

Personlighetsbedömning och objektivitet

En kvalitativ studie av rekrytering i
bemanningsbranschen

KURS: Examensarbete i psykologi, 15 hp

FÖRFATTARE: Mattias Markenstrand, Sofia Strand

EXAMINATOR: Roland S. Persson

TERMIN: VT16

SAMMANFATTNING

Mattias Markenstrand, Sofia Strand
Personlighetsbedömning och objektivitet
En kvalitativ studie av rekrytering i bemanningsbranschen

Antal sidor: 32

Syftet med denna studie var att undersöka hur rekryterare i bemanningsbranschen bedömer kandidaters personliga egenskaper samt hur de resonerar om personlighetsbedömning och objektivitet. Materialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer med åtta rekryterare från sju olika bemanningsföretag i tre svenska städer. Datan analyserades genom en empiristyrd tematisk analys utifrån kategorier och tematiska enheter för att kartlägga resonemang. Resultatet visade att deltagarna lade stor vikt vid kandidaters personliga egenskaper vid rekrytering. Egenskaperna bedömdes främst på kandidatens förmåga att kommunicera dessa skriftligt och verbalt, samt på kandidatens uppträdande. Deltagarna var av uppfattningen att det troligtvis inte går att uppnå fullständig objektivitet vid personlighetsbedömning, men att det är viktigt att sträva mot det i den mån det går. Deras förhållningssätt mot objektivitet i praxis varierade.

Sökord: Rekrytering, Bemanningsbranschen, Personlighetsbedömning, Objektivitet, Tematisk Analys

Innehållsförteckning

Introduktion	1
Inledning.....	1
Tidigare forskning	2
Personlighet och rekrytering.....	2
Personlighetsbedömning	4
Personlighetsbedömningens problematik	5
Bemanningsföretag	5
Syfte	6
Metod	6
Metodval.....	6
Undersökingsdeltagare	7
Konstruktion av instrument	7
Forskningskvalitet	8
Äkthet	8
Trovärdighet.....	9
Etiska hänsynstaganden.....	9
Empiristyrd Tematisk Analys.....	10
Resultat	11
Rekryteringsprocess	12
Bedömning	16
Objektivitet.....	21
Diskussion	22
Rekryteringsprocess	23
Bedömning	25
Objektivitet.....	28
Studiens begränsningar.....	30
Framtida forskning	31
Tillkännagivanden	32
Referenser	33

Bilaga 1 Intervjuguide

Bilaga 2 Sekretesskontrakt

Introduktion

Inledning

För de flesta verksamheter är personalen den främsta resursen, samtidigt som det många gånger även kan vara den största kostnaden. Enligt en undersökning gjord år 2005 anser svenska chefer att felrekryteringar har lett till att 32 % av deras medarbetare inte uppnår kompetenskraven, vilket i sin tur ledde till att svenska företag förlorade totalt 13,46 miljarder kronor (Lindelöw, 2008). Att misslyckas med rekrytering av personal är något av det mest kostsamma och slitsamma en organisation kan bli utsatt för, då rätt kompetens är en förutsättning för en organisations utveckling och överlevnad på marknaden. Att rekrytera rätt är även av stor vikt på individnivå, då felrekryteringar kan bidra till att individer vantrivs på sin arbetsplats, vilket i längden kan vara skadligt för individens hälsa (Angelöw, 2002; Bolander, 1999; Lindelöw, 2008).

Historiskt sett ansågs individers personliga egenskaper inte vara korrelerade med arbetsprestation, men idag har det visat sig att en arbetssökandes personlighet har stor betydelse vid rekrytering (Bolander, 1999; Danilov & Hellgren, 2010; Hogan, 2004; Lindelöw, 2008). Enligt rekryteringsenkäten gjord av Svenskt Näringsliv (2012) behövs en bra matchning mellan arbete och anställd för företagets hållbarhet och utveckling på arbetsmarknaden, där "fel" personlighetsdrag nämns som en faktor till felrekrytering. Generellt ökar anställningsbarheten med en eftergymnasial utbildning, men då antalet individer med vidareutbildning ökar fyller allt fler arbetssökande de formella kraven vid en rekrytering, varav de personliga egenskaperna blir av större vikt. För många tjänster finns inte heller behov av särskild formell kompetens, då ges stor betydelse åt de personliga egenskaperna, som inte mäts i betyg eller diplom (Bolander, 1999; Svenskt

Näringsliv, 2012). Även Lindelöw (2008) bekräftar vikten av arbetssökandes personlighet vid rekrytering, då det kan förutse vad en person gör och hur hen gör det. Danilov och Hellgren (2010) betonar ett nytt synsätt vad gäller rekrytering, där fokus har förflyttats från rätt person på rätt jobb till rätt person i rätt organisation. Detta innebär att fokus har förflyttats från de tekniska färdigheterna i att utföra en arbetsuppgift, till att även ha en relation till organisationen, gruppen och chefen, vilket kan förutsätta vissa personlighetsdrag.

Det råder däremot delade meningar om hur personliga egenskaper skall bedömas vid rekrytering, då det riktas kritik mot såväl bedömningar grundade på mätinstrument som mot bedömningar grundade på rekryterares intuition och magkänsla (Campion, Dipboye, Hollenbeck, Morgeson & Murphy, 2007; Danilov & Hellgren, 2010; Highhouse, 2008; Lindelöw, 2008; Riabacke, 2007). Många företag lägger mycket tid och pengar på rekrytering för att hitta rätt person och många undersökningar tyder på att individers personliga egenskaper är av stor vikt vid rekrytering, men trots det finns det inte några "säkra" metoder för personlighetsbedömning. På grund av personlighetens vikt och de delade meningarna gällande personlighetsbedömning anser författarna detta vara ett komplext ämne och intresset väcktes för att undersöka hur rekryterare i bemanningsbranschen bedömer kandidaters personliga egenskaper samt hur de resonerar om personlighetsbedömning och objektivitet. På grund av den nämnda komplexiteten i ämnet anser författarna detta ämne vara viktigt att belysa, då att rekrytera rätt är av vikt för såväl individ som organisation.

Tidigare forskning

Personlighet och rekrytering. Personlighet är ett begrepp med många definitioner och forskare är oense om mycket inom begreppet (Furnham, 2006; Kaufmann & Kaufmann, 2010; Lindelöw, 2008). Vissa anser exempelvis att personlighetsdrag

grundläggs i tidig ålder och sedan följer oss med tiden, medan andra är av uppfattningen att personligheten är något som förändras och utvecklas genom livets skeden (Lindelöw, 2008). Denna uppsats följer den av Lindelöw (2008) angivna definition av personlighet, nämligen att det är en komplex kombination av det förflutna, nutid och den förväntade framtiden. Det är ett mönster av beteenden, tankar och känslor, som har en viss stabilitet över tid och som avgör hur individer anpassar sig till omgivningen. Med personlighetsdrag menas specifika egenskaper i en individs personlighet.

Bedömningskriterierna vid rekrytering kan se olika ut, beroende på hur den aktuella tjänsten är utformad och vad arbetsgivaren föredrar, men färdigheter som ofta spelar roll vid beslut är formell utbildning och arbetserfarenhet. Det har dock visat sig att dessa faktorer inte nödvändigtvis korrelerar med framtida arbetsprestation, då även andra färdigheter spelar in, exempelvis kandidaters personliga egenskaper, vilka vanligtvis innebär en mer subjektiv bedömning än formell kompetens (Lindelöw, 2008). En av flera egenskaper som ofta värdesätts hos medarbetare är den kommunikativa förmågan, då en god kommunikation är en förutsättning för att utveckla en hälsosam arbetsplats. Vid en rekryteringssituation har det även visat sig att kandidater som uppvisar extroverta och samvetsgranna personlighetsdrag har blivit mer omtyckta av rekryterare och ofta blivit rekommenderade för tjänster (Angelöw, 2002; Roberts, Kuncel, Shiner, Caspi & Goldberg, 2007). Då flera rekryterare kan uppfatta samma kandidat på olika sätt krävs att organisationen är enig om de behov som finns för den lediga tjänsten och gemensamt definierar kunskaps- och personlighetskrav. Detta kan göras genom välarbetade behovsanalyser som är ett viktigt stöd för samtliga inblandade parter vid rekrytering. Dels tydliggör analysen internt för organisationen vad som eftersöks, dels är den ett underlag för den arbetssökande som får en realistisk uppfattning om tjänsten. Många verksamheters rekryteringar brister vid framtagandet av behovsanalysen, vanligtvis på

grund av tidsbrist eller att det saknas metoder och verktyg för framställandet. Bristande behovsanalyser och kravspecifikationer kan leda till svårigheter vid bedömning då det inte finns något konkret att grunda beslut på och kandidaters personliga egenskaper blir därmed mer fria för en subjektiv tolkning. Ytterligare hjälpmedel för beslut är bedömningsmatriser, där de slutsatser som dragits om kandidaten sammanfattas överskådligt. Med hjälp av dessa matriser kan kandidater lätt jämföras med varandra (Lindelöw, 2008).

