



Akademien för hälsa, vård och välfärd
Avdelningen för psykologi

Objektivitet eller subjektivitet i rekryteringsprocessen?

Anna Ahlström och Ebba Malmqvist

C-uppsats i psykologi, HT 2023
Kurskod: PSA122
Handledare: Wanja Astvik
Examinator: Jacek Hochwälder

Objektivitet eller subjektivitet i rekryteringsprocessen?

Anna Ahlström och Ebba Malmqvist

Grundläggande förutsättningar för att företag och organisationer ska kunna bedriva en fungerande verksamhet är att det finns personal med rätt kompetens vilket tillgodoses med en väl genomförd rekrytering. Studien hade följande två frågeställningar: Hur arbetar rekryterare under rekryteringsprocessen för att förhålla sig så objektiva som möjligt? Vilka svårigheter finns det under en rekryteringsprocess sett till förhållningssätt i relation till subjektiva och objektiva bedömningar? 10 semistrukturerade intervjuer genomfördes med deltagare som innehar en tjänst med rekryteringsansvar. Intervjuerna tematiserades där sju centrala teman identifierades: Kravprofilen – grunden till det objektiva, standardiserad intervjumall, digital referenstagning, att frånga den subjektiva upplevelsen, tidspress, örlighet samt språkutmaning. Resultatet visade bland annat att deltagarna upplever flera svårigheter i rekryteringsprocessen, den subjektiva upplevelsen nämndes som en svårighet hos många av deltagarna. Tidigare forskning visar att kravprofilen är en stor källa till objektivitet. Kravprofilen var även något som deltagarna ansåg vara grunden och ett hjälpmedel till det objektiva förhållningssättet.

Keywords: Recruitment process, objective approach, subjective approach, difficulties in the recruitment process, requirement profile

En noga och väl genomförd rekrytering är en grundläggande förutsättning för att företag och organisationer skall ha rätt kompetens på rätt tjänst och därmed ges möjligheten att utföra arbetsuppgifter på ett tillfredställande vis (Lindelöw Danielsson, 2003). Hur går då företagen till väga för att lyckas i en rekryteringsprocess och vad finns det för svårigheter med att rekrytera? Vad grundas det slutgiltiga beslutet på, rekryterarens egen subjektiva uppfattning eller den sökandes utbildning relaterat till de lämplighetskrav som ställs? Hur kombinerar rekryteraren dessa krav i sin profession för att lyckas ta fram den mest lämpade kandidaten? Det är detta som författarna vill ta reda på genom att intervjua personer som arbetar med rekrytering. Något som är viktigt och ofta tas upp i samband med rekrytering är förhållningssätt och hur man hittar en balans mellan den objektiva och den subjektiva bedömningen. Föreliggande uppsats undersöker hur rekryterare arbetar för att förhålla sig så objektiva som möjligt och även vilka svårigheter som kan uppstå under rekryteringsprocessen sett till förhållningssätt. Processen har undersökts med hopp om att kunna få svar på vilka svårigheter rekryterare ställs inför och vad de använder sig av för strategier för att undvika subjektiva bedömningar. Det finns ett intresse i det subjektiva som omedvetet kan leta sig in i bedömningar trots vetskapen om att den egna tolkningen inte är någon sanning som går att förlita sig på.

Rekrytering

När organisationer behöver tillsätta tjänster sker det via en rekryteringsprocess och är något som sker i syfte att förstärka och utveckla arbetsplatsen. Det kan finnas en viss avsaknad av kompetens, organisationen kan vara underbemannad eller att organisationen behöver ersätta

någon tidigare anställd. Rekryteringsprocessen startar med att ett behov identifieras (Lindelöw, Danielsson, 2003).

Enligt Behrenz (2001) ingår det tre delar i rekryteringsprocessen, där det första steget är att organisationen gör en analys av vilka kvaliteter och vilken kompetens framtida personal förväntas inneha, som exempelvis, vad tjänsten innebär för typ av arbete, vilken utbildning som krävs, personliga förmågor och eventuella medarbetares tidigare arbetslivserfarenheter. I processens andra steg gör organisationen ett val mellan de olika alternativen som kan användas för att sprida och nå ut med den vakanta tjänsten. Processens tredje och sista steg innebär att arbetsgivaren ska ta beslutet kring vilken av de sökande som har rätt kvalifikationer för att få anställningen på den vakanta tjänsten (Behrenz, 2001). Det finns många aspekter att ta hänsyn till när arbetsgivaren når det sista steget i rekryteringsprocessen, det vill säga att göra rätt val kring den vakanta tjänsten. I en studie av Kwoks et al. (2011) framgår att rekryterare ser på flexibilitet, personlighet och erfarenhet som de viktigaste delarna av processen när det kommer till vem som ska tillsättas på tjänsten, dock är tidigare erfarenheter av liknande arbeten det som i slutprocessen inverkar mest på val av kandidat. Att göra en rekrytering innebär att organisationerna går igenom ett urval av kandidatansökningar för att uppnå målet som är att utveckla deras organisation. Utifrån organisationernas perspektiv ses rekrytering som ett tillvägagångssätt som innebär att konkurrensen på arbetsmarknaden kan stärkas (Boudreau & Rynes, 1985). En studie gjord av Rozario et al. (2019) visar att en rekryteringsprocess är komplex och behöver anta en dynamik mellan tilltänkt organisation, rekryterare och den sökande.

Subjektivitet och objektivitet

Kant (2004), framstående filosof under upplysningstiden, definierade det subjektiva som relaterat till sinnes och dess upplevelse, individens personliga uppfattning eller erfarenhet av världen och menade att vår kunskap börjar med våra erfarenheter. Det objektiva är det som existerar oberoende av vår perception. Kant hävdade att vi inte kan veta saker i oss själva utan endast genom våra upplevelser och förnuft och betonade vikten av förnuftet och hur vi tolkar och organiserar våra sinnesupplevelser för att skapa en förståelse av världen.

I rekryteringsprocessen finns olika utgångspunkter, det objektiva och det subjektiva förhållningssättet. Att anta ett objektivt förhållningssätt innebär att man är saklig, opartisk och neutral. Objektiv rekryteringen sker genom att se på kandidatens kvalifikationer och kompetens och är oberoende av rekryterarens egna åsikter och egna värderingar (Lindelöw, 2008). Att anta ett subjektivt förhållningssätt innebär att man är präglad av en personlig och ofta fördomsfull uppfattning. Processen blir en känslomässig rekrytering i och med att rekryterarens egna värderingar och tankar får påverka beslut gällandes vilken kandidat som är bäst lämpad för tjänsten (Giberson et al., 2005).

