

Högskolan i Halmstad
Sektionen för Hälsa och Samhälle
Arbetsvetenskapligt program

Rätt person på rätt plats
- rekryteringsprocessen i ett storföretag -

Arbetsvetenskap 61-90
Vårterminen 2008
Kariin Adolfsson
Simon Leetsaar
Handledare: Tomas Berggren

SAMMANFATTNING

Titel: Rätt person på rätt plats – rekryteringsprocessen i ett storföretag.

Författare: Kariin Adolfsson och Simon Leetsaar

I dagens samhälle blir det alltmer aktuellt med rätt person på rätt plats i arbetslivet. Vilket kräver kunskaper om hur man rekryterar på ett professionellt och pålitligt sätt. På många större företag finns det idag en personalavdelning som är inriktad på att arbeta med rekrytering av nya medarbetare. Syftet med vår undersökning är att beskriva rekryteringsprocessen på ett svenskt storföretag, hur de arbetar genom hela anställningsförfarandet. Till grund för studien ligger tre kvalitativa intervjuer samt observationer av två fokusgruppintervjuer. De kvalitativa intervjuerna hölls med personalchefen, ställföreträdande personalchef och den rekryterande avdelningschefen. Dessutom formulerades en materialsammanställning av de dokument organisationen delgivit oss. Insamlad data har därefter analyserats i relation till valda teorier. Analysen av resultatet visar att organisationen följer en väl utarbetad procedur i sin rekryteringsprocess som i stor grad speglar de teoretiska begrepp som valts ut för studien. Slutligen presenteras åtgärdsförslag på hur organisationen kan arbeta vidare för att förbättra sitt arbete med rekrytering.

Nyckelord

Rekryteringprocess, personlighetstest, intervjuarens kompetens, intervjuteknik, intervjumiljö.

ABSTRACT

Title: The perfect candidate – the selection process in a global organization.

Authors: Kariin Adolfsson and Simon Leetsaar

In today's society, it becomes increasingly current with correct person on correct place in the working life. What requires knowledge about how to recruit in a professional manner and reliable ways. In many bigger organizations, there is today a human resources department that only works with recruitment of new employees. The purpose with our research is to describe personnel selection process in a big swedish organization, how they work throughout the entire process. The study is based on three qualitative interviews and observations of two focus group interviews. The qualitative interviews were held with the personnel manager, deputy personnel manager and the recruiting manager. Moreover, a summary was formulated of the documents that the organization had given us access to. The results from the interviews and observations has then been analyzed compared to theoretical concepts chosen for the study. The analysis of the result shows that the organisation follows a surely prepared procedure in the personnel selection process that reflects the theoretical concepts chosen for the study. Finally, suggestions is presented how the organisation can work furthermore in order to improve their work with recruitment.

Keywords

The personnel selection process, personality tests, interviewers competence, interview technique, interview environment.

FÖRORD

Till och börja med vill vi tacka organisationen som vi gjort vår studie mot för att de har tagit sig tid och visat stort engagemang. Vi vill även passa på att tacka vår handledare då han har varit till stor hjälp och ställt upp med kort varsel samt haft tålamod med att handleda på distans. Dessutom vill vi tacka familj och nära vänner för tålamod, stöd och rådgivning när det har behövts.

Med vänliga hälsningar
Kariin och Simon

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
Syfte	1
Problemformulering	1
2. Teori/Tidigare forskning	2
Rekryteringens olika steg	2
Kompetensmodeller	4
Intervjuteknik	4
Intervjuarens kompetenser	6
Olika typer av intervjuformer	6
Tidigare studier inom rekryteringsområdet	8
Psykologiska test	9
3. Metod	11
Urval	11
Material	11
Tillvägagångssätt	12
Etik	13
Analysmetod	14
Metoddiskussion	14
4. Resultat	15
Materialsammanställning av organisationens dokument	15
Intervjuerna utifrån intervjuguidens rubriker	17
Observationerna utifrån intervjuguidens rubriker	22
5. Analys	26
rekryteringens olika steg	26
Kompetensmodeller	27
Intervjuteknik	27
Intervjuarens kompetenser	28
Olika typer av intervjuformer	29
Tidigare studier inom rekryteringsområdet	30
Psykologiska test	30
6. Diskussion	31
Teori/tidigare forskningsdiskussion	31

Resultatdiskussion	31
Slutsatser	33
Referenslista	
Bilaga 1 Intervjuguide	
Bilaga 2 Intervjuguide avdelningschef	
Bilaga 3 Observationsschema	
Bilaga 4 Missivbrev intervju	
Bilaga 5 Missivbrev observation	

1. INLEDNING

I dagens samhälle blir det alltmer aktuellt med rätt person på rätt plats i arbetslivet. Vilket kräver kunskaper om hur man rekryter på ett professionellt och pålitligt sätt. Detta är något som även har blivit uppmärksammat bland många företag idag, vilket gör att de satsar större resurser på rekryteringen av personal. Företag inser värdet av att ha en väl fungerande rekryteringsprocess och att det är god investering. Företag arbetar fram rutiner, strategier och metoder för att handskas med rekrytering av nya medarbetare. På många större företag finns det idag en personalavdelning som är inriktad på att arbeta med rekrytering av nya medarbetare. Dessa avdelningar arbetar ständigt med att utforma en tillförlitlig rekryteringsprocess för just deras organisation, samtidigt som processen måste hålla samma höga nivå som konkurrenternas process. Detta för att organisationen ska få rätt person på rätt plats (Hansson, 2005).

Hand i hand med hur näringslivet arbetar med att ständigt uppdatera sig om hur man finner rätt person på rätt plats strävar även forskning åt samma håll, där utförliga beskrivningar om hur man arbetar steg för steg i rekryteringsprocessen presenteras. Det finns idag en uppsjö av strategier för att få fram rätt kandidat till tjänsten. Även hur arbetsgivaren på bästa sätt ska förhålla sig i intervjusituationen samt vilka fallgropar som man ska undvika. Dessutom finns det en mängd olika psykologiska test som mäter personers egenskaper och personlighetsdrag (Mabon, 2004).

Så frågan är då hur ser den perfekta rekryteringsprocessen ut? Finns det en perfekt mall för hur en organisation ska gå tillväga för att på bästa sätt rekrytera rätt person till rätt plats? Personer som arbetar som personalarbetare eller chef i en organisation behöver inte betyda att denne per automatik vet hur en bra anställningsintervju genomförs. Hur ska en arbetsgivare förhålla sig på bästa sätt i en intervjusituation? Hur förhåller sig organisationer till personlighetstester i rekryteringsprocessen?

1. 1 Syfte

Syftet med undersökningen är att beskriva rekryteringsprocessen på ett svenskt storföretag. Fokus kommer att ligga på organisationens agerande i rekryteringsprocessen, vilket innebär att processen endast kommer att beaktas utifrån organisationens synvinkel.

1. 2 Problemformulering

För att utföra vårt syfte har vi valt att formulera ner det i en övergripande huvudproblemformulering.

1. Hur ser rekryteringsprocessen ut i ett storföretag?

2. TEORI/TIDIGARE FORSKNING

I denna del presenteras valda teorier och tidigare forskning kring det ämne som vår studie berör. Dessa teorier samt tidigare forskning är relevanta för att ge en djupare förståelse kring vår studie.

2.1 Rekryteringens olika steg

Alla organisationer arbetar idag med rekrytering i olika former. Graden av utformning och fördjupning i rekryteringsprocessen beror på vilken nivå, befattning och position rekryteringen berör i organisationen. Danielsson talar i sin bok ”*Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*” (2003) om rekryteringens olika steg. Hon lyfter fram tre olika steg i hur en rekrytering ska genomföras för att få fram ett bra resultat.

Förberedelsefasen är inledningen i ett rekryteringsarbete. Den är en viktig grund att bygga för att hela processen ska bli stabil att bygga vidare på. Denna fas innehåller följande moment:

1. *Identifierar rekryteringsbehovet:* Här ses behovet av arbetskraft i organisationen över. Det kan handla om att organisationen är underbemannad men även att någon ska sluta från sin tjänst och därmed behövs den ersättas. Förfarandet på större organisationer är ofta så att en ansvarig chef ser till behovet i organisationen och signalerar då om att det behövs rekrytera mer personal.
2. *Gör en befattningsbeskrivning och en kravprofil:* När behovet har identifierats utformas en beskrivning av vad det arbete som ska tillsättas innebär samt vilka ansvarsområden som tjänsten innefattar och vad som förväntas av den i framtiden. Det görs även en kravprofil för tjänsten som presenterar vilka krav som är utgångspunkten för att en kandidat ska vara aktuell för tjänsten. Dessa krav kan bl.a. vara vilken utbildning som krävs för arbetet, viktiga erfarenheter samt vilka kompetenser som kandidaten bör besitta för att kunna utföra arbetet på ett tillfredställande sätt genom hela organisationen. Denna del av rekryteringsprocessen är av stor vikt i och med att den styr hela den kommande delen av rekryteringen. För att få rätt person på rätt plats är det betydelsefullt att de kompetenser som nämns i kravprofilen stämmer väl överens med de egenskaper som krävs för att kunna utföra arbetet på ett så bra sätt som möjligt. Det är alltså viktigt att organisationen har en klar bild över vad tjänsten kommer att innebära och även vad den kräver för kompetenser, för att sedan få en så tillförlitlig rekrytering som möjligt. Aspekter som hur ser framtidsplanerna ut och vilka är organisationens värderingar är viktiga att tänka på. Även hur klimatet ser ut i organisationen och vad det krävs för egenskaper hos kandidaten för att fungera i detta? De områden som enligt Danielsson borde innefattas i en kravprofil är följande: Utbildningskrav, erfarenheter, kunskapskrav, färdighetskrav, personlighetskrav, utvecklingspotential samt medicinska och andra krav. Det som är viktigt att tänka på är att inte rada upp en lång lista på kompetenser som önskas av kandidaten, organisationen måste se över vad som är avgörande samt vad som är önskvärt för arbetet. Noggrannare rekryteringsprocess resulterar i bättre förutsättningar för att få fram en lämplig kandidat i slutändan.
3. *Utformar en annonsformulering och mediaval:* Kravprofilen kommer att ligga till grund för utformningen av annonsformuleringen. Organisationens måste välja i vilket media som tjänsten ska presenteras, detta kan bero på tjänstens omfattning och position, även vart målgruppen finns. Här avgör även den egna organisationens namn hur sökprocessen ser ut, kanske räcker det med att annonser på den egna hemsidan för att nå ut.

När förberedelsefasen är klar påbörjas Sökprocessen. De innehåller följande moment:

4. *Annonsering eller kandidatsökning:* Till att börja med så går organisationen ut med annonsen i det media man valt.
5. *Mottagande av ansökningar:* Det är viktigt att ha rutin för hur hantering av ansökningar sker, att samtliga sökande får någon form av respons från organisationen att de mottagit ansökan samt hur tidsschemat ser ut för processen. Detta är den sökandes första kontakt med organisationen och det är av stor vikt att organisationen då framstår som seriös och professionell i sitt arbete.
6. *Grovgallring:* Detta är första skedet i urvalet vilket kan göras på olika sätt beroende på omfattning av ansökningar. Grundläggande är att organisationen ser till kravprofilen och om de sökande uppfyller de krav som utformats. Olika organisationer har olika syn på vad som ser professionellt ut men detta är även något som borde ses över så att ansökan representerar den professionalism som organisationen har. Förslagsvis utförs gruppindelningar över vilka som direkt går bort, eventuella kandidater samt intressanta kandidater.
7. *Första intervjuer:* Därefter tas kandidater in på en första intervju, här presenterar de båda parterna sig för varandra. Här är det viktigt att tiden disponeras väl och ha en bra struktur i hur intervjun ska se ut. Information utbyts och det kan vara skäligt att kandidaten får fylla i en personaliaformulär vilket är snarlikt ett cv men innefattar även andra dimensioner rörande arbetslivet.
8. *Urval:* Här identifierar organisationen vilka av kandidaterna som de anser verkar mest lämpade för arbetet. Här bör organisationen utse ett fåtal kandidater som går vidare i processen. Viktigt är återigen att organisationen här tittar på kravprofilen och inte använder sig för mycket av subjektiva känslor, en chef bör t.ex. inte rekrytera personal som enbart liknar honom/henne till egenskaperna.
9. *Ytterligare personbedömning:* Vidare i processen görs ytterligare personbedömning på det kandidater som gått vidare i urvalet, där utförs en mer djupgående intervju.
10. *Referenstagning:* När organisationen genomfört personbedömningen följer referenstagning för att få stöd i sin bedömning. En referenstagning är även det en intervju i sig för att få tillförlitlig kunskap om kandidatens bakgrund. Här är det viktigt att tänka på att personen som kandidaten tidigare arbetat hos har egna värderingar och känslor vilket kan skilja sig från den nya organisationens syn på just de värderingarna.
11. *Sluturval:* Slutligen står organisationen inför sluturvalet där den mest lämpade kandidaten utses. Här rekommenderas organisationen återigen att se till kravprofilen och se vem som bäst stämmer överens med den.
12. *Hälsokontroll och liknande:* Efter detta följer hälsokontroller.
13. *Förhandling och avtal:* Förhandling av arbetsvillkoren/avtal.
14. *Kommunikation med övriga kandidater:* Organisationen bör ha en kommunikation ut till övriga kandidater om varför vald kandidat erbjudits tjänst. De kan vara viktigt med kommunikation med övriga kandidater om det är så att organisationen inte kommer överens med den utvalda gällande förhandling och avtal.

Efter att ha tagit ut en lämplig kandidat för arbetet krävs det en bra introduktion i företaget.

15. *Introduktion till organisationen och arbetsuppgifterna:* Introduktionen i en organisation är mycket betydelsefull för att få kvalitet och effektivitet i organisationen. Generell information om organisationens visioner och mål bör noggrant gås igenom. Även en grundlig och löpande genomgång av arbetsuppgifter bör tillämpas för att få en hög kvalitet i organisationen.

16. *Stöd och coaching*: Här erbjuds exempelvis mentorskap för stöttning genom introduktionen i organisationen samt arbetet.
17. *Uppföljning*: Organisationen bör efter en tid kontrollera hur den utvalda personen trivs med sitt arbete och i organisationen. Även om det finns något som organisationen kan lära sig av till nästa rekryteringsprocess.

Prien (1992) beskriver även rekryteringsprocessen på ett snarligt sätt.

2.2 Kompetensmodeller

Danielsson talar i sin bok *"Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning"* (2003) om Kompetensmodeller som metod vid rekrytering. Kompetensmodeller innebär att en organisation tar fram en mall för vad de anser vara centrala kompetenser inom organisationen.

En kompetensmodell kan variera i omfattning och utformning. Dock kan det vara svårt att använda sig av alltför komplicerade modeller då de kan vara svåra att bilda sig en uppfattning om och det kan även vara svårt att ställa olika kompetenser mot varandra. Det finns ingen färdig mall för hur en idealisk kompetensmodell ser ut, detta är något som utformas olika från organisation till organisation. Modellen måste anpassas efter utövaren, en stor och mer komplex organisation kanske kräver en mer utförlig kompetensmodell än en mindre organisation. Det som är viktigt vid utformning av en kompetensmodell är att definiera begreppen utifrån företagets värderingar. Det är viktigt att veta vad begreppen står för och varför dessa är betydelsefulla för organisationen. En kompetensmodell är något som ständigt kan omarbetas och förändras i takt med arbetslivets utveckling. Organisationen kanske går in i en förändring som innebär att nya positioner tillkommer. Detta kan göra att kompetensmodellen måste utvidgas för att täcka in nya områden. (Danielsson, 2003).