Personlighetsbedömning. Människor förenklar, kategoriserar och skapar förklaringsmodeller till sin omvärld för att lättare förstå den vilket gör att olika arbetsgivare kan uppfatta samma kandidat på olika sätt. Förklaringsmodellerna och kategoriseringarna kan alltså vara bristande, då de inte alltid stämmer överens med verkligheten, vilket ibland kan vara svårt att upptäcka och erkänna för sig själv. Ett vanligt misstag vid rekrytering är att på grund av en positiv eller negativ uppfattning av en kandidat, tillskriva den andra positiva eller negativa egenskaper som nödvändigtvis inte stämmer, detta kallas *halo & horneffekten*. Att okritiskt grunda beslut på sina förklaringsmodeller kan därför leda till subjektiva missbedömningar av individer, vilket kan bli förödande för organisationer, då en kandidat eventuellt inte lever upp till rekryterarens förväntningar (Anderson, 2010; Bolander, 1999; Lindelöw, 2008; Lindelöw, 2014; Nisbett & Wilson, 1977; Teichler, 2009).

En vanlig bedömningsmetod för att undvika subjektivitet i en rekryteringsprocess är personlighetstester. Dessa kan bland annat användas när arbetsgivaren vill veta om kandidaten uppfyller vissa specifika kriterier som är av vikt för tjänsten (Highhouse, 2008). Det utbredda användandet av personlighetstester vid rekrytering indikerar att en positiv attityd och tillförlitlighet finns till testerna och dess resultat (Bolander, 1999; Goffin & Rothstein, 2006). Många forskare kritiserar dock testerna starkt för att uppnå en

låg validitet och reliabilitet, och för att modifiering av svaren vid ett självbedömande personlighetstest inte går att undvika (Campion et. al, 2007). Även Hezlett och Kuncel (2010) anser kandidaters personlighet vara av stor vikt för framgång vid rekrytering, men instämmer i att de mätinstrument som existerar inte uppnår tillräcklig validitet och att det kan vara en möjlig anledning till att även många rekryterare väljer att förkasta dessa instrument.

Personlighetsbedömningens problematik. Personlighetsforskningen har fått möta kritik för att vara problematisk, då den består av många teorier härstammade ur olika traditioner och för att synen på personlighet även varierar kulturellt emellan (Furnham, 2004; Furnham, 2006). Trots att många undersökningar bekräftar att individers personlighetsdrag är viktig för att avgöra vad och hur en individ presterar i arbetsrelaterade situationer, finns motsättningar till detta. Enligt Furnham (2006) finns flera anledningar som motbevisar att en individs personlighet skulle vara en tillförlitlig prediktor för framtida arbetsprestation. Furnham menar exempelvis att yttre faktorer signifikant kan påverka en individs beteende på arbetsplatsen, såsom okända restriktioner inom arbetet, arbetskulturella normer eller förändringar på arbetsmarknaden. Då även dessa faktorer kan påverka en individs agerande, blir personligheten mindre viktig (Furnham, 2004; Furnham, 2006).

Enligt psykodynamisk teori är individers personlighetsdrag föränderliga och flexibla över tid och kan anpassas till situationer om det så krävs (Hogan, Hogan & Roberts, 1996; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Då egenskaper kan komma att förändras eller utvecklas, kan personlighetsbedömning anses vara ett bristande moment för att förutse framtida arbetsprestation (Furnham, Jackson & Miller, 1999).

Bemanningsföretag. Ett bemanningsföretag förser verksamheter med personal genom att matcha tillgång och efterfrågan på arbetskraft. Bemanningsföretaget agerar

förmedlare mellan de kundföretag som önskar hyra arbetskraft samt de uthyrda konsulterna, för vilka bemanningsföretaget även är arbetsgivare. De arbetar alltså för att tillgodose såväl de anställda konsulternas som kundernas behov. De bemanningsansvariga cheferna har direkt personalansvar för uthyrda konsulter, vilket kan komma att medföra komplexitet då de saknar reellt inflytande över konsulternas dagliga arbete (Olofsdotter, 2008).

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur rekryterare i bemanningsbranschen bedömer arbetssökandes personliga egenskaper, samt hur de resonerar om personlighetsbedömning och objektivitet.

Metod

I detta avsnitt redovisas undersökningens tillvägagångssätt. Nedan finns information om metodval, undersökningsdeltagare, konstruktion av instrument, tillvägagångssätt, etiska hänsynstaganden, forskningskvalitet samt empiristyrd tematisk analys.

Metodval

Studien utfördes kvalitativt då den kvalitativa forskningsmetoden lägger stor vikt vid ord och förståelse och därmed skapas det en djupare förståelse för människors attityder och idéer som vägleder dem i sina handlingar, formuleringar och beslutsfattande (Bryman, 2011), vilket överensstämde med denna studies syfte. Då studien ämnade att undersöka resonemang och förhållningssätt, ansågs semistrukturerade intervjuer vara den mest lämpliga metoden till att samla data. En semistrukturerad intervju utgår från en lista med specifika områden att beröra, men ger ändå utrymme för deltagaren att resonera fritt (Bryman, 2011).

En intervjuguide skapades och det genomfördes åtta intervjuer med rekryterare inom bemanningsbranschen. Intervjuerna gjordes med öppna frågor och följdfrågor inom ett förbestämt ramverk (se bilaga 1). Intervjuerna spelades in och transkriberades, och genom en empiristyrd tematisk analys gavs en inblick i hur deltagarna bedömde kandidaters personliga egenskaper samt hur de resonerade angående personlighetsbedömning och objektivitet i en rekryteringsprocess.

Undersökningsdeltagare

Urvalet av deltagare utfördes målstyrt, då val av individer och bransch skedde med direkt hänvisning till syftet (Bryman, 2011). Empirin samlades från bemanningsföretag, dels för att det är en bransch där rekrytering sker frekvent, och dels för att de rekryterar personal till många olika typer av branscher. Studiens deltagare var tre män och fem kvinnor. Deras utbildningsbakgrund skiljde sig åt, men samtliga deltagare hade minst sex månaders erfarenhet av dagligt arbete med rekrytering. Empirin hämtades från sju olika företag i Jönköping, Göteborg och Stockholm för att få en geografisk spridning och för att undvika att spegla endast ett företags arbetssätt och resonemang. Deltagarna kontaktades först via telefon eller e-mail. Då beskrevs syftet och de tillfrågades om de önskade delta. Intervjuernas längd varierade, men tog genomsnittligt 52 minuter och de hölls på respektive deltagares arbetsplats. Deltagarna kommer i denna studie att presenteras som Deltagare 1-8.

Konstruktion av instrument

För att säkerställa att intervjuerna skulle beröra samtliga områden i syftet skapades tre kategorier: *rekryteringsprocess*, *bedömning* och *objektivitet*, som tillsammans med en *introduktion* och ett *avslut*, låg till grund för utformandet av intervjuguiden (se bilaga 1).

Introduktionen bestod av en orientering av situationen som är av vikt för att följa de etiska hänsynstaganden, och skall enligt Kvale och Brinkmann (2014) innefatta en

definition av situationen, kort berättande om syftet, be om samtycke samt ge utrymme för deltagarna att ställa frågor innan start. Deltagarna fick signera ett sekretesskontrakt för att bli garanterade etiska hänsynstagande (se bilaga 2). Kategorin rekryteringsprocess innehöll frågor om deltagarnas arbete samt hur de resonerar om personliga egenskaper. Kategorin bedömning bröts ned i tre delar som behandlade *förarbete*, *intervju* och *slutgiltig bedömning*, för att kartlägga de olika delarna i en rekryteringsprocess. Med *förarbete* menas den första kontakt rekryterarna har med kandidater genom CV, personligt brev och eventuell telefonavstämning. I kategorin objektivitet utformades frågor om deltagarnas resonemang om objektivitet i olika situationer. Avslutningsvis fick deltagarna utrymme att lägga till någonting de ansåg att vi missat samt utrymme till att berätta hur de upplevt situationen. Detta för att inte avsluta intervjun i hast, då det kan medföra en negativ bild av situationen för deltagarna (King, 2004). Målet med frågorna var att framkalla reflekterande och utförliga svar för att få inblick i deras arbetssätt och resonemang och det utformades eventuella följdfrågor på delar som misstänktes skulle kunna utvecklas. Det planerades även att uppmuntra deltagarna till att utveckla känslor, då en känsla är subjektiv och kan upplevas som diffus för utomstående. Under intervjun antecknades viktiga aspekter som var värda följdfrågor.

