


Rekryterings- strategier inom detaljhandeln

Kristina Danilov & Johnny Hellgren



Forskningsrapport 2010:4,
Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln,
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handels Utvecklingsråd,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2010.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.hur.nu
ISBN: 978-91-86508-04-3

Förord

Kompetensförsörjning inom handeln har stora utmaningar framför sig när branschen håller på att förändras från att vara en bransch där man arbetar tillfälligt på väg mot något annat till en bransch där man stannar för att göra karriär. Traditionellt har handeln betecknats som en genomgångsbransch på grund av den höga personalomsättningen. Detta håller nu gradvis på att förändras och områden som kompetensutveckling och karriärvägar förekommer alltmer när det talas om handeln. En sådan intresseförskjutning påverkar den framtida kompetensförsörjningen och i hög grad även sättet att förhålla sig till och genomföra rekryteringar till olika positioner inom handeln. Syftet med den aktuella studien var att undersöka vilka bakomliggande faktorer som ligger till grund för hur rekryteringar sker inom branschen. Med kännedom om de strategier som driver kompetensförsörjningen kan arbetsgivare inom branschen ta ställning till och möta sina personalbehov med ett mer strategiskt och långsiktigt tillvägagångssätt i framtiden.

Studien som sammanfattas i denna rapport utgör en del av ett forskningsprojekt om rekryteringseffektivitet som bedrivs av forskare från Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet. Eftersom studien hade en hög relevans för handeln har den till stor del finansierats av Handels utvecklingsråd inom ramarna av utlysningen ”Handeln som arbetsplats”.

Johnny Hellgren, filosofie doktor, är docent vid Psykologiska institutionen och har varit projektledare för detta projekt.

Kristina Danilov, filosofie magister, är doktorand vid Psykologiska institutionen. Denna studie ingår som en del i hennes doktorsavhandling som behandlar rekryterareffektivitet.

Tiina Karppinen, filosofie magister, har haft som huvuduppgifter att bearbeta och avrapportera resultat.

Denna studie skulle inte ha blivit av utan medverkandet av butikschefer och handlare, samt personalspecialister från Bauhaus, ICA och Systembolaget. Vi är väldigt tacksamma för deras stöd och förståelse.

April 2010

Kristina Danilov & Johnny Hellgren



Sammanfattning

Den höga personalomsättningen inom detaljhandeln ansågs under många år vara normal. Men nu när aktörer inom branschen arbetar aktivt för att kvalitetssäkra säljarkompetensen och höja statusen för säljaryrket håller detta synsätt på och ändras. Det innebär att även rekryteringsstrategierna kan komma att behövas förändras. Syftet med föreliggande rapport är att studera rekryteringsstrategier inom tre svenska företag, verksamma inom detaljhandeln.

Resultaten kan sammanfattas i följande punkter:

- Analysen av resultaten påvisar två typer av rekryteringsmönster varav det ena är mer *kortsiktigt*, där ligger fokus huvudsakligen på att anställa personer som passar till jobbet (person-jobb anpassning). Mönstret är tydligt framförallt vid rekrytering till lägre befattningar och när oförutsedd brist på personal uppstår. Det finns även en *långsiktig* strategi, där person-organisation anpassning vinner tyngd, som gäller framförallt rekrytering av personer till olika ledarfunktioner som företaget vill satsa på i längden. En viktig fråga är hur medvetna rekryterare inom detaljhandeln är om dessa två tillvägagångssätt. Det vill säga; är detta ett medvetet val eller en slumpmässig utveckling i rekryteringsprocessen i branschen?
- Rekryterarnas preferenser för subjektiva metoder såsom ostrukturerade intervjuer är relaterad till hur de förklarar sina framgångar när de rekryterar dvs. de som tillskriver rekryteringsframgång till sig själva är mer benägna att använda subjektiva metoder. Ostrukturerade intervjuer (fri diskussion under anställningsintervjun) används alltid eller nästan alltid av så många som sju av tio undersökningdeltagare och nästan 80 procent tar även hänsyn till magkänslan när de rekryterar. Drygt en av tio uppger att de aldrig eller nästan aldrig tittar på meritförteckningen, och ca sju procent uppger att de aldrig ringer referenserna.
- Resultaten visar att de rekryterare som uppfattar sig själva som effektiva har mindre benägenhet att förändra sina rekryteringsvanor, vilket är naturligt. Däremot väcks frågan om vilka faktorer som stödjer den upplevda effektiviteten. Resultaten visade att det krävs att man rekryterar ofta för att man ska uppfatta sig som en effektiv rekryterare. Detta är främst fallet i större butiker där butikschefen och handlare rekryterar i större utsträckning än i små butiker, vilket innebär att de hinner träna sina färdigheter. Dessutom krävs att man har en tydlig bild av vad som ska göras och att man ställer höga krav på sin egen insats.
- Det finns en viss medvetenhet om vilka potentiella förluster en felrekrytering kan medföra när det gäller rekryteringar för högre befattningar, vilket leder till att rekryteringsverktyg med högre träffsäkerhet används vid denna typ av rekrytering.

- Ett område där det finns brister och som behöver uppmärksammas av rekryterarna är uppföljning och utvärdering av rekryteringsprocessen i förhållande till resultatet av rekryteringen. Endast nio procent av undersökningsdeltagarna hade någon form av kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen i form av utvärdering av nyanställdas prestation efter viss anställningstid.

En slutsats som kan dras är att de anställande chefernas egna förklaringar till rekryteringsframgångar och misslyckanden spelar en viktig roll för hur rekryteringsprocessen utformas och utvecklas. Det kan komma att påverka rekryterarnas preferenser för användning av specifika rekryteringsverktyg samt deras förändringsbenägenhet. Eftersom praktikernas uppfattningar spelar en viktig roll i hur rekryteringsstrategier utvecklas/förändras inom organisationen, kommer anställande chefers och handlares uppfattning om vad som är en rimlig förlust när det gäller rekrytering spela en stor roll för huruvida de agerar för att höja sina rekryterarkompetenser eller accepterar situationen så som den är.

Innehållsförteckning

1. Paradigmskifte inom handeln – genomgångsbransch eller karriärval?	8
1.1 Rapportens syfte och frågeställningar	9
1.2 Vilken är den vetenskapliga nyttan?	9
1.3 Disposition	10
2. Rekrytering – inte bara en fråga om personalförsörjning	11
2.1 Rätt person på rätt jobb eller rätt person i rätt organisation	11
2.2 Erfarenhet inom rekrytering leder inte alltid till ökad effektivitet som rekryterare	13
2.3 Varför blir det fel när det blir fel?	15
3. Empiriskt underlag och metodologiska överväganden	16
3.1 Praktiska aspekter kring samarbetet mellan forskare och företagen	16
3.2 Etiska överväganden	17
4. Rekrytering i praktiken	18
4.1 Personalspecialisterna (HR-specialister) uttalar sig	18
4.1.1 Rekrytering för lägre befattningar	18
4.1.2 Rekrytering för högre befattningar	18
4.2 Butikschefer och handlares syn på rekrytering – fokusgrupper	19
4.2.1 Ett ojämnt och ryckigt personalbehov	19
4.2.2 Rekryteringsverktyg och beslutsfattande	20
4.2.3 Orsaker till lyckade/misslyckade rekryteringar	20
4.3 Butikschefer och handlares syn på rekrytering – enkätsvar	22
4.3.1 Respondenternas bakgrund	22
4.3.2 Är det viktigt med utbildning inom rekrytering?	24
4.3.3 Populära rekryteringsverktyg	25
4.3.4 Uppföljning och utvärdering av rekryteringsresultat	28
4.3.5 Vems fel är det när rekryteringen misslyckas?	29
4.3.6 Vilka faktorer påverkar den självskattade effektiviteten som rekryterare?	29
4.3.7 Kompetenser hos framtida medarbetare	31
5. Slutsatser och diskussion	33
5.1 Rekryteringsmönster inom detaljhandeln	33
5.2 Rekryteringsverktyg inom detaljhandeln	33
5.3 Handlingsutrymmen för rekryterare inom detaljhandeln	34
5.4 Forskning och framtida studier	35
Källförteckning	37



Paradigmskifte inom handeln

– genomgångsbransch eller karriärval?

Handeln är en attraktiv arbetsgivare för den unga generationen på grund av sina flexibla arbetstider och relativt låga krav på nyanställdas kompetens och specialisering. Ett jobb inom handeln kan vara lösningen för de ungdomar som nyligen kommit ut på arbetsmarknaden, till exempel efter att ha avslutat sina gymnasiestudier. Det finns även en grupp av högskolestuderande som ser en anställning inom handeln i första hand som en tillfällig extra inkomstkälla under studietiden, men där arbete inom handeln inte ingår i framtidsplanerna. Eftersom handeln ofta är en tillfällig lösning för individen på väg till yrkesexamina, för individen som saknar någon formell kompetens samt för den som behöver flexibla arbetstider, är den allmänt accepterade uppfattningen att handeln är en genomgångsbransch (Ljunggren Lönnberg, 2006; Isaksson & Bellaagh, 1999).

Givet detta finns det väldigt lite skrivet om handeln som en medvetet vald bransch för individen att göra karriär i. På senare år har dock en ny medvetenhet om handeln som en potentiell framtida sektor för yrkeskarriärer och kompetensutveckling kunnat märkas. Branschens olika aktörer har påbörjat ett strategiskt arbete med frågor som berör framtida kompetenser och kompetensförsörjning. Framförallt har arbetet riktat sig mot inventering och utvärdering av olika typer av handelskompetens hos säljare (Mårtensson & Surtevall, 2006). I och med detta arbete har det skett en betydelsefull skiftning i värdegrunderna inom branschen både som potentiell karriärväg och som arbetsgivare i stort. Denna skiftning medför i sin tur att både kompetensförsörjningen och kompetensutvecklingen påverkas.

Det finns väldigt få studier när det gäller kompetensförsörjning, och rekrytering inom handeln. Internationell forskning har framförallt uppmärksammat rekryteringssvårigheterna och den höga personalomsättningen bland butiksanställda. Anställdas lojalitet för organisationen ansågs vara en viktig förebyggande faktor för att minska just personalomsättningen (Hendrie, 2004). Givet branschens karaktär där arbetsbelastningen är betydligt högre under vissa tider på året och under storhelger och högtider, blir personalbehovet och därmed rekryteringsbehovet större under vissa tidsperioder. I praktiken är branschen starkt beroende av timanställda och vikarier för att klara den ojämna och ryckiga arbetsbelastningen. Traditionellt har det inom gruppen vikarier och timanställda varit svårast att mobilisera lojalitet och engagemang och därmed hålla nere personalomsättningen.

Att det sker en paradigmskiftning från uppfattningen om handeln som genomgångsbransch till handeln som medvetet karriärval medför att rekryteringsrelaterade frågor blir alltmer betydelsefulla. Att medvetenheten ökar vad det gäller personalförsörjningens betydelse i sammanhanget medför att en del rekryteringsstrategier kan visa sig vara otillräckliga och till och med dysfunktionella för den egna organisationen. Det handlingsut-

rymme som rekryterarna inom handeln har för att kunna tillfredställa det ökade kompetensbehovet samt deras förmåga att beskriva och förtydliga de möjliga karriärvägarna är centrala och viktiga uppgifter i sammanhanget. Allt för att kunna attrahera den önskade målgruppen medarbetare; de som kan tänka sig stanna och göra karriär inom handeln.

Givet detta är det viktigt att skapa sig en tydligare bild av vilka rekryteringsstrategier som kännetecknar branschen idag: Vilka förväntningar finns om medarbetarnas kompetenser? Vilka kvalitetssäkrande insatser görs för att behålla och utvärdera dessa kompetenser? Sist men inte minst efterfrågas en tydligare bild av rekryterarna inom handelsbranschen. Vad har de för bakgrund? Och vilken kompetens bör de som rekryterar inom detaljhandeln ha?

