UMEÅ UNIVERSITET

"ALLA ÄR VÄL TREVLIGA PÅ ANSTÄLLNINGSINTERVJUER?"

- OM BESLUTSFATTANDE REKRYTERARES ERFARENHETER OCH UPPFATTNINGAR KRING DERAS REKRYTERINGSBESLUT

Rebecca Tapper och Sabinha Önnerlöv

Arbetsliv och hälsa, självständigt arbete med inriktning mot beteendevetenskap, 15 hp
Magisterexamen i arbetsliv och hälsa, 60 hp
VT 2022
Handledare: Anna Söderholm

Vi vill ödmjukast tacka samtliga deltagare till denna studie, det har varit en fröjd att få ta del av era tankar och idéer kring rekryteringar och nyanställningar. Vi tackar för all tid ni har lagt ner vid intervjuer och all kunskap ni har delat med er av. Vi vill även tacka vår handledare Anna Söderholm för all stöttning, hjälp och vägledning. Utan dig hade denna uppsats inte blivit lika bra.

Sammanfattning

Att kunna avgöra vilken kandidat som passar bäst in på en arbetsplats är ingen självklarhet. Bedömningarna kring rekrytering blir mer och mer komplicerade i takt med att organisationer utvecklas och kräver mer flexibilitet. En kvalitativ innehållsanalys har gjorts med syfte att undersöka vilka uppfattningar och erfarenheter rekryterare i beslutsfattande roll har vid rekrytering, samt undersöka hur rekryteraren beaktar aspekter i samband med rekrytering för att skapa en välfungerande arbetsgrupp. Totalt har sju djupintervjuer med beslutsfattare vid rekryteringsbeslut utförts. Fördelningen av deltagare utgjordes av fyra män och tre kvinnor mellan åldrarna 45 år till 57 år. Fyra deltagare arbetade inom offentlig sektor och tre deltagare inom privat sektor. Genom analysen identifierades tolv kategorier; *Formella ramar för rekryteringsprocessen att ta hänsyn till, Rätt formell kompetens hos kandidaten är viktigt, Test och arbetsprov påverkar, Rätt personlighet för jobbet är viktigt, Likhetseffekten påverkar, Viktigt att dagsform inte påverkar beslut, Objektiv bedömning är viktigt, Andras input och samstämmighet i beslut är viktigt, Viktigt att skapa rätt gruppdynamik, Magkänslan är viktig, Att klicka är inte nödvändigt* och *Väga mellan personlighet och formell kompetens.* Slutligen kan det konstateras att deltagarna är måna om att rekryteringsbeslutet utmynnar i att rätt person är på rätt plats både med avseende på arbetsuppgifter och arbetsgruppen.

Nyckelord: rekrytering, val av kandidat, beslutsfattande, arbetsgrupp

Abstract

Knowing which candidate is the perfect fit for your workplace is not as easy as it seems. Recruitment assessments are becoming more and more complex as organisations evolve and require more flexibility. A qualitative content analysis has been carried out with the aim of investigating which perception and experience recruiters in a decision-making role have during new employment and explore if the recruiter considers aspects in order to create a well-functioning workgroup. A total of seven in-depth interviews were conducted. The distribution consisted of four men and three women between the ages of 45 years to 57 years. Four of the participants worked in the public sector and three worked in the private sector. Twelve categories were identified; *Formal frameworks for the recruitment process to take into account, The right formal competence of the candidate is important, Influence of work and knowledge tests, Right personality for the job is important, The impact of similarity-attraction effect, Important that day form does not affect decisions, Objective assessment is important, Other people's input and coherence in decisions is important, Important to create the right group dynamics, The gut feeling is important, Clicking is not necessary* and *Weighting between personality and formal competence.* Finally, it can be stated that participants were keen that the recruitment decision result in the right person being in the right place both with regards to tasks as well as the workgroup.

Keywords: recruitment, selection of a candidate, decision-making, workgroup

“Alla är väl trevliga på anställningsintervjuer?” - Om beslutsfattande rekryterares erfarenheter och uppfattningar kring deras rekryteringsbeslut

Att göra bedömningar som ligger till grund för beslut är inte alltid enkelt. Än mindre att ta beslut som ger en optimal konsekvens. Inom rekrytering vet man sällan i förväg vad en nyrekrytering kommer att innebära för arbetsplatsen (Meagher, 2017). Ändå behöver det göras. Beslutsfattare vill sig tro att det gör ett så optimalt beslut som möjligt, fri från bias, men när det kommer till bedömningar av personlighet och möjligheten att passa in, blir besluten desto mer komplicerade. Det finns inte längre några objektiva korrekta svar, ingen checklista som ger oss ett facit (Kahneman, 2021).

Förr var det vanligt förekommande att en individ matchades och rekryterades till en specifik tjänst (Werbel & Gilliland, 1999). Idag krävs en annan typ av flexibilitet hos yrkesverksamma då det ofta finns ett behov av att anställda ska kunna variera arbetsuppgifter, flyttas mellan arbetsplatser, fungera i olika arbetsgrupper och anpassas till olika delar av organisationen (Liu & Lin, 2021). Werbel och Johnson (2001) och Asplund (2019) menar att i och med att världen blir alltmer rörlig och föränderlig, blir också organisationer och verksamheter beroende av tätt samarbetande arbetsgrupper. Idag genomförs många avgörande prestationer i grupp. Organisationer skulle därför vinna på att lägga mer tid på att undersöka dessa arbetsgrupper och kontinuerlig analysera prestationer inom dem. Studeras gruppernas möjliga utveckling kan de också utföra mer komplexa uppgifter, som i sin tur ger en högre avkastning, produktion och effektivitet. Arbetsgivaren bör fundera på kulturen, klimatet, arbetssättet och personalsammansättningen inom gruppen och ta hänsyn till befintliga arbetsgrupper vid rekrytering. På samma vis bör egenskaper och förmågor hos den arbetssökande beaktas för att de ska passa in i organisationen och med arbetsgruppen (Werbel & Johnson, 2001; Asplund, 2019).

Vikten av att matcha olika typer av personer till olika typer av yrken introducerades redan med Platon (grekisk filosof född 428 f.Kr.) som poängterade betydelsen av att rekrytera människor till yrken som passade deras egenskaper och förmågor (Werbel & Gilliland, 1999). Trots detta var det först under 1990-talet som rekrytering med fokus på att matcha personer till olika miljöer tog fart. Ungefär samtidigt så expanderade också begreppet matchning mellan personer och dess miljö till att även gälla matchning mellan personer och grupper, personer och andra individer (såsom chefer och kollegor) och även personer och organisationer. Teorin kring matchning mellan person och miljö innefattar ett brett omfång av personliga egenskaper (färdigheter, förmågor, behov, önskemål, värderingar och mål) och organisatoriska förutsättningar (yrkeskrav, belöningssystem, struktur, klimat, kultur och organisatoriska mål) (Werbel & Gilliland, 1999).

Det finns flera olika fokusområden när det kommer till att matcha en person med en grupp (Sekiguchi & Huber, 2011). Det kan innebära en matchning som gäller hela arbetslagets personligheter, preferenser, värderingar och/eller gruppens normer och arbetsklimat. Det kan också gälla en matchning mellan en individ och gruppens övriga medlemmar, för att gruppen på bästa sätt ska kunna interagera och samarbeta kring givna uppgifter. I och med att teorierna och forskningen kring matchning av individ och miljö expanderats så har också förståelsen kring vikten av en god rekryteringsprocess ökat. Forskning på området har tidigare handlat om en matchning mellan yrkets krav på kvalifikationer och den arbetssökandes kunskaper, kvalitéer och förmågor. De senare decennierna har dock forskare intresserat sig alltmer för eventuella fördelar med att rekrytera personal utifrån deras upplevda förmåga att passa in i den kultur och med de mål som organisationen försöker efterleva (Sekiguchi & Huber, 2011). Behovet av “rätt person på rätt plats” har också ökat i och med att organisationer förändras (Werbel & Johnson, 2001). Därför är det viktigt att leta efter egenskaper och förmågor hos arbetssökande för att de ska passa in i organisationen och med arbetsgruppen. Problemet är att

lite forskning har bedrivits för att möjliggöra användning av referensramar för teorier kring matchning av person och miljö vid rekryteringsarbete. Matchning mellan person och grupp vid rekrytering fokuserar på den mellanmänskliga kompabiliteten mellan den som söker arbetet och den befintliga arbetsgruppen. Personer som delar värderingar, attribut och egenskaper fungerar ofta väl ihop, vilket i sin tur kan leda till färre konflikter. Det är även så att personer som har särskilda förmågor och/eller karaktär som skiljer sig från resten av gruppen kan komplettera och stärka varandra (Werbel & Gilliland, 1999). Forskning (Werbel & Demarie, 2005) har visat att olika typer av matchningar är olika viktiga beroende på vilken typ av organisation det gäller. Utifrån ett strategiskt Human Resources Management - perspektiv så har det visat sig att matchningar mellan person och grupp är centralt i organisationer som är under ständig utveckling och förändring. Där är det viktigt att bygga flexibla och funktionella arbetsgrupper som har förmågan att samarbeta och dra nytta av varandras kunskaper (Werbel & Demarie, 2005).

Skorstad et al. (2011) menar att nutidens organisationer består av en komplexitet när det kommer till gruppdynamiker. Om en rekryterare möter en person på en anställningsintervju är denne ute efter att leta efter stabila personlighetsdrag som kan säga något om hur personen kommer att uppträda som anställd, men att som rekryterare försäkra sig om att holistiska bedömningar verkligen ger optimala utfall är svårt. Enligt traitteorin (Skorstad et al., 2011) kan personlighet beskrivas genom ett visst antal personlighetsdrag, som hos individen anses vara stabila över tid och givna i olika situationer. En individs personlighet har ett samband med hur denne uppfattas av andra och hur hen utför sitt arbete. Personlig lämplighet, inre faktorer och mjuka egenskaper är dock inte alltid så lätta att mäta vid rekryteringstillfället (Skorstad et al., 2011).

För att kunna rekrytera rätt kandidat idag krävs ett fokusskifte, att gå från vad som ska uträttas till hur man gör det (Svedberg, 2007). Målet är ofta att hitta mer kostnadseffektiva organisationsformer som är mål- och resultatstyrda. Det ställer stora krav på välfungerande arbetsplatser med kollegor som är beredda på att lösa alla möjliga problem genom samlad kompetens, kraft och potential. Känslan av tillhörighet och gemensam arbetsglädje är för många en viktig beståndsdel för en väl fungerande arbetsplats. Att som ledare arbeta med grupper handlar därför i hög grad mycket av att bistå arbetstagarna inom gruppen med att hålla samtalet öppet och levande. När arbetsgrupper inte fungerar är det viktigt att inte falla för lättköpta förklaringar som att personkemin inte stämmer (Svedberg, 2007).