I utformandet av en kompetensmodell kan organisationen, för att få en lätthanterlig modell, välja att kategorisera kompetenserna. Detta kan exempelvis vara social förmåga, arbetsuppgifternas utförande, intrapersonella kompetenser och specialkunskaper och analytisk förmåga för att utföra en viss typ av arbete. Det som är viktigt att tänka på vid utformningen av en kompetensmodell är att den ska vidröra olika områden och om det är möjligt inte överlappa varandra. Dock kan det vara svårt att avgöra om olika område inte överlappar varandra då många kompetenser samverkar och är beroende av varandra. Det som en kompetensmodell visar är hur en person fungerar i sitt yrkesutövande, oberoende av yttre förhållanden. Det kan exempelvis vara så att organisationskulturen på ett företag är viktig att passa in i för att kunna samarbeta med kollegor men även presentera och representera organisationens värderingar.

I själva förfarandet vid användning av en kompetensmodell så är det viktigt att dessa kompetenser genomsyrar hela rekryteringsprocessen. Vilket innebär att dessa kompetenser ska finnas med i processen från annonsering och urval av sökande till intervjumetodik.

För att fördjupa oss i några av rekryteringsprocessens olika steg har vi sökt tidigare forskning i databaser och tidsskrifter kring dessa ämnen. Det är då främst forskning för intervjuförfarandet och personlighetstest men även valet av intervjumiljö.

2.3 Intervjuteknik

Av de olika urvalsmetoder som idag används vid rekrytering är anställningsintervjun den mest förekommande. Möjligheten att möta och hålla ett samtal med varje potentiell ny medarbetare gör anställningsintervjun till en självklar del i rekryteringsprocessen. (Mabon, 2004).

Dock är långt ifrån alla intervjuer av god kvalitet vilket riskerar att organisationen går miste om kandidaten med den rätta potentialen. Resultatet kan då bli att organisationen anställer en kandidat som inte visar sig vara tillfredsställande och en ny rekryteringsprocess väntar. Något som i sin tur både kostar kapital, tid och energi. En anställningsintervju syftar till att skapa en bred uppfattning om kandidatens erfarenhet och kompetens. När intervjun är avslutad ska personalarbetaren ha tillräcklig kunskap att fastställa om kandidaten är lämpad för tjänsten. (Fellinger, 2002).

Innan det praktiska arbetet med att hålla intervjuer kan påbörjas och fungera på ett pålitligt sätt är det viktigt att organisationen har skapat en kravprofil över vad tjänsten som ska tillsättas kräver. Det är sedan utifrån kravprofilen som intervjustrukturen formas. (Danielsson, 2003).

För att frambringa användbar information ur intervjun krävs det en bra frågestrategi och en god frågeteknik. De två strategier eller frågetyper som mest förekommande används för upprätthålla standardisering av frågorna är *beteendebeskrivande frågor* samt *framtidssinriktade frågor*. Det som skiljer de två typerna åt är att i beteendebeskrivande frågeställningar får kandidaten själv ge exempel på hur denne agerat i en viss typ av situation medans i framtidssinriktade frågor svarar kandidaten på hur denne skulle handla i en framtida arbetssituation som personalarbetaren väljer. Det har länge påståtts att båda typerna har varit jämgoda men aktuell forskning har visat att de beteendebeskrivande frågor ger högre validitet. Det är ändå önskvärt att använda sig av båda frågetyperna i intervjun då olika kandidater sällan har samma erfarenhet. (Kahlke & Schmidt, 2002).

I anställningsintervjun bör frågor formuleras på ett öppet sätt för att kunna ge kandidatens egen version och beskrivande svar samt att kontinuerligt ställa följdfrågor på de områden som kandidaten berör. En effektiv inriktning att gå kan vara att ställa konfronterande frågor för att skapa sig en klarare bild av något kandidaten just berättat. Viktigt att tänka på är att konfrontationen är tvungen att fokuseras på innehållet och att framstå som ödmjuk i både betoning och kroppsspråk. (Kahlke & Schmidt, 2002).

Använda slutna frågor i en anställningsintervju leder oftast till *ja och nej* svar, något som man i största möjliga mån bör avstå ifrån. Det bör även undvikas att använda ledande frågor under anställningsintervjun, detta kan vara komplicerat då vardagsspråket ofta fungerar på detta sätt. Med vetskap om detta kan personalarbetaren undvika att ställa frågor som ger kandidaten små möjligheter att själv beskriva sin egen uppfattning. (Fellinger, 2002).

Det är relevant med bra frågor, men Fellinger (2002) hävdar att det är minst lika viktigt att lyssna aktivt och visa kandidaten uppmärksamhet under intervjun. Skapa en god stämning genom att:

- Skapa ögonkontakt
- Vara intresserad
- Nicka
- Le

Det finns även fenomen som stör aktivt lyssnande som man bör undvika att göra under intervjun.

- Avbryt inte om det inte är nödvändigt
- Använda slutna frågor
- Undvika ögonkontakt
- Titta på klockan, plocka med saker

2.4 Intervjuarens kompetenser

För att få ut så mycket som möjligt vid ett intervjutillfälle är det av stor vikt att den person som intervjuar har kompetenser för intervjuförfarande. Med detta menas de personkrav ställs på intervjuaren för att vara lämplig att genomföra intervjuer. Kahlke och Schmidt (2002) talar om att en intervjuare bör besitta vissa kompetenser eller om inte besitta åtminstone kunna utveckla dessa kompetenser för att bli en bra intervjuare. En intervjuares uppgifter är att få fram en lämplig kandidat i relation till organisationens behov och att kandidaten behandlas på ett rättvist och professionellt sätt i situationen. Nedan är en modell över de kompetenser som a.a. anser att en god intervjuare bör besitta.

Analys/sätt att tänka	Känslor/mänskliga relationer
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att analysera kritiskt:</i> Att bedöma information kritiskt och identifiera potentiella resurs- eller problemområden för ytterligare granskning. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att få god kontakt:</i> Att få den sökande att känna sig trygg och att få god kontakt.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att uppfatta:</i> Att uppfatta och känna igen betydelsen av det som sker under intervjun. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att lyssna aktivt:</i> Att visa empati och intresse genom lämpliga verbalt och icke verbalt beteende.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att tolka:</i> Att tolka informationen korrekt och att kunna vika de olika typerna av informationen i relation till arbetsanalysen. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att leda processen:</i> Att ha förståelse för att kunna leda förloppet i det sociala samspelet under själva intervjun.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att minnas information:</i> Att göra användbara anteckningar för att minnas de viktigaste yttrandena och icke verbala signalerna. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att använda relevanta frågestrategier:</i> Att anpassa sina frågestrategier till såväl syfte som sökande för att få relevant, exakt och tillräcklig information.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att sammanfatta informationen:</i> Att integrera och samla många olika slags data- ofta från flera källor - för varje kompetens. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att avsluta intervjun:</i> Att tacka den sökande för deltagandet i intervjun och beskriva vad nästa steg blir.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att fatta beslut:</i> Att använda den sammantagna informationen på ett väl avvägt sätt. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Att reflektera över egna blinda fläckar och/eller förutfattade meningar:</i> Att visa självinsikt och förmåga till ständigt lärande.

2.5 Olika typer av intervjuformer

När sedan organisationen är redo att ta in kandidater på intervju finns det enligt Mabon (2004) flera olika typer av intervjuer att använda sig av.

Djupintervjuer

I denna typ av intervju är det tanken att personalarbetaren ska kunna skaffa sig en bredare förståelse över hur kandidatens kunskap, personlighet och värderingar. Med hjälp av detta sedan bedöma huruvida kandidaten klarar av den tilltänkta tjänsten och hur denne kan tänkas fungera i organisationen. Forskning har dock visat att djupintervjuer inte är särskilt tillförlitliga vilket har lett till sökning efter mer pålitliga modeller av intervjuer vilket leder oss in på nästa område. (Mabon, 2004).

Beteende- och situationsintervjuer

Beteendevintervju behandlar frågeställningar som beskriver hur kandidaten agerat i en viss situation i arbetslivet. En fråga skulle exempelvis kunna vara ”*Kan du beskriva hur du agerar i början av ett projekt?*”. Situationsintervjuer ser ut ungefär på samma sätt, skillnaden är att här ska kandidaten svara på hur den skulle ha agerat i en påhittad situation, ”*Hur agerar du om du upptäcker ett fall av mobbning på arbetsplatsen?*”. Dessa båda typer av intervjuer har visat goda resultat framförallt inom uthållighet och fallenhet att lösa tvister. (Mabon, 2004).

Ostrukturerade- och strukturerade intervjuer

Den ostrukturerade intervjun har länge förespråkats inom arbetslivet då den präglas av att följa den väg som uppstår som intressant under intervjuens gång. På detta sätt skapas bredare kunskap om kandidaten men det har inte visat sig överensstämma med framgång för en viss typ av arbete. Dess motsats, strukturerade intervju baseras på att alla kandidater får i största möjliga mån samma frågor. Detta gör det enklare att jämföra olika kandidater men mer komplicerat att skapa en detaljbild av kandidaten. (Mabon, 2004).

Panelintervjuer

Denna typ av intervju blir alltmer förekommande i dagens arbetsliv. Panelintervjun grundar sig på att flera olika personer från olika nivåer i organisationen deltar vid intervjun. På detta sätt skapas en mer mångsidig uppfattning om kandidatens kompetens. Dock finns det en del problemet med panelintervjun. Kandidaten kan prestera sämre när den ställs mot flera intervjuare men det stora problemet med panel intervju är bristande motivation och kompetens hos intervjuarna. Flera av deltagarna har i vanliga fall helt andra arbetsuppgifter än att hålla anställningsintervjuer och är då inte alls insatta i hur man förhåller sig och går tillväga i en intervju. (Mabon, 2004).

Fokusgruppintervjuer

Detta är en relativt ny form av intervjumetod som har likheter med nöjesbranschens auditions där flera kandidater intervjuas på samma gång. Fokusgruppintervjun kräver tydlig struktur för att intresseområdena ska rymmas inom intervjutiden som vanligtvis tar några timmar med upp till tio kandidater. En positiv fördel med denna intervjumetod är att kandidaterna ger inspiration till varandra samt att de upplever metoden som spännande vilket leder till motiverade kandidater. Det som ska tas i beaktning vid en fokusgruppintervju är att kandidaterna kan påverka varandra och att med flera kandidater måste samtalsområdena hållas till ett fåtal vilket riskerar att viktig information utelämnas. (Kahlke & Schmidt, 2002).

Fallgropar

Intervjuaren som håller i intervjun försöker per automatik hitta samband och betydelsefulla spår hos kandidaten för att kunna bilda sig en uppfattning om hur denne är. I detta skede riskerar man att tolka signalerna på ett felaktigt sätt där en styrande faktor kan vara intervjuarens fördomar. (Fellinger, 2002).

Enligt Danielsson (2003) är det viktigt att se själva intervjun som en logisk process och inte lita på sin intuition. Att anta att någon är på ett visst sätt eller besitter en viss kompetens betyder ingenting. Därför är det väsentligt att söka och lära sig handskas med de fallgropar och felkällor som kan bli aktuella.

Fellinger (2002) talar i sin bok om *Halo- och Djävulseffekten*. Dessa fenomen verkar i stort sett på samma sätt, enda skillnaden är att Haloeffekten är positiv och Djävulseffekten är

negativ. Haloeffekten innebär att intervjuaren ser endast positiva aspekter hos kandidaten, exempelvis gillar klädstilen eller utseendet. Här uppstår risken att helt fokusera på positiva aspekter och göra en felbedömning av kandidaten. Detsamma gäller då Djävulseffekten fast då fokus riktar sig på enbart negativa aspekter istället. För att komma runt problemet måste intervjuaren vara uppmärksam på sina reaktioner och sträva efter att vara objektiv och för att hitta den rätta kandidaten för tjänsten.

Vidare beskriver Fellingner (2002) ytterligare två felkällor som är varandras motpoler, *Likhetseffekten* och *Kontrastfel*. Det som kännetecknar likhetseffekten är att i intervjusituationen framstår kandidaten att ha mycket gemensamt med intervjuaren, exempelvis samma klädstil och utbildning. I denna situation är det högst sannolikt att intervjuaren överskattar kandidatens kompetens. Kontrastfel är då motsatsen, kandidaten är framstår som markant olik intervjuaren. Motåtgärd vid dessa felkällor är att försöka vara objektiv och hålla koncentrationen på kandidatens reella kompetens. Att individer har väldigt många lika egenskaper rentav kanske inte alltid är så bra jämfört med att olikheter medför en bredare kompetens.

2.6 Tidigare studier inom rekryteringsområdet

Enligt en artikel av Pelletier (2005) tenderar anställda att inte byta arbetsplats lika ofta än för bara ett par år sedan. Detta gör själva anställningsprocessen, att få rätt person till rätt plats viktig både för den enskilda individen och för företaget. Enligt författaren favoriserar många företag sökande som innehar en hög utbildning från en bra skola framför någon som är positiv och hängiven som kanske är en bättre tillgång för företaget. Författarens åsikter om hur man på bästa sätt genomför en rekryteringsprocess presenteras nedan:

- Tidigare forskning inom området säger att det är av stor vikt att välja rätt miljö för intervjutillfället. Det är viktigt att tänka igenom vart intervjun ska hållas, organisationen ska tänka på vilken typ av lokal som väljs för intervjusituationen, hur den ser ut och dessutom storleken på lokalen beroende på om man ska göra en enskild intervju eller en gruppintervju. Därtill ska omgivningen representera det som organisationen står för, väljs en kontorsmiljö bör den vara välorganiserad. Dessutom ska organisationen se över hur kandidaten/kandidaterna sitter i lokalen i förhållande till den som intervjuar. Dörren ska vara stängd till lokalen under intervjun och intervjuaren ska ge den sökande 100 % uppmärksamhet. Detta innebär att svara i telefon eller gör något annat som avleder intresset från kandidaten ska undvikas. Utöver detta rekommenderas intervjuaren att vara noga med de omedvetna signaler som sänds till den sökande, exempelvis kan det vara att sitta med armarna i kors eller inte ha ögonkontakt.
- Ställ rätt frågor som ger beskrivande svar som kan ge dig tecken på den sökandes tankar och känslor. Exempelvis frågor som, varför ska jag anställa dig? Varför borde jag inte anställa dig? Vad är ett bra företag för dig? Denna typ av öppna frågor ger en tanke om detta är någon att ta in på en andra intervju.
- Låt de mest intressanta sökande genomgå tre intervjuer innan beslut fattas. Personalansvarig håller alltid den första intervjun, i den andra är det mest betydelsefullt att någon eller några från de arbetslag som den sökande ska ingå i deltar i intervjun. Om det blir en tredje intervju så är det den sökandes blivande chef som håller i den och avgör om ett anställningserbjudande ska läggas fram. Naturligtvis tar tre intervjuer längre tid men det menar Pelletier (2005) är värt besväret genom att den blivande anställda får en känsla av organisationskulturen, att organisationen bryr sig om vem de anställer.