Forskningskvalitet

Två viktiga kriterier för att hålla forskningskvalitet inom kvantitativ forskning är validitet och reliabilitet, men det är omdiskuterat om dessa begrepp är relevanta inom den kvalitativa forskningen. Därför tog Lincon och Guba år 1985 fram två kriterier som utgör alternativ till validitet och reliabilitet i kvalitativa studier; *äkthet* och *trovärdighet* (Bryman, 2011).

Äkthet. En studies äkthet avgörs i vilken utsträckning undersökningen verkligen speglar det den avser att spegla, vilket kräver stor metodisk noggrannhet. Att kritiskt

granska undersökningens äkthet var inbyggt i den aktuella studiens process; i valet av metod, valet av urvalsgrupp och slutligen vid identifiering av tematiska enheter i analysen. Det hölls även en pilotintervju, för att få möjlighet till att testa och korrigera intervjuguiden inför de riktiga intervjuerna (Bryman, 2011). Trots att forskare arbetar hårt för att uppnå en viss äkthet i sina studier, går det aldrig att försäkra sig om att de intervjuade personerna talar helt äkta och sanningsenligt. Därför fick deltagarna i den aktuella studien möjlighet att granska respektive transkribering för att godkänna sina uttalanden, så kallad respondentvalidering (Bryman, 2011).

Trovärdighet. Trovärdigheten av en studie förhåller sig ofta till om forskningen kan replikeras och få samma resultat, vilket innebär att frågorna skall vara ställda på ett sätt att så lite yttre faktorer som möjligt skall kunna påverka deltagarnas svar (Kvale & Brinkmann, 2014). De åtgärder som vidtogs i den aktuella studien för att försäkra så trovärdiga svar som möjligt, var välformulerade frågor och undvikande av ledande frågor. Det strävades även efter en sådan naturlig och avslappnad stämning som möjligt, då även stämningen kan bidra till svarens kvalitet. För att öka deltagarnas komfort hölls därför samtliga intervjuer på respektive deltagares arbetsplats. För att undvika missförstånd i samtalen och styrka riktigheten i deltagarnas svar, var båda författarna närvarande vid samtliga intervjuer (Bryman, 2011). Enligt Kvale och Brinkmann (2014) kan för stor tonvikt vid trovärdigheten i en intervjusituation hämma kreativitet och flödet i samtalet och att ju spontanare procedur och frågor vid en intervju, desto större sannolikhet att även svaren blir oväntade. I den aktuella studien åtgärdades detta genom att följa upp svar med följdfrågor för att uppmuntra nya aspekter i intervjun.

Etiska hänsynstaganden

God forskningsetik har styrts agerandet under samtliga delar av den aktuella studien, och etisk reflektion har varit ett konsekvent inslag. Deltagarna informerades vid

förfrågan om medverkan att det kunde ge dem och deras organisation ökad insikt inom studiens område och dess problematik.

Vetenskapsrådet (2010) har tagit fram fyra etiska riktlinjer som följts under processen: *Konfidentialitetskravet*, *informationskravet*, *samtyckeskravet* och *nyttjandekravet*. Konfidentialitetskravet innefattar att handlandet av deltagares information och personuppgifter inte finns tillgängligt för obehöriga. I enlighet med informationskravet informerades samtliga deltagare i studien om syftet, vilka moment som ingick, att deltagandet var frivilligt samt att de hade rätt till att avbryta deltagandet om de önskade. Information om studien gavs till deltagarna redan vid förfrågan om deras intresse till att delta, samt i samband med intervjun. Därefter följde samtyckeskravet då deltagarna hade rätt till att bestämma över sitt deltagande samt till godkännande av den information som kommer att ges ut (Vetenskapsrådet, 2010). Transkriberingarna av intervjuerna hanterades explicit av författarna för att sedan skickas till deltagarna för godkännande. Enligt nyttjandekravet är deltagarna även försäkrade att resultatet som nåddes i undersökningen inte kommer att användas i annat syfte än det som informerats (Vetenskapsrådet, 2010). Samtliga deltagare har erbjudits att ta del av den färdigställda studien.

Empiristyrd Tematisk Analys

Då studien ämnade till att undersöka tillvägagångssätt och resonemang om personlighetsbedömning och objektivitet, ansågs *empiristyrd tematisk analys* vara en lämplig analysmetod. I en empiristyrd tematisk analys blir ett empiriskt material strukturerat utefter kategorier och delas in under teman. Analysmetoden lägger tyngd på *vad* som sägs snarare än *hur*, till skillnad från exempelvis kritisk diskursanalys. Genom att noggrant läsa det insamlade materialet och hitta återkommande resonemang kan teman och underteman identifieras, men det finns inga ytterligare specifika riktlinjer för

tillvägagångsätt att finna teman och underteman i ett material (Bryman, 2011; Ezzy, 2002).

I den aktuella empiristyrda tematiska analysen utgick författarna från de tre identifierade kategorierna: rekryteringsprocessen, bedömning och objektivitet. Det transkriberade materialet delades upp mellan författarna och lästes noggrant. De resonemang som ansågs vara relevanta för syftet antecknades under respektive kategori. Deltagarnas resonemang jämfördes sedan sinsemellan och de mest återkommande sammanställdes till tematiska enheter. Under kategorin rekryteringsprocess identifierades *risker med felrekrytering, tidsbrist och personlighetens vikt* som tematiska enheter. Under kategorin bedömning identifierades *skriftlig kommunikation, verbal kommunikation, uppträdande och tredje part* som tematiska enheter. Under kategorin objektivitet identifierades *magkänsla och subjektiva bedömningar* som tematiska enheter. Citat som ansågs vara representativa för de tematiska enheterna valdes ut, dessa redovisas under rubriken resultat. Vidare delades transkriberingarna återigen upp mellan författarna och de lästes ytterligare en gång per tematisk enhet, för att räkna antalet gånger dessa nämns. Detta sammanställdes sedan i en matris för att ge en klar överblick över de tematiska enheterna samt hur vanligt förekommande de var under intervjuerna (se Tabell 1).

Resultat

I detta avsnitt presenteras de tematiska enheter som identifierades genom den empiristyrda tematiska analysen, samt de resonemang som fördes. I Tabell 1 redovisas antalet gånger Deltagare 1- 8 berörde de identifierade tematiska enheterna. Vidare är detta avsnitt uppdelat i de tre kategorierna: rekryteringsprocess, bedömning och objektivitet. Under varje rubrik förklaras de tematiska enheterna och deltagarnas resonemang redovisas.

Tabell 1

Förekommande av tematiska enheter

Tematiska enheter	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Totalt
Risker med felrekrytering	6	6	5	3	5	4	7	5	41
Tidsbrist	0	3	1	1	5	4	6	3	23
Personlighetens vikt	12	18	15	13	19	4	18	9	108
Skriftlig kommunikation	1	11	8	7	14	4	9	1	55
Verbal kommunikation	18	23	21	9	27	6	14	13	131
Upptärande	10	6	6	10	9	2	18	8	59
Tredje part	2	5	7	7	9	2	3	3	38
Magkänsla	8	5	3	8	11	4	11	5	55
Subjektiva bedömningar	15	14	15	19	18	13	9	8	111

Rekryteringsprocess

Inom denna kategori identifierades tre tematiska enheter ur deltagarnas svar angående rekryteringsprocessens helhet. I temat risker med felrekrytering inkluderades samtliga uttalanden om konsekvenser som kan uppstå på grund av felrekrytering, vilket nämdes sammanlagt 41 gånger. I temat tidsbrist inkluderades samtliga uttalanden om att de arbetar under tidsbrist, vilket nämdes 23 gånger. I temat personlighetens vikt inkluderades samtliga uttalanden där deltagarna lade värdering vid att kandidaters personliga egenskaper är betydande, vilket nämdes 108 gånger (se Tabell 1).

Vid intervjuerna med deltagarna fick de berätta fritt om hur respektives rekryteringsprocess går till. Samtliga arbetade på liknande sätt med kundmöte, utformande av kravspecifikation, annonskrivande, sällning av kandidaters ansökningar, telefonavstämning, personlig intervju, referenstagning och kandidatpresentation hos

kunden. Ordningen på momenten kunde dock skilja sig och för sju av åtta företag tog kunden alltid det slutgiltiga beslutet.

