.4.3 Referenstagning.....	20
5.4.4 Generella förbättringsförslag.....	21
<b>6 DISKUSSION</b> .....	<b>22</b>
<b>7 SLUTSATS</b> .....	<b>24</b>
<b>8 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER</b> .....	<b>25</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>26</b>
LITTERATUR .....	26
INTERNET .....	26
<b>BILAGOR</b> .....	<b>27</b>
BILAGA 1 - INTERVJUER MED REKRYTERARE SAMT VD:N PÅ ADIGA .....	28
Intervju 1, Reine 20/1-16.....	28



<i>Intervju 2, Ricardo, VD 27/1-16</i> .....	29
<i>Intervju 3, Camilla, 3/2-16</i> .....	30
<i>Intervju 4, Erik 2/3-16</i> .....	32
<i>Intervju 5, Kjell 9/2-16</i> .....	34
<i>Intervju 6, Emma 4/3-16</i> .....	36
BILAGA 2 - INTERVJUER MED ANSTÄLLDA KONSULTER .....	37
<i>Intervju 1, Leonardo 5/2-16</i> .....	37
<i>Intervju 2, Magnus 5/2-16</i> .....	38
<i>Intervju 3, Magnus 5/2-16</i> .....	39
BILAGA 3 - INTERVJU MED HR-SPECIALIST ANNA OHLSON, 3/2-16 .....	40
BILAGA 4 - BENCHMARKINGINTERVJU PÅ SEMCON MED MIA MATTSSON, 9/3-16.....	42
BILAGA 5 - SEMCONS REKRYTERINGSBILAGA .....	44
<i>Dokument 1 - Semcons kravprofil</i> .....	44
<i>Dokument 2 - Semcons intervjumall</i> .....	47
<i>Dokument 3 - Semcons referensmall</i> .....	50
BILAGA 6 - UTVÄRDERINGSENKÄT, FRÅGOR OCH SVAR.....	53
BILAGA 7 - ADIGAS NUVARANDE AUTOGENERERADE SVAR.....	56
BILAGA 8 - FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG PÅ AUTOSVAR I MYNETWORK.....	57
BILAGA 9 - FÖRSLAG PÅ FRÅGOR TILL REFERENSER .....	59

# 1 Inledning

Nedan följer en beskrivning av företaget samt bakgrunden till rapporten, därefter följer rapportens syfte, problemställningar och avgränsningar.

## 1.1 Bakgrund

Adiga AB, som härfter benämns Adiga, är ett teknikkonsultföretag inriktat främst mot utvecklingsintensiva industriföretag och arbetar med både konsulting och rekrytering. Kundbasen utgörs av företag inom tillverkningssektorn samt deras underleverantörer med uppdrag främst inom konstruktion, inköp och projektledning. Fokus delas lika mellan personal och kunder, och företaget lägger stor vikt vid att hitta medarbetare med rätt kompetens, engagemang och personlighet. Målsättningen är att vara den bästa arbetsgivaren inom branschen. Företaget anser att genom bra medarbetare som trivs med sitt jobb ökar de chansen att göra sina kunder nöjda.

De som arbetar på Adiga anser sig ha en "split vision" ([www.adiga.se](http://www.adiga.se)). Med detta menas att de har en förmåga att tolka kundernas behov och samtidigt hitta kandidater som verkligen är lämpliga för tjänsten. Adiga jobbar också i riktning med deras tre ledord; kompetens, engagemang och flexibilitet. Speciellt flexibilitet nämns av personalen som viktig, den betonar deras önskan om att sticka ut från mängden och inte vara riktigt som andra konsultföretag. Med detta menar de att Adiga ska präglas av en personlig touch, både i arbetsmiljö och vid mottagande av kundorder. De ska också vara flexibla när det gäller att möta nya typer av uppdrag, som de skriver på sin hemsida "Vi kan aldrig säga; det går inte för det har vi aldrig gjort förut."([www.adiga.se](http://www.adiga.se)).

Adigas ledning har mellan 25-35 års erfarenhet inom rekrytering och har själva tidigare arbetat som konsulter. Företaget grundades år 2010 och har expanderat sedan dess. I februari 2016 hade Adiga ca 50 anställda varav 7 personer jobbar administrativt på kontoret och resterande som konsulter. I skrivande stund är alla anställda konsulter uthyrda på uppdrag förutom två stycken.

I nuläget har företaget två typer av rekryteringsprocesser, en extern och en intern. Inom den externa rekryteringen arbetar Adiga med att hjälpa andra företag att anställa personal. Den interna rekryteringen fokuserar istället på att hitta kandidater som kan anställas av Adiga. Denna grupp hyrs därefter ut till företag på uppdrag från kunder som efterfrågar vissa kompetenser.

Då konkurrensen är hård i denna bransch, med många stora etablerade konkurrenter, är Adigas vision att ha en unik profil att sticka ut ur mängden genom att vara flexibla, familjära och "tänka utanför boxen". I ett konsultföretag är rekryteringsprocessen av stor vikt då detta bör vara deras främsta kompetens. Litteratur inom området betonar att en bra rekrytering kan ge stora vinningar för ett företag. Rekryteringsprocessen kan också ses som en kanal för potentiell marknadsföring och kan på så vis ge stora konkurrensfördelar. Företag får då ett stärkt varumärke och större framtida möjligheter till lönsamhet. Adiga vill, trots sin storlek, vara ett konkurrerande företag på marknaden och vill därför se över hur deras rekryteringsprocess skulle kunna förbättras. På grund av företagets snabba expansion de senaste åren har ett förbättringsarbete av denna process inte prioriterats men insikten om potentiella förbättringsmöjligheter finns. I nuläget existerar inga akuta problem inom rekryteringen men företaget har visionen om att fortsätta expandera och bli en av de ledande aktörerna inom rekrytering på marknaden. Därav finns ett stort intresse från företagets sida att genomföra denna rapport.

Området som ska undersökas är hur Adigas rekryteringsprocess kan förbättras. I dagsläget har företaget en rekryteringsprocess med många delsteg som inte har granskats särskilt noggrant. Dessa steg varierar beroende på vilken typ av förfrågan Adiga får från sina kunder och hur situationen ser ut på marknaden och vilken rekryterare på Adiga som ansvarar för det aktuella uppdraget. Idag finns en generell rekryteringsprocessmall inom företaget, den följs dock inte alltid (Daxberg & Wijkström, 2015).

Ur en akademisk synvinkel är förbättringsmetoder och effektivisering en intressant aspekt eftersom detta är något de flesta företag arbetar med inom olika områden. Idag råder stor konkurrens i en globaliserad omvärld, varför detta blir mer och mer viktigt att fokusera på.

## **1.2 Syfte**

Syftet med arbetet är att kartlägga Adigas nuvarande rekryteringsprocess, klargöra vilka delar som kan förbättras och utforma konkreta förbättringsförslag på vad Adiga kan göra för att förbättra processen.

## **1.3 Avgränsning**

Med hänsyn till arbetets omfattning kommer endast den interna rekryteringsprocessen granskas och inte den externa processen. Resultatet som presenteras kommer vara riktat till Adiga och kommer därför inte automatiskt att kunna appliceras rakt av i andra konsultföretag utan anpassning.

## 2 Teori

Det finns mycket litteratur inom ämnet rekrytering och många teorier kring hur rekryteringsprocessen bör gå till. Nedan följer en sammanställning av teorin som använts i detta arbete.

### 2.1 Rekryterings utveckling

Utvecklingen inom arbetslivet har de senaste decennierna haft brant utvecklingskurva vilket nästan inte gått att jämföra med någon annan tidsepok. Resan från det gamla jordbrukssamhället genom industrins blomstringsperiod till dagens så kallade informations och kunskapssamhälle har gått snabbt. En konsekvens av detta är att statusen inom arbetslivet har ändrats från förr till nu. Tidigare arbetade man länge inom ett företag, att ha ett stadigt jobb med fast lön ansågs som värdefullt. En stor lojalitet fanns ofta bland arbetarna och man strävade efter att vara kvar på samma arbetsplats i 25 år, för att belönas med den åtråvärda guldlockan. Denna arbetsinställning gynnade arbetsgivarna som fick en låg personalomsättningshastighet och lönerna kunde hållas nere. Detta bidrog ofta till brist på förnyelse och utvecklingen av företaget (Ahrnborg Swenson, 1997).

Det har bildats en trend med "korta jobb" och personer med arbeten som sträcker sig över lång tid har blivit färre. Att byta jobb tyder på initiativförmåga, ambition och flexibilitet hos en person vilka är bra egenskaper att föra med sig till företag idag. Ur företagets perspektiv leder det i sin tur till utveckling och nytänkande. Arbetslivet och samhällets utveckling och synsätt har inneburit att tillvägagångssättet för nyrekrytering till olika arbetsplatser har anpassats till dagens rådande arbetssituation. (Ahrnborg Swenson, 1997)

Den nya generationen lever inte idag för att arbeta på samma sätt som förr, utan arbetar för att leva (Ahrnborg Swenson, 1997). Unga människor idag agerar mer och mer som konsumenter när de söker anställning, de tar reda på all fakta, jämför och väger för- och nackdelar med olika arbetsgivare. Rekryteringsbolaget Career Builder har visat att företag som har en mindre professionell rekryteringsprocess väljs bort (Daxberg & Wijkström, 2015). Därför är rekrytering ett viktigt led i företagets utvecklingsstrategi (Ahrnborg Swenson, 1997). Att se varje ansökan som den värdehandling den är, kan både säkerställa ett företags framtida konkurrenskraft samt stärka dess varumärke (Daxberg & Wijkström, 2015). Varje vakans som uppstår bör leda till en framtidsanalys, både för företaget och tjänsten. Det är av stor vikt för att utveckla verksamheten i den riktningen visionen går åt. Ett vanligt fel är att man ser för kortsiktigt på syftet med anställningen (Ahrnborg Swenson, 1997). Genom att hantera rekryteringsprocessen med framförhållning och kompetens kan varje anställning vara ett led i företagets strategi mot uppsatta mål.

### 2.2 Rekryterarens roll

Det är viktigt att de personer som rekryterar har rätt kompetens och de rätta egenskaperna för att öka chanserna att göra bra rekryteringar. Utöver kunskaperna inom ämnet rekryteraren besitter är det viktigt att personen har en känsla för att bedöma människor (Ahrnborg Swenson, 1997). Sker felrekryteringar kan kostnaden bli otroligt omfattande (Lindelöw, 2008). En felrekrytering kostar förutom pengar mycket tid, oro och energi både för företaget och arbetaren (Lindelöw, 2008). Utmärkande egenskaper för en bra rekryteringsansvarig är (Ahrnborg Swenson, 1997):

- Har bra sensitivitet
- Bra intuition
- Har auktoritet som används på rätt sätt
- Är lyhörd
- Har personlig mognad
- Analytisk
- Verbal

En annan viktig del att ha förståelse för och insikt om som rekryterare är etik och moral (Lindelöw, 2008). Konfidentialitet och lojalitet är två viktiga punkter inom detta område både gentemot kunden och kandidatens integritet (Ahrnborg Swenson, 1997). Dessa frågor kan framförallt ställas på prov inom referenstagningsprocessen. Enligt Ahrnborg och Swenson (1997) ska inte referenser som den sökande själv inte angivit undvikas att kontaktas även om man har ett eget kontaktnät hos personens tidigare arbetsgivare.

Som rekryterare är det viktigt att förstå att olika typer av människor behövs i en verksamhet. Det kan vara farligt att endast anställa en typ av människor, på så vis kan utvecklingen stannas upp på grund av att alla har liknande idéer och tankesätt. Det behövs en mångfald av olika människor med olika kompetenser och personligheter för att skapa en funktionell och framgångsrik verksamhet (Ahrnborg Swenson, 1997).

## 2.3 Marknadsföring

En viktig del inom rekryteringen och företagets utveckling är att inte se kandidaten som den säljande parten. Tvärtom, är det arbetsgivaren som måste sälja in sig för att attrahera den bästa kandidaten. Marknadsföring är därför av stor vikt. Varje mottagen jobbansökan bör behandlas som den värdehandling den är (Daxberg & Wijkström, 2015). Sättet man bemöter sina kandidater har direkt effekt på varumärket. Bara en av tre kandidater skulle söka jobb på ett företag som de tidigare har sökt hos enligt Wise Professionals undersökning från 2014 (Daxberg & Wijkström, 2015). Att få bli hörd, sedd och rättvist bedömd är något som alla kandidater eftersträvar och kan företaget tillgodose dessa behov är chanserna att attrahera den bästa kandidaten mycket större (Daxberg & Wijkström, 2015). Att attrahera rätt medarbetare handlar om att bygga sitt varumärke så att det tilltalar rätt grupper av människor. Allt arbetsgivaren visar, gör och säger kommer tolkas av kandidaterna. Hur annonsen är formulerad, huruvida den sökande får bekräftelse på att företaget tagit emot ansökan eller inte, hur snabb man är i bearbetningen av ansökningarna med mera påverkar den sökandes intryck av företaget (Lindelöw, 2008). Marknadsföring i olika former är en viktig del som kan göra att möjligheterna att få den bästa matchningen ökar. Genom att företaget blir mer känt utåt kommer det ge större möjlighet att locka fler kompetenta kandidater (Lindelöw, 2008).

Platsannonsen är en av de värdefulla delarna i marknadsförings- och rekryteringsprocessen och kan inte prioriteras nog (Daxberg & Wijkström, 2015). Bäst annons ger bäst respons eftersom detta är den enda informationen som finns tillgänglig ur ett kandidatperspektiv. Företaget bör se till att kandidaten vet exakt vilken kompetens företaget eftersöker. En illa skriven annons som brister i information är en katastrof eftersom det då kan uppstå en risk för missförstånd. Den mest kompetenta kandidaten kan genom hur annonsen är skriven tro att den aktuella tjänsten inte är passande vilket leder till att den personen ej söker tjänsten. En välformulerad annons gör det i slutändan lättare att hitta den mest lämpliga kandidaten för uppdraget (Daxberg & Wijkström, 2015). Kravspecifikationen i annonsen ska vara väl strukturerad och heltäckande för bästa möjliga resultat (Daxberg & Wijkström, 2015). Det gäller också att formulera texten

på så vis att okvalificerade sökande själva väljer att inte söka jobbet. Som rekryterare är det nästan omöjligt att gå igenom för stort antal ansökningar, den tid och kostnad som det innebär skulle bli överväldigande. Från kandidatens sida kan en otydlig annons även skapa oro och besvikelse om kandidaten upplevt att hen varit kvalificerad för tjänsten men inte får jobbet (Ahrnborg Swenson, 1997).

En annan viktig del av marknadsföringen är att nå ut till fler kompetenta människor. Företagsmässor och öppet hus-evenemang är bra träffpunkter för att knyta nya kontakter (Ahrnborg Swenson, 1997). Här kan företaget berätta om sin verksamhet och samtidigt få möjligheten att få tag i intressanta personer som kan vara av värde för företaget. Det finns vissa företag som också vänder sig direkt till gymnasieskolor och högskolor för att göra sitt namn hört tidigt hos eleverna och för att väcka ett intresse om vilka möjligheter som finns på arbetsmarknaden. Målet är att eleverna ska minnas bolaget och bli intresserade av att kontakta dem i framtiden. Vissa företag ser även en vinning i att erbjuda eleverna vidareutbildning genom deras verksamhet. På så sätt kan företaget utbilda i sådant de anser behöver mer kompetens inom (Ahrnborg Swenson, 1997).

Det finns olika tillvägagångssätt för att nå ut till fler potentiella kandidater och för att bli ett välkänt företag på marknaden. En idé för att marknadsföra en ny tjänst är "egen direktreklam". Detta kan göras genom mail eller brev med information om företaget och den lediga tjänsten. Det är en bra metod för att nå ut till de man tror är lämpliga eller potentiella målgrupper. En annan metod är att marknadsföra sig på arbetsmarknadsföreläsningar och andra event (Ahrnborg Swenson, 1997).

För att locka nya generationer måste företag också tänka på att följa med i den digitalisering som sker. Nya generationer kommer kräva att teknik ska fungera väl, vara effektiv och modern. Genom att följa med i utvecklingen och helst ligga steget före bidrar detta också till en bättre marknadsföring för företag (Ahrnborg Swenson, 1997).