1.1 Rapportens syfte och frågeställningar

Rekryteringsfrågorna är just nu präglade av lågkonjunkturen, men rätt rekrytering är en viktig fråga under både hög- och lågkonjunktur även om frågeställningarna ser lite olika ut. Frågeställningarna i den aktuella rapporten gäller både i hög- och lågkonjunktur. Ett huvudsyfte med denna studie är att undersöka anställande chefers uppfattning om den egna effektiviteten i bedömnings- och rekryteringsprocessen samt deras uppfattningar om framtida kompetensbehov inom detaljhandeln. Ett andra syfte är att undersöka rekryteringsprocessen inom detaljhandeln i ljuset av anpassningsteorier (person–jobb/ person–organisation anpassning).

Mera specifikt är studiens syfte att undersöka:

1. Vad är kännetecknande för rekryteringsstrategierna inom detaljhandeln och vilka erfarenheter har rekryterare av de olika rekryteringsstrategierna?
2. Vilka faktorer påverkar anställande chefers självskattade effektivitet som rekryterare?
3. Vilka är anställande chefers bedömningar vad det gäller behovet i framtida anställningar inom handeln (kompetenser, utbildning, personlighetsegenskaper)?

1.2 Vilken är den vetenskapliga nyttan?

När det gäller rekryterares effektivitet och vilka faktorer som antas bidra till denna effektivitet finns det inga eller väldigt få studier genomförda inom handeln i Sverige. Det finns dock en del internationella studier som behandlat ämnet. Exempelvis betonade Barber (1998) och Graves (1993) vikten av ökad medvetenhet hos rekryterare om den egna subjektivitetens roll i rekryteringssammanhanget, då inslag av subjektivitet i rekryteringssammanhang anses ha ett relativt starkt inflytande över rekryterareffektiviteten. I tidigare litteratur har rekryterareffektivitet framförallt behandlats ur arbetssökandes perspektiv, vilket vi i denna studie kompletterar med anställande chefers och handlares perspektiv. Att det finns en skillnad mellan rekryteringar för högre och lägre befattningar

är tydligt och allmänt accepterat. Frågan är hur och när och på vilka nivåer det sker en övergång från den ena strategin till den andra just inom detaljhandeln? Genom att studera dessa aspekter får vi en bild av hur rekryterarnas uppfattning är när det gäller deras framgångar och misslyckanden och därmed deras effektivitet som rekryterare. Detta kan i sin tur hjälpa HR-specialisterna och personalchefer inom branschen att utforma och införa lämpliga metoder, i form av kurser eller annat stöd, för att öka chefernas/handlarnas rekryterarkompetens.

1.3 Disposition

Rapporten har följande upplägg. I avsnitt två diskuteras de teoretiska ramarna som ligger till grund för studien; de bakomliggande idéerna för anpassningsteorierna (person–jobb samt person–organisation anpassning) tillsammans med de mest centrala aspekterna inom attributionsteori. Avsnitt tre beskriver själva undersökningsmetoden, vilken består av både kvalitativa och kvantitativa metoder. I det fjärde avsnittet presenteras resultaten från intervjuundersökningen och de två enkätundersökningarna. Slutsatser och diskussion av resultaten sker i avsnitt fem.

Praktisk nytta

De ovannämnda frågeställningarna har stor betydelse för att kunna kartlägga eventuella mönster avseende hur personalförsörjningen sker inom handeln. Givet utvecklingen i branschen där höjd kompetens efterfrågas och validering av säljarkompetens eftersträvas behövs en tydligare bild av den aktuella situationen.

Genom att undersöka rekryteringsstrategier som skattas som framgångsrika och kartlägga de insatser som speglar utvecklingen inom branschen, kan de aspekter som handeln behöver jobba vidare med belysas.

Rapporten avser även att undersöka de kvalitetssäkringar som sker efter anställning av nya medarbetare samt vilka orsaker som anges för misslyckade såväl som lyckade rekryteringar.

Rekrytering – inte bara en fråga om personalförsörjning

Rekryteringsprocessen har under senare år alltmer utvecklats från att vara ett medel för att underhålla/öka produktiviteten till att vara en del av marknadsföringen, ledarskapet och inte minst arbetsmiljön. Rekrytering är ett nytt sätt att marknadsföra organisationen; även om en kandidat inte får anställning är meningen att hon ska få ett bra intryck av organisationen och vilja söka jobb igen i respektive organisation (Cook, 2009).

Internationell forskning från bl.a. Storbritannien och USA beskriver förödande effekter av misslyckade rekryteringar (Borman, Hanson & Hedge, 1997; Cook, 2004). I Sverige har problemet mest uppmärksammat i populärlitteratur (Lindelöw-Danielsson, 2005; Littorin, 1994). Misslyckade rekryteringar beskrivs ofta i termer av finansiell förlust och mindre ur aspekter som hur de påverkar medarbetarna, arbetsmiljön och den generella synen på företaget, organisationen eller branschen. De sistnämnda aspekterna är svårare att konkret mäta i termer av pengar, men icke desto mindre betydelsefulla för medarbetarna och företaget (Barber, 1998).

2.1 Rätt person på rätt jobb eller rätt person i rätt organisation

I takt med att ett vidare synsätt, där organisationen som helhet betonas snarare än bara den vakanta tjänsten, på rekrytering och rekryteringsfrågor vinner mark tycks det också ske en förändring i själva rekryteringsprocessen med en förskjutning från matchning av person–jobb till matchning person–organisation. Denna förändring hänger samman med synen på organisationen som uppdelad i ett tekniskt och ett socialt system (SOU 2005:115). I det tekniska systemet ligger fokus på att sökanden kan utföra arbetsuppgifterna och i det sociala systemet ligger fokus på sökandes relation till organisationen, medarbetargruppen och chefen. Denna tudelning går långt tillbaka i rekryteringstänkandet (Parsons, 1909), men har i Sverige uppmärksammat först på senare år.

Synsättet resulterar i två olika modeller för personalförsörjning. I den ena modellen – *person–jobb anpassning* – handlar det om att anställa personal som kan utföra vissa konkreta arbetsuppgifter och urvalet sker med hänsyn till kandidatens bedömda kunskap/utbildning, talang och förmågor/erfarenhet (Kristoff-Brown, 2000). Den andra modellen – *person–organisation anpassning* – handlar mera om att dela organisationens värderingar och urvalet sker med hänsyn till arbetssökandes attityder och värderingar.

I den konkreta rekryteringssituationen bedöms ofta kandidatens matchning med organisationens allmänna attribut (Judge & Ferris, 1992) det vill säga en kongruens mellan personens och organisationens värderingar (Kristoff, 1996).

Förskjutningen mot person–organisation modellen är dock inte entydig. Tillsammans med tendensen mot en högre fokusering på person–organisation anpassning växer inom vissa grupper också krav på specialistkompetens för att kunna utföra arbetsuppgifterna och därmed motsvara kundens krav och förväntningar; exempelvis behöver en säljare inom detaljhandeln specifika kunskaper om produkter (t.ex. byggvaruhus – säljare med VVS-kunskaper (Vatten, Ventilation, Sanitet)), datakunskaper (det mest vanliga redskapet för att kontrollera produkter som finns på lagret eller i en annan butiks lager, betalning) osv. Att vid rekrytering bedöma en sökandes specialistkompetens kräver kunskaper och kompetens inom det aktuella området också hos cheferna som rekryterar. Idealt är förstås att i en rekryteringssituation kunna tillfredsställa båda önskemålen men när detta inte är möjligt finns sannolikt prioriteringar relaterade till allmän policy inom företaget och till rekryterares värderingar och erfarenheter. I verkligheten blir därför gränserna mellan de två synsätten inte så tydliga. Det betyder att anställande chefs bedömning oftast är anpassad till typ av verksamhet, befattning, aktivitet, kontext osv.

Inom detaljhandeln blir detta än mer tydligt och viktigt när arbetssökande kan ha väldigt olika motiv för att söka ett jobb. Studenter eller nyexaminerade från gymnasiet ser jobbet inom handeln som ett övergångs- eller överlevnadsjobb och i sådana fall är hypotesen att en person–jobb anpassning eftersträvas. Andra kandidater kan se samma jobb som början på en karriär inom organisationen, i sådana fall skulle en person–organisation anpassning sannolikt vara mer önskvärd (t.ex. traineejobb).

Mätning och bedömning av person–jobb alternativt person–organisation anpassning baseras på Schneider's (1987) ASA teori (Attraction–Selection–Attrition) som utgår ifrån att individer söker sig till situationer som är attraktiva för dem (Edwards, 1991). Organisationer kan ses som attraktiva situationer – om individen upplever att hon passar i organisationen stannar hon kvar, om inte kommer individen att byta organisation (Schneider, 1987). ASA-teorin förklarar inte situationen som uppstår när individen upplever att hon passar i organisationen men väljer att byta ändå (en student som jobbar extra i butik kan trivas väldigt bra i företaget men i samband med avslutade studier kommer hon att söka ett jobb som motsvarar de nya kompetenserna). Den säger inte heller hur organisationen bemöter förändringarna i anställdas livssituationer för att få anställda att stanna kvar.

Forskning har påvisat ett relativt starkt samband mellan person–jobb anpassning och *arbetsrelaterade attityder*: arbetstrivsel, organisationssamhörighet och intention att säga upp sig (Hoffman & Woehr, 2005; Kristoff, 1996; Verquer, Beehr & Wagner, 2003, Arthur, Bell, Villado & Doverspike, 2006). Vilket betyder att de individer som är nöjda med jobbet samt känner samhörighet med organisationen också i hög utsträckning väljer att stanna kvar i organisationen (Sjöberg & Sverke, 2000). I likhet med detta har organisationsrelaterade värderingar (Verquer et al., 2003) och *kongruens i målsättningar* (Vancouver & Schmidt, 1991) visat sig vara bra prediktorer för person–organisation anpassning (Kristoff-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Person–Jobb samt Person–Organisation anpassning

Person–Jobb anpassning – handlar om att anställa personal som kan utföra vissa konkreta arbetsuppgifter och urvalet sker med hänsyn till kandidatens bedömda kunskap/utbildning, talang och förmågor/erfarenhet

Person–Organisation anpassning – handlar mera om att personalen som anställs delar organisationens värderingar och urvalet sker med hänsyn till en kongruens mellan personens och organisationens värderingar

2.2 Erfarenhet inom rekrytering leder inte alltid till ökad effektivitet som rekryterare

Kraven i arbetslivet förändras kontinuerligt och ibland språngvis och detta torde gälla också i framtiden. Vissa krav tonas ned medan andra ökar samtidigt som kvalitativt annorlunda krav tillkommer som en rekryterare kanske inte kunde förutse och därför inte ta med i beräkningen vid en tidigare rekrytering. På samma sätt kan stark betoning av tidigare egna erfarenheter leda vilse i en situation av hög föränderlighet.

Allmänt sett är det ont om studier kring rekryterareffektivitet och de studier som finns riktas antingen mot hur rekryterare uppfattas av arbetssökande eller mot rekryterarnas självuppfattade effektivitet. Rekryterarnas effektivitet har tidigare beskrivits som förmågan att kunna attrahera och få rätt sökande att tacka ja till ett jobberbjudande. Detta innebär å ena sidan att en rekryterare ska kunna attrahera och behålla intresset hos arbetssökanden. Å andra sidan innebär effektivitet hos rekryterare att de ska välja ut rätt sökande, vilket har med deras bedömningsförmåga att göra.