Samtliga deltagare ansåg att en väl genomförd rekryteringsprocess var otroligt viktig. Deltagarna var eniga om att en bristande rekryteringsprocess medför stora risker för ett bemanningsföretag, varav en majoritet huvudsakligen nämnde bristande förtroende hos kunder och därmed minskad kundkontakt. En merpart menade även att en felaktigt skött rekrytering kan leda till dåligt rykte för företaget, vilket kan avskräcka såväl kunder som arbetssökande kandidater. Hälften av deltagarna uppgav bristande förtroende både hos kandidater och konsulter, en knapp majoritet påpekade att företagets ekonomi kan bli lidande vid felrekryteringar och ett fåtal deltagare nämnde diskriminering av kandidater som ytterligare risk:

Slarvar man med något steg så får man ju tillbaka det sen. Antingen genom att det är en missnöjd konsult eller missnöjd kund eller i värsta fall båda två, vilket ju skadar vårt varumärke (Deltagare 5).

En majoritet av deltagarna menade att de ofta präglas av tidsbrist i sina processer. Flera deltagare förklarade att det inte är ovanligt att kunder ber om kandidater på kort varsel och att det därmed blir snabba ryck, vilket kan gå ut över noggrannheten i processen. Flera deltagare önskade därför effektivisering på olika plan som åtgärd för att minska risken för felrekryteringar. En förklarade att processen lätt blir tungrodd då de har många intervjumallar att följa och effektiviserar därför genom att sälla och anpassa frågorna till den aktuella tjänsten. Trots tidsbrist och önskemål om effektivisering var samtliga deltagare nöjda med hur deras rekryteringsprocess genomförs.

Samtliga deltagare ansåg de personliga egenskaperna vara av stor vikt för en lyckad rekrytering, och de specifika personliga egenskaperna kandidaten önskas besitta beslutas gemensamt med kunden i utformandet av en kravspecifikation, vilken är utgångspunkten för samtliga rekryteringsprocesser. Ett fåtal deltagare menade att till vissa mindre krävande tjänster kan ett beslut tas endast på de uppvisade personliga egenskaperna utan hänsyn till formell kompetens. Däremot menade en majoritet att personliga egenskaper ibland kan väga över formella kompetenser hos kandidater och de kan då delvis bortse från kravspecifikationen:

Alltså vi kan bortse om vi hittar en person som kanske inte har så lång erfarenhet eller just haft den erfarenhet som företaget söker om vi tror att personen är väldigt duktig ändå, och den har andra egenskaper som kan väga över om man säger, att de kanske saknar en viss kompetens eller erfarenhet. Så det kan vi göra, men då handlar det om att då får vi sälja in den till företaget, varför vi tror att den här personen skulle funka. Så det händer, det är inte alltid man prickar av alla kompetenskrav, utan mycket är vad vi får fram när vi intervjuar och träffar dem också, så den kan vi bortse från (Deltagare 4).

Kravspecifikationen innehåller de kompetenser, erfarenheter och personliga egenskaper som kandidaten skall, och bör besitta för att vara aktuell för tjänsten och är tänkt agera stöd för samtliga parter vid rekrytering. Då vissa kunder söker en ”supermänniska” och inte alltid är uppdaterade över hur arbetsmarknaden ser ut, påpekade en överhängande majoritet att det är viktigt att särskilja vilka egenskaper och kompetenser som är krav och vilka som är meriterande. Under intervjuerna kom några

personliga egenskaper på tal, som enligt deltagarna ofta väger tungt vid beslut. En överhängande majoritet av deltagare ansåg det vara viktigt att kandidaten påvisar en social förmåga. En majoritet nämnde även att de vill uppleva ett driv och engagemang hos kandidaten. Ett par deltagare berättade dock om lyckade rekryteringar, där kandidaterna inte besatt dessa egenskaper. Dessa deltagare höll sig tveksamma till att anställa dem på grund av detta, men det resulterade ändå i lyckade rekryteringar:

En av våra bästa konsulter är jättetystlåten. Ofta söker man ju efter någon som är social och kan föra sig lite så där, men den här personen vet jag han är jättetyst men han är vansinnigt produktiv. Så han är en av våra bästa konsulter, han gör ett otroligt bra resultat, han är engagerad, han jobbar superenkelt och han är världens teamspelare, så det kan vara svårt, för han säger inte ett ljud (Deltagare 7).

Samtliga deltagare berättade även att de någon gång varit med om en situation där de felbedömt en kandidat, vilket resulterat i en felrekrytering. Hälften av deltagarna kunde dock inte ange någon orsak till felbedömningen. Någon förklarade att det alltid finns kandidater som kan "slinka igenom" och att en intervjusituation trots allt inte är som en arbetssituation. Andra deltagare nämnde tidsbrist som en generell faktor till felrekrytering, då processen ibland går väldigt fort.

Samtliga företag använde personlighetstester på kundens förfrågan till vissa, ofta högre tjänster. Detta var för samtliga deltagare dock mer undantag än regel och majoriteten ansåg inte personlighetstester vara ett pålitligt bedömningsverktyg på grund av bristande trovärdighet. Ett fåtal deltagare ansåg det däremot vara ett bra instrument för

att uppskatta individers personlighetsdrag. Två deltagare med skilda åsikter förklarade det så här:

... men jag tror att det kan variera om samma person gör samma test med ett halvårs mellanrum så tror jag att det blir, eller chansen finns att det blir lite olika. Jag tycker det är bättre att träffa personen och skapa sig en uppfattning (Deltagare 5).

Sen finns det ju miljontals tester egentligen, men 9 av 10 gånger tycker jag att man får en väldigt klar bild när man väl lär känna personen sen. Om man exempelvis har gjort ett personlighetstest, så ser man väldigt tydligt att det överensstämmer (Deltagare 1).

Bedömning

Inom denna kategori identifierades fyra tematiska enheter som låg till grund för deltagarnas personlighetsbedömning av kandidater. I temat skriftlig kommunikation inkluderades samtliga uttalanden om att deltagaren gör en personlighetsbedömning grundat på deras skriftliga förmåga i deras CV och personligt brev, vilket nämndes 55 gånger. I temat verbal kommunikation inkluderades samtliga uttalanden om att deltagaren gör en personlighetsbedömning grundat på kandidatens verbala utlåtanden vid telefonavstämning och intervju, vilket nämndes 131 gånger. I temat uppträdande inkluderades samtliga uttalanden om att deltagaren gör en personlighetsbedömning grundat på hur kandidaten agerar, vilket nämndes 59 gånger. I temat tredje part inkluderades samtliga uttalanden om att deltagaren gör en personlighetsbedömning med hjälp av en tredje part, i dessa fall referent och kollega, vilket nämndes 38 gånger (se Tabell 1).

Samtliga deltagare ansåg det vara svårt att genomföra en bedömning av en kandidats personliga egenskaper vid den skriftliga kommunikationen. En majoritet av deltagarna förklarade att de ser till hur kandidaterna har beskrivit sig själva i skrift samt hur väl strukturerade deras textdokument är. De var av åsikten att om ett textdokument är fullt av stavfel, kan det tyda på bristande noggrannhet hos kandidaten och de går därför vanligtvis inte vidare i processen. Ett fåtal deltagare nämnde även att de uppskattar skriftliga ansökningar som sticker ut ur mängden, och att det anses vara positivt att koppla sin ansökan till den tjänst de söker. Att lägga ner tid på att anpassa och korrekturläsa sin ansökan tyder på en vilja att få den aktuella tjänsten. Flera deltagare förklarar att de till vissa tjänster får in ett oerhört stort antal ansökningar och att det på grund av tidsbrist är en omöjlighet att gå igenom samtliga. Ett fåtal deltagare förklarade dock att de alltid läser samtliga CV och personligt brev, och anser det vara viktigt för att ge alla sökande en chans.

De kandidater som går vidare i processen blir uppringda av deltagarna för en närmare avstämning över telefon. En överhängande majoritet av deltagarna nämnde att de ofta får en känsla av personen vid telefonavstämningen, grundat på bland annat hur de pratar:

Jag kör alltid en kortare telefonintervju kan man säga och bara känner lite på kandidaten. Ställer lite frågor och låter de intresserade, låter de taggade eller hur är inställningen, hur är bemötandet, hur pratar de?

(Deltagare 1).

När det är dags för en personlig intervju beskrev hälften av deltagarna att de har strikta riktlinjer och intervjumallar som de inte bör frångå, den andra hälften arbetar mer

fritt. En överhängande majoritet av deltagarna uppger att de använder exemplifierande frågor i intervjuerna, varav hälften av dem tillämpar en kompetensbaserad intervjuteknik som strategi. Kandidaterna ombeds då att svara med exempel på hur de har hanterat situationer från tidigare arbeten och därmed får deltagarna en uppfattning om kandidaternas personliga egenskaper samt hur de eventuellt kommer att hantera liknande situationer i framtiden. Huvudparten av deltagarna bedömer kandidater utifrån *vad* de svarar. En knapp majoritet av deltagarna beskrev att de även bedömde *hur* kandidaten svarade på frågorna, bland annat genom deras sätt att prata och formulera sig:

Vi tog in en tredje person som var jättenervös på intervjun, men sättet den pratade på gjorde ändå att man fick känslan av att det är en trygg person som troligen kommer kunna göra ett bra arbete (Deltagare 7).