2.7 Psykologiska test

Idag används det olika typer av tester för bedömning av lämpliga kandidater i rekryteringsprocesser. Det finns olika former av tester med olika grader av tillförlitlighet. Det som är viktigt när organisationen bestämt sig för att använda sig av rekryteringstester är att se över vad som är intressant att mäta för att få ett tillförlitligt resultat. Det är viktigt att organisationen har stor kunskap om hur de ska använda och förhålla sig till resultatet i dessa test. Dessa test ska endast ses som komplement till de andra delarna i rekryteringsprocessen i och med att de är vetenskapliga instrument som ska mäta mjuka värden. Alla arbeten kräver inte att psykologiska test utförs, olika arbeten ställer olika krav på kandidaten och det är inte alltid så att tester behövs vid bedömning av lämplig kandidat. Det som även är viktigt att tänka på är att alla arbeten ställer inte samma krav på kandidaten, personer har varierande egenskaper vilket kan vara positivt för en organisation för att inte bli för homogen. Därför är det viktigt att väga de olika kandidaternas egenskaper mot varandra för att se för- respektive nackdelarna hos samtliga kandidater. (Mabon, 2004).

Det som är avgörande för ett tests tillförlitlighet är validitet och reliabilitet. Begreppet validitet innebär om testet mäter det är avsätt att mäta. Att vi lyckas samla in de data som gör att resultatet blir relevant för studien, så att mätningen blir giltig. Validiteten bör vara öven +0,4 för att det ska ge relevant information för metoden. Validitet delas i arbetspsykologiska tester upp i två delar, innehållsmässig validitet samt prognostiska validiteten. Innehållsmässig validitet syftar till att innehållet i frågorna är relevanta för det som de avser att mäta, exempelvis kan det vara en egenskap som ansvarstagande. Prognostisk validitet ser till hur prognosen ser ut för kandidaten att klara uppgiften i framtiden utifrån testets resultat. (Prien, 1992).

Reliabilitet står för hur kvalitén av data är, att få tillförlitlig data vid mätningarna. Desto mindre slumpen har spelat in i resultatet, ju högre bli mätningens reliabilitet, vilket innebär att hög reliabilitet i en testskala betyder små mätfel. Ett test ska alltså ha så få fel som möjligt, användning vid upprepande gånger av en och samma person ska ge samma resultat vid samtliga moment. Reliabiliteten mäts genom korrelationskoefficienten där ett bra resultat är +0,7 - +0,8. (Mabon, 2004).

Psykologiska test undersöker hur människan tänker, begåvningsstester som exempelvis intelligensstester och allmänorienteringsprov. Vid valet av test är det viktigt att samtliga kandidater får samma förutsättningar och att testen görs i samma ordningsföljd. Detta för att få tillförlitlig data som går att jämföra mellan de olika kandidaterna. Psykologiska tester mäter även personlighetsdrag hos kandidaterna. Det finns en mängd olika personlighetstester idag men olika utformningar. Strukturen på personlighetstester bygger på att kandidaten får svara på x antal frågor där det bedömer hur kandidaten agerar i olika situationer. (Mabon, 2004).

En annan typ av metod som idag används är "*assessment center*" som bygger på att kombinera olika bedömningsmetoder, detta för att få en så gedigen analys som möjligt av kandidaten. Denna metod ger högst validitet av samtliga bedömningsmetoder och är därför en metod som ger bäst tillförlitlig data vid rekrytering. Metoden bygger på att kandidaten utsätts för arbetsrelaterade övningar som den får svara på skriftligt. Denna typ av metod tittar på kandidaten ur olika perspektiv för att få en helhetsbild där både skriftliga och muntliga övningar tillämpas. Efter att kandidaten genomfört testerna granskar ett antal bedömare resultatet utifrån olika mallar. Denna typ av metod kan både användas för enskild bedömning som vid gruppbedömning (Mabon, 2004).

I ljuset av tidigare forskning och teori inom området rekrytering är följande frågor intressanta att ställa:

1. Hur arbetar organisationen genom hela rekryteringsprocessen?
2. Om/hur intervjumetoder tillämpas vid rekrytering.
3. Syftet är också att se om organisationen använder sig av psykologiska test och om så, hur de värderar dem i rekryteringsprocessen.
4. Finns det en standardiserad strategi och metod för rekryteringsprocessen.

3. METOD

I denna del presenteras vald metod för studien. Vilket tillvägagångssätt som har använts för att svara på studiens syfte. Här redovisas urvalsmetoden, intervjuguiden, observationsguiden, analysmetod samt metoddiskussion. Till denna studie valdes observation vid intervjutillfällen i organisationen, dessutom intervjuades tre personer med ledande befattningar. Det gjordes även en analys av material som tillhandahölls av organisationen.

3.1 Urval

Det tillvägagångssätt som användes för att finna rätt urval var att grundläggande krav sattes upp för vilken organisation som kunde vara lämplig för studien. De grundläggande kraven bestod av följande, ett svenskt storföretag, med en personalavdelning där det fanns ansvariga som endast arbetade med rekryteringsförfarandet samt geografiskt passande för bostadsorten. Därefter utformades en önskelista på de tio bäst lämpade organisationerna i området. Vid första kontakt med organisation ett gav positiv respons. Organisationen är ett storföretag inom tillverknings- och försäljningsbranschen som är verksamt på många orter i Sverige men även internationellt. Efter att ha funnit en lämplig organisation hölls ett första möte med ansvariga för rekryteringsprocessen. Där beslutades om förfarandet och utformningen för studien. Det bestämdes även att tre kvalitativa intervjuer samt två observationer av anställningsintervjuer skulle ligga till grund för studien. Valet av intervjupersoner baserades på att det i organisationen endast arbetar två personer, personalchefen samt ställföreträdande personalchefen, med rekryteringen. Därav föll det sig naturligt att dessa två intervjuades samt även den avdelningschef som kom att delta under de observationer som gjordes av intervjutillfällen. Efter överenskommelse med organisationen bestämdes att nämna organisationens namn i studien var irrelevant. Intervjuerna samt observationerna genomfördes under våren 2008, av strategiska skäl hölls intervjuerna med personalcheferna innan observationerna. Intervjuerna med avdelningscheferna ägde rum efter de observationer som de närvarat på. Syftet var främst att studera hur organisationen hanterar intervjuteknik men även hur valet av intervjumiljö såg ut. Genom att intervjuerna med personalcheferna genomfördes före observationerna fanns möjligheten att undersöka om de omsatte det som förespråkades under intervjuerna gällande intervjuteknik samt intervjumiljö.

3.2 Material

För att få så tillförlitlig information som möjligt så användes en mp3 spelare för inspelning vid både intervjutillfällena samt observationerna.

Här presenteras de områden som användes i intervjuguiden, vilka ansågs relevanta för studien. Följande områden presenteras i den ordningsföljd som tillämpades under intervjutillfällena:

1. Bakgrund

Ansågs relevant för att få svar på personernas kompetenser och hur länge de funnits i organisationen.

2. Rekryteringsprocess

För att få svar på intervjupersonens syn på arbete i rekryteringsprocessen.

3. Intervjusituation

För att få svar på intervjupersonens syn på intervjusituationen.

4. Personlighetstest (fanns ej med för avdelningscheferna)

För att få svar på intervjupersonens syn på om personlighetstest tillämpas och om så hur personen värderar personlighetstestets resultat i processen.

5. Övrigt

För att intervjupersonen skulle få möjlighet att lägga till något om det missats något.

Här presenteras de områden som användes i observationsschemat, vilka ansågs relevanta för studien. Följande områden presenteras i den ordningsföljd som tillämpades under observationstillfällena:

1. Miljösituation

För att få svar på hur intervjumiljön såg ut vid intervjutillfällena i organisationen.

2. Intervjusituation

För att få svar på hur intervjuarna agerade gentemot kandidaterna.

3. Feedback

För att få svar på om/hur organisationen gav feedback till kandidaterna.

4. Kroppsspråk

För att få svar på hur intervjuarna agerade i sitt kroppsspråk gentemot kandidaterna.

3.3 Tillvägagångssätt

Den form som valdes för att genomföra denna studie kallas analytisk induktion. Den går ut på att studien genomförs i tre faser, planerings-, insamlings-, och analysfasen. Mer ingående så innebär fas 1, planeringsfasen, de moment där frågeställning utformas som sedan ligger till grund för studien. Här läggs även hela skelettet upp för studien och hur det kommer att genomföras. I fas 2, insamlingsfasen, samlar man in väsentlig data för studien dock utan att analysera det material som samlas in. I fas 3 analyseras sedan insamlad data i relation till den frågeställning som formats. (Hartman, 2004).

I första skedet sågs intresseområdet över och när detta valts formades ett syfte med grundläggande problemformulering. Efter att ha utformat en frågeställning undersöktes tidigare forskning samt teori inom ämnet. Urvalet baserades på att ett intresse för att studera hur ett storföretag arbetar med sin rekryteringsprocess. För att besvara frågeställningarna på bästa sätt valdes en kvalitativ metod i form av intervju samt observation av organisationen i en intervjusituation. Även analys av de material som organisationen använder sig av igenom hela processen ansågs vara relevant för att få en helhetsbild av processen. Pga. organisationens önskan om sekretess gällande det skriftliga materialet beslutades det att en sammanfattande text skulle skrivas samman och godkännas av organisationen. Valet av metod ansågs vara lämpligt då det ger större utrymme vid intervjutillfället för både intervjuaren samt den som blir intervjuad att fritt tala om hur organisationen arbetar i processen. Observation kändes passande för att kunna säkerställa hur intervjutillfällena genomfördes. För att sedan komplettera intervjuerna samt observationerna valdes även analys av organisationsmaterial för att få en helhetsbild av rekryteringsprocessen.

Vid observationstillfället samlades väsentlig data in för frågeställningen (Backman, 1998). Två intervjuguider (se bilaga 1) utformades som låg till grund för de intervjuer som genomfördes. En intervjuguide är viktigt på så vis att den ger förutsättningen att följa samma struktur genom samtliga intervjuer och att man håller sig inom de väsentliga områdena utan att sväva ut för mycket (Hartman, 2004). Utifrån detta intervjuades de två personalchefer som arbetade med rekryteringsprocessen på HR-avdelningen (Human resources, hädanefter används förkortningen HR). Dessutom intervjuades en avdelningschef som varit närvarande vid de rekryteringsprocesser som observerats, här användes en mer avgränsad intervjuguide för att vara relevant för personen (se bilaga 2). Den metod som valdes i intervjuförfarandet var en halvstrukturerad intervju där ett antal frågor ställs utifrån en intervjuguide, den medverkande har möjlighet att fritt svara på frågorna och utforma sina tankar om ämnet (Hartman, 2004). I intervjun användes öppna frågor som metod, detta för att öppna upp dialogen till den medverkande och få ett mer omfattande svar (Kahlke & Schmidt, 2002).

De urval som valdes för observationerna var att sitta med under anställningsintervjuer, där endast studera företags roll. Observationerna genomfördes i organisationens verkliga miljö,

s.k. naturalistisk observation. Det gjordes sedan en passiv observation vilket innebär att man själv inte deltar i de aktiviteter som förekommer utan endast sitter passivt med och observerar. (Hartman, 2004). Dessutom utformades ett observationsschema (se bilaga 3) för de observationer som även tillämpades för datainsamlingen till studien. (Patel & Davidson, 2003). Observationsschemat baserades utifrån vad organisationens intervjupersoner sagt i intervjuerna och även utifrån vår egen frågeställning. (Patel & Davidson, 2003).

Vid samtliga tillfällen lämnades ett missivbrev ut (se bilaga 4 och 5) där samtliga medverkande fick väsentlig information om studien. Genom ett missivbrev får alla medverkande samma information om studien och detta ökar standardiseringen i studien. Ett missivbrev ska innehålla information om studien och dess syfte, samt även vart detta kommer att publiceras och vilken roll som den medverkande har i studien. (Trost, 1994).

Intervjujournaler fördes under både intervjuerna samt observationerna för att dokumentera intervjuerna. För att minimera bortfall av information samt att underlätta sammanställning och analys av intervjuerna spelades intervjuerna samt observationerna in med hjälp av mp3 spelare. (Hartman, 2004).

Intervjuförfarande

Redan vid det första mötet med organisationen bokades tid in för de veckor då intervjuer och observationer skulle hållas. Här diskuterades även hur information och material från organisationen skulle hanteras, organisationens önskan om sekretess togs naturligtvis i beaktning. Intervjuerna hölls på organisationens kontor för att öka intervjupersonernas trygghet samt av praktiska skäl. Varje intervju inleddes med att intervjupersonen fick läsa igenom det missivbrev som utformats för intervjun, där all relevant information kring studien presenterades (se bilaga 4). Intervjupersonen fick information om att intervju skulle spelas in innan intervjun påbörjades. Det praktiska förfarandet under intervjun bestod av en intervjuare och en som förde anteckningar, detta för att underlätta kontakten mellan intervjuaren och intervjupersonen. Arbetssättet fungerade även som så att den som förde anteckningar bistod med kompletterande intervjufrågor. För att inte gå miste om eventuell viktig information tillfrågades intervjupersonerna om de hade något att tillägga innan intervjun avslutades. Dessutom meddelades intervjupersonerna om att resultatet av studien kommer att redovisas på organisationen när studien slutförts.

Observationerna

Observationerna hölls i organisationens möteslokaler för att öka medverkande personers trygghet samt av praktiska skäl. Varje observation inleddes med att medverkande fick läsa igenom det missivbrev som utformats för observationen, där all relevant information kring studien presenterades (se bilaga 5). Medverkande fick information om att intervju skulle spelas in innan observationen påbörjades. Det praktiska förfarandet under observationen bestod av endast två observatörer som förde anteckningar efter observationsschemat (se bilaga 3). Medverkande meddelades om att resultatet av studien kommer att redovisas på organisationen när studien slutförts.

3.4 Etik

Det har informerats samtycke till samtliga medverkande i studien genom ett missivbrev som har delats ut vid samtliga tillfällen. I missivbrevet har syftet med studien presenterats samt vilka rättigheter de medverkande har i situationen. Dessutom har det förts en diskussion med organisationen om huruvida deras namn ska finnas med i studien, efter överenskommelse med organisationen sågs ingen anledning att nämna namnet. Organisationens önskan om sekretess

gällande deras material har även tagits i beaktning och därav har materialet skrivits om till en berättande text, för att avidentifiera organisationen i största möjliga mån.

3.5 Analysmetod

Att avgränsa analysförfarandet till endast en analysmetod ansågs inte tillräckligt för studien. Enligt Kvale (1997) kan forskaren för studien kan växla mellan olika typer av analysmetoder genom analysförfarande och därmed inte känna en begränsning till den valda analysmetoden. Metoder som vi valde att använda oss av var främst att kategorisera samman de data som samlats in utifrån de rubriker som intervjuguiden samt observationsguiden innehåller. Vi valde även att skriva en text i berättelseform av de dokument som insamlats från organisationen. Dessutom ansågs det relevant att kunna lyfta ut väsentliga citat för att få en tydlighet och tyngd i kommande argument.

3.6 Metoddiskussion

Som tidigare presenterats har en analytisk induktion med inslag av både intervjuer och naturalistisk observation använts som metod denna i studie. I planeringsfasen av den analytiska induktionen valdes ett intressant ämne och vad vi ville studera inom området. För att sedan skaffa information om vilka metoder organisationen använder intervjuades personalchefer samt avdelningschefer. Därefter observerades hur organisationen tillämpar metoderna rent praktiskt vid intervjutillfället.

