



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***En studie om rekryteringspolicyns betydelse
vid intervjuer och urval av arbetssökande***

Karin Lindgren de Carvalho
Erika Åkesson

Kandidatuppsats vt 2007

Handledare: Fredrik Björklund
Martin Bäckström

Abstract

Syftet med uppsatsen var att undersöka om det spelar någon roll vilken rekryteringspolicy en rekryterare arbetar utifrån när han eller hon väljer ut frågor att ställa till en arbetssökande. Den grundläggande hypotesen var att det skulle bli en skillnad mellan vilka frågor man väljer att ställa om man förses med en rekryteringspolicy som betonar lojalitet jämfört med en som betonar rättvisa. Hypotesen testades på 79 studenter vid Lunds universitet och Malmö högskola. Formuläret innehöll en jobbbannons som beskrev ett fiktivt företag och dess rekryteringspolicy. Analysen visade en signifikant huvudeffekt för skillnaden mellan lojalitets- och rättvisebetingelserna ($p=.049$) såväl som en signifikant effekt för beskrivningen av den ideala medarbetaren ($p=.031$). Rekryteringspolicyn påverkade skattningen av intervjufrågor och valet av egenskaper som man föredrog hos sin medarbetare, på det sätt som vi antagit i hypotesen. Även om de frågor som deltagarna själva genererade inte gav signifikanta resultat ($p=.060$) så fanns också här en tendens åt samma håll. Resultaten skulle bland annat kunna förklaras med Petersen och Dietz (2005) studie om diskret fördomsfullhet, det vill säga att rekryterare diskriminerar och agerar fördomsfullt när företaget och dess rekryteringspolicy berättigar det

Nyckelord: rekryteringspolicy, diskriminering, lojalitet, rättvisa, företagskultur

Förord

Författarna vill tacka sina handledare Fredrik Björklund och Martin Bäckström för all hjälp de har bidragit med under skrivandets gång. Deras kunnighet, tillgänglighet och stora engagemang har betytt enormt mycket för oss!

Introduktion

”Är du ensamstående, med ett vackert leende och konventionella åsikter, då är chansen att bli utvald stor”

Rekryterare och personalspecialister har idag som uppgift att systematiskt välja ut och anställa den person som passar bäst till en eventuell tjänst. Men hur stor roll spelar faktumet att det företag man rekryterar till har en viss policy eller atmosfär, i vilken den sökande helst ska passa in? Finns det någon skillnad mellan de frågor man ställer till arbetssökande vid en anställningsintervju om man arbetar på ett företag som betonar lojalitet och att de anställda ska ”passa in”, jämfört med ett företag som förespråkar kompetens och rättvisa i själva rekryteringsprocessen?

Vi har valt att undersöka om man som rekryterare påverkas av sitt företags policy och kultur när man ställer frågor till en sökande som vill arbeta på just det företaget. Mer specifikt tittar vi på om rekryterare lyckas skapa en balans mellan målet att vara rättvis mot målet att vara lojal. Eftersom intervjun är det absolut vanligaste sättet att skaffa sig information och bedömningsunderlag för anställningsbeslut, både i Sverige och i andra länder (Purkiss, Perrewé, Gillespie, Mayes, & Ferris, 2006), har vi valt att fokusera på den istället för det första urvalet (screeningen). Det är ju också först vid det personliga mötet som man har möjlighet att ställa frågor som kan vara influerade av företagspolicyn. Dock är annonsens utformning förmodligen redan påverkad av policyn, men vi antar att olika personer väljer att söka ändå. Därför måste rekryteraren välja ut den som är bäst lämpad för tjänsten genom att ställa olika frågor till vederbörande. Vi har alltså valt att titta på hur dessa frågor väljs ut beroende på vilket företag rekryteraren jobbar på.

Bakgrund

Företagskultur

”Vid rekryteringen till Disneyland tas hänsyn till ålder, vikt, utseende och framtoning. Är du ensamstående i 20-årsåldern och har ett vackert leende, en sportig profil samt konventionella åsikter, är chansen att du blir utvald stor” (Nilsson, 2001, s. 168).