## 2.4 Bemötande av kandidater

För att kandidaten ska känna sig väl bemött och få en positiv bild av företaget finns vissa punkter ett företag bör sträva efter att få en djupare förståelse för. Dessa punkter är:

- Kandidater vill känna sig sedda.
  - Kandidater vill bli behandlade med respekt.
  - Känna att det finns en rättvisa i rekryteringsprocessen.
  - Att kandidaten vill ha återkoppling så snart som möjligt.
  - Att det ska vara lätt att komma i kontakt med företaget.
- (Ahrnborg Swenson, 1997).

Att erbjuda kandidater en trevlig och välkomnande upplevelse, samt att få dem att känna sig sedda och hörda i ansökningsprocessen skapar en lojalitet som sträcker sig långt framåt i tiden (Daxberg & Wijkström, 2015). Alltså får de arbetsgivare som ger den mest positiva kandidatupplevelsen ett försprång när det gäller att attrahera de bästa och mest kompetenta kandidaterna.

Den sökandes intryck av företaget påverkar avsevärt till om kandidaten tackar ja eller nej till en erbjuden tjänst (Lindelöw, 2008).

Goda råd för att skapa en bra kandidatupplevelse enligt Daxberg & Wijkström (2015) är att:

1. Meddela alla kandidater som inte fått jobbet per telefon.
2. Bifoga rekryterarens direktnummer till svaren på kandidatansökningarna för att uppmuntra en personlig kontakt.
3. Försök att själv söka jobb på ditt företag för att få en riktig upplevelse av vad kandidaten upplever.
4. Mät kandidatens upplevelse.
5. Fokusera på att se till att dina anställda känner sig engagerade av att gå till jobbet.

Det bästa resultatet av att utvärdera sin egen rekryteringsprocess och hur företagets uppfattas utåt fås genom att fråga kandidaterna om deras upplevelse. Idag finns det arbetsgivare som frågar sina kandidater om detta men det är inte vanligt förekommande (Daxberg & Wijkström, 2015).

## 2.5 Intervju

En stor del inom rekryteringsprocessen är intervjuerna. Nedan beskrivs tio punkter som rekryterare bör tänka på och se över för att skapa en så bra intervjuprocess som möjligt.

1. Att vara påläst om personen innan varje intervju är viktigt då det är svårt att skapa en uppfattning om en kandidat vid en så kort tid som en anställningsintervju (Ahrnborg Swenson, 1997). Förbered intervjun ordentligt och lägg i förväg upp en klar disposition över intervjun.
2. Försök få den sökande att känna sig fri och otvungen. Anställningsintervjun bör ses som ett samtal mellan två människor som gemensamt ska komma fram till om en eventuell anställning skulle vara gynnsam för båda parter. Bemötandet vid intervjun är viktigt och ska stimulera och uppmuntra informationsflödet från kandidaten snarare än att hämma det (Lindelöw, 2008).
3. Miljön bör vara lugn och ostörd. Rekryteraren bör exempelvis inte svara i telefon under intervjun eller låta den sökande sitta lång tid i väntrummet (Rubenowitz, 1987)
4. Intervjuaren bör ha en grundlig kunskap om de arbeten och andra faktorer som uppdraget handlar om (Rubenowitz, 1987)
5. Intervjuaren bör vara mogen, välbalanserad och fördomsfri. Man bör inte som intervjuare värdera eller moralisera något som den sökande säger, utan bör inta en saklig och en positiv neutral attityd (Rubenowitz, 1987).
6. Använd gärna standardiserade frågor, men med urskiljning. Att använda i förväg bestämda standardiserade frågor har både för- och nackdelar. Nackdelar är att intervjun kan bli opersonlig och få en strängt undersökande karaktär. Fördelar är att man inte glömmer att ta upp något som är viktigt för tjänsten samt att det ger en rättvis bedömning av de sökande och underlättar jämförelsen av dem (Rubenowitz, 1987).
7. Formulera intervjufrågorna klart och tydligt (Rubenowitz, 1987).
8. För så lite anteckningar som möjligt under intervjun, eftersom det kan uppfattas som kontaktstörande (Rubenowitz, 1987).
9. Försök att kontrollera tillförlitligheten av lämnad information (Rubenowitz, 1987).
10. Tolka och ställ samman materialet så fort som möjligt efter intervjun. (Rubenowitz, 1987).

Det finns också vissa frågor som inte är lämpliga att ställa vid en intervjuprocess. Exempel på opassande frågor är irrelevanta frågor som egentligen inte rör tjänsten och har därmed ej någon betydning för kommande uppdrag. Dessa frågor kan istället upplevas kränkande för den sökande vilket kan skapa en otrevlig upplevelse av intervjun (Daxberg & Wijkström, 2015).

## 2.6 Återkoppling till kandidaterna

För att uppnå att "kandidaterna vill känna sig sedda", "behandlade med respekt" och "få återkoppling" som behandlas i avsnitt 2.4, finns vissa punkter företaget bör tänka på. En av dessa är att meddela kandidaten att ansökan mottagits, samt klargöra tidsplanen för rekryteringsprocessens olika delsteg. Det är viktigt att ha en kontinuerlig kommunikation då många sökande deltar i parallella processer och man kan därför som företag förlora de bästa kandidaterna genom att inte vara tillräckligt kommunikativ och snabb. En tidsutdragen process visar brist på professionalism och intresset för företaget kan minskas av den sökande. En välstrukturerad urvalsprocess förmedlar istället trovärdighet och bidrar till det som uppfattas som en attraktiv arbetsgivare (Lindelöw, 2008).

Kandidaten ska också förstå varför eller varför inte man blir vald. För att förmedla detta på bästa sätt är ett telefonsamtal att föredra och framförallt till de som fått avslag. Även om de som fått avslag inte är passande för tjänsten bör man visa sin tacksamhet i att ta sig tid till att ringa dem och förklara varför de inte blev valda (Lindelöw, 2008). Detta för att kandidaten både ska få en förståelse till varför de ej kvalificerade för tjänsten men också för att företaget utger på så sätt en bra och professionell "image" som kan leda till bra marknadsföring (Lindelöw, 2008). Enligt Daxberg & Wijkström (2015) är ju mer personlig kommunikation desto bättre. Ett personligt samtal utklassar de företag som endast skickar ett autogenererat svar vilket är den lägsta anständighetsnivån för återkoppling. Skickar man ändå autogenererade mail är det ett måste att det framkommer att kandidaten är viktig och att företaget värderar hans ansökan (Daxberg & Wijkström, 2015).

Ett hot mot företagets långsiktiga lönsamhet är att inte återkoppla till sökande kandidater. Daxberg och Wijkström beskriver i Happy Talent (2015) att det är vanligt att inte få svar från företag. Till exempel svarade 25 % mellan 25 till 34 år i Wise Professionals undersökning från 2014 att de inte fått något svar på sina spontanansökningar. Samtidigt vill sökande kandidater få återkoppling. Career Builder är en av världens största aktörer inom internetbaserad rekrytering, de publicerar 10 000 lediga jobb på sin hemsida varje månad ([www.careerbuilder.se](http://www.careerbuilder.se)). I deras undersökning med 5628 svarande framkom att 81 % förväntar sig en automatisk bekräftelse på att deras ansökan mottagits. Dessutom förväntar sig 55 % en personlig återkoppling inom 1-2 veckor och 41 % förväntar sig en personlig återkoppling inom 3-4 veckor. Ytterligare en undersökning påvisar vikten av kommunikationen. Enligt Kellys Global Workforce Index 2014, där nästan 230 000 personer från 21 länder svarade, är förväntningarna på att höra status, vart i rekryteringsprocessen sin ansökan befinner sig, från företaget enligt följande:

12-17 % uppgav 1-2 arbetsdagar acceptabelt  
48-52 % uppgav 3-5 arbetsdagar acceptabelt  
27-36 % uppgav upp till 2 veckor acceptabelt  
3 % accepterade att svaret dröjde till 4 veckor

Att negligera kandidater är enligt författarna Daxberg & Wijkström, (2015) ett stort slöseri, framförallt ur ett marknadsföringsperspektiv, eftersom kandidaten blir påmind hur hen blev



behandlad så fort hen kommer i kontakt med företaget i framtiden. Om kandidaten inte får en positiv upplevelse av kommunikationen antas chansen betydligt mindre att hen söker sig dit igen. Dessutom kommer hen inte heller rekommendera vidare företaget till någon annan. Då går alltså företaget miste om en eller flera framtida potentiella kompetenta kandidater bara genom att inte svara på ansökningar eller inte återkoppla med vidare information tillräckligt snabbt (Daxberg & Wijkström, 2015). Att inte återkoppla till de sökande kan leda till att företaget upplevs som oengagerat, oprofessionellt och ointresserat (Lindelöw, 2008).

Enligt Candidate Experience Report 2014, utförd av Kelly Global Workforce Index (kellyservices, 2014), uppger 95 % av kandidaterna som inte fick deras sökta jobb att de skulle kunna tänka sig att söka tillbaka till samma företag om deras kandidatupplevelse varit positiv. I samma undersökning svarade 97 % att de skulle rekommendera företaget till andra om de haft en bra kandidatupplevelse (Daxberg & Wijkström, 2015). För det rekryterande företaget är det därför oerhört viktigt att komma ihåg att varje direktkontakt, eller icke kontakt, lämnar ett avtryck, precis som en annons, tidningsartikel eller referens gör. Många företag lägger mycket pengar på reklam men inser inte vikten av den sökandes uppfattning av företaget, vilket är en mycket stor del i företags marknadsföring (Daxberg & Wijkström, 2015).

Det är också ett stort ekonomiskt slöseri från arbetsgivarens sida att inte ta möjligheten att göra ett gott intryck på en kandidat. Även om personen inte passar den sökta tjänsten kan hen bli en lojal anställd eller kund i framtiden. Därför kan det ses som ännu viktigare att försöka skapa en så bra relation som möjligt med de kandidater som inte får tjänsten än den enskilda kandidaten som får jobbet. Företaget har då alltså möjlighet att skapa en ambassadör för företaget bara genom att behandla kandidaten med respekt och hänsyn (Daxberg & Wijkström, 2015).

## 2.7 Referenstagning

Referenstagning är det viktigaste komplementet till anställningsintervjun och är ett moment som aldrig bör förbigås (Lindelöw, 2008). Enligt Rubenowitz (1987) kan inte vikten av strukturen på referenstagningsintervjun understrykas nog. Referenssamtalet bör styras och eftersöka nyanserade uppgifter om det som är väsentligt för det tilltänkta uppdraget. Att använda en referensmall med frågor är att föredra för att systematisera den information man får fram. För att slippa anteckna kan det vara en fördel att spela in samtalet, förutsatt att referenserna går med på detta (Ahrnborg Swenson, 1997). Det är viktigt att tänka på att direkt efter samtalet göra en sammanfattning för att komma ihåg en så korrekt bild av samtalet som möjligt (Ahrnborg Swenson, 1997).

Man bör också, om möjligt, försöka kontakta flera referenser och minst två stycken, för att minimera risken att få felkällor och missvisande bild av kandidaten (Ahrnborg Swenson, 1997). Referenstagningen bör behandlas lika seriöst som andra intervjuer och med insikten om att även referenten måste analyseras (Lindelöw, 2008).

## 2.8 Tester

Under 1980-talet var det en stark trend att använda tester för att urskilja kandidater mot varandra. Idag används tester i viss mån bland många företag och anses av många vara ett bra verktyg inom rekryteringsprocessen (Ahrnborg Swenson, 1997). Till följd av de ökande kraven på effektivitet i rekryteringsprocesser är det troligt att användandet av tester kommer att öka. Det finns traditionellt sett två typer av tester, personlighets- och kapacitets-/prestationstester. Det råder skiljaktigheter i vad för typer av test som ger de mest valida svaren (Daxberg & Wijkström, 2015). Många verksamheter använder också företagsanpassade tester (Ahrnborg Swenson, 1997).

Tester kan ses som en av de delar som hjälper till att ta reda på hur bra en kandidat passar en viss tjänst. Testerna kan ge kandidaterna större chans att visa sin kompetens och potential. Ett problem med tester är att prognosvärdet kan vara svårt att bedöma, då resultatet kan bli missvisande på många sätt. Det kan till exempel vara svårt att få fram de egenskaper som testet syftar till att resultera i (Sjöberg, 2000). En annan svårighet med tester är att om de inte utförs genomarbetat och med ett väldefinierat syfte så kan det leda till en mycket otrevlig upplevelse för kandidaten och till felaktiga slutsatser (Capaldi Johnsson & Andersson, 2014). Det är viktigt att testerna fyller sitt syfte och är väl genomtänkta och används etiskt korrekt och med respekt mot kandidaterna (Capaldi Johnsson & Andersson, 2014).

### 3 Problemformulering

Utifrån teorin till detta arbete fås en insikt i att arbetslivet skiljer sig idag från förr i tiden. Förr fanns en lojalitet till sitt arbete och man valde att arbeta kvar i många år på samma företag. Idag är det en högre personalomsättning då fler väljer att byta arbetsgivare med jämna mellanrum och prova olika typer av arbeten. För företag som vill utvecklas och bli mer framgångsrika gäller det att förstå sig på samhällets utveckling i kombination med vilka processer de bör fokusera på för att hänga med i den utveckling som sker. Teorin hävdar att rekryteringsprocessen är en väldigt viktig del i ett företag som har visionen om att utvecklas och bli större på marknaden. Denna process kan genom rätt hantering leda till bättre tillväxt. Syftet med denna rapport är att identifiera vilka delar av processen som kan förbättras samt ge förbättringsförslag till dessa. Detta tillsammans med teorin leder till frågeställningarna för denna rapport. De har preciserats och sammanställts till ett antal frågor som ses som en vägledande utgångspunkt för detta arbete.

- Vilka delar av rekryteringsprocessen hos Adiga har förbättringspotential?
- Hur kan matchningen mellan uppdrag och rätt kandidat förbättras?
- Hur ska referenstagningen hanteras?
- Hur ska återkopplingen till sökande kandidater gå till?
- Kan standardprocedurer i olika delar av rekryteringsprocessen införas?
- Bör intervjuprocessen standardiseras?

## 4 Metod

Nedan följer ett avsnitt om de metoder som använts för att genomföra denna rapport.

### 4.1 Insamling av data från företaget

Tillvägagångssättet för detta arbete var att först samla in så mycket information som möjligt på plats på Adigas kontor. Från mitten av januari till mitten av mars 2016 spenderades därför två arbetsdagar i veckan på Adigas kontor för att kartlägga den nuvarande rekryteringsprocessen från insidan. För att få en första insikt i rekryteringsprocessen undersöktes den nedskrivna kvalitets- och miljöledningssystem för företaget. Detta dokument innehåller information om Adigas rekryteringsprocess, och hur de arbetar efter de internationella standarderna för kvalitet ISO 9001 och miljö ISO 14001. Här finns rekryteringsprocessen beskriven i både text och bildform och en förståelse för processen började ta form. För att få en bättre och tydligare bild av nuläget genomfördes även intervjuer med personal på kontoret och med anställda konsulter. Till en början intervjuades de sex rekryterarna på kontoret samt Adigas VD med samma frågor om hur den nuvarande rekryteringsprocessen går till och vad de anser kan förbättras. Dessa intervjuer återfinns i bilaga 1. Därefter intervjuades två stycken anställda konsulter om deras erfarenhet och upplevelse av att bli anställda på företaget. De fick frågor om hur de upplevde rekryteringsprocessen ur en sökandes perspektiv. De intervjuerna finns i bilaga 2.

Efter intervjuer med de anställda granskades företagets egna modeller för rekrytering. Intervju-mallar, referensmallar och återkopplingsmail undersöktes noggrant. Adigas kvalitets- och miljöledningssystem jämfördes med de modeller som företaget i dagsläget använde sig av och hur de anställda använde dem. Författarna av denna rapport har därefter själva närvarat vid fem stycken arbetsintervjuer som olika rekryterare ansvarat för. Anledningen till detta var för att se hur dessa gick till i verkligheten och huruvida de skiljs åt mellan olika rekryterare på företaget, samt att jämföra intervjuerna med Adigas beskrivna rekryteringsprocess.