Lindelöw Danielsson (2003) påpekar att det är viktigt att bedömningen som görs vid rekryteringar har en grund i fakta om kandidatens kompetens och beteende och inte tyckande och tro. Rekryteraren kan anta en objektiv utgångspunkt i sin bedömning, detta görs med fördel genom en kravprofil. En kravprofil kan delas in i sju olika områden som bör innehålla önskemål som är heltäckande och relevanta för det arbete som sedan skall utföras, dessa sju områden är: tidigare erfarenheter, utbildningskrav, kunskapskrav och färdighetskrav, personlighetskrav som komplement till färdigheter, utvecklingspotential och anpassningsförmåga, även medicinska och andra krav såsom attitydfrågor är de områden som ingår i en kravspecifikation enligt Lindelöw Danielsson (2003). I en kravprofil finns även mer djupgående vilka färdigheter och egenskaper den sökande bör besitta för att bidra till utveckling och resultat i organisationen. Lindelöw Danielsson (2003) beskriver vidare att organisationen har ett ansvar att på ett korrekt

sätt göra en befattningsbeskrivning med dess arbetsuppgifter och ansvarsområden med syfte att på bästa sätt lyckas matcha den sökandes krav med annonserad tjänst. För att vara en attraktiv arbetsgivare, behöver organisationen tydligt förmedla sina värdegrunder och vad de har för personalpolicy. Den sökande behöver sedan kunna identifiera sig med organisationen, vilket är en viktig och avgörande del tidigt i rekryteringsprocessen. Organisationen bör leva upp till sin egen marknadsföring och påståenden annars riskerar de att förlora sina anställda (Russel & Brannan, 2016). Även Griepentrog et al. (2012) hävdar att kandidaterna behöver kunna identifiera sig med organisationens mål och värderingar tidigt i rekryteringsprocessen för att kunna fatta ett beslut om hur väl organisationen passar dem och vara aktuella för en eventuell anställning. Lindelöw (2008) skriver att alla kandidater ska bedömas på samma grunder utifrån en väl framarbetat kravspecifikation och denna har som syfte att användas under hela rekryteringsprocessen, ingen subjektiv bedömning bör få ta plats. Lindelöw talar vidare om vikten av att individer som arbetar med rekrytering behöver ha förståelse och insikt om sina egna åsikter, tankar och värderingar och att kunna bortse ifrån dem i sin professionella roll som rekryterare. Rekryteraren behöver se till att alla intervjuer går till på samma sätt och säkerställa att alla kandidater får samma bemötande, samla samma information och vara konsekvent i sitt sätt att arbeta oberoende av vilken person som intervjuas (Lindelöw Danielsson, 2003). Detta är även något som Kwok et al. (2011) påvisar i sin studie kring hur objektivitet kan möjliggöras. En teknik är att använda en standardiserad intervjumall och intervjumanus med samma frågor som då kan öka möjligheterna till en objektiv bedömning av kandidaterna, och att då möjliggöra att alla kompetenser tas till vara. Ytterligare teknik för att nå objektivitet är att lägga till bedömningsskalor i utvärderingen av kompetenser. Då kommer rekryteraren att få tillgång till en poängskala för att kunna jämföra individer i processen och genomföra en mer rättvis bedömning (Lindelöw Danielsson 2003). Även reflektion och utvärdering av hela processen är ett användbart verktyg för att säkerställa objektivitet och att medvetandegöra omedvetna fördomar hos ansvarig rekryterare (Hardy et al., 2021). O'Meara, et al. (2020) beskriver anonymitet som ett verktyg för att göra objektiva bedömningar och för att inte påverkas av subjektiva faktorer såsom ursprung, ålder eller kön. Denna teknik skulle då delvis användas för att undvika förstärkningen av homogeniteten inom organisationer.

Utan en kravprofil finns större risk för en subjektiv bedömning, där mindre relevanta kvalifikationer får ta plats så som att rekryteraren tillför egna personliga åsikter. Mlekov och Widell (2013) beskriver att delar av problematiken i rekryteringsprocessen grundar sig i subjektiva faktorer såsom personlighet och personkemi och att rekryterare strävar efter att hitta och anställa de individer som "passar in" i den nuvarande arbetsgruppen, vilket gör att den homogena gruppen förstärks och kan komma att hämma utvecklingen inom organisationen.

Enligt Fellingner (2002) kan en rekryterares första intryck av en sökande kandidat tillskriva egenskaper eller kunskaper som den egentligen inte besitter, egenskaper baseras på rekryterarens tidigare erfarenheter, vilket kan vara både av positiv och negativ karaktär, den så kallade haloeffekten. Begreppet haloeffekten myntades av Thorndike på 1920-talet, vilket han definierade som tendensen att bedömningen av en ny, okänd egenskap hos en person som blir påverkad av en redan känd, men objektivt irrelevant, egenskap hos samma person (Greenwald & Banaji, 1995). Riabacke (2007) skrev i sin avhandling gällande beslutsprocesser och det som framkommer är att de fattande besluten inte alltid är rationellt grundande utan ofta har en känslomässig bakgrund från rekryteraren, vilket skulle kunna förklaras med haloeffekten. Även Giberson et al. (2005) bekräftar att det finns många studier som påvisar att rekryterare låter sig påverkas av sina personliga känslor och tankar, vilket då utgör den subjektiva bedömningen enligt Giberson et al. (2005).

Utgångspunkt för en rättvis bedömning

Begreppet kognitiv bias myntades av Amos Tversky och Daniel Kahneman år 1972 och är systematiska avvikelser/snedvridningar från ett rationellt beteende. Detta innebär att det finns omedvetna tankar kring bland annat olikheter som kan komma att påverka resultaten och göra så att beslut inte tas på rättvisa grunder (Tversky & Kahneman, 1974). Hardy et al. (2021) beskriver att all bias oavsett storlek bör medvetandegöras och att ett sätt att undvika bias i en rekryteringsprocess kan vara att ta hjälp av flera personer med olika perspektiv och bakgrunder för att minimera fördomar. Risken finns annars att bias leder till felaktiga beslut i anställningssammanhang.

Inom rekrytering är det önskvärt att rekryteraren är objektiv och uteslutande ägnar sig åt rationell beslutsfattning i sitt arbete. Lodato et al. (2011) berättar att rekryteraren förväntas vara objektiv, förnuftig och positivt motiverad till att vid behov, om den vanliga intervjun inte räcker till, använda sig av de olika typer av tester som finns tillgå. Enligt Schmidt och Hunter (2004) är begåvnings- och intelligenstester de bästa redskapen för att lyckas genomföra de bästa rekryteringarna till var och en av de särskilda tjänsterna. En del forskning har dock visat att rekryterare i de flesta fall tycker att de inte behöver ha hjälp av beslutsfattningsredskap såsom olika tester, utan att de själva klarar av att rekrytera bästa möjliga sökande (Lodato et al., 2011).

Något som blir allt vanligare i yrkeslivet är den arbetspsykologiska testningen där kompetensen är i fokus. Det arbetspsykologiska testet kan med fördel komplettera intervjun, som annars ses som ett subjektivt och komplext verktyg. I praktiken kan man dela in testerna i sju olika kategorier, utifrån hur syftet med den kompletterade bedömningen och kravspecifikationen ser ut avgörs det vilken metod som är mest användbar. De sju kategorierna är kunskapstest, personlighetsformulär, färdighets- och begåvningsstest, simuleringsövningar och arbetsprover, intresse-inventorier, projektiva övningar och till sist ledarskapsinstrument (Lindelöw, 2008).

Intuition och dess konsekvenser

Sadler-Smith och Shefy (2004) beskriver begreppet intuition som förmågan att läsa människor alternativt som en "magkänsla". Tidigare forskning har visat att rekryterare som besitter starkt självförtroende för sina intuitiva förmågor tenderar att lita mer på sin magkänsla när det kommer till rekrytering (Sinclair & Agerström, 2020). Miles och Sadler-Smith (2014) lyfter fram att det verkar som att rekryterarens självförtroende för sin intuition ökar i samband med att deras arbetserfarenhet blir större eller baserar sig på expertis i ett visst område. Som kan vara extra relevant i rekrytering eftersom rekryteringsprocessen utgörs av sociala bedömningar. Det är ofrånkomligt för rekryteraren att helt utesluta intuition under rekryteringsprocessen för att det finns hos människor omedvetet. Intuition kan ses som redskap för att möjliggöra att fatta beslut, dock får det inte användas eller tolkas som en genväg. Samtidigt poängterar Miles och Sadler-Smith (2014) att det finns risker med att lyssna till sin intuition, då alla kandidater behöver få en rättvis bedömning. Även Bergbom et al. (2020) bekräftar det som tidigare sagts kring riskerna med intuition, då det kan komma att skada den rättvisa bedömningen av kandidaten. Stereotypa antaganden och fördomar som inte är rationellt grundade kan resultera i att lämplig kandidat som uppfyller alla kriterier inte blir aktuell för den lediga tjänsten då den subjektiva upplevelsen fått ta för stor plats och resulterar i en felaktig bild av kvalifikationer och kompetens hos kandidaten.