För att skapa en hög validitet i undersökningen och för att undvika att en felaktig bild formas vid insamlingen av data är det viktigt att hålla sig så teorineutral som möjligt och att samla in all data innan analysförfarandet påbörjas. Detta för att förhindra att tidiga analyser påverkar kommande intervjuer och observationer. För intervjuerna valdes halvstrukturerad intervjumetod för att frågorna skulle behandla vårt specifika område men med möjlighet att ge egna beskrivande svar. Frågorna ställdes i en särskild ordning utifrån en intervjuguide för att få intervjupersonen i rätt sinnesstämning och hålla intervjun inom vårt område. För att inte gå miste om värdefull information valdes att dokumentera intervjuerna både i form av intervjujournal samt med hjälp av mp3 spelare. (Hartman, 2004).

Vid observationstillfällena valdes ett passivt deltagande för att påverka standardiseringen så lite som möjligt. Innan varje observationstillfälle gick vi öppet ut och informerades om vilka vi var och vad vår studie hade för syfte i form av ett missivbrev, även detta för att öka standardiseringen. Som underlag för observationerna användes ett observationsschema för att båda observationerna skulle bearbetas på samma sätt.

Valet av metod anser vi i efterhand har generellt sätt varit bra för studien. Genom den metod som valts har ett resultat som önskats kommit fram. Något att dra lärdom av är att fler intervjuer med andra chefer hade varit att föredra, detta för att se vilken roll de tog i rekryteringsprocessen och intervjusituationen. Därmed få en bredare syn på organisationens arbete i processen. Dessutom hade det varit bra att medverka på fler observationer då andra positioner rekryteras. Detta för att få en bredare uppfattning av hur rekryteringsprocessen ser ut i samtliga led i organisationen. Vad som var ett mycket bra hjälpmedel var mp3 spelare som gjorde det enkelt att fånga upp både intervjuerna och observationerna.

4. RESULTAT

I denna del av studien presenteras det resultat som är relevant för problemformuleringen. Detta har formats utifrån de intervjuer, observationer samt materialsammanställning av organisationens dokument. Resultatet kommer att redovisas på så vis att materialsammanställningen från organisationens dokument inleder. Detta för att ge läsaren en tydlig bild av hur organisationen ska arbeta med rekrytering. Därefter följer intervjuerna som utgår ifrån intervjuguidens rubriker samt observationerna som utgår ifrån observationsschemats rubriker.

4.1 Materialsammanställning av organisationens dokument

Organisationens struktur ser ut enligt följande beskrivning. Ytterst ansvarig är varuhuschefen, under varuhuschefen finns en ledningsgrupp där olika områden ligger till ansvar för varje funktionschef där bl.a. HR-avdelningen finns. Ledningsgruppens medlemmar har i sin tur avdelningschefer under sig. Avdelningscheferna har i sin tur gruppchefer underställda och gruppcheferna leder medarbetarna på golvet.

Rekryteringsförfarandet

Organisationens mål är att utifrån fastställda behovsunderlag rekrytera rätt person till respektive befattning i organisationen. Ramen för detta dokument utgörs av organisationen i Sveriges fastslagna rekryteringsförfarande. Detta dokument syftar till att tydliggöra ansvaret utifrån nyss angivna ram.

Aktörer

I rekryteringsprocessen deltar funktions-, avdelnings- och gruppchef samt HR. Chefen ansvarar för att skriftligen lämna in ett rekryteringsunderlag till HR. Det ska innehålla vilken typ av tjänst som söks, vem som är ansvarig chef, tjänstens omfattning, datum för tillträde, kravprofil på den sökande (särskilt formulär) samt sista ansökningsdag. HR tar fram tre lämpliga kandidater från de urval som gjorts. Chefens roll vid rekryteringen är sedan att välja ut lämplig kandidat av de tre som HR tagit fram. Detta görs genom att de tre kandidaterna på nytt kallas till intervju med chefen och om så önskas HR. När intervjuerna är klara informerar chefen HR om vilken/vilka kandidater som han/hon önskar att gå vidare med. Då gör HR avdelningen en referenstagning på de kandidater som är aktuella. Därefter erhåller chefen referensresultatet av HR och beslutar om vilken kandidat som ska anställas. Därefter informerar chefen sin närmaste chef (farfarsprincipen) om vem som önskas anställas. Chefens chef måste godkänna chefens val för att kandidaten ska kunna anställas. När beslutet är klart erbjuder chefen kandidaten tjänsten. Chefen ansvarar även för återkoppling till övriga kandidater. Efter att en kandidat tackat ja till ett erbjudande skriver chefen ut ett medarbetarunderlag som lämnas till HR. HR skriver ut kontraktet till chefen som ansvarar för att kandidaten får kontraktet.

Innan intervju ska HR bistå cheferna i organisationen med specialistkunskap inom området rekrytering. HR har till uppgift att säkerställa att personer som rekryteras externt som internt genom att de ska ha rätt kompetens, värderingar och attityd för arbetet. HR har rätt att avböja en person om den ej uppfyller de tre kriterierna. HR:s uppgift är att ta emot rekryteringsunderlag från ansvarig chef samt bidra med stöd och feedback, dessutom annonsera efter kandidater externt och internt. HR:s uppgift i urvalsprocessen är att ansvara för första urval samt intervjuer samt att kalla aktuella personer till intervju och genomför intervjuerna på egen hand. HR väljer sedan ut tre kandidater till tjänsten och presenterar dem för ansvarig chef. HR ger övriga sökande information om att de ej gått vidare i processen. HR

erhåller från chefen namnen på den/de kandidater som det önskas referenstagning på. HR genomför referenstagning och återkopplar resultatet till chefen.

HR erhåller ett medarbetarunderlag för kontrakt av chefen och skriver då ut ett kontrakt. HR ansvarar för att aktuellt fackförbund erhåller kopia av kontraktet.

Rekryteringsstrategi

Syftet är att säkerställa att organisationen är en attraktiv och konkurrens kraftig arbetsplats med motiverande och engagerade medarbetare. Samt att alla bidrar till att organisationen är högpresterande och bidrar till expansion. Förutsättning för detta är att organisationen har en samsyn vad beträffar rekryteringar samt att alla nya medarbetare delar våra värderingar och har en vilja och förmåga att utvecklas. Målet är att organisationen ska rekrytera rätt man/kvinna till rätt plats. Detta utförs genom att följa interna dokument för rekrytering. Utöver detta ska HR vara utbildade i personlighetstestet PI och använda detta vid alla tjänster där en potentiell ledare ska rekryteras. Alla chefer ska vara väl insatta i och förstå vår rekryteringsstrategi.

Organisationen prioriterar manliga sökande i rekryteringar då mångfaldsmålet är 40 % män anställda. Vid alla rekryteringar ska 40 % av alla som intervjuas vara män. Dessutom ska 20 % bland medarbetarna vara av annan etnisk bakgrund än svensk och vid alla rekryteringar ska 20 % av de sökande vara av annan etnisk bakgrund än svensk. Kommande verksamhets år ska organisationen exportera sju chefer och verkställa två interna chefsförflyttningar.

Baserat på ovannämnda kriterier så utgår rekryteringsstrategin i organisationen från värderingar, ledarskap/återväxt, mångfald och kompetens.

Värderingar

Det finns ett dokument om de nio värderingar som organisationen arbetar utifrån. I detta dokument är de nio värderingarna definierade för vad de betyder och står för. Vi har beslutat att inte presentera dem med hänsyn att inte avslöja organisationen.

(Extern)annons

I annonsen presenteras följande:

- Befattning
- Ort
- Land
- Yrkesområde
- Affärsenhet
- Hel- eller deltid
- Anställningsform
- Arbetsbeskrivning
- Kravspecifikation
- Sista ansökningsdag
- Kontaktuppgifter till HR
- Nyckelord i kravspecifikationen

Intervjumallen fungerar som en stomme i intervjuförfarandet medan intervjuguiden består av konkreta frågor som täcker in de områden som organisationen anser vara viktiga att ta upp, vilka finns med i intervjumallen.

Intervjumall

Inför intervjusituationen finns en intervjumall framtagen som innehåller följande områden att gå igenom under intervjun:

1. Presentera dig själv och hur du har tänkt lägga upp intervjun.
2. Presentera organisationen mycket kortfattat.
3. Intervjua
Områden att ta upp:
Arbetslivserfarenhet
Utbildning
Personlighet
Värderingar
Privatliv
Framtida ambitioner
Löneanspråk
4. Berätta om tjänsten
5. Uppsamling
6. Avsluta
7. Sammanfattning

Intervjufrågor

Det viktiga är att fråga om följande:

Fråga om vad som ingick i den utbildning den sökande gått?

Låta den sökande beskriva tidigare arbetets ansvar, uppgifter och resultat.

Prata kring personlig situation, fritid, bostadsort, familj etc.

Varför vår organisation?

Värderingar

Privatliv

Organisationens affärsidé

Arbetslivserfarenhet

Personlighet

4.2 Intervjuerna utifrån intervjuguidens rubriker

Bakgrund

Personalchefens främsta uppgift är att jobba strategiskt med personalfrågor, framförallt chef och ledarskap. Ställföreträdande personalchefens arbetsuppgifter är att lära sig personalchefens arbete. Idag ansvarar ställföreträdande personalchefen för rekrytering och utbildning, tar fram rekryteringsunderlag, genomför intervjuer samt beslutar om anställningar tillsammans med berörd avdelnings/funktionschef. Avdelningschefens arbetsuppgifter består av försäljningsansvar, personalansvar för avdelningen samt en budget att hålla. Personalchefen har arbetat i organisationen i 13 år och sedan 1 år tillbaka är personen personalchef. Ställföreträdande personalchef har arbetat i organisationen i ca 4 månader, avdelningschefen har arbetat i ca 10 månader. Introduktionen för personalchefen var nästintill obefintlig. Personalchefen rekryterades internt och har funnit i organisationen i 12 år där personen bl.a. har arbetat i ledningsgruppen.

”Jag har varit här i 12 år innan jag blev personalchef och dessutom jobbat i ledningsgruppen i många år och då blir vi lite slarvigare”.

Ställföreträdande personalchefen fick en gedigen introduktion i organisationen genom introduktion på avdelningen i 4 veckor. Introducerades i hela organisationen och fick möjligheten att gå runt på alla olika funktionsområden.

Avdelningschefens introduktion bestod av ca 1 veckas praktisk introduktion i organisationen. *"Den kunde ha varit mer strukturerad"*.

Rekryteringsprocess

Personalchefen:

Organisationen har en väldigt öppen rekryteringsprocess vilket är viktigt för dem, talar till om vem som har fått tjänsten så att diskussion om diskriminering eller liknande ska förhindras. Berörd chef upprättar en kravprofil på vad för tjänst som ska skapas enligt de måltal som varje avdelning arbetar emot. En uppdaterad chef ska med hjälp av måltalen snabbt kunna veta vilket kön, etnisk bakgrund, ålder och vilken typ av tjänst som behövs. Med rätt balans så säljs det mer. *"Vi tror att om vår organisation speglar vår marknad säljer vi mer"*.

När chefen upprättat en kravprofil lämnas den till HR. Därefter diskuterar chefen med HR vilka egenskaper som önskas. På detta sätt har ett behov skapats, en annonsmall finns redan utarbetad som läggs ut på nätet. Beroende på vad det är för tjänst så bestäms det om annonsen ska läggas ut externt, i de flesta fall läggs den också ut internt. Den aktuella chefen sköter i samråd med HR rekryteringsprocessen. HR-avdelningen tar emot och sorterar ansökningarna eller i samråd med avdelningschefen, oftast sorteras ansökningar av HR. Ingen rekrytering får ske utan att HR-avdelningen godkännt kandidaten. Därefter genomförs en telefonintervju med de kandidater som valts ut därefter sker ytterligare en sortering. Är det "vanliga" medarbetare som söks används gruppintervjuer där upp till 6-7 personer bjuds in vid varje tillfälle. De kandidater som inte går vidare i processen får oftast feedback samma dag där kandidaterna kallas in en och en och får konstruktiv feedback. Vid rekrytering av chefer används alltid enskilda intervjuer men även vid exempelvis heltidstjänster. Då håller HR en första intervju och sedan till nästa intervju deltar även den aktuella chefen. Organisationen strävar efter att söka så effektivt och smart som möjligt: *"Även om man blir anställd var tredje helg på lagret kan det finnas en vilja att i framtiden bli chef eller ledare och då gör jag gärna ett test för att se om det finns inom personen en vilja och de kvalitéerna som krävs för att bli chef och ledare."* HR-avdelningen ska säkerställa att kandidaterna som tas in passar i vår organisation, därför gör HR urvalet först utifrån behovsanalysen. Därefter följer det två eventuellt tre intervjuer beroende på vad det är för tjänst som ska tillsättas, vid chefsrekrytering utförs alltid ett personlighetstest. Vid intern rekrytering är HR bara med i uppstarten, formulerar och lägger ut annonsen. Är det intern medarbetare som efterfrågas stämmer chefen av med HR om det är "ok" att erbjuda en medarbetare en tjänst. Vid intern rekrytering behöver inte HR säkerställa att personen är rätt för organisationen då detta gjorts vid tidigare rekrytering. Det som är både en styrka och svaghet är att rekryteringsprocessen är så lång och omständigt administrativt. Det blir allt viktigare att få in rätt personer i organisationen. När en annons läggs ut externt så får organisationen otroligt mycket respons vilket är fantastiskt men det medför väldigt mycket arbete. Samtidigt är den en styrka att nå ut till så många på ett väldigt enkelt sätt och att förhoppningsvis på så vis säkerställa att rätt personer kommer in i organisationen. Det som kan hända är att organisationen inte alltid orkar gå igenom hela processen fullt ut och då riskeras att fel personer anställs i organisationen. Organisation är värderingsstark och det speglar även dess rekryteringsprocess. I processen presenteras organisationens nio värderingar för kandidaterna som får bekanta sig med dem och förklara vad de betyder för dem. *"Hos oss handlar det mycket om magkänsla, att känna in personen, CV kommer i tredje fjärde hand. Hos oss handlar det mer om vem är du, vad vill du, vad tycker du?"*

Efter att HR presenterat de slutgiltiga kandidaterna tar avdelningschefen över, väljer vem som ska anställas, när personen ska börja osv. Därefter beställer avdelningschefen första introduktionen och utbildning.

Ställföreträdande personalchefen:

Generellt sett så sköter organisationen den huvudsakliga rekryteringen själva, Organisationen är stor så det är väldigt stor och komplex fråga att arbeta med rekrytering, rekryteringen sker i väldigt nära samarbete tillsammans med den chef som ska rekrytera. Rekryteringen ska alltid innefatta tre olika personer, den ena är personen som rekryterar, den andra är chefens chef och den tredje är personalavdelningen – HR avdelningen. Avdelningschefen kommer med ett underlag till HR där han/hon söker en person. HR tar fram annonsen, sätter ut den på intranät, både internt så man kan söka alla interna ställen i Sverige och världen men även externt. Samlar in kandidaterna, väljer ut kandidaterna kallar till intervjuer där HR tillsammans med chefen sitter med. HR avdelningen har mandat att alltid säga nej, alla personer som anställs i organisationen måste godkännas av HR avdelningen. Däremot är det alltid den rekryterande chefen som beslutar om anställning. Så HR anställer inte men är ett filter som alla måste gå igenom. Organisationen är ett värderingsstarkt företag där de personer som rekryteras ska dela organisationens värderingar.

”Jag upplever att processen fungerar bra, det är A och O att vi vet vad vi ska göra, vem som ansvarar för vad när det gäller medarbetarekryteringen så tycker jag att den fungerar väldigt bra.”