Samtliga deltagare betonade vikten av kandidatens uppträdande och det första personliga bemötandet. Punktlighet, ögonkontakt, kroppsspråk och klädsel nämndes som exempel på faktorer som påverkar första intrycket. Några förklarade som exempel att om en kandidat kommer för sent eller iklädd "mjukiskläder" till en intervju, kan de tänka att kandidaten inte är ansvarstagande eller professionell. Ett fåtal deltagare påpekade att hur de själva beter sig mot kandidaten kan påverka vilket bemötande de får tillbaka. För de exempelvis kandidaten att känna sig mer bekväm kan de personliga egenskaperna framträda på ett annat sätt än om kandidaten är obekvä. Vidare nämnde en stor majoritet att de har overseende med nervositet vid sina bedömningar, då nervositet kan vara ytterligare en faktor till att kandidaten inte uppvisar sina personliga egenskaper på ett rättvist sätt:

För är det en nervös person så kan den uttrycka det genom kroppsspråket att den är nervös och då får man lite grann förbise det tycker jag [...] eller att det kommer fram att man är nervös för då agerar man annorlunda (Deltagare 2).

Samtliga deltagare uppgav att de tar hjälp av referenser vid den slutgiltiga bedömningen av kandidatens personliga egenskaper. Förhoppningen på referenstagningen är att referenten skall bekräfta deltagarnas uppfattning av en kandidat. Deltagarna anser referenserna vara viktiga vid beslut om anställning, då de har sett kandidaten i ett professionellt sammanhang. Ett fåtal deltagare påpekade dock att de inte nödvändigtvis litar till fullo på referenten, då den exempelvis kan ha en privat relation till kandidaten, och därför inte ange en fullt rättvis bild. Finns misstankar om detta förklarar några deltagare att de kan ställa lite svårare frågor, för att testa referenten. Majoriteten av deltagarna förklarade även att de kan ta hjälp av en kollega om de är osäkra vid ett beslut. Ett fåtal av deltagarna utgår även från bedömningsmatriser, vilket motiverades som positivt när flera rekryterare intervjuat samma person, för att se om de uppfattat kandidaten lika:

Vi brukar ofta hjälpas åt, det gör vi. Ibland så sitter vi två på intervjun också, jag kan ju uppfatta saker på ett sätt och min kollega på ett annat [...] så det är oftast rätt bra att kunna vara två faktiskt (Deltagare 4).

Deltagarna gör en kandidatpresentation på de kandidater som anses vara lämpliga för tjänsten, som sedan presenteras för kunden. I kandidatpresentationen sammanställs CV, personligt brev, vad som framkommit under intervjun, av referenserna samt deltagarnas

egna kommentarer om kandidaten. En majoritet av deltagarna förklarade att de vanligtvis presenterar flera lämpliga kandidater till kunden för att ge utrymme till valmöjlighet. Vid kundens bedömning av de presenterade kandidaterna berättade hälften av deltagarna att de ofta kan grundas på mer subjektivitet och känsla. Deltagarna förklarade att de då behöver be kunderna om en mer utförlig motivering till hur de grundar sina beslut för att kunna återkoppla till kandidaten.

Majoriteten av deltagarna förklarade att den slutgiltiga bedömningen av kandidatens personlighetsdrag görs på en sammanställning av samtliga steg genom processen, från intrycket av kandidatens CV och personliga brev till referenstagningen. Samtliga berättade dock att den uppfattning som tidigt bildats inte alltid matchar den uppfattning som vidare utvecklas under intervjun. Samtliga deltagare uppgav att deras uppfattning kan utvecklas i såväl positiv som negativ riktning. Hälften av deltagarna förklarade att om det första intrycket via ansökan och telefonavstämning var tveksamt men att kandidaten gjorde en bra intervju, blir uppfattningen om kandidaten ändå ofta positiv. Däremot om intervjun inte var så bra som förväntat, blir bilden av kandidaten oftast inte lika klar. Några deltagare förklarade att de då brukar lyssna lite extra till referenser för att klargöra bilden, men en deltagare förklarade att om kandidaten inte kan beskriva sig själv väl vid intervjun, så faller det ofta.

En majoritet förklarade att de brukar få en känsla av kandidaten under intervjun som sedan används som underlag, men att det kan vara svårt att sätta fingret på vad det är:

... det handlar mycket i de där tysta kunskaperna, att man får en fingertoppskänsla för sitt arbete men sedan kanske man inte kan peka ut vad det är som gör att man gör den bedömningen. Man skaffar sig en bild av att, den här personen tror jag är såhär och såhär och agerar

såhär i olika situationer (Deltagare 8).

En stor majoritet av deltagarna förklarade att personlighetsbedömning av kandidater upplevdes som relativt svår till en början, men att det har blivit lättare med erfarenhet. En deltagare påpekade dock att en problematik med erfarenhet är att det istället är lätt att dra förhastade slutsatser om en kandidat, utifrån tidigare liknande situationer. Ett fåtal deltagare ansåg dock bedömningen av kandidaters personlighetsdrag fortfarande vara svår att göra vid den personliga interaktionen och några ansåg svårigheten bero på den aktuella tjänstens utformning och därför variera från situation till situation.

Objektivitet

Inom denna kategori identifierades två tematiska enheter om hur deltagarna resonerar om objektivitet vid sina personlighetsbedömningar av kandidater. I temat magkänsla inkluderades samtliga uttalanden om att deltagarna bedömer kandidater utifrån en känsla, vilket nämnades 55 gånger. I temat subjektiva bedömningar inkluderades samtliga uttalanden där deltagarna bedömer kandidaters personliga egenskaper på uttalade personliga eller osakliga grunder, vilket nämnades 111 gånger (se Tabell 1).

Samtliga deltagare ansåg objektivitet vara viktigt i en rekryteringsprocess av olika anledningar, där majoriteten betonade det vara av vikt för att bedöma alla arbetssökande på samma premisser och därmed ge alla samma möjlighet till att få ett jobb.

En överhängande majoritet uttryckte en medvetenhet om att deras personlighetsbedömningar av kandidater ibland styrs av subjektivitet och flertalet deltagare förklarade detta med att då "lika gillar lika" blir subjektiviteten svår att undgå. Deltagarna förklarade dock att de försöker bibehålla objektivitet i den mån det går och en majoritet ansåg sig vara bra på det.

Samtliga deltagare förklarade att de går på magkänsla i någon mån vid sina bedömningar, varav en knapp majoritet höll sig positiv till den och hälften menade att den är oundviklig att frånga. Hälften av deltagarna förklarade att när de får en känsla av en kandidat försöker de härleda den till dess orsak för att förstå vad den betyder och därefter göra sin bedömning. Vid frågan om vad de tror magkänsla är, ansåg merparten av deltagarna det vara svårt att besvara och tvekade. En övervägande majoritet förklarade magkänslan som någonting undermedvetet varav hälften ansåg den komma från erfarenhet, några menade även att magkänslan blir bättre med tiden. Majoriteten hade en kritisk inställning till att ta beslut på magkänsla, men några hade en betydligt mer positiv bild av det. Här redovisas två skilda åsikter om att grunda beslut på magkänsla:

Det är väldigt svårt men man liksom, man känner att det här känns inte bra eller det här känns bra. Och en objektiv intervju går ju inte ut på vad du känner och därför ska man då försöka utreda varför man känner så innan man agerar utefter det (Deltagare 3).

Magkänslan är jätteviktig [...] jag tror att har ni en magkänsla, så stämmer den till 99,9 % av gångerna. Och den tycker jag att man ska lita på. Alla dagar i veckan (Deltagare 1).

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur rekryterare i bemanningsbranschen bedömde arbetssökandes personliga egenskaper, samt hur de resonerade om personlighetsbedömning och objektivitet. Genom den empiristyrda tematiska analysen

framkom deltagarnas resonemang inom de tre kategorierna och de nio identifierade tematiska enheterna.