Att individer på ett personligt plan initialt tilltalas av varandra kan beskrivas som att de “klickar”. Att klicka med varandra är i många sammanhang en av de mest robusta metaforerna för att beskriva social kontakt, som i sig innebär att individer känner personkemi på något plan (Templeton et al., 2022). En artikel som publicerats från Dartmouth College beskriver en kvantitativ studie av vad det är som gör att två personer klickar. Studien visar att svarstiden har en betydelse för hur personerna upplever att de klickar med varandra. Det gäller både främlingar och personer som känner varandra sedan tidigare. Ett snabbt svar eller en snabb reaktion gjorde att personerna upplevde en starkare kontakt. Den upplevda svarstiden hos motparten var mer avgörande för resultatet än hur snabbt man själv svarade vid kommunikation (Templeton et al., 2022).

Teorin kring relationell demografi antyder att individer jämför sina egna demografiska egenskaper med de av en viss grupps för att se om det finns gemensamma nämnare (Riordan, 2000). Det visas bland annat genom att anställda som är i ungefär samma ålder diskuterar teknik som arbetsverktyg och tekniska bekymmer i arbetet i högre grad med varandra än med andra kollegor. Det har förekommit stora skillnader i resultat från olika studier på området. Det kan bland annat bero på att olika typer av demografiska skillnader bland anställda kan ge olika typer av utfall i studierna. Studier som begränsat sig till att studera perspektivet utifrån kön eller utifrån etnicitet eller ålder kan få olika resultat (Riordan, 2000). Schneider (1987),

forskare vid University of Maryland, menar att organisationer attraherar arbetssökande som har liknande attribut som organisationen. På samma vis som att vissa typer av organisationer attraherar vissa typer av arbetssökande så menar Schneider (1987) att när organisationerna letar efter ny personal, så är det större sannolikhet att de väljer en arbetssökande som liknar dem själva än att de väljer någon som har avvikande egenskaper.

Schneider (1987) menade vidare att "the people make the place". Forskare vid Texas, Mississippi, Arizona och Pittsburghs universitet har genom kvantitativ metod studerat Schneiders teori vidare. Detta genom att med hjälp av en femfaktormodell av personlighet (FFM) undersöka vad för typ av personligheter som passar olika typer av organisationer, samt hur organisationers rekryteringsarbete kan underlätta vid matchning av personlighet hos den arbetssökande och kultur vid organisationen (Gardner et al., 2012). I motsats till deras hypotes så visade det sig att den valda rekryteringsstrategin inte hade någon betydelse vad gäller de subjektiva effekterna kring matchning mellan person och organisation. Däremot så visade det sig, precis som författarna trott, att personlighet hos den arbetssökande hade en påverkan för vilken typ av organisation som denne bäst lämpade sig för. Bland annat visade det sig att utåtriktade personer passar bättre inom organisationer med klan eller lag-kultur. Mindre tillmötesgående personer passar bättre inom en organisation som präglas av marknadskultur. Noggranna, plikttrogna och mindre utåtriktade personer passar bättre inom organisationer som präglas av en hierarkisk kultur och personer som upplevs öppna passar bättre inom adhocratin som är innovationsfrämjande och flexibel organisationsform. Om "the people make the place" bidrar Gardners et al. (2012) studie till att genom FFM hjälpa personer att hitta organisationer som de matchar väl med och som de kommer kunna utvecklas inom (Gardner et al., 2012). Det har också visat sig att rekryterare lägger mer vikt vid att personer ska matcha organisationen vid fasta anställningar. Vid visstidsanställningar läggs mer vikt på att matcha yrket och uppfylla yrkesspecifik kompetens (Sekiguchi & Huber, 2011).

I alla rekryteringsprocesser är inte hårda egenskaper av vikt. Inom många områden värderas relationsskapande, kundkontakt och service högre. En studie av Meagher (2017) redogjorde hur en rekryteringsprocess för en ny receptionist fungerade. Syftet var att genomlysa de traditionella stegen inom rekrytering så som personligt brev, CV och intervju för att kunna förstå, förbättra och främja resultat inom rekryteringen. Det framkom att de första stegen i rekryteringsprocessen bestod av analytisk bedömning. Kandidaterna sållades därefter ut beroende på om de uppnådde kunskapskraven eller inte. Det visade sig att i just den här typen av rekryteringsprocess så bifogade de sökande inte något personligt brev till sin ansökan. Endast 5–10% av de arbetssökande hade inkluderat det personliga brevet. Vad som var tydligt var att det försvårade processen när personligt brev inte fanns med och många kandidater riskerade att sållas bort med anledning av det. Det bidrog i sin tur till att bra kandidater blev avvisade. Först vid stadiet för intervjuer började holistiska bedömningar att göras. Resultatet i studien visade att beslutet kring vem som skulle anställas baserades på det beslut som kändes rätt och inte på kandidatens kvalifikationer (Meagher, 2017).

I en annan, denna gång kvantitativ studie, av Frieder (2015) testades ett antal hypoteser kring hur rekryterare fattar beslut om vem som ska anställas. Resultaten visade att intervjuare med mer erfarenhet var effektivare i sin intervjuteknik och fattade beslut snabbare än de med mindre erfarenhet. Det visades också att tiden för att ta beslut ökade när strukturerade intervjuer användes, vilket går hand i hand med "cognitive load theory". Resultatet visade också på ett samband mellan beslutstid och vilken ordning sökande blev intervjuade. Intervjuare tog sig mer tid i början av intervjuprocessen men ökade takten därefter, då kandidater jämfördes med tidigare ansökande och sållades bort beroende på hur de ställdes i jämförelse (Frieder, 2015). Hur snabbt ett beslut fattas kan vara intressant att beakta, då studier (Angelovski et al., 2016) visat att när en person initialt fattat ett beslut så är denne benägen att inte vilja ändra på det beslutet. Beslutet ger ett psykologisk åtagande, vilket även kan påverka framtida beslut.

Rivera (2015) beskriver rekryteringsprocessen som en emotionell process, där arbetsgivarens emotionella reaktion gentemot den arbetssökande påverkar chanserna till en anställning. I studien framkommer det bland annat att amerikanska rekryterare från flera olika typer av organisationer föredrar kandidater som de känner kemi med. Rekryterares subjektiva känsla för kandidater väger också tyngre när många kandidater uppfyller de formella kraven som ställs. Beslutsfattare har enligt studien också en förmåga att välja kandidater på samma vis som de väljer vänner eller partners, snarare än hur sociologer typiskt porträtterar beslut kring anställning. Det är vanligt förekommande med homosocial reproduktion, att "män anställer män" och så vidare. Den som står för beslutsfattandet tenderar att återskapa de sociala attribut som hen själv representerar och att denne därför väljer ut den person som passar bäst in i den redan etablerade kulturen på arbetsplatsen (Rivera, 2015; Skorstad et al., 2011). Kahneman et al. (2021) diskuterar kring begreppet brus och hur detta till skillnad från bias är svårt att reglera, framför allt i holistiska beslutsfattanden. Brusen är det som uppstår inom varje individuell beslutsfattare. Det kan illustreras genom beslutsfattarens mående för stunden, känsla av hunger eller trötthet. Om en rekryterande beslutsfattare träffar en kandidat kan denna bli bedömd på ett annat sätt jämfört med andra kandidater ifall beslutsfattaren exempelvis precis har haft ett påfrestande samtal med en medarbetare eller familjemedlem. Dessa personliga variationer kan påverka det slutliga beslutet (Kahneman et al., 2021).

Av de studier som presenterats inom området för rekrytering kommer de flesta från västvärlden, med tonvikt på området runt USA. De amerikanska artiklarna är många och lätthittade. Vi författare har eftersökt svenska studier på området men inte lyckats hitta några vetenskapliga artiklar som publicerats från Sverige. Våra sökningar i databaser för vetenskapliga artiklar har exempelvis utgjorts av "recruitment", "work", "job", "hiring", "decision-making", "person-organization", "employee", "recruiting" (samt deras svenska översättningar) och så vidare. Vi har även sökt efter svenska studier bland de referenser som återfunnits i de studier som vi använt, men utan resultat. De svenska källorna som vi valt att använda kommer därför i stället från studentlitteratur på området. Utanför västvärlden blir det svårare att hitta artiklar som berör arbete och arbetsmiljö överhuvudtaget. Att det verkar finnas så få vetenskapliga artiklar som publicerats från Sverige innebär att behovet av vidare forskning är stort. Rivera (2015) menar att trots 40 år av gedigen forskning inom området är vår kunskap kring rekrytering ofullständig. Även om faktorer så som den arbetssökandes sociala kapital och demografiska karaktär tas i beaktning så förekommer oförklarliga variationer i resultatet. Flertalet tidigare studier på området har gjorts med kvantitativ metod. Det innebär att man inte har kunnat gå på djupet och undersöka vilka faktorer som legat till grund för rekryteringsbeslut. Tidigare studier har fokuserat på vad det är som gör att kandidater söker sig till vissa typer av yrken och vad som händer före själva mötet med rekryteraren (Rivera, 2015). Konsekvensen av det blir att mycket av det som driver chefernas beslut i rekryteringsprocessen kvarstår att analysera och studera.

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna examensuppsats är att undersöka vilka uppfattningar och erfarenheter rekryterare i beslutsfattande roll har vid rekrytering, samt undersöka hur rekryteraren beaktar aspekter i samband med rekrytering för att skapa en välfungerande arbetsgrupp. Följaktligen ämnar uppsatsen till att besvara följande frågeställningar:

- Vilka uppfattningar har rekryterare av deras egna personlighetsdrag/brus i en rekryteringsprocess?
- Hur upplever rekryteraren att hen tar hänsyn till den befintliga arbetsgruppen i en rekryteringsprocess?
- Vad upplever rekryteraren att hen beaktar i det slutgiltiga beslutet i en rekryteringsprocess?

Metod

Design

För att få svar på våra forskningsfrågor har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsintervju. Den kvalitativa metoden syftar till att undersöka forskningsfrågorna utifrån deltagarnas synvinkel och låta dem utveckla svaren utifrån egna erfarenheter och deras egen perception utan att i första hand blanda in vetenskapliga förklaringar (Kvale & Brinkmann, 2009). Om vi i stället skulle ha valt att använda oss av en kvantitativ metod för studien så hade det varit svårare att uppnå en fördjupad insyn på området, vilket hade hindrat de olika nyanserna i studien. Kvale & Brinkmann (2009) menar att vi människor på ett naturligt sätt lär känna andra människor genom samtal. Om man ämnar studera hur människor uppfattar sin värld och sitt liv så bör man tala med dem. För oss författare blev det därför självklart att välja intervju som forskningsmetod.