Konsekvenser av felrekrytering

Att rekrytera rätt individ till den lediga tjänsten kan enligt Heraty och Morley (1998) vara en avgörande faktor till framgång hos organisationer. Heraty och Morley (1998) menar också att rekryteringen är en betydelsefull och intressant metod som påverkar organisationernas framsteg, detta eftersom den uttänkta rekryteringen berör intelligens, kunskap, kompetens och utveckling. För organisationer innebär det ofta en stor utmaning att göra en framgångsrik rekrytering då samhällsmedborgarna är mer välutbildade i dagsläget och konkurrensen är hög bland befolkningen (Börnfelt, 2009). En felrekrytering innebär stora konsekvenser i tid och ekonomiska kostnader för organisationen. Enligt Lindelöw Danielsson (2003) grundar sig detta i medarbetarnas underprestationer och rekryterarens sammanlagda tid för hantering av ansökningar, intervjuer och annonsering. Arthur (2006) menar på att organisationer som anställer kandidater som misslyckas med att uppfylla kraven på sina tilltänkta arbetsuppgifter och heller inte har förmågan att hantera de sociala färdigheterna som krävs riskerar att drabbas av en så kallad felrekrytering.

Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av vikten av objektivitet i rekrytering är syftet med denna studie att undersöka rekryterares upplevelser av objektivitet respektive subjektivitet i deras bedömningar. Studien vill undersöka vad rekryterare upplever som svårigheter i det egna förhållningssättet i mötet med sökande kandidater och deras upplevda hantering av den egna känslan och vad det har för inverkan i urvalsprocessen. Syftet kan konkretiseras i följande frågeställningar:

- (1) Hur arbetar rekryterare under rekryteringsprocessen för att förhålla sig så objektiva som möjligt?
- (2) Vilka svårigheter finns det under en rekryteringsprocess sett till förhållningssätt i relation till subjektiva och objektiva bedömningar?

Metod

Urval och deltagare

Med hänsyn till studiens syfte och frågeställningar genomfördes ett målinriktat urval där ett kriterie behövde uppfyllas hos deltagarna: att de innehar en tjänst som innebär rekryteringsansvar. Syftet med det målinriktade urvalet var att lyckas hitta relevanta deltagare till intervjuerna för att dessa skulle ha möjlighet att kunna besvara studiens frågeställningar. En förfrågan om att delta i studien skickades ut via mejl till totalt 23 tilltänkta deltagare som uppfyllde kriteriet med hjälp av privata kontakter. 10 deltagare hade möjlighet att delta och fick ta del av missivbrevet som innehöll information om studiens syfte och de forskningsetiska principerna. Av de 10 aktiva rekryterare som tackade ja till att delta, var fem personer inom den privata sektorn och fem personer inom den kommunala sektorn. Deltagarna bestod av tre chefer med rekryteringsansvar och sju som enbart arbetar med rekrytering, nio kvinnor och en man. Fyra personer hade en beteendevetenskaplig examen, två personer hade examen från personalvetarprogrammet och en person hade en examen från Internationella marknadsföringsprogrammet. Resterande tre personer ansåg sig ha fått sina tjänster med hjälp av arbetslivserfarenhet. Deltagaren med kortast erfarenhet hade endast varit verksam i 1.5 år

medan den deltagaren med längst erfarenhet hade varit verksam i 14 år, genomsnittet beräknades till 6.75 år. Verksamheter som deltagarna rekryterade till var skolverksamhet, vård och omsorg och tillverkningsindustri. Deltagarna fick ingen ersättning för sin medverkan.

Material

För att besvara studiens frågeställningar bedömdes en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer vara en lämplig datainsamlingsmetod (Kvale & Brinkmann, 2014). En intervjuguide utformades och innehöll tre olika frågeområden med 19 huvudfrågor och eventuella följdfrågor utifrån respondenternas svar på huvudfrågan. De olika frågeområdena beskrevs som inledande frågor, frågor kring rekryteringsprocessen och frågor kring magkänsla. De inledande frågorna fick påbörja intervjun, där respondenten fick svara på frågor kring exempelvis sin arbetsbakgrund och utbildning relaterat till rekrytering. Sedan ställdes frågor som var ämnade att ge material att besvara studiens två frågeställningar. För att undersöka studiens första frågeställning "Hur arbetar rekryterare under rekryteringsprocessen för att förhålla sig så objektiva som möjligt?" ställdes frågor som: "Hur arbetar ni för att nå objektivitet, använder ni er av något mät/bedömningsinstrument? (standardiserad intervjumall, personlighetstest, begåvningsstest mm). I så fall hur har instrumentet arbetats fram?". "Hur utformas kraven för tjänsten och hur använder ni er av den under processens gång?". För att få material att svara på studiens andra frågeställning "Vilka svårigheter finns det under en rekryteringsprocess sett till förhållningssätt i relation till subjektiva och objektiva bedömningar?" fick respondenten svara på följande frågor: "Vad upplever du för egna svårigheter i rekryteringsprocessen? Berätta?". "Finns det något särskilt du försöker undvika när det gäller rekrytering?". Som en sista fråga vid varje intervjutillfälle tillfrågades deltagarna om de hade något övrigt att delge som de ansåg var relevant för studien, därefter gjordes en kort sammanfattning av det som sagts med syfte att öka tydligheten inför bearbetning av data och undvika felaktiga tolkningar. Den semistrukturerade formen gav möjlighet under intervjuens gång för intervjupersonen att svara öppet och fritt och att intervjuaren kan ställa följdfrågor för att erhålla mer utvecklade svar. Intervjuerna som spelades in med hjälp av mobiltelefon varade mellan 30 och 90 minuter med en genomsnittstid på 42 minuter.

Procedur

Rekryteringen av deltagare skedde via privata kontaktnät, där tilltänkta deltagare fick ett första mejlutskick med en kort presentation och frågan om de hade möjlighet att delta i en intervju. De deltagare som tackade ja till att medverka fick sedan ett missivbrev mailat till sig med viktig information kring studien. I missivbrevet presenterades studiens syfte med meningen "vi vill undersöka vad rekryterare upplever som svårigheter och utmaningar i rekryteringsprocessen i relation till subjektiva och objektiva bedömningar". I missivbrevet framgick de fyra forskningsetiska krav enligt Vetenskapsrådet (2017), där informationskravet innebär att studiens författare informerade deltagarna om studiens syfte. Vidare informerades deltagarna om samtyckeskravet vilket innebär att de deltar frivilligt i studien och godkänner att intervjun spelas in, deltagarna har möjlighet att när som helst avbryta deltagandet utan någon förklaring och därmed rätten att bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet innebar att materialet hanterades och skrevs på ett sätt där deltagarna kunde förbli anonyma. Vartefter intervjuerna genomfördes döptes deltagarna till IP1- IP10. Nyttjandekravet talar om att det insamlade materialet endast användes till denna studie, samt att det insamlade materialet raderas efter att uppsatsen är examinerad och godkänd. Med tidsaspekten i åtanke gavs möjligheten att

genomföra intervjuerna digitalt, vilket två av respondenterna valde att göra, resterande åtta respondenter valde att genomföra intervjun i ett fysiskt möte. Det tydliggjordes att det är viktigt att intervjun kan genomföras ostört och enskilt, samtliga intervjuerna hölls av den anledningen i bokade grupprum. Studiens två författare höll i fem intervjuer vardera.