### 4.2 Litteraturstudie

Från mitten av mars lades fokus på att försöka samla kunskap inom området rekrytering. Ett första steg var att komma i kontakt med Anna Ohlsson HR – och processspecialist på Chalmers. Anna Olsson rekommenderades av handledaren för denna rapport- Jan Lindér. Anna gav mycket nyttig information om vad som är viktigt att tänka på vid rekryteringsprocesser, dessutom rekommenderade Anna böcker inom området som också använts för denna rapport. Intervjun med Anna återfinns i bilaga 3. Övrig litteratur inom rekrytering valdes ut efter noggranna eftersökningar på internet utifrån de problemområden som framkommit, tillsammans med handledaren. För att få en så djup kunskap som möjligt inom rekryteringsämnet valdes olika typer av litteratur ut, både äldre och nyare upplagor av böcker, internetkällor och en avhandling. På så vis kopplades äldre teori med nyare för att få en bättre förståelse över de tekniker och idéer som rekommenderas idag mot de som redan funnits i många år.

### **4.3 Benchmarking**

Eftersom Adiga har visionen om att bli ett erkänt och etablerat företag i sin bransch sågs det intressant att jämföra rekryteringsprocessen med konkurrerande företags processer. Därför kontaktades konkurrerande bolag i förhoppning att genomföra benchmarking.

Mailutskick gjordes till ett tiotal företag med frågan om de kunde tänka sig att svara på frågor om deras rekryteringsprocess över en intervju. Många återkopplade inom kort och svarade att de inte ville ställa upp på något liknande då de inte såg någon egen vinning i att delge sina processer till ett konkurrerande bolag. Det var endast två företag som visade positivt intresse. Dessa två företag var Alten och Semcon. Möten bokades in med båda företagen men Alten valde sedan att dra sig ur i sista stund. Semcon blev tillslut det enda företag där benchmarking genomfördes.

De frågor som ställdes handlade om deras rekryteringsprocess, dess olika delsteg, återkoppling till kandidaterna, referenstagning, matchningen mellan uppdrag och kandidat med mera. Personen som intervjuades heter Mia Mattson och var mycket hjälpsam och villig att svara på alla frågor och delge oss dokument om Semcons rekryteringsprocess. Resultatet av intervjun finns sammanfattad i resultatdelen, intervjufrågor och svar återfinns i bilaga 4 och dokument från Semcons rekryteringsprocess kan granskas i bilaga 5.

### **4.4 Utformning av förbättringar**

Efter kartläggning av företagets nuvarande rekryteringsprocess, kunde problemområden identifieras och granskas noggrannare. Från mitten av mars, 2-3 dagar i veckan, lades fokus på att formulera förbättringsförslag och på rapportskrivningen. Områden i rekryteringsprocessen med förbättringspotential kopplades ihop med relevant litteratur och förbättringsförslag kunde där efter ges.

För att kunna utvärdera de arbetssökandes upplevelse av företaget och för att kunna göra jämförande analyser i framtiden för företaget har utvärderingsenkäter formulerats och givits ut till de kandidater som genomgått en arbetsintervju. Poängen med enkäten var att försöka få reda på vad kandidaterna hittills upplevt av Adiga och jämföra svaren med vad Adiga har för vision av att framhäva sig som företag. Frågorna ställdes anonymt. Bilaga 6 innehåller en sammanställning över enkätens frågor och svar.

### **4.5 Kritiskt granskning**

Frågeställningarna i problemformuleringen för denna rapport har besvarats och målet att hitta förbättringsförslag har även kunnat uppfyllas, vilket ger rapporten en bra validitet. Reabiliteten är också relativt god då alla förbättringsförslag baserats på fakta från tillförlitliga källor men vid intervjuer och enkätundersökningen kan den ifrågasättas. Vid intervjuer finns alltid en risk för olika felkällor, till exempel kan frågorna ställas omedvetet riktade och svaren misstolkas. Dessutom finns en risk att man inte hinner anteckna allt som intervjupersonen säger. Vid enkätundersökningen kan svaren ha påverkats av vad Adiga informerat vid avslutad intervju och att svaren indirekt inte blivit anonyma. Detta diskuteras vidare i kapitel 6. Huruvida man kan överföra resultatet av detta arbete till andra företag kan också diskuteras. Möjligheten att studera andra företags rekryteringsprocesser har inte funnits i stor utsträckning i denna rapport,

vilket varit en nackdel. Trots detta bygger arbetet på grundläggande teori om rekryteringsprocessen, och är inte inriktat på rekryteringsprocessen för en särskild bransch. Därför finns en viss generaliserbarhet av denna rapport som ger möjligheten för andra företag att dra nytta av det som tagits fram i denna undersökning.

## 5 Resultat

Resultatet av arbetet presenteras i detta kapitel.

### 5.1 Nulägesanalys

Nedan följer en beskrivning av hur Adigas nuvarande rekryteringsprocess ser ut, steg för steg. Som nämnts tidigare finns ett nedskrivet tillvägagångssätt, vilket följs i stora drag, samtidigt som det också finns avvikelser i några avseenden från det i verkligheten.

#### 5.1.1 Förfrågan från kunden

Det första steget, enligt den nedskrivna processen, är att förfrågningar om konsultuthyrning kommer in från kunden. Adiga får flest förfrågningar om kandidater från Volvo och Cevt men även andra bolag. Förfrågningarna från Volvo tas emot i ett program som heter Fieldglass annars skriftligt via mail från andra kunder. Fieldglass är ett affärssystem levererat av mjukvaruföretaget SAP och tillhandahåller ett molnbaserat VMS-system (Vendor Management System) för att hantera projektpersonal och tjänsteanskaffningsprogram ([www.fieldglass.net](http://www.fieldglass.net)). En rekryterare på Adiga får ansvar för ett uppdrag, beroende på vilket område det handlar om, som hen har hand om från början till slut av processen. Kunden bestämmer tidsaspekten på rekryterings- och anställningsperioden efter deras önskemål. Denna processbeskrivning följs till stor del i dagsläget.

#### 5.1.2 Matchning mellan kandidat och uppdrag

Nästa steg i rekryteringsprocessen består av att hitta rätt kandidater till den förfrågade tjänsten. Genomförandet enligt Adigas föreskrivna rekryteringsprocess består av att söka efter rätt kandidater bland sina anställda konsulter och potentiella kandidater i sin databas, MyNetwork. MyNetwork är ett rekryteringsverktyg som hjälper företag att, samla in, granska och sortera kandidater ([www.mynetworkglobal.com](http://www.mynetworkglobal.com)). Hittas inte en passande kandidat i databasen läggs jobbbannonser ut i förhoppning att få tag i kvalificerade kandidater som därefter kan kallas till intervju. I nuläget finns det fler uppdragsförfrågningar än anställda konsulter, dessutom finns svårigheter med att hitta kandidater med rätt kompetens, vilket medför att det är svårt att hitta rätt kandidat till gällande tjänst.

Om det är aktuellt att lägga ut en jobbbannons skrivs den av kunden efter deras önskemål. Dessa annonser är enligt Adiga själva ofta mycket svårförståeliga och har många, specifika och höga krav på kandidaten. Rekryterarna på Adiga skriver därför ibland om annonsen för att förtydliga den, eller ändrar beskrivningen av tjänsten innan den läggs ut. Anledningen är att göra annonsen mer lättförståelig så att fler kandidater lockas av att söka till tjänsten.

När ansökningar från kandidater kommit in granskas dessa i databasen MyNetwork. Kandidater som har passande kompetens väljs ut och kontaktas antingen via mail eller på telefon. Ett möte bestäms, som mestadels genomförs på Adigas kontor men ibland förekommer lunchintervjuer.

Ansökningar med kandidater som inte alltid är helt kvalificerade, men som ändå verkar intressanta för andra uppdrag i framtiden markeras som potentiella i databasen och sparas separat.

Kontakter och rekommendationer värderas högt på Adiga när det kommer till att hitta kompetenta kandidater. Detta bland annat eftersom företaget mår om den familjära atmosfären och vill ha högt förtroende till sina anställda. Exempelvis utdelas en bonus till den som rekommenderar en person som sedan anställs på Adiga.

Adiga är ett konsultföretag som rekryterar olika typer av tjänster. Rekryterarna på Adiga har kompetenser inom olika områden och ansvarar därmed för olika tjänster beroende på område. Eftersom det blir många tjänster och många kandidater har de som arbetar på kontoret mycket kontakt med varandra. Vid början av detta arbete bestämdes av personalen på Adiga att morgonmöten skulle hållas dagligen för att följa upp och informera varandra om potentiella kandidater för olika uppdrag. Detta var något som inte alltid gjordes på grund av, enligt medarbetarna själva, lättja och att ingen har ansvaret för att mötena blir av (bilaga 1). Under arbetets gång har morgonmöten blivit en mer rutinmässig del i det dagliga arbetet och dessutom har ett annan metod för att utvecklat koordineringen införts. En whiteboardtavla har satts upp i korridoren där potentiella kandidater skrivs upp av alla rekryterare. Dessa kandidater kan komma att vara passande för framtida uppdrag och genom tavlan kan en lättare överblick fås över vilka kandidater som finns tillgängliga. Alla medarbetare har tillgång till tavlan och hjälps åt att uppdatera den. Poängen är att användningen av detta införande ökar chansen att matcha rätt person till rätt tjänst.

Under intervjuerna med de anställda har det framkommit att det finns svårigheter med att hitta bra och kompetenta kandidater. Enligt företagets egna åsikter anses matchningen av att hitta rätt kompetens till rätt uppdrag vara ett av de större problemområdena inom rekryteringsprocessen och företaget ser att det har stor förbättringspotential.

### **5.1.3 Intervju av kandidater**

Bemötandet av kandidaten är den del som oftast går till på samma sätt, oavsett vem som rekryterar. Kandidaten blir mött vid entrén och blir erbjuden en kopp kaffe och rekryteraren försöker skapa en avslappnad atmosfär genom att småprata lite innan mötet börjar.

Det finns en framtagen standardmall med intervjufrågor som rekryterarna ska utgå ifrån under intervjun. I dagsläget följs inte mallen bland alla rekryterare, medarbetarna använder istället sina egna intervjumallar vid intervju. Gemensamt för alla är att en presentation av företaget ges till kandidaten under intervjun. Det finns en framtagen standardpresentation men i dagsläget används inte denna i stor utsträckning av alla på kontoret.

Under intervjun medverkar ibland flera rekryterare. Detta för att rekryterarna på Adiga ansvarar för olika uppdrag som finns tillgängliga för stunden. Det medför att kandidater som tillkallas på intervju ibland kan bli erbjuden en annan tjänst än den de från början sökt till. Detta nämns inte alltid innan intervjun för kandidaten utan tas upp under intervjun.

Efter intervjuerna ska, enligt den nedskrivna processen, två referenser kontaktas. Detta är något som skiljer sig mot hur det vanligtvis ser ut i verkligheten. Oftast ringer rekryteraren en referens eller ingen alls, vilket varierar dels beroende på vem som rekryterar men också på hur intervjun med kandidaten har gått. ”Magkänslan” hos rekryteraren avgör huruvida en referens kontaktas eller inte. Med ”magkänsla” menas att rekryterare har en känsla över om personen är en lämplig

kandidat beroende på tidigare erfarenhet hos rekryteraren. Det finns dessutom en mall med frågor vid referenstagningen, vilken i nuläget sällan används, denna återfinns i bilaga, 1. Istället frågar rekryteraren den kontaktade referensen på känsla, improviserar frågor från gång till gång och bedömer tillförlitligheten i svaret på sin ”magkänsla” och erfarenhet. ”Magkänslan” baseras mycket på rösten, tonläge och ordval från referensen. Det är endast i sällsynta fall och om tveksamhet uppfattas som ytterligare en referens kontaktas.

#### **5.1.4 Tester**

Företaget använder idag i princip aldrig tester vid urvalsprocessen av nya kandidater. Det är endast om kunden begär tester som det används men det sker väldigt sällan. Vid sådana tillfällen får Adiga ta reda på vad för test kunden önskar att genomföra på kandidaten och köper därefter in liknande test utifrån. Adiga har inga egna färdigformulerade tester eftersom det inte är något som anses nödvändigt för deras rekryteringsprocess i dagsläget. Ett införande av tester har värderats men åsikterna mellan rekryterarna på företaget skiljs åt, vissa anser det bör införas medan andra inte ser någon vinst med det. Generellt upplevs en något skeptisk inställning till tester, vilket bidragit till varför det inte används idag.

#### **5.1.5 Anställning av kandidat**

När en passande kandidat hittats kontaktas kandidaten antingen på telefon eller via mail av Adiga. En intervju med kunden bokas in så de får träffa och intervjua kandidaten, alltid i sällskap med rekryteraren från Adiga. Om kunden anser kandidaten vara passande till tjänsten anställs konsulten via Adiga.

#### **5.1.6 Återkoppling**

Återkoppling till kandidater som anses passande för tjänsten och som Adiga vill erbjuda ett uppdrag till, sker vanligtvis via mail och/eller telefon. De kandidater som inte är helt passande för den aktuella tjänsten, men ändå ses som kompetenta och aktuella för framtida uppdrag, kontaktas vanligtvis via standardiserade mail men här förekommer ibland att kandidaten inte kontaktas utan endast sparas i den interna databasen. Om kandidaten inte anses lämplig sker återkopplingen ibland via korta standardiserade mail. Det finns i dagsläget ingen bestämd tid som återkopplingen får ta. Den varierar kraftigt och kan i vissa fall ta ända upp till sex månader (bilaga 1). De autogenererade svaren återfinns i bilaga 7.

### **5.2 Vilka är Adigas styrkor?**

Att företaget växer i den snabba takt det gör tyder på att Adiga arbetar i rätt riktning på många sätt. De styrkor som företaget besitter belyses nedan.

Enligt litteraturen är det viktigt att få den intervjuade personen att känna sig bekväm, välkommen och otvungen. Det är enligt litteraturen en stor fördel för att uppmuntra informationsflödet och kan på så sätt leda till en mer rättvis bild av kandidaten under intervjun. Adiga är idag duktiga på att bemöta kandidater. Företaget vill ge en bild av att ha en familjär och avslappnad stämning, det är också något som upplevs tydligt av dem som varit på intervju på Adiga. I enkätundersökningen har svaren varit positiva angående mottagandet vid intervjun. Det som



nämns är att företaget är trevligt, familjärt, positivt, lättsamt och avslappnat. Alla enkätsvar finns i bilaga 6. Som arbetsgivare är det fördelaktigt att ha insikten om hur viktigt bemötandet är. Om den arbetssökande känner sig väl bemött är sannolikheten hög att de får en bra bild av företaget, och de kommer troligen föra vidare ett gott rykte.

En stor tillgång Adiga besitter är sina rutinerade rekryterare. Vikten av en mogen och välbalanserad rekryterare med en positiv neutral attityd klargörs i litteraturen. På Adiga har de som rekryterar lång erfarenhet inom rekrytering, vissa av dem har upp till 25 års erfarenhet vilket ger dem en stor trygghet och kunskap om rekrytering. Enligt enkätundersökningen framkom att de personer som intervjuats upplevde en väldigt lättsam och behaglig atmosfär där de kände att de fick möjligheten att framföra sina kvalifikationer och personlighet.

Adiga är mån om och vill förbättra sitt ansikte utåt, och har satsat på marknadsföring i form av att bland annat närvara på olika högskolors arbetsmarknadsdagar. De har också tagit fram nya folders och broschyrer, samt flyttat till nya kontorslokaler. Adiga har en gemensam syn att det gäller att vara framåt och helst tänka utanför boxen för att sticka ut och göra gott intryck på marknaden. Företaget har som helhet därför en positiv syn på förändringar och en förståelse av vikten att hela tiden sträva efter att bli bättre.

Företaget ser också varje medarbetare som en tillgång, de bryr sig om, värdesätter och uppskattar alla anställda. Adiga anordnar aktiviteter en gång i månaden och lunchträffar var tredje vecka med alla Adiga anställda för att skapa bra sammanhållning, gemenskap och engagerade medarbetare.

## 5.2 Benchmarking

I detta avsnitt följer en sammanställning av resultatet från benchmarkingintervjun av företaget Semcon.

Semcon är ett teknikkonsultföretag med cirka 3000 medarbetare och är alltså ett betydligt större företag än Adiga. Semcon har mer än 30 års erfarenhet inom branschen och är verksam inom bland annat automotive, telecom och andra utvecklingsintensiva branscher. Deras tjänster omfattar alla typer av utmaningar inom teknikutveckling som produktutveckling, produktinformation, kvalitet, utbildning och metodikutveckling ([www.semcon.com](http://www.semcon.com)).