I denna uppsats har vi använt oss av en kvalitativ innehållsanalys för att analysera data (Graneheim et al., 2017). Den epistemologiska grunden för den kvalitativa innehållsanalysen vilar på att data skapats genom samspelet mellan intervjuaren och den som intervjuas. Tolkning av data är något som sedan skapats genom texten (transkriberingen) och forskaren i analysen. En innehållsanalys kan ha olika utgångspunkter och vår har legat på det manifesta innehållet, det vill säga det som direkt uttrycks i texten. Vi har närmat oss texten genom ett induktivt förhållningssätt och sökt efter mönster eller variationer i texten. När kodningen gjordes har det därför varit av vikt att vi som författare förhöll oss neutrala till vad som faktiskt framkom i data och att vi inte lagt till eller tagit bort något för att passa vårt eget tycke. Under processen har vi varit noga med att beakta vår egen förförståelse och subjektiva bedömning. Vi har även reflekterat över hur våra bakgrundsvariabler och vårt eget "brus" kan ha påverkat studien. Även vi som författare har med oss saker som styr hur vi betraktar omvärlden. Det kanske inte alltid sker medvetet men det finns alltid där. Det är viktigt att ha i åtanke eftersom det nämligen kan ha påverkat hur frågor och följdfrågor ställts och hur vi som författare uppfattat och tolkat det intervjupersoner berättat (Levitt et al., 2017). Vi har själva befunnit oss i rekryteringssituationer och vet hur det kan vara på "andra sidan" av beslutsfattandet. En av oss har också suttit med vid intervjutillfällen men ingen av oss har själva varit den som befunnit sig i en beslutsfattande roll vid en rekrytering. Vi har därför ingen egen erfarenhet på området. För att öka pålitligheten för studien, samt se till att studien ska vara överförbar till andra liknande situationer, har vi varit noga med att försöka ge en klar och tydlig beskrivning av kultur och kontext kring hur data insamlats och analyserats (Graneheim & Lundman, 2004; Graneheim et al., 2017). Det har varit tacksamt att vara två författare då vi kunnat hjälpa varandra genom hela processen, från val av ämne, genom intervjuer, kodning och kategorisering, ända fram till den avslutande diskussionen.

Deltagare

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer med rekryterande beslutsfattare inom såväl offentlig som privat sektor. Vi har använt oss av ett snöbollsurval, där vi tillfrågat personer vi känner om de kan rekommendera lämpliga personer för intervju. Snöbollsurvalet är en effektiv teknik för att snabbt komma i kontakt med lämpliga deltagare som stämmer överens med förutbestämda kriterier för urvalet (Denscombe, 2009). Tillvägagångssättet var fördelaktigt med anledning av den begränsade tid vi har haft på oss för att slutföra aktuell studie. Vårt urval har gjorts utifrån ett antal premisser såsom tillgänglighet, att kandidaten sitter på en beslutsfattande roll i rekryteringssamanhang samt att kandidaten inte har en personlig maktrelation till författarna, det vill säga inte är nuvarande chef. Totalt tillfrågades elva personer via textkommunikation, varav sju tackade ja till att medverka på en intervju. Fyra

personer besvarade inte förfrågan. Samtliga intervjuer och transkriberingar av dem ägde rum inom intervallen av tre veckor. Det korta tidsspannet är något som bidrar till en ökad pålitlighet för uppsatsen.

För att öka kredibiliteten har vi i urvalet varit noga med att få tag på personer som har konkret erfarenhet kring ämnet för våra forskningsfrågor och syftet med uppsatsen. Deltagarna har arbetat i genomsnitt 17 år med beslutsfattande i samband med rekrytering och har ett personalansvar för mellan sju och 250 personer med ett medelvärde på 77. I vilken omfattning deltagarna rekryterar ny personal varierar. Den som sitter med i nya rekryteringar i störst utsträckning gör det upp till 50 gånger per år. För en annan deltagare går det i vågor, allt från att inte rekrytera alls till flera rekryteringar om året. Samtliga deltagare får hjälp i rekryteringsprocessen av antingen Human Resources (HR, personalavdelningen), olika sakkunniga, projektansvariga, specialister och rekryteringsbolag. För att kunna belysa forskningsfrågorna från olika synvinklar och perspektiv har vi också försökt att välja intervjupersoner med olika bakgrundsvariabler, såsom ålder, kön och sektor för anställning (Graneheim & Lundman, 2004; Graneheim et al., 2017). Fördelningen bland deltagarna utgörs av fyra män och tre kvinnor. Den yngsta deltagaren är 45 år och äldsta 57 år med en medelålder på 52 år. Fyra av deltagarna är anställda inom offentlig sektor (varav två statlig och två kommunal) medan tre av deltagarna är anställda inom privat sektor.

Procedur

Innan deltagandet i intervjun fick deltagarna information om att deras personuppgifter skulle exkluderas vid transkribering och vid presentation av resultat i aktuell studie. Deltagarna fick också tillgång till transkriberad intervju för eventuella justeringar innan kodning påbörjades. Vi har utfört tre respektive fyra intervjuer vardera. Fyra av intervjuerna har ägt rum på deltagarnas arbetsplats och tre via videoverktyg, antingen Zoom eller Teams. Vid en inledande intervju på Zoom medverkade båda författarna för att kunna observera hur den andra ställde frågor och formulerade intervjun. Syftet med det var att öka möjligheterna till att göra likvärdiga intervjuer. Samtliga intervjuer har spelat in via mobiltelefon för att möjliggöra transkribering.

Vi har följt stegen i kvalitativ analys enligt Graneheim och Lundman (2004). Första steget efter det att intervjuerna ägt rum var att ordagrant transkribera intervjuerna. Där har samtliga ljud, röstförändringar och pauser tagits med. Efter det skickades transkriberingen till motsatt författare som läste igenom dokumentet. Intervjuerna lästes igenom flera gånger av båda författarna för att få en känsla för innehållet och för att inte missa något viktigt. Efter det att intervjuerna lästes igenom flera gånger påbörjades arbetet med att hitta meningsenheter. Meningsenheterna bestod av delar i texten som skulle analyseras och berörde de faktorer som påverkar rekryteraren i beslutsfattande vid nyanställning och aspekter rekryteraren beaktar i samband med rekrytering för att skapa en välfungerande arbetsgrupp. Det har varit det manifesta innehållet från intervjuerna som sedan legat till grund för analys. När meningsenheterna från samtliga intervjuer var utplockade kondenserades meningsenheterna och tilldelades en kod. För att kunna säkerställa att vi författare plockade ut meningsenheter, kondenserade meningsenheter och skapade koder på liknande vis så arbetade vi inledningsvis parallellt med en och samma intervju på varsitt håll. Resultatet jämförde vi sedan tillsammans. Vi insåg snabbt att vi plockade ut enheter och skapade koder på liknande sätt och diskuterade de få olikheter som presenterades. Vi delade sedan upp återstående sex intervjuer och arbetade med dem enskilt. När kodningen av samtliga intervjuer var färdiga plockades koderna ut från dokumentet och stod fristående från originaltranskribering. I samband med det gick vi författare igenom samtliga koder tillsammans. Syftet med det var att få en kortare helhetsbild av innehållet utan att behöva ha hela transkriberingen tillgänglig. Koderna jämfördes baserat

på likheter och olikheter och sorterades för att skapa kategorier som speglade innehållet och dess centrala budskap. Kategorierna utgörs av koder som har något gemensamt och delar innebörd.

Etiska överväganden

Vi har använt oss av Vetenskapsrådets guide kring forskningsetik i vår rapport. Det innebär också att vi följt de principer som ligger till grund för god forskningssed. Vi har varit noggranna med att medvetet granska och redovisa utgångspunkterna för vår studie, redovisa metoder, resultat och eventuella kommersiella intressen. Vi har bedrivit vår studie på så sätt att människor eller miljö inte tagit skada och försökt vara rättvis i vår bedömning av tidigare forskning (Vetenskapsrådet, 2017). Vi har även försökt vara medvetna om vår egen roll som författare. Speciellt i samband med intervjuer har det varit viktigt att hålla god integritet för att uppnå vetenskaplig kvalitet på den kunskap som sedan presenterats i aktuell studie (Kvale & Brinkmann, 2009).

En intervjuundersökning är en moralisk handling där den mänskliga interaktionen väcker frågor om värdet av den kunskap som produceras. Innan samtliga intervjuer påbörjades fick deltagarna därför både muntlig och skriftlig information kring sitt deltagande i studien. Studiens syfte, risker och sekretesshantering delgavs samtliga deltagare.

Konfidentialiteten i forskningen är viktig och deltagarna i våra intervjuer har därför fått vara anonyma genom att tilldelas pseudonymer. De benämns endast “Intervju 1”, “Intervju 2” och så vidare (Kvale & Brinkmann, 2009). Deltagarna fick även information innan deltagandet kring att personuppgifter eller identitets röjande fakta skulle exkluderas vid transkribering och presentation av resultat i aktuell studie, samt att de kommer ha tillgång till transkriberad intervju för eventuella justeringar innan kodning görs. Innan intervjun påbörjades fick samtliga deltagare skriva under en samtyckesblankett kring frivilligt deltagande, godkännande av villkor för deltagande, rätten att avbryta samt användande av insamlade data i aktuell studie. Även villkoret kring inspelning av intervjuer för att möjliggöra och säkerställa en korrekt transkribering godkändes. Samtliga godkände att information kring vilken sektor de har anställning inom, deras ålder, kön och hur många års erfarenhet de har inom rekryteringsarbetet fick framgå i aktuell studie.

Lag (SFS, 2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor gäller inte studier som utförs inom ramen för högskoleutbildning på grund- eller avancerad nivå. Lagen tillämpas om forskningen innebär ett fysiskt ingrepp, uppenbar risk för att påverka människor fysiskt eller psykiskt eller innefattar behandling av känsliga personuppgifter eller av uppgifter om brott. I aktuell studie har vi inte hanterat något integritetskänsligt forskningsmaterial, då det inte varit av betydelse för vår studie att insamla sådant. För att besvara våra frågeställningar var det inte av vikt att behandla känsliga personuppgifter som hanteras inom ramen för GDPR (sådan behandling som anges i art. 4.2 i EU:s dataskyddsförordning), såsom exempelvis etniskt ursprung, politiska åsikter eller hälsouppgifter. Vi har därför ansett att kriterier för etikprövning inte uppnås och att vi inte heller varit i behov av att genomföra en sådan.

Resultat

Det finns många aspekter som påverkar det slutgiltiga beslutet vid rekrytering. Under denna rubrik beskrivs resultatet av dataanalysen kring vilka uppfattningar och erfarenheter rekryterare i beslutsfattande roll har vid rekrytering. Totalt har tolv kategorier identifierats som pekar på olika påverkansfaktorer på beslutet hos deltagarna.

Formella ramar för rekryteringsprocessen att ta hänsyn till

Innan själva bedömningsarbetet kan starta menar deltagarna att det finns flera formella ramar att ta hänsyn till. Kategorin handlar om hur riktlinjer ligger till grund för hur bedömningar bör göras. Deltagarna menar att en väl fungerande rekryteringsprocess ger trygghet och guidning för att optimala beslut ska kunna fattas. Deltagarna berättar om de lagstadgade faktorer som de först och främst behöver ta hänsyn till vid rekryteringsbeslut. Besluten får inte på något vis diskriminera eller gå emot policys. Det är också utifrån verksamhetens bästa som beslut ska fattas, vilket innebär att kompetensbehov ska tas i beaktande.