Databearbetning

Analysen av data gjordes i enlighet med Braun och Clarkes (2008) stegvisa guide i tematisk analys. Första steget gick ut på att noggrant lyssna igenom inspelat material upprepade gånger i korta intervaller med syfte att få exakta utsagor under transkriberingen. Utskrifterna av det inspelade materialet resulterade i totalt 41 sidor text. Därefter lästes de utskrivna intervjuerna upprepade gånger och innehållet diskuterades och kodning påbörjades. Eftersom studien har två frågeställningar sorterades intervjumaterial som berörde respektive frågeställning. För att skapa struktur och ordning i materialet användes överstrykningspennor i olika färger. Under detta steg uppstod diskussioner och idéer kring potentiella teman. Under hela analysprocessen granskades koder och potentiella teman i en kritisk dialog författarna emellan, för att med hjälp av så kallad dialogisk intersubjektivitet åstadkomma så valida tolkningar som möjligt (Kvale & Brinkmann, 2014). Efter kodning och formulering av potentiella teman beslöts att även granska teman i relation till varje respondents sammanlagda beskrivning. Här arbetades det med personsammanfattningar för att kunna beskriva svar på respektive frågeställning utifrån en sammanfattning av varje respondent. Detta förfaringssätt gav analysen ett större djup. I nästa steg genomfördes en noggrann granskning av identifierade kandidatteman i relation till tillgänglig empiri, samt en granskning av varje temas interna homogenitet respektive externa heterogenitet (Braun & Clarke, 2008). Som ett nästa steg namngavs varje teman med en sammanfattande rubrik för att fånga innehållet i respektive tema och därefter valdes även meningsfulla deltagarcitat ut.

Resultat

Den slutgiltiga analysen identifierade här tre teman för studiens första frågeställning om hur rekryterare arbetar för att förhålla sig objektiva. Fyra teman identifierades för studiens andra frågeställning kring svårigheter i rekryteringsprocessen sett till förhållningssätt i relation till subjektiva och objektiva bedömningar.

Främja en ökad objektivitet

Analysen för studiens första frågeställning om hur rekryterare arbetar för att förhålla sig så objektiva som möjligt identifierade tre teman som presenteras i det följande. Deltagarna benämns med IP1-IP10.

Kravprofilen, grunden till det objektiva. Samtliga av studiens deltagare berättar att kravprofilen är det första som utformas när ett behov uppstått och att det är kravprofilen som behöver styra processen i sin helhet. I berättelserna framkommer det hur viktigt det är för kommande rekryteringsprocess att man lyckas med att utforma så korrekt kravprofil som möjligt, som kandidaterna behöver uppfylla för att vara aktuella i fortsatt process. Kravprofil används sedan för att sortera och matcha rätt kandidater med de rätta kompetenserna till annonserad tjänst. Genom att rekryteraren använder sig av kravprofil under hela processen kan objektiviteten främjas. IP2 som arbetar i ett privat rekryteringsföretag och rekryterar åt andra

organisationer berättar att det är av största vikt att kravprofil utformas efter kundens önskemål och behov, detta kan göras tillsammans med kunden, men att kunden allt som oftast har en redan utformad kravprofil att tillgå med de krav de har på den sökande. IP2 berättar vidare att det kan hända att man som rekryterare behöver vara lyhörd och läsa av vad kunden behöver i sin organisation när det handlar om personligheter och egenskaper. Att rekryteraren behöver vara lyhörd och läsa av kunden skulle kunna tolkas som en del i en subjektiv bedömning utan att för den delen frånga det som finns specificerat i kravprofilen och dess krav på kunskaper. IP7 uppmärksammar att det är med hjälp av kravprofilen som objektiviteten startar, där sätts en standard utifrån vilka kriterier som kandidaterna behöver uppfylla. Vidare klargör IP7 följande “när vi har satt kravprofilen så gäller det också att vi lever upp till den när vi gör vårt urval, att vi går efter den och att det är samma bedömning för alla”. IP6 berättar hur de på egen hand har tagit fram och standardiserat en kravprofil utifrån grundläggande behörighet för de olika tjänsterna. Det är vad rekryterare inom dess organisation behöver förhålla sig till och följa för att möjliggöra objektiviteten. IP4 beskriver att om man under intervjun hamnar i ett läge där man har ett väldigt trevligt möte och hittar gemensamma intressen är det viktigt att backa tillbaka till kravprofilen, se till kompetenskraven och låta objektiviteten styra processen igen. IP3 ansåg sig själv som väldigt objektiv i de flesta fall men när det väl uppstår situationer där den subjektiva upplevelsen letar sig fram används kravprofilen som en handbok och ett hjälpmedel. Att det viktigaste är att alla delar i kravprofilen blivit uppfyllda och då kan man sedan titta till de subjektiva delarna.

Standardiserad intervjumall. Majoriteten av deltagarna berättar att när intervjuerna sedan sätter i gång finns väl framarbetade standardiserade intervjumallar att använda sig av, detta för att möjliggöra att alla kandidater får svara på samma frågor och därmed får samma förutsättningar till en rättvis bedömning. Två av deltagarna betonar vikten av att ha en intervjumall att tillgå, men att den även behöver användas på ett korrekt sätt för att få en likvärdig bedömning av deltagarna. De beskriver vidare att ett korrekt sätt innebär att ställa frågorna rakt av och försöka undvika att förändra frågorna i den mån det går. IP3 berättar att “HR-avdelningen är de som har tagit fram intervjumallen vilket ytterligare hjälper till att öka objektiviteten, då de har större samlad kompetens än mig i dagsläget, så det är skönt att kunna luta sig emot ett sådant dokument”. Vidare berättar IP3 att i en rekryteringsprocess så är det viktigt att ställa alla relevanta frågor, som utgår ifrån kravprofilen. Genom det kan vi avgöra om kandidaten är lämplig för tjänsten, men även att det hjälper till om man hamnar i ett läge där kandidater behöver ställas mot varandra. IP1 beskriver att de har framtagna standardiserade mallar som syftar till att ställa relevanta frågor, men att mallen även handlar om hur man leder samtalet och vad man skall tänka på i det egna förhållningssättet under intervjuens gång. IP2 använder sig inte av någon standardiserad intervjumall utan använder sig av erfarenhet när det gäller vilka frågor som behöver ställas. Vidare berättar IP2 att genom att göra många intervjuer så lär man sig att vara objektiv i sin bedömning, vilket är viktigt. IP2 säger “vi har i vårt system däremot ett skattningsformulär med 1–5 metoder där jag själv kan skatta kandidaterna om de uppfyller alla mjuka värden, sen när jag haft alla intervjuer så kan jag jämföra alla mina kandidater med hjälp av de skattnings formulären”. IP5 berättar att hen håller sig till samma frågor i en och samma rekryteringsprocess, men eftersom det kommer in olika tjänster är det svårt att bara använda sig av en och samma mall varje gång, då kraven för tjänsterna är olika så behöver även frågor anpassas, “men så klart, jag låter till exempel alltid kandidaten beskriva sig själv och vad som motiverar till att söka tjänsten, det finns ju en viss struktur i mitt sätt att hålla intervjuer”.

Digital referenstagning. Flera av deltagarna beskrev användandet av digital referenstagning och dess betydelse för en ökad objektivitet under rekryteringsprocessens gång. Dessa deltagare

ansåg att användandet av den digitala referensen gör stor skillnad för objektiviteten jämfört med en referenstagning via exempelvis telefon. Anledningen till detta, var enligt deltagarnas erfarenheter, att i ett telefonsamtal med en referens kan du höra speciella tonlägen som kan tolkas på olika sätt och därmed bidra till en annan uppfattning kring vad referensen egentligen tycker om kandidaten. I helhet så anser flera av deltagarna att den digitala referenstagningen verkligen främjar deras möjligheter till att kunna arbeta mer objektivt. IP10 berättar vidare att den digitala referenstagningen absolut bidrar till en ökad objektivitet även på deras arbetsplats eftersom det blir strukturerat och därmed bidrar till att risken minskar att det kommer fram information som inte är relevant. Även IP9 uttrycker att “den digitala referenstagningen är också ett bra mätinstrument för objektiviteten såklart”.