Från ett arbetssökandes perspektiv har rekryterarnas effektivitet oftast kopplats till deras beteende. Till exempel uppfattades rekryterare som uppträdde varmt och omtänksamt (Harn & Thornton, 1985), vänskapligt (Goltz & Giannantonio, 1995), trevligt och informativt (Connerley & Rynes, 1997) som mer effektiva än dem som inte gjorde det. Även rekryterarnas sätt att tala visade sig vara viktigt för att de ska upplevas som effektiva. De rekryterare som pratade mer och ställde flera frågor (Dougherty, Turban, & Callender, 1994; Stevens, 1998) tycktes vara mer effektiva. Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, och Jones (2005) bekräftade de tidigare resultaten med tillägget att rekryterarnas kompetens och att de var förtroendegivande också var betydelsefullt för att rekryteraren skulle uppfattas som effektiv.

Från rekryterarperspektiv har beteendet i rekryteringssammanhang tilldelats mindre betydelse. Fokus har lagts mest på deras erfarenhet, färdighetsträning och utbildning. Rekryterarnas effektivitet blev sammankopplad med deras erfarenhet som rekryterare där effektivitet ses som resultatet av snabba och korrekta bedömningar av arbetssökanden (Graves, 1993). Samtidigt visade resultaten att arbetslivserfarenheten hos rekryterarna

inte hänger samman med effektivitet, däremot påverkas effektiviteten av färdighets-
träning (Harris, 1989). Connerley (1997) har undersökt egenuppfattad effektivitet hos
rekryterare och framförallt effekten av olika typer av utbildning och färdighetsträning
på den självskattade effektiviteten hos rekryterare i USA. Resultaten visade att det inte
räckte med att bara utbilda personalen i rekryteringsteknik ("personalen" bestod av
yrkesrekryterare från HR-avdelningen och anställande chefer) så hon föreslog att man
även skulle lägga vikt vid individuella attribut och personlighetsegenskaper hos dem
som rekryterar (Connerley, 1997). I samband med utvecklingen av urvalsmetoder (tester
osv.) har intresset skiftat från rekryterarna till deras metoder, vilket ledde till att fokus
hamnade på rekryteringsverktyg och deras validitet och reliabilitet snarare än på själva
rekryterarna.

I samband med utvecklingen av mer träffsäkra och tillförlitliga rekryteringsmetoder var
förväntningarna från forskningens sida att rekryterare i större utsträckning skulle börja
använda och förlita sig på dessa metoder. Då framförallt rekryterande chefer i hög
utsträckning håller fast vid mera subjektiva bedömningsgrunder vid sina rekryteringar,
trots att finansiella argument (kostnader förknippade med felrekryteringar) talar för
användandet av mera objektiva urvalsinstrument, har forskningen åter börjat intressera
sig för rekryterarna och begreppet rekryterareffektivitet (Highhouse, 2008).

Flera studier har under senare år försökt påvisa orsakerna till att rekryterare så envist
hänger fast vid sina traditionella metoder. Exempelvis har fenomenet förklarats genom
det gap som finns mellan forskningen och praktiken just inom rekryteringsområdet, detta
gap påverkar det organisationsstöd som rekryterande chefer behöver för att kunna ändra
sitt tillvägagångssätt vid rekryteringar (Klehe, 2004). Det har även diskuterats i termer av
att rekryterare har för lite faktisk kunskap om olika metoders för och nackdelar och att
denna okunskap i sin tur påverkar förtroendet för nya metoder negativt (Furnham, 2008).

Befintliga utbildningar inom rekrytering, i Sverige, är utformade i form av seminarier
eller kurser med varierande längder oftast mellan två till sex tillfällen. Det handlar ofta
om intensiva kurser, avgiftsbelagda, inköpta av själva organisationen och "anpassade" till
organisationen. Eftersom det inte finns några studier genomförda i Sverige som utvärde-
rar dagens utbildningar kan färdighetsträningen och utbildningens eventuella positiva
effekter på rekryterarnas självskattade effektivitet inte bedömas.

I samband med teknikens utveckling har även villkoren för rekryteringen ändrats. För det
första har informationsutbudet ökat och tillsammans med det även tillgängligheten till
information. Plötsligt är det flera tusen sökande som kan visa intresse för en tjänst och
inte ens bli kallade för intervju (Frykman, 2005). För det andra har datorn och Internet
möjliggjort så kallad "on-line"-rekrytering där man tycks minska den påverkan som
rekryterarens subjektivitet kan medföra i processen. Ändå kan rekryteringen misslyckas
om utgångskriterierna är felaktiga (Cook, 2009).

Oavsett syftet med rekryteringen, var man gör det och hur man gör det, är en konstant i

rekryteringsprocessen mötet mellan den som söker arbete och den som erbjuder arbete. En mänsklig kontakt som ställer krav på den som söker arbete och på själva rekryteraren. Det finns mycket forskning runt rekryteringsfrågor, vilket tyder på ett ökat behov av en kritisk granskning av hur personbedömningen görs i samband med rekrytering.

2.3 Varför blir det fel när det blir fel?

Rätt rekrytering är en stor fråga inte bara för företagen utan också för den enskilde individen. En mindre lyckad rekrytering kan för företaget betyda stora kostnader, för den enskilde kan följden bli låg arbetstrivsel och i värsta fall ohälsa och inlåsning i ett arbete eller i arbetsuppgifter man inte känner sig motiverad för (Aronsson, Dallman & Gustafsson, 2000). När ohälsa och inlåsning i arbetet sker har oftast en viss tid redan passerat vilket gör det svårare att härleda orsakerna till en misslyckad rekrytering. De kortsiktiga negativa effekterna av en felrekrytering blir tydliga rätt tidigt efter anställningen och väcker ofta en del funderingar angående orsakerna till den misslyckade rekryteringen. Anledningen till detta är oftast att man från organisationens sida vill utreda misslyckandet för att sedan arbeta förebyggande för att inte misstaget ska upprepas i framtiden. Det är i dessa situationer som så kallade attributionsteorier kommer in i bilden. Attributionsteorierna enligt Fiske och Taylor (1991) samt Forsterling (2001) förklarar hur människor tillskriver orsaker till händelser. Huvudfrågan när det gäller attributioner är huruvida individen anger yttre situationsberoende orsaker eller inre benägenheter som förklaring till en viss händelse. I praktiken innebär det att människor ofta tenderar att förklara sina misslyckanden med hjälp av yttre, situationsbaserade anledningar, som till exempel i påståendet ”Jag misslyckades på grund av tidsbrist”. Däremot, när man lyckas så tenderar man att förklara händelsen som ett resultat av den egna insatsen som till exempel i påståendet ”Jag lyckades för jag har gjort en bra insats”.

*”Jag misslyckades
på grund av tidsbrist”*

*”Jag lyckades för jag har
gjort en bra insats”*

3

Empiriskt underlag och metodologiska överväganden

För att kunna besvara studiens syften och frågeställningar på ett tillfredställande sätt användes flera olika datakällor, nämligen intervjuer, fokusgrupper och enkäter. Deltagarna i projektet bestod av anställande chefer/handlare och rekryterare (HR-specialister) i tre olika företag inom detaljhandel: *Bauhaus*, *ICA Sverige AB* och *Systembolaget AB*.

De tre företagen har en viktig gemensam nämnare: kunden i fokus. Samtidigt är dessa organisationer unika på sitt eget sätt. Det som utmärker Systembolaget jämfört med de andra företagen är avsaknaden av vinstintresset. Systembolaget verkar för en ansvarsfull alkoholkonsumtion i Sverige. ICA Sverige AB har en speciell organisationsstruktur genom modellen som kallas för ”fria handlare i samverkan” där handlarna äger sina butiker. Bauhaus är ett multinationellt företag med butiker i 14 länder i Europa. Sedan starten i Sverige, för tolv år sedan, har det tyskägda företaget lyckats etablera sig som ett av de ledande företagen i sin nisch.

3.1 Praktiska aspekter kring samarbetet mellan forskare och företagen

Inledningsvis genomfördes semistrukturerade *intervjuer* med representanter för organisationerna där en övergripande diskussion om rekryteringsprocessen genererade en allmän bild av företagen. Intervjuerna ägde rum under november och december 2008, och totalt genomfördes sex intervjuer. Intervjupersonerna var alla HR-specialister eller personalmän (Systembolaget) med rekrytering som huvudfokus och samtliga var kvinnor i ålder mellan 35 och 50 år, med ett medelvärde på ca 41 år.

Baserat på informationen från intervjuerna bildades fyra *fokusgrupper* med ett urval på ca 5–6 butikschefer/handlare från varje företag. Totalt medverkande 22 personer varav 16 män och 6 kvinnor i åldrarna 31–52, med ett medelvärde på ca 44 år. På ICA bildades två fokusgrupper eftersom butikernas storlek kunde leda till olika problemområden under diskussionerna (ICA Nära och Supermarket handlare var en fokusgrupp och ICA Maxi och Kvantum handlare en annan). Temat för fokusgrupperna var att beskriva och diskutera hur rekryteringsprocessen ser ut i respektive butik, vilka förväntningar dessa chefer/handlare hade på sina framtida medarbetare, samt deras syn på lyckade och misslyckade rekryteringar.

Enkätdata samlades in vid två tillfällen. Första tillfället ägde rum under våren 2009 (mars–maj). Totalt 1935 enkäter skickades till samtliga butikschefer/handlare, samt till andra personalkategorier som rekryterare inom de tre företagen (t.ex. HR-specialister, personalchefer, områdeschefer osv.). Det andra tillfället ägde rum under oktober–november

2009 där enkäter endast skickades till de deltagarna som svarat på enkäten vid det första tillfället (700 personer).

Enkäten utformades delvis med hjälp av tidigare testade och etablerade frågor. Givet projektets frågeställning och avsaknaden av tidigare svenska studier inom området konstruerades en del frågor specifikt för denna studie. Test av sambandsstrukturer skedde med hjälp av regressionsanalyser.

3.2 Etiska överväganden

Projektet följer personuppgiftslagen (PUL) och gängse bestämmelser. Kodnyckeln som översätter kodnumren på enkäterna till personuppgifter förvaras i kassaskåp på Psykologiska institutionen, Stockholms universitet. Inga personuppgifter registrerades tillsammans med enkätsvar och kodnummer, själva datafilen innehåller endast enkätsvar samt kodnummer. De ifyllda enkäterna förvaras för ändamålet avsett utrymme vid institutionen och alla svar behandlas strikt konfidentiellt. Avrapporteringen av resultaten sker på aggregerad nivå så att det inte finns någon möjlighet att identifiera enskilda svar. Deltagande i undersökningen var naturligtvis frivilligt och deltagarna informerades om detta liksom om undersökningens syfte. Informerat samtycke anses vara inhämtat i och med att deltagaren väljer att besvara och returnera enkäten samt att de valde att vara med på intervjuerna och fokusgrupperna. Alla tre deltagande organisationer har själva valt att figurera med sina namn i denna rapport.

4 Rekrytering i praktiken

Resultaten nedan har tagits fram från tre datakällor. Först, under rubrik 4.1, redovisas resultat från intervjuer med rekryteringsansvariga i de medverkande företagen. Sedan följer resultaten från fokusgruppdiskussioner med handlare och butikschefer, rubrik 4.2. Under rubrik 4.3 presenteras resultaten från enkätundersökningen.

4.1 Personalspecialisterna (HR-specialister) uttalar sig

Huvudsyftet med intervjuerna var att samla in information om hur rekryteringsprocessen är utformad i respektive organisation. Resultatet visar att rekryteringsprocessen i stort sett är jämförbar mellan de tre organisationerna. Det finns två tydliga strategier; en som utmärker rekryteringar för lägre befattningar, dvs. butiksanställda, och en som används vid rekryteringar för högre befattningar, dvs. butikschefer samt chefer högre upp på företagsledningsnivå.