Intervjun med Semcon genomfördes på deras kontor på Lindholmen i Göteborg. Vid intervjun framgick att de hade en starkt välutvecklad och genomtänkt rekryteringsprocess. Det mesta inom rekryteringen var standardiserade processer och tillvägagångssättet för hur de olika delprocesserna skulle gå till var mycket tydligt. Den intervjuade personen heter Mia Mattsson och är anställd på heltid för att ansvara för rekryteringen och för att rekryteringen sköts på ett professionellt sätt.

Semcons rekryteringsprocess börjar med att ett behov uppstår från kund. Därefter läggs en annons ut genom Easycruit, Careerbuilder och Ingenjörjobb. Annonserna ligger ute i max två veckor, och en vecka efter att annonsen varit ute genomförs en första gallring av kandidater. Detta utförs genom att CV:n ”sällas” ordentligt från början, har kandidaten inte all kompetens Semcon söker finns tyvärr ingen möjlighet att få tjänsten. Därefter rangordnas de kandidaterna som kvalificerat sig efter kompetens, de som rangordnas högst kallas till intervju på telefon medan de resterande får avslag via mail. Alla får svar senast en vecka efter avslutat ansökningstid. Semcon säger att det inte är acceptabelt att ett svar tar upp till två månader. Mia Mattsson

nämner att hon själv aldrig skulle söka till ett företag igen om svarstiden skulle vara så lång. Hon berättar att förr var Semcon sämre på återkoppling och det berodde på att cheferna var ansvariga för den. Idag har återkopplingsprocessen blivit mycket bättre vilket visat sig genom att företaget klättrat i mätningar om efterfrågade arbetsgivare.

Chefen är ansvarig för den första intervjun där fem stycken potentiella kandidater valts ut. Dessa minskas därefter ner till tre kandidater som blir erbjudna en till intervju. Under denna intervju närvarar chefen och en till rekryterare. Intervjuerna utgår från ett standardiserat frågeformulär om fyra sidor som alltid används vid intervju men frågor varierar beroende på vilka som är mest relevanta för tjänsten. Här poängterar Mia Mattsson att Semcon anser det viktigt att inte frånga sitt intervjuformulär. Detta för att kunna bedöma kandidaterna rättvist. Enligt Mia Mattsson ska man absolut inte gå på ”magkänsla” när det kommer till intervjufrågorna - “Då kan det bli farligt!”.

Semcon tar alltid kontakt med två stycken referenser och ibland även en personlig kontakt, till exempel en privat vän för att få en bredare förståelse för hur kandidaten är som person. De använder sig av en standardiserad referensmall med många olika typer av frågor. Innan en referens kontaktas så går rekryteraren igenom referensmallen och relevanta frågor som gäller den aktuella tjänsten väljs ut. Därav varierar frågorna från gång till gång beroende på vilken tjänst det rör sig om, men alla referenser till kandidater för samma tjänst får samma frågor.

För att bli en ledare på marknaden inom rekrytering anser Semcon att det är viktigt att sticka ut ur mängden. Allt från att ha en lockande hemsida till att hänga med tekniskt är viktigt. Det är också av mycket stor vikt att företaget förmedlar en gemensam bild av deras verksamhet.

En av de största svårigheterna för Semcon idag är att hitta rätt personer med rätt kompetens. Till exempel har de svårt att nå ut till personer inom programmering. Detta menar de möjligen kan bero på att Semcon som varumärke inte riktigt är förknippat med datainriktade arbeten. För att kunna nå ut till personer med rätt kompetens tror Semcon att det är viktigt att försöka nå ut till skolor. Mia Mattsson tror att det kan vara bra att göra företagets namn hört och “plantera frön i huvudet på 17-åringar”, både för företagets och elevernas skull. Detta för att elever tidigt ska få upp ögonen för vad som finns ute på marknaden och vilken riktning det finns möjlighet att gå i framtiden.

## **5.3 Problemidentifiering**

Efter granskningen av den nuvarande rekryteringsprocessen har vissa områden med förbättringspotential identifierats. Dessa redogörs för i följande avsnitt.

### **5.3.1 Matchning**

En svårighet som har uppmärksammats på Adiga är matchningen mellan uppdrag och kompetenta kandidater. Idag har, som tidigare nämnts, Adiga ett överskott av uppdrag i förhållande till kompetenta kandidater. Detta kan därmed ses som ett område med utvecklingspotential. Om Adiga kan tacka ja till fler uppdrag kommer företaget växa mer och bli en större aktör på marknaden. En stor del av att förbättra matchningen mellan uppdrag och kandidat handlar om att lyckas locka fler kompetenta kandidater till företaget. Om fler kandidater söker sig till Adiga

ökar chanserna att hitta den bäst lämpade personen till uppdraget, vilket betyder ökande chanser till en bättre matchning.

### **5.3.2 Återkoppling**

Ett annat problemområde som har förbättringspotential är återkopplingen till de sökande kandidaterna, vilken idag är utdragen och varierar beroende på vem som rekryterar till tjänsten. Enligt teorin och tidigare forskning från World Economic Forum's Global Agenda Council on Migration visas att en acceptabel återkopplingstid är upp till två veckor, och helst tre till fem arbetsdagar (Daxberg & Wijkström, 2015). Adigas återkopplingstid är avsevärt mycket sämre, idag varierar denna tid från ett par veckor till att i vissa fall sträcka sig upp till sex månader. Vid benchmarking med det konkurrerande företaget Semcon framkom att de återkopplar till sina kandidater inom en vecka efter avslutad ansökningstid och att de klättrat som efterfrågad arbetsgivare sedan de förbättrade sin återkopplingstid. Anledningen till att processen drar ut på tiden hos Adiga kan bero på att det inte lagts vikt vid att standardisera denna process, samt att rekryterarna på företaget inte prioriterat detta utan tagit denna del av processen med lättja (bilaga 1). För att Adiga ska uppnå sina visioner om att bli ett etablerat företag på marknaden bör den här tiden förkortas markant.

### **5.3.3 Referenstagning**

Bilden av vad som är av vikt vid intervjuprocessen är inte gemensam på Adiga, detta visar sig i bland annat vid referenstagningen, som är ytterligare ett område med förbättringspotential. Enligt mycket litteratur, bland annat enligt Lindelöw (2008) är referenstagning ett mycket viktigt moment som inte bör negligeras, utan ska behandlas seriöst och konsekvent.

I kvalitets- och miljöledningssystemet beskrivs att två referenser ska kontaktas innan varje anställning. Detta förmedlas också i Adigas egen reklamfolder till kunder att referenstagning sker. Enligt intervjuerna med rekryterarna på företaget framkommer att ibland kontaktas en eller två referens, och ibland ingen. Detta är ett problem i företagets nuvarande process som bör prioriteras och följas upp mer noggrant framöver. Adiga har som tidigare nämnts en referenstagningsmall med frågor som ska ställas vid referenstagning, men som sällan används i dagsläget. Enligt litteraturen är detta en del i processen som bör prioriteras, systematiseras och tas på lika stort allvar som anställningsintervjun.

## **5.4 Förbättringsförslag för problemområdena**

Efter kartläggning av nuläget av rekryteringsprocessen på Adiga och närmare granskning av företagets vision, mål och nuvarande arbetssätt i kombination med genomförd litteraturstudie inom ämnet, har följande förbättringsförslag tagits fram för de tre områdena som identifierats i föregående avsnitt, 5.3.

### **5.4.1 Matchning**

För att skapa förutsättningar för en så bra matchning mellan uppdrag och kandidater som möjligt föreslås Adiga att fokusera på nedanstående delar.

- **Marknadsföring**

Det är av stor vikt att man som arbetsgivare måste sälja in sitt företag för att nå ut till fler potentiella kandidater och attrahera de mest passande kandidaterna och på så sätt få den bästa matchningen. En god marknadsföring är även att rekommendera för att attrahera nya kunder. Exempel på olika typer av marknadsföring är direktreklam, företagsmässor och arbetsmarknadsmässor. Att få kontakt med nya personer och tidigt fånga studenter som studerar relevanta inriktningar är av värde för Adiga. Det kan vara ett bra sätt att göra sitt namn uppmärksammat och attrahera potentiella framtida kandidater. Ett annat exempel är att skicka ut reklam till studerande elever som tar examen inom kort. Det finns många sätt att marknadsföra sig på och Adiga rekommenderas att fundera och utvärdera vilka metoder som är mest gynnsamt för dem.

- **Annonsering**

I de fall då en arbetsannons läggs ut bör denna formuleras så enkelt, tydligt och informationsrikt som möjligt. Kandidaten ska förstå exakt vilka kompetenser och erfarenheter som eftersöks. En välformulerad annons ger bäst lämpade kandidater enligt teorin. Detta eftersom det minskar missuppfattningar, det blir klarare för kandidater att förstå vad företaget söker. Fler kandidater kommer därav bli mer motiverade att söka tjänsten, fler kandidater med rätt kvalifikationer kommer att söka och färre personer med opassande kvalifikationer kommer söka till tjänsten om ovanstående prioriteras. Det i sin tur leder till att företaget behöver lägga mindre tid till att sälla bort kandidater som inte når upp till de krav annonsen har.

Det är viktigt att inse att varje annons lämnar ett avtryck till de sökande, därför bör annonseringen knyts ihop med ett marknadsföringstänk. Annonsering kan ses som ett bra medel för ett företag att bli sedd på. Har Adiga professionella, tydliga, enkla, informationsrika och attraktiva annonser som enkelt igenkänns och återfinns inom många kanaler kommer Adigas varumärke troligen bli starkare.

## **5.4.2 Återkoppling**

Enligt Adiga är återkoppling i nuläget en del av rekryteringsprocessen som inte prioriteras. För att förmedla en professionell bild av företaget ur ett marknadsföringsperspektiv är återkoppling av mycket stor vikt om inte den största! Punkter som Adiga bör fokusera på att förbättra följer nedan.

- **Förstå vikten av återkoppling**

Att inte återkoppla till kandidaten alls, inte återkoppla kontinuerligt genom hela processen och tillräckligt snabbt är enligt litteraturen ett stort slöseri på många sätt. Återkopplingen anses enligt litteratur vara den viktigaste delen i marknadsföringen för ett företag. Ett företag som återkopplar genom hela rekryteringsprocessen inger en professionell attityd, kandidaten kommer känna sig sedd och har möjligheten att göra sig hörd om så önskas. Det innebär en lättnad för kandidaten om de vet vilka delsteg de går igenom, ungefär hur lång tid de olika stegen i rekryteringsprocessen tar och när de förväntas ha ett svar. Det Adiga bör fokusera på är att ha en transparent kommunikation genom hela rekryteringsprocessen, återkoppla snabbast möjligt till både potentiella kandidater och till de som får avslag. De kandidater som varit på intervju bör bli uppringda och få återkoppling. Att maila besked till personer man träffat håller inte en högklassig och konkurrenskraftig nivå på dagens konkurrensutsatta marknad. Adiga bör jobba på dessa delar för att förbättra sin image utåt.

- Skicka ”personliga” autosvar

Alla ansökningar som kommer in bör återkopplas för att kandidaten ska veta att sin ansökan mottagits och att processen börjat. Enligt teorin förväntar sig 81 % en automatisk bekräftelse på att deras ansökan har mottagits och ca 50 % uppgav att 3-5 arbetsdagar är acceptabelt att få höra status på sin ansökan. Endast 3 % tyckte det var acceptabelt att svaret dröjde 4 veckor. Adiga bör fokusera på att återkoppling från start till slut av rekryteringsprocessen och ge besked så fort man kan för att uppfattas som ett professionellt och tilltalande företag att jobba på.

Vikten av att få kandidaten att känna sig hörd och sedd har nämnts flera gånger i denna rapport. Varje kontakttillfälle är viktigt och därför ges rekommendationen att skapa autogenererade mail och att förbättra dagens standardmail. I bilaga 8 återfinns förslag på nya versioner av autosvar, som betonar uppskattning av kandidaternas intresse tagits fram. Det rekommenderas att bifoga rekryterarens direktnummer och mail i svaren på ansökningarna vilket inbjuder kandidaterna att ringa och fråga vid funderingar.

- Återkoppla till de som får avslag

Att inte återkoppla alls eller endast med ett autogenererat svar till de som får avslag anses vara den lägsta anständighetsnivån för ett företag. Rekommendationen är därav att återkoppling bör ske på telefon så snart som möjligt efter avslutad rekryteringsprocess så att kandidaten får möjlighet att ställa frågor om så önskas. Genom att ringa till kandidaten utger sig företaget för att vara mer personliga och visar bättre sin uppskattning gentemot kandidaten. Det kommer leda till att kandidaten känner sig väl bemött. Målet som företag är kandidater som fått avslag ändå ska få en positiv bild av företaget så att hen skulle kunna tänka sig att söka dit igen. Väljer ändå företaget att skicka ett autogenererat svar så är det mycket viktigt att det framkommer att företaget värdesatt den tid och energi kandidaten lagt ner på att söka tjänsten. De bör även framgå att kandidaten är välkommen att söka framtida tjänster. Ur ett marknadsföringsperspektiv är detta extremt viktigt om företaget vill skapa ett bra ”mun till mun” rykte. Företag bör se varje avslag som en potentiell ryktesspridare. Får personen en bra bild av företaget kommer det leda till ett gott rykte och företagets namn kan på så vis växa sig större och starkare.

### 5.4.3 Referenstagning

Då litteraturen belyser vikten av referenstagning har följande förbättringsförslag tagits fram.

- Kontakta flera referenser

Enligt teorin är referenstagningen det viktigaste komplementet till anställningsintervjun. Det rekommenderas att alltid kontakta två referenser, och gärna fler, för att undvika att få en missvisande bild av kandidaten till följd av en felkälla. Därför ges rekommendationen att Adiga bör jobba på att följa sin nedskrivna process i detta avseende att alltid ringa två referenser.

- Använd standardiserad referensblankett

För att få ut så mycket som möjligt från en referensintervju rekommenderas Adiga att använda referensintervjumallar med standardiserade frågor. Ett förslag på en ny version av denna mall har tagits fram och finns i bilaga 9. Det underlättar referensintervjun att frågor finns formulerade, det leder till att mer information kan erhållas under intervjun. Detta är speciellt viktigt när

man kontaktar flera referenspersoner gällande samma kandidat för att erhålla en så korrekt bild som möjligt av kandidaten.

#### 5.4.4 Generella förbättringsförslag

- Förmedla en gemensam bild av Adiga

Enligt teorin påverkas kvalitén och resultatet av rekryteringen om inte en gemensam bild ges av ett företaget. Företagets vision bör framgå tydligt och enhetligt vid varje avtryck som ges utåt. Framförallt vid intervjuer av kandidater rekommenderas att en standardpresentation av företaget ges. För att förmedla en enhetlig bild av Adiga bör alla rekryterare presentera företaget på liknande sätt. Om en kandidat kommer i kontakt med företaget vid flera tillfällen, exempelvis på flera intervjuer, kan det uppfattas oprofessionellt om inte en tydlig och enhetlig version av företaget presenteras.

- Följ processtrukturen

För att underlätta för medarbetare på Adiga och att effektivisera arbetet inom rekryteringen rekommenderas att noggrannare följa den processtruktur som finns framtagen. Då vet hela företaget vilka delsteg som ingår, vad som ska göras i varje steg, på vilket sätt och i vilken ordning. Om en bra struktur införs minskar risken att fel uppstår, och om fel uppstår kan det utvärderas och granskas mot den modell som ska efterföljas. Alla delar i Adigas rekryteringsprocess bör därför tydliggöras för att skapa en gemensam bild över hur den ska gå till. Delstegen i rekryteringsprocessen måste följas av alla. Detta betyder dock inte att alla rekryterare behöver jobba på exakt samma sätt på detaljnivå, till exempel ställa samma intervjufrågor med mera, men en ungefär standard bör finnas.

- Utvärdera kandidatens upplevelse

För att få en bättre förståelse över hur kandidater upplevt intervjuprocessen är enkätundersökningar att föreslå Adiga. Här kan frågor som rör kandidaternas upplevelse av och åsikter om rekryteringsprocessen ställas. Efteråt kan svaren analyseras och förbättringar göras utifrån de svar som givits.