Svårigheter i rekryteringsprocessen

Analysen av materialet för att besvara studiens andra frågeställning om upplevda svårigheter under en rekryteringsprocess sett till förhållningssätt i relation till subjektiva och objektiva bedömningar identifierade fyra teman som presenteras nedan.

Att frånga den subjektiva upplevelsen. Att bilda sig en subjektiv uppfattning var något som alla deltagarna upplevde i mötet med nya kandidater och kommer sig helt naturligt men endast några av deltagarna ansåg att det var en svårighet att frånga upplevelsen. Att frånga den subjektiva upplevelsen till 100 procent är enligt många i princip helt omöjligt då det är svårt att komma ifrån att det är mänskligt att göra subjektiva bedömningar. IP10 berättar att den subjektiva upplevelsen kommer ofta omedvetet under exempelvis en telefonintervju och att det viktiga i det läget är att vara medveten kring sina fördomar. Något som påverkar den subjektiva upplevelsen är magkänslan och ett första intryck av en kandidat, även detta är svårt att frånga och upplevs som en svårighet i sin slutgiltiga bedömning av kandidaten. Flera av deltagarna var överens om att man inte ska låta magkänslan och det första intrycket påverka den slutliga bedömningen kring en kandidat men att den vid många tillfällen ofta letar sig fram ändå och att det är viktigt att ta hänsyn till eventuella omständigheter såsom nervositet. IP8 upplever att det första intrycket är något som inte påverkar och även kan ändras under exempelvis intervjutillfället, eftersom personens beteende kan grunda sig i nervositet och därmed försvinna i takt med att kandidaten växer och blir bekväm i situationen. Magkänslan i kombination med ett första intryck av en kandidat ansågs i vissa fall enligt IP6 kunna ligga till grund för att man gör en extra check. En av deltagarna beskriver att hen i sin profession inte har någon svårighet att frånga den subjektiva upplevelsen till viss del, “om jag håller mig till vad vi önskar arbetsmässigt och vilka uppgifter det är som skall utföras, jag håller mig till det som vi kom överens om när kravprofilen utformades, då finns det inte plats för subjektiva bedömningar”. IP3 anser att hen är förhållandevis objektivt genom de flesta rekryteringsprocesser men att om personen till exempel kommer för sent till intervjun kan hen börja fundera på om det är ett vanligt förekommande beteende hos personen, tanken landar i hur intresserad kandidaten verkligen är av att få tjänsten, det blir en dålig start och svårt att bortse ifrån.

Det kan ju vara personkemi som man har med en person under intervjun men då får man backa tillbaka och tänka att okej nu kanske jag tyckte om den här personen men är det relevant för tjänsten, visade den personen på de här personliga egenskaperna utifrån kravprofilen eller är det bara utifrån mitt eget tycke. (IP10)

Tidspress. Flera av deltagarna valde att nämna och berätta om tidsaspekten som en svårighet i rekryteringsprocessen, hur det kan påverka valet av kandidat då rädsla finns att processen

dragit ut på tiden och att man då riskerar att tappa eventuell toppkandidat. IP5 beskriver att det är en stressig process och bransch men att det är det som gör hans jobb så roligt, "Konkurrensen är stor inom rekrytering i den privata sektorn, vi arbetar på uppdrag och då gäller det att vara först men ändå leverera kvalitét i de kandidater som presenteras". Några av deltagarna beskriver att det i perioder är väldigt tidskrävande då flera tjänster skall tillsättas inför sommaren och att det är så "himla många kandidater" att hantera i ett första skede. Detta ses enligt IP10 som ett lyxproblem men samtidigt som en stor utmaning på grund av den stora mängden kandidater och tjänster som ska tillsättas. IP9 delar sina åsikter kring denna utmaning och lägger även till att det blir ytterligare en svårighet när enheterna, som kandidaterna ska ut till, önskar att de som fått tjänsterna gärna ska börja jobba lite redan i mars, april för att hinna bli varma i kläderna inför sommaren. Detta är en stor svårighet då många av kandidaterna som söker dessa tjänster ofta går i skolan och därmed söker tjänsten som ett extraarbete. Det blir då svårt för dessa kandidater att frigöra tid till att börja jobba redan på våren. Ytterligare en stor utmaning för de deltagarna som arbetar med så kallad volymrekrytering är att trots den stora mängden kandidater lyckas man i vissa perioder ändå inte få in tillräckligt många som passar för tjänsterna. IP4 innehar en chefsposition men har även rekryteringsansvar i sin tjänst, hen anser att det är en svårighet att ha tid för rekrytering då man behöver lägga andra saker åt sidan i en period. IP4 berättar att när de går ut med en tjänst så har de enormt många sökande, och att det tar tid att gå igenom vilka som ska kallas till intervju i ett första skede. "När man gått igenom hela processen med ett första, andra och ibland ett tredje intervjutillfälle så tar det inte slut där utan då behöver man representera företaget på ett värdigt sätt och meddela alla övriga sökande att de tyvärr inte fått tjänsten".

Oärlighet. Vissa av deltagarna upplever att oärlighet förekommer i intervjuer, att människor ofta vill framställa sig själva på ett lite missvisande sätt och att det i vissa fall försvårar valet av kandidat då beslut fattas på en felaktig grund. Vilket ganska snabbt visar sig när personen inte uppfyller kraven som ställs i verkligheten, då har rekryteringen byggt på oärlighet från kandidatens sida. IP1 betonar vikten av att all information som hämtats in, CV, personligt brev och eventuella referenser behöver överensstämma med varandra och att det samtidigt är viktigt att det överensstämmer med den egna bilden som hen har skapat sig av kandidaten. Likväl som det är viktigt att kandidaten är ärlig med sina kunskaper och erfarenheter så behöver även annonsen för arbete stämma överens med verkligheten, annars riskerar organisationen att få en medarbetare som inte trivs. IP1 tror att kandidater generellt försöker försköna sig och naturligtvis vill lyfta fram sina bästa sidor, vilket IP1 i sig inte anser är så himla fel men att det då behöver ske inom rimliga gränser. IP6 berättar om svårigheten kring att få ett superbra intryck av en kandidat under en jättebra intervju med bra underlag men sen att exempelvis kandidatens referenser inte alls är bra. IP6 uppmärksammar då vikten av att inte förhastiga sig och tänka att det är kandidaten som är problemet utan att det mycket väl kan vara att referensen tyvärr är oärlig i sin bedömning av kandidaten. Deltagarnas uppfattningar går isär då en av deltagarna anser att oärlighet är ett störningsmoment men att man lär sig läsa det som är oärligt, och att hen ganska snabbt märker om det är någon som inte är ärlig under sin intervju. En annan deltagare anser att det är något man behöver se upp extra med och att det alltid är svårt att göra bedömningen om en person är ärlig eller inte. IP3 säger att "folk i allmänhet har en tendens att överdriva och spä på sina positiva sidor och sedan dämpa de sidor man har som är svagheter istället för att kunna vara transparenta och vilja arbeta med de sidor som är svagheter".