> *"Vi har ett väldigt formaliserat system där allt är meritokratiskt. [...] Det finns så tydliga modeller för hur det här funkar. "*
>
> *Intervju 1, 56 årig man, offentlig sektor*

Rätt formell kompetens hos kandidaten är viktigt

Förutom de formella ramarna behöver deltagarna ta hänsyn till det faktum att den som de väljer att anställa måste ha rätt formell kompetens. Kategorin beskriver hur rätt kunskap är avgörande för rekryteringsbeslutet. Har inte kandidaterna rätt grundkompetens kommer det inte heller anses som bra kandidater för positionen. Beroende på tjänsten kan olika typer av kunskaper vara avgörande och det är rekryterandebeslutsfattarens uppgift att matcha rätt kompetens till rätt tjänst. Deltagarna anser att det inte är möjligt att anställa någon som inte har grundläggande kompetens, inte minst i de fall där det gäller yrken som kräver legitimation eller spetskompetens. I de situationer där deltagarna gärna skulle vilja välja en kandidat som de upplever matchar tjänsten väl och har en uppskattad personlighet, så får det ändå inte vara så att den formella kompetensen brister.

> "*Jag har svårt i min verksamhet att ta in någon som inte har kunskaperna till jobbet. Till största del, om man säger så. Där jag jobbar och är ansvarig nu har vi ingen möjlighet att vara upplärare eller utbildare. Inte på min avdelning i alla fall*".
>
> *Intervju 7, 50 årig kvinna, privat sektor*

Test och arbetsprov påverkar

Till hjälp och stöd i bedömningen inför beslut beskriver deltagarna att de har olika typer av bedömningsmetoder för att mäta lämplighet. Kategorin beskriver hur formaliserade tester av kandidater kan vara fördelaktiga för att kunna fatta optimala beslut. En del av deltagarna använder sig av olika typer av IQ-test och arbetsprov för att mäta lämplighet. Dessa tester och prov kan ha stor påverkan på det slutgiltiga beslutet om vem som ska anställas. Deltagarna menar att genom att använda olika typer av tester och arbetsprov kan man säkerställa processen, framför allt då CV och intervjuer inte alltid ger en rättvis bild av kandidatens kompetenser. Deltagarna beskriver att de kan ha en uppfattning om vissa individer i intervjusituationen, före arbetsprov, men som ändrats efter det att resultatet av provet presenterats.

> *"ja men det är ju en sak att avgöra hur trevlig personen är. Men jag menar, alla är väl trevliga på anställningsintervjuer? Jag har då inte varit med om något annat. Man vill ju som testa mer kompetens-biten..."*
>
> *Intervju 2, 45 årig kvinna, offentlig sektor*

Rätt personlighet för jobbet är viktigt

I deltagarnas beslut behöver de, förutom den formella kompetensen, även beakta att kandidaten har rätt personlighet för jobbet. Kategorin inkluderar olika personlighetsdrag och personliga egenskaper som deltagarna anser vara viktiga hos en bra kandidat. För olika typer av yrkeskategorier eftersöks olika typer av egenskaper och här väger även personlig lämplighet in. Deltagarna nämner viktiga personlighetsdrag vad gäller både för att matcha tjänsten och för att fungera väl på jobbet. Att vara noggrann, skötsam och komma i tid är viktigt för vissa arbetsplatser medan det på andra är eftertraktat att vara målinriktad och ha en vilja att utvecklas och sträva framåt. Huruvida personer besitter dessa egenskaper påverkar beslutsfattaren vid beslut om anställning.

> *"Vi jobbar jättemycket med att lösa problem. Så ja, jag tittar efter den typen av energi i människor. Så att man känner att det är roligt att fixa saker där det inte fungerar. Det är det vi jobbar med, så ja det tittar jag efter, absolut".*
>
> *Intervju 6, 52 årig man, privat sektor*

Likhetseffekten påverkar

Kategorin beskriver hur deltagarna många gånger påverkas av likhetseffekten i sitt beslut. Vad som framkommer av analyserade data är att det är lätt att leta efter egenskaper som man vet fungerar, både på arbetsplatsen, med arbetsgruppen och för arbetsuppgifterna. Många av deltagarna i aktuell studie menade att de omedvetet letar efter personlighetsdrag som de själva besitter.

> *"Man vill väl se folk omkring sig som är lik sig själv. Det är inget konstigt med det."*
>
> *Intervju 1, 56 årig man, offentlig sektor*

Detta behöver dock inte innebära att de vill skapa en homogen arbetsgrupp utan endast att de mer eller mindre omedvetet dras till personlighetstyper som liknar deras egna värderingar och egenskaper. Många av deltagarna menar att olikheter i en arbetsgrupp är något positivt, men trots detta letar de efter personliga egenskaper som de själva besitter.

Viktigt att dagsform inte påverkar beslut

Vid analys av aktuella data framkommer det delade meningar kring huruvida dagsformen faktiskt påverkar beslutsfattandet. Kategorin beskriver hur deltagarna känner ödmjukhet inför det faktum att dagsformen kan ha viss påverkan på beslut, men att de gör allt i sin makt för att den inte ska påverka. De menar att genom att ta sig tid och avvakta med beslut tills dagsformen är bättre och genom att "sova på saken" skapas bättre förutsättningar för optimala beslut. Många deltagare upplever att dagsformen kan ha en viss påverkan på beslutsfattande. Deltagarna anser dock att dagsformen inte bör påverka beslutet om man följer en bra process och välgrundade beslutsunderlag. Genom att följa och lita på processen spelar dagsformen mindre roll. Detta illustreras genom att deltagarna avvaktar med beslut om de är emotionellt instabila. Om det behövs sover på saken och på så vis fattar de inte förhastade beslut.

> "*Ligger jag i skilsmässa eller har migrän eller något så kanske inte jag blir en superbra rekryterande chef. Där får man ha de professionella glasögonen på."*
>
> *Intervju 3, 52 årig man, offentlig sektor*

"Är det en dålig dag då skjuter jag på beslutet och väntar till det att jag kan tänka klokt igen." *Intervju 1, 56 årig man, offentlig sektor*

Objektiv bedömning är viktigt

Deltagarna beskriver vikten av att vara objektiv i sitt beslutsfattande. De konstaterar att det är viktigt att både själva förhålla sig objektiv mot egna tankar och idéer, men även att följa processen för att få en objektiv och likvärdig bedömning av samtliga sökande. Genom att förhålla sig till transparenta mallar och standardprocesser kan man uppnå objektivitet. På detta sätt undgås all eventuell svågerpolitik och samtliga kandidater får en ärlig chans att bedömas likvärdigt. Somliga deltagare diskuterar även faktumet att ifall man redan innan rekryteringsprocessen start letar efter specifika personlighetsdrag eller mångfald utifrån ålder eller kön, så begränsar man sig och minskar sin professionalitet och objektivitet. Inom vissa branscher är urvalet så pass litet att många redan känner varandra, eller åtminstone känner till varandra. Rykten kring personen kan då spridas och påverka bedömningen. Det är därför viktigt att man följer en säker process för att minska bias och kunna förhålla sig sakligt och objektivt till en rättvis bedömning av samtliga sökande.

*"Ja men alltså jag tänker att det är viktigt. *tänker*. Det beror lite på var man drar gränsen för vad som är objektivitet och vad som är subjektivitet också. Den yttersta typen av subjektivitet, det vore ju om det vore en enda person som satt i rekryteringsgruppen och rekryterade och att det fanns ganska lite insyn i processen. Att det inte fanns särskilt mycket dokumenterat och så. Och där är vi inte. Så skulle jag absolut inte vilja ha det. Objektivitet. Det kan man tänka att det uppnås genom att vi är många personer som är involverade och som vänder och vrider på saker. Alternativt så kan man tänka att en objektiv rekryteringsprocess är att vi enbart skulle granska dokument och så ska vi inte se personen som vi intervjuar, vi ska inte kunna avgöra om det är en man eller kvinna eller om denne är utlandsfödd eller inte. Det är klart att man bara skulle vilja gå på den som har bäst kompetens på ett sätt. Men det handlar också om att den här personen ska fungera i arbetet också. Det är inte alltid som det är likvärdigt."* *Intervju 2, 45 årig kvinna, offentlig sektor*

Andras input och samstämmighet i beslut är viktigt

Flertalet deltagare påpekar vikten av andras åsikter för bra beslutsfattande. Samtliga deltagare skildrar hur de sällan är ensamma i bedömningsarbetet. De står på egen hand för det formella beslutet men den bedömning som ligger till grund görs av många parter. Ofta finns en ledningsgrupp eller HR med i processen. Även kollegors bidrag är viktigt. Kategorin beskriver vikten av att säkra processen genom andras input. Dels ger detta transparens men det skapar även delaktighet och bättre förutsättningar för välgrundade beslut. Om det inte bara är beslutsfattaren som tycker och tänker kring en kandidat, menar deltagarna att subjektiva bedömningar kring kandidaten blir mer objektiva. Därför är det viktigt med samarbete och tillit genom processen för att kunna uppnå optimala beslut.

"Jag tar ofta med övriga medarbetare i intervjuerna… när man har kommit så långt att man kanske står och väljer. Eller man har en [tilltänkt kandidat] och så vill man känna att den här personen blir rätt." *Intervju 7, 50 årig kvinna, privat sektor*

Många deltagare anser även att den gemensamma känslan som samtliga bedömare får av en kandidat är viktig och kan ligga som en stark grund för bra beslut. Gemensamma beslut och känslor gör också att gränsen mellan subjektivitet och objektivitet suddas ut.

"*Är vi fem personer som är med på en intervju och så efteråt så har vi alla fått samma känsla - det är för mig ett tecken på att det kanske inte var så subjektivt"*

Intervju 2, 45 årig kvinna, offentlig sektor

Att gruppen har erfarenhet inom rekrytering är fördelaktigt, det skapar förutsättningar för bättre rekryteringar. Genom det misstag man tidigare gjort har man kunnat lära sig vad man bör och inte bör göra, samt vilka egenskaper som är fördelaktiga och vilka som är mindre önskvärda.

"Vi lyckades rekrytera en ekonom en gång i tiden som hade suttit i fängelse för ekonomisk brottslighet, efter det har vi lärt oss."

Intervju 4, 57 årig man, privat sektor

Viktigt att skapa rätt gruppdynamik

De flesta chefers ambition är att skapa en bra arbetsplats. Att kunna matcha ihop kandidater och skapa en välfungerande arbetsgrupp som bidrar till produktivitet och en god arbetsmiljö. Kategorin beskriver deltagarnas syn på vikten av att skapa bra arbetsgrupper. Deltagarna har en gemensam syn på att det är viktigt att hitta rätt personligheter som passar in i befintliga grupper. Även fast det kan vara svårt att veta exakt hur en kandidat kommer passa in, är samtliga deltagare samstämmiga i att det är viktigt att gruppdynamiken är välfungerande.