Disney-andan är ett tydligt exempel på en känd företagskultur, som beundras samtidigt som den ibland blir ifrågasatt. Är rekryteringsmetoderna etiskt försvarbara? Vilken människosyn kommer till uttryck när man implementerar en policy som denna? En typisk företagskultur kan bestå av den anda, de normer, det klimat och de värderingar som personalen på ett företag har i åtanke när de handlar eller agerar i en viss situation (Nilsson, 2001). Organisationskulturen är viktig på alla plan inom en organisation. Kulturen präglar hur medarbetarna i ett företag tänker, känner, värderar och reagerar på idéer, åsikter och föreställningar. Detta är så även i organisationer där kulturen inte värderas särskilt högt. Även om cheferna inte anser att kulturen har någon större betydelse är den alltid där och påverkar. Vad cheferna tycker är viktigt och inte viktigt influerar företaget. Kulturen är med andra ord av stor vikt för hur företaget fungerar (Alvesson, 2001). Även företagets rekrytering påverkas av kulturen, eftersom denna i förlängningen skapar en företags- och rekryteringspolicy som påverkar vem som anställs till företaget. Nilsson (2001) tar också upp den så kallade ”IKEA-andan” som exempel i sin bok. ”Uttrycket ’det är inte IKEA-mässigt’, hörs ofta på IKEA och med det stöter man instinktivt ut kulturfrämmande idéer, produkter och människor. Just i detta ligger både styrkan och riskerna” (Nilsson, 2001, s. 175). Han påpekar att man bör vara skeptisk mot höga krav på vi-anda och konformism eftersom det individuella kan hamna i kläm eller sättas åt sidan.

Företagspolicies inverkan på rekrytering

Om man som rekryterare inte arbetar strukturerat och systematiskt är risken stor att man, någon gång under själva processen, påverkas av stereotyper och fördomar. Cook (2004) anser

att man kan minska risken för diskriminering genom att utföra varje steg systematiskt, exempelvis med en väl genomarbetad arbetsanalys, validerade testmetoder, strukturerade intervjuer och metodiska bedömningar. Men även om rekryteraren gör sitt allra bästa för att arbeta systematiskt kan det fortfarande finnas en risk för omedveten diskriminering genom att det företag man arbetar på har en viss rekryteringspolicy. Det kan innebära att rekryterare diskriminerar vid anställningsbeslut just för att en policy eller auktoritet uppmanar dem att göra det, och då upplevs det som mer giltigt eftersom skälet är kopplat till verksamheten (Brief, Dietz, Cohen, Pugh, & Waslow, 2000). Detta stämmer överens med det som Hofstede (2005) skriver i boken *Organisationer och kulturer*. Han menar att personalchefer och rekryterare får ta ett stort ansvar när det gäller att upprätthålla företagets kultur och policy. ”Man måste vara medveten om personalavdelningens roll som grindvakt” (Hofstede, 2005, s 331).

Petersen och Dietz (2005) byggde vidare på Brief et al:s (2000) upptäckter i sin studie om diskriminering vid anställningar. I en del av undersökningen bad man vissa deltagare att tänka på att bibehålla en homogen (i detta fall ”tysk”) arbetsstyrka när man rekryterade, medan resten av deltagarna inte fick detta råd. Hypotesen, det vill säga att de deltagare som skulle bevara en tysk arbetsgrupp skulle välja ut färre utländska jobbsökande, bekräftades. Experiment har visat att instruktioner baserade på att hålla fast vid homogenitet och en viss företagsprofil ledde till att man valde ut kandidater som stämde väl in på instruktionen, på bekostnad av dem som inte stämde in (Petersen & Dietz, 2005).

Diskret fördomsfullhet

I samma studie upptäckte man också en interaktionseffekt som visade att de deltagare som gav uttryck för diskret fördomsfullhet i ett attitydtest reagerade på rådet att försöka bibehålla en homogen arbetsstyrka, till skillnad från dem som var påtagligt eller inte fördomsfulla alls. Man har länge studerat olika former av diskriminering vid anställningar, men inte förrän nyligen började man forska kring diskret fördomsfullhet som en prediktor till just detta (Petersen & Dietz, 2005). Man menar att det är skillnad mellan de rekryterare som är öppet fördomsfulla och de som är diskret fördomsfulla, på så sätt att diskret fördomsfulla personer agerar fördomsfullt enbart när de fått veta att det var företagsmässigt berättigat att göra det. Baserat på Brief et al:s (2000) resultat och sin egen forskning, kom Petersen och Dietz (2005) fram till att diskret fördomsfullhet kan vara en av anledningarna till att diskriminering vid anställningar lever kvar, trots de senaste 30 årens uppkomst av normer och lagar som

förbjuder det. De menar också att resultaten borde kunna generaliseras över alla västvärldens nationer eftersom man fått liknande resultat i både Tyskland och USA.