4.1.1 Rekrytering för lägre befattningar

Den vanligaste vägen in för anställda inom detaljhandeln och även i de undersökta företagen är genom en tillfällig anställning eller en så kallad timanställning i butiken. Ingen av de tre företagen erbjuder en fast/tillsvidareanställning från första början utan samtliga använder möjligheten till sex månaders provanställning. Kännetecknande för lägre befattningar i butiken är att både erfarenhet och utbildning är meriterande hos nyanställda men inte nödvändiga, vilket utökar antalet potentiella arbetssökande. Detta innebär att personer med väldigt varierande bakgrunder kan söka en anställning på lägre nivå inom detaljhandeln. En sådan kategori av sökande är yngre personer som till exempel söker extraarbete under studietiden.

Rekrytering för dessa befattningar är oftast en uppgift som ingår i butikschefernas arbete med väldigt liten eller ingen insyn från personalavdelningen (HR) angående tillvägagångssättet och vilka metoder som används. Däremot nämner alla intervjupersoner (i alla organisationer) det arbete som personalavdelningen (HR-avdelningen) har genomfört de senaste åren avseende framställande av hjälpmedel för rekryterarna på butiks nivå (butikshefer/handlare) i form av intervjumallar, mallar för annonsering av tjänster, automatiserade svar för inkomna ansökningar osv. Det finns dock ingen tydlig bild av hur omfattande användningen av dessa hjälpmedel är i praktiken.

4.1.2 Rekrytering för högre befattningar

När det gäller tillsättningar av högre befattningar är kraven på formell utbildning varierande inom de tre företagen. Tidigare erfarenhet inom organisationen eller åtminstone branschen anses däremot spela en väldigt viktig roll i samtliga organisationer. En anledning till detta är att de då anses lättare för nya chefer att på ett smidigt och snabbt sätt sätta sig in i organisationen och arbetet. Detta kompletteras med förväntningar på en

tydlig varumärkesorientering och att chefen/handlaren är medveten om och även före-
språkar de grundläggande värderingar som organisationernas affärsidéer baseras på.
I och med detta formas det ganska tydliga kravspecifikationer för de rekryteringar som
sker till högre befattningar inom organisationerna.

Högre befattningar medför ofta ett ökat ansvar inom organisationen vilket innebär att
denna typ av rekrytering även ställer högre krav på rekryterarna. I dessa rekryteringar
involveras ofta högre rekryteringskompetens och ett flertal rekryteringsverktyg i form
av kompetensbaserad intervjueteknik, testning osv, för att försöka öka träffsäkerheten i
rekryteringen. I dessa fall är det även vanligt att flera personer medverkar i urvals-
processen för att motverka oönskade inslag av subjektivitet och eventuella missbedöm-
ningar, så kallad ”second opinion”.

Rekrytering i olika sammanhang

*Rekrytering för nyetablering – eftersom det kan handla om upp till 200 personer som ska
anställas innan butiken öppnas, ställs höga krav på rekryterarna. För dessa rekryteringar
tar man hjälp av yrkesrekryterare antingen från personalavdelningen eller från externa
rekryteringsföretag.*

*Rekrytering inför högsäsong – upplevs även dessa som krävande, fast dessa hanteras
oftast av butikschefen/handlaren. God planering, vilket innebär att man börjar i god tid
anses vara värdefullt.*

*Rekrytering till ordinarie verksamhet – kan vara krävande om tidspressen är stor, korta
uppsägningstider kan innebära att rekryteraren snabbt måste ersätta personal som slutar.*

4.2 Butikschefer och handlares syn på rekrytering – fokusgrupper

Att det finns olika rekryteringsförfaranden när det gäller lägre och högre befattningar
bekräftades genom intervjuerna. Vid fokusgruppsdiskussionerna diskuterades främst hur
rekryteringsförfarandet gick till på lokal butiksnivå och de fyra fokusgrupperna berörde
främst följande områden: arbetsbelastning och tidspress vid rekrytering, rekryterings-
verktyg, hur beslut fattas samt upplevda orsaker till lyckade/misslyckade rekryteringar.

4.2.1 Ett ojämnt och ryckigt personalbehov

Vissa perioder under året medför ökat personalbehov inom detaljhandeln, framförallt
under julhandeln och sommaren. Under julhandeln behövs utökad personalstyrka för att
klara den stora kundtillströmningen, och under sommaren behövs extrapersonal för att
säkra semestrarna för den ordinarie personalen. Detta innebär i praktiken att timanställda
har en avgörande roll för produktiviteten i butiken under dessa perioder. Analysen av
fokusgruppsdiskussionerna visar också att fokus i rekryteringen under dessa perioder
framförallt ligger på att anställa personer som passar för jobbet, dvs. har de kompetenser
som krävs för att snabbt kunna sätta sig in i arbetet samt att de har möjlighet att jobba

intensivt under korta perioder (t.ex. täcker flera arbetspass under julhandeln vilket betyder att man inte behöver anställa för mycket extrapersonal).

En allmän uppfattning inom fokusgrupperna var att en god planering och att rekryteringar påbörjas och avslutas i god tid utgör basingredienserna för att undvika personalbrist. Samt att onödig tidspress och stress är faktorer som starkt bidrar till felrekryteringar och ytterligare stress, detta inte minst när man är inne i en så kallad högtrycksperiod. Det gäller även i viss mån vid nyetablering av butiker då ett stort antal medarbetare behöver rekryteras på kort tid. I sådana fall förekommer det även att man använder sig av externa rekryterare från rekryteringsföretag. En skillnad som framkommer i analysen är att man vid nyetableringar i betydligt högre utsträckning lägger fokus på att de nyanställda ska passa in i organisationen, dvs. på deras attityder och värderingar, i jämförelse med säsongrekrytering till redan etablerade butiker.

4.2.2 Rekryteringsverktyg och beslutsfattande

Under fokusgruppdiskussionerna framkom att det på lokal butiks nivå finns en stor variation i hur rekrytering och urvalsprocessen ser ut. Skillnader förekommer både mellan organisationerna och mellan butiker inom samma organisation. På de flesta Systembolagsbutiker finns det en ledningsgrupp bestående av flera personer som samarbetar vid beslut om anställning vilket medför att anställningsbeslutet ofta är ett gemensamt beslut. Det förekommer dock situationer när butikschefen tar/har tagit beslut som avviker från ledningsgruppens uppfattning. Fokusgrupperna på Bauhaus och ICA beskriver rekryteringsprocessen som mera styrd av enskilda individer. Det är oftast handlaren/varuhuschefen i de mindre verksamheterna och avdelningscheferna i de större som sköter rekryterings- och urvalsprocessen.

Av resultaten framgår även att det mest använda verktyget i dessa sammanhang är intervjun, i detta fall i form av fria diskussioner där arbetssökanden besvarar frågor och samtidigt själv har möjlighet att ställa frågor. Under fokusgruppsdiskussionerna framkom att de individegenskaper som huvudsakligen tas hänsyn till vid bedömningen av den sökande är:

- arbetssökandes sätt att uttrycka sig (om arbetssökanden har lätt att prata, upprätthålla en kontakt med rekryteraren) och
- arbetssökandes beteende (att arbetssökanden tar ögonkontakt med rekryteraren och har ett fast handslag).

Man lägger även vikt vid att arbetssökanden visar drivkraft och är motiverad, men det är oklart hur förekomsten av dessa egenskaper hos arbetssökanden bedöms.

4.2.3 Orsaker till lyckade/misslyckade rekryteringar

Att felrekryteringar är både kostsamma och dysfunktionella för butiken är man överens om och de två vanligaste orsakerna till felrekryteringar anses i alla fokusgrupperna vara: tidsbrist samt att man förlitat sig för mycket på magkänslan.

Tidsbrist kan uppkomma i samband med att personal säger upp sig alternativt sägs upp med kort varsel, vilket anses vara både en fördel och en nackdel. Man kan avbryta en provanställning med kort varsel samtidigt som man snabbt måste kunna rekrytera ny personal för att täcka behovet. När uppsägningstiden är kort kan det vara rätt svårt att rekrytera ny personal, eftersom en ny rekrytering uppskattas ta cirka sex veckor. I sådana situationer, kan så kallade desperata rekryteringar förekomma där först och främst fokus ligger på att anställa en person för att minska arbetsbelastningen i den befintliga arbetsgruppen, i linje med en person–jobb rekryteringsstrategi. Som tidigare nämnts kan rekryteringsbehovet även vara relaterat till säsongsvariationer där bristande planering kan leda till desperata rekryteringar för att klara tillfälliga toppar där personalbehovet är stort.

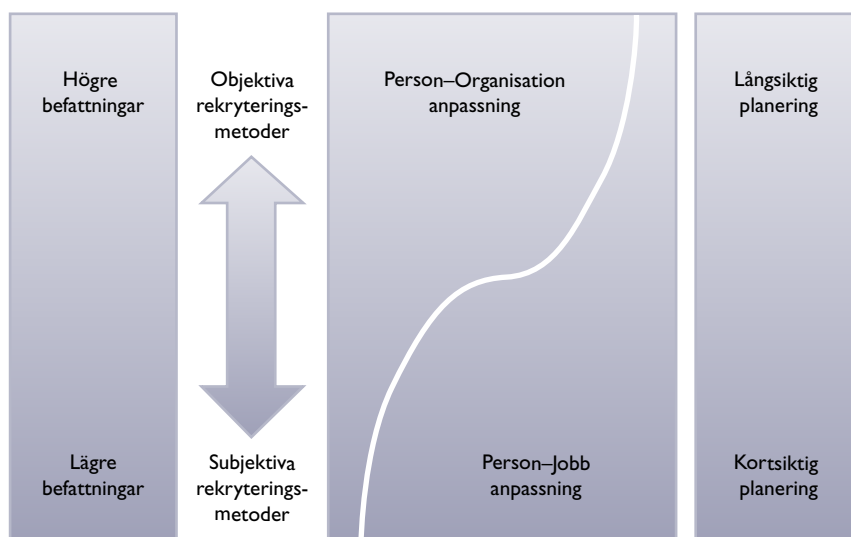
Dessa rekryteringar tyder på en *kortsiktig planering* och förekommer oftast när det gäller lägre befattningar, där de flesta timanställda och vikarier arbetar. Situationen ter sig lite annorlunda för högre befattningar; längre uppsägningstider och högre krav vid rekrytering samt noggrannare bedömning av anställningsbehovet gör att en *långsiktig planering* förekommer. Inget i den insamlade datan tyder på att dessa kortsiktiga och långsiktiga planeringar är medvetet valda strategier utan snarare dikterade av det rekryteringsbehov som råder för tillfället.

Magkänslans roll i rekryteringsrelaterat beslutsfattande har framförallt kopplats till misslyckade rekryteringar. Deltagarna i fokusgrupperna berättade att de ibland har ”lyssnat” på magkänslan vid rekryteringar. Ibland anses magkänslan vara en känsla som kommer från igenkänningen av en tidigare upplevt situation, medan andra inte alls har kunna relatera dessa känslor till tidigare erfarenheter. Det är överhuvudtaget svårt att sätta fingret på vad denna magkänsla egentligen är och består av samt var den kommer ifrån. I deras berättelser framkommer att rekryteringar baserade på magkänslan genom åren har varit både lyckade och misslyckade samt att det är svårt att förlita sig på magkänslan då resultatet varit så blandade.

Det finns dock starka röster bland deltagarna som talar om vikten av att lyssna på magkänslan. Någon gång har man även tagit beslut som gick tvärtemot rekryteringspartners åsikter, bara för att magkänslan var positiv. Fast vid närmare granskning framkommer att det kan bli väldigt fel om man låter bli att backa upp vad man känner med mer pålitliga underlag (bland annat referenstagning). För att försöka förebygga felrekryteringar har butikschefer i t.ex. Systembolaget tagit hjälp av sina ledningsgrupper i butiken. Styrkan av att få en annan persons åsikt i samband med beslutsfattande delas av de flesta medverkande i fokusgrupperna, inte minst om fenomen som magkänsla och positiva vibrationer är inblandad i beslutsfattandet.