Rekryteringsprocess

Deltagarna nämner flertalet gånger att felrekryteringar kan medföra stora risker. Att finna och rekrytera rätt kompetens har visat sig vara av stor betydelse, dels för företagets lönsamhet och utveckling, men även för individers hälsa och ett lands ekonomi (Angelöw, 2002; Bolander, 1999; Lindelöw, 2008). Dessa åsikter bekräftas av deltagarna som påpekar konsultrelationer, ekonomi och varumärke som risker av en mindre väl genomförd rekryteringsprocess. Bemanningsföretag anställer kandidater för uppdrag hos kunder (Olofsdotter, 2008), vilket även innebär att kundrelationen är en viktig aspekt, då det är vedertaget att ett serviceföretag är beroende av nöjda kunder. Ingen deltagare nämnde svårigheter i balans mellan nöjda kunder och nöjda konsulter, vilket upplevs förvånansvärt då det enligt Olofsdotter (2008) finns en komplexitet med att bemanningsföretagen saknar reellt inflytande över konsultens dagliga arbete. Det finns därför en föreställning från författarnas sida att ett bemanningsföretag lätt kan komma i kläm vid försök att tillgodose såväl kundens som konsultens behov och att det därför skulle vara vanligt förekommande att någon part blir mindre nöjd än den andra. Kommunikation och kontakt med såväl kunder som konsulter verkar vara högt prioriterat för deltagarna, vilket möjligtvis förebygger konflikter med de andra parterna, något som stärks av Angelöw (2002) som betonar att en god kommunikation är av stor vikt för en hälsosam arbetsplats.

Många deltagare nämner även flertalet gånger att deras arbete präglas av tidsbrist. Enligt Olofsdotter (2008) har ett bemanningsföretag ansvar att tillgodose både kundens och konsultens behov. Som serviceföretag är de beroende av nöjda kunder, men även nöjda konsulter, då deras varumärke och överlevnad på marknaden står på spel. Flera

deltagare förklarar att de ibland får uppdrag från kunder att tillsätta tjänster med oerhört kort varsel, vilket bidrar till att kvaliteten på arbetet inte alltid blir som önskat, då de exempelvis inte får tid att utforma en ordentlig behovsanalys. På grund av tidsbrist nämnde flera deltagare effektivisering som möjlig förbättringsåtgärd, för att säkerställa lyckade rekryteringar, goda kund- och konsultkontakter och därmed säkra sin plats på marknaden.

Under intervjuerna nämner deltagarna frekvent vikten av kandidaters personliga egenskaper. Detta bekräftas av undersökningar som visar att "fel" personlighetsdrag kan vara en faktor till felrekrytering och att eftersom fler arbetssökande idag uppfyller de formella utbildningskraven än tidigare, läggs större vikt på kandidaters personliga egenskaper (Svenskt Näringsliv, 2012; Bolander, 1999). En majoritet av deltagarna tillämpar exemplifierande frågor vid intervjun för att få en uppfattning om kandidaternas personliga egenskaper och hur de kan komma att hantera framtida situationer, vilket bekräftas av Lindelöw (2008) som menar att de personliga egenskaperna är en indikator för hur en person kan komma att agera. En majoritet av deltagarna menar att de personliga egenskaperna till och med kan väga över de formella skallkraven och ett fåtal deltagare menar att ett beslut kan tas enbart på grund av en kandidats personliga egenskaper, till vissa tjänster.

Som Lindelöw (2008) betonar finns ett behov av en väl genomarbetad kravspecifikation för att säkerställa en verksamhets egentliga behov, vilket bekräftas av deltagarna som förklarar att kravspecifikationen sammanställs tillsammans med kunden. Det leder ofta till en bra profil, enligt deltagarna, då kunden förstår företagets behov och rekryterarna förstår arbetsmarknaden och kandidatflödet. Denna kravspecifikation är sedan grunden för samtliga bedömningar av kandidater, vilket bland annat minskar risken för diskriminering, då kandidater bedöms på samma premisser (Lindelöw, 2008). Trots

att samtliga deltagare är av åsikten att kravspecifikationen är oerhört viktig vid beslut förklarar en majoritet av deltagarna att de till vissa lättare tjänster delvis kan frångå den vid beslut, om kandidaten besitter vissa personliga egenskaper som de anser väger över de formella kraven. Enligt Lindelöw (2008) är kravspecifikationen tänkt agera stöd för såväl arbetsgivare och kandidat vid rekrytering, men några deltagare menar att den rätta kandidaten ibland besitter andra egenskaper än de förbestämde. Däremot finns risk att kandidater blir särbehandlade i rekryteringar, då vissa kravspecifikationer följs striktare än andra. Författarna tolkar även avvikelser från kravspecifikationen som en konsekvens av den tidsbrist flera deltagare nämnde vara ett hinder. En gedigen kravspecifikation kan ta lång tid att sammanställa, vilket det eventuellt inte alltid finns tid till, någonting som även Lindelöw (2008) förklarar vara en vanlig anledning till bristande kravspecifikationer. En ytterligare möjlig konsekvens av tidsbristen kan vara att de inte har tid till att invänta en kandidat som uppfyller samtliga kriterier. Att de personliga egenskaperna stundtals kan väga över formella krav, bekräftar att kandidaters personlighetsdrag har mycket stor betydelse vid rekrytering (Danilov & Hellgren, 2010; Hezlett & Kuncel, 2010; Lindelöw, 2008).

Bedömning

Hezlett och Kuncel (2010) menar att de existerande mätinstrumenten för att bedöma personliga egenskaper inte uppnår tillräcklig validitet och reliabilitet, vilket bekräftades av en majoritet av deltagarna som istället grundar beslut om kandidaters personlighetsdrag på andra metoder.

Deltagarna lägger en viss vikt vid kandidaters skriftliga kommunikation vid personlighetsbedömning. Samtliga deltagare anser det dock vara svårt att genomföra en personlighetsbedömning utifrån den skriftliga ansökan och utgår därför snarare från de formella skallkraven vid ett första urval innan de går vidare till personlighetsbedömning.

Enligt deltagarna anses det generellt vara positivt att det i den skriftliga ansökningen framgår att kandidaten har lagt ner tid på sin ansökan, då det tyder på en vilja som även anses förutse ett driv hos kandidaten. Viljan märker deltagarna genom ett korrekt språk, bra formuleringar, struktur och att det personliga brevet är anpassat efter den tjänst de söker.

En kandidats verbala kommunikation vid den personliga intervjun är den mest förekommande bedömningsgrunden enligt deltagarna, vilket förutsätter att kandidaten är kommunikativ och kan förmedla sina personliga egenskaper verbalt. God kommunikativ förmåga är enligt Angelöw (2002) även en viktig egenskap för medarbetare, då god kommunikation är en förutsättning för en hälsosam arbetsplats. Deltagarna förklarar att de personliga egenskaper som oftast väger tungt vid rekrytering är social förmåga och engagemang, då de anses predicera god gruppdynamik och arbetsprestation. Dessa egenskaper borde kandidater därför kunna uppvisa vid en intervju, enligt deltagarna. Ett par deltagare berättar dock om tillfällen då de var tveksamma till att anställa kandidater som upplevdes vara tystlåtna, men som ändå resulterade i lyckade rekryteringar. I dessa exempel tillskrivs de tystlåtna kandidaternas egenskaper som att inte heller vara drivna eller produktiva, vilket dock motbevisades när de väl blev anställda. Detta väcker funderingar hos författarna om vilka personlighetsdrag som värdesätts högt, att vissa blir tillskrivna egenskaper och om dessa personlighetsdrag då är representativa för framtida arbetsprestation. Enligt halo- & horneffekten tillskriver människor egenskaper och personlighetsdrag till andra baserat på deras utseende och beteende utifrån tidigare erfarenheter (Nisbett & Wilson, 1977). Deltagarnas exempel bekräftar även den forskning som visar att rekryterare ofta värdesätter kandidater med extroverta personlighetsdrag (Roberts et. al, 2007).

Deltagarna nämner att en kandidats uppträdande ligger till grund för personlighetsbedömning. De förklarar att de får ett första intryck av kandidatens bemötande och agerande under intervjusituationen av bland annat klädsel, kroppsspråk och ögonkontakt. Flera deltagare förklarade att om en kandidat är klädd på ett visst sätt, förväntas denne agera därefter, vilket också kan tolkas som tillskrivandet av egenskaper och bekräftas av halo- & horneffekten (Nisbett & Wilson, 1977). Deltagarna förklarar dock att överseende för nervositet finns, då det kan hämma uppvisandet av sina personliga egenskaper.

Vid personlighetsbedömning nämner samtliga deltagare att de tar hjälp av en tredje part. Samtliga deltagare förklarar att de lyssnar till kandidatens referenser innan slutgiltigt beslut, med förhoppning att de skall bekräfta deras uppfattning av kandidaten och därmed undvika att bedömningen är för subjektiv. En majoritet förklarar även att de ibland är två rekryterare vid intervjutillfället eller att de rådfrågar en kollega innan beslutas, även detta för att undvika att beslutet blir för subjektivt. Att undvika subjektivitet vid rekrytering är viktigt dels för att det finns systematiska fel i människors förklaringsmodeller av omvärlden, och dels för att tillskrivning av egenskaper kan bidra till felbedömningar (Lindelöw, 2014; Nisbett & Wilson, 1977).