"Då blir det fingertoppskänslan för mig att avgöra hur den här personen kommer att lira ihop med de andra som denne kommer att jobba nära och tight ihop med. Kanske det är ännu viktigare... Nej det ska jag inte säga, men det är viktigt hur man bedömer att personen ska hantera sina medarbetare och sin underställda personal också naturligtvis. Det är lika viktigt […] Alltså det finns ju 1000 olika skolor för det där också, att man ska ha olika personlighetstyper och karaktärsdrag och… Det värsta är väl när någon i rekrytering frågar vilket djur du identifierar dig med eller något?! Då är man ju ute på ett sluttande plan. Jag förstår ju vad man vill med det hela men[...] Men det är väl för att få ihop gruppdynamiken och att man kompletterar varandra. Jag tror inte att man kanske ska ha fyra chefer i en grupp som är precis likadana. Det är inte bra heller." *Intervju 3, 52 årig man, offentlig sektor*

Att skapa en väl fungerande arbetsgrupp är inte lätt. Personer och grupper är ständigt föränderliga och balansgången mellan homogena och heterogena gruppkonstellationer utmanas ständigt. Deltagarna menar att mångfald är viktigt för en bra gruppdynamik och att olikheter stärker och utvecklar. Samtidigt vill man inte ha för stora skillnader då detta kan skapa konflikter och distans mellan arbetstagarna.

"En person som är otroligt lämplig och otroligt duktig i sitt arbete. Men vi är väldigt olika. Men jag tycker att olikheter och att man inte klickar med varandra kan vara bra. För jag tycker inte om att vara omringad med ja-sägare, jag tycker det är roligt när folk utmanar och tänker nytt och ifrågasätter."

Intervju 5, 52 årig kvinna, offentlig sektor

Flertalet av deltagarna menar att genom gruppbeslut och inkluderande av medarbetare i rekryteringsprocessen är det lättare att skapa välfungerande arbetsgrupper.

"Personen ska kännas bra i gruppen […] Jag tar ofta med de personerna som ska jobba med den här personen, in i en träff. Så att man också... de också kan ställa frågor.

De har också oftast en annan synvinkel än vad jag som chef har. Så de ställer andra typer av frågor än vad jag gör då.” Intervju 7, 50 årig kvinna, privat sektor

Magkänslan är viktig

Deltagarna är samstämmiga i att det är omöjligt att vara säker på att man fattat rätt rekryteringsbeslut. Beslutsfattaren kan aldrig vara helt säker på att kandidaten kommer passa in i gruppen eller prestera på nivån man först hade trott. Deltagarna menar dock att om magkänslan inte känns rätt, så är det oftast fel kandidat för jobbet. Kategorin sammanfattar deltagarnas gemensamma åsikter kring vikten av magkänslan. Många deltagare anser att om inte magkänslan är rätt kommer inte heller kandidaten vara det. De lyfter vikten av att vara ärlig mot sin egen magkänsla och att den i många fall har en avgörande roll vid rekryteringsbeslut.

”Det som påverkar mest det är faktiskt hur... vad min magkänsla säger. Det är jätteviktigt.” Intervju 6, 52 årig man, privat sektor

Att klicka är inte nödvändigt

Men bara för att magkänslan behöver stämma överens för att det ska bli en anställning betyder det inte att det är avgörande med personlig kontakt och ett så kallat ”klick” med kandidaten. Kategorin särskiljer sig från magkänslans betydelse då kandidaterna beskriver att den personliga kontakten är mindre viktig. De menar att kompetenser är viktigare än att personligen klicka med kandidaten.

“bara för att det inte klickar, om man säger så, vad det nu innebär, så kan ju personen vara superbra på det man har anställt den för att göra. Och då måste man ju tänka att, ja men den här personen sköter ju sitt jobb väldigt bra och är ju duktig. Så att, so what vad jag tycker.” Intervju 1, 56 årig man, offentlig sektor

Den personliga kontakten får inte ta över bedömningen kring kandidaten, utan deltagarna menar att de måste behålla en professionalitet och en öppenhet gentemot samtliga kandidater.

*“Det är ju inte jag *namn* som rekryterar utan det är professionen. Man får bli lite professionell där. “ Intervju* 3, 52 årig man, offentlig sektor

Väga mellan personlighet och formell kompetens

I de flesta fall beskriver deltagarna att det finns olika sidor på myntet när det kommer till att välja kandidat utifrån den formella kompetensen kontra de personliga förutsättningarna. För att kunna vara en perfekt kandidat behöver både personlighet och rätt kunskap sitta på plats. Dessa två aspekter väger dock inte alltid lika hos kandidaterna. Deltagarna skildrar ett beslut som baseras på en sammanvägning av uppfattningen om kandidatens formella kompetens och dess personlighet. En del av deltagarna menar på att det nog ändå är viktigare att välja en kandidat som personlighetsmässigt matchar organisationen och tjänsten. De uttrycker att personlighet är något som är svårt att förändra hos kandidaten medan kompetens både kan formas och utvecklas. Andra deltagare menar på att det inte är möjligt att anställa någon enbart för att den bidrar med god stämning. Avvägningen mellan personlighet och formell kompetens är inte helt enkel.

"Den här personen kunde inte överhuvudtaget föra ett samtal med någon annan [...] och det blev en katastrof för då tänker man ne... då är man inte den personen, rätt person på rätt plats. För han var rätt person på fel plats."

Intervju 5, 52 årig kvinna, offentlig sektor

En deltagare uttrycker det som att personlighet är oväsentligt, samtidigt som denne menar att man kan mena olika saker med personlighet och att personlighet faktiskt kan innebära en kompetens. Flera av deltagarna uttrycker samma vågskål mellan personlighetsdrag och kompetenser, att begreppen går in och genom varandra. Det gör även bedömningen och beslutet som det utmynnar i.

"Det är inte jätteobjektivt, utan det blir en rätt subjektiv känsla. Och den är viktig den också, precis som de här superobjektiva testerna som jag pratade om är. Det är sammanvägningen av det totala som är det viktiga".

Intervju 3, 52 årig man, offentlig sektor

Diskussion

Syftet med denna uppsats var att undersöka vilka uppfattningar och erfarenheter rekryterare i beslutsfattande roll har vid rekrytering, samt undersöka hur rekryteraren beaktar aspekter i samband med rekrytering för att skapa en välfungerande arbetsgrupp. Tolv kategorier identifierades genom den kvalitativa innehållsanalysen. Sammanfattningsvis visade resultatet att det finns flera faktorer som påverkar rekryteraren i beslutsfattande vid nyanställning. Det finns formella ramar i rekryteringsprocessen att ta hänsyn till och den som ska anställas behöver ha rätt formell kompetens, vilken gör den objektiva bedömningen viktig. Deltagarnas beslut påverkas också av själva processen och hur utformningen av den ser ut. Däremot menar deltagarna att det inte är nödvändigt att klicka med kandidaterna och att dagsformen inte bör ha betydelse för rekryteringsbeslutet. Magkänsla och subjektiva bedömningar görs och det är inte bara till nackdel. Magkänslan och fingertoppskänslan kring lämpligheten hos kandidaten är enligt deltagarna viktiga faktorer i beslutet.

Rekryteraren beaktar både personlighet och kompetens för att kunna skapa en välfungerande arbetsgrupp. Deltagarna påverkas också av gruppdynamik, hur de anser att kandidaten matchar arbetsgruppen men också av likhetseffekten. Många gånger står deltagarna och väger mellan bedömningen av personlighet kontra formell kompetens. I beslutsprocessen tar deltagarna hjälp av både olika tester och arbetsprover men också av andra personer, såväl kollegor som externa och professionella rekryterare. Deras bedömning blir därför viktig för det slutgiltiga beslutet. Deltagarna är måna om att beslutet ska utmynna i rätt person på rätt plats och att kandidaten i fråga ska passa in såväl på arbetsplatsen, med sina arbetsuppgifter och i arbetsgruppen.

Resultatet av aktuell studie har många liknande paralleller till tidigare forskning på området för rekrytering och gruppdynamik. Svedberg (2007) talar om hur dagens organisationer blir alltmer kostnadseffektiva genom en rörelse från ett fokus på vad man gör till hur man gör det, vilket i sig skapar behov av mål- och resultatstyrda organisationsformer. Deltagarna i aktuell studie påpekade vikten av att formella ramar att förhålla sig till vid rekrytering och däribland ha tydliga målbilder för att kunna få en optimal rekrytering. Flexibiliteten i moderna organisationer (Liu & Lin, 2021) ställer helt nya krav på såväl potentiella kandidater som beslutsfattare i rekryteringssammanhang. Deltagarna i aktuell studie är tydliga med att det är utifrån verksamhetens bästa som beslut ska fattas och att kompetensbehovet alltid ska utvärderas och undersökas innan man påbörjar en rekrytering. Ett fokusskifte från vad till hur ställer också högre krav på kandidater. Blivande arbetstagare förväntas inte längre bara sköta sitt jobb och verkställa, utan också själva vara en del av

lösningen. I aktuell studie syftar flertalet deltagare till att en säker rekryteringsprocess ger trygghet och en känsla av att besluten blir lättare att fatta. Genom användandet av formaliserade tester och prov upplever deltagarna att de kan fatta bättre beslut. Under årtionden har olika typer av personlighetsmodeller, exempelvis Femfaktorsmodellen (FFM) (Schneider, 1987; Gardner et al., 2012), utvecklats för att kunna testa personligheter och matcha rätt kompetenser till organisationer. Resultat i aktuell studie visar att alla egenskaper inte går att testa på ett bra sätt. Trots tappra försök till objektiva och mätbara värderingar av kandidaters kompetenser och egenskaper menar deltagarna att tester inte säger allt kring en kandidat och dess personlighet. Individer är mer komplicerade än att korta intervjuer, CV och tester kan ge en fullständigt rättvis bild kring hur en kandidat är som person och kommer vara som anställd. Flertal deltagare menar därmed, precis som tidigare fynd (Meagher, 2017; Rivera, 2015), att trots att formell kompetens är av stor vikt så baseras det slutgiltiga beslutet inte alltid på kvalifikationer utan på magkänsla.