Sammanfattningsvis kan sägas att intervjuerna och fokusgruppdiskussionerna visar att rekryteringsförfaranden är jämförbara mellan de tre organisationerna, med huvudfokus på en person–jobb anpassning vid rekrytering för lägre befattningar, dvs. butiksanställda. För högre befattningar blir person–organisation anpassningen alltmer viktig, vilket också medför att internrekryteringar föredras i dessa fall. Vid en kortsiktig planering tenderar

rekryteringen att bli mera person–jobb anpassad och användandet av subjektiva rekryteringsmetoder ökar. Vid mera långsiktigt planerade rekryteringar ökar inslagen av person–organisation anpassning och mera objektiva rekryteringsmetoder används, detta gäller främst vid rekrytering för högre befattningar. Analysen sammanfattas i en modell som visas i Figur 1 nedan.



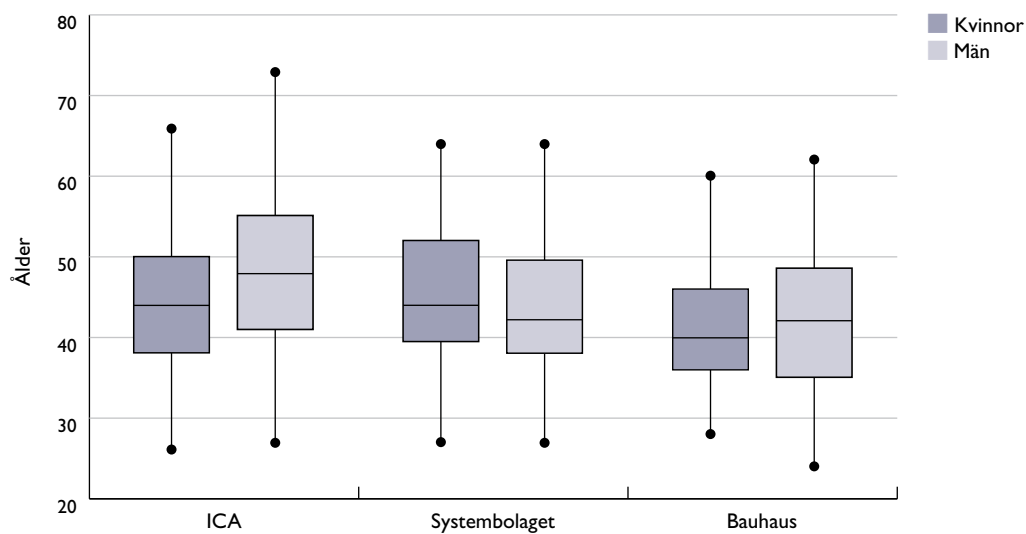
Figur 1. Rekryteringsmodellen (Karpinen, 2010)

4.3 Butikschefer och handlares syn på rekrytering – enkätsvar

Enkätdatainsamling visar att det är stora skillnader mellan butikerna inom företagen. Inom ICA finns Maxi stormarknad, Kvantum, Supermarket och Nära som sinsemellan är mycket olika vad det gäller storlek, antal anställda och antalet butiker. Den största andelen är ICA Nära butiker (ca 700 butiker) med ett stort antal lanthandlare där personalomsättningen närmar sig noll, vilket medför att rekryteringsbehovet är nästan obefintlig. Också från Systembolaget och Bauhaus har butikschefer påpekat att de inte har rekryterat under de senaste två till tre åren. På grund av detta har dessa butiker inte tagits med i populationen för studien och därmed inte räknats som bortfall. Givet detta har svarsfrekvens beräknats till 55 procent, vilket motsvarar 702 returnerade enkäter.

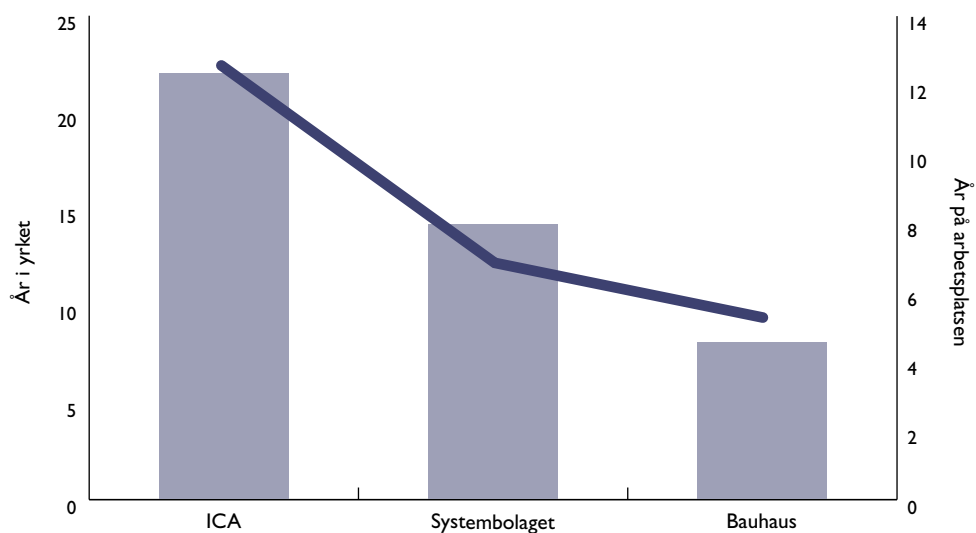
4.3.1 Respondenternas bakgrund

Ålder och kön. Respondenternas ålder varierade mellan 24 och 73 år med ett medelvärde på ca 44 år. Det är en hög andel manliga butikschefer/handlare bland respondenterna (70 procent). I Figur 2, på nästa sida, redovisas åldersfördelningen mellan manliga och kvinnliga respondenter i de tre företagen. Det finns inga statistiska skillnader mellan företagen avseende åldersfördelning eller könsfördelning förutom inom Systembolaget där en större andel kvinnor än män har svarat på enkäten.



Figur 2. Ålder samt könsfördelning bland respondenter

Anställningstid på nuvarande arbetsplats samt inom nuvarande yrke. Det finns tydliga skillnader mellan de tre företagen vad det gäller erfarenhet i yrket samt på arbetsplatsen (se Figur 3, nedan). När det gäller antal yrkesverksamma år är de högst inom ICA (markerad med staplar) och lägst inom Bauhaus. Det finns även skillnader avseende antalet år på nuvarande arbetsplats (markerad med linje). Även här är det ICA som uppvisar den längsta anställningstiden och Bauhaus den kortaste. En förklaring till dessa skillnader kan vara att Bauhaus endast funnits i Sverige i tolv år.



Figur 3. Respondenternas yrkeserfarenhet

Rekryterarnas bakgrund

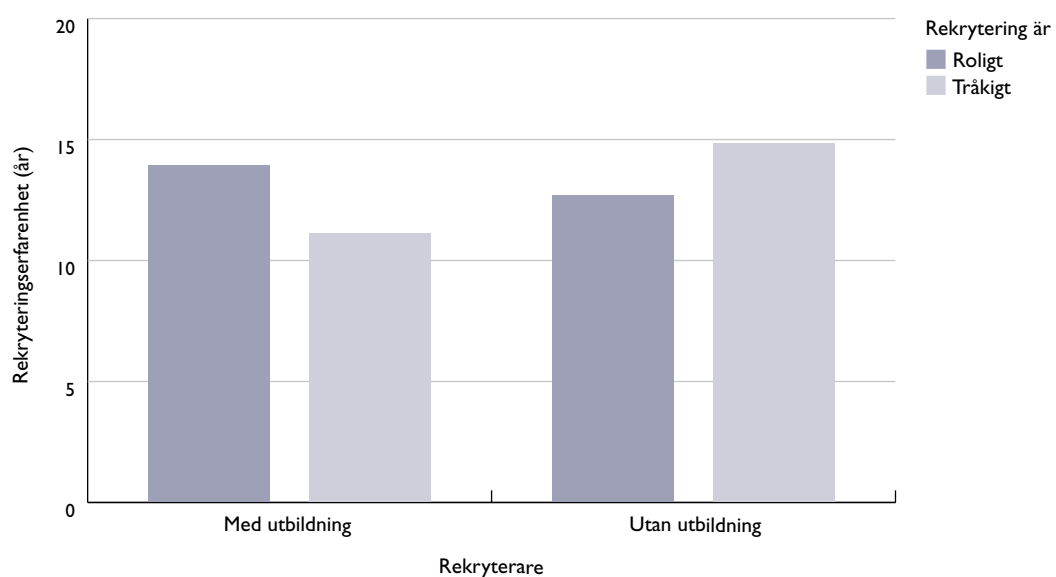
Deltagarna i denna studie är butikschefer, handlare, yrkesrekryterare, rekryteringsansvariga mm. inom Systembolaget, ICA och Bauhaus.

Några detaljer om respondenterna:

- flera manliga än kvinnliga handlare/chefer har svarat på enkäten inom ICA och Bauhaus
- flera kvinnliga chefer har svarat inom Systembolaget
- medelvärdet för ålder ligger högst för manliga handlare/chefer inom ICA, samt lägst för Bauhaus (yngre chefer)

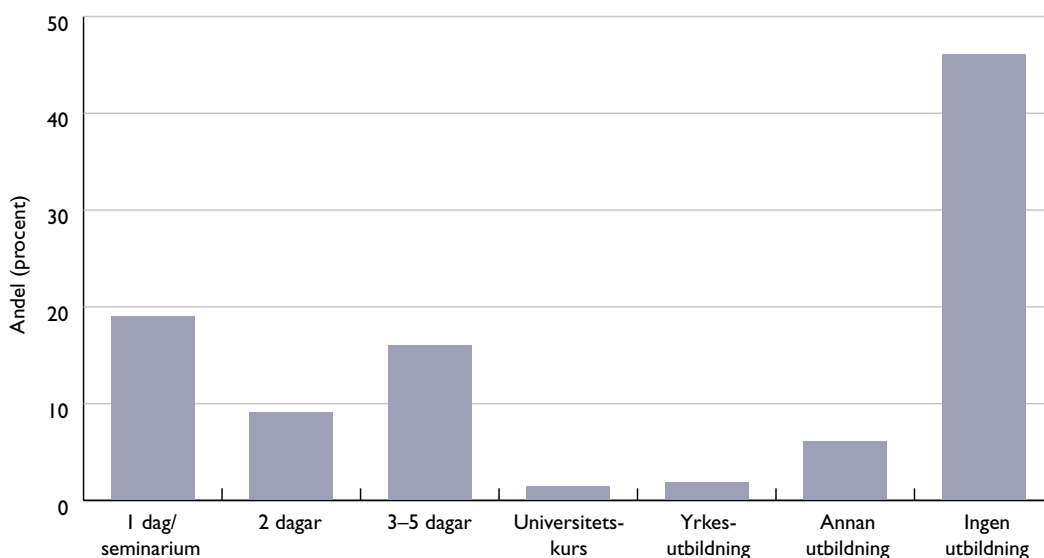
4.3.2 Är det viktigt med utbildning inom rekrytering?

För att bättre förstå rekryteringsförfarandet inom de medverkande företagen innehöll enkäten en del frågor om respondenternas rekryteringsbakgrund. Bland annat undersöktes sambandet mellan antal års erfarenhet inom rekrytering, hur respondenten upplever rekrytering (roligt eller tråkigt) och utbildningsbakgrund inom rekrytering. Resultaten påvisade ett samband (se Figur 4, nedan) mellan utbildningsbakgrund inom rekrytering och hur roligt respondenten upplever att det är att rekrytera. De respondenter som har någon form av utbildning inom rekrytering tycker att det är roligare att rekrytera i jämförelse med de som saknar utbildning inom rekrytering.