Byrne (1997) påpekar att många rekryterare kanske inte ens är medvetna om att de diskriminerar. Att som chef antyda att man vill ha medarbetare som ”passar in” kan leda till att diskret eller latent fördomsfulla rekryterare diskriminerar på grund av gillandet av den egna gruppen. Man ifrågasätter alltså inte ens den positiva känsla man får i mötet med en person som har egenskaper som liknar de man själv har.

ASA-modellen

Enligt ASA-modellen (attraction-selection-attrition) arbetar liknande människor på liknande företag, vilket innebär att organisationer blir mer homogena ju längre tiden går (Landy & Conte, 2004). Genom detta fenomen stärks företagspolicyn och kulturen på företagen, eftersom man gärna rekryterar personer vars personlighet och värderingar stämmer överens med den befintliga andan (Dickson, Resick, & Hanges, 2006). Enligt Landy och Conte (2004) är den första fasen, *attraction*, den fas som innefattar sökandet av potentiella nya anställda. Man lockar till sig de arbetssökande som har personligheter som stämmer ganska väl överens med den person som grundade eller styr företaget idag. Fas två, *selection*, innebär att man genom tester och intervjuer väljer ut den som verkar mest lovande. Problem inträffar enbart om företaget skulle råka rekrytera ”fel”. Att rekrytera fel skulle här betyda att man anställt en person som inte har den personlighet som företaget eftersträvar hos sina anställda, vilket i sin tur gör att den nyanställda behandlas som en utgruppsmedlem. Den tredje fasen, *attrition*, innebär att personer som får arbete i en organisation vars värderingar och policy inte stämmer överens med deras egna, med största sannolikhet kommer att lämna företaget, självmant eller inte.

ASA-modellen har fått mycket stöd inom person-organisationsforskningen (P-O) då man har upptäckt att människor tenderar att dras till organisationer som de uppfattar har likheter med den egna personligheten. Detta leder till att det blir lättare för rekryterarna på företagen att välja ut de som bäst passar in, menar Giberson, Resick och Dickson, (2005). Deras studie, som bland annat undersökte förhållandet mellan företagsledares personlighetskaraktistika och företagets profil och värderingar, gav visst stöd för antagandet att organisationer på många sätt är en reflektion av sina högsta ledare. Landy och Conte (2004) varnar för det faktum att även om ASA-modellen är trovärdig så kan man också se den som en fara eftersom

den ger en bild av en väldigt ineffektiv arbetsmarknad. Genom att välja bort de attityder, värderingar, sätt att tänka och vara som skiljer sig från företagets, löper man stor risk att förbise riktig talang och kompetens.

Arbetsgrupper

Studier visar på att individer skattar människor som liknar dem själva högre (alltså mer positivt) än de som inte liknar dem (Lin, Dobbins & Farh, 1992). Det här tyder på att individer skulle föredra människor som de tror liknar dem själva. Andra studier (Lin et al, 1992) pekar på att när en person iakttar ett intervjuobjekt som liknar honom eller henne kommer personen att tycka bättre om den intervjuade och även se honom eller henne som mer kvalificerad och bättre lämpad för jobbet än någon som inte liknar personen själv.

När man sätter samman en arbetsgrupp kommer individer när de får chansen att konstruera en grupp på ett sådant sätt som de tror är det bästa för att lyckas med arbetet (Hinds, Carley, Krackhardt & Wholey, 2000). De gör det genom att välja ut medlemmar som de tror har störst chans att bidra med något positivt till gruppen. Man vill gärna känna likhet och förtrolighet med de man arbetar med samt att de ska ha rätt kompetens.

Precis som i Lin et al:s (1992) studier om att människor dras till likartade personer tror Lazarfeld och Merton (1954) att människor gärna arbetar tillsammans med andra som liknar dem själva. De myntade begreppet "homophily" för att referera till den här tendensen. Deras studier visade även att människor med lika egenskaper värderar varandras medverkan högre än sådana som inte liknar dem själva. En förklaring till den här tendensen är att människor med liknande demografisk bakgrund har liknande sätt att uttrycka sig på till skillnad från personer som är annorlunda än dem själva. Det här leder också till att man känner ömsesidighet och förtroende för varandra. Baksidan med sådana här grupper är att de kan bli isolerade, mindre kreativa och lättare falla för "groupthink" (Janis, 1982).