Utifrån deltagarnas svar antar författarna att de bedömningsmetoder för personliga egenskaper som tillämpas idag är av sådan karaktär att en icke-kommunikativ kandidat får det svårare än en som besitter mer kommunikativ förmåga. Deltagarna förklarar att överseende för nervositet finns. Däremot nämndes inte överseende för kandidater med mindre bra verbal förmåga som på grund av det inte kan framhäva sina personliga egenskaper vid intervjun. Enligt deltagarna är den personliga intervjun väldigt viktig vid beslut om anställning. Hälften av deltagarna berättar att så länge intervjun är bra, finns en positiv bild av kandidaten, även om övriga intryck inte är lika positiva. En deltagare

beskriver till och med att en kandidat kan falla om den inte kan beskriva sig själv tillräckligt bra vid intervjun.

Objektivitet

Deltagarna förklarade att de får en känsla av kandidaten som ofta ligger till grund för beslut. Samtliga deltagare anser att objektivitet är viktigt vid rekrytering, främst för att ge alla arbetssökande samma chans och för att utföra rättvisa bedömningar. Samtliga förklarar även att de i någon mån går på magkänslan. Deltagarnas förhållningssätt till magkänslan som beslutsunderlag skiljer sig åt. En knapp majoritet av deltagarna förhåller sig tveksamma eller negativa, men menar att den är oundviklig att frångå. Resterande är betydligt mer positiva. Trots att ungefär hälften av deltagarna håller sig positiva till sin magkänsla som grund för beslut hade en knapp majoritet av deltagarna svårt att svara på vad magkänslan är och var den kommer från, mer än att det är någonting undermedvetet. Enligt Anderson (2010) utvecklar människor en vardagskunskap genom kategorisering av tidigare erfarenheter. En reflektion väcks hos författarna om att vardagskunskap kan vara en del av begreppet magkänsla. Alltså att magkänslan delvis härstammar ur de förklaringsmodeller vi undermedvetet skapar utifrån erfarenheter. Enligt Lindelöw (2014) stämmer dessa förklaringsmodeller nödvändigtvis inte överens med verkligheten, vilket kan innebära att grunda beslut på magkänsla medför en risk för felbedömning. Hälften av deltagarna förklarar att de försöker undvika att lita blint på sin magkänsla, och att de istället försöker härleda den och att de då ofta tillslut hittar en orsak till känslan som i vissa fall härstammar ur tidigare erfarenhet.

Under intervjuerna nämns det många gånger att deltagarnas bedömningar av kandidater styrs av subjektiva värderingar. Då personalen är ett företags främsta resurs är det viktigt att försöka undvika subjektivitet vid rekrytering, då det lätt kan bli missbedömningar av personer vilket i sin tur kan leda till förödande konsekvenser för ett

företag (Lindelöw, 2008; Lindelöw, 2014). I ett rekryteringssammanhang är det människor som bedömer människor, vilket innebär att subjektivitet är en faktor som inte går att undvika och det framkom i samtliga intervjuer att många bedömningar grundas på deltagarnas subjektiva värderingar. Från kravspecifikationen finns förbestämda egenskaper som rekryterarna letar efter, en vanlig egenskap är till exempel engagemang. Definitionen av en engagerad person kan dock skilja sig beroende på vem du frågar, vilket gör bedömningen subjektiv. En ytterligare vanlig förekommande bedömningsgrund är en känsla de får för personen, vilket grundar sig i personlig smak och erfarenhet och alltså även där skiljer sig från person till person. Enligt Lindelöw (2014) har vi generellt svårt att erkänna vår egen subjektivitet för oss själva. Detta anser författarna vara intressant, då samtliga deltagare medger sig vara medvetna om att deras bedömningar grundas i subjektivitet. En majoritet av deltagarna anser sig till och med vara bra på att hantera detta och bedöma kandidater objektivt. För att undvika subjektiva bedömningar lyssnar samtliga deltagare till referenstagningen. Däremot är det endast ett fåtal deltagare som ifrågasätter referensernas trovärdighet och menar att även deras uppfattning av kandidaten är subjektiv.

Författarna instämmer med forskning och deltagarna i att objektivitet är viktigt att sträva mot vid rekrytering, då subjektivitet kan leda till stora missbedömningar av en individ. Däremot är det komplext, då trovärdiga instrument saknas till detta och deras arbetsuppgift trots allt är att göra en bedömning av en individs personliga egenskaper och dess lämplighet till en arbetsplats. Samtliga deltagare är nöjda med sina respektive arbetssätt, vilket tyder på att de förmodligen arbetar med nöjda kunder och konsulter och att denna delvis subjektiva bedömning visar sig ge positiva resultat. Skulle all subjektivitet försvinna från rekryteringsprocesser, försvinner även den mänskliga faktorn som är nyckeln för många verksamheter.

Studiens begränsningar

Författarna har stött på en del begränsningar under studiens gång, varav en var tidsbrist, som ledde till att det endast fanns utrymme att utföra åtta deltagarintervjuer. Det fanns en önskan från författarnas sida att hålla fler för att få höra fler rekryterares resonemang och för att kunna dra säkrare och mer generella slutsatser. Det upplevdes även vara svårt att få rekryterare att ställa upp på intervjuer, då även de, som nämnt i studien, ofta har en arbetssituation som präglas av tidsbrist.

Angående en eventuell framtida replikering av studien finns en medvetenhet om att resultaten skulle kunna skilja sig åt. Detta för att arbetsmarknaden förändras och de svar som gavs vid intervjusituationerna var deltagarnas subjektiva åsikter och resonemang, vilka kan komma att se annorlunda ut i framtiden.

Ytterligare en begränsning med studien är författarnas ovana vid forskning. Trots pilotintervjun kunde författarna i efterhand upptäcka förbättringspotential i intervjuguiden. Bland annat genom att förhindra irrelevanta frågor, då en hel del svar gavs som inte var i direkt koppling till syftet och presenterades därför inte i resultatet. I och med tidsbristen hade det sparats mycket tid dels vid transkribering av intervjuerna, och dels hade det underlättat identifiering och analys av de mer relevanta delarna. Däremot är författarna av uppfattningen att det är bättre att samla "för mycket" empiri och sedan sälla, än tvärtom.

På grund av ovana finns även somliga metodiska brister. En metodisk reflektion är att två av de identifierade tematiska enheterna, magkänsla och risker med felrekrytering, styr författarna delvis in deltagarna på genom frågor i intervjuguiden, se bilaga 1. Författarna motiverar det ändå som empiristyrda tematiska enheter, då majoriteten av deltagarna självmant nämner dessa teman, utan att frågorna ställts.

I och med att studien endast grundas på åtta deltagares resonemang, kan det inte dras några större generaliseringar till en hel bransch.

Ytterligare en begränsning för studien har varit den kritik som är riktad mot personlighetsforskning och den problematik personlighetsbedömning vid rekrytering medför. Det har funnits en medvetenhet om att personlighet kan definieras olika beroende på tillhörande skola, där vissa anser personligheten vara mer eller mindre hållbart över tid och därmed mer eller mindre tillförlitligt för att förutse framtida arbetsprestation. Enligt Furnham (2004; 2006) spelar även yttre faktorer stor roll för personalens arbetsprestation, vilket innebär att personligheten inte spelar så stor roll. Däremot är författarna av uppfattningen att personliga egenskaper är av stor vikt i hur en person hanterar dessa yttre faktorer, vilket är komplext, då det endast går att spekulera om eftersom det är omöjligt att förutse framtida beteenden. Trots kritiken mot ämnet visar många undersökningar att bedömningen av en kandidats personliga egenskaper är ett viktigt moment i rekrytering (Bolander, 1999; Danilov & Hellgren, 2010; Hogan, 2004; Lindelöw, 2008), vilket även bekräftas av samtliga deltagare i studien.

Framtida forskning

Under studiens gång fick författarna uppfattningen om att bemanningsbranschen arbetar under utmanande förutsättningar som tredje part vid rekrytering. Författarna fick även uppfattningen att det är en bransch under tillväxt, men noterade att forskningen inom branschen främst är inriktad mot de uthyrda konsulternas arbete och arbetsmiljö. Mer forskning på de anställda inom bemanningsföretaget och deras arbetssätt och arbetsmiljö skulle kunna vara av intresse för såväl hyrande kunder som övriga aktörer inom bemanningsbranschen.