Språkutmaning. En av svårigheterna som vissa av deltagarna upplever i rekryteringsprocessen är att det finns en relativt stor språkutmaning hos vissa av kandidaterna som söker en tjänst. Deltagarna berättar att om språket är bristfälligt kan det vara svårt att göra en rättvis och objektiv bedömning av kandidaten. Det blir svårt att veta om språket är en

avgörande del som kommer att påverka hur kandidaten kommer att fungera ute i verksamheten. Om kandidaten har svårt för att beskriva sig själv eller sina åsikter och även visar en svårighet kring att förstå och svara på frågorna som ställs i en intervju så anser IP8 att det kan vara ett tecken på att kandidaten kan få det svårt att fungera ute i verksamheten. IP8 betonar då vikten av att vända sig tillbaka lite mer och titta på kravprofilen, men att det verkligen är en utmaning att avgöra om det är tillräckligt eller om språket är en för stor utmaning för kandidaten. Även IP7 berättar sina tankar kring att språket ibland kan vara en svårighet och utmaning. IP7 påpekar att vid de tillfällen då hen hamnar i ett läge där språket är en brist men att kandidaten uppfyller resterande krav så brukar den digitala referenstagningen vara ett hjälpmedel eftersom hen anser att om referensen inte nämnt något kring att språket är ett hinder så kan hen förlita sig på att det har fungerat i ett visst sammanhang och då våga ge den här kandidaten samma chans i det nya sammanhanget. IP7 berättar vidare att förhoppningarna kring att kandidaten ska lyckas i det nya sammanhanget alltid finns där men säger också att ”det kan vara så att det är olika beroende på var man hamnar, på ett ställe kan det fungera superbra medan på ett annat ställe fungerar det inte alls”.

Diskussion

Resultaten utvisade tre teman för studiens första frågeställning om hur rekryterare arbetar för att förhålla sig objektiva, kravprofilen- grunden till det objektiva, den standardiserade intervjumallen och digital referenstagning. Fyra teman identifierades för studiens andra frågeställning kring svårigheter i rekryteringsprocessen sett till förhållningssätt i relation till subjektiva och objektiva bedömningar, att frånga den subjektiva upplevelsen, tidspress, oärlighet och språkutmaning.

Studien syftade till att undersöka hur rekryterare arbetar under rekryteringsprocessen för att förhålla sig så objektiva som möjligt samt vilka svårigheter som upplevs i relation till subjektiva och objektiva bedömningar. När det gäller studiens första frågeställning om att främja objektiviteten så framkom det tydligt att de mallar som var framtagna gjordes med syftet att säkerställa processen och på bästa sätt utföra objektiva rekryteringar. Kravprofilen, den standardiserade intervjumallen och den digitala referenstagning var övervägande de tre verktyg som majoriteten av deltagarna använde sig av i genomförandet av rekryteringsprocessen.

När deltagarna i denna studie berättar om hur de främjar objektiviteten blev det tydligt att samtliga använder sig av en *kravprofil*, vilket enligt Lindelöw Danielsson (2003) är en fördel i arbetet med rekrytering som ett första steg. Det som skiljer deltagarna åt är tillvägagångssättet i hur man konstruerar en kravprofil, då vissa har haft tillgång till en grundmall i sitt arbete och sedan har nytillkommen personal efterhand getts möjlighet att revidera mallen efter uppkomna behov. Medan några av deltagarna själva har tagit fram kravprofilen utifrån aktuella behov inom organisationen. Lindelöw Danielsson (2003) forskning visar att för att möjliggöra att anta en objektiv utgångspunkt i sin bedömning behöver kravprofil utformas i sju områden. Samtliga deltagare använder sig av en kravprofil och har säkerställt tidigare erfarenheter och utbildningskrav. I berättelserna går att utläsa att endast hälften av deltagarna följer det som Lindelöw Danielssons (2003) forskning visar ytterligare med kunskapskrav, färdighetskrav och personlighets krav, utvecklingspotential och anpassningsförmåga och även medicinska och andra krav såsom attitydfrågor. Detta görs genom att kravprofilen innehåller resterande fem områden och att de säkerställer i sin intervju och ifrågasätter om och hur dessa krav uppfylls. Kandidaten kan till exempel få berätta om en uppkommen situation där de behövde anpassa sitt tankesätt, förhållningssätt och hur de hanterade det, detta görs utifrån en viss personlig egenskap som rekryteraren vill veta mer kring. Utifrån kandidatens svar så får rekryteraren en indikation på de personliga egenskaperna som kandidaten besitter.

Den standardiserade intervjumallen utgjorde ett tema och där gick berättelserna isär, samtliga deltagare nämner intervjumallen som ett bra verktyg i processen men det framgår att den används på olika sätt. Flera av deltagarna var väldigt tydliga med att de ställde de frågor som fanns och vikt lades vid att ställa frågorna till samtliga kandidater på ett likartat sätt för att uppnå en rättvis och objektiv bedömning. Detta är något som även Lindelöw Danielsson (2003) anser som en viktig aspekt att ta hänsyn till för att som rekryterare lyckas vara objektiva och konsekventa i sitt sätt att arbeta. Detta går även i linje med vad Kwok et al. (2011) påvisar i sin studie kring att standardiserade intervjumallar är en teknik som används för att möjliggöra objektivitet. Några av deltagarna hade tillgång till en mall men såg den mer som ett stöd under intervjun för att följa någon form av röd tråd, men att kandidatens svar får utgöra riktningen på intervjun.

Det tredje tema som identifierades var *digital referenstagning*. Verket beskrivs som en viktig del i objektiv bedömning då möjlighet gavs att ta del av referenser utan att få tillgång till tonfall, pauser eller enskild persons åsikter. Digital referenstagning ger även referenspersonen möjlighet och tid för reflektion och att noga kunna överväga vad som är relevant att delge. Däremot så skulle den digitala referenstagningen kunna ses som en nackdel jämfört med en "vanlig" referenstagning som exempelvis sker fysiskt eller i telefon. Detta skulle kunna ses som en nackdel just eftersom man går miste om referenspersonens tonläge och även kroppsspråk som vid en referenstagning kan vara till hjälp för att få en helhetsbild av kandidaten.

För den andra frågeställningen om svårigheter som upplevs i relation till subjektiva och objektiva bedömningar identifierades fyra teman. Det framkom att samtliga deltagare ansåg att det var omöjligt att till 100 procent *frånga den subjektiva upplevelsen* då människor påverkas omedvetet av det de möter. En del av den subjektiva upplevelsen är det första intrycket kring en människa och det kommer att inverka på bedömningen. Flera av deltagarna ansåg att det första intrycket inte bör påverka den slutliga bedömningen men kunde även erkänna svårigheten kring det och ifrågasätta om det är möjligt. Deltagarnas tankar stöds av Fellingner (2002) kring det första intrycket, då Fellingner anser att ett första intryck kan tillskriva egenskaper och kunskaper hos kandidaten baserat på rekryterarens tidigare erfarenheter. Det utgörs inte nödvändigtvis varken av en positiv eller negativ karaktär men kan ses som ett problem då det inte blir en korrekt bild av kandidaten.

Ett andra tema handlar om *tidspress*. Flera av deltagarna anser att rekrytering är en tidskrävande process och att det finns en stress i arbetet där rekrytering ibland behöver ske snabbt. Tidspress är en negativ del i rekryteringsprocessen då det inte finns tillräckligt med tid för självreflektion, vilket sin tur kan sänka medvetenheten och därmed leda till en minskad objektivitet. I deltagarnas utsagor framkommer vikten av att ha tid till att reflektera och analysera de svar som getts, allt för att undvika att gå på första intrycket som nämns ovan.