## 6 Diskussion

För att ett företag ska växa och bli ett ledande företag på marknaden krävs att det har en drivkraft att hela tiden ligga steget före, har viljan att utvecklas och framförallt förbättras. Adiga ville speciellt se över sin rekryteringsprocess för att kartlägga exakt hur den går till idag, för att kunna utgå från denna och förbättra de delar som kunde vara bristande. Genom närmare granskning av företaget upptäcktes att Adiga har många styrkor vilket också lett till att de har växt mycket de senaste åren. Vid sidan av sina styrkor framkom också att det finns delar som kan göras bättre. Under arbetes gång upptäcktes flera förbättringsområden men vi valde att fokusera på det vi ansåg kan vara mest gynnsamt för företaget att förbättra i dagsläget. I denna rapport har ett antal förbättringsförslag tagits fram och fokus har hamnat på främst tre delområden, matchning, återkoppling och referenstagningsprocessen. Vi ansåg, efter närmare granskning av företaget och relevant litteratur inom ämnet, att det är främst dessa tre delområden som har störst förbättringspotential för Adiga. Förhoppningen är att dessa förbättringar kan påverka och hjälpa företaget att utvecklas i rätt riktning och att nå sin vision. Ytterligare potentiella förbättringsområden som kan vara värda att fundera över för företagets framtida utveckling redogörs för och diskuteras nedan.

I dagsläget på Adiga används inte de standardiserade intervjufrågorna av alla rekryterarna som har tagits fram. Rekryterarna jobbar på de sätt de själva tycker bäst om, i tron att det ger det bästa resultatet. Enligt teorin poängteras fördelen att använda standardiserade frågor då det ger en mer rättvis bedömning av kandidaterna och underlättar jämförelserna mellan dem. Med tanke på företagets kultur, de rutinerade rekryterna och dagens arbetsätt ansåg vi att det kan vara svårt att använda standardiserade intervjumallar. Därför rekommenderades i denna rapport endast att ha en klar disposition för intervjuerna. I framtiden när Adiga växer som företag med fler och fler rekryterare kommer det kanske krävas standardiserade intervjuformulär, eftersom då kommer antagligen fler yngre och mer oerfarna rekryterare finnas. Vid benchmarkingen med det stora konsultföretaget Semcon sa intervjupersonen Mia Mattson att det är farligt att gå på ”magkänsla” vid rekrytering. Vi anser att ju större ett företag blir, desto viktigare är standardisering i de olika delstegen för att kunna hålla ihop, styra och effektivisera företaget på ett framgångsrikt sätt. Detta är en fråga som Adiga kan ta upp och diskutera vidare inför företagets utveckling.

När det kommer till referenstagningen har förbättringsförslag redogjorts för i föregående kapitel. Referensmallarna i teorin samt Adigas nuvarande framtagna mall består av många frågor. Utifrån intervjuerna med personalen på Adiga framkom att referenstagningen var ett moment som upplevdes krävande och ibland till och med onödigt. I dagsläget är det några av rekryterarna som inte kontaktar referenser alls. Detta kan bero på att den långa mall som ska användas idag kan kännas överväldigande med tanke på dess omfattning. Vi föreslog därför en mall som endast består av fyra frågor som vi anser täcker de funderingar som kan uppstå. Vi tror att vår föreslagna mall har större chans att bli använd av rekryterarna på Adiga med tanke på hur deras företagskultur ser ut. Även om mallen är kort anser vi det är bättre att använda den än ingen alls (bilaga 9).

Något som inte används i stor utsträckning idag är tester vid urvalsprocesser av kandidater. Utifrån den litteratur som granskats hävdas att det kan vara positivt att använda tester för att bedöma kandidater på ett rättvist sätt och för att underlätta urvalsprocessen. Det är svårt att helt enkelt rekommendera vad som är rätt eller fel metoder att använda, men för större företag som

får många ansökningar till en tjänst kan möjligen tester vara ett bra komplement i urvalsprocessen av framtida kandidater. Det kan därav vara av värde för Adiga att diskutera huruvida de är för eller emot att använda ett sådant komplement i framtida sammanhang.

Efter att ha genomfört förändringar i ett företag är det en fördel att följa upp och utvärdera resultatet av dem. Ett sätt att göra detta på är att använda enkäter. De enkäter som gavs ut till intervjuade personer på Adiga kan fortsätta användas för detta. Det kan även skickas ut andra typer av enkäter till olika intressenter för att följa upp sitt förbättringsarbete, till exempel kundutvärdering. Den enkät som vi tog fram kan förbättras och förfinas för att få ett så korrekt utvärderingsunderlag som möjligt (bilaga 6). Det finns en del felkällor med enkäten vi gav ut. Tanken med enkäterna var att de skulle vara anonyma men eftersom kandidaten personligen gav tillbaka den blev de indirekt inte anonyma. Detta kan ha påverkat att kandidaten inte svarat så ärligt som hen annars kunnat gjort. En möjlig metod för att åtgärda detta är att kandidaten får stoppa sina enkätsvar i en ”anonym låda” där alla enkätsvar granskas efter en viss tid, alternativt att skaffa en autogenerad enkätundersökning som skickas ut automatiskt till kandidater som sökt en tjänst. En annan felkälla med enkäten var att personerna på intervjuerna blev informerade av Adiga att de skulle återkoppla inom en vecka. Detta kan ha påverkat intervju svaren på frågan inom hur lång tid de vill få återkoppling.

För att få en vidare förståelse om hur rekryteringsprocessen kan gå till på andra företag inom liknande bransch kontaktade vi konkurrerande företag för att ställa frågor om deras rekryteringsprocess. Det var tyvärr svårt att få tag i företag som ville delge information om sin rekryteringsprocess, många svarade att de inte ville ”hjälpa” ett konkurrerande företag och såg inte någon egen vinning i att svara på liknande frågor. Semcon var det enda företaget som utan problem ville svara på våra frågor och var mycket öppna med hur det fungerade hos dem. Detta beror troligen på att Semcon anser sig vara ett så stort bolag och ser därmed inte Adiga som ett hot för deras framtida arbete, även om de arbetar inom samma bransch. Det skulle vara intressant att fått möjligheten att intervjua fler bolag inom denna verksamhet för att jämföra vilka likheter och skillnader det kan finnas inom rekryteringsprocesser, och för att få fler idéer om förbättringsförslag.

En punkt som nämns i litteraturen är de etiska frågorna. Där poängteras vikten av att företaget har en gemensam bild över vad som är etisk korrekt och fel. Vilka frågor är till exempel opassande att ställa vid en intervju eller referenstagning? Det är viktigt att klargöra dessa frågor då synen på vad som är rätt och fel kan variera inom ett företag. Det finns inte några lagar eller regler som tydliggör vad som är helt korrekt, därför är det upp till företaget vad de anser är rätt för dem. Etik kan vara en väldigt viktig punkt ur en marknadsföringssynpunkt. En inkonsekvent och odefinierad gemensam företagsetik kan medföra att kandidater får en dålig bild av företaget vilket kan förmedlas vidare och sprida dåligt rykte. Med tanke på företagets vision, att blir ett mer erkänt och etablerat företag, kan det vara av värde att se över och granska de etiska frågorna inom företaget.

Varje företag har sin unika prägel över hur en rekryteringsprocess ska gå till. Alla har olika arbetssätt men det kan vara värdefullt för de flesta företag att kartlägga sin rekryteringsprocess för att fullt bli medveten om vilka delar som ingår och hur man faktiskt arbetar i praktiken. Detta är särskilt viktigt då det idag råder stor konkurrens på marknaden och som inledningsvis beskrevs står vi inför en föränderlig framtid. Det kan därför vara klokt för företag att planera och vara förberedd för förändringar och hela tiden jobba med nytänkande för att hålla sig framme före konkurrenterna. Att se över och granska rekryteringsprocessen i ett företag kan därför vara ett viktigt steg för framtida mål.



## 7 Slutsats

I detta kapitel sammanfattas de resultat som presenterats i föregående kapitel. Sammanfattningen syftar till att svara på de frågor som formulerades under problemformuleringen i kapitel 3.

Rapporten har kartlagt vilka delar av rekryteringsprocessen hos Adiga som har störst förbättringspotential. Dessa områden är: marknadsföring, matchning mellan kandidat och uppdrag, återkoppling till kandidaterna och referenstagning. Teorin har en enig bild av att dessa områden är viktiga att granska och prioritera för att få en så bra rekryteringsprocess som möjligt.

För att öka chanserna till en bättre matchning gäller det framförallt att locka fler kandidater till företaget. Slutsatsen är att detta kan göras genom god marknadsföring för att stärka sitt varumärke så att företaget blir mer attraktivt. Ett annat sätt att växa som företag är att fokusera på återkopplingen till sökande kandidater. Det är en av de viktigaste delarna inom rekryteringsprocessen. Varje avtryck, allt som företaget visar, gör och säger kommer tolkas av kandidaterna och påverkar Adigas image. Slutsatsen är att Adiga behöver jobba hårt för att skapa en professionell återkopplingsprocess, som bör vara snabb, transparent, kontinuerlig, personlig och prioriteras högt. Med en fördelaktig återkoppling genom hela rekryteringsprocessen visas hänsyn och respekt till kandidaten vilket ger en positiv bild av företaget. Genom detta kan Adiga få "ambassadörer" för företaget som sprider ett gott rykte.

Gällande referenstagningen är slutsatsen att den inte bör ignoreras eller nonchaleras. Adigas rekryterare bör alltid kontakta minst två stycken referenser och gärna fler. Det är också av fördel att använda standardiserade referensfrågor för att ge en så rättvis bedömning av kandidaterna som möjligt.

Det har diskuterats i rapporten huruvida standardprocedurer i olika delar av rekryteringsprocessen kan införas. Slutsatsen är att de olika delstegen bör vara detsamma för alla rekryterare genom hela rekryteringsprocessen. Det ska tydligt framgå vilka delsteg rekryteringsprocessen har, vilka alltid bör följas, men inom varje delsteg kan tillvägagångssättet skiljas åt beroende på hur situationen ser ut och på rekryterarens arbetssätt.

Slutligen har konstaterats att Adiga jobbar på ett mycket bra sätt idag. De har en unik image att vara familjära och personliga vilket gör att de sticker ut på marknaden. I dagsläget finns inga akuta problem men för att nå sin vision om att vara ett av de ledande bolagen inom konsultbranschen är det viktigt att se över sina processer, ständigt förbättra dessa och framförallt fokusera på de framtagna förbättringsförslagen i denna rapport.

## 8 Förslag till fortsatta studier

Vid arbete av denna rapport har många frågor dykt upp under arbetets gång och svårigheten har varit att hålla sig till de frågeställningar som vi hade från början. Det är många olika delar som går in under en rekryteringsprocess men med tanke på att vi endast hade en viss tidsperiod för arbetet kunde dessvärre inte fördjupningar göras inom de olika sidospår som dök upp.

I denna rapport bygger några av förbättringsförslagen på marknadsföring. Det som kan diskuteras vidare är vilken typ av marknadsföring som passar bäst för Adiga utifrån den situation företaget befinner sig i idag, och med tanke på den rådande företagskulturen och vilken image de vill förmedla. Detta skulle vara intressant att studera vidare, men skulle inte följt inriktningen för detta arbete, men kan vara något som Adiga själva kan fundera vidare över.

Andra intressanta frågor som dykt upp är: Skulle rapporten fått ett annat resultat om företaget istället haft ett överflöd av kandidater men ont om uppdrag? Skulle andra rekommendationer givits om Adiga hade varit ett betydligt större bolag? Använder Adiga i dagsläget de mest effektiva och bästa mjukvarusystemen? Finns det något samordningsprogram som skulle kunna användas med framgång på Adiga? Vilka typer av tester är lämpliga att använda om det skulle införas i framtiden? Finns det ett bästa sätt att annonsera tjänster på? Finns det ny teknik som går att applicera för att underlätta rekryteringsprocesser? Dessa frågeställningar skulle vara intressanta att undersöka vidare i ett framtida arbete.

## Referenser

### Litteratur

Ahrnborg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus: Konsten att välja nya medarbetare*. Solna: Liv och ledarskap AB.

Capaldi Johnsson, H. Andersson, A. (2014). *Kartläggning av rekryteringsprocessen på företag X*. (examensavhandling, Örebro Universitet, Institutionen för humaniora).

Daxberg, Å., Wijkström, A. (2015). *Happy talent: Rekrytering som marknadsföring*. Falun: ScandBook AB.

Eriksson, L., Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken: hur man skriver uppsatser artiklar och examesarbeten*. Malmö: Liber AB.

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Falun: ScandBook AB.

Rienecker, L. (2010). *Problemformulering*. Malmö: Liber AB.

Rubenowitz, S. (1987). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Orstadius Boktryckeri AB.

Sjöberg, L. (2000). *Personlighetstest i arbetslivet: Historik och aktuell forskning*.

### Internet

Careerbuilder. (2016). *Om Careerbuilder*. <http://www.careerbuilder.se/se/job-seeker/info/aboutus.aspx> 2016-05-01

Heras, R. (2012). *Adiga-ingenjörbyrå med split vision*. <http://www.adiga.se/sv/startside> 2016-01-25.

Kellyservices (2014). *The candidate experience report*. [http://www.kellyservices.co.uk/uploadedFiles/United\\_Kingdom\\_-\\_Kelly\\_Services/New\\_Smart\\_Content/Business\\_Resource\\_Center/Talent\\_Acquisition/CandE\\_Research\\_Paper\\_2014\\_FINAL.pdf](http://www.kellyservices.co.uk/uploadedFiles/United_Kingdom_-_Kelly_Services/New_Smart_Content/Business_Resource_Center/Talent_Acquisition/CandE_Research_Paper_2014_FINAL.pdf) 2016-03-15.

Mynetwork AB. (2016). "Du har kontrollen" <https://www.mynetworkglobal.com/recruiting-system> 2016-05-18

Nilsson, P (2010). *This is semcon*. <http://www.semcon.com/en/About/> 2016-03-20

SAP-Fieldglass. (2016). *Välkommen till SAP Fieldglass*. [https://www.fieldglass.net/?language=sv\\_SE](https://www.fieldglass.net/?language=sv_SE) 2016-04-09

## **Bilagor**

1. Intervjuer med rekryterare samt VD:n på Adiga
2. Intervjuer med anställda konsulter
3. Intervju med HR-specialist Anna Ohlson
4. Benchmarkingintervju på Semcon
5. Semcons rekryteringsdokument
6. Utvärderingsenkät, frågor och svar
7. Adigas nuvarande autogenererade svar
8. Förbättringsförslag på autosvar i MyNetwork
9. Förslag på frågor till referenser

## **Bilaga 1 - Intervjuer med rekryterare samt VD:n på Adiga**

### **Intervju 1, Reine 20/1-16**

#### **Vad är skillnaden på intern och extern rekrytering?**

“Vi rekryterar till oss själva och till andra företag. Tanken från början var inte att rekrytera till andra. Men om det gör kunden nöjd så. För oss blir det då en engångssumma. Vid intern rekrytering måste man tänka lite långsiktigt. Hur kan ska ha kvar personen. Mer långsiktigt och mer pengar i längden. Detta föredrar vi. Idag har vi ca 45 st anställda och 32 underkonsulter som jobbar på annat bolag. Om inte företag är nöjd, är Adiga flexibla att hitta en ny konsult. Svårt att bedöma om personen är rätt person. Finns tester, men litar inte riktigt på testerna. Går på ”magkänsla”. Tjejer är att lita mycket mer på när det kommer till uppförande och kläd-  
sel.”

#### **Hur går referenstagningen till?**

“Jag kollar inte alltid referens för det är ont om tid och blir ivrig ibland. Kan ibland vara att man får dålig referens också.”

#### **Hur går intervjun till? Finns det några frågor som du inte ställer?**

“Vi använder olika intervjumallar. Jag frågar aldrig om tex starka sidor. Ibland intervjuar två stycken. Vet vissa saker som att tex ålder kan vara ett hinder, långa resvägar mm. Men man får använda common sense.”

#### **Vilka problem i rekryteringsprocessen som är dåligt?**

“Tycker det kan vara svårt att veta vad man inte ska fråga? Tex har du några barn? Kanske inte alltid lämpligt att fråga. Brukar istället fråga, ”berätta om dig själv”. Vi är väldigt måna om personen och måste se till att personen trivs på jobbet, annars ballar det ur i längden. Tiderna förändras, kanske inte alltid ok att fråga vissa frågor idag. Jag försöker anpassa mig mycket till tiden. Vill att även personen som de anställer ska vara på liknande sätt. Adiga vill gärna se hela situationen, helbilden.”