Styrkan är att organisationen har HR, HR ska vara inblandad i alla rekryteringar så organisationen får en samsyn och större förståelse för vad det är de söker och att de tolkar begreppen lika. En svaghet är att rekrytering är en tolkning av sanningen där det måste stämma både med vad är det vi söker och vad är det vi får och vad är det egentligen vi vill ha? Ett sätt är att chefen deltar och har det slutgiltiga beslutet att anställa. Learning by doing är viktigt i organisationen men så sitter HR på expertkunskapen och ingen chef lämnas ensam, sitter tillsammans i urvalsmetoderna.

Avdelningschefen:

Vid behov av personal görs en behovsanalys efter ett färdigt dokument. Sedan tas hänsyn till den rekryteringsstrategi som organisationen har där först och främst värderingar och utvecklingsmöjligheter är viktigt. *”Det måste jag säga att av de arbeten jag haft är den här organisationen en av dem som följer detta hårdast.”* Efter behovsanalysen lämnas den till HR. HR tar in ett antal kandidater som är passande på behovsanalysen i den mån det går. Sedan görs antingen gruppintervju eller individuell intervju, det beror på vilken typ av tjänst organisationen söker. Ur gruppintervjun sällar organisationen i regel fram en eller två som tas in på personlig intervju och därefter väljer avdelningschefen ut vem som anställs. *”Generellt sett tycker jag det fungerar bra. Huvudsakligen är det styrkor, det är ett bra sätt att rekrytera på.”* Svagheter har inte direkt med sättet att rekrytera på utan mer med hur avdelningschefens arbetsuppgifter är fördelade i övrigt, det kan vara svårt att få tiden att räcka till. Har svårt att hinna med både behovsanalysen som kräver tid och att sitta med på alla intervjuer.

Intervjusituation

Personalchefen:

Det är fler intervjuer och fler tester och allmänt tuffare vid rekrytering av tjänster på högre nivå. Ställföreträdande personalchef var på tre olika intervjuer på tre olika instanser och två intervjuer med personalchef. Dessutom då träffat organisationschefen lokalt samt HR-chefen Sverige. Det ytterst viktigt att det blir rätt person eftersom ställföreträdande personalchef ska påverka så många människor. En funktionschef kan ha 3-4 avdelningschefer som under sig har gruppchefer som under sig har 80 medarbetare. Det finns mallar med värderingsbaserade intervjufrågor som används vid anställningsintervjuer:

”Jag klarar inte av att utföra en intervju genom att analytiskt sitta och fylla i svar på olika frågor för då glömmar jag att lyssna. Jag lyssnar så mycket med ögonen och tittar mycket på

kroppsspråket samt reaktionerna hos kandidaten. Det är det som är så bra med vår organisation, du får verktygslådan att använda det du vill men se till att det blir bra. Det är också därför det är så bra att vi är så många olika som använder flera olika metoder för att säkerställa att rätt personer kommer in.”

Organisationen har den fysiska miljön de har, det finns inga lokaler som är enbart för intervjuer. För personalchefen är det viktigt oavsett lokal att det är en lugn atmosfär, tillgång till vatten, papper och penna. Vid chef- och ledarintervjuer ska det vara mindre och mysigare lokal. Personalchefen fick en traditionell utbildning i intervjumetodik där man tittar på hur man agerar men påpekar också att det är viktigt att man vågar lita på den man är i det man frågar och förmedlar.

Ställföreträdande personalchefen:

Det skiljer sig när organisationen rekryterar chefer och medarbetare. När de rekryterade ställföreträdande personalchef så gjordes ett motivationstest som heter PI= Predictive Index. Där tittar organisationen bl.a. på vad personen motiveras av i olika situationer och hur mycket uppföljningsförmåga personen har. Steg två var en intervju tillsammans med personalchefen där organisationen i en öppen intervju tittade mycket på vad personen gjorde just då, vad personen vill i livet och vad personen har för värderingar. Steg tre var ytterligare en intervju där även organisationschefen satt med. Steg fyra var att träffa personalchefen för hela Sverige. Farfarsprincipen tillämpades på så vis att personalchefen som är ställföreträdandes chef rekryterar denne. Personalchefen anställer ställföreträdande men dennes chef godkänner personen innan den anställs.

Vid medarbetarrekrutering så är det mest förekommande med gruppintervjuer där det är upp till 6 personer åt gången. Organisationen har ett speciellt framtaget formulär för dessa tillfällen. Här visas öppet vilka värderingar organisationen har och kandidaterna får här då berätta vilka av dessa värderingar som betyder något för dem och varför de är viktiga. Personen får även berätta vad den har för framtidsplaner och så ställs frågor från HR och medverkande chef. Organisationen medverkande och kandidaterna sitter och pratar öppet med varandra i gruppen och sedan får kandidaterna återkoppling direkt om de går vidare eller inte. Därefter följs det upp med referenstagning där ett speciellt formulär är framtaget och sedan tillkommer ytterligare intervjuer för de kandidater som är mest intressanta. ”... Inte ska ta referenser för referensernas skull anser jag. Det man är ute efter med en referens är ju att bekräfta den bild man fått av en människa.”

Alla intervjuer utgår ifrån en speciell frågeteknik där intervjuerna handlar mycket om att 90 % lyssna och 10 % att ställa frågor utifrån en intervjuguide. Det gäller att få personen att öppna sig och berätta om sig själv, att kunna vara avslappnad så att man får en naturlig och bra bild av personen som söker. ”...ett intervjutillfälle är levande och förändras i takt med vilken person du sitter med. De handlar om att stämma av vissa områden.”?

Ställföreträdande personalchef är anställd utifrån den erfarenheten och HR utbildning som han har och har därmed inte fått någon intern utbildning i frågeteknik. Ställföreträdande personalchef tycker att det är viktigt att vara i organisationens ”hemmiljö” vid intervjutillfällena. För att med egna ögon se vad värderingarna är och att möta personalen från organisationen i deras arbetskläder som är samma oavsett position. Att få vara mitt i hjärtat av organisationen och bli intervjuad. Därefter skapas en avslappnad atmosfär och det ges alltid feedback till alla som blivit intervjuade. Vid en enskild intervju med en person så väljs ett mindre rum för att skapa en avslappnad atmosfär.

Avdelningschefen:

Avdelningschefen har bara varit med på grupp- och enskild intervju. Han har fått en övergripande snabb genomgång i intervjumetodik som bestod av fyra timmar med HR-chefen.

De gånger avdelningschefen är med använder han den mall med generella frågor som är framtagen för att få med organisationens värderingar. *”Som ny är det bra att ha den här mallen när man inte har allting i ryggmärgen. De som har varit här ett tag kan den mer eller mindre utantill och kör den stil som passar dem lite mer.”* Gällande valet av intervjumiljö så anser avdelningschefen att det är väl bra med att sitta i en sal med bord och stolar. När de hålls gruppintervjuer så är det HR som bokar lokal.

Personlighetstest

Personalchefen:

Organisationen använder sig av personlighetstestet PI som är det enda HR har utbildning i. Vid rekrytering till ledningsgrupper används även OPQ men då köps det in centralt från huvudkontoret. Personlighetstest används för att kunna se igenom det människan pratar om. Personalchefen har testat att göra både testet innan intervjutillfället vilket ger en uppfattning om personen innan man träffas. Det kan vara bra för att kontra med frågor som blir lite tuffare för personen som intervjuas. Personalchefen har även testat det som rekommenderas vilket är att intervjua personen först och sedan göra testet som ett komplement. Har det varit en bra intervju ska du sedan kunna se den röda tråden i testet. Det händer ibland, och många gånger är det de som är väldigt sociala, trevliga och öppna personerna som organisationen ofta fastnar för. Dock saknar de ofta den strategiska förmågan och chefskapet att våga slå näven i bordet och stå när det blåser. *”Det är nog det starkaste jag lärt mig av testet, fastnar jag för någon i en intervju så måste jag säkerställa genom att göra testet för att ta reda på om det verkligen är rätt person.”*

Personalchefen har arbetat med det i fem år, två personer av 200 har visat fel där hon inte förstått resultatet av testet för det stämmer inte med personen. Indikationerna stämmer nästan till 100 % och det är ett jättebra diskussionsunderlag. Det som är viktigt är att diskutera med kandidaten om testet stämmer. Ett test är ett test men främst ett diskussionsunderlag som måste diskuteras och verifieras av kandidaten innan det är en sanning. Styrkan med testet är när det stämmer med HRs uppfattning. *”... en svaghet kan vara att jag litar för mycket på testet. Har funnits fall där jag avskrivit kandidater där signaler från testet varit så starka. Jag försöker att inte göra det men jag tror att det alltid finns en risk att jag dömer ibland personer efter testet, försöker påminna sig själv om att inte göra det.”*

Ställföreträdande personalchef:

Organisationen använder sig lokalt av personlighetstestet PI. *”Tester i alla ära men man ska vara jätte försiktig med dem tycker jag. Ett test beskriver ju människor här och nu, det är ju ett självskattningsformulär egentligen där man skattar sig själv. Det innebär ju att det kan bli väldigt fel, om man sätter för stor tillit till de här testerna. Tester tycker jag absolut att man kan använda men det ska aldrig vara mer än ett diskussion formulär. Någonting som man kan ta med sig in som kan vara en del av en intervjusituation, man får aldrig gå för mycket på testerna.”* Organisationens använder sig av personlighetstest för att det är ett bra forum att diskutera kring vid intervjutillfällen. Främst används testen vid rekrytering av nya chefer men om en avdelning – eller funktionschef vill så kan ett test beställas av HR vid en rekrytering. Alla chefer ska testas med personlighetstestet. Om exempelvis en person i ett test inte motiveras av struktur tex. Då kan detta tas upp i en intervju med personen och den har då möjligheten att bemöta det. Testet är en del av helheten i rekryteringsprocessen och de som utför testen är HR som har utbildning för det. *”...man får inte tro att testet är en sanning utan det är ju en tolkning.”*

Övrigt

Personalchefen:

-

Ställföreträdande personalchef:

Rekrytering är ett viktigt område för organisationen, kanske ett av de viktigare. Organisationen lägger olika vikt vid olika saker, främst då kompetens och värderingar. Om en kandidat har fel värderingar för organisation så innebär det inte att denne har fel värderingarna för andra organisationer. Det förs en diskussion med de personer som inte blir utvalda att de kan ha jättebra värderingar men inte rätt för denna organisation. Det handlar inte om att ha fel värderingar utan i organisationen efterfrågas en viss form av värderingar. Det handlar även om att se till alla människors förmåga.

Avdelningschefen:

Det som är unikt med organisation är att involvera värderingarna i rekryteringen av personal. Hur värderingarna stödjer affärsidén som i sin tur stödjer vår vision.

4.3 Observationerna utifrån observationsschemats rubriker

I och med att det gjordes två olika observationer vid två olika tillfällen med olika kandidater så har vi valt att särskilja dem vid sammanställningen.

Observation 1

Miljösituation

Innan gruppintervjun påbörjades delades en större lokal av till ett mindre rum då endast fem kandidater skulle delta i intervjun. Alla satt samlade runt ett kvadratisk bord med ST och avdelningschef längst fram, delvis frånskiljt men ändå gemytligt. På ett blädderblock stod hur intervjun skulle gå till samt organisationens värderingar. Samtliga kandidater fick tillgång till vatten samt block och penna. Där fanns även 4 frågor till kandidaterna formulerade:

Fråga 1: Vem är jag?

Fråga 2: Varför denna organisationen?

Fråga 3: 2 stycken värderingar och varför?

Fråga 4: Vad är mina framtidsplaner?

Förfarandet vid intervjutillfället

Ställföreträdande HR chef samt aktuell avdelningschef medverkar vid intervjutillfället. Organisationens medverkande presenterar sig för samtliga och därefter tar i hand med alla kandidater. Sedan presenteras upplägget för intervjun och hur den kommer att genomföras. Ställföreträdande personalchef: *"Till och börja med vill jag säga att det är jätteviktigt att vi har kul här idag."* Formen för intervjun är en gruppintervju där 5 kandidater deltar samtidigt. Det är även en strukturerad intervju på så vis att de använder sig av 4 frågorna (se ovan) samt använder även den intervjuguide som utformats i organisationen. Dessutom använder de sig av en utvärderingsmall för samtliga kandidater. De använder följdfrågor, från intervjuguiden, för att fylla ut de fyra huvudfrågorna. Dock följer de inte samma ordning till samtliga kandidater, vissa frågor ställs till en del kandidaterna men inte till andra. De använder sig inte av både beteendebeskrivande och framtidsinriktade frågor till samtliga kandidater.

En fallgrop är att det är mycket information att ta in för organisationens medverkande vilket ibland kan ge ett intryck av att de inte aktivt lyssnar då de antecknar. Det använder sig av flera olika frågetekniker vilka är följande: öppna frågor, lyssna aktivt, relevanta frågor, ledande frågor och slutna frågor. Anledningen till att de använder sig av stängda frågor är att de sedan ska kunna ställa följdfrågor utifrån de. De ger ingen direkt feedback på kandidaternas svar

utan håller sig neutrala till samtliga kandidaters svar och därmed upprätthåller ett objektivt förhållningssätt.

Med anledning av att det ställs så många frågor under intervjun har vi istället valt att räkna frågorna utifrån de kategorier vi har tittat på:

Frågetyper:	Kandidat 1	Kandidat 2	Kandidat 3	Kandidat 4	Kandidat 5
Öppna frågor	19	13	21	13	19
Ledande frågor	4	2	0	0	1
Slutna frågor	7	7	13	6	8
Beteende beskrivande frågor	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Framtidsinriktade frågor	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ställföreträdande personalchef	29	18	26	16	26
Avdelningschef	1	4	8	3	2
Total antal frågor ställda:	30	22	34	19	28

I en paus mellan intervjuerna av kandidaterna följer vi med ställföreträdande personalchefen samt avdelningschefen in i ett annat rum. Vi lyssnar på ett samtal mellan dem om vad de tycker så här långt. Vilka de tycker verka intressanta och varför? De bollar lite tankar om vad som varit bra och mindre bra.

Feedback

Vanligtvis så ges feedback individuellt direkt efter att gruppintervjun avslutats. Dock görs det ett undantag när vi medverkar för att ta hänsyn till kandidaterna. Feedbacken ges då istället via telefon några dagar senare till samtliga kandidater.

Kroppsspråk

I och med att de var två medverkande från organisationen så kunde en av dem anteckna medan den andra hade ögonkontakt samt aktivt lyssnade på kandidaten. De visade intresse av vad kandidaten hade att säga och gav respons på det genom skratt och leende. Både ställföreträdande personalchef och avdelningschefen hade bra ögonkontakt och verkade intresserade av samtliga kandidater inledningsvis. Slätas dock ut en del efterhand. Avdelningschefen ställde inte lika många frågor som ställföreträdande personalchef. Både Ställföreträdande personalchef och avdelningschefen upplevdes emellanåt passiva i sitt kroppsspråk gentemot kandidaterna genom att de hängde långt ner på stolen med korsade armar, plockade med pennor och papper. Upplevdes därmed inte vara lika aktiva i sitt lyssnande. Ställföreträdande personalchef frågade vid ett antal tillfällen om allting kändes bra för kandidaterna. Ett par gånger under intervjun fick kandidaterna be framförallt avdelningschefen att ställa om frågan för de inte hörde vad som sagts.

Observation 2

Miljösituation

Valet av intervjumiljö ser ut så att det är ett mindre rum där borden är tätt sammansatta för kandidaterna i en fyrkant, fyra kandidater är inkallade till intervjun. Det är tre medverkande från organisationen som sitter vid främre delen av bordet. Värderingarna och

intervjuförfarandet hängs upp på en anslagstavla på väggen bakom organisationens medverkande. Där även 4 frågor till kandidaterna finns med, vilka är följande:

Fråga 1: Vem är jag?