Om ett samarbete har varit framgångsrikt tenderar medlemmarna att välja att arbeta med varandra igen. Även om det kanske finns personer med bättre kompetens inom organisationen väljer man hellre att gå på säkra kort istället för att ta risken att välja någon som har ett annat sätt att arbeta på än vad man själv är van vid (Hinds et al, 2000).

Lojalitet kontra rättvisa

En rekryterare kan bli påverkad från olika håll när det gäller sättet som hon eller han ska arbeta på. Giberson et al. (2005) menar att det kan finnas ett gruppsytryck runt det faktum att de anställda vill att rekryteraren väljer någon som de gärna vill arbeta ihop med, som passar in i gänget. Samtidigt har kanske företaget en policy som säger att de betonar mångfald i arbetsgruppen och att alla ska ha samma chans. Å andra sidan kan det vara så att chefen eller ledaren på företaget vill anställa personer som påminner om dem själva. Detta skapar ofta ett dilemma för rekryteraren som upplever att lojalitetskraven inte kan kombineras med rättvisekraven. Just lojalitet och rättvisa är två normer som kan mätas inom arbetspsykologisk forskning, och som kan relateras till dimensionerna värme respektive kompetens.

Värme och kompetens vid personbedömning

Det finns en tydlig samstämmighet mellan värme och kompetens när det gäller sociala bedömningar av människor. När man bedömer personlighetsdrag, beteende, grupper eller kulturer så tolkar man väldigt ofta det som skiljer dem åt med utgångspunkt från dessa två primära dimensioner (Judd, James-Hawkins, Yzerbyt & Kashima, 2005). Man gör då en bedömning utifrån kategorierna socialt bra/dåligt och intellektuellt bra/dåligt. Fiske, Cuddy, Glick och Xu (2002) har forskat om stereotypprocesser, och kommit fram till att just värme och kompetens är två grundläggande dimensioner som "fångar upp" de flesta stereotyper. Typiska positiva egenskaper på den ena dimensionen är ofta förenliga med mindre trevliga egenskaper på den andra. Man menar exempelvis att äldre människor som betraktas som positiva på värmedimensionen, också kan betraktas som mindre kompetenta på kompetensdimensionen. Fiske et al. (2002) kopplar sedan ihop detta med fördomar och de olika känslor och uppfattningar vi kan ha om andra människor. Att tycka synd om någon är oftare riktat mot en varm person än en kompetent, och att vara avundsjuk på någon är oftare riktat mot en kompetent person än en varm. Likaså kan teorierna om värme och kompetens appliceras på arbetslivet och rekryteringssammanhang. Ett exempel som Trope och Liberman (1996) tar upp i sin artikel handlar om att om man vill anställa, låt säga, en försäljare kommer man att försöka avgöra om den sökande är utåtriktad om man anser att det är ett viktigt personlighetsdrag hos en försäljare. Man brukar också fundera över och utvärdera alternativ till sin huvudsakliga hypotes utifall att det visar sig att den är falsk. De två dimensionerna passar in på idén att människor vill ta reda på andras avsikter, det vill säga värme, och om de är kompetenta nog för att genomföra dem (Fiske et al, 2002). I vår undersökning har vi använt

oss av typiska värme- och kompetensdrag när vi beskrivit vad våra två företag fokuserar på i sin rekryteringspolicy, med syfte att försöka se om dessa dimensioner kan påverka rekryteringsprocessen och därmed leda till diskriminering.

Hypoteser

Undersökningen fokuserades på de två dimensionerna värme och kompetens, för att se om det blev någon skillnad i vilka frågor deltagarna ställde när vi försåg dem med antingen en lojalitetsinstruktion eller en rättviseinstruktion i rekryteringspolicyen. Lojalitetsinstruktionen betonade vikten av lojalitet hos medarbetaren eftersom detta är ett typiskt värmedrag, och rättviseinstruktionen fokuserade på att alla sökande skulle få samma chans. Vi tänkte oss att rekryteringspolicyen skulle ge upphov till en viss preferens hos försökspersonerna; för antingen värme eller kompetens.