#### **Hur fungerar matchningen idag?**

“Inte alltid det blir bra, självklara fall. Ibland fel, då försöker man lösa det på bästa. Så länge kunden är nöjd så behåller vi dem. Om inte kunden nöjd så försöker hitta ny, utan extra kostnad.”

#### **Har du några förbättringsförslag för Adigas rekryteringsprocess?**

“Vi rekryterare har olika bemötanden, det borde vara samma. Tex att börja prata om intressen. Kan vara bra att softa ner innan man börjar intervjun, det är ett förbättringsförslag.”

#### **Vad är Fieldglass?**

“En rekryteringssida. Adiga kommer med förslag på kandidater. Fieldglass granskar de förslag vilka som kan vara passande och väljer ut. Betalar via Fieldglass. När intervju med kunden och kandidaten bestäms så är man med på intervju. Blir mer professionellt att ha en som förmedlar. Vi är alltid med som stöd, vill ju att personen ska bli anställd.”

## **Intervju 2, Ricardo, VD 27/1-16**

### **Vilka delar är problemen i rekryteringsprocessen?**

“Finns för lite folk, finns inte tillräckligt med kandidater med kompetens. Frågan är varför dessa kandidater inte söker sig hit. Blivit stor konkurrens mm. Därför aktiva på mässor och arbetsmarknadsdagar. Mycket uppdrag men inte tillräckligt med folk.

Har vi ett behov så lägger vi ut en annons. Viktigt att de som inte är intressanta får svar direkt. Om inte det är en passande kandidat så säger Adiga att de ändå kan hålla kontakten men upp till kandidaten att höra av sig.

Måste bli bättre på att svara kandidaterna snabbare. Både de man tackar nej och ja till. Gäller både internt och externt. Hur lång tid kan det ta att återkoppla? Idag upp till 6 månader. Det finns färdigskrivet mail som man bara kan skicka. Vision är att korta ner detta till 2 veckor. Varför detta inte fungerar är att det blir lätt att glömma. Läger i Automotive om inte en person är passande. Alltid roligare att sälja än att sitta och avsluta och arkivera saker. Man är ansvarig för sin egen annons. Men man kan se allas annonser.”

### **Hur går bemötandet till vid intervju?**

“Ganska avslappnat, tar lite kaffe.”

### **Varför har ni olika intervjumallar?**

“Det har vi inte nu längre, det finns bara en officiell mall i kvalitetssystemet (den Camilla har använt). Man väljer lite vilka frågor man vill ställa utifrån den mallen. Men om man rekryterar externt måste man ställa alla frågor, kan vara så att det andra företaget vill ha de svaren.”

### **Hur bedöms en person, går du på magkänsla eller tester?**

“Inga tester när de anställs på Adiga. Finns referenser ringer man till dem och kontrollerar. Man känner igen ett visst mönster på människor, går tillslut på magkänslan, har erfarenhet. Om en person inte klockren, så kan man erbjuda en ny intervju.”

### **Vad för typ av frågor ställer du?**

“Jag ställer inte frågan om negativa och positiva egenskaper. Hur känner du för att arbeta i grupp, vilken roll tar du i en grupp. Hur reagerar du på kritik. Vad är framgång och motgång. Vad känner du till om oss. Vill att personen ska ha gjort lite research om Adiga innan.”

### **Är det frågor du är tveksam över om de är lämpliga?**

“Tycker inte direkt att det finns några frågor man inte får ställa. Upp till kandidaten att välja om man vill svara på frågan.”

### **Hur går matchningen till idag?**

“Adigas verktyg MyNetwork används. Man kan lägga in vissa frågor som är krav. Jag vill att man snabbare får svar.”

### **Hur beskriver du Adiga vid intervju?**

“Fokus på arbetsmiljön, företaget ska hållas i små grupper så att man fort kan få svar av sin chef. Man säger inte direkt nej här, vi är väldigt flexibla. Inte alltid som man berättar i detalj, beror på hur kunnig personen är från början.

### **Intervju 3, Camilla, 3/2-16**

**Vart startar och slutar rekryteringsprocessen, steg för steg. (Hur mycket tid lägger du på varje)?**

“Olika!

Kund ringer

Matcha mot uppdrag

Intervju hos kund

Besked från kund

Anställning

Eller

Får förfrågningar, därifrån letar kandidater.”

**För vems skull rekryterar ni internt?**

“För Adigas skull för att växa och bli större. Vill hjälpa kandidater att få jobb. Inte alltid möjligt. Handlar mycket om personligheter hos människor. Det är alltid viktigt med hur personens personlighet är, både vid den externa och interna rekryteringen men har en något större betydelse vid den interna rekrytering..”

**Vad är er framtida vision?**

“Att folk stod på rad och man skulle kunna välja och vraka mellan dem. Vill ha ett bra varumärke. Adiga ska vara attraktivt. Väldigt viktigt att kandidaten ska trivas på jobbet.”

**Hur hanterar du referenser? Hur mycket litar du på dem?**

“Tar inte alltid referenser, går mer på känsla. Försöker ringa två stycken när man väl ringer. Hur mycket man litar på dem, brukar höra på rösten.”

**Kan man gå utanför referensramarna?**

“Ja ibland. Kanske ringer någon man känner. Säger till personen att man fått dålig referens. Men har telefonintervjumall.”

**Vilka delar är problemen i rekryteringsprocessen?**

“Har för dålig matchning! Har inte fått till något bra sätt att få inflöde med kandidater. Kommer in så mycket uppdrag. Tror det finns mycket mer affärsmöjligheter om vi har ett bra system. Därför kul att veta hur andra gör. Är det en person som sitter och matchar eller har de vissa forum? Hur vi gör idag? Möte kl 8:45 och gå igenom. Men får inte till det.”

**Hur går bemötandet till vid intervju?**

“Brukar kolla igenom CV först. Kolla fritidsintressen. Vill att personen ska känna sig hemma. Vill få fram personligheten.”

**Varför har ni olika intervjumallar?**

“Har en standardmall, men alla använder inte... Försöker vara två vid intervju.”

**Hur bedöms en person, går du på magkänsla eller tester?**

“Internt gör vi inte tester i dagsläget men är inte helt främmande över att införa det”

**Vad för typ av frågor ställer du?**

“Ber dem berätta mer allmänt. Beskriv er själv. Brukar inte fråga positiva negativa sidor. Något man saknar? Tror inte på positiva negativa frågor.”

**Är det frågor du är tveksam över om de är lämpliga?**

“Får inte fråga om barn, frågar hellre hur ser familjesituation ut. Inga frågor som jag funderar på är lämpliga eller olämpliga.”

**Hur går matchningen till idag?**

“Funderar på hur vi ska matcha. Idag fler jobb än kandidater. Så mycket förfrågningar. Ta hand om kandidater snabbare, för att snabbare få in kandidater.”

**Hur beskriver du Adiga vid intervju?**

“Ingen standardpresentation! Ungt bolag, för 5.5 år startades rent ingenjörbyrå, hur många anställda, underkonsulter vi borde ha. Borde absolut ha en standardpresentation!”

**Hur går återkopplingen till?**

“Om man träffat personen, brukar jag ringa personen. Har egna standardmail för återkoppling.”



## **Intervju 4, Erik 2/3-16**

### **Vart startar och slutar rekryteringsprocessen, steg för steg (Hur mycket tid lägger du på varje)?**

1. initierar behov från kund, som de sniffar upp
2. Annonsering/sök i nätverk
3. Intervju
4. Referens
5. Anställning/avslag”

### **För vem skull rekryterar ni internt?**

“Vill att bolaget ska expandera.”

### **Vad är er framtida vision, vilka branscher vill ni expandera inom?**

“Svårt att uttala, har bara varit på Adiga i ett halvår. Försöka nå 100 anställda om man jämför med andra bolag. 100 drömgräns för ett aktiebolag, för då blir bolaget en organism. Blir annat flöde, man får andra resurser. Man kan agera på ett annat sätt, man har råd att anställa för att sätta några på bänken. Kan jobba mycket stabilare. Detta är delmål.

Bransch som vi vill inriktas mot är övrig teknisk industri. Branscher som har produktutvecklingsprocess och som påminner om fordonsindustrin. Vits att spridas, måste ha liknande branscher. Måste ha kunder som påminner om Volvo. Måste ha möjlighet att omplacera. Kan inte ha för olika inriktningar för då blir inte kandidaterna inte utbytbara. Viktigt att bolagen som blir våra kunder liknar varandra. Att de har ungefär samma processer och produkter.”

### **Hur hanterar du referenser? Hur mycket litat du på dem?**

“Ja! Gör alltid olika! Kollar oftast någon referens. Kollar också någon via någons bekants bekant. Jag brukar inte berätta att man kontaktat någon kontakt till kontakten.

Referensen kan vara helt avgörande. Går mycket på magkänsla. Får man en dålig referens tar man flera. Får man en bra tar man ofta inga fler. Man använder referenserna som bekräftelse på sin egen känsla. Om man inte har en direkt känsla brukar jag kolla referenserna.

Jag ställer allmänna frågor till referensen, men den intressantaste frågan är, kan du tänka dig att ta in konsulten igen?”

### **Vilka delar är problemen i rekryteringsprocessen?**

“Återkoppling till de man inte har något direkt besked till. Försöker skicka i sådana fall en uppdatering, men det görs inte alltid. Många blir hängande. Svårt att säga om det är ja eller nej. Kan vara ja men vet inte när. Det finns ett system men använder inte det. Försöker ha de färskaste kandidaterna utskrivna på skrivbordet (visualiserat).

Betydligt större efterfrågan än tillgång på kandidater. Begränsade ekonomiska resurser. Måste avstå från personer pga ekonomiska skäl. Hade vi haft bättre finansiering skulle vi haft råd med de personerna.”

### **Hur går bemötandet till vid intervju?**

“God dag, rätt på! På en halvtimme bestämmer jag om personen får jobb eller inte. Bedömer hur intervjuaren betar sig. Kommer jag vara bekväm att åka ut med den här personen till en kund. Måste ha tro på personen.”

### **Vad för typ av frågor ställer du?**

“Vissa frågor från standardmallen brukar hoppas över. Vi har standarder men kommer ändå göra så som man alltid gjort. Brukar ställa frågan om positiva och negativa sidor.”

### **Är det frågor du är tveksam över om de är lämpliga?**

“Frågar inte om religion, proteser. Men tycker inte det finns några frågor som är i gråzonen vad som är okej eller inte. Bättre att vara uppriktig, bättre att fråga. Familjesituation är praktiskt sett viktigt att fråga om. Men ställer endast frågor av praktiska skäl.”

### **Hur går matchningen till idag?**

“Svårt att hitta kandidater som stämmer överens med uppdrag. Behöver sänkta krav från företagen. De har höga krav på erfarenhet och frågar efter specialistprofiler. Väldigt omöjliga speccer. Så jag försöker se mellan raderna. Kollar önskelistan och ser vad som faktiskt behövs för tjänsten.

Vore bra att jobba som ett team med att hitta kandidater. Funkar sådär idag. Varför? Tror det är pga personlig läggning. Mycket med tankesättet hur man jobbar. Beror mycket på styrningen, uppmuntrar man eller motarbetar samarbete. Inställning hos ledaren påverkar. Jag tycker att alla ska jobba tillsammans för man får mycket idéer ihop! Kan verkligen bli bättre. Började med gemensamma möten ungefär 6 mån. Dessa möten har dock inte riktigt prioriterats på företaget, kanske behövs en person som har ansvar för dem och kan pusha de andra.

Det finns ett dokument som kallas Whiteboard för att samordna jobbet mellan oss rekryterare, men är lite osmidigt att använda. Måste hitta något som ersätter whiteboard. Skulle vara bra om whiteboard kunde vara kopplat till CVn.”

### **Hur beskriver du Adiga vid intervju?**

“Oheriarkiskt och personligt bolag! Kan inte konkurrera med de största. Men kan slå dem varje dag på det personliga planet. Odlar detta vidare. Brukar avsluta med grundfakta om Adiga.”

### **Hur går återkopplingen till kandidaterna till?**

“Brukar be kandidaterna att komplettera sitt CV och återkomma. Mer detaljerat CV! CV ska vara långt, inte kort!! Måste absolut vara så utförligt som möjligt. Minsta detalj är väldigt viktig. Referenser om det saknas. Kollar direkt om det finns.

Vet inte alltid om de är potentiella eller inte, behöver ett par dagar. Brukar inte ringa, mailar mest till de som får avslag. Föredrar att lägga energi på de vi ska jobba med och inte de som får avslag. Försöker undvika att bli sur på de som väljer att sluta eller tackar nej. Lätt att ta det som en personlig förolämpning när de slutar. Det ska man akta sig för men är allt för vanligt!”

## **Intervju 5, Kjell 9/2-16**

### **Vart startar och slutar rekryteringsprocessen, steg för steg (hur mycket tid lägger du på varje)?**

“Börjar på olika ställen, ett sätt är genom MyNetwork, att det kommer in uppdrag där. Ett annat sätt är tex arbetsmarknadsdagar där man stöter på någon intressant eller att någon rekommenderar en bra person. Processen avslutas med en anställning eller ett avslag.

Vissa kandidater lusläser platsannonser och framhäver det som efterfrågas till just den tjänsten. Det är inte så viktigt som många tror, eftersom personen kanske egentligen passar bättre på en annan tjänst. Det är en framgångsfaktor att hitta ett lämpligt uppdrag för just den personen. Jag brukar berätta det för kandidaten om jag märker att så är fallet.”

### **Vad är er framtida vision, inom vilka branscher vill ni expandera?**

“Som det står på visitkortet, flexibilitet, kompetens, engagemang är vår vision. Industribranscher är det mest naturliga att gå in på framöver, offshore och allt som har med ingenjörstjänster att göra. Sedan är vi unika med Camillas område, inköp, det är nog en framgångsfaktor.”

### **Hur hanterar du referenser? Hur mycket litar du på dem?**

“Kontaktar dem ytterst sällan, har nog egentligen aldrig gjort det. Det är en olät. Jag tycker jag får en ganska tydlig bild av personer när jag träffar dem. Klart det är bra att ta referenser men det kan också ofta bli fel, åt båda håll. Det är väldigt få referenser som vill ge en ärlig bild av någon.”

### **Vilka delar är problemen i rekryteringsprocessen?**

“Vi jobbar på ett sätt som jag inte är van vid sedan tidigare. Vi anställer inte folk på spekulat-ion, alltså sätter dem inte på bänken, men det har ju med ekonomin att göra. Det är synd, för när vi hittar en bra kandidat men inte har det bästa uppdraget för dem, så sen när vi väl hittat rätt uppdrag så är det för sent för kandidaten. Det är synd och gör att vi inte växer lika fort.

I mitt val brister det i återkopplingen, svara de som inte är intressanta. Ryckte upp mig förra veckan och hörde av mig till några men ofta blir det liggande.”

### **Hur går bemötandet till vid intervju?**

“Använder Reines mall med intervjufrågor, en enkel mall. Jag går och möter dem, bjuder på kaffe och småpratar lite. Brukar först berätta om Adiga, när de startade och av vilka, min relation till de personerna, samt hur många anställda. Berättar också om avtal med Volvo PV. Berättar därefter om min egen roll och om vad jag har gjort. Förklarar att platsannonsen inte är det, det går ut på. Sedan får de berätta om sig själva, mer eller mindre bra. Bra är om de berättar i kronologisk ordning vad de har gjort. Och att tydliggöra vad man har för kunskaper och erfarenhet inom olika arbetssätt och verktyg. Säga vad man kan, många är för försiktiga. Jag försöker coacha då.”

### **Varför har ni olika intervjumallar?**

“För att man vill ha olika. Jag har den korta mallen. Det kanske finns en officiell mall nu...”

### **Hur bedöms en person, går du på magkänsla eller tester?**

“Mest magkänsla, inga tester. Reine har anställt flest men jag är nog 2a. Har nog anställt 200-300 personer. Det blir sällan fel rekryteringar. De flesta människorna är faktiskt väldigt duktiga. Det viktigaste att man har självförtroende! Att ha känslan att man kan komma kunna tillföra något direkt efter man gått ur skolan.”