Fråga 2: Varför denna organisationen?

Fråga 3: 2 stycken värderingar och varför?

Fråga 4: Vad är mina framtidsplaner?

Förfarandet vid intervjutillfället

Det är tre medverkar från organisationen vilka är Ställföreträdande HR chef samt 2 avdelningschefer. En av avdelningscheferna ska endast sitta med för att själv observera hur organisationen arbetar vid rekrytering. Därför kommer han inte att finnas med i vår observation. Organisationen presenterar sig för samtliga och därefter tar i hand med alla kandidater. Organisationen använder sig av beteende- och situationsintervjuer på så vis att kandidaterna får ett arbetsrelaterat scenario presenterat för sig som det sedan ska leva sig in i och förklara hur de hade agerat, dock gäller detta inte för samtliga kandidater. Det är en gruppintervju i form av strukturerad intervju genom att de presenterar fyra huvudfrågor (se ovan) som ska fungera som en röd tråd genom hela intervjun. De använder sig av den intervjuguide som utformats i organisationen med frågor. Organisationens medverkande följer även den utarbetade mallen med generella frågor. En fallgrop som organisationen gör är att det är mycket information att ta in för organisationens medverkande vilket ibland kan ge ett intryck av att de inte aktivt lyssnar då de antecknar. Den frågeteknik som organisationen använde sig av var öppna frågor, lyssnar aktivt, relevanta frågor, ledande frågor samt slutna frågor. De använder sig av slutna frågor, anledningen är att de sedan ska kunna ställa följdfrågor utifrån de. De ger ingen direkt feedback på kandidaternas svar utan håller sig neutrala till samtliga kandidaters svar och därmed upprätthåller ett objektivt förhållningssätt. De följer de fyra frågor som presenteras i början av intervjun. Dessutom använder de sig av en utvärderingsmall för samtliga kandidater. De använder följdfrågor, från intervjuguiden, för att fylla ut de fyra huvudfrågorna. Dock följer de inte samma ordning till samtliga kandidater, vissa frågor ställs till en del kandidaterna men inte till andra.

Med anledning av att det ställs så många frågor under intervjun har vi istället valt att räkna frågorna utifrån de kategorier vi har tittat på:

Frågetyper:	Kandidat 1	Kandidat 2	Kandidat 3	Kandidat 4
Öppna frågor	24	19	16	19
Ledande frågor	0	0	0	0
Slutna frågor	9	4	13	12
Beteende beskrivande frågor	Ja	Nej	Nej	Ja
Framtidsinriktade frågor	Ja	Ja	Ja	Ja
Ställföreträdande personalchef	31	20	29	31
Avdelningschef	2	3	0	0
Totalt antal frågor ställda:	33	23	29	31

Feedback

Vanligtvis så ges feedback individuellt direkt efter att gruppintervjun avslutats. Dock görs det ett undantag när vi medverkar för att ta hänsyn till kandidaterna. Feedbacken ges då istället via telefon några dagar senare till samtliga kandidater.

Kroppsspråk

I och med att de var två medverkande från organisationen så kunde en av dem anteckna medan den andra hade ögonkontakt samt aktivt lyssnade på kandidaten. De visade intresse av vad kandidaten hade att säga. Både ställföreträdande personalchef och avdelningschefen hade bra ögonkontakt och verkade intresserade av samtliga kandidater inledningsvis.

Avdelningschefen upplevdes ha ett genuint intresse för samtliga kandidater samtidigt som han inte framträdde lika mycket som ställföreträdande personalchefen. Upplevdes som mycket intresserad av samtliga kandidater och visade på ett aktivt lyssnande genom hela intervjuförloppet. Trevligt sätt, nickade och log till kandidaterna. Avdelningschefen ställde inte lika många frågor som ställföreträdande personalchef. Kollade en del ner i pappret och antecknade, han upplevs då frånvarande. Visade ett starkt intresse för kandidaterna men det varierar.

Ställföreträdande chef upplevdes emellanåt passiv i sitt kroppsspråk gentemot kandidaterna genom att han hängde långt ner på stolen med korsade armar och bet på naglarna. Upplevs därmed inte vara lika aktiv i sitt lyssnande. Gav ett stressat intryck. Hade inte alltid ögonkontakt med kandidaterna när han ställde frågor till dem. Han skrattade och log vid ett flertal tillfällen under intervjun. Ställföreträdande personalchef frågade vid några tillfällen om allting kändes bra för kandidaterna. Ofta frågade deltagarna om på frågor där det var ställföreträdande personalchef som ställde en fråga. Kandidaterna hörde inte vad han sa och han upplevdes ha ett otydligt uttal.

5. ANALYS

I denna del av studien presenteras resultat i relation till teori och tidigare forskning. Här förs en objektiv redovisning av de teorier som valts för studien i förhållande till det resultat som har framkommit av undersökning. Enligt oss finns det två sätt att angripa analysen på, antingen följa resultatrubrikernas struktur eller följa teorirubrikernas struktur. För att göra det lätt för läsaren att följa med och förstå har den senare typen valts. Främsta anledningen är att genom en presentation med den första typen hade teorierna fått upprepas vid flertal tillfällen vilket hade skapat en rörig bild för läsaren.

5.1 Rekryteringsprocessens olika steg

Rekryteringsmodellen består av 17 olika steg som rekommenderas att ingå i en rekryteringsprocess för att få fram ett tillförlitligt och bra resultat. Resultatet visar att organisationen följer en tydlig struktur genom hela rekryteringsprocessen från behov av nyanställning till anställning. I samtliga intervjuer återberättas att inledningsfasen består av att den chef som är i behov av personal utformar ett rekryteringsunderlag med en kravprofil. HR fungerar som ett stöd till chefen och när kravprofilen har utformats av chefen diskuteras den med HR. Detta är i enlighet med dokumenten som organisationen har utformat för hur rekryteringsprocessen ska genomföras, där det finns ett färdigt dokument att använda sig av. Detta är den del som Danielsson (2003) belyser som ett av de viktigaste momenten i hela processen då man bygger grunden för hur hela processen sedan ska komma att se ut. Utseendet på kravprofilen är av stor vikt då denna sedan ska ligga till grund för vidare arbete och är skelettet för vilken typ av kandidat som är intressant. Det krävs goda och kompetenta kunskaper om hur en kravprofil ska utformas enligt Danielsson (2003). Vidare visar resultatet att organisationen genom HR funktionen följer steg 1-11 samt 13-14 i enlighet med Danielssons (2003) modell. I steg 3 som är annonsutformning finns det en färdig mall för hur samtliga annonser ska se ut och vad de ska innehålla för information. Organisationen har tydlig, skriftlig information om vem som är ansvarig för vad under steg 1-11. HR avdelningen genomför steg 5-8 och först under steg 9 återkommer chefen i processen då en andra intervju hålls med kandidaterna. Steg 10 som är referenstagning genomförs av HR genom en färdig mall som organisationen framtagit. Ställföreträdande personalchef: *"Inte ska ta referenser för referensernas skull anser jag. Det man är ute efter med en referens är ju att bekräfta den bild man fått av en människa."* Steg 11 som är sluturvalet görs av den chef som är i behov av en anställning. Feedback, steg 14, ges till de kandidater som inte går vidare i processen, antingen direkt vid intervjutillfället eller senare via telefon. Det saknas i de skriftliga dokumenten information om steg 15-17 som är introduktion i organisationen, stöd och coaching samt uppföljning av processen. Steg 15 och 16 nämns i intervjumomenten på så vis att intervjupersonerna själva får berätta om deras introduktion i organisationen. Kvaliteten på introduktionen för de som intervjuas var dock av varierande grad. Personalchefens introduktion i sin nuvarande position var nästintill obefintlig. Personalchefen har arbetat i organisationen i 13 år på olika positioner. *"Jag har varit här i 12 år innan jag blev personalchef och dessutom jobbat i ledningsgruppen i många år och då blir vi lite slarvigare"*. Ställföreträdande personalchef fick en gedigen introduktion i organisationen i fyra veckor då han fick gå runt på samtliga funktioner i organisationen. Avdelningschefen fick en praktisk introduktion på en vecka. *"Den kunde ha varit mer strukturerad."* Steg 12 som är hälsokontroll eller liknande samt steg 17 som är uppföljning nämns inte överhuvudtaget i varken dokument eller intervjuer.

Personalchefens ord om rekryteringsprocessen som helhet är att det är både en styrka och en svaghet att processen är så lång. Det som kan hända är att organisationen inte alltid orkar gå igenom hela processen fullt ut och då riskeras att fel personer anställs i organisationen. *"Hos*

oss handlar det mycket om magkänsla, att känna in personen, CV kommer i tredje, fjärde hand. Hos oss handlar det mer om vem du är och vad du vill, vad du tycker?.”

Ställföreträdande personalchefens syn på processen är att styrkan ligger i att organisationen har HR, HR ska vara inblandad i alla rekryteringar så organisationen får en samsyn och större förståelse för vad det är de söker och att de tolkar begreppen lika. En svaghet är att rekrytering är en tolkning av sanningen där det måste stämma både med vad är det vi söker och vad är det vi får och vad är det egentligen vi vill ha? Ett sätt är att chefen deltar och har det slutgiltiga beslutet att anställa. Learning by doing säger Ställföreträdande personalchef är något som förespråkas i organisationen då bl.a. för de rekryterande chefer, medan HR sedan sitter på expertkunskapen och ingen chef lämnas ensam i processen.

Avdelningschefens syns på processen som helhet är att det generellt sätt fungerar bra, det är ett bra sätt att rekrytera personal på. Det som kan vara en svaghet är att avdelningschefens arbetsuppgifter inte alltid har utrymme för den tid som processen tar. ”*Det måste jag säga att av de arbeten som jag haft är den här organisationen en av dem som följer riktlinjerna för organisationens rekryteringsprocess hårdast.*”

5.2 Kompetensmodeller

Danielsson (2003) säger att kompetensmodeller som metod vid rekrytering innebär att en organisation tar fram en mall för vad de anser vara centrala kompetenser inom organisationen. Organisationens rekryteringsstrategi baseras på värderingar, ledarskap/återväxt, mångfald och kompetens. Organisationen lägger stor vikt vid värderingarna hos potentiella nya medarbetare och därför är dessa värderingar kompetenser som organisationen värdesätter. Organisationen visas öppet vilka värderingar de har och i intervjun får kandidaterna berätta vilka av dessa värderingar som betyder något för dem och varför de är viktiga. Danielsson (2003) tar upp att det som är viktigt vid utformning av en kompetensmodell är att definiera begreppen utifrån företagets värderingar. Det är viktigt att veta vad begreppen står för och varför dessa är betydelsefulla för organisationen. En kompetensmodell är något som ständigt kan omarbetas och förändras i takt med arbetslivets utveckling. Organisationen har nio värderingar som genomsyrar hela processen från kravprofilen till annonsen och igenom samtliga intervjuer. Dessa värderingar finns definierade i ett dokument som är sekretessbelagt för denna studie. I intervjumallen finns de kompetenser med som organisationen anser vara de kompetenser som är viktiga för att arbeta i deras organisation. Dessa är kandidatens personlighet, personens syn på organisationens värderingar samt framtidsambitioner. Utifrån intervjumallen finns det sedan en intervjuguide med frågor att ställa till de samtliga kompetenser som organisationen tagit fram. Resultatet visar att organisationens framtagna kompetenser/värderingar genomsyrar hela processen vilket stämmer överens med Danielssons (2003) teori där hon menar att detta är av största vikt för att få ett tillförlitligt resultat i slutändan. Värderingarna är något som alla tre representanter från organisationen återkom till vid ett flertal tillfällen under intervjuerna och belyste som mycket betydelsefulla för organisationen.

5.3 Intervjuteknik

Organisationen representeras under samtliga intervjutillfällen med kandidater av både specialistkunskap från HR och en rekryterande chef. Resultatet visar att organisationen använder sig av fyra huvudfrågor (Vem är jag? Varför denna organisation? Två värderingar och varför? Vad är mina framtidsplaner?) med stöd av en utförlig intervjuguide samt uppföljande frågor för att få kandidaterna att lämna beskrivande och uttömmande svar. Vidare visar även resultatet att organisationen använder sig av olika former av intervjutekniker, öppna-, ledande-, beteendebeskrivande-, framtidsinriktade- samt slutna frågor. Kahlke & Schmidt (2002) menar att för frambringa användbar information i intervjun krävs att organisationen använder sig av en bra frågestrategi. De två mest förekommande strategierna

är beteendebeskrivande frågor samt framtidsinriktade frågor. Frågor bör dessutom formuleras på ett öppet sätt för att kunna ge kandidatens egen version och beskrivande svar samt att kontinuerligt ställa följdfrågor till de områden som kandidaten berör. Spridning och antalet frågor varierar mellan kandidaterna. De följer inte samma ordning på frågorna till samtliga kandidater, vissa frågor ställs till en del kandidater men en del inte till andra. Beteendebeskrivande- och framtidsinriktade frågor ställs inte till alla kandidater och det är önskvärt att använda sig av båda frågetyperna i intervjun då olika kandidater sällan har samma erfarenhet enligt Kahlke och Schmidt (2002).

Enligt Fellingner (2002) är det viktigt att lyssna aktivt och visa kandidaten uppmärksamhet under intervjun. Skapa en god stämning genom ögonkontakt, vara intresserad, nicka och le. Hon menar att intervjuaren bör undvika att avbryta om det inte är nödvändigt, använda slutna frågor, undvika ögonkontakt, titta på klockan eller plocka med saker. Enligt resultatet så är det HR specialisten (ställföreträdande personalchef) som tar den framträdande rollen i intervjusituationen genom att han ställer merparterna av frågorna till kandidaterna. Han säger att alla intervjuer utgår ifrån en speciell frågeteknik där det handlar om att 90 % lyssna och 10 % ställa frågor utifrån intervjuguiden. ”... ett intervjutillfälle är levande och förändras i takt med vilken person du sitter med. Det handlar om att stämna av vissa områden.” Avdelningschefens roll är mer passiv och han ställer mellan 1-8 frågor medan ställföreträdande personalchef stället mellan 16-31 frågor. En del av frågorna är konfronterande följdfrågor vilka kan ge uttömmande svar enligt Kahlke och Schmidt (2002). Dock bör organisationen då tänka på är att konfrontationen av frågorna är tvungen att fokuseras på innehållet i svaret och att intervjuaren framstår som ödmjuk i både betoning och kroppsspråk. Ställföreträdande personalchef upplevdes emellanåt stressad när han ställde frågorna och detta är något som krockar med vad teorin säger. Kroppsspråket hos ställföreträdande personalchef varierade mellan de båda intervjuerna och även mellan olika stunder i intervjuerna. Ställföreträdande personalchef har ibland bra ögonkontakt och lyssnar aktivt på kandidaterna, visar även intresse för vad kandidaterna har att säga och ger fysisk respons på det genom bl.a. skratt och leende. Dock slätas det ibland ut och det upplevs som att han tappar intresset och är stressad. Upplevs passiv genom korsade armar, hängande på stolen, biter på naglarna och plockar med penna och papper. Avdelningschefen upplevs ha ett genuint intresse och trevligt sätt mot kandidaterna genom att lyssna aktivt, ha ögonkontakt, nickar och ler till kandidaterna. Upplevs dock även som passiv emellanåt då han hängde långt ner på stolen eller kollade i papperna vilket upplevdes frånvarande. Kandidaterna har svårt att höra vad båda representanterna från organisationen säger vid några tillfällen.