Oärlighet utgör ett tredje tema och baseras på huruvida det är en svårighet att göra bedömningar om en person är ärlig eller inte, enskild deltagare nämner intuition som ett hjälpmedel för att avgöra om en person talar sanning eller inte. Intuition tolkas som förmågan att läsa av människor enligt Sadler-Smith och Shefy (2004). En av deltagarna anser att intuitionen är något man behöver se upp med då det finns stora svårigheter med att göra de bedömningarna. Detta går i linje med Miles och Sadler-Smith (2014) som belyser att det finns risker med att lyssna på sin intuition eftersom alla kandidater ska erhålla en rättvis och objektiv bedömning. Även Bergholm et al. (2020) bekräftar ovanstående och berättar att intuitionen med stereotypa antaganden och fördomar kan leda till att den subjektiva upplevelsen får ta för stor plats och därmed kan skada den objektiva bedömningen.

Som ett fjärde tema identifierades *språksvårigheter*, vilket representerades av flertal deltagare. Det som framkom i berättelserna var att det blev en svårighet att göra en objektiv bedömning när det finns en osäkerhet gällande om brister i intervjun beror på bristande

språkförståelse och att bedömningen av kompetens blir svårare, liksom hur språksvårigheter eventuellt kan komma att påverka verksamheten negativt. Genom att i kravprofilen ange språkkrav som ett kriterium kan situationen till viss del undvikas, eftersom det då blir en mer objektiv bedömning av kandidaten. Då uppfyller kandidaten de krav som finns framtagna för den aktuella tjänsten. Författarna tänker att även den digitala referenstagningen kan bidra till ytterligare objektivitet i frågan.

Under intervjutillfällena fick deltagarna berätta om vilka svårigheter de upplever i samband med rekryteringsprocessen. Det går inte att frånga att trots alla bedömningsinstrument för att främja objektiviteten finns utrymme för subjektiva bedömningar. Schmidt och Hunter (2004) belyser begåvnings- och intelligenstester som de bästa redskapen för att lyckas genomföra rekryteringar och få en rättvis bedömning av kandidaterna. Sammantaget utifrån de berättelser som getts så är det ingen som nämner dessa tester i sina utsagor. Några av deltagarna känner till dessa tester men använder sig inte av dem i sina rekryteringar. Det finns även en del forskning som visar att rekryterare i de flesta fall anser sig själva klara av att rekrytera bästa möjliga sökande på egen hand och därmed inte behöver ta hjälp utav olika beslutsfattningsredskap (Lodato et al., 2011). Detta får författarna att reflektera över i vilka sammanhang dessa tester kan vara användbara och fylla en funktion. Författarna kommer fram till att användandet av detta redskap kan påverkas av vad det är för typ av tjänst som skall tillsättas och vilka förmågor som efterfrågas. Vidare diskuteras dessa beslutsfattningsredskap i relation till tidsaspekt, då upplevelsen hos flera deltagare var att det fanns en tidspress och att redskapen kräver ytterligare tid. Ytterligare ett verktyg som enligt forskning kan användas för att möjliggöra objektiva bedömningar men som ingen av deltagarna i studien tar upp är att använda sig av anonymitet. O'Meara et al. (2020) menar att anonymiteten kan användas som ett verktyg för att undvika att bli påverkad av olika subjektiva faktorer som exempelvis kön, ålder eller ursprung och att detta verktyg även skulle kunna användas för att undvika att förstärka den homogenitet som finns inom organisationen. Flera av deltagarna arbetar med att rekrytera kandidater till andra verksamheter där det är av stor vikt att den sökande uppfyller speciella krav som verksamheterna efterfrågar. Vilket innebär exempelvis att man uppfyllt en viss ålder och att språket inte är en allt för stor brist. Dessa speciella krav är viktiga i verksamheterna eftersom arbetet innebär att man arbetar med barn och unga. Utifrån detta är det enkelt att förstå att anonymitet inte är ett passande verktyg för att möjliggöra att rekrytera rätt kandidater i dessa sammanhang.

Ett verktyg som framkommit i intervjuerna är den digitala referenstagningen, hälften av deltagarna använde sig kontinuerligt av verktyget för att främja objektiviteten i deras processer. När författarna påbörjade litteratursökningen kring verktyg för att främja objektivitet var den digitala referenstagningen inget som framkom och heller inget som författarna hade kännedom kring. Deltagarna som använder sig av den digitala referenstagningen upplever detta verktyg som väldigt positivt och ett steg i rätt riktning mot en större objektivitet i rekryteringsprocessen, även författarna fick en positiv bild av verktyget.

Svagheter och styrkor

Studien syftade till att undersöka hur rekryterare arbetar under rekryteringsprocessen för att förhålla sig så objektiva som möjligt samt vilka svårigheter som upplevs i relation till subjektiva och objektiva bedömningar. Ett målinriktat urval användes, för att nå deltagare verksamma som rekryterare. Urvalet bestod dock av en heterogen grupp med olika bakgrund då utbildningsnivåerna skilde sig mellan deltagarna, samt att deltagarna rekryterade personal i olika branscher där hälften var vinstdrivande företag och hälften var kommunal verksamhet. Ett

heterogent urval ger också möjligheter till en större variation i upplevelser och erfarenheter (Bryman 2018).

För att säkerställa att intervjuerna skulle genomföras ostört samt hålla en hög kvalitet eftersträvades att intervjuerna skulle hållas på plats, men intervjupersonerna fick själva bestämma om de ville ha intervjun digitalt eller på plats vilket ledde till att åtta intervjuer genomfördes på plats och två digitalt. En svårighet med att genomföra intervjuer digitalt är att man kan gå miste om personlig interaktion såsom exempelvis känslan av närvaro, trygghet eller intervjudeltagarnas kroppsspråk. Med syfte att skapa förutsättningar för ett öppet samtal med så uttömmande svar som möjligt lyssnade vi aktivt, visade intresse för vad deltagarna sa, samt validerade berättelserna. Med hjälp av deltagarvalidering, det vill säga att deltagarna gavs möjlighet att bekräfta intervjuarens tolkningar, bedöms intervjumaterialets validitet bli stärkt (Kvale & Brinkmann, 2014).

En styrka vid utförandet av intervjuguiden, där det utgicks från studiens frågeställningar var att intervjufrågorna konstruerades med ett vardagligt språk i syfte att underlätta för deltagarna att besvara frågorna. Ett fokus fanns på att ställa öppna frågor med syfte att få så uppriktiga svar som möjligt, då risk finns för en viss social önskvärdhet i arbetssätt där rekryterare förväntas vara objektiva. Att använda sig av öppna frågor i en intervjuguide är enligt Kvale och Brinkmann (2014) ett sätt att möjliggöra en objektiv intervjuguide fri från bias. En svaghet i intervjuguiden var att delar av frågorna som ställdes delvis var riktade emot det som finns att finna i tidigare forskning från Lindelöw Danielsson (2003), gällande de olika metoder som finns att tillgå så som kravspecifikation och standardiserad intervjumall. De olika metoderna nämndes under intervjutillfället i samspråk med deltagaren och skulle kunna ha påverkat och riktat deras svar. På grund av begränsat med tid för datainsamling genomfördes intervjuerna uppdelat där det genomfördes fem intervjuer på varsitt håll. En fördel med att genomföra intervjuer enskilt var att tillfället upplevdes vara bekvämt som avslappnat för deltagaren, då det endast fanns en intervjuperson att förhålla sig till. Det fanns en viss nackdel med att båda inte deltog vid varje intervju då närvaro också ger en bättre inblick och förståelse av materialet. Detta kompensades delvis med att båda lyssnade och läste igenom alla intervjuerna noggrant flera gånger och fick då en god kännedom om samtliga intervjuer, vilket bidrog till en kommunikativ validitet som enligt Kvale och Brinkmann (2014) är betydelsefull för studien.