**Är det frågor du är tveksam över om de är lämpliga?**

“Nej.”

**Vilka frågor ställer du inte?**

“Jag säger att jag kommer dra igenom massa frågor, vi kommer skratta åt vissa (tex har du protes) och du svarar på de du vill. Annars inga tveksamheter.”

**Hur går återkopplingen till kandidater till idag?**

“Det är nog mitt sämsta område. Om de får uppdraget skickar jag innehållet för uppdraget till dem om frågor om det är intressant.

Jag jobbar på att hitta på ett uppdrag efter jag har träffat personen. Jag ser alla ansökningar som spontanansökningar. Alltså att ett bra CV/teknisk utbildning leder till en intervju, efter detta sparar jag personen tills att rätt uppdrag dyker upp. Därför ger jag inga ”avslag” eftersom personen kommer passa på något kommande uppdrag i framtiden.”

## **Intervju 6, Emma 4/3-16**

### **Vilka delar är problemen i rekryteringsprocessen?**

“Kandidater blir hängande i luften. Förbättra återkopplingen. Bra med telefonkontakt. Vid förfrågningar så ska processen gå väldigt snabbt. Därför måste man anpassa rekryteringen. Ett problem är att alla rekryterare driver sin egna business i organisationen. Erik driver på att vi ska samordna. Bara vissa som använder som de systemen, då tappar man deras funktion. Hade bestämt att samlas på ett avstämningsmöte vid 8.30, faller mellan stolarna. Finns mycket att göra men väldigt svårt i detta företag.”

### **Varför har ni olika intervjumallar?**

“Intervjuformulär väldigt olika och det funkar inte!”

### **Vad tycker du kan förbättras i Adigas rekryteringsprocess?**

“Annonser från kund skrivs i princip alltid om men det måste finna en enhetlig mall! Skapa en enhetlig bild av företaget. Mer personlighet i återkopplingmailen. Skapa referensmall utifrån företagets anda. Vara ärliga mot kandidaterna, berätta om de går runt referenserna. Bra med rutiner på arbetsplatsen. Väldigt sällan annonsen läggs ut. Kan finnas en poäng att lägga ut annonsen. När man behöver en person går man till varandra och frågar om hjälp. Viktigt att försöka samordna detta i ett nätverk.”

### **Vad är det som skiljer adiga mot andra?**

”Komplex fråga. Problem med att de är små.  
Arbetsmarknadsmässor.  
Adiga personliga i sättet att arbeta.  
Snabba beslut  
Effektiva”

## **Bilaga 2 - Intervjuer med anställda konsulter**

### **Intervju 1, Leonardo 5/2-16**

#### **Hur fick du höra talas om Adiga?**

“Fick kontakt genom kompis.”

Leonardo åkte till Sverige i november och träffade Ricardo (VD). Ricardo ville att han skulle berätta om sig själv och tittade på Leonardos CV. Fick bra intryck av Leo. Fick signa kontrakt. Men Ricardo påpekade vikten av att lära sig svenska. Leo pluggade Catia för sig själv och lärde sig svenska bättre.

#### **Hur upplevde du intervjun?**

“Inte nervöst, avslappnat. Bekvämt.”

#### **Första bemötandet?**

“Bra och avslappnat!”

#### **Hur beskrev han Adiga?**

“Alla här trevliga, encourage. Man kan ge 100 % av vad man kan.”

#### **Tycker du det stämmer med verkligheten?**

“Ja stämmer! Inget som överraskade.”

#### **Hur kändes det efter intervjun?**

“Kändes väldigt glad. Vilde ta denna möjligheten.”

#### **Vad var det bästa med intervjun?**

“Inte spendera tid på konstiga frågor. Ställde bara de relevanta frågor. Inga konstigheter! Direkta frågor, ingen bullshit!”

#### **Det sämsta med intervjun?**

“Kommer inte på något.”

#### **Skillnad mellan andra företag?**

“Bra med Adiga. De ställde bra, relevanta frågor. Bra att chefen själv kan ta intervjun. Andra företag mer komplicerat, man sätts i en konstig situation, känns obekvämt.”

## **Intervju 2, Magnus 5/2-16**

Magnus första intervju på Adiga.

### **Hur upplevde du första bemötandet på Adiga?**

“Togs in på kontoret och ville veta vem jag var som person, kändes inte som en intervju, det kändes avspänt, som att vi var på samma nivå. Kändes jättebra.”

### **Hur beskrev rekryteraren Adiga?**

“Familjär stämning, litet företag som känner sina anställda.”

### **Tycker du det stämmer med verkligheten?**

“Ja, verkligen.”

### **Hur kändes det efter intervjun?**

“Jag sa att jag håller på att lära mig spanska, Ricardo testade mig och då förstod jag inte, så jag skojade bort det och beställde en öl på spanska, så skrattade vi ihop och det är den känslan jag gick därifrån med! Ingen klump i magen alls.”

### **Vad var det bästa med intervjun?**

“Reine verkade som att han verkligen ville veta vem jag är, genuint intresserad som att han ville lära känna just mig, jordnära och på riktigt, ingen bullshit.”

### **Det sämsta med intervjun?**

“Ska fundera på detta.”

### **Vad kan förbättras?**

“Att hitta rätt, stod där utanför och väntade, det var svårt att hitta! Det var lite förvirrande och skapade lite osäkerhet redan innan.”

### **Skillnad mellan andra företag?**

“Stor skillnad! De andra har inte det här personliga tänket, de tar in dig enbart pga sin yrkeskompetens och inte så mycket som den person man är. Mer avslappnat på Adiga. Andra återkopplar med svar på mail, här ringde Erik! Det är skillnad, vi pratade flera gånger. Jag ringde till och med honom ett par gånger.”

### **Intervju 3, Magnus 5/2-16**

Magnus andra intervju på Adiga.

#### **Hur upplevde du bemötandet denna gång?**

“Ungefär samma som med Ricardo. Kjell var med också. De hade olika uppdrag som de behövde någon till, de frågade mig vilket jag helst ville och jag försökte vara så rak jag kunde med att säga vad jag ville. De tog åt sig vad jag sa och gav respons.”

#### **Hur beskrevs Adiga?**

“Hur många anställda, vilken profil de har och vad de vill i framtiden.”

#### **Hur kändes det efter intervjun?**

“Bra känsla.”

#### **Vad var det bästa med intervjun?**

“Alla på kontoret satt i en grupp när jag kom ut från intervjun, vilket kändes trevligt! Samtalade utan prestige, familjärt och tryggt.”

#### **Det sämsta med intervjun?**

“Lite otydligt vilken tjänst det egentligen handlade om, jag hade sökt en viss tjänst och sedan börjades det prata om en annan tjänst också som jag inte var så intresserad av, skapade lite osäkerhet men inget allvarligt. Förbättringsförslag att vara lite mer tydliga och raka med vilken tjänst det faktiskt handlar om.”

“Det var lite skillnad mellan Erik och Reines intervju, Erik mer likt andra intervjuer. Men samtidigt båda gav mig känslan att de tror på mig. Att detta kommer bli bra.”



## **Bilaga 3 - Intervju med HR-specialist Anna Ohlson, 3/2-16**

### **Vad är viktigt att tänka på generellt vid rekrytering?**

“Varför gör vi detta och för vem, vem är kunden. Kollar mycket på processer.

Man kan gå väldigt fel när man pratar internt. Varför gör vi detta, vad vill vi nå med denna process. Tex saker om jämställdighet, lagkrav, hur snabbt det ska gå? Man behöver prata om detta. Veta exakt vad man har för vision. Sätta ord på vad man vill med processen. Man formar processen efter detta. Jobba mot uppsatta mål.

Det är också viktigt att fundera på start och slut. Alltid en budgetprocess i början. Var startar er process? Tex när annonen går ut. Vad är sista steget? Detta påverkar vad innehållet blir.”

### **Vart kan problem uppstå i processen?**

“Ett problem kan vara slutskedet. Kom ihåg att se kandidater som intressenter. Vad har intressenter för behov? Tex snabb feedback, snabb info. Detta kan uppfattas som problem om de ej får det. Kvalitet på matchningen är också viktig, måste kolla på kravprofilen noggrant.”

### **Hur går en generell rekryteringsprocess till?**

“Kravprofil/annons

Urval

Intervju

Bedömning av Kandidat, referenstagning, tester

Erbjudande av tjänst.

Måste ha kommunikation under tiden. Maila dom som inte blir erbjudna tjänst. Har man varit på intervju bör man alltid få muntlig återkoppling.”

### **Vilka delar skulle du rekommendera att granska extra?**

“Hur mycket tid man lägger på de olika stegen. Är det värt, att lägga massor tid på tex intervju, utforma annonsen. Är det värt det? Tillför det någonting? Är det ett värde att alla gör lika/olika? Som kandidat skulle man fundera varför gör dom olika? Som kund eller kandidat, måste man känna sig säker. Jag tycker att man bör följa en viss standard.

När det kommer till etiken, om man som kandidat inte tillhör normen ska man inte behöva fundera på varför jag inte blev vald utan det ska vara klart förklarat. Det är lurigt som rekryterare att gå på känslan. Kan hända att man fastnar på enstaka information som gör att man inte väljer/väljer kandidaten. Vad är ok att fråga? Det kan ses som ok att fråga vad som helst, tex ska du skaffa mer barn, men man får inte fatta beslut på det svaret. Man måste fråga sig själv, varför vill jag veta frågan jag ställer?”

### **Hur ska man värdera referenser?**

“Detta kan bli ett etisk dilemma, man kanske känner någon som vet om personen. Får man då kontakta den personen? Man bör fundera över vad har man för värderingar. Man bör ha en standardprocess, det fungerar som en varningssignal eftersom man då måste stanna upp och tänka, varför går jag utanför standardprocessen?

Försök istället få kandidaten att ge fler referenser. Luska i varför kandidaten inte varför vill ge ut fler.”

### **Har du några fler tips till oss inför vårt arbete?**

“Det är viktigt att stanna upp för att se:

Vilka steg har vi?

Vilka intressenter?

Vad funkar inte?

Vilka delar behöver vi lägga mer tid?

Var behöver vi mer verktyg?

Kolla på hela processen.

Vilka aktiviteter har inget värde? Måste vi kommunicera med kandidater? JA, det är väldigt värdefullt.

Varför gör vi det vi gör -skapar det värde?

Jag rekommenderar att man har en standardmall på frågor. Alla bör dessutom ha samma återkopplingsmail. Man vill gärna få intresseanmälningar utan att kanske ha lediga tjänster.

Läs gärna Malin Lindelöfs böcker, hon är en guru inom rekrytering.”

## **Bilaga 4 - Benchmarkingintervju på Semcon med Mia Mattsson, 9/3-16**

### **Vilka är era rekryteringsprocesssteg?**

“Ett behov uppstår, vi får specifikationerna, jag skriver och lägger ut en annons, vi brukar bara ligga ute med annons i 2 veckor, för att vill man ha jobbet så söker man direkt. Läger ut i easycruit/isocruit, går ut på carrier builder och ingenjörsjobb, sedan har dem spindlar under. Alla som söker får ett automatmail som bekräftar att deras ansökan mottagits.

Jag lägger själv in i kalendern en vecka efter annonsen gör jag en första gallring, mailar ut att vi går igenom ansökningarna, skickar med bild på mig själv för att jag märkt att vi fått mer positiva svar då.

Sedan rangordnar jag alla efter 2 veckor, om det inte är solklara ettor för då återkopplar jag redan innan 2 veckor. Men sen efter 2 veckor kallas ettorna till intervju och de andra får avslag. Jag är inte med på intervjuerna tyvärr. Vi är tvugna att sälla ganska hårt, kollar CV först! Sedan personligt brev.”

### **Hur hanteras referenstagningen?**

“Jag tar alltid referens! 2 stycken, plus gärna en personlig, tex en privat vän. Speciellt om en de första två känns lite tillgjorda. Vi har en lång referensmall så innan markerar jag några frågor som passar till just denna tjänsten, alla kandidaters referenser får såklart samma frågor.”

### **Hur går matchningen till?**

“Chefen bestämmer till slut den slutgiltiga matchningen. Han gör också första intervjun med 5 kandidater, på andra intervjun när det är typ 3 kandidater kvar, då är det med en till rekryterare närvarande. Det är farligt att gå på magkänsla! Jag tror att man måste kolla mycket på kriterierna, för har inte personen kompetensen så blir det en felrekrytering. Jag tror det är viktigt att följa sitt frågeformulär och inte frånga det. Har två kandidater kriterier så bör man gå på personlighet, en utåtriktad och drivande person får lättare jobbet.”

### **Hur går återkopplingen till?**

“Vi ringer alltid till de som varit på intervju. De som får avslag direkt försöker jag maila direkt, inom en vecka efter avslutad ansökningstid. Om jag inte kan hålla det mailar jag och ber om ursäkt för att processen dragit ut på tiden. Det är inte acceptabelt att det tar tex 2 månader. Då är det företaget borta för mig, jag skulle själv aldrig söka dit igen. Förr var vi sämre för då var det chefernas ansvar och dom hade inte tid. Nu när vi har blivit bättre på snabb återkopplingen, och då har vi klättrat i mätningar om önskade arbetsgivare.

### **Vad är ert framgångsrecept när det gäller rekryteringsprocessen?**

“Employing branding och marknadsföring hänger ihop väldigt mycket med rekryteringen! När jag började på Semcon för 15 år sen stack vi ut, sen blev vi en grå massa när det gick lite dåligt, men nu börjar vi komma tillbaka och kan sticka ut lite igen, det finns många stora konkurrenter och vad kan vi locka med för att få hit kandidater? Allt ifrån vilken känsla hemsidan ger när man ska gå in och söka jobb. Vi har en standardiserad intervjuprocess, cheferna väljer ut frågor från ett 4-sidigt dokument, vilka frågor som är mest relevanta för den aktuella tjänsten. För att få fram samma saker och bedöma kandidaterna rättvist tror jag man ska ha en mall att gå efter.”

**Vad gör ni om det skulle ske en felrekrytering?**

“Felrekryteringar händer men inte särskilt ofta, men när dom händer blir det dyrt. Men det händer ytterst sällan, det finns nog inget företag som det aldrig har hänt hos. Då får man ändå ta hand om den människan, alla hos oss är anställda av oss och har en trygghet med kollektivavtal. Man ska inte behöva vara rädd att bli uppsagd pga man inte har ett uppdrag en period. Om det har varit en felrekrytering så är det chefens ansvar, vi har ändå anställt dig för att vi tror på dig, då är det upp till oss att se till att du har jobb, annars kanske du kan gå någon utbildning tills att ett lämpligt uppdrag kommer.”

**Vad är det svåraste i rekryteringsprocessen?**

“Det svåraste med processen är att hitta rätt personer med rätt kompetens. Vi har svårt att nå ut till folk inom programmering, med dom expertkunskaperna, för att Semcon är inte känt för det. Jag tror vi måste ut till skolorna mer, plantera frön i huvudet på 17-åringar, för denna gruppen vet inte vad det finns för jobb inom teknik. Det är ett jätteunderskott på kandidater inom just programmering! Vi får tacka nej till affärer för att vi inte lyckas hitta folk inom det området. Sedan tror jag att det är väldigt viktigt att ha en gemensam bild av företaget, det här är Semcon, att ha en enad bild av oss.”

## Bilaga 5 - Semcons rekryteringsdokument

### Dokument 1 - Semcons kravprofil

#### Avdelning

Team/Area	Kontor
Rekryterande chef/Närmaste chef	
Kontaktperson i annons (Ansökan och kontakt)	
Antal anställda på avdelningen	Antal på kontoret
Information om kontoret & arbetsplatsen (Presentera här vad som karraktäriserar gruppen/avdelningen/kompetensområdet etc. Ta gärna med citat från medarbetare kring detta för att skapa rätt känsla.)	