Figur 4. Samband mellan utbildning, erfarenhet och upplevelsen av rekrytering

Vid närmare granskning kan också en stor variation observeras i vilken utbildningsbakgrund butikscheferna och handlarna har inom rekrytering. Nästan hälften av respondenterna anger att de inte alls har någon rekryteringsrelaterad utbildning, vare sig enstaka dagar eller någon kurs i ämnet (Figur 5).



Figur 5. Utbildning inom rekrytering

Utbildning inom rekrytering

46 procent av undersökingsdeltagarna uppger att de saknar utbildning inom rekrytering.

Endast 16 procent ansåg sig ha en utbildning mellan 3–5 dagar inom rekrytering.

Avsaknad av kunskap tillsammans med brist på erfarenhet kan vara en kombination som leder till att man är tvungen att lita på sin egen subjektivitet.

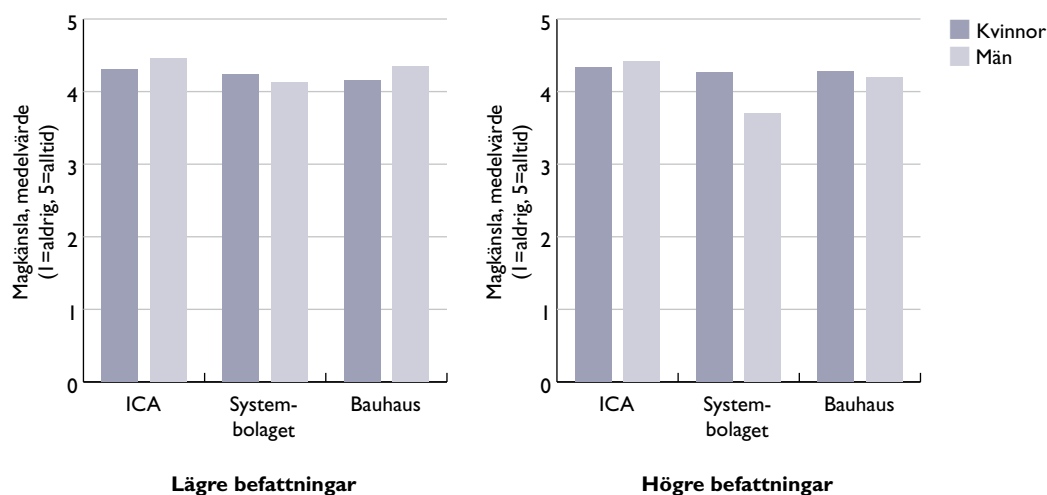
4.3.3 Populära rekryteringsverktyg

Inom alla de medverkande företagen pågår ett ständigt arbete för att förbättra rutinerna vid rekrytering och därmed öka träffsäkerheten för de personbedömningar som görs vid rekryteringarna. Intervjuerna och fokusgrupperna beskrev en bild där rekryteringar för lägre befattningar i hög grad präglas av rekryterarnas subjektivitet. Detta bekräftas även i enkätsvaren, där det framkommer att det finns ett högt förtroende bland respondenterna för rekryteringsverktyg som enligt vetenskaplig forskning ofta bedöms ha en låg träffsäkerhet och validitet. Förtroendet för dessa verktyg återspeglas i det faktiska bruket av desamma, dvs. respondenterna använder de verktyg de känner till och är bekväma med.

Verktyget används	Aldrig				Alltid
Procent	1	2	3	4	5
Meritförteckning/CV	7,0	5,1	15,0	17,1	50,8
Referenser	3,4	3,2	11,2	20,0	58,0
Magkänsla/intuition	2,2	2,6	12,1	26,4	52,1
Strukturerade intervjuer	24,1	10,7	20,3	19,9	18,7
Ostrukturerade intervjuer	3,4	4,5	16,1	34,0	37,4
Testning (bl.a. personlighet)	59,7	16,2	10,9	3,2	3,9
Arbetsprov	51,5	16,5	12,1	7,7	6,1

Tabell 1. Preferens för rekryteringsverktyg

Som framgår av Tabell 1, ovan, används ofta en kombination av verktyg vid rekrytering av medarbetare; vilket kan betyda att de som rekryterar läser meritförteckningen, tar referenser och sedan kallar arbetssökanden till en fri diskussion (som kallas för ostrukturerad intervju på fackspråk) eller att man genomför de två första stegen och sedan kallar arbetssökanden till intervju där man ställer frågor enligt ett i förväg utarbetat frågeprotokoll (strukturerade intervjuer). Det som är intressant i resultaten ovan är att det fortfarande är ca 20 procent av respondenterna som inte alltid väger in meritförteckning och referenser när de rekryterar. Ett annat resultat som är lika intressant är att ca 79 procent av respondenterna anger att de använder sig av magkänslan (alltid eller nästan alltid) när de rekryterar.

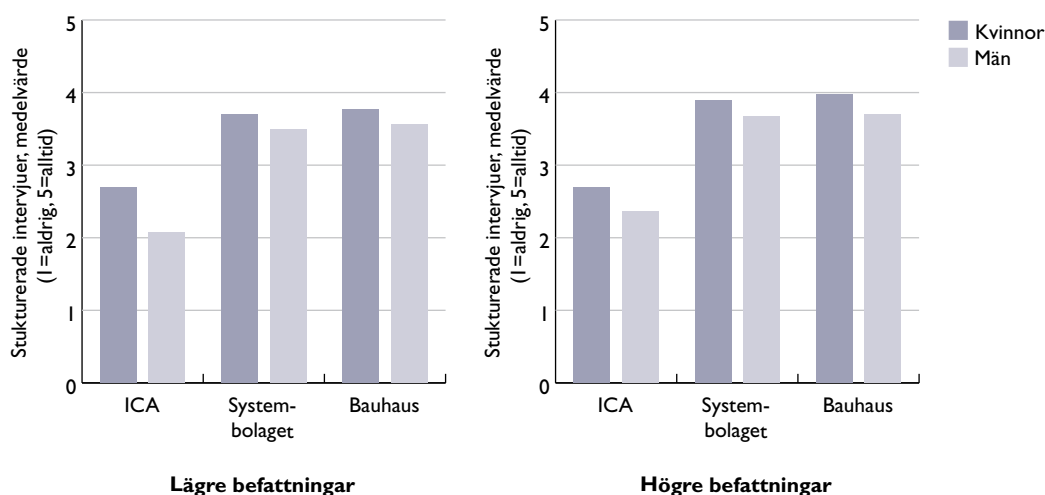


Figur 6. Magkänslan som verktyg i rekryteringar för högre respektive lägre befattningar

I Figur 6, ovan, redovisas manliga och kvinnliga respondenters skattningar vad det gäller magkänslans roll i deras bedömningar när de rekryterar för högre respektive lägre befattningar. Den enda skillnaden som utmärker sig i sammanhanget är de manliga

respondenterna från Systembolaget som uppger sig använda magkänslan i mindre utsträckning än sina kvinnliga kollegor och mindre än inom de andra företagen.

Situationen ter sig annorlunda när det gäller användning av strukturerade anställningsintervjuer. Resultaten påvisar skillnader mellan kvinnor och män och mellan de tre företagen (se Figur 7, nedan): kvinnliga respondenter använder sig i högre utsträckning av strukturerad intervjuteknik än vad deras manliga kollegor gör. Respondenterna inom ICA använder sig minst av denna typ av intervjuer jämfört med respondenter från Bauhaus och Systembolaget. En förklaring till dessa resultat kan vara att både Bauhaus och Systembolaget arbetat aktivt med att strukturera intervjuerna och även implementera företagsövergripande verktyg som anställande chefer kan använda sig av. Inom ICA, med ett stort antal fria handlare, kan det däremot vara svårare att implementera ett allmänt gällande rekryteringsförfarande.



Figur 7. Användning av strukturerad intervjuteknik som verktyg i rekryteringar för högre respektive lägre befattningar

Rekryteringsverktyg – vilket ska man välja?

Beroende på hur ofta man rekryterar och hur stor verksamheten är kan chefen/handlaren uppleva att det är för dyrt att investera i avancerade rekryteringsverktyg. Mer kunskap om rekrytering och urval kan leda till bättre förståelse för de verktyg som finns tillgängliga för användning. Bättre insyn i ämnet kan också leda till att man som ägare till en liten butik så väl som chef för en stor butik själv kan bestämma hur träffsäker man vill vara i sina rekryteringar.

4.3.4 Uppföljning och utvärdering av rekryteringsresultat

Att varumärkesrelaterade insatser och deras effekter följs upp, diskuteras och eventuellt åtgärdas ter sig naturligt i de flesta branscher. Att även följa upp och utvärdera rekryteringar och rekryteringsprocessen ter sig inte riktigt lika naturlig. Det finns en markant diskrepans mellan mängden aktiviteter som genomförs i samband med rekrytering, dvs. under pågående rekrytering, gentemot vad som händer när själva rekryteringen är avslutad.

Aktiviteter i samband med rekrytering	Aldrig					Alltid
	1	2	3	4	5	
Procent						
Bekräftar inkommen ansökan	18,0	19,6	15,2	14,9	29,2	
Informerar om tjänst	10,7	10,7	15,8	22,2	36,6	
Informerar om företaget	1,2	3,9	13,9	26,9	50,8	
Besök på arbetsplatsen	1,5	4,1	17,7	24,4	49,5	
Sökande träffar medarbetarna	4,4	16,9	25,3	26,7	23,8	
Meddelar sökande om resultat	9,2	12,7	16,8	24,2	33,3	
Återkopplar till sökande	4,7	11,8	13,7	23,1	43,2	

Tabell 2. Aktiviteter under pågående rekrytering

Aktivitetserna beskrivna i Tabell 2, ovan, kan anses vara självklara insatser i samband med rekrytering, ändå är det endast ca 59 procent av respondenterna som uppger sig informera arbetsökanden om tjänsten och bara 58 procent av respondenterna som meddelar sökanden om resultatet av rekryteringen.

Aktiviteter efter anställning	Aldrig					Alltid
	1	2	3	4	5	
Procent						
Introduktion	0,3	1,5	4,4	16,5	76,5	
Inskolning	2,9	4,7	12,1	28,0	50,9	
Mentorskap	14,0	19,1	28,5	20,7	16,4	
Uppföljningssamtal	7,0	16,4	28,9	25,4	21,2	
Stödsamtal	12,1	23,1	33,6	20,3	8,6	
Utvärdering	50,9	25,5	12,7	5,4	3,5	

Tabell 3. Aktiviteter efter avslutad rekrytering

De flesta butikschefer/handlare som har svarat på enkäten har någon form av inskolning/introduktion för nyanställda (se Tabell 3). Samtidigt, är det knappt en tredjedel av respondenterna som gör någon typ av utvärdering av de nyanställda. Detta kan påverka de nyanställdas upplevelse av själva arbetsplatsen negativt och i värsta fall leda till att den nyanställda själv väljer att avbryta sin anställning.

Vad kostar misslyckade rekryteringar?

Ca 50 procent av undersökningsdeltagarna (enkätomgång oktober 2009) svarade inte på den här frågan.

Ca 3 procent svarade att det kostar 0 kr.

Ca 8 procent svarade att det kostar upp till 100 000 kr.

Ca 7,8 procent svarade att det kostar upp till 50 000 kr.

Som mest angavs att det kostar 900 000 kr.