5.4 Intervjuarens kompetenser

Inledningsvis så stämmer resultatet överlag överens med vad teorin förespråkar. I resultatet kan utläsas att organisationens syfte och struktur i rekryteringsprocessen ser ut som så att expertkunskapen besitter HR avdelning och där med personalchef samt ställföreträdande personalchef. De ska sedan fungera som stöd och coaching till de chefer som rekryterar personal. Att göra användbara anteckningar för att minnas de viktigaste yttrandena och icke verbala signalerna menar Kahlke och Schmidt (2002) är viktigt för att inte missa något under intervjun och sedan kunna gå tillbaka och titta på sina anteckningar. Strukturen kring rekryteringsförfarandet är uppbyggt så att färdiga mallar finns för intervjusituationen i syfte att standardisera intervjutillfällen så långt det är möjligt. Detta görs genom en intervjumall som används under samtliga intervjuer med stöd i intervjuguiden där frågor finns som täcker in alla kompetenser som organisationen tagit fram. Dessa färdigarbetade frågorna i intervjuguiden gör att intervjuaren får en trygghet i sin position genom att det redan finns en manual att följa som täcker allt det väsentliga som organisationen vill få fram. Dessutom

använder de sig vid varje intervjutillfälle av en utvärderingsmall för samtliga kandidater där anteckningar förs under intervjuens gång.

Som Kahlke och Schmidt (2002) säger att för att få ut så mycket som möjligt vid ett intervjutillfälle är det betydelsefullt att den person som intervjuar har kompetenser för intervjuförfarande. Resultatet visar att personalchefens kompetenser för hennes roll som personalchef i intervjusituationer är hennes erfarenhet inom organisationen. Hon har även fått en två dagars internutbildning i intervjuetodik av organisationen. Personalchefen menar att för att kunna trivas och känna sig bekväm i intervjusituationen måste den som intervjuar våga lita på sina egna känslor i det man förmedlar. Ställföreträdande personalchef är anställd utifrån den erfarenheten och HR utbildning som han har och därmed har han inte fått någon intern utbildning i frågeteknik. Ställföreträdandes syn på intervjuarens kompetenser är att få personen att öppna sig och berätta om sig själv, att kunna vara avslappnad så vi får en naturlig och bra bild av den som söker. Ställföreträdande chef inleder en intervju med följande citat: *"Till en början med vill jag säga att det är jätteviktigt att vi har kul här idag."* Dessutom frågar han vid flertal tillfällen under intervjuernas gång om allt känns bra för kandidaterna. Innan intervjuerna påbörjas presenterar sig samtliga medverkande från organisationen och tar i hand med alla deltagare. Under intervjun håller organisationens medverkande sig neutrala till kandidaternas svar och därmed upprätthåller ett objektivt förhållningssätt. Som resultatet visar följer vi under en paus med ställföreträdande personalchefen samt avdelningschefen in i ett annat rum. Vi lyssnar på ett samtal mellan dem om vad de tycker så här långt. Vilka de tycker verka intressanta och varför? De bollar lite tankar om vad som varit bra och mindre bra. Teorin säger följande om att fatta beslut: Att använda den sammantagna informationen på ett *väl avvägt* sätt. När intervjuerna är slut tackar organisationen kandidaterna och lägger fram hur de kommer att gå vidare i processen. Att få kandidaten att känna trygghet och få god kontakt är något som a.a. lyfter fram som en viktig del i en intervjuarens kompetenser, även att avsluta en intervju på ett korrekt sätt är av stor vikt. Avdelningschefen har fått en snabbgenomgång i intervjuetodik på fyra timmar tillsammans med personalchefen. *"Som ny är det bra att ha den här mallen när man inte har allting i ryggmärgen. Det som varit här ett tag kan den mer eller mindre utantill och kör den still som passar dem lite mer."*

5.5 Olika typer av intervjuer

Som resultatet visar använder sig organisationen av flera olika typer av intervjuformer. Vid medarbetarrekrutering använder de sig av Kahlke och Schmidts (2002) fokusgruppintervju varvat med beteende- och situationsintervjuer. Dessutom gör de en kombination av ostrukturerade- och strukturerade intervjuer på så vis att de har färdiga frågor i en intervjuguide men samtliga frågor ställs inte i samma ordningsföljd till samtliga kandidater som teorin rekommenderar. Vid fokusgruppintervjuer har organisationen ett speciellt framtaget formulär som används för att få samma struktur genom samtliga intervjuer. Denna struktur består av de fyra frågor som nämns i resultatet i observationerna.

Vid rekrytering av ledare/chef samt heltidstjänster använder de sig av panelintervjuer där flera representanter från organisationen medverkar (Mabon, 2004). Dessutom använder de sig av beteende- och situationsintervjuer samt en kombination av ostrukturerade- och strukturerade intervjuer. När det går vidare i processen av chefer så använder det sig även av djupintervjuer. Det är få fallgropar som organisationen faller i enligt vad resultatet visar. Enligt Fellingner (2002) kan en fallgrop vara att den som håller i intervjun försöker per automatik hitta samband och betydelsefulla spår hos kandidaten för att kunna bilda sig en uppfattning om hur denne är. I detta skede riskerar man att tolka signalerna på ett felaktigt sätt där en styrande faktor kan vara intervjuarens fördomar. Resultatet visar att organisationens medverkande

håller sig neutrala under intervjuerna och därmed låter sig inte hamna i de fallgropar som teorin beskriver. De som de dock gör är att under intervjuerna som observerats är att det är mycket information att ta in för organisationens medverkande om kandidaterna. Vilket ibland kan ge ett intryck av att de inte lyssnar aktivt då de antecknar. Organisationen följer heller inte samma frågestruktur genom samtliga intervjuer, en del frågor utelämnas vid en del kandidater.

5.6 Tidigare studier inom rekryteringsområdet

Resultatet visar att organisationen tänker på valet av miljö. Detta genom att de säger sig vilja vara i sin hemmiljö för att kandidaterna ska bli intervjuade i hjärtat av organisationen. Vilket stämmer överens med vad Pellertier (2005) säger om omgivningen, den ska representera det som organisationen står för. I observationerna av fokusgruppintervjuer visar resultatet att valet av lokal är ett mindre rum där borden är tätt ihopsatta och anslutna till bordet där organisationens medverkande sitter. Vid fokusgruppintervjuerna hängs strukturen för intervjun upp på en anslagstavla för att ge kandidaterna en överblick över intervjuförloppet. Teorin säger att organisationen rekommenderas att se över hur kandidaten/kandidaterna sitter i lokalen i förhållande till den som intervjuar. Personalchefen samt ställföreträdande personalchef säger att vid en enskild intervju så väljs ett mindre rum för att skapa en mysigare och lugn atmosfär. Vid samtliga intervjuer finns det tillgång till vatten, papper och penna för kandidaten/kandidaterna.

5.7 Personlighetstest

Resultatet visar att organisationen använder sig av personlighetstestet PI = Predictive Index när de rekryterar personal. Främst används testen när de ska rekryterar ledare/chefer men ett test kan alltid beställas av HR avdelningen om så önskas. De som utför testen är HR avdelningen vilka är personalchefen eller ställföreträdande personalchef. Dessa två har båda utbildning för att genomföra PI testet. Teorin säger att det är oerhört viktigt att ha stor kunskap om hur utövare använder dessa test och hur de ska förhålla sig till resultatet. Dessa test ska endast ses som komplement till de övriga delarna i rekryteringsprocessen i och med att de är vetenskapliga instrument som ska mäta mjuka värden enligt Mabon (2004).

Organisationens syfte med att använda sig av PI är att kunna se igenom det människan pratar om. Organisationen säger i resultatet att ett personlighetstests resultat kan vara ett bra forum att diskutera kring vid intervjutillfällen. Personalchefens säger följande om personlighetstest: *"... en svaghet kan vara att jag litar för mycket på testet. Har funnits fall där jag avskrivit kandidater där signaler från testet varit så starka. Jag försöker att inte göra det men jag tror att det alltid finns en risk att jag dömer ibland personer efter testet, försöker påminna sig själv om att inte göra det."* och *"Det är nog det starkaste jag lärt mig av testet, fastnar jag för någon i en intervju så måste jag säkerställa genom att göra testet för att ta reda på om det verkligen är rätt person."* Det som även är viktigt att tänka på är att alla arbeten ställer inte samma krav på kandidaten, personer har varierande egenskaper vilket kan vara positivt för en organisation för att inte bli för homogen. Därför är det viktigt att väga de olika kandidaternas egenskaper mot varandra för att se för- respektive nackdelar hos samtliga kandidater. (Mabon, 2004). Personalchefen säger även att ett test är ett test men främst ett diskussionsunderlag som måste diskuteras och verifieras av kandidaten. Ställföreträdande personalchefen säger följande om personlighetstest: *"Tester i alla ära men man ska vara jätte försiktig med dem tycker jag. Ett test beskriver ju människor här och nu, det är ju ett självskattningsformulär egentligen där man skattar sig själv. Det innebär ju att det kan bli väldigt fel. Om man sätter för stor tillit till de här testerna. Tester tycker jag absolut att man kan använda men det ska aldrig vara mer än ett diskussion formulär egentligen. Någonting som man kan ta med sig in som kan vara en del av en intervjusituation man får aldrig gå för mycket på testerna."* Vidare säger han även att testet är ingen sanning utan en tolkning.

6. DISKUSSION

I denna del diskuteras valet av teoretiska begrepp för denna studie och huruvida denna har fungerat genom studiens gång. Dessutom diskuteras förhållandet mellan resultatet, syftet och problemformuleringen. Avslutningsvis kommer en slutsats att presenteras för organisationen som studien har gjorts på. Efter att vi har fått tillträde till organisationen så vill vi ge dem råd och förslag på förbättringar i processen.

6.1 Teori/tidigare forskningsdiskussion

Överlag så anser vi att teorierna och tidigare forskning passar in på vår studie och samtliga teorier kan appliceras på resultatet. Dock är det av varierad grad som teorierna kan tillämpas på resultatet och en av de tidigare forskningarna som vi i efterhand har haft svårt att använda oss av är Pelletiers artikel med olika steg i rekrytering. Vidare tycker vi att samtliga begrepp är lättförståliga och lämpliga i denna studie. Vad som vi nu när studien är klar saknar är mer teori och tidigare forskning inom området intervjumiljö. I efterhand har vi nu känt att det hade behövts mer teoretiska förankringar inom detta ämne för att kunna titta närmare på intervjumiljön.

6.2 Resultatdiskussion

Generellt sätt så tycker vi att det resultat som vi har fått fram med vår studie är ett tillförlitligt resultat. Den metod som vi valde för studien anser vi har gett svar på vårt syfte samt frågeställning. Hade vi gjort fler intervjuer med andra avdelningschefer i organisationen, samt observerat fler intervjutillfällen, hade resultatet gett en tydligare och klarare bild över hur organisationen arbetar med processen i alla led. Det hade exempelvis varit bra att sitta med vid någon enskild intervju eller se i praktiken hur organisationen agerar vid ett personlighetstest. Nedan kommer vi att presentera vår egen syn på resultatet i den ordningsföljd som analysen har följt.

Vi anser att rekryteringsprocessen i organisationen överlag fungerar mycket bra, organisationen följer i princip samtliga steg som teorin beskriver och därmed är det svårt för oss att tycka annat än att organisationen bör fortsätta på samma sätt. Det som dock är viktigt är att organisationen orkar upprätthålla arbetet genom hela processen och inte tappa fokus under någon del av processen. I resultatet har det visat sig att både personalchefen och avdelningschefen yttrat att processen kan vara omständlig och tidskrävande. Vi vill rikta en varning till organisationen som dessa signaler tyder på. För att processen ska fungera som ett tillförlitligt instrument är det viktigt att hålla samma höga nivå igenom hela processen.

Organisationen har valt att den rekryterande chefen ska utforma kravprofilen, för detta krävs det goda kunskaper i vad en kravprofil ska innehålla samt vilken betydelse den har för hela processen. Vi tycker att organisationen gör rätt i att ge stöttning till den rekryterande chefen och dessutom diskuterar igenom underlaget innan det läggs ut på annons. Vi anser att detta är något som måste fullföljas för att säkerställa arbetet i processen med tanke på att chefen inte har den kompetens som krävs. Vidare tycker vi att organisationen har en sund syn på referenstagning genom att referensen ska bekräfta den bild av personen som intervjuaren bildat sig. Vi anser även att de har en väl utarbetad strategi för att referenstagningen ska genomföras på ett korrekt sätt av samtliga kandidater. Dessutom ser vi det som en styrka att organisationen har valt att HR är den som håller i hela rekryteringsprocessen men att slutligen är det den rekryterande chefen som beslutar om vem han/hon vill anställa. I och med att chefen känner den övriga personalstyrkan på den avdelningen bäst och även är den som kommer att vara den nyanställdes närmaste chef, så ser vi det som en naturlig del i processen att chefen gör det valet. I resultatet kan man utläsa att introduktionen för de personer som intervjuats har varierat. Enligt vår mening så är det oerhört viktigt att introduktionen i

organisationen är lika väl genomtänkt som rekryteringsprocessen. Introduktionen är, efter processen, det första mötet med organisationen som den nyanställda får. Här rekommenderas organisationen ge den nyanställda tid och utrymme att lära känna organisationen. Främst så är det avdelningschefens introduktion som resultatet visar har varit bristfällig men även att personalchefens introduktion i nuvarande arbetsuppgifter var knapp. Beträffande att personalchefen är rekryterad internt så visar resultatet att organisationen är slarvigare vid introduktionen till nya arbetsuppgifter. Vi ställer oss frågande till organisationens syn och tycker att även denna bör vara mer genomtänkt och utarbetad. Kan det vara så att det krävs mer av den anställde när rekryteringen sker internt och i så fall hur kommer det sig? Vi finner ingen information i de skriftliga material som organisationen har gällande introduktion samt uppföljning. Inte heller ger intervjuerna någon inblick i om organisationen gör någon uppföljning på rekryteringsprocessen när den är genomförd. Detta kan vara bristfällighet i metoden av studien då vi inte har specifikt frågat efter detta. Dock kan det även vara så att organisationen inte har någon skriftlig strategi för hur både introduktionen samt uppföljning ska genomföras. I uppföljningen kan brister uppmärksammas som inte upptäckts under processens gång och därför är det viktigt att inte utelämna denna del i arbetet. Organisationen arbetar utifrån sina värderingar i rekryteringsprocessen. Dessa värderingar finns väl formulerade och är förankrade i organisationen. Enligt vår mening så har de en tillförlitlig strategi för hur dessa värderingar implementeras i processen och de finns med som en röd tråd i samtliga moment. Vår åsikt är att de har en bra metod för hur de förhåller sig till dem. Den intervjuteknik som organisationen tillämpar anser vi är en bra och väl fungerade strategi. De använder sig av en väl utformad intervjuguide där samtliga områden täcks in. Vad vi vill rekommendera är att organisationen bör använda sig av beteendebeskrivande samt framtidsinriktade intervjufrågor till samtliga kandidater. Framförallt anser vi att alla kandidater bör få dessa frågor i lika stor utsträckning för att ge samtliga en chans att visa sin kompetens. Vad som även har fått vår uppmärksamhet i resultatet är att organisationens medverkande, i pausen av intervjun, går in i ett eget rum och diskuterar kandidaterna. Vi ställer oss frågande till om detta är lämpligt och anser att som intervjuare bör vara så neutral och objektiv som möjligt under hela intervjumomentet. För att sedan när momentet är avslutat kunna gå tillbaka med objektiva ögon och granska samtliga kandidater på likvärdiga grunder. Risken med att diskutera kandidaterna i en paus är att påverka varandra och sin egen föreställning av en kandidat kan då förändras. Gällande intervjuarnas kompetenser så är det framförallt HR som besitter kunskaperna, vilket vi anser är en rätt strategi från organisationen. Ställföreträdande personalchefen som är den enda som vi har observerat från HR har en mycket god kompetens för sin uppgift. Hans skicklighet genomsyrar hela observationen och han genomför intervjumomentet i enlighet med vad teorierna och vår uppfattning säger. Han lever även upp till de han talar om i intervjun gällande valet av intervjumiljö och visar på kunskaper kring detta. Dock vill vi belysa att kroppsspråket är en stor del i intervjumomentet och detta är något som resultatet visar på bristfälligheter. Vi är medvetna om att det är svårt att visa objektivt på vad som ger negativa signaler gällande kroppsspråk. Dock vill vi ändå lyfta fram att detta är något som organisationen borde tänka igenom. Både ställföreträdande personalchef samt avdelningschefen har ett skiftande kroppsspråk under intervjutillfällena. Vår uppfattning är även att avdelningschefens roll upplevs som passiv och diffus gentemot kandidaterna vid intervjumomentet. Han upplevs ändå ha ett genuint intresse och ett trevligt sätt då han medverkar. Till sist vill vi nämna personlighetstestet och hur organisationen värderar resultatet av testet i processen. Resultatet visar att HR funktionen har en delvis splittrad syn på hur man ska använda sig av resultatet. Vi anser att ställföreträdandes syn på resultatet är ett sunt förhållningssätt till hur stor betydelse ett test ska kunna påverka vid en rekrytering. Däremot vill vi lyfta fram personalchefens syn på resultatet från ett test. Hon ger dubbla budskap gällande hennes syn på personlighetstest. Å ena sidan så ser hon det som ett

diskussionsunderlag å andra sidan uttrycker hon att hon litar för mycket på testet och har valt bort kandidater pga. testets signaler. Detta är något som hon påpekar att hon försöker påminna sig själv om att undvika. Samtidigt som hon säger att organisationen vid en rekrytering går mycket på magkänslan och att man måste våga lita på sig själv.