#### Din roll/Tjänstebeskrivning

Tjänst/Titel	
Startdatum	Löneläge
Anställningsform	
<b>Arbetsuppgifter &amp; ansvarsområde</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Typ av uppdrag</li><li>• Typ av kund</li><li>• Inhouse/Hos kund</li><li>• Fördelning primära/sekundära arbetsuppgifter</li></ul>	
<b>Uppdrag/Kunder (Ej för annons)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Något specifikt uppdrag i åtanke?</li><li>• Vilka kunder jobbar teamet med?</li></ul>	

<p><b>Vad Semcon erbjuder</b>  <i>Vad vi kan locka med</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roliga/annorlunda uppdrag</li> <li>• Typ av projekt</li> <li>• Team aktiviteter</li> <li>• Utvecklingsmöjligheter</li> </ul>	
<p><b>Buzzwords</b>  <b>Skriv här om Search initialt önskas(Ja eller Nej)</b>  <i>För search</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förkortningar/varianter på titel, programvara etc</li> <li>• Nyckelord som förknippas med denna roll</li> </ul>	
<p><b>Kunder/konkurrenter</b>  <i>Bolag vi <u>inte</u> ska headhunta från</i></p>	

## Din profil/Kandidaten

<p><b>Utbildning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miniminivå på utbildning</li> <li>• Yrkesutbildning godtagbar?</li> <li>• Kan erfarenhet väga upp brist på formell utbildning?</li> <li>• Önskvärd kurs/område/inriktning</li> </ul>		
<p><b>Arbetslivserfarenhet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Typ av roll</li> <li>• Bransch</li> <li>• Arbetsuppgifter</li> <li>• Antal år (min-max)</li> </ul>	<b>Skallkrav</b>	<b>Meriterande</b>

<p><b>Kunskapsområden</b>  <i>Specifika kunskaper inom området och vilken nivå</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Program/System</i></li> <li>• <i>Teknik/Metod</i></li> <li>• <i>Språk</i></li> </ul>		
<p><b>Kompetenser</b>  <i>Egenskaper ex. analytisk, stresstålig, självständig etc</i></p>		
<p><b>Särskilda behörigheter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Körkort</i></li> <li>• <i>Licenser</i></li> <li>• <i>Certifikat</i></li> </ul>		

## Dokument 2 - Semcons intervjumall

### Intervjuguide

Datum:

Ort:

Kandidatens namn:

Telefon:

E-mail:

Intervjuare:

Huvudsyftet med intervjun är att ta reda på om personen i fråga kompetensmässigt klarar det aktuella jobbet.

#### Inramning

- Ange tiden för intervjun och strukturen
- Presentera Semcon, max 5 min
  - Huvudsaklig verksamhet/affärsområden
  - Kunderna
  - Storlek och geografisk spridning
- Berätta att du berättar mer om tjänsten i slutet av samtalet.

Ge därefter kandidaten utrymme att ställa frågor. Svara kort och gå vidare med intervjun. Notera också vilken typ av frågor som ställs – var de intressanta, relevanta?

#### Introduktion

- Vad var det som lockade dig att söka tjänsten?
- Hur ser din situation ut idag?

#### Drivkrafter

- Vad är viktigt för dig när du söker jobb? (om du skulle göra en checklista över för dig viktiga saker, hur skulle den se ut?)
- Vad trivs/trivdes du bäst med i ditt nuvarande/senaste arbete?
  - Vad skulle kunna vara/varit bättre?
- Berätta om dina ansvarsområden på ditt nuvarande/senaste arbete.
  - Hur mäts/mättes dina resultat på ditt nuvarande/senaste arbete?
- Vad krävs för att du skall känna tillfredsställelse gällande din arbetsinsats?
- Vad motiverar dig?
  - Vilket är det roligaste arbete du har haft och vad var det som gjorde det så kul?
- Vad demotiverar dig?
- Har du några tankar om riktningen i din utveckling?



- Vilken kunskap skulle du vilja utveckla de närmaste åren så att du ska kunna ta nästa steg i din karriär?
- Vi blir alla stressade i olika situationer. Vad gör dig stressad?
  - Hur agerar du i en stressad situation?

### **Befattningsspecifika frågor**

- Genomgång av CV. Kan du kort berätta om de val som stod bakom de utbildningar och jobb som du har haft hittills?
  - Tidigare erfarenhet från konsultarbete?
  - Arbetat på Semcon tidigare? Om ja, anledning till att du slutade?

### **Formella krav**

Stäm av:

- Utbildning
- Erfarenhet
- Övriga kunskapskrav
- Färdigheter

Fundera gärna i förväg ut några olika arbetsspecifika scenarier som du kan fråga om för att lättare förstå hur personen resonerar.

- Prata om Semcons värderingar – trovärdighet, ansvar och excellence – och vikten av att alla våra anställda lever värderingarna.
  - Vad tänker du på när du hör trovärdighet/ansvar/excellence?
  - Vad innebär vart och ett av dessa orden för dig i en arbetssituation? Be gärna om exempel.

### **Personliga egenskaper**

- Hur skulle dina nuvarande kollegor/en vän beskriva dig i korta ordalag?
  - Hur skulle din nuvarande/senaste chef beskriva dig?
- Utifrån det du känner till om tjänsten och företaget, vad är det som gör att du kommer till din rätt här? Nämn tre saker.
  - Har du exempel på hur detta visat sig i liknande situationer på andra arbetsplatser?
- Vi har alla något som vi vill förbättra hos oss själva. Vad försöker du arbeta med att förbättra hos dig själv och hur gör du det?
- Vilka ledarstilar arbetar du bäst under?  
*(matchar det med den typ av ledning kandidaten skulle få om han/hon får jobbet?)*
- Vad tror du att du skulle kunna bidra med till Semcon?
- Vad har du för förväntningar på Semcon när det gäller din egen utveckling?
- Vad gör du på fritiden?

- Hur gör du för att skapa balans mellan arbete och fritid?

### **Praktisk information**

- Om du får tjänsten, när skulle du kunna börja?
- Hur ställer du dig till resor i tjänsten?
  - Är du beredd att utföra uppdrag på annan ort under kortare eller längre uppdrag?
- Vilka språk talar, respektive skriver du?
- Vad har du för tankar kring lön?
- Vad har du för pensionslösning idag?
  - I nuvarande alt. tidigare anställning, har/hade du ITP eller annan pensionslösning?
  - Har du en 10-taggarlösning? (Alternativ ITP)
  - Egen företagare?
- Om tjänsten kommer att ta sin början i en provanställning – stäm av hur kandidaten ställer sig till detta.

### **Avslutning**

- Presentera tjänsten väldigt kort och fråga kandidaten om det är något han/hon vill veta mer om tjänsten. Det är intressant att höra vad för information som efterfrågas, det ger en indikation kring vad som anses viktigt.
- Fråga om det är det något övrigt kandidaten vill framföra.
- Ge besked om hur rekryteringsprocessen fortsätter framöver; när och hur du återkommer etc.

## Dokument 3 - Semcons referensmall

### Referensguide

Kandidatens namn:	
Sökt befattning:	
Referentens namn:	
Företag:	Telefon:
Referenser tagna av:	Mia Mattsson
Datum för samtal:	

Inled med att presentera dig själv, organisationen och befattningen personen är aktuell för. Stäm av att personen blivit informerad om att du eventuellt skulle ringa.

<b>Hur är du bekant med NN?</b>	
<b>Vad hade ni för yrkesmässigt förhållande?</b>	
<b>Hur länge har ni arbetat ihop?</b>	
<b>Om ni inte längre arbetar på samma ställe, för hur länge sedan slutade ni arbeta ihop?</b>	
<b>Berätta lite om NN som person.</b>	
<b>Vad arbetade NN med?</b> (dagliga ansvarsområden, arbetsuppgifter, befogenheter, underställd personal, etc.) (stäm av mot CV)	
<b>Hur väl har NN presterat under den tid ni arbetade tillsammans?</b> (Få detaljer kring prestation i fråga om områdena nämnda ovan)	

<b>Kan du beskriva hur du uppfattar NN med dina egna ord.</b> (Be referenten förklara vad han/hon menar med ord och generaliseringar och be om exempel på beteenden)	
<b>Tror du att andra som arbetat med NN skulle beskriva honom/henne på samma sätt?</b>	
<b>Vilka egenskaper eller förmågor hos NN har varit mest värdefulla i ert samarbete?</b> (Be om konkreta exempel på personens sätt att agera och resultat som uppnåtts)	
<b>Finns det något som du tycker att NN behöver utveckla eller bli bättre på?</b>	
<b>Konsultmässighet?</b> Fungera i olika situationer hos kund	

<b>Undersök nu specifika kompetenser som identifierats på kravspecifikationen. Nedan följer ett antal vanliga kompetenser (har du andra kompetenskrav än nedanstående ska du självklart fråga om dem)</b>	
<b>Självständighet?</b> (Ge exempel)	
<b>Initiativförmåga?</b> (Ge exempel)	
<b>Engagemang?</b> (Ge exempel)	
<b>Kontaktförmåga?</b> (Relation/uppträdande till/mot chefer, medarbetare, kunder externa och interna, etc?) (Ge exempel)	
<b>Intresse/Förmåga att lära sig nya saker?</b> (Ge exempel)	
<b>Ansvar/Noggrannhet?</b> (Ge exempel)	
<b>Samarbetsförmåga?</b> (Ge exempel)	
<b>Förmåga att slutföra arbetsuppgifter/projekt?</b> (Ge exempel)	
<b>Förmåga att hantera stress?</b> (Ge exempel)	
<b>Sammanfattning referenstagning</b>	
<b>Varför slutade NN sin anställning?</b>  <b>Kunde NN stannat om han/hon velat?</b>  <b>Återanställning tänkbar?</b>  Om referenten är på NNs nuvarande arbetsplats: <b>Varför tror du att NN vill byta arbete?</b>	
<b>Har det varit några problem med NN under anställningstiden?</b> (hög frånvaro, personliga problem, missbruksproblem)	

<b>Är det här en person du skulle vilja arbeta med igen?</b>	
<b>Finns det något du skulle vilja lägga till som jag inte har frågat om?</b>	

## Bilaga 6 - Utvärderingsenkät, frågor och svar

### 1. Hur upplevdes mottagandet vid anställningsintervjun på Adiga?

- Trevligt och familjärt
- Trevligt
- Lättsamt, trevligt och varmt
- Bra och personligt, förvånansvärt många med i 1:a intervjun
- Jättetrevliga! Väl mottagen
- Bra även om jag fick vänta 2-3 min
- Jättebra

### 2. Vad har du fått för bild av Adiga som företag?

- Positiv, växande
- Hjärtligt, kunnigt
- Stabilt, lättsamt, tryggt
- Positiv. Kul företag i konsultbranschen
- Bra bild. Att det är god stämning och bra sammanhållning + att det går bra för bolaget.
- Intressant och trevligt, bryr sig om sina anställda
- Ett företag med goda framtidsutsikter. Positivt!

### 3. Hur hörde du talas om Adiga?

- Via jobbannonsen
- Arbetsförmedlingen
- Via annons
- Hittade på arbetsförmedlingen
- Via jobbannons
- Har träffats tidigare, men också hört bra från vänner och kollegor
- Via kontakter

### 4. Hur upplevdes intervjun generellt?

- Positiv
- Lättsam stämning, trevlig
- Intressant, väl genomgång av Adiga, bra kommunikation
- Trevlig, lättsam, informativ
- Mycket bra. Bra information.
- Kändes bra, givande och avslappnad
- Jättebra

### 5. Kände du att du fick fram din personlighet och kvalifikationer på rätt sätt?

- Ja det tyckte jag
- Ja, absolut
- Absolut, fick tala öppet om mig själv
- Ja
- Ja det tror jag!
- Ja helt klart
- Ja

**6. Skulle du kunna tänka dig att söka till Adiga igen om du skulle bli nekad denna tjänst?**

- Absolut
- Ja
- Självklart
- Ja
- Absolut!
- Ja
- Ja

**7. Finns det något i anställningsprocessen som du tycker kan förbättras? Allt från ansökan, bemötande till intervju mm.**

- Nej faktiskt inte
- Nej
- Tror inte det
- Ansökan på Blocket och Metro?
- Nej jag är nöjd
- Sättet det gick på var bra
- Nej

**8. Inom hur lång tid vill du ha återkoppling efter intervjun?**

- En vecka
- Inom en vecka gärna
- Snarast. Gärna inom en vecka.
- Ett par veckor är nog en bra tid.
- När relevant
- Beror på. Men kanske inom en månad

## Evaluation questions

**1. How did you experience the reception before the interview?**

- Very good

**2. What picture did you get of Adiga as a company?**

- Friendly

**3. How did you hear about Adiga?**

- Online/friends

**4. How did you experience the interview in general?**

- Comfortable/friendly

**5. Did you feel that you showed your personality and qualifications in the right way during the interview?**

- To a good extent yes

**6. If you are denied this job, will you consider applying to Adiga again?**

- Sure

**7. Is there anything in the recruitment process that you think could be improved?**

**Everything from advertising, approach to interviews etc.**

*No answer.*

**8. Within how long time do you want feedback after the interview?**

- Couple of weeks



## **Bilaga 7 - Adigas nuvarande autogenererade svar**

### **Vid avslag:**

Hej!

Tack för din ansökan till anställningen som Fordonskonstruktörer med ref nr: 2016/14. Vi har i den här rekryteringen valt att gå vidare med andra kandidater.

Med vänlig hälsning,

### **Gått vidare i processen:**

Hej,

Du har gått vidare i processen gällande tjänsten som du har sökt. Vi kontaktar dig inom kort för uppdatering i ärendet.

Med vänliga hälsningar

### **Välkommen på intervju:**

Hej!

Bekräftar här datum, tid och plats för avtalad intervju gällande den sökta anställningen som Fordonskonstruktörer med ref nr: 2016/14.

Datum:

Tid:

Plats:

Välkommen!

Med vänlig hälsning

### **Erbjuden anställning:**

Hej!

Vi vill erbjuda dig anställning som Fordonskonstruktörer (ref nr: 2016/14) hos %company::name%. Meddela om intresse finns genom att svara på det här meddelandet eller genom att ringa oss.

Med vänlig hälsning

## **Bilaga 8 - Förbättringsförslag på autosvar i MyNetwork**

### **Förslag på autosvar vid mottagen ansökan:**

Hej!

Vi på Adiga vill tacka dig för din ansökan hos oss! Vad trevligt att du är intresserad av att bli vår nya kollega!

Rekryteringsavdelningen kommer nu att granska din ansökan, och efter avslutad ansökningstid kommer vi återkoppla till dig för mer information.

Om du har ytterligare frågor är du mer än välkommen att vända dig till mig. Vi på Adiga hoppas på ett samarbete i framtiden.

Med vänlig hälsning,  
Namn, telefon, mail och länk till tjänsten

### **Vid avslag:**

Hej!

Vi på Adiga vill säga stort tack till dig som sökt denna tjänst hos oss. Efter vidare granskning har vi i den här rekryteringen valt att gå vidare med andra kandidater.

På Adiga får vi kontinuerligt nya tjänster, därför finns stora möjligheter till att mer passande tjänster blir tillgängliga. Vi rekommenderar att hålla dig uppdaterad om nya tjänster via vår hemsida och du är varmt välkommen att söka hit igen!

Med vänlig hälsning,  
Namn, telefon, mail och länk till tjänsten

### **Gått vidare i processen:**

Vi på Adiga är glada att meddela att du har gått vidare i processen gällande tjänsten som du sökt hos oss. Din ansökan verkar intressant och vi skulle därför gärna vilja få tillfälle att träffas på en intervju. Du kommer få en inbjudan om tid och plats inom kort.

Vi ser fram emot att träffa dig!

Med vänliga hälsningar,  
Namn, telefon, mail och länk till tjänsten

**Välkommen på intervju:**

Vi vill härmed meddela att du är välkommen på intervju på Adiga för den tjänst du sökt hos oss.

Datum:

Tid:

Plats:

Hör mer än gärna av dig vid eventuella frågor eller om tiden inte passar. Vi på Adiga ser fram emot ett möte med dig!

Varmt välkommen!

Med vänlig hälsning,

Namn, telefon, mail och länk till tjänsten

**Erbjuden anställning:**

Vi är mycket glada att erbjuda dig anställning som Fordonskonstruktörer (ref nr: 2016/14) hos %company::name%. Vi kommer kontakta dig för mer information, har du frågor under tiden är du varmt välkommen att höra av dig till oss på mail eller telefon.

Med vänlig hälsning,

Namn, telefon, mail och länk till tjänsten

## **Bilaga 9 - Förslag på frågor till referenser**

1. Hur fungerade personen på arbetsplatsen? (tex socialt, noggrann, passa tider)
2. Hur bra gjorde personen sitt jobb?
3. Skulle du kunna tänka dig att anställa personen igen?
4. Vilken relation har du till referenten?