4.3.5 Vems fel är det när rekryteringen misslyckas?

En intressant aspekt, som framträder i enkätsvaren, är hur respondenterna förklarade orsakerna till sina misslyckade rekryteringar samt hur dessa förklaringar i sin tur kan relateras till upplevelsen av att lyckas som rekryterare. Enkätfrågorna erbjöd tre möjliga alternativ; att man misslyckades i sina rekryteringar *på grund av sig själv* (interna orsaker), *på grund av andra* (externa orsaker) eller *på grund av otur* (neutral orsak). Samma alternativ fanns att välja mellan även när det gällde orsaker till lyckade rekryteringar. Det fanns inga samband mellan positiva utfall, dvs. när man talade om lyckade rekryteringar och upplevd framgång som rekryterare. Däremot uppvisade resultaten samband när det gäller felrekryteringar och upplevd framgång som rekryterare (se Tabell 4, nedan). Analysen visar att de handlare som upplever sig som effektiva rekryterare har flera lyckade rekryteringar och de som misslyckas på grund av sig själva eller på grund av att de litar på magkänslan rapporterar mindre lyckade rekryteringar i jämförelse med de som inte skyller på sig själva eller litar på magkänslan.

	Lyckade rekryteringar
Upplevd effektivitet som rekryterare	.37*
Misslyckas på grund av sig själv	-.24*
Misslyckas för att man lyssnade på magkänslan	-.15*
R ²	.44

* $p < .05$, $n = 606$

Tabell 4. Lyckade rekryteringar (resultat efter regressionsanalys, siffrorna visar sambandet mellan de olika faktorerna och lyckade rekryteringar)

4.3.6 Vilka faktorer påverkar den självskattade effektiviteten som rekryterare?

Tidigare forskning har påvisat att bl.a. erfarenhet inom rekrytering, arbetslivserfarenhet, och utbildning inom rekrytering är viktiga faktorer som kan påverka rekryterarnas upplevelse av effektivitet. Med effektivitet som rekryterare menas i det här sammanhanget bra förmåga att skapa kontakt med arbetssökande, kunna samla in information om arbetssökanden samt kunna göra en tillförlitlig bedömning av kandidaten.

	Upplevd effektivitet som rekryterare
Butiksstorlek	.13*
Lyckade rekryteringar	.06*
Allmän Prestation	.31*
Magkänsla	.05*
Uppgifttydlighet	.47*
R ²	.72

* $p < .05$, $n = 540$

Tabell 5. Upplevd rekryterareffektivitet (resultat efter regressionsanalys, siffrorna visar sambandet mellan de olika faktorerna och upplevd rekryterareffektivitet)

Resultaten i denna studie påvisade inga samband mellan butikschefernas/handlarnas erfarenhet, eller utbildningen inom rekrytering och hur effektiva de upplevde sig vara. Med tanke på att nästan hälften av respondenterna saknar utbildning inom rekrytering och att det finns en väldigt stor variation vad gäller erfarenheten inom rekrytering är resultaten rimliga. Erfarenheten inom rekrytering räknat i antal år har mindre betydelse än själva tätheten mellan rekryteringarna, dvs. hur ofta man rekryterar och antal sökanden man träffar. I detta fall får butiksstorleken en betydelse, eftersom man i större butiker rekryterar oftare och möjligen också med större antal sökande till varje tjänst. Att man når framgång i sina rekryteringar (lyckade rekryteringar) och att man lyssnar på sin magkänsla påverkade i sin tur upplevelsen av att man är effektiv som rekryterare. Det som visat sig ha störst betydelse för en lyckad rekrytering var att man har en tydlig bild av vilka uppgifterna är när man rekryterar, med andra ord att man vet vad man gör. De respondenter som ansåg sig vara högpresterare hade också en positivare syn på sin effektivitet som rekryterare. Nyheten i detta sammanhang är betydelsen av uppgiftens tydlighet i rekryteringssammanhang, dvs. för att rekryteraren ska känna sig så effektiv som möjligt är faktorer som planering, struktur och färdighetsträning mycket viktiga.

Viktigt att man vet vad man gör när man rekryterar

Analysen av enkätdata visade att uppgiftens tydlighet i rekryteringssammanhang är väldigt viktig, vilket innebär att faktorer som planering, en viss struktur och färdighetsträning är viktigt för att den som rekryterar ska känna sig effektiv.

4.3.7 Kompetenser hos framtida medarbetare

Under intervjuerna och fokusgrupperna framkom att rekrytering av personal på lokal nivå i butikerna inledningsvis har en person-jobb fokusering, vilket innebär att butikschef och handlare i första hand efterlyser personer som har potential för att göra ett bra arbete.

Under senare skede eller vid rekryteringar för högre befattningar börjar organisationsrelaterade attityder och värderingar hos kandidaten vinna tyngd. Därför ställdes en specifik fråga om vilka egenskaper som ansågs vara viktiga hos framtida anställda där respondenterna hade möjlighet att styrka vikten av en viss egenskap (från 1 (inte alls viktigt) till 5 (väldigt viktigt)). Det fanns även möjlighet för respondenterna att komplettera med egna/andra egenskaper som ansågs vara betydelsefulla. Resultaten visas i Tabell 6, nedan. Resultaten nedan är redovisade med hänsyn till varje medverkande företag samt butikstorleken.

Egenskaper	ICA (N**=148)	R*	System- bolaget (N**=118)	R*	Bau- haus (N**=22)	R*	Små butiker (n***≤20)	R*	Stora butiker (n***≥20)	R*
Trevlig	4,79	1	4,69	1	4,77	1	4,75	1	4,75	1
Driftig	4,65	2	4,55	5	4,45	3	4,58	4	4,61	2
Tillmötesgående	4,65	3	4,57	4	4,54	2	4,67	3	4,56	3
Noggrann	4,51	4	4,66	2	4,45	4	4,69	2	4,47	5
Initiativtagande	4,47	5	4,61	3	4,36	5	4,5	5	4,54	4
Öppen	4,29	6	4,38	7	4,04	10	4,29	7	4,32	6
Lyhörd	4,22	7	4,46	6	4,31	6	4,39	6	4,27	7
Har lätt att prata	4,2	8	4,32	8	4,09	7	4,26	8	4,23	8
Strukturerad	4,13	9	4,29	9	4,09	8	4,21	9	4,17	10
Nyfiken	4,1	10	4,26	10	4,09	9	4,13	10	4,18	9
Allmänt begåvad	3,72	11	3,85	11	3,63	13	3,81	11	3,74	11
Intuitiv	3,69	12	3,64	12	3,36	14	3,7	12	3,58	12
Rådgivande	3,39	13	3,56	14	3,77	11	3,49	13	3,49	13
Språklig förmåga	3,19	14	3,64	13	3,77	12	3,43	14	3,41	14
Erfarenhet från detaljhandeln	3,18	15	3,31	15	3,27	15	3,31	15	3,19	15
Utbildning	3,14	16	3	16	2,95	16	3,13	16	3,02	16

* R=Rankad

** N=Antal respondenter

*** n=Antal anställda i butiken

Tabell 6. Egenskaper hos framtida medarbetare

Enligt tabellen ovan är dem fem högst rankade egenskaperna de samma för de tre företagen: trevlig, driftig, tillmötesgående och noggrann; med små variationer vad det gäller ordningsamhet för Systembolaget. Även när det gäller butikstorlek verkar som dessa

egenskaper behåller sin plats i rangordningen. Däremot det finns en skillnad mellan större och små butiker; noggrannhet rankas tvåa och driftig som fyra för små butiker, i större butiker hamnar driftig som tvåa och noggrannhet ligger på plats fem.

I en tidigare studie (Mårtensson & Surtevall, 2006) har de eftertraktade kompetenserna för säljare kretsat kring aspekter som *motivation, initiativtagande, serviceförmåga och kundorientering samt serviceorientering, försäljningsorientering och kommunikativ förmåga*. Som framgår av Tabell 6 stöder i princip resultaten från denna undersökning de tidigare rapporterade resultaten med undantag för *försäljningsorientering och kommunikativ förmåga* som i denna studie inte skattades speciellt högt eller inte alls. När det gäller de lägst rankade egenskaperna så är resultatet lika över de tre organisationerna. Samtliga har rankat utbildning på sista plats. När det gäller språklig förmåga så finns vissa variationer men generellt rankas den egenskapen lågt. Förutom de 16 redan föreslagna egenskaperna tillkom samarbete i grupp och datorkunskaper, båda föreslagna av enstaka respondenter.

Slutsatser och diskussion

Detaljhandeln betraktas ofta som en genomgångsbransch där orsaken till den höga personalomsättningen anses tillhöra branschens natur snarare än varandes ett tecken på misslyckade rekryteringar. Trots detta påverkas naturligtvis rekryteringsförfarandet samt typen av bedömningsverktyg som används inom handeln av det faktum att branschen är rekryteringsintensiv och att både lyckade och misslyckade rekryteringar får ekonomiska konsekvenser för organisationen. Den aktuella studien hade tre huvudsyften; att undersöka vilka rekryteringsstrategier som används inom detaljhandeln; att belysa några faktorer som påverkar anställande chefers självuppfattade effektivitet som rekryterare samt att undersöka vilka kompetenser som efterlyses vid rekryteringar till handeln.

5.1 Rekryteringsmönster inom detaljhandeln

Resultaten visade på ett tydligt mönster i hur man rekryterar inom de medverkade företagen (Bauhaus, ICA och Systembolaget). När det gäller lägre befattningar finns det en stark fokusering på att matcha individ till jobb. Där handlar det ofta om att täcka upp för personalbrist som uppstått med kort varsel, vilket leder till att fokus lätt hamnar på att *fylla på* istället för att *avlasta och komplettera* personalstyrkan. Däremot kunde en större medvetenhet observeras när det gäller riskerna med felrekrytering för högre befattningar, vilket har resulterat i ett mer försiktigt tillvägagångssätt med användande av flera bedömningsverktyg och flera bedömare vid denna typ av rekrytering.

En konsekvens av mindre genomarbetade rekryteringsstrategier och metoder kan vara att man redan från början förlorar tid och pengar genom att satsa på personer som inte hör hemma i branschen. Dessa personer kommer med stor sannolikhet säga upp sig relativt snart efter rekryteringen. Även om de stannar kvar, kommer deras arbetsmotivation att vara lägre än för de anställda som passar för jobbet och som trivs i organisationen. Risken finns att arbetsmiljön och i slutändan produktiviteten påverkas.

Tydliga kompetensprofiler för alla nivåer, både lägre och högre befattningar, och tydliga målsättningar för rekryteringsprocessen kan leda till en bättre överblick över vilka kompetenser som anställs och samtidigt säkras en viss kontinuitet. Detta är även nödvändigt vid vidare diskussion om kompetensutveckling, karriärvägar, avancemang osv. När det finns en tydlig bild av hur kompetensprofilerna ska se ut inom organisationen måste man se till att använda urvalsverktyg som med så högträffsäkerhet som möjligt kan fånga dessa kompetenser hos framtida medarbetare.

5.2 Rekryteringsverktyg inom detaljhandeln

Resultaten tyder på ett stort förtroende för subjektiva bedömningsmetoder vid rekrytering, vilket kan förklaras med uppfattningen om att rekrytering anses vara tidsödande

och kostsamt samt att en stor del av de som rekryterar helt saknar utbildning inom rekrytering. En fara på lång sikt av att alltför lite resurser satsas på rekrytering kan vara att personalomsättningen fortsätter att vara hög samt att önskad eller betydelsefull kompetens försvinner från organisationen.

Detta förändras dock ju högre upp i organisationshierarkin tjänsten som utlyses ligger. När satsningen höjs så ökar även kraven på dem som ska få jobbet. Det räcker till exempel inte längre med att man är yrkeskunnig och populär bland kollegor utan rekryteringsprocessen blir noggrannare och ställer samtidigt även större krav på rekryteraren. I många fall tar organisationen hjälp av personalspecialister alternativt externa rekryteringsföretag för att få den rekryterarkompetens som krävs när det gäller rekrytering till högre befattningar, fast förtroendet för den egna subjektiviteten är fortfarande hög även på denna nivå.