Tillkännagivanden

Vi vill tacka deltagarna som medverkade under intervjuerna och som därför gjorde denna uppsats möjlig att skriva. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Lars Ishäll, och till Vezir Aktas som tog sig tid att stötta oss i processen.

Referenser

- Anderson, J.R. (2010). *Cognitive psychology and its implications*. (7. uppl.) New York: Worth Publishers.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolander, P. (1999). Perspektiv på rekrytering. *Scandinavian Working Paper Series in Business Administration*, 11. Hämtad 2 mars, 2016, från: http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba1999_011.pdf
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Morgeson, F. P. & Murphy, K. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683-729. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x
- Danilov, K. & Hellgren, J. (2010). Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln. *Handelsrådet*, 4. Hämtad 7 mars, 2016, från: <http://www.handelsradet.nu/wp-content/uploads/2016/01/2010-4-Rekryteringsstrategier-inom-detaljhandeln.pdf>
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis: practice and innovation*. London: Routledge.
- Furnham, A. (2006). *Personality and intelligence at work: exploring and explaining individual differences at work*. New York: Psychology Press.
- Furnham, A. (2004). *Personality and Organizations*. Schneider, B & Smith, D.B. (Red.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

- Furnham, A., Jackson, C. J. & Miller, T. (1999). Personality, learning style and work performance. *Personality and Individual Differences*, 27(6), 1113-1122. doi: 10.1016/S0191-8869(99)00053-7
- Goffin, R. D. & Rothstein, M.G. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16(2), 155–180. doi: 10.1016/j.hrnr.2006.03.004
- Hezlett, S. A. & Kuncel, N. R. (2010). Fact and Fiction in Cognitive Ability Testing for Admissions and Hiring Decisions. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6), 339-345. doi: 10.1177/0963721410389459
- Highhouse, S. (2008). Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333-342. doi: 10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x
- Hogan, R. (2004). *Personality and Organizations*. Schneider, B & Smith, D.B. (Red.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Hogan, R., Hogan, J. & Roberts B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologists*, 51(5), 469-477. doi: 10.1037/0003-066X.51.5.469
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- King, N. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Cassell, C. & Symon, G. (Red.). London: Sage.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (1. uppl.) Stockholm: Natur och kultur.
- Lindelöw, M. (2014). *Vald på en tiondels sekund: eller varför du inte alltid ska lita på din magkänsla*. (1. uppl.) Stockholm: Natur & Kultur.
- Nisbett, R. E. & Wilson, T. (1977) *The halo effect: Evidence for unconscious- alteration of judgments*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4). doi: 10.1037/0022-3514.35.4.250
- Olofsdotter, G. (2008). *Flexibilitetens främlingar - om anställda i bemanningsföretag*. (Doktorsavhandling). Mittuniversitet, Department of Social Sciences. Hämtad 7 mars, 2016, från: <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:1930/FULLTEXT01.pdf>
- Riabacke, A. (2007). *Development of elicitation methods for managerial decision support*. (Doktorsavhandling). Mittuniversitetet, Department of Information, Technology and Media. Hämtad 2 mars, 2016, från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1995/FULLTEXT01.pdf>
- Roberts, B.W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A. & Goldberg, L. R. (2007). The Power of Personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 313-345. doi: 10.1111/j.1745-6916.2007.00047.x

Svenskt näringsliv. (2012). *Missade möjligheter*. Stockholm. Hämtad 22 mars, 2016,

från:

http://www.svensknaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporters/missade-mojligheter-rekryteringsenkaten-2012_532568.html/BINARY/Missade%20m%C3%B6jligheter%20-%20Rekryteringsenk%C3%A4ten%202012

Teichler, U. (2009). Higher education and the world of work: conceptual frameworks, comparative perspectives, empirical findings. *Global perspectives on higher education*, 16,329. Hämtad 7 mars, 2016, från:

<https://www.sensepublishers.com/media/469-higher-education-and-the-world-of-work.pdf>

Vetenskapsrådet. (2010). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 10 mars, 2016, från:

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 1

Intervjuguide

Introduktion

Vi presenterar oss, försäkrar konfidentilitet, berättar om syftet, ber om samtycke, och informerar om att de ska få godkänna transkriberingen samt få tillgång till uppsatsen när den är slutförd. Skriver på kontrakt.

- Ber om en introduktion av dem.
 - Utbildning,
 - Position i företaget,
 - Antal år inom tjänsten?
- Berätta om verksamheten?
 - Antal anställda,
 - Antal kunder,
 - Antal konsulter?

Rekryteringsprocessen

- Hur viktig anser du en väl genomförd rekryteringsprocess vara?
 - Risker med felrekryteringar?
- Vad är din definition av personliga egenskaper?
 - Egenskaper som generellt är viktiga för att utföra ett bra arbete?
- Vad är din personliga åsikt om personlighetstester vid rekryteringar?
 - Varför/ Varför inte?
- Hur fastställer ni kompetensbehovet för tjänsten?
 - Formella/ Icke-formella
 - Hur viktiga är dessa genom processen?

Bedömning:

- Hur ser processen för rekrytering/bemanning ut?
 - Används personlighetstester,
 - Vilka typer av tjänster tillsätts (Nivå, Åldersgrupp),
 - Vilka ramar och riktlinjer/ specifik metod används,
 - fördelar / nackdelar med processen?
- Finns erfarenhet av andra rekryteringsmetoder?
 - Om ja: fördelar/ nackdelar med de olika?

Förarbete:

- Hur bedömer du personliga egenskaper vid ansökan (personligt brev + CV)?
 - Lätt/Svårt,
 - Vad letar du efter i en ansökan?

Intervjun:

- Hur bedömer du personliga egenskaper vid en intervjusituation?
Lätt/Svårt,
- Vad letar du efter i den personliga kontakten?

Slutgiltig bedömning:

- Berätta hur den slutgiltiga bedömningen av en arbetssökandes personlighet går till?
- Om Personligt brev & intervjuintryck inte matchar,
- Referenstagning,
- Fördelar/ nackdelar med bedömningsmetoderna i alla steg?
- Hur hade du önskat att personlighetsbedömningen gått till?
- Mer/ mindre riktlinjer,
- Tester?
- Kan du ge exempel på en situation där en nyanställd inte levt upp till förväntningarna?
- Vad tror du var orsaken?
- Kan du ge exempel på en situation där en nyanställd levt upp till förväntningarna, kanske överträffat?
- Vad tror du var orsaken,
- Vilka egenskaper (inte bara personlighet, även formella) brukar vara avgörande för ett beslut,
- Kan ett beslut tas endast på personliga egenskaper?

Objektivitet

- Hur resonerar du om objektivitet generellt vid en rekrytering?
- Anser du det vara viktigt? Varför/ Varför inte,
- Går det att vara helt objektiv?
- Hur resonerar du om din objektivitet som rekryterare?
- Hur tror du att din egen personlighet reflekterar/påverkar hur du sedan ser på andras personlighet?
- Kan det påverka resultatet åt någon riktning? (Både positivt och negativt).
- Hur resonerar du om en arbetsintervjus trovärdighet?
- Hur väl tror du att en intervju förutser den faktiska framtida arbetsprestationen,
- Hur ställer du dig till att folk "förskönar" sig?
- Vi antar att du redan har en uppfattning om personen som kommer in på intervju, p.g.a. CV och personligt brev. Stämmer det?
- Om ja: Hur resonerar du kring att en existerande uppfattning om en person kan påverka mötet,
- Positivt/ negativt?

- Hur resonerar du kring magkänsla?
 - Hur resonerar du kring att ta beslut på magkänsla,
 - Varför/ varför inte?
- Vad är magkänsla?

Avslut

- Finns det någonting du tycker att vi har missat att fråga?
- Hur har du upplevt den här intervjun?

Bilaga 2

Sekretesskontrakt

Vi, Mattias Markenstrand och Sofia Strand, försäkrar att samtlig information som delges vid intervjun inför examensarbetet om rekryterare inom bemanningsbranschens personlighetsbedömningar och resonemang om objektivitet, kommer att behandlas konfidentiellt. Vi försäkrar att varken svar eller identitet kommer kunna kopplas till deltagaren eller organisationen. Den information som deltagarna delger kommer heller inte användas i annat syfte än till examensarbetet.

Deltagandet är frivilligt och ni har rätt till att inte besvara frågor och kan när som helst avbryta intervjun och medverkandet i studien, utan några påföljder.

Datum & Ort

Underskrift

Namnförtydligande

Mattias Markenstrand

Datum & Ort

Underskrift

Namnförtydligande

Sofia Strand

Datum & Ort

Underskrift

Namnförtydligande