Flera av deltagarna i aktuell studie uttrycker att kandidaters kunskaper är avgörande för beslutet kring vem som ska anställas och att kunskaperna måste kunna matcha verksamhetsbehovet, tjänsten och den blivande arbetsgruppen. Många deltagare uttrycker också att de inte har möjlighet att skola in personer som saknar förkunskaper, något som vi författare upplever skiljer sig från hur man tänkte kring inskolning för ett tiotal år sedan, då den största kunskapen förvärvades ute på arbetsplatserna. Formell kompetens blir därför oerhört viktigt att beakta, men ändå är kraven på personlig lämplighet inte mindre aktuellt för beslutet om vem som ska erbjudas en tjänst. Precis som flertalet tidigare studier pekar på (Werbel & Johnson, 2001; Asplund, 2019; Gardner et al., 2012; Sekiguchi & Huber, 2011) så försöker deltagarna att fatta rekryteringsbeslut utifrån deras iakttagelser om kandidatens förmåga att passa in i den kultur och det arbetssätt som respektive organisation kräver. Alla dessa nämnda faktorer som påverkar beslutet ligger hos verksamheten och på den sökande kandidaten. Det vilar i och med det ett stort ansvar på att rekryteraren fattar rätt beslut, det beslut som gagnar verksamheten och dess anställda. Men det är inte bara dessa "yttre faktorer" som påverkar beslutsfattaren. Aktuell studie beskriver även vikten av att den som fattar beslut också bör kunna gå på sin magkänsla och "veta" vem som är rätt kandidat för tjänsten. Till hjälp har många beslutsfattare en stor skara kollegor. Utan dem är deltagarnas känsla att beslutet inte skulle hålla lika god kvalitet. Att fatta beslut på egen hand kan öka risken att enskilda beslutsfattare snävar in sitt urval och påverkas av eget brus och bias. Schneider (1987) talar till exempel om att organisationer har en förmåga att både attrahera och attraheras av kandidater som har liknande attribut som dem själva. Även Rivera (2015) och Skorstad et al. (2011) talar om hur homosocial reproduktion påverkar beslutsfattare. Att homosocial reproduktion förekommer och att likhetseffekten många gånger är ett faktum framkommer även i aktuell studie. I en rekrytering är det lätt att leta efter egenskaper som man vet fungerar för organisationen och flera av deltagarna söker mer eller mindre medvetet efter personlighetsdrag som liknar deras egna. Det betyder inte att deltagarna vill skapa homogena grupper, utan flera av dem uttrycker starka åsikter av att olikheter kan fullända organisationer och arbetsgrupper. Deltagarna är också väldigt tydliga med att olika typer av diskrimineringar eller "svågerpolitik" helt enkelt inte får förekomma. I slutändan står en person bakom det formella beslutet, men denna individ behöver kunna förlita sig på sin, och i vissa fall kollegors, magkänsla vid beslut.

I en studie presenterad av Templeton et al. (2022) beskriver de att snabb respons i konversationer gör att personer klickar i större utsträckning. Resultatet i aktuell studie visar att deltagarna inte tycker att det är viktigt att klicka med kandidaterna på ett personligt plan, i vart fall inte under rekryteringsprocessen. Ändå talar många av deltagarna i aktuell studie om vikten av god kommunikation och att magkänslan känns rätt vid rekryteringsbeslut. Vi som författare ställer oss frågande till separationen av magkänsla och "klick" och reflekterar över

komplexiteten i det hela. Det borde rimligen ställa stora krav på beslutsfattare att kunna särskilja på god magkänsla kring en kandidat och behovet att klicka med den personen. Deltagarna beskriver själva att klicket är mer kopplat till deras personliga tycke medan magkänslan förhåller sig till professionen.

Vad som även är intressant att lyfta är deltagarnas tolkning och beskrivning av objektivitet och vikten av att förhålla sig objektiv i rekryteringsprocessen. Samtliga deltagare uttryckte vikten av att förhålla sig objektiv i bedömningar av kandidater. Denna objektivitet kan uppnås på flertal olika sätt. Dels genom en formaliserad och transparent processtyrning genom mallar och tester och prov, dels genom att flera beslutsfattare ingår i processen. Detta menar flertalet deltagare förändrar subjektiva aspekter och bedömningar till objektiva för att fler tycker likadant. Enligt Nationalencyklopedin (2022) definieras begreppet ”objektiv” enligt följande:

> “*objektiv är den som tar hänsyn bara till fakta och inte till åsikter och känslor*.”
>
> (NE, 2022)

I rekryteringssammanhang skulle detta indirekt innebär att endast konkreta fakta ska tas i beaktande om absolut objektivitet ska kunna uppnås. I rekryteringssammanhang skulle detta innefatta dokumenterade arbeten, kompetenser och mätbara arbetsresultat, det vill säga bedömningar och jämförelser av CV. Aktuell studie har däremot visat att dessa objektiva aspekter inte ensamma står till grund för rekryteringsbeslut. En av den troligtvis mest kontroversiella definieringen av objektivitet handlar om en av den mest vedertagna subjektiva aspekten, magkänsla. Deltagare i aktuell studie menar att magkänslan i sig själv är en subjektiv aspekt, men om flera känner samma känsla så tyder detta på att den borde anses som objektiv. En kollektiv känsla bör därmed enligt deltagarna i denna studie kategoriseras som en objektiv aspekt. Att definitionen av begreppet objektivitet blir diffus kan medföra flertal problem kring användandet av begreppet. Missförstånd kan enkelt skapas i kommunikation och rutiner, riktlinjer och forskning kring begreppet blir problematiskt.

När det kommer till bedömningar av kandidater har samtliga deltagarna poängterat vikten av att kandidaterna har goda kompetenser och rätt personlighet. Enligt traitteorin (Skorstad et al., 2011) utgörs personlighet av den dynamiska organisationen inuti individen utifrån de psyko-fysiska system som bestämmer hens unika anpassning till sin omgivning. I en rekryteringsprocess anses vissa personlighetsdrag vara mer attraktiva för en viss typ av tjänst. I aktuell studies resultat framkommer det också att visa personliga egenskaper hos individer kan anses vara mer attraktiva för en rekryterare. Alla kompetenser är dock inte objektivt mätbara. Vid diskussion kring sociala kompetenser bygger detta på en känsla mellan sändare och mottagare vid interaktioner. Nilsson och Waldemarson (2007) beskriver att det inte krävs speciellt mycket information för att vi ska skapa oss en bild av en annan individ. När vi har kommit fram till en viss egenskap som den andra personen besitter tillskriver vi automatiskt flera egenskaper till denna person, så kallat ”haloeffekten”. De tolkningar som vi gör av andra människor och de automatiska kategoriseringarna som sker leder till att bedömningar av människor sällan blir objektiva. Vi drar ofta slutsatser kring individers karaktär beroende på enstaka händelser, egenskaper eller personlighetsattribut. Detta bidrar till att bedömningar av individer blir svårt, och att vi sällan vet om vi gjort rätt val vid rekryteringar. Fenomenet ger även uttryck i att beslutsfattare tenderar att återskapa socialt attribut som hen vet fungerar på arbetsplatsen, egenskaperna återfinns även ofta hos beslutsfattaren själv (Rivera, 2015; Skorstad et al., 2011). Beslutfattaren påverkas även av relationell demografi som innebär att individer ofta söker gemensamma nämnare vad gäller demografiska egenskaper (Riordan, 2000). I aktuell studie framkommer det att beslutsfattaren gärna skapar blandade arbetsgrupper utifrån kompetens, men att rekryterare i vissa fall drar sig för att skapa “för stora skillnader” i grupperna eftersom det anses kunna leda till konflikter och distans mellan arbetstagarna.

Engquist (2009) menar att det är omöjligt att vara neutral och absolut objektiv tillsammans med andra människor. Vid samtal med andra människor skapas en direkt känsla som ligger till grund för en god kontakt. Deltagarna i aktuell studie anser dock att vid intervjuer med kandidaterna kan objektivitet uppnås genom att professionalitet, saklighet och mallstyrda processer används som i sin tur minskar bias. Vad deltagarna inte diskuterar är huruvida deras egen personlighet och egenskaper påverkar processen. Kahneman et al. (2021) beskriver att trots att mallstyda processer kan minska bias är det inte alltid säkert att det minskar det individuella bruset. Bias ställer ofta bruset i skuggan vilket gör att det kan vara svårt att upptäcka. En typiskt brusig situation är personliga bedömningar av kandidater vid intervjuer. Tidigare studier har hittat evidens för ett samband mellan beslutstid och vilken ordning sökande blev intervjuad (Frieder, 2015). Detta brus gör att olika kandidater får olika former av engagemang och tid för att presentera sig själva. De olika förutsättningarna spelar även en stor roll i bedömningarna av kandidaterna. Angelovski et al. (2016) beskriver även att när en person initialt fattat ett beslut så minskar viljan att förändra denna åsikt. Det ger i sin tur olika förutsättningar för kandidaterna beroende på vem som intervjuades innan eller efter och hur dessa jämförts med varandra. Kahneman et al. (2021) menar att även fast mallstyrda intervjufrågor används kommer varje enskild intervjuare att bedöma svaren och kandidaterna på olika sätt. Genom att försöka formalisera riktlinjer kring hur svar på intervjufrågor bör tolkas kan det personliga bruset minskas, men även så individens fria bedömningsutrymme. Detta kan i sin tur leda till andra bekymmer kring exempelvis individuell motivation och distansering från personlig magkänsla. Resultatet i aktuell studie visar att deltagarna anser att magkänslan är viktig och att beslutsfattare borde gå mer på denna då den oftast har rätt. Det motsäger dock principen om att hålla sig objektiv i bedömningar då magkänsla inte är något mätbart i sig själv. Vidare menar Kahneman et al. (2021) att vid bedömningar så är det just den känslan som indikerar att bedömningen är klar, det vill säga att man är redo för att göra ett formellt beslut. Utan rätt känsla skulle man inte heller våga fatta ett slutgiltigt beslut.

I aktuellt resultat framkommer det att deltagarna inte anser att dagsformen bör påverka beslutsfattande men de uppvisar ändå en förståelse för att om man har en dålig dag är det bra att avvakta med bedömningar. Kahneman et al. (2021) bekräftar att situationsbrus som exempelvis tid på dygnet, humör eller väder kan påverka våra omedvetna bedömningar. Det är också det som gör oss mänskliga. Samtliga deltagare i aktuell studie förespråkade bedömningar i grupp. De menade att ifall fler har samma känsla kring en kandidat så måste det vara objektivt och rätt. Till viss del har kollektiva bedömningar en positiv inverkan på minskandet av situationsbruset, men icke att förglömma brus-problematiken som uppstår på grund av gruppdynamiken (Kahneman et al., 2021). Beroende på vem som pratar först eller sist, gester, ansiktsuttryck, klädval eller dagsform kan gruppdynamiken variera och därmed även bedömningarna. Inom företag finns ofta en formell hierarki. För att motverka att detta påverkar besluten menar somliga deltagare i aktuell studie att de försöker förbli passiva i bedömningssituationer. Andra försöker lösa problemet genom att noga handplocka bedömningsgrupper för att skapa en så bra beslutsgrupp som möjligt och för att motverka hemmablindhet. Vad som är värt att diskutera kring denna lösning är påverkan av gruppolarisering och konformitet och hur lösningen för hemmablindhet också kan skapa orsaken till denna. Cecil et al. (1973) menar att genom att ledaren på egen hand väljer ut gruppmedlemmar, kan detta påverka utfallet i en viss riktning. Det i sig behöver inte innebära att utfallen blir sämre men det skulle kunna innebära större risk för grupptryck och gruppolarisering genom chefens styrning sker. Oavsett motiv till hur sammanställningen av bedömningsgrupper ser ut, ger samtliga deltagare en genomgående känsla av tillit och förtroende för andra beslutfattare i processen.