En vanlig uppfattning som kan hindra att anställande chefer förändrar sina rekryteringsvanor och -verktyg är att de nya verktygen uppfattas som dyra och komplicerade att använda (Furnham, 2008). Just när det gäller detaljhandeln kan butikschefer tycka att det är för dyrt att köpa in rekryteringstjänster eller använda tester för att anställa butiks-personal. Sådana kostnader kan vara ett stort bekymmer framförallt för ägare/chefer för mindre butiker.

Med hänsyn till svaren om vilka kostnader en felrekrytering medför under ett år (7,8 procent av undersökningsdeltagarna svarade ca 50 000 kr och 8 procent svarade 100 000 kr) kan man även ställa frågan om det kan vara lönsamt att rekryterande chef/handlare satsar på att samla in kunskaper om rekrytering och de verktyg som kan vara lämpliga att använda i förhållande till vad verktygen kostar. Att strukturera rekryteringen, välja ut lämpliga bedömningsverktyg och utvärdera processen är handlingar som snarare är undantag än regel.

5.3 Handlingsutrymmen för rekryterare inom detaljhandeln

Av de tre företagen verkar det som om Systembolagets och Bauhaus rekryteringsspecialister har det största utrymmet för att genomföra förändringar vad det gäller planering och struktur men framförallt avseende attityder gällande rekrytering. Detta är framförallt en konsekvens av att organisationsstrukturen inom dessa två organisationer är av sådan natur att denna typ av övergripande förändringar är genomförbara.

ICA:s organisationsstruktur å andra sidan har både för- och nackdelar när det gäller implementering av nya rekryteringsstrategier. En del av handlarna inom ICA-koncernen kan, med all rätt, uppfatta att det för de små butikerna inte behövs stora rekryteringsstrategiska insatser. Däremot kan medelstora och stora butiker uppleva att dessa insatser i dagsläget är otillräckliga och att mer hjälp behövs. Samtidigt äger handlarna själva sina butiker och har en hög grad av autonomi och självbestämmande när det gäller rekrytering och rekryteringsmetoder.

ICA-modellen påminner om nya trender inom personal (HR) arbetet, där det sker en gradvis förflyttning av ansvar när det gäller grundläggande personalarbete, såsom rekrytering, inskolning samt kompetensutveckling från personalavdelning (HR-avdelning) till linjechefer (Kulik & Perry, 2008). Detta gör att HR avdelningar fokuserar mer på det strategiska HR-arbetet.

Att rekryterande butikschefer/handlare har/får mer ansvar när det gäller rekrytering medför ännu högre krav på deras kunskaper och färdigheter som rekryterare, vilket i sin tur ökar kravet på att HR/personalspecialister förankrar vikten av att göra på rätt sätt hos rekryterande chefer/handlare. För att kunna göra detta behöver de stöd från sina organisationer.

5.4 Forskning och framtida studier

Trots att de tre företagen har lite olika förutsättningar när det gäller rekrytering är resultaten i de allra flesta fall samstämmiga, inte minst när det gäller subjektivitetens roll vid rekrytering till butik. Att den så kallade magkänslan spelar en stor roll vid bedömningen av arbetssökanden och i många fall är helt avgörande för vem som ska erbjudas jobbet är påfallande tydligt i samtliga organisationer.

Samtidigt råder det inom den akademiska rekryteringsforskningen konsensus om att subjektiva metoder som magkänsla och egna bedömningar är väldigt otillförlitliga och i princip inte bör användas i urvalssammanhang. Det kan med fog konstateras att diskrepansen mellan den akademiska forskningen och vad som sker i praktiken är mycket stor när det gäller rekrytering och användandet så väl som nyttan av olika rekryteringsverktyg. Detta gäller dock inom många olika sektorer och inte bara inom handelssektorn.

De som arbetar med rekrytering och urval behöver utöver sin praktiska erfarenhet också forskningsbaserade kunskaper och färdigheter för att kunna göra effektiva bedömningar och ta beslut som överensstämmer med såväl organisationens som den enskildes behov. Det behövs en tydligare förankring av rekryteringens praktik i den vetenskapliga forskningen, vilket exempelvis kan uppnås genom ett mera närgående samarbete mellan forskare, organisationskonsulter och praktiskt verksamma rekryterare.

Forskningen behöver återkoppling från praktiken för att kunna utveckla och finslipa verktygen och bidra till att lösa praktikens problem, samtidigt behöver praktikerna vara mera öppna och lyhörda för att kunna ta till sig de forskningsresultat som faktiskt finns.

Denna studie syftade till att först ta tillvara, systematisera och utveckla den kunskap och kompetens som finns inom de medverkande organisationerna. Sedan med analys och tolkning tillhands återkoppla och öppna för diskussion med praktikerna, vilket kan leda till en djupare förståelse för alla medverkande parter. Studien bidrar förhoppningsvis till ökad medvetenhet vad gäller organisationsstöd för rekryterare och rekrytering inom

detaljhandeln, vilket kan resultera i ökad finansiell vinst men också kompetensrelaterade vinster för företagen och själva branschen.

Framtida studier är nödvändiga för att kunna stärka grunderna för kompetensbaserad rekrytering inom detaljhandeln. Fortsatt forskning skulle kunna fokusera mer på kopplingen mellan kompetensbaserad rekrytering och praktiska implikationer för butiken/ verksamheten/organisationen, vilket kan bidra till att öka förståelsen hos butikschefer och handlare för värdet av att göra rätt rekrytering.

Några tips

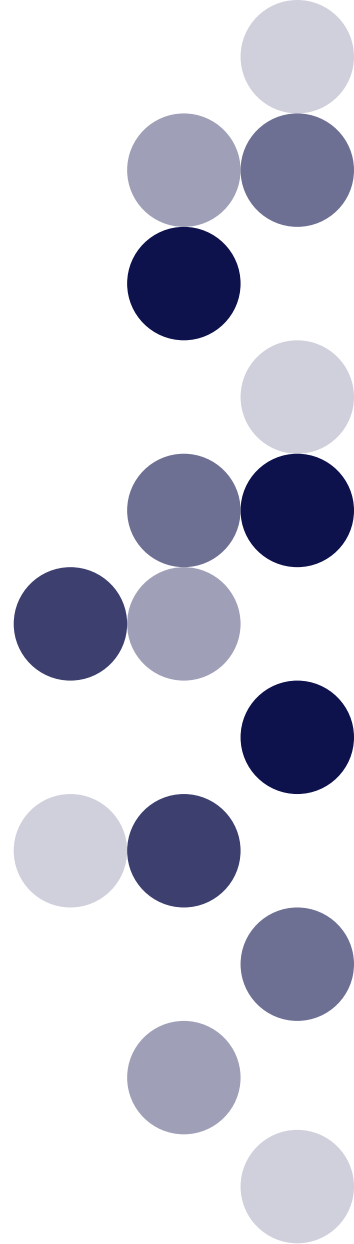
- *det är viktigt att rekryterande chefen/handlaren har en tydlig bild av vilka kompetenser som är viktigast och mest centrala för den tilltänkta tjänsten*
- *en tydlig kompetensbild är viktig inte bara för rekryteringen utan även för framtida kompetensutveckling*
- *när man bestämt sig att samarbeta med en extern rekryterare (rekryteringsföretag eller rekryterare från personalavdelningen) det är viktigt att se till att rekryteraren och anställande chef har samma bild av vem som ska anställas – olika bilder leder till olika bedömningar*
- *planera i förväg och utvärdera avslutad rekrytering – inte bara när felrekrytering sker, även när man lyckas med rekryteringen är det bra att veta vad som var bra för att kunna ta med sig detta till nästa rekrytering*
- *rekrytering, precis som ledning, försäljning mm, handlar om lärande, färdighetsträning och noggrann utvärdering*
- *magkänslan kan vara förrädisk i en bedömningssituation – ett sätt att motverka den är att sätta tydliga mål för rekryteringen, använda flera bedömare (second opinion) samt flera bedömningsverktyg*

Källförtäckning

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Aronsson, G., Dallner, M. & Gustafsson, K (2000) /Yrkes- och arbetsplatsinlåsning. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser/. *Arbete och Hälsa* 2000:5, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arthur, W. Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person–organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion–related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786–801.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Borman, W.C., Hanson, M.A., & Hedge, J.W., (1997). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 48, 299–337.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Caplan, R.D. (1971). Organizational stress and individual strain: A social-psychological study of risk factors in coronary heart diseases among administrators, engineers and scientists. Institute for Social Research, University of Michigan, University Microfilms No. 72/14822, Ann Arbor, Michigan.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organization research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Connerley, M.L. (1997). The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 259–272.
- Connerley, M.L., & Rynes, S.L. (1997). The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters. *Human Relations*, 50, 1563–1586.
- Cook, M. (2009, 5th edition). *Personnel Selection: Adding Value Through People*. Sussex: Wiley & Son.
- Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 659–665.

- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. I Cooper CLRIT (Red.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol.6, 283–357.
- Furnham, A. (2008). HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 300–305.
- Frykman, P. (2005). *Myten om den effektiva rekryteringen. Jobsökning och rekrytering på 2000-talet*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Graves, L.M. (1993). Sources of individual differences in interviewer effectiveness: A model and implications for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.4, 349–370.
- Goltz, S.M., & Giannantonio, C.M. (1995). Recruiter friendliness and attraction to the job: the mediating role of inferences about the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 109–118.
- Harn, T.J., & Thornton, G.C. (1985). Recruiter counselling behaviours and applicant impressions. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 57–65.
- Harris, M.M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691–726.
- Hellgren, J., Sjöberg, A., & Sverke, M. (1997). Intention to quit: Effects of job satisfaction and job perceptions, I F. Avallone, J. Arnold & K. de Witte (Red.), *Feelings work in Europe* (pp.415-423). Milano: Guerini.
- Hendrie, J. 2004. A review of a multiple retailer's labour turnover. *International Journal of Retail and Distribution Management* 32, no. 9: 434–441.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 333–342.
- Hoffman, B.J., & Woehr, D.J. (2005). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of vocational behavior*, 68, 389–399.
- Isaksson, K., & Bellaagh, K. (1999 a). Anställda i uthyrningsföretag: Vilka trivs och vilka vill sluta? *Arbete och Hälsa* 1999:7. Arbetslivsinstitutet: Solna.
- Judge, T.A., & Ferris, G.R. (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47–67.
- Karppinen, T. (2010). Is recruitment seen as an investment in the future? Master uppsats i Psykologi, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Klehe, U. C. (2004). Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 327–342.

- Kristoff, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristoff-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristoff-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. 2005. Consequences of individual fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kulik, C.T., & Perry, E.L. (2008). When less is more: The effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47,3, 541–558.
- Lindelöw-Danielsson, M., (2005). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Littorin, P. (1994). *Talangjakten: Handbok i Strategisk Rekrytering*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Ljunggren Lönnberg, L. 2006. *Samverkan för ungas etablering på arbetsmarknaden* (SOU 2006:102).
- Mårtensson, P., & Surtevall, G. (2006). *Förstudie validering handelssektorn*. Hämtat från www.svenskhandelkunska.se/BinaryLoader.axd?OwnerID=970890fd-a339-42
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin
- Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 15, 150–163.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247–252.
- SOU 2005:115. *Aidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald*. SOU. Finansdepartementet, januari 2006.
- Stevens, C.K. (1998). Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings, and applicants' reactions. *Personnel Psychology*, 51, 55–85.
- Vancouver, J.B., & Schmitt, N.W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A., & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489.



HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handelns Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu