Perspektiv på rekrytering [1]

Pernilla Bolander

SSE / EFI Working Paper Series in Business Administration No. 1999:11

November 1999

PMO, EFI / Handelshögskolan i Stockholm

Box 6501, 113 83 Stockholm

E-mail: pernilla.bolander@hhs.se

Abstract*:* Research on the recruitment process has traditionally been dominated by two approaches, namely the psychometric and the social process approaches. However, both of these have been criticized for focusing exclusively on scientific rationality and efficiency. In this paper an interpretative approach is used to study recruiters' conceptions of the recruitment process. Four perspectives on recruitment are identified. The study illustrates how the recruiter's perspective on recruitment influences how he or she uses the different selection tools that are available. It also shows that the recruiters, within each perspective, relate to both the psychometric and the social process approaches.

Keywords: recruitment process; selection tools; interpretative approach

JEL-Code: M12

---

[1] Denna rapport är en omarbetad version av ett papper som presenterades vid 15:e Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen i Helsingfors.

Inledning

Ända sedan Taylors (1911) utveckling av principer för *scientific management* har stora förhoppningar lagts på rekryteringsprocessens möjligheter att förbättra organisationers sätt att fungera. Resonemanget följer i stort samma linje idag som det gjorde i början på seklet. En väl fungerande rekryteringsprocess skall leda till att organisationen kan finna de rätta medarbetarna med de rätta kompetenserna. I och med att organisationen anställer de rätta medarbetarna förbättras inte bara organisationens möjlighet att överleva på längre sikt, utan också möjligheterna att genomföra önskvärda organisatoriska förändringar och att bli både mer effektiv och lönsam (Holloway 1991, Iles & Salaman 1995). Det finns därför anledning att rikta närmare intresse mot hur rekryteringsprocessen, som knyter till sig så stora förhoppningar, går till i praktiken.

Mycket forskning har ägnats åt olika rekryteringsaktiviteter och speciellt Åt utveckling och utvärdering av urvalsinstrument. Denna forskning har länge dominerats av två modeller för rekrytering, den psykometriska respektive den sociala. Denna rapport inleds med en beskrivning av dessa modeller och den kritik som har riktats mot dem för deras antagande om rationalitet och fokus på effektivitet (Iles & Salaman 1995). Därefter presenteras en studie som prövar de rationalistiska modellerna genom att fokusera på rekryterares förståelse av rekrytering. Studien visar att rekryterarens perspektiv på rekrytering påverkar hur han eller hon genomför olika rekryteringsaktiviteter och använder sig av olika urvalsinstrument. Studien visar också att det inom ramen för varje perspektiv finns utrymme för rekryterarna att förhålla sig till bÅde den psykometriska (objektiva) modellen och den sociala (subjektiva).

Den psykometriska modellen

Grunden till det arbetssätt som den psykometriska modellen bygger på lades i USA och Storbritannien vid sekelskiftet, men utvecklingen tog kraftig fart först under första världskriget. Inom det militära var behovet av att snabbt kunna placera ut personer på lämpliga poster stort och drivande för framtagningen av olika typer av tester som uttalade sig om skillnader mellan de som testades. Det psykometriska arbetssättet blev så dominerande under de två världskrigen att det blev paradigmatiskt som urvalsmodell, och med tiden började testerna användas allt mer inom andra delar av samhället (Holloway 1991). Även i Sverige, i personalarbetet i stort och speciellt i rekryteringssammanhang, har användningen av psykometriska test för att mäta personlighet, begåvning och färdigheter varit - och är fortfarande - omfattande (Littorin 1994).

Den psykometriska modellen har två grundstenar – differentiell psykologi och psykometrik. I differentiell psykologi ligger fokus på individen, och på skillnader mellan individer med avseende på olika egenskaper som exempelvis intelligens. Dessa skillnader skall också mätas varvid psykometriken, dvs konstruktionen och utvärderingen av olika testmetoder, spelar en viktig roll (Prien 1992).

Enligt den psykometriska modellen syftar rekrytering och urval till att göra prognoser av de sökandes kapacitet att utföra ett arbete väl. Grundprincipen är att ett visst arbete innehåller ett antal avgränsade moment som kan specificeras i en arbetsbeskrivning, och att dessa moment ställer ett antal krav på individen som kan beskrivas i en kravspecifikation. Individen har i sin tur vissa egenskaper. De egenskaper hos individen som anses korrelera med individens förmåga att genomföra arbetet väl kallas prediktorer. Testmetoderna används för att mäta prediktorerna, och därmed göra prognoser av arbetsprestation samt ge underlag för beslut om anställning.

Statistiska mått, validitet och reliabilitet, används för att avgöra hur väl urvalsinstrumenten förmår att predicera arbetsprestation. Enligt dessa mått är anställningsintervjun ett dåligt instrument, medan begåvningsprov är ett bra instrument (Prien 1992).

Den sociala modellen

I takt med att den psykometriska modellen utsatts för allt mer kritik har en annan modell som istället fokuserar på rekryteringens sociala karaktär vuxit fram. Kritikerna av den äldre modellen menar att det i moderna organisationer har blivit allt svårare att avgränsa arbeten till en uppsättning stabila moment. Samtidigt ifrågasätts också rimligheten i att definiera människan i termer av enskilda egenskaper som inte förändras över tiden. Både de definierade egenskaperna och prediktorerna har kritiserats för att vara alltför abstrakta (Herriot 1993).

Kritikerna menar också att arbetskraften med tiden blivit allt mer differentierad, vilket gör de psykometriska instrumenten mindre användbara och rättvisande. I anslutning till detta har man även väckt etiska frågeställningar som rör huruvida de psykometriska testerna leder till diskriminering mot minoriteter (Iles & Salaman 1995). Ytterligare en kritik mot den psykometriska modellen handlar om att den är ensidig såtillvida att den utgår från företagets informationsbehov. Den fokuserar på företagets bedömning av de sökande, medan de sökandes bedömning av företaget inte ges något utrymme (Wanous 1980).

Den sociala modellen bygger på socialpsykologi snarare än differentiell psykologi. Fokus ligger på rekryteringens sociala karaktär, där mänskliga relationer och interaktion, förhandling, ömsesidigt inflytande, attityder, identitet och självuppfattning står i centrum. Den sökande består inte enbart av ett antal egenskaper, utan har också sociala behov som måste uppfyllas. Organisationen i sin tur består inte bara av en viss befattning, utan är även en levande kultur. I den sociala modellen fokuserar man på att det i mötet mellan människor finns en dynamik, som man måste ta hänsyn till när man rekryterar.

I urvalet ligger fokus på instrument som på ett direkt och konkret sätt berör arbetet som den sökande skall rekryteras till. De är därför inriktade på att beskriva den sökandes beteende snarare än egenskaper (Prien 1992). Den öppna intervjun ges en central plats, likaså så kallade *assessment centers* och *work sample tests*.

En alternativ ansats

Den utveckling som successivt skett på rekryteringsområdet har till stor del skett inom ramen för de två modeller som presenterats ovan. Iles & Salaman (1995) beskriver utvecklingen på följande vis:

> "... the limitation of the psychological and personnel-driven approaches to selection is that they are entirely, if understandably, concerned with improving the efficiency of the processes, and not with understanding their wider provenance and significance. They focus on degrees of, and deviations from, scientific rationality; but they do not address the nature or implications of that rationality. Indeed, they are themselves part of the very discourse they describe, accepting the assumptions of the selection process, supplying technological improvements and evaluations." (ibid: 204)

Författarna riktar i huvudsak två typer av kritik mot de båda modellerna – kritik mot antagandet om rationalitet och fokuseringen på effektivitet. Som grund för båda modellerna ligger ett antagande om att rekryteringsprocessen följer en rationell beslutsmodell med *scientific selection* som slutmål (Holloway 1991). En stor del av forskningen inom rekryteringsområdet har ägnats åt att förbättra möjligheterna att uppnå detta slutmål. Med stöd av Miller & Rose (1993) hävdar Iles & Salaman att forskningen hittills främst syftat till att öka effektiviteten i rekryteringsprocessen genom utveckling av nya och bättre urvalsinstrument.

Iles & Salaman menar att förståelsen av rekrytering kan utvidgas om man lämnar antagandet om rationalitet och fokuseringen på effektivitet, och istället granskar modellerna kritiskt. Silverman & Jones (1973) studie av de metoder som rekryterare använder sig av för att visa andra att de fattat rimliga beslut är ett exempel på en sådan studie. Ett annat är Salaman & Thompsons (1978) studie av rekrytering av officerare till den brittiska armén, där de fann att två olika normsystem – ett formellt och vetenskapligt, ett annat informellt och kulturellt – användes i urvalet.

I linje med denna uppmaning prövar studien som presenteras i detta papper de rationalistiska modellerna genom att anta en tolkande ansats och fokusera på rekryterares förståelse av rekrytering.

En studie av rekryterares perspektiv på rekrytering

Studien består av en undersökning av rekryteringsprocesser i 22 företag. För att fånga variationen i rekryterares förståelse av rekrytering valdes, med hjälp av Statistiska Centralbyråns branschindelning (SNI), företag som var verksamma i olika branscher och som i viss mån var spridda geografiskt. Av de 17 branscherna i SNI genomfördes intervjuer i 11. Från varje bransch valdes två relativt stora och synliga företag (se Bilaga 1).

En person, antingen personalchefen eller rekryteringsansvarig, intervjuades vid varje företag. Rekryteringsprocesser som rekryteraren själv varit med om, alternativt en typisk rekryteringsprocess, användes som utgångspunkt för intervjun. Intervjuerna handlade framför allt om extern rekrytering av mellanchefer och specialister. När det var möjligt samlades även skriftligt material kring företagens rekryteringsprocesser in. Intervjuerna spelades in och skrevs ut. Ett av banden kunde inte att tydas, och den intervjun ingår därför inte i analysen. En fenomenografiskt influerad analys genomfördes. Fenomenografi är “en tolkande ansats som syftar till att fånga variationen av hur en specifik aspekt av verkligheten konstrueras socialt inom en viss grupp" (Sandberg 1999: 173).

Perspektiv	Rekrytering som möte	Rekrytering som regelstyrd förankring	Rekrytering som process	Rekrytering som att mäta
Antal företag	13	4	3	1

Tabell 1: Fyra perspektiv på rekrytering

Studien av rekryterares förståelse av rekrytering resulterade i fyra perspektiv på rekrytering - rekrytering som möte, rekrytering som regelstyrd förankring, rekrytering som process och rekrytering som att mäta. Dessa beskrivs nedan. Det första perspektivet är det vanligaste medan det sista är minst vanligt (se Tabell 1). Att en rekryterare har ett visst perspektiv innebär att han eller hon har en sorts grundförståelse av vad rekrytering innebär och syftar till.

I slutet av presentationen av varje perspektiv beskrivs också vilka urvalsinstrument som används i störst utsträckning inom respektive perspektiv.

Rekrytering som möte

Dessa rekryterare ser rekrytering som ett möte, mellan människor samt mellan människan och organisationen. Flera av rekryterarna fokuserar på de känslomässiga aspekterna av möten mellan människor. Det handlar om att rekryteraren som människa reagerar på andra som människor. Ibland fattar man helt enkelt tycke för någon person.

> "Det var en kille som sökte ett jobb hos oss och han var ju helt fel, det kändes ju från början när han kom in. Men han var så gullig och han ville så väl och han var lite äldre och så. Och så tänkte jag 'men gud, det går ju inte'. Jag ville att det skulle gå men det gick ju inte".

Ibland får rekryterarna skuldkänslor för att de tycker de är för subjektiva. De kan också få en obehaglig känsla när de upplever sig själva som domare över andra människors duglighet, en som konstaterar om andra att “du är väck och du är väck och du är väck”. Lösningen blir då att “trycka bort” känslorna; det är istället “det professionella som måste ta överhanden naturligtvis".

Andra rekryterare fokuserar på matchningen mellan individens behov och möjligheter Å ena sidan och organisationens behov och kultur Å andra sidan. Rekrytering handlar här inte om att finna och välja ut den objektivt sett bästa sökande, utan att hitta någon som företaget vill ha och som trivs och kan växa i organisationen. En rekryterare liknar anställning vid ett äktenskap - “man skall ju hålla ihop några år förhoppningsvis” - och en annan beskriver det på följande sätt:

> "Ja, den som får jobbet till slut får det ändå på sätt och vis av en slump. För du gallrar bort väldigt många och det är ingenting som säger att du gallrar bort dom sämsta egentligen. (...) Det är omöjligt att veta. Utan frågan är ju lite grann, tar vi in dom som vi vill ha? Sen är det ju vi som måste göra dom till världens bästa".

Det betyder också, som citatet ovan visar på, att företaget spelar en viktig roll i att avgöra om den man anställer lyckas i sitt nya jobb eller inte. Företaget har ett ansvar att skapa goda förutsättningar för den nyanställde, till exempel genom att ge en lämplig introduktion till företaget.

Att rekrytering handlar om matchning betyder också att det lika mycket är den sökandes beslut som företagets om anställning skall ske, och att den sökande måste ges "en möjlighet att lära känna oss innan han eller hon kan fatta ett beslut". Både företaget och individen mår dåligt om en person hamnar på fel ställe.

En tredje grupp fokuserar på anpassningen av rekryteringsprocessen beroende på omständigheterna kring den aktuella rekryteringen. Här ser rekryteraren processen som något som utformas varje gång man skall rekrytera, "för varje situation är alldeles unik". Det kan handla om anpassning av processen till de sökande, till de rekryterande cheferna eller till tjänsten som man skall rekrytera till.

Det man söker

Generellt sett fokuserar rekryterarna på personlighet, motivation och praktiskt kunnande snarare än betyg och andra formella kvalifikationer. Den formella kompetensen är fortfarande det viktigaste urvalskriteriet, men man tittar desto mer på personligheten när man väl har valt ut de som har den formella kompetensen. Social kompetens beskrivs ofta som en viktig del i personligheten. Dessutom fokuserar man på den sökandes grundläggande värderingar och inställning till arbetet.

Motivation är fokus för flera av rekryterarna, där man i intervjun försöker "utröna om dom verkligen är intresserade av det här jobbet och om dom tycker att den chef som dom har träffat motsvarar förväntningarna". Förmågan att omsätta de teoretiska kunskaperna i praktiken är också viktig.

> "Och när man tittar på en människa, om man bara tittar utifrån en teoretisk utgångspunkt, en som kommer från en högskola med toppbetyg, det innebär ju inte att den personen platsar i alla jobb. Jag tror att man kan ha en personlig läggning som gör att man inte kan omsätta de teoretiska utgångspunkterna i någon praktisk tillämpning. Man kan vara en katastrof i yrkeslivet även om man är en oerhört god teoretiker".

Intuition och personkemi

Något som man ofta kallar för intuition ges en stor plats i rekryteringsbesluten. Det man menar med intuition är att man på relativt kort tid kan fatta beslut som man känner är rätt. En rekryterare säger t ex att "(...) ofta är det ju så att man känner ju efter fyra, fem, tio minuter att antingen är det här en person att gå vidare med eller inte".

Att personlighet, både rekryterarens egen och den sökandes, är viktigt betyder också att personkemi ses som en naturlig del av rekrytering.

> "Sen är det ju också såna här saker som man aldrig kommer ifrån, eftersom det är människor som bedömer människor. På nåt sätt måste jag gilla den som sitter framför mig också … Alltså personkemi … Och det är svårt att veta vad personkemi är, men det är en känsla nånstans. (...) Det måste man komma ihåg nånstans, det är att det här är ju ingen rättvis process".

Att bemästra rekrytering

Att rekryterarna menar att det är människor som rekrytering handlar om gör att de inte ser rekryteringsprocessen som fullkomligt säker. De menar istället att de aldrig helt och hållet kan bemästra den. Det finns inga “lyckopiller”.

> "Sen kan man aldrig hindra, för rekrytering är svårt, man kan aldrig riktigt veta hur det kommer att fungera. Kanske man kan säga att i nio av tio fall så kommer det att fungera bättre än man hade hoppats. Men i vissa

> fall är det så att det går inte, även om man har haft dom bästa intentioner och man har haft en väldigt genomgående intervjuomgång med alla medarbetare. Vi har haft såna fall. Och så kommer det att vara. (...) Det finns saker som man inte kommer åt".

Det subjektiva momentet är något som hela tiden finns i processen och rekryteraren tenderar att bejaka det, även om han eller hon ibland har dåligt samvete för det. En rekryterare menar att "man kan inte säga att 'så här är det, så här är det inte' utan det blir väldigt subjektivt. Men så är ju rekrytering".

Urvalsinstrumenten - ett öppet samtal med tester som utgångspunkt

För rekryterarna som ser rekrytering som ett möte är anställningsintervjun det viktigaste urvalsinstrumentet. Man eftersträvar ett öppet, tillitsfullt samtal där båda parter känner sig för. Det informella samtalet - att "kallprata" eller ta en kopp kaffe med den sökande - är många gånger lika viktigt som att ha en strukturerad intervju.

Rekryterarna använder dock också test i stor omfattning. Tolv av de tretton rekryterarna i denna grupp använder sig av någon form av tester, vilket är en väsentligt större andel jämfört med två av de andra perspektiven. Denna omfattande användning till trots uttrycker dessa rekryterare ofta en stor skepsis mot testen, speciellt personlighetstesten.

> “Jag är rätt tveksam till tester som sådana. Man får vara försiktig med tester. (...) Åtminstone såtillvida att man inte får låta sig styras för mycket av det där, för det kan vara så mycket som påverkar hur resultatet ser ut. (...) Jag tycker inte om när det sitter en personalassistent som har gått en enveckaskurs och sen skall kunna göra en bedömning av nånting som är så svårbedömt som en personlighet. Jag tror inte på det riktigt”.

Rekryterarna använder alltså inte testerna för att mäta personliga egenskaper, utan testresultaten ses istället som en utgångspunkt för samtal med den sökande.

> “Det är sällan eller jag skulle säga aldrig några överraskningar med testet. Men jag tycker ändå att det i vissa sammanhang är bra att använda sig av det, för det blir en lite annan diskussion än när man sitter och intervjuar personen och ber dom berätta vad dom har gjort och vem dom är. (...) Det är inget djupgående psykologiskt test, men det blir ett bra samtal”.

Testresultaten används således som diskussionsunderlag, och testens funktion är att underlätta det främsta målet med urvalsprocessen, dvs att skapa ett öppet och ärligt samtal mellan rekryteraren och den sökande. Rekryterarna kollar oftast att den personlighetsprofil som testet ger också stämmer med personens självuppfattning. Om den inte gör det "går man hellre på individens förklaring än att säga att profilen är rätt".

Rekrytering som regelstyrd förankring

Rekryterarna ser rekrytering som en process där val och beslut skall förankras i organisationen, hos exempelvis facken eller avdelningen som personen skall rekryteras till.

> “(...) det är så pass viktiga beslut så det vill till att det finns förankringsarbete här och att, jag menar ok att VD kan säga att han äger en sån här fråga till 50%, men det är ju lika viktigt att det fungerar på enheterna”.

Många gånger är det viktigt att de sökande träffar, förutom chefen och rekryteraren, två eller tre personer "som skall jobba i närheten av den här personen, eller som skall relateras till den här personen eller samarbeta i projekt med den här personen och så får dom också träffa dom föreslagna personerna och intervjua dom, prata med dom".

I dessa företag upplever rekryterarna ofta att man har starka relationer med fackförbunden. De är engagerade i att bevaka och i den grad det är möjligt påverka vilka som rekryteras.

Att följa regler

Rekryterarna beskriver hur olika regler, både interna och externa, skapar ett behov av och styr förankringsarbetet i organisationen. Ofta handlar det om tillämpningar av Lagen om anställningsskydd, som bland annat reglerar återanställning.

> “Eftersom vi har under de senaste två åren sagt upp anställda så har vi ett antal anställda som har företrädesrätt till nyanställning genom Lagen om anställningsskydd. Och om vi anställer folk, då måste vi beakta dom här som har företrädesrätt till återanställning, under förutsättningen att dom har tillräckliga kvalifikationer”.

Det kan även handla om interna regler för organisationen. I ett kommunalt företag beskriver man rekryteringsordningen på följande sätt:

> “(...) Men om man säger här i den här kommunen så finns det en sån här... Först rekryterar man internt. Sen i nästa steg skall man rekrytera inom kommunen, och det beror på att kommunen har haft anställningsstopp i

flera år. Och sen i sista hand så rekryterar man externt".

Rekryteringen kan också vara styrd av personalplaner och rekryteringsplaner som fastställer till exempel hur många som skall rekryteras under ett år. En annan variant är att det handlar om regler som ställts upp för att skapa det man tycker är en bra process.

De utvecklade regelsystemen som finns i organisationerna anses av flera rekryterare hänga ihop med att facken har en stark position. En rekryterare säger: "Så vi har ett ganska byråkratiskt och formaliserat förhandlingssystem, men det beror alltså på att vi har starka fackliga företrädare".

Förhandlingar

I rekryterarnas beskrivningar av rekryteringsprocessen utgör förhandling ett genomgående tema. Förhandling blir viktigt eftersom besluten kring rekrytering skall accepteras av flera olika aktörer. Ofta handlar det om att informera och förhandla med facken om vem som skall rekryteras. Rekryterarna kan också behöva förhandla med facken om undantag till reglerna.

> "(...) vi har ett konkret förslag på en person som skall lyftas kanske inom den egna organisationen, alltså befordras, och om vi anser att det är ett led i den här personens utveckling, då kan vi ta upp det direkt med facket. (...) Och då kan facket säga två saker, 'ja, det tycker vi också är rimligt och det stämmer' eller 'nä, den där tjänsten vet vi att många andra är intresserade av, den kräver vi att ni skall utannonsera, i alla fall att man får vakansinformation, att man ser att den är ledig'".

Utdragen process

Eftersom beslutet skall förankras hos olika aktörer i organisationen och särskilda regler skall följas blir rekryteringsprocessen ofta utdragen i tiden.

> "Och då har vi kommit fram till att en intern rekrytering tar mellan två till tre månader, en kommunintern tar mot sex månader, och en extern rekrytering tar mellan sju och tio månader. Sju månader om det verkligen går på räls. Då har man oftast kunnat slå ihop något steg. (...) Det skall ju inte behöva ta ett år att rekrytera när man dessutom redan har bestämt att vi skall rekrytera. (...) Men det som tar tid, det är dom kommuninterna reglerna, och sen är det samrådet. Alltså det hakar upp sig nånstans och alla skall tycka och tänka".

I andra fall upplever rekryterarna att de måste följa regler bara för att de finns, även om man vet att regeln inte fyller något syfte när det gäller den aktuella rekryteringen. Det kan till exempel anses vara “god ton” att intervjua alla interna kandidater även om man vet att de inte har rätt kvalifikationer. Ibland är det till och med så att reglerna hindrar att man uppnår syftet med rekryteringen.

> “Ibland kanske det är så att vi vill ha in en extern, vi vill ha in en annan som har en helt annan erfarenhet. Sen spelar det ingen roll att det finns tusen andra människor som skulle klara det här jobbet. Vi måste få in en annan syn. Men i det läget skulle det aldrig gå idag. Vi skulle gå ut och så skulle vi ha tusen ansökningar inom kommunen och så skulle vi aldrig komma vidare”.

Fördelar

Samtidigt som arbetet med förankring och förhandling kan upplevas som byråkratiskt har det också fördelar. En sådan fördel är att fler ögon ser mer och olika saker.

> “För att man ser lite olika saker under intervjuer, beroende på att vi själva är olika som individer, men att vi också har lite olika roller i verksamheten. Och värderar på lite olika sätt”.

En annan fördel är att alla som arbetar med rekrytering tvingas uttalat motivera sina val. “Om man väljer bort nån, speciellt om det är en intern man väljer bort, då måste skälen vara såna så man kan uttala dom”.

Urvalsinstrumenten - intervjuer med olika parter i organisationen

I likhet med rekryterarna i den första gruppen lägger rekryterarna som ser rekrytering som regelstyrd förankring fokus på anställningsintervjun. Medan den första gruppen främst påpekar vikten av att skapa ett öppet samtal är det för den andra gruppen viktigt att intervjuer med den sökande genomförs med flera olika parter i organisationen, till exempel med rekryteraren, den rekryterande chefen och fackliga företrädare.

> “Så sökande här har alltså träffat fem olika grupper under den här sökandefasen. Och sen har varje grupp fått avrapportera, skriftligt eller muntligt, vilket man har valt, till mig. Och så förutom referenstagning får VD det här som underlag för sitt beslut. (...) Det är en modell som vi har bestämt att den skall vi slå fast, den skall vi synliggöra, även skriftligt”.

På så sätt kan man välja en sökande som accepteras av olika parter i organisationen, vilket är ett viktigt kriterium för att rekryteringen skall kunna ske och vara lyckad.

> "… Att anställa på den här nivån och leda en verksamhet som har över 300 anställda och en budget på över 200 miljoner, att försöka jobba med att få rätt person, det är väl investerade pengar. Det här med att fler är med och bedömer är då viktigt".

I denna grupp är användningen av test lågt. Två av fyra rekryterare använder inte tester överhuvudtaget, medan de andra två använder tester vid enstaka tillfällen. Den främsta anledningen till detta är att de inte tillför så mycket.

> "Den hjälp man kan få av en test eller analys, det är ju på nåt sätt ett komplement till det övriga. Men det är ju många rekryteringar som vi har gjort som vi kände att det behövdes inget mer. Det räckte hur bra som helst".

Det som "räcker hur bra som helst" är det arbetssätt man har med intervjuer med olika parter; "Och anledningen till att vi inte har använt så mycket test, det är att vi tycker att när vi har gjort dom där djupintervjuerna så har vi fått en ganska bra bild av den personen".

Rekrytering som process

Dessa rekryterare ser rekrytering som en fråga om att sätta upp och följa en process, ett inarbetat arbetssätt. En rekryterar säger, när han skall beskriva hur han arbetar med rekrytering, att "(...) jag gör exakt på samma sätt hela tiden när jag rekryterar". Det som gör att man lyckas med rekrytering "är ju väldigt enkla saker. Det handlar bara om processer, egentligen, och rutiner".

I processen ingår tydligt specificerade steg som man i normalfallet följer. I vissa fall är processen också dokumenterad i form av en formell modell, men denna modell är då mer till för att informera andra parter om arbetssättet än för att stödja rekryteraren i sitt arbete.

Just vilka steg som ingår i processen varierar. Gemensamt för samtliga är dock att man har tydliga kriterier som man gör bedömningen utifrån.

> "Och det där går ju ganska snabbt men man får ju tala om olika kriterier i jobbet och det är ju väldigt viktigt att chefen och jag är inne på samma linje, vad jobbet egentligen innebär".

En annan rekryterare uttrycker det som att "vi vet vad vi vill ha. SÅ det är lätt, det går snabbt". Arbetsdelningen mellan rekryteraren och den rekryterande chefen är också tydlig.

En snabb och effektiv process

Att rekryteraren har en process att luta sig mot och vet vilka kriterier som bedömningen skall göras utifrån samt att arbetsfördelningen mellan rekryteraren och den rekryterande chefen är tydlig innebär att rekryteringsprocessen blir snabb och effektiv, vilket också är det huvudsakliga målet.

> "En bra rekrytering är, tycker jag, att på ett snabbt och effektivt sätt kunna fatta beslut, så att man inte drar i långbänken. Däremot får man ju inte fatta beslut bara för att det skall gå snabbt, men man skall försöka klara av den här typen av verksamhet relativt snabbt".

Rekryteraren ser processen som bestående av ett antal moment och har klart för sig hur lång tid olika moment maximalt bör ta. I flera fall hänger deras resonemang om tid och effektivitet ihop med resonemang om att man står inför en tuff rekryteringssituation och övertygelsen om att man annars förlorar de bästa kandidaterna till konkurrenter.

Undantagen

Samtidigt utgör inte processen regler som måste följas villkorslöst, utan rekryteraren bedömer när man bör frångå det vanliga tillvägagångssättet.

> "Vi har ju en process som vi har arbetat fram under de här åren, men vi är väldigt flexibla inom den också".

Ett exempel som ges är när man i grovgallringen får en *gut feeling* att en kandidat som inte helt och hållet uppfyller alla kriterier ändå är bra. Eller att man lägger in en extra intervju om man känner att det finns frågetecken som man vill reda ut.

> "Det händer att, om vi har en som vi tror är en stjärna och så kanske den misslyckas på två intervjuer men vi ändå tror att det här är nånting, då bjuder vi in dom på extra intervjuer. Det förekommer också. För att vi vill ge ytterligare en chans så att säga".

Rekrytering är ganska enkelt

Att de känner sig säkra på arbetssättet och den egna förmågan att göra bedömningar gör att rekryterarna har stor tilltro till sin förmåga att rekrytera bra personal, och anser att rekrytering "egentligen" är ganska enkelt. En rekryterare uttrycker det som att rekrytering inte är något "mysterium".

> "När det gäller vår rekrytering så tycker jag det är ganska lätt, för jag tycker ändå vi har en bra process och jag ser också korrelationen med de vi ger erbjudanden till och hur bra de klarar sig".

Ibland kan man ha problem med att förstå eller få kontakt med en sökande, men det handlar då om enstaka fall.

> "(...) vissa personer är svårare än andra att komma underfund med. Men själva rekryteringsarbetet i sig tycker jag att … man vet var svårigheterna ligger, men det är oftast på personbasis".

Rekryteraren fungerar som expert på området, och de ser det som sin uppgift att lära linjecheferna hur rekrytering skall gå till; "Vi har ju en personalhandbok där det finns en rekryteringspolicy men ... den är det inte så många som tittar på, utan vad man gör, det är att man ringer upp till mig".

Urvalsinstrumenten - en professionell bedömning på basis av intervjuer

Dessa rekryterare litar starkt på det inarbetade arbetssätt de använder sig av och på den egna förmågan att göra professionella bedömningar. Man vill inte vara känslomässig eller subjektiv utan just professionell, vilket man kan vara genom att man har stor erfarenhet av rekrytering och "är så pass rutinerad".

> "Alltså intervjun ser jag som den stora biten, det är det viktigaste. Med min professionella kompetens, med chefen och eventuellt nån medarbetare som också intervjuar, med ansökningshandlingar som grund, med tidigare arbete eller skolbetyg och rätt bra referenser så tror jag, att det är den tunga biten".

Med tiden blir den professionella kompetensen något som "sitter i ryggmärgen".

Liksom i den föregående gruppen använder sig rekryterare som ser rekrytering som process av tester i relativt liten utsträckning. En av de tre använder inte tester alls. Rekryterarna anser att tester inte ger den typ av information som professionella bedömningar kan baseras på. På frågan om vad test kan tillföra svarar en rekryterare följande:

> “Jag tillhör dom här som tror att det är väldigt lite. (...) Jag ser det som en *väldigt* liten del i hela processen. Alltså intervjun ser jag som den stora biten, det är det viktigaste".

Man varnar för att låta testresultat "smälla högre" än rekryterarens bedömning. Att man använder tester kan också leda till att man inte tar ansvar för sin bedömning, utan istället skyller ifrån sig.

> "Jag tror att det är därför många vill ha dom här testerna, för att på nåt sätt få bekräftat, och då kan man också skylla sen på att det var *testet* eller det var rekryteringsfirman som skickade den här idioten till mig och det funkar inte. Men när man gör intervjuer, då är det ju mitt fel om jag har missat några variabler".

Den professionella bedömningen görs istället, som citaten ovan visar, framför allt på basis av anställningsintervjun. Det syfte som testen trots detta kan fylla är att de kan visa om något "sticker iväg" och bör följas upp.

> "Det man har nytta av, tycker jag, det är om testet, om kurvan som man ju får oavsett vilket test det är, om den sticker iväg åt nåt håll som man tycker inte stämmer ett dugg överens med hela det samtal vi har haft och dom handlingar jag har sett och det intryck personen har gjort tidigare. Då finns anledning att ställa fler frågor. (...) Det är egentligen *bara* då".

Den egna bedömningen jämförs alltså med testresultaten, och om de inte stämmer överens finns det anledning att i följande intervjuer ställa fler frågor till personen.

Rekrytering som att mäta

Dessa rekryterare ser individen som bestående av ett antal egenskaper. I rekrytering är det viktigt att man väljer ut de egenskaper som man skall arbeta med, som är viktiga för den aktuella tjänsten. En rekryterare beskriver hur man väljer egenskaper som skall beskrivas i kravspecifikationen:

> "Och så kanske, många gånger bland det viktigaste, egenskaper. Och då är det så här att Tarzan är ju död. Tarzan lever inte, det är ju bara så. Man kan inte kunna allt. Det finns inte en människa som kan allt. Man har sina styrkor och man har sina svagheter. Och då måste man kanske välja ut dom tre, fyra starkaste egenskaperna som den här personen faktiskt måste ha för att lyckas".

Att mäta egenskaperna

Den sökandes egenskaper mäts med hjälp av olika psykometriska instrument, och utifrån resultaten kan man se vilken typ av person den sökande är. En rekryterare beskriver hur det personlighetstest som man använder fungerar:

> "Det är 24 påståenden man svarar på och så får man ut en profil, vad som är ens starka sidor och lite svagare. Den visar fyra olika personligheter, kan man säga. Det visar antingen om det är en dominant person. (...) Eller om du är en person som jobbar mer med inflytande (...) Och sen finns det den tredje profilen som heter stabilitet. (...) Och sen den fjärde är anpassning (...) Och det kommer ut på det här testet, man får en profil också".

Diskussioner om kandidaterna mellan de som medverkar i rekryteringen förs i termer av de kategorier som instrumenten tillhandahåller. En sökande kan till exempel vara "stark i relationsbiten, kanske lite sämre i struktur men förändringsbenägen".

Tilltro till instrument

Rekryterarnas tilltro till de psykometriska instrumenten, dvs personlighetsanalyserna och psykologernas tester, är stor. En rekryterare beskriver det som att testen oftast stämmer "väldigt klockrent". Det händer att testet inte stämmer med den sökandes självuppfattning. I de fallen handlar det dock om att resultaten "missförstås" snarare än att testet i sig är problematiskt.

Val av kandidat

Urvalsprocessen är enligt dessa rekryterare inte fri från det som man kallar personkemi. Rekryterarna talar också om hur känslor kan påverka processen, till exempel under intervjuer med de sökande.

> "För alla människor gör ju alltid ett intryck. Det kan ju vara jättefel också, man skall ju inte bilda sig en uppfattning, man skall ju vara vaken efter... men det är klart att vi är ju inte mer än människor".

Att besluten påverkas av personliga faktorer är dock problematiskt och bör undvikas för att man inte skall bli subjektiv, något som externa konsulter kan vara bättre på eftersom de har tillgång till mer avancerade tester. I fallet nedan jämför man en extern konsults bedömning av en person med sin egen bedömning.

> "Men är det nån varning där så skippar vi det hellre. Vi chansar aldrig. För vi vet att hon är så pass bra på det hon gör, hon får fram så mycket mer. Vi kan missa nåt. Då vet vi att hon hittar rätt".

De egenskaper som man söker i rekryteringsprocessen är egenskaper som anses vara viktiga i organisationen. Utvärderingar av personer som anställts sker efter samma egenskaper. Det är därför viktigt att man väljer att anställa en person som fått bra resultat på testen och anses ha de egenskaper som man söker. Rekryterarna talar ofta om att hitta eller få “rätt person”.

> “Vet inte om det klyschigt men det är ju det, rätt person på rätt plats vid rätt tillfälle. Jag menar, det är ju faktiskt det det handlar om. (...) Och sen om den är som alla andra är inte säkert men att det är rätt person just nu, där vi befinner oss just nu när vi behöver den typen av person”.

Urvalsinstrumenten - psykometriska tester

Rekryteraren som ser rekrytering som att mäta använder tester för att mäta vissa på förhand valda egenskaper. Testerna talar sedan om hur den sökande är, i termer av de mätta egenskaperna.

> "Vi har ju vissa ledarkrav och det måste man ju se, hur står dom på den skalan. (...) Och så är det en niogradig skala. Och så kommer man då ut lite olika på den här. Och då får man ju liksom se att ok, den här är stark i relationsbiten, kanske lite sämre i struktur men förändringsbenägen".

Anledningen till att man gör testen är att man vill veta att den sökande uppfyller vissa kriterier. Rekryteraren använder test

> "(...) för att kunna mäta av dom ledaregenskaper som vi tycker är viktiga eller dom egenskaperna som vi säger 'dom här är faktiskt viktiga för oss'. Dom kan inte allt, men det här, det här vill vi gärna veta, att dom kan växa och gå vidare i bolaget".

Rekryterarnas tilltro till de psykometriska instrumenten är stor. Anställningsintervjun används för att bedöma om den sökande lever upp till de krav man har och därmed är “rätt person”. Ibland kan känslor eller personkemi spela in, speciellt under intervjuer med de sökande.

> “Stämmer det överens med vårat behov? Och det gör det nästan jämt. Utom när vi misslyckats. Ja, men ibland kan man ju gilla nån. Man kan ju bli lite förälskad i nån personlighet. Jäkla trevlig tjej eller jäkla trevlig kille. Och då tror jag att då kan man komma fel, men det händer väldigt sällan”.

Det kan då leda till att man "kommer fel" och inte hittar “rätt”.

Ett kontinuum

I samband med debatten om anställningsintervjuns värde som urvalsinstrument skrev Herriot (1993):

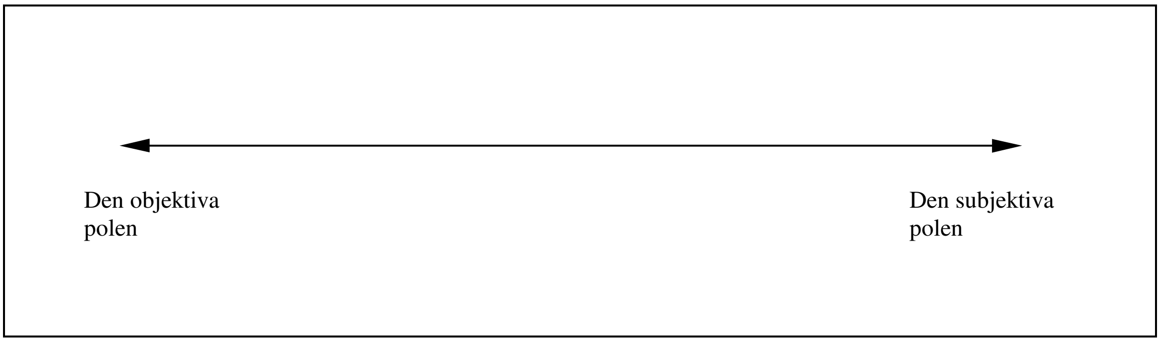
> "If we take the prescriptive model of objective decision-making as a descriptive model of reality, we will never exhaust the 'subjective' confounding variables present in any social situation". (ibid: 372)

I detta citat ställer Herriot två idéer om hur rekrytering skall ses mot varandra. Den ena är en idé om objektiv rekrytering, den andra en idé om subjektiv rekrytering. Dessa beskrivs nedan.

Idén om objektiv rekrytering fokuserar på objektivt beslutsfattande med hjälp av objektiva urvalsinstrument, och bygger på den psykometriska modellen (Iles & Salaman 1995). I inledningen av rekryteringsarbetet definieras ett antal kriterier över vad som är viktigt när det gäller den blivande arbetstagaren och arbetet i fråga. Rekryteraren använder urvalsinstrument som gör objektiva bedömningar, dvs som objektivt mäter de kriterier som man definierat som viktiga. Olika typer av instrument används för att ge en så bred grund för beslutet som möjligt. Utifrån utfallet av instrumenten fattar rekryteraren sitt beslut. Rekryteraren skall vara professionell, vilket innebär att det inte är personen utan snarare den organisatoriska positionen som skall fatta beslut - en princip som ligger i linje med den ideala byråkratins funktionssätt (Weber 1947/1924). Det skall med andra ord inte spela någon roll vem som fattar rekryteringsbesluten, utan de fattas av rekryteraren som organisationens "förlängda arm".

Idén om subjektiv rekrytering bygger på den sociala modellen (Iles & Salaman 1995) och fokuserar på att rekrytering liksom alla mänskliga aktiviteter påverkas av sociala processer. Dessa processer måste man ta hänsyn till när man fattar beslut och använder sig av olika urvalsinstrument. Här ses rekrytering som en process där den sökande och organisationen möts, och där man tillsammans skall utforska om man kan uppfylla varandras behov. Personkemi och social kompetens är vanligt förekommande begrepp, och det är allmänt accepterat att rekryteraren hänvisar till intuition när det gäller beslutsfattande i rekryteringssammanhang. Man argumenterar för att det krävs att rekryteraren gör en bedömning av personlighet och huruvida personen passar in i företagskulturen.

Dessa två idéer om rekrytering kan ses som två poler - en objektiv och en subjektiv - på ett kontinuum (se Figur 1).



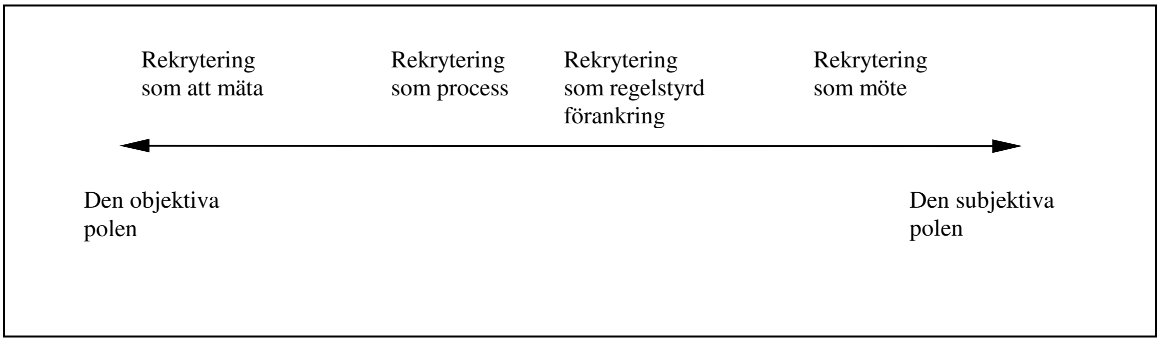
Figur 1: Ett kontinuum mellan två poler

Polerna står i motsatsförhållande och de argumenterar också mot varandra. Förespråkare för den objektiva polen menar att personkemi och personlighet är “lösa” kriterier som ger “lösa” grunder för beslut, och att otydligheten kan lämna utrymme för indirekt diskriminering och leda till att vissa grupper i samhället systematiskt missgynnas. Risken är att rekryteraren medvetet eller omedvetet diskriminerar mot personer som tillhör till exempel ett visst kön, en viss Ålderskategori eller en viss etnisk grupp. Rekrytering blir då orättvist. Som en följd uppstår även en risk att medlemmarna i organisationen blir alltför lika varandra, vilket kan leda till liktänkande och minskad kreativitet i organisationen.

Förespråkare för den subjektiva polen menar att man traditionellt inte tagit hänsyn till att rekrytering handlar om människor och möten mellan människor. Rekrytering är ett investeringsbeslut som inte kan jämställas med andra beslut om investering, till exempel i maskiner. Man kan inte räkna på människor på samma sätt. I och med inträdet i kunskapssamhället och att arbete generellt sett blir alltmer kvalificerat blir människan en allt viktigare organisatorisk resurs. Samtidigt har också företagskultur blivit viktigare, och även hur ett arbete utförs, till skillnad från att det utförs. Därför måste också människan sättas i centrum.

Den objektiva polen har länge varit dominerande i diskussionerna kring hur rekryteringsbeslut bör fattas. Skillnaden i de två synsätten återspeglas också i en uppdelning mellan tanke och känsla, mellan teoretisk respektive praktisk kunskap, där tanke och teoretisk kunskap traditionellt t ex inom utbildningsväsendet värderats högre än känsla och praktisk kunskap (Molander 1996). Samtidigt har det "subjektiva" synsättet fått allt mer utrymme. Personalarbetet, som rekryteringsprocessen traditionellt varit en del av, kopplas ofta till så kallade mjuka värden och ett humanistiskt ideal (Legge 1995).

Ett kontinuum med en objektiv pol på den ena sidan och en subjektiv pol på den andra kan alltså på detta sätt målas upp. Ett sätt att förstå de fyra perspektiven på rekrytering som presenterats ovan som ett resultat av intervjustudien är att placera dem i relation till varandra på detta kontinuum (se Figur 2).



Figur 2: Perspektiven i relation till varandra

Av de fyra perspektiven på rekrytering ligger rekrytering som att mäta, med sitt fokus på egenskaper och tilltro till tester, närmast den objektiva polen. På den andra sidan av skalan ligger rekrytering som möte. Dessa rekryterare ser rekrytering som ett dynamiskt möte mellan människor, och diskussionerna rör sig ofta kring teman som personlighet, motivation, intuition och personkemi. Mellan dessa två perspektiv ligger de återstående två. Perspektivet rekrytering som process ligger närmare den objektiva polen, då det finns ett relativt starkt fokus på effektivitet och då rekrytering ses som relativt oproblematiskt givet att man skapat välfungerande rutiner och tydliga kriterier för bedömningen. Perspektivet rekrytering som förankring ligger närmare den subjektiva polen. Där är det viktigt att många parter deltar i bedömningen och att rekryteringsbeslutet accepteras av alla parter.

Placeringen av perspektiven mellan polerna ger en bild av rekryterarnas sätt att förhålla sig till rekrytering. Denna bild är dock statisk, då förändringar av olika slag - till exempel förändringar över tiden - och rörlighet inom perspektiven inte kan göras synliga. Polerna utgör idealtyper i den meningen att de är idémässigt renodlade. I praktiken förekommer de inte i samma renodlade form, vilket blir tydligt när man ser närmare på rekryterarnas användning av urvalsinstrument.

Rekryterarnas användning av urvalsinstrument

I Sverige började psykometriska tester användas redan på 30-talet. I samband med demokratirörelsen i slutet på 60-talet ifrågasattes dock testerna av både etiska och metodologiska skäl (Mabon 1990). Inte förrän på 80-talet ökade användningen igen, samtidigt som tillgången till olika typer av tester också blev avsevärt större när allt fler test utvecklades och importerades till den svenska marknaden (Littorin 1994).

Även den ovan presenterade studien visar att användningen av test är omfattande. Av de 21 studerade företagen använder 17 någon typ av tester (se Tabell 2). I ungefär hälften av företagen (12) används personlighetstest, som är enklare test som företagen köper på licens och själva kan genomföra, och som ofta går ut på att den testade fyller i en frågeblankett som sedan analyseras. I lika många företag anlitar man en psykolog, som kan genomföra mer avancerade tester bland annat för att utvärdera den testades färdigheter och begåvning.

Perspektiv	Rekrytering som möte	Rekrytering som regelstyrd förankring	Rekrytering som process	Rekrytering som att mäta
Företag som använder tester	12 av 13	2 av 4	2 av 3	1 av 1

Tabell 2: Användningen av test i de studerade företagen

Mycket tyder alltså på att användningen av test är omfattande. Att rekrytering som att mäta är det minst vanligt förekommande perspektivet i den ovan presenterade studien kan därför te sig något förvånande. Med sitt fokus på egenskaper och mätning av dessa har detta perspektiv mest gemensamt med de antaganden som de psykometriska testen bygger på. Det är på motsvarande sätt anmärkningsvärt att testanvändningen är så omfattande bland rekryterare som ser rekrytering som möte, då detta perspektivs antaganden inte överensstämmer med de psykometriska antagandena.

En liknande motsägelse finns i förhållande till anställningsintervjun. Intervjuns värde som urvalsinstrument har länge varit omdebatterat. När intervjun utvärderas med psykometriska mått är resultatet långt ifrån godkänt, även om det blir bättre när rekryteraren tränas i att intervjua och när intervjun är strukturerad (Prien 1992). De som företräder den subjektiva polen menar däremot att intervjun har ett värde som inte kan mätas i termer av validitet och reliabilitet, nämligen att den skapar personlig kontakt mellan den sökande och rekryteraren. Det vore därför rimligt att tro att användningen av anställningsintervjun skulle vara koncentrerad till de perspektiv som ligger närmare den subjektiva polen. Anställningsintervjun används dock vid i princip alla rekryteringar som genomförs (Hintze 1990). Även intervjustudien ovan visar att anställningsintervjun används av samtliga rekryterare, oavsett perspektiv.

Det perspektiv på rekrytering som rekryteraren har och rekryterarens användning av urvalsinstrument verkar alltså inte alltid vara starkt kopplade. Hur kan detta förklaras? Som utgångspunkt för besvarandet av denna fråga diskuteras nedan i mer detalj hur rekryterarna i studien förhåller sig till de urvalsinstrument de använder.

Rekryterarna som ser *rekrytering som möte* har ett perspektiv som ligger närmast den subjektiva polen - de fokuserar på rekryteringens sociala karaktär och effekterna av detta på rekryteringsprocessen. Intuition spelar en stor roll när man förklarar hur man fattar rekryteringsbeslut, och personkemi ses som en naturlig del av rekrytering. "På nåt sätt måste jag gilla den som sitter framför mig också" säger en rekryterare. Samtidigt som rekryterarna menar att rekrytering inte är en "rättvis process" och att "det bara är så" finns dock en medvetenhet om kritiken som framförs mot att vara för subjektiv. Rekryterarna reagerar på denna kritik till exempel genom att uttrycka skuldkänslor över att de ibland fattar tycke för någon och genom att säga att man måste "trycka bort" alla känslor och låta det professionella "ta överhanden naturligtvis".

Medan rekryterarna fokuserar på anställningsintervjun och det öppna samtalet använder de också i stor omfattning psykometriska test. Som motståndare till idén att man kan mäta människor är man kritisk till testen. Man tror inte att man utifrån test kan göra en bedömning av "något som är så svårbedömt som en personlighet". Att man trots allt använder test förklarar man med hänvisning till att det viktiga är *hur* man använder dem. Test skall inte användas för att mäta egenskaper, fastställa vilken personlighet den sökande har eller göra en prognos av arbetsförmåga, utan för att skapa förutsättningar för det goda samtalet. På så sätt kan målet att skapa ett öppet och ärligt samtal uppnås. Om det under samtalet framkommer att den sökande har en uppfattning om sig själv som strider mot den bild som testet tillhandahåller ges självupp-fattningen företräde.

Perspektivet *rekrytering som regelstyrd förankring* ligger närmare den subjektiva polen. Dessa rekryterare använder sig i huvudsak av anställningsintervjun i urvalet. Ofta ges olika parter möjlighet att intervjua de sökande. Detta gör det möjligt att uppnå brett deltagande i bedömningen och brett stöd för beslut om rekrytering, vilket är viktigt för att rekryteringen skall vara lyckad. Genom att flera parter gör en bedömning och kommer överens om vem som skall rekryteras blir rekryteringsbesluten "objektiva". Man är inte beroende av att en person skall se alla sidor hos en sökande, utan olika aktörer "ser olika saker under intervjuer", som en rekryterare uttryckte det. Att rekryterarna förhandlar med andra parter om vem som skall rekryteras skapar också ett tryck på rekryteraren att ha objektiva skäl för sin bedömning. De tvingas motivera sina val inför andra och hänvisa till skäl som är "såna så man kan uttala dom". På detta sätt fattar man beslut som anses vara objektiva och bra, och då behöver man inte använda test, som man menar tillför lite i sammanhanget.

Perspektivet *rekrytering som process* ligger närmare den objektiva polen. Givet att rekryteraren arbetar enligt välfungerande rutiner och tydliga kriterier är rekrytering relativt oproblematiskt och enkelt. Då kan man göra på "exakt samma sätt" varje gång man rekryterar, och därmed göra en professionell och objektiv bedömning.

Rekryterarna menar dock att de inte är fångade av sitt arbetssätt. Om rekryteraren får en känsla, en *gut feeling*, att en sökande skulle kunna vara bra trots att han eller hon inte uppfyller alla kriterier kan man göra avsteg från de principer som vanligen gäller. Att rekryteraren under intervjun litar på känslan och frångår principerna betyder dock inte att bedömningarna är subjektiva, de är istället professionella. En skillnad görs däremellan - när man är subjektiv fattar man beslut som vilar på en känslomässig grund, när man är professionell fattar man objektiva beslut som vilar på den egna rutinen, erfarenheten och kompetensen. I den mån test används är det endast för att kolla om det är något som "sticker iväg", dvs som inte stämmer med den egna bedömningen.

Rekrytering som att mäta ligger närmast den objektiva polen. Rekryteraren ser individen som bestående av ett antal egenskaper som kan urskiljas och mätas med hjälp av psykometriska instrument. Resultaten visar vilken typ av person den sökande är, och de stämmer oftast "väldigt klockrent", som en rekryterare uttrycker det.

Under senare år har kritiken från personalskrået och vetenskapen mot att räkna på människor och inte ta hänsyn till det sociala sammanhanget varit omfattande. Rekryterarna visar en medvetenhet om denna kritik och de menar också att känslor och personkemi kan spela en viss roll i rekrytering. De menar dock att detta inte är positivt - det kan leda till att man "kommer fel" och ses därför som en felkälla snarare än en utgångspunkt för interaktionen. Det är något man kan drabbas av om man inte är försiktig och håller distans till de personer man möter. Enligt dessa rekryterare talar detta, förutom för att göra egna tester, också för att anlita en psykolog som kan göra mer djupgående tester. "Vi kan missa nåt. Då vet vi att hon hittar rätt", säger en rekryterare om psykologen. Såsom förespråkas av kritikerna mot tester ges de sökande som testats möjlighet att kommentera och diskutera testresultaten. Rekryterarna menar att eventuella skillnader mellan den sökandes självuppfattning och testresultaten uppstår för att man "missförstått" resultaten, inte för att testet i sig är missvisande.

Slutsatser

I detta papper presenteras en studie av rekryterares förståelse av rekrytering. Studien resulterade i fyra perspektiv på rekrytering - rekrytering som möte, rekrytering som regelstyrd förankring, rekrytering som process och rekrytering som att mäta. Det första av dessa är det vanligaste medan det sista är minst vanligt. Utifrån diskussionen kring rekryterarnas perspektiv på rekrytering kan två mer generella slutsatser dras.

Den första slutsatsen rör kopplingen mellan rekryterarnas perspektiv och användande av instrument. När man ser på företags sätt att rekrytera är likheterna mellan företagen på många sätt slående. Studien visade att företagen till stor del genomför samma aktiviteter, till exempel formulering av kravspecifikation, grovgallring, urval, etc. Den visade också att företagen använder i stort sett samma urvalsinstrument. Av de 21 studerade företagen använder samtliga anställningsintervjun och 17 någon typ av tester.

Som diskussionen ovan visar används dock instrumenten på olika sätt och ges olika betydelse i rekrytering beroende på vilket perspektiv rekryteraren har. Tester används till exempel inte bara för att mäta personliga egenskaper, utan som utgångspunkt för samtal med den sökande och för att bekräfta den egna bilden av den sökande. Om vi vill förstå hur rekryteringsarbete bedrivs är det därför väsentligt att se på den betydelse som läggs i olika aktiviteter och rekryteringsinstrument.

Den andra slutsatsen rör det kontinuum med en objektiv pol och en subjektiv pol som målats upp. Samtidigt som rekryterarnas perspektiv på rekrytering kan placeras närmare en viss pol och längre ifrån den andra finns det inom ramen för varje perspektiv utrymme - och kanske också ett behov - för rekryteraren att förhålla sig till båda polerna. De två polerna utgör idealtyper i den meningen att de är idémässigt renodlade. I praktiken finns istället en rörlighet mellan polerna, och båda polerna kommer till uttryck inom varje perspektiv och varje rekryterares utsagor om rekryteringsprocessen.

I deras resonemang om rekryteringsprocessen visar rekryterarna en medvetenhet om att de två polerna finns. Rekryterarna visar att de har ett visst perspektiv inte bara genom att argumentera för att det perspektiv de har är rimligt. De visar det också genom att diskutera kritiken mot perspektivet, förhålla sig till denna kritik och i vissa fall även göra eftergifter för kritiken. Eftergifterna korrigeras därefter i sin tur, så att det ursprungliga perspektivet bibehålls. Dessa processer illustreras i rekryterarnas förhållningssätt till de urvalsinstrument som de använder.

Referenser

Herriot, P (1993) A Paradigm Bursting at the Seams. Journal of Organizational Behavior, 14, 371 - 375.

Hintze, A (1990) Anställningsintervjun. Ur S Ahrnborg Swenson (red) Rekryteringshandboken: en antologi om personalrekrytering. Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB.

Holloway, W (1991) Work Psychology and Organizational Behaviour. London: Sage.

Iles, P & G Salaman (1995) Recruitment, Selection and Assessment. In J Storey (ed) Human Resource Management. A Critical Text London: Routledge.

Legge, K (1995) Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Basingstoke: Macmillan.

Littorin, P (1994) Tester. Hjälpmedel vid rekrytering, projektarbete, outplacement och utvecklingssamtal. Stockholm: Ekerlinds förlag.

Mabon, H (1990) Testmetoder. Ur S Ahrnborg Swenson (red) Rekryteringshandboken: en antologi om personalrekrytering. Borås: Svenska Dagbladets Förlags AB.

Miller, P & N Rose (1993) Governing Economic Life. In M Gane & T Johnson (eds) Foucaultís New Domains. London: Routledge.

Molander, B (1996) Kunskap i handling. Göteborg: Daidalos.

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

Salaman, G & K Thompson (1978) Class Culture and the Persistance of an Elite: The Case of Army Officer Selection. The Sociological Review, 26 (2), 283 - 304.

Sandberg, J (1999) Utbildningsretorik eller ledarskapspraktik? Ur S-E Sjöstrand, J Sandberg & M Tyrstrup (red) Osynlig företagsledning. Lund: Studentlitteratur.

Silverman, D & J Jones (1973) Getting In: The Managed Accomplishment of ‘Correct’ Selection Outcomes. In J Child (ed) Man and Organization: The Search for Explanation and Social Relevance. London: Uuwin Brothers.

Taylor, F W (1911) The Principles of Scientific Management. New York: Harper.

Wanous, J P (1980) Organizational Entry. Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers. Reading: Addison-Wesley.

Weber, M (1947/1924) The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press.

Bilaga 1: Företag där intervjuer genomfördes

Assi Domän

Göteborg Energi

Handelsbanken

JM Byggnads AB

KF

KPMG Bohlins

Konsultföretaget (anonymt)

Partena Care

SAS

SE-Banken

SCA

SKF Sverige

SL AB

Sveriges Television

St Görans sjukhus

Scandic Hotels

Svenska McDonald's

Svenska Statoil

Tetra AB

Tvättman

Vattenfall Elförsäljning