Tillit är inte i sig själv en negativ egenskap utan det kan vara en viktig del i att kunna nå fram till beslut. Tillit kan även innebära att man blint litar på den andras bedömningar utan

att ifrågasätta dessa, som i sin tur kan skapa åsikts skiften och bidra till en ökad gruppolarisering (Kahneman et al., 2021). Tidigare studier (Cecil et al., 1973) menar att gruppolarisering och förändring av åsikter ofta sker då individen sällan vill ses som dåraktig i närheten av andra gruppmedlemmar genom avvikande åsikter. En trygg grupp som har en samsyn och god kontakt med varandra kan emellertid undvika denna typ av tystnadskultur. Genom att ha en grupp med så kallat ”högt i tak” kan hemmablindhet motverkas. Trots det kvarstår frågan kring om en välfungerande bedömningsgrupp som arbetat länge tillsammans konformerats till liknande åsikter och därmed indirekt blir hemmablinda igen. Det är dock svårt att generalisera hur grupper kommer ta beslut då gruppdynamik, grupptryck och konformitet är några av de påverkande variablerna (Cecil et al., 1973).

Det är inte bara beslut i grupp som kan vara problematiska. För att skapa en välmående arbetsplats krävs också att arbetsgruppen fungerar tillsammans. Att skapa känsla av tillhörighet och en gemensam arbetsglädje är av stor vikt för både arbetstagare och arbetsgivare (Svedberg, 2007). Att skapa en välfungerande arbetsgrupp menar deltagarna i aktuell studie kräver fingertoppskänsla. I bedömningen räcker det inte med att enbart beakta individens kompetenser och egenskaper för att klara jobbet, utan även hur kandidaten kommer passa in och berika arbetsgruppen och arbetsmiljön behöver tas med i den bedömningen. Att veta vilka egenskaper och personligheter som krävs för att skapa en välfungerande arbetsgrupp är inte självklart. Teorin kring relationell demografi (Riordan, 2000) menar att individer ofta jämför sina egna egenskaper med en viss grupp och hittar därigenom gemensamma nämnare. Vikten av mångfald och mix är en genomsyrande utgångspunkt för att skapa en bra arbetsgrupp, enligt deltagarna i aktuell studie. Deltagarna är dock kluvna i huruvida kompetenser eller personlighet bör väga tyngst i beslutet kring rekrytering. På ena sidan har vi kompetenser som krävs för att klara av ett jobb med bravur, på andra sidan har vi personligheten som passar in i gruppen och skapar mervärde för arbetsplatsen. Även balansgången mellan bakgrundsvariabler som kön och ålder kan ibland skapa en svårighet kring skapandet av en bra arbetsgrupp. Bör vi behålla det vi redan har och vet fungerar? Eller bör vi prova något nytt och eventuellt förstöra allt bra vi redan har? Kommer de anställda komma överens om det är för olika? Kommer de ha något att prata om under fikapauserna? Frågorna är många och varken vi som författare eller deltagarna i aktuell studie sitter på ett svar. Vad som är av vikt är att ledare bistår med ett öppet och levande samtal för att gruppen ska kunna växa och må bra (Svedberg, 2007). Arbetsmiljö och gruppskapande är egentligen sina egna forskningsområden, men de områdena får inte glömmas bort, utan behöver även de belysas inför beslut avseende rekrytering.

Metoddiskussion

Initialt var studiens syfte att endast undersöka vilka subjektiva aspekter som påverkar beslutsfattaren vid rekryteringsbeslut, men vi upptäckte snabbt att begreppen objektivitet och subjektivitet överlappas, vilket omöjliggjorde detta. Deltagarna i aktuell studie suddade ut ramarna kring begreppen subjektivitet och objektivitet, vilket medförde att vi författare valde att ändra syftet för studien. Vårt försök att separera innehåll och kategorier har på grund av att vissa begrepp går omlott varit svårt, vilket har resulterat i att många av de skapade kategorierna överlappar och kompletterar varandra. Enligt den kvalitativa innehållsanalysen (Graneheim & Lundman, 2004) ska kategorier inte överlappa varandra innehållsmässigt. Ingen data som besvarar syftet ska heller falla mellan kategorier, sorteras bort för att de inte passar in i någon kategori, eller passa in i fler än en kategori. Men med människans sammanflätade natur i beaktande så är det inte alltid så lätt att skapa sådana helt isolerade kategorier när mänskliga erfarenheter och upplevelser beaktas och studeras (Graneheim & Lundman, 2004). På grund av komplexitet i materialet så har det blivit oundvikligt att kategorierna i aktuell studie inte går in i varandra.

Insamlade data och resultat i vetenskapliga studier ska vara så pålitliga som möjligt.

När det kommer till kvalitativ innehållsanalys brukar man prata om begreppet "trustworthiness" när man talar om studiens trovärdighet (Graneheim & Lundman, 2004). Trustworthiness delas in i kredibilitet (credibility), pålitlighet (dependability) och överförbarhet (transferability). En studie har hög kredibilitet om insamlade data stämmer överens med studiens syfte (Graneheim & Lundman, 2004).

Nackdelarna med intervju som metod kan vara att forskningsintervjun ligger så nära vardagens samtal att det kan skapa föreställningar om att det är en metod som är enkel att genomföra (Kvale & Brinkmann, 2009). Det i sin tur kan leda till att man går in i intervjusituationer utan att vara riktigt förberedd. Trots att vi författare förberett oss väl inför intervjuerna konstaterade vi i efterhand att det hade underlättat för oss om vi hade snävat in våra intervjufrågor och specificerat dem mer. Vi valde i stället att formulera dem öppna för att möjliggöra för deltagarna att svara fritt på frågorna utifrån egna uppfattningar och erfarenheter. Det medförde att vi fick en hel del data som sorterades bort som slask eftersom det inte besvarade syftet för aktuell studie. Att vi valde att sortera bort data som inte besvarade syftet gör att kredibiliteten för aktuell studie ökar (Graneheim & Lundman, 2004). För att insamling av data ska kunna ske på ett korrekt vis är det dock viktigt att ha i åtanke att data inte ska samlas in för att enbart bekräfta det egna perspektivet, i stället ska intervjufrågor formuleras öppet för att söka ett brett omfång av data. Intervjufrågor ska formuleras som öppna frågor och deltagare i intervjuerna ska få en chans att berätta saker utifrån deras eget perspektiv (Levitt et al., 2017). Det har varit viktigare för oss författare att säkerställa att data insamlats korrekt. Sedan har vi fått hantera att vi fått en del slask att sortera ut.

Vi författare har också noga tänkt över vilka kriterier vi haft i urvalet av deltagare till studien för att öka kredibiliteten (Graneheim & Lundman, 2004). Hur vi gjort detta beskrivs inledningsvis under rubriken för ”metod” och ”deltagare”. För att uppnå en stark pålitlighet för studier är det viktigt att beakta hur saker och ting förändras över tid. För att öka pålitligheten för aktuell studie så har vi författare varit noga med att se till att intervjuer till studien skedde med så kort intervall från varandra som möjligt. Samtliga intervjuer och transkriberingar av dem genomfördes därför under ramen av tre veckor. För att möjliggöra att aktuell studie ska kunna vara överförbar till andra studier eller situationer så är det viktigt att väl beskriva hur vi gått till väga när vi genomfört studien och förklara kontexten runt deltagarna (Graneheim & Lundman, 2004). Vi författare har därför noga försökt beskriva stegen genom val av syfte, urval, process, metod, resultat och diskussion. Det är sedan upp till läsaren att avgöra om studien är överförbar till vad de ämnar använda den till.

I stället för intervjuer hade vi författare kunnat välja andra kvalitativa metoder för att undersöka våra frågeställningar, så som exempelvis observationer eller dagböcker. Eftersom vi ämnade att undersöka perspektiv och erfarenheter kring faktorer som påverkar beslutsfattare vid rekrytering i sin profession så var det sistnämnda inte en lämplig metod. Observationer som metod hade kunnat användas inledningsvis för att se och höra hur beslutsfattare agerar, men resultatet hade nog inte blivit särskilt uttömmande utan att också få intervjua beslutsfattaren för att kunna ställa frågor kring hur denne resonerar kring sitt beslut. Att förena såväl observation som intervju hade varit ett intressant alternativ, men tyvärr alldeles för tidskrävande. Trots problematiken kring att kategorier har överlappats har en kvalitativ metod genom intervjuer fångat upp en helhetsbild av rekryteringsprocessen och dess svårigheter. Genom intervjuerna har deltagare fritt kunnat förklara och ge insikt i processens delar (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi författare funderade även inledningsvis över vilken metod för analys av resultatet som skulle användas. Några exempel på metoder som kunde betänkas var Grounded Theory (där resultat ska utmynna i nya teorier) eller narrativ analys (fokuserar på hur människor tolkar sin livsvärld). Vi landade snabbt i att den kvalitativa innehållsanalysens fokus på tolkning av texten utifrån subjektet och sammanhanget gjorde analysmetoden mest lämplig för aktuell studie (Höglund-Nielsen & Granskär, 2017).

Praktisk användning och vidare forskning på området

Trots närmare 40 år av gedigen forskning på området rekrytering lämnas många frågor obesvarade. Vi författare funderar över hur kan det komma sig? Kan det bero på att ämnet rekrytering och hur man ser på subjektivitet och objektivitet i samband med det är så diffust? I aktuell studie blir det tydligt att deltagarna är oense kring hur aktuella begrepp ska definieras och tolkas. Det någon deltagare anser vara objektivt anser en annan vara subjektivt och det någon anser vara en kompetens anser någon annan vara ett personlighetsdrag. Det någon tycker att beslutsfattande rekryterare bör titta särskilt på (till exempel vissa personlighetsdrag) tycker någon annan är att minska urvalet och riskera att utelämna goda kandidater. En del deltagare motsäger också sig själva. Ett exempel är när deltagare i intervju 1 säger att han inte tänker på gruppdynamik men i nästa mening säger han att gruppdynamiken kan påverkas om en individ i gruppen har ett udda beteende och att det då är något som tåls att fundera på vid rekrytering. Ett ämne som är så pass subjektivt och upp till bedömaren kanske helt enkelt är svårt att forska på?

Aktuell studie kan vara behjälplig och användbar för att beslutsfattare i en rekryteringsprocess ska kunna börja reflektera över de egna påverkansfaktorerna och vad som är viktigt vid en rekryteringsprocess. Att kunna avgöra vem som är mest lämplig för jobbet, matcha ihop kandidater och skapa en välfungerande arbetsgrupp är viktigt eftersom det bidrar till produktivitet och en god arbetsmiljö. Det krävs dock vidare studier för att verktygslådan ska bli mer komplett. Att fortsätta studera och forska på området kan råda bot på problematiken. Ett sätt att närma sig problemet är att låta deltagarna få definiera olika nyckelbegrepp kring rekrytering och eventuellt rangordna dem. Vad är viktigast för att jag som beslutsfattare ska kunna fatta ett gynnsamt rekryteringsbeslut? Vilka verktyg behöver jag? Påverkansfaktorer skulle kunna specificeras även dem. Forskningsfrågorna skulle också kunna beaktas från olika perspektiv. Vad anser den beslutsfattande chefen påverka beslutet och skiljer sig det från kollegors eller kandidaters åsikter? Forskningsfrågorna är komplexa. De är mångdimensionella och kan studeras från flera olika perspektiv. Det skulle vara mycket intressant för oss som författare om fler valde att studera detta område vidare.