Avslutningsvis anser vi att organisationen som helhet har en väl fungerade rekryteringsstrategi och det är svårt, enligt vår mening, att finna svagheter och fallgropar som de gör. De har en mycket väl utarbetad strategi och väl implementerad sådan i organisationens medverkande. Vi anser att de skriftliga framtagna material som de ämnar arbeta utifrån följs även mycket väl i praktiken. De små brister som vi funnit finns inte dokumenterat i de skriftliga material och rör mer personliga egenskaper och synsätt vilket är svårt att standardisera. Detta är något som gör en organisationen heterogen och därmed mångsidig vilket är en av de grundprinciper som organisationen bygger på och därmed lever upp till.

6.3 Slutsats

Inledningsvis vill vi säga att det inte finns mycket saker att påpeka i organisationens arbete med rekrytering. Dock vill vi ändå lyfta fram några tips och tankar att fundera över och diskutera kring i organisationen.

Vi anser att det är viktigt att den rekryterande chefen förstår vikten av kravprofilens betydelse i processen. I och med att kravprofilen är den del som ligger till grund i processen så är dess utformning av stor betydelse. Därmed föreslår vi att samtliga rekryterande chefer delges, både vid introduktionen i organisationen samt löpande, kunskaper om kravprofilens innebörd i processen. Överlag så uppfattar vi det som att avdelningschefen inte fått tillräckliga kunskaper om rekrytering som kan vara en förklaring till hans passivitet vid intervjutillfällena. Han upplevs ha ett genuint intresse för kandidaterna men hans roll är mycket passiv och han tar inte något direkt utrymme. Vårt förslag är att lyfta fram hans roll lite mer i intervjuförloppet, även om vi är medvetna om att HR besitter specialistkunskapen så tycker vi att det viktigt att det är en jämnare balans mellan organisationens medverkande. Detta är något som vi uppfattade som märkligt vid observationerna med tanke på att han mest fanns med som en åskådare. Vi menar att ur kandidaternas synvinkel så upplevs det lite märkligt då deras eventuella kommande chef har en passiv roll och HR funktionen säger sig ska finnas som ett stöd i intervjusituationen. En annan del som vi anser vara relevant att ta upp är kroppsspråkets betydelse vid intervjusituationen. Vi tycker att det är viktigt att kroppsspråket går hand i hand med vad företagets värderingar uttrycker. Därför vill vi lyfta fram att vi uppfattade organisationens medverkande emellanåt som passiva och delvis stressade under delar om av intervjutillfällena. Det är viktigt att organisationen ser till att ha tid vid intervjutillfällena och om så inte är möjligt är det ändå viktigt att stressen inte visar sig för kandidaterna. Vi vill i detta sammanhang lyfta in vår delaktighet vid tillfällena och förstår att detta kan ha varit en bidragande orsak till beteendet.

Vår uppfattning enligt resultatet är att processen emellanåt kan upplevas som omständlig och tidskrävande. Vi rekommenderar organisationen att fundera över om det finns andra vägar att gå i processen för att göra den smidigare utan att tumma på styrkan i processen. Vi själva känner att vi inte har tillräckliga kunskaper för att ge några konkreta svar men ett tips är att titta närmare på rekryteringen av medarbetare. I och med att ni har flesta antal medarbetarrekruterings så är det här som den mesta tiden ligger. Vi uppfattar den delen som en aning omständlig samtidigt som det ger ett bra resultat.

Vi inser i efterhand att en bristfällighet i valet av metod kan ligga i att vi inte frågade efter hur organisationen arbetar med introduktion samt uppföljning. Detta är något som vi vill lyfta fram och belysa för er men i och med att vi inte vet hur ni idag arbetar med det kan vi inte ge några konkreta åtgärdsförslag.

Organisationens värderingar är en styrka som de har och vi anser att ni idag arbetar med dem på ett mycket bra sätt. Dock vill vi ändå understryka vikten av att hålla diskussionen levande kring betydelsen av värderingar. Det är viktigt att tänka på att om/när organisationen genomgår frivilliga som ofrivilliga förändringar även uppdatera och se över värderingarnas betydelse i denna förändring.

Slutligen vill vi även framhålla att det är av stor vikt att de personer som genomför och använder sig av personlighetstest i organisationen har en samsyn på hur resultatet ska tillämpas. Samt även vilken värdering det ska ha i processen av rekrytering av ny medarbetare. Detta är något som vi uppfattade som aningen splittrat och ger därmed förslag på att tittar närmare på detta.

REFERENSLISTA

Backman J (1998): *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Danielsson L M (2003): *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Fellinger Å-M (2002): *Intervjuteknik vid urval, handbok i hur man genomför strukturerade anställningsintervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Hallén N (2005): *Rekrytera rätt: intervjuteknik och urval*. Kristianstad: Liber.

Hansson J (2005): *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm: Prisma.

Hartman J (2004): *Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Kahlke E, Schmidt V (2002): *Arbetsanalyt och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S (1997): ” *Den kvalitativa forskningsintervjun*”. Lund: Studentlitteratur.

Mabon H (2004): *Arbetspsykologisk testning, om urvalsmetoder i arbetslivet 2:a reviderade upplagan*. Kristianstad: Boktryckeri AB.

Patel R, Davidson B (2003): *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pelletier R (2005): “Hire Power”, *Incentive*, nr 179, s 45-47.

Prien L (1992): *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur.

Trost J (1994): *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

6. Bakgrund

- Vad har du för position i organisationen?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Hur var din introduktion till dina arbetsuppgifter i organisationen?

7. Rekryteringsprocessen

- Hur arbetar organisationen i rekryteringsprocessen?
 - Utgår ni ifrån någon systematisk metod?
 - Berätta utförligt hur ni arbetar i varje moment.
- 2.1 Om så, hur är den uppbyggd?
- Hur upplever du att det fungerar i processen?
 - Några styrkor respektive svagheter i hur ni arbetar med rekryteringsprocessen?
- 2.2 Om organisationen inte använder sig av någon systematisk metod, hur kommer det sig?

8. Intervjusituationen

- Hur ser intervjusituationen ut vid en rekryteringsprocess i er organisation?
 - Använder ni er av olika tekniker/metoder i intervjusituationen? (ex djup- eller panelintervju)
 - Använder ni er av någon speciell frågeteknik? (ex öppna frågor)
- a. Om så, vilken och varför har ni just valt den?
- b. Om inte, varför?
- Finns det en utarbetad mall med generella frågor som ställs vid alla intervjuer?
- c. Om så, hur förhåller ni er till den?
- d. Om inte, varför?
- Har du fått någon utbildning i intervjumetodik av organisationen?
 - Hur ser du på valet av intervjumiljö?

9. Personlighetstest

- Använder ni er av personlighetstester?
- a. Om så, vilket/vilka?
- Varför använder ni er av personlighetstest?

- När använder ni er av de?
 - På vilket sätt förhåller ni er till resultatet från personlighetstestet?
 - Hur använder ni resultatet i rekryteringsprocessen?
 - Ser du några styrkor respektive svagheter med att använda sig av personlighetstest i er rekryteringsprocess?
- b. Om organisationen inte använder personlighetstest, hur kommer det sig?
- Använder ni er av några andra tester och om så, vilka?
 - När använder ni er i så fall av dem?

5. Övrigt

- Är det något som du vill tillägga till intervjun?
- Har du några övriga frågor innan vi avslutar intervjun?

10. Bakgrund

- Vad har du för position i organisationen?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Hur var din introduktion till dina arbetsuppgifter i organisationen?

11. Rekryteringsprocessen

- Vilken roll har du i rekryteringsprocessen?
- Berätta utförligt hur ni arbetar i processen.
- Hur upplever du att det fungerar i processen?
- Några styrkor respektive svagheter i hur ni arbetar med rekryteringsprocessen?

12. Intervjusituationen

- Hur ser intervjusituationen ut vid en rekryteringsprocess i er organisation?
- Finns det en utarbetad mall med generella frågor som ställs vid alla intervjuer?
- Om så, hur förhåller ni er till den?
- Har du fått någon utbildning i intervjumetodik av organisationen?
- Hur ser du på valet av intervjumiljö?

6. Övrigt

- Är det något som du vill tillägga till intervjun?
- Har du några övriga frågor innan vi avslutar intervjun?

1. Miljösituationen

- Hur ser valet av intervjumiljö ut?

2. Förfarandet vid intervjutillfället

- Hur ser intervjusituationen ut vid rekryteringsprocess i organisationen?
 - Använder de sig av olika tekniker/metoder i intervjusituationen?
 - Beteende- och situationsintervjuer
 - Ostrukturerade- eller strukturerade intervjuer
 - Gruppintervju
 - Djupintervju
 - Panelintervju
 - Fallgropar?
 - Använder de sig av någon speciell frågeteknik?
 - Om så, vilken/vilka?
 - Öppna frågor
 - Lyssna aktivt
 - Relevanta frågor
 - Ledande frågor
 - Slutna frågor
 - Om de avviker, på vilket sätt?
 - Följer de den utarbetade mallen med generella frågor vid intervjun?
 - Om så, hur förhåller de sig till den?
 - Om de avviker, på vilket sätt?
- 3. Feedback**
- Ges någon återkoppling till de kandidater som inte går vidare i processen?
 - Om så, hur?
 - Om inte, varför?
- 4. Kroppsspråket**
- Hur agerar den intervjuade rent fysiskt gentemot de medverkande?
 - Ögonkontakt
 - Aktivt lyssnade
 - Vara intresserad av vad den medverkande har att säga
 - Annat

Information

Vi är två studenter från det Arbetsvetenskapliga programmet på Halmstad högskola. Vårt syfte är att titta närmare på hur ett storföretag arbetar med sin rekryteringsprocess i varje steg från beslut om behov till anställning. Hur arbetsgivaren förhåller sig genom processen samt vilka strategier som används och om så hur de tillämpas. Genom intervjuer och observationer ämnar vi att försöka skapa oss en helhetsbild av er rekryteringsprocess. Resultatet kommer att publiceras i vår C-uppsats samt redovisas på ert företag enligt överenskommelse. Dessutom kommer uppsatsen att finnas tillgänglig för allmänheten på Halmstad högskolas webbplats. Organisationens namn kommer inte att nämnas. Så långt som möjligt kommer vi att anonymisera den information vi får från organisationen detta för att försvåra identifieringen av organisationen.

Intervjun

Till att börja med skulle vi vilja tacka alla som gett sin tid samt engagemang och deltagit i vår studie. Vårt intresse ligger inte i er som personer utan på organisationens agerande i helhet. Upplägget för intervjun och observationerna kommer följa en struktur efter en guide där följande område kommer ligga till grund:

1. Bakgrund
2. Rekryteringsprocessen
3. Intervjusituationen
4. Personlighetstest
5. Övrigt

Vi beräknar att intervjun kommer att ta ungefär 60 minuter respektive 20 minuter. Vi garanterar er att allt material behandlas konfidentiellt och ni har möjlighet att avstå besvara frågor ni inte vill. Ni har också möjlighet att när som helst avbryta intervjun. Vi kommer att spela in intervjun med hjälp av diktafon för att inte gå miste om väsentlig information. Detta sker endast med ditt godkännande. Det skriftliga materialet kommer att sparas under uppsatsens arbete, när den slutförts kommer alla anteckningar samt inspelningar att raderas.

Kariin Adolfsson

Simon Leetsaar

Information

Vi är två studenter från det Arbetsvetenskapliga programmet på Halmstad högskola. Vårt syfte är att titta närmare på hur ett storföretag arbetar med sin rekryteringsprocess i varje steg från beslut om behov till anställning. Hur arbetsgivaren förhåller sig genom processen samt vilka strategier som används och om så hur de tillämpas. Genom intervjuer och observationer ämnar vi att försöka skapa oss en helhetsbild av er rekryteringsprocess. Resultatet kommer att publiceras i vår C-uppsats samt redovisas på företaget enligt överenskommelse. Dessutom kommer uppsatsen att finnas tillgänglig för allmänheten på Halmstad högskolas webbplats. Organisationens namn kommer inte att nämnas. Så långt som möjligt kommer vi att anonymisera den information vi får från organisationen detta för att försvåra identifieringen av organisationen.

Observationen

Till att börja med skulle vi vilja tacka alla som gett sin tid samt engagemang och deltagit i vår studie. Vårt intresse ligger inte i er som personer utan på organisationens agerande i helhet. Vi är enbart intresserad av att se hur organisationen agerar i intervjusituationen vilket innebär att observationen enbart är riktad mot organisationens aktörer. Upplägget för observationerna kommer att följa en struktur efter ett schema där följande område kommer att ligga till grund:

1. Miljösituationen
2. Intervjusituationen
3. Feedback
4. Kroppsspråket

Vi kommer att medverka under hela intervjutillfället för att observera. Vi garanterar er att allt material behandlas konfidentiellt och ni har möjlighet att avstå om ni inte vill medverka. Ni har också möjlighet att när som helst avbryta observationen om så önskas. Vi kommer att spela in observationen med hjälp av diktafon för att inte gå miste om väsentlig information. Detta sker endast med ditt godkännande. Det skriftliga materialet kommer att sparas under uppsatsens arbete, när den slutförts kommer alla anteckning samt inspelningar att raderas.

Kariin Adolfsson

Simon Leetsaar