En styrka var att utsagorna granskades enskilt och i kritisk dialog oss emellan vilket bidrog till att stärka validiteten i studien. Eftersom studien har två frågeställningar genomfördes tematiseringsprocessen i två separata omgångar vilket möjliggjorde att finna en större mättnad i materialet och kunna se vilket material som svarade på vilken frågeställning. Efter denna granskning kring materialet ansåg författarna att de fått tillräckligt med underlag för att presentera ett resultat med olika teman och utifrån detta anser även författarna att intervjuguiden och intervjuerna har fungerat fördelaktigt och därmed bidragit till att materialet har besvarat studiens syfte och frågeställningar, trots sina svagheter. Analysen kompletterades med relevanta deltagarcitat med syfte att stärka innehållet och ge en kompletterande bild av deltagarnas utsagor, vilket kan ses som en styrka.

Det är problematiskt att argumentera för en generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2014) av studiens resultat, då den externa validiteten i denna studie är förhållandevis låg med tanke på urvalets storlek, hade däremot urvalet varit större hade det lett till mer material och skulle kunna möjliggöra generalisering till liknande branscher (Kvale & Brinkmann, 2014). Studien omfattade endast 10 deltagare från olika verksamheter. Om fler deltagare från kommunala verksamheter och privata aktörer och med olika utbildningsbakgrund hade deltagit hade troligtvis materialet inkluderat fler beskrivningar och eventuellt hade en jämförelse kunna genomförts mellan de olika aktörerna och jämförelser mellan rekryterare med olika utbildningsbakgrund, vilket författarna anser hade varit intressant. Att öka intervjuresultaten och studiens reliabilitet är enligt Kvale och Brinkmann (2014) önskvärt för att motverka

godtycklig subjektivitet, men att en bör vara försiktig och inte lägga för stark tonvikt på reliabiliteten då det kan motverka resultatens variationsrikedom och kreativitet (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom att ha delvis ledande frågor i intervjuguiden och därmed föra samtalet i en och samma riktning genom samtliga intervjuer skulle studiens reliabilitet eventuellt kunna ökas ytterligare. Författarna syftar här på en specifik fråga gällandes svårigheter i rekryteringsprocessen, svaren som togs del av var av olika karaktär och gick i olika riktningar. Tanken med frågan var att ta del av vad som blev en svårighet i hanteringen av den subjektiva upplevelsen.

Slutsatser

Sammanfattningsvis har studien visat hur deltagarna arbetar kring objektivitet och medvetenhet i rekryteringsprocesser, men att några av deltagarna går medvetna bort från objektiviteten, trots att evidens vilar i det objektiva förhållningssättet. För vidare forskning hade det varit intressant att deltagarna fördelas med lika många kvinnor som män för att kunna se eventuella skillnader kring den subjektiva upplevelsen och hur de slutgiltiga besluten grundas. Utifrån deltagarnas beskrivningar av rekryteringsprocessen är det många delar som de behöver förhålla sig till under processens gång med målet att rekrytera rätt kandidater. Avslutningsvis visar studiens resultat att den största svårigheten ligger i att frångå den subjektiva upplevelsen där samtliga deltagare upplever detta. Utifrån några av deltagarnas utsagor berättas det även att det krävs en medvetenhet för att kunna frångå den subjektiva upplevelsen och hitta tillbaka till grunderna i det objektiva.

Referenser

- Arthur, D. (2006). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*, (4th ed.). American Management Association.
- Behrenz, L. (2001). Who gets the job and why? An explorative study of employers' recruitment behavior. *Journal of Applied Economics*, 4 (2), 255-278. <https://doi.org/10.1080/15140326.2001.12040565>
- Bergbom, B., Toivanen, M., & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020- Fokuksessa Rekrytointikäytännöt ja Monikulttuurisuus. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Boudreau, J. W., & Rynes, S. L. (1985). Role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 354-366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.354>
- Braun, V., & Clarke V. 2008. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl). Liber.
- Börnfelt, P.O. (2009). *Arbetsorganisation i praktiken. En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. SNS.
- Fellinger, Å. (2002). *Intervjuteknik vid urval: handbok i hur man genomför strukturerade anställningsintervjuer*. Studentlitteratur.
- Giberson, T.R., Resick, C.J., & Dicks, M.W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 1002-1010. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1002>
- Greenwald, A.G., Banaji, M.R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self- Esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102 (1), 4-27. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>

- Griepentrog, B. K., Harold, C. M., Holtz, B. C., Klimoski, R. J., & Marsh, S. M. (2012). Integrating social identity and the theory of planned behavior: Predicting withdrawal from an organizational recruitment process. *Personnel psychology*, 65(4), 723-753. <https://doi.org/10.1111/peps.12000>
- Hardy, J., Tey, K-S., Wilson, C-L., Martell, R., Olstad, A., & Uhlmann, E-L. (2021). Bias in context: Small biases in hiring evaluations have big consequences. *Journal of Management*, 48 (3), 1-36. <https://doi.org/10.1177/0149206320982654>
- Heraty, N., & Morley, M. J. (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17 (9), 662-685. <https://doi.org/10.1108/02621719810244490>
- Kant, I. (2004). *Kritik av det rena förnuftet*. Thales.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Kwok, L., Adams, C-R., & Price, M.-A. (2011). Factors influencing hospitality recruiters' hiring decisions in college recruitment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (4). 372-399. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588571>
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Natur och kultur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Natur och kultur.
- Lodato, M.A., Highhouse, S., & Brooks, M.E. (2011). Predicting professional preferences for intuition- based hiring. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5), 352-365. <https://doi.org/10.1108/02683941111138985>
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always fell I need to listen to my gut": The role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43 (4), 606-627. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0065>
- Mlekov, K., & Widell, G. (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* (2.uppl.) Studentlitteratur.
- O'Meara, K., Culpepper, D., & Templeton, L. (2020). Nudging toward diversity: Applying behavioral design to faculty hiring. *Review of educational research*, 90 (3), 311-348. <https://doi.org/10.3102/0034654320914742>
- Riabacke, A. (2007). Development of elicitation methods of managerial decision support (avhandling för doktorsexamen, Mittuniversitetet, Sundsvall, 2005).
- Rozario, S.-D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An Empirical Study. *Challenges*, 10(2), p.35. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34 (2), 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- Sadler-Smith, E., & Sheffy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and apply "Gut Feel" in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18 (4), 76-91. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.15268692>
- Schmidt, F.L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (1), 162-173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.162>
- Sinclair, S., & Agerström, J. (2020). Does expertise and thinking mode matter for accuracy in judgements of job applicants' cognitive ability? *Scandinavian Journal of Psychology*, 61 (4), 484-493. <https://doi.org/10.1111/sjop.12638>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases: *Science*, 185 (4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningsed*. Vetenskapsrådet.

Abstract

Basic prerequisites for companies and organizations to be able to run a functioning business are that there are personnel with the right skills, which is met with a well-executed recruitment. The study had the following two questions: How do recruiters work during the recruitment process to be as objective as possible? What difficulties are there during a recruitment process in terms of approach in relation to subjective and objective assessments? 10 semi-structured interviews were conducted with participants who hold a position with recruitment responsibility. The interviews were thematized where seven central themes were identified: The requirements profile - the basis for the objective, standardized interview template, digital reference taking, moving away from the subjective experience, time pressure, dishonesty and language challenge. The results showed, among other things, that the participants experience several difficulties in the recruitment process, the subjective experience was mentioned as a difficulty by many of the participants. Previous research shows that the requirements profile is a great source of objectivity, the requirements profile was also something that our participants considered to be the basis and an aid to the objective approach.

Keywords: Recruitment process, objective approach, subjective approach, difficulties in the recruitment process, requirement profile