Referenser

Angelovski, A., Brandts, J., & Sola, C. (2016). Hiring and escalation bias in subjective performance evaluations: A laboratory experiment. *Journal of Economic Behaviour & Organization, 121*, 114–129. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.10.012

Asplund, K. (2019). *Talang för människor: psykologin bakom framgångsrik talent management* (1 uppl.). Natur & kultur. Asplund.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review, 18*(3), 103–118. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management, 26*(3), 405–434. https://doi.org/10.1177/014920630002600303

Cecil, E., Cummings, L., & Chertkoff, J. (1973). Group Composition and Choice shift: Implications for Administration. *Academy of Management Journal, 16*(3), 412–422.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2 uppl.). Studentlitteratur.

Engquist, A. (2009). *Om konsten att samtala.* (4 uppl.). Norstedts.

Frieder, R., Van Iddekinge C. H., & Raymark, P. H. (2015). How quickly do interviewers reach decisions? An examination of interviewers' decision-making time across applicants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*, 223–248. **Fel! Ogiltig hyperlänkreferens.**

Gardner, W. L., Reithel, B. J., Cogliser, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. *Management Communication Quarterly, 26*(4), 585–622. https://doi.org/10.1177/0893318912450663

Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today, 56*, 29–34. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today, 24*(2), 105–112. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001

Höglund-Nielsen, B., & Granskär, M. (2017). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (3 uppl.). Studentlitteratur.

Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). B*rus - det osynliga felet som stör bedömningar- och vad du kan göra åt det.* (1 uppl.). Volante.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2 uppl.). Studentlitteratur.

Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L., & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for Designing and Reviewing Qualitative Research in Psychology: Promoting Methodological Integrity. *Qualitative Psychology, 4*(1), 2–22. https://doi.org/10.1037/qup0000082

Liu, N-C., & Lin, Y-T. (2021). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviours. *International Journal of Human Resource Management, 32*(18), 3912 – 3949. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374

Meagher, K. (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 16* (2), 171-191. DOI: 10.1080/15332845.2016.1202728

Nationalencyklopedin, NE. (2022). Objektiv. [hämtad 220511]. https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/objektiv

Nilsson, B., & Waldemarson, A-K. (2007). *Kommunikation - samspel mellan människor*. Studentlitteratur AB.

Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Personnel and human resource management, 19,* 131-173.

Rivera, L. A. (2015). Go with Your Gut: Emotion and Evaluation in Job Interviews. *The American Journal of Sociology*, *120*(5), 1339–1389. https://doi.org/10.1086/681214

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*, 437-453.

Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 116*(2), 203–216. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.04.001

Skorstad, E., Schulze, O., & Engen-Nilsen, D- Ø. (2011). *Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling.* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap.* (4 uppl.). Studentlitteratur.

Templeton, E. Chang, L. J., Reynolds, E. A., LeBeaumont, M. D. C., & Wheatley, T. (2022). Fast response times signal social connection in conversation. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 119*(4), 1. https://doi.org/10.1073/pnas.2116915119

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed.* (VR1708). Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Werbel, J. D., & Demarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, *15*, 247–262.

Werbel, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit. *Human Resource Management*, *40*(3), 227–240. https://doi.org/10.1002/hrm.1013

Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. *Research in Personnel and Human Resource Management, 17,* 209–243.

Bilaga 1

Intervjuguide

Information innan intervju.

Syftet med intervjun är att undersöka vilka subjektiva aspekter som påverkar beslutsfattande vid nyanställning, samt tankar kring hur man skapar en välfungerande grupp.

Intervjun kommer spelas in för att vi ska kunna lyssna på dem i efterhand och transkribera dem. När transkriberingen är klar kommer du få tillgång till denna för revidering och synpunkter. All insamlad information kommer avidentifieras och lagrad enligt GDPR. Du får tillgång till färdig rapport om du skulle vilja.

Inledande frågor (bakgrund) Noteras inledningsvis och tas ej med i inspelning.

1. Ålder?
2. Kön
3. Sektor för anställning
4. Hur många anställda har du personalansvar för?
5. Hur ofta rekryterar ni ny personal och i vilken omfattning?
6. Hur många år har du arbetat med/fattat beslut i samband med rekrytering?
7. Medverkar du i hela rekryteringsprocessen?
8. Finns det några andra aktörer som medverkar i rekryteringsprocessen? Vilka?

F1: Vad är det som påverkar det slutgiltiga beslutet i en rekryteringsprocess?

1. Hur ser du på din roll i rekryteringssammanhang?
2. Hur fri är du att fatta beslut kring rekrytering? Vilka faktorer behöver du ta hänsyn till?
3. Hur kommer du fram till ett beslut?
4. Vad anser du vara det som påverkar ditt slutgiltiga beslut?
5. Hur vet du att det är rätt kandidat för jobbet?
6. Skulle du kunna anställa någon som “på papper” verkar lämplig fastän känslan säger dig att det inte är riktigt rätt kandidat? Varför/varför inte?

F2: Hur påverkas rekryterare av deras egna personlighetsdrag/ brus i en rekryteringsprocess?

7. Hur ser du på objektivitet i samband med ditt beslutsfattande?

8. Följer du en mall vid rekrytering, i så fall hur används den?

9. Hur anser du att de perfekta förutsättningarna för att fatta rekryteringsbeslut ser ut? Har du någonsin uppnått detta?

10. Upplever du att snabba beslut i samband med rekrytering kan vara fördelaktiga på något vis? Eller kan det vara en fördel att “sova på saken”? Vad är det som gör att du tycker det?

11. Hur upplever du att din egen dagsform påverkar dig vid viktiga beslut?

12. Om du har en dålig dag, avvaktar du med beslutsfattande? Varför/varför inte?

F3: Hur påverkar aspekter av likhetseffekten beslutsfattande rekryterare i en rekryteringsprocess?

13. Har du någon gång anställt någon som du själv inte har klickat med på ett mer personligt plan? Varför, varför inte?

14. Hur viktigt är det för dig att få en bra kontakt vid en nyrekrytering?

15. Letar du efter några specifika personlighetsdrag hos kandidater vid en rekrytering? I så fall vilka?

16. Är detta personlighetsdrag som du anser även skulle passa in för att beskriva dig själv?

F4: På vilket sätt tar rekryteraren hänsyn till den befintliga arbetsgruppen i en rekryteringsprocess?

17. Tänker du på hur ditt rekryteringsval kommer påverka redan existerande arbetsgrupp? Varför/ varför inte?

18. Försöker du matcha en nyrekrytering med befintlig arbetsgrupp avseende personlighet? Varför/ varför inte?

19. Försöker du matcha en nyrekrytering med befintlig arbetsgrupp avseende kompetens? Varför/ varför inte?

20. Vad tycker du är viktigast för att skapa en välfungerande arbetsgrupp personlighet eller kompetens? Vad är det som gör att du tycker det?

a.) (ifall du har två individer som du måste välja mellan, en har rätt personlighet för gruppen men saknar viss kompetens kring yrket, en har rätt kompetens men saknar personliga faktorer som du tror behövs för att passa in i gruppen. Vem hade du valt och varför?)

21. Finns det andra bakgrundsvariabler hos individen, såsom exempelvis kön eller ålder, som är viktiga att ta i beaktning för en välfungerande arbetsgrupp? Varför/ varför inte?

Bilaga 2

Information om deltagande i intervjustudien om subjektiva aspekter som påverkar rekryteraren i beslutsfattande vid nyanställning

Bakgrund, syfte och deltagande

Att göra bedömningar som ligger till grund till beslut är inte alltid enkelt. Inom rekrytering vet man sällan i förväg vad en nyrekrytering kommer att innebära för arbetsplatsen. När det kommer till bedömningar av subjektiva aspekter såsom personlighet och möjligheten att passa in, blir besluten komplicerade.

I denna intervjustudie vill vi undersöka vilka subjektiva aspekter som påverkar rekryteraren i beslutsfattande vid nyanställning, samt vilka aspekter rekryteraren bejakar i samband med rekrytering för att skapa en välfungerande arbetsgrupp.

Genom att fylla i samtyckesblanketten ger du ditt medgivande till att vi intervjuar dig angående hur du upplever dessa subjektiva aspekter i samband med beslut i rekryteringsprocessen.

Vilka är riskerna?

Alla intervjuer kommer avidentifieras och inga kopplingar kring dina intervjusvar kommer kunna kopplas till dig som deltagare. Vi anser därmed att det inte medför någon risk varken för dig som privatperson eller professionell kring deltagandet i denna studie.

Hantering av data och sekretess

Den information som samlas in för forskningsstudien kommer att avidentifieras och lagras på dator. Deltagarna i studien kommer alltså inte att kunna knytas till enskilda resultat. I färdig studie kommer du tilldelas ett pseudonym samt om du skulle nämna namn i din intervju kommer dessa tas bort eller ges pseudonym för att din eller personens identitet i frågan inte kan röjas. Dina svar och dina resultat kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem. Om studien resulterar i en vetenskaplig artikel så kommer dina personuppgifter att bevaras i 10 år. Ansvarig för dina personuppgifter är Umeå universitet. Om studien blir en uppsats raderas insamlade data i samband med godkänd uppsats. I enlighet med GDPR har du rätt att få utdrag över de personuppgifter som du har lämnat och du har rätt att korrigera eventuella felaktiga uppgifter.

Hur får jag information om studiens resultat?

Det slutgiltiga resultatet av studien kommer att presenteras i form av en uppsats, samt eventuellt en vetenskaplig artikel, där inga individer kan bli identifierade i redovisningen. Ifall du önskar ta del av dina individuella data eller resultat av hela studien, vänligen meddela oss så ombesörjs detta.

Ersättning

Deltagandet i studien är helt ideellt och vi kommer inte kunna erbjuda något arvode.

Frivillighet

Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan när som helst, utan särskild förklaring, avbryta deltagandet. Du har rätt att pausa intervjun och inspelningen när som. Om du vill ändra svar, radera något du sagt vänligen uppge detta och informationen kommer tas bort i transkriberings processen.

Samtycke till att delta i studien

Jag har fått muntlig och skriftlig information om studien och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla den skriftliga informationen.

☐ Jag samtycker till att delta i intervjustudien om hur jag upplever subjektiva aspekter i samband med beslut i rekryteringsprocessen.

☐ Jag samtycker till att uppgifter om mig behandlas på det sätt som beskrivs i informationen.

_____

Ort, datum

_____

Underskrift

_____

Namnförtydligande