Huvudhypotes

Den grundläggande prediktionen var att deltagarna skulle välja att utforma sitt rekryteringsunderlag utifrån den rekryteringspolicy man läst om i jobbbannonsen (se Appendix A och B). Detta skulle medföra att man, om man blivit primad med lojalitetsord, undviker intervjufrågor som betonar rättvisa, och vice versa. För att få olika infallsvinklar på hypotesen undersöktes den på tre olika sätt.

Förväntat resultat för annonsen och genererandet av frågor

Syftet med denna del var att undersöka om ett företags rekryteringspolicy påverkar valet av intervjufrågor. Därför antog vi att de personer som fått instruktionen att rekrytera till ett företag som framhöll grupptillhörighet och vikten av att passa in, skulle skapa frågor som betonade den sociala kompetensens betydelse. Sådana frågor skulle till exempel kunna vara ”Är du en person som lätt kommer överens med andra?” och ”Tycker du om att arbeta i team?”.

I motsats till detta predicerades att de som fått instruktionen att rekrytera till ett företag som betonar rättvisa processer i anställningsförfarandet, skulle välja frågor som berörde just detta. Vi tänkte oss att man då tonade ner betydelsen av social kompetens och istället genererade mer uppgiftsrelaterade frågor, det vill säga frågor som handlar om hur man utför sitt arbete.

Ett exempel på en sådan fråga kan vara ”Hur viktigt är det för dig att utföra dina arbetsuppgifter noggrant?”.

Förväntat resultat för bedömning av frågor och den ideale medarbetaren

Tanken med att testa deltagarnas bedömning av färdiga frågor var att de skulle skatta kompetensfrågor högre om de blivit primade med rekryteringspolicyn som betonar rättvisa, medan de som primats med rekryteringspolicyn för lojalitet skulle skatta värmefrågor högre. För att testa detta konstruerades tjugo intervjufrågor som deltagarna fick bedöma. Till sist var vi intresserade av att se om rekryteringspolicyn också fick en effekt på hur man beskrev den ideale medarbetaren. Även här förväntades beskrivningar av egenskaper som överensstämde med policyns värdeord.

Metod

Undersökningsgrupp

Studien omfattade 79 studenter vid Lunds universitet och Malmö högskola, av dem som valde att fylla i om de var man eller kvinna var 22 personer män och 51 personer kvinnor. Av dessa 79 deltagare angav 73 personer ålder, vilket gav oss en medelålder på 25 år bland de medverkande. På grund av bortfall av olika slag, exempelvis personer som valde att enbart fylla i vissa delar av enkäten eller inte fylla i den alls, fick vi in något fler ifyllda formulär med rättvisebetingelse än med lojalitetsbetingelse. ($N = 42$ för rättvisa och 37 för lojalitet). Studenterna kom från olika institutioner, och formulären fylldes i både under och efter lektionstid.

Material

Materialet bestod av ett formulär som tog cirka 10-15 minuter att läsa och fylla i. Det innehöll information om det fiktiva företaget Jeans Store, som genom en jobbbannons sökte en butikschef. Anledningen till valet av just namnet Jeans Store var för att det skulle verka så neutralt som möjligt, alltså att det inte skulle inrikta sig på antingen killar eller tjejer eftersom jeans är något som bärs av båda könen. Två olika versioner av annonsen gjordes, där allt såg likadant ut förutom företagets rekryteringspolicy. Den ena policyn, lojalitetspolicyn (se Appendix A), talade om att den nye medarbetaren skulle passa in i gruppen, vara lojal och bli

”en i gänget”. Den andra policyn, rättvisepolicyn (se Appendix B), betonade istället att alla rekryteringar ska vara rättvisa och att alla har samma chans.

Efter att försökspersonerna hade läst annonsen fick de en instruktion om att generera lämpliga frågor att ställa till en arbetssökande. Därefter presenterades 20 frågor som vi själva hade konstruerat. Av dessa 20 var nio frågor inriktade på värmedrag, nio på kompetensdrag och de övriga två var neutrala. Med neutrala frågor menas frågor som i detta fall inte säger något om huruvida de blivit påverkade av rekryteringspolicyn eller inte; med andra ord frågor som går lika bra att ställa i båda sammanhangen. Deltagarna instruerades att bedöma vilka av dessa frågor som kunde vara avgörande för att kunna skapa sig en bild av den sökandes personlighet, på en Likertskala från 1 (mycket dålig) till 7 (mycket bra). Efter detta ombads de att beskriva vad som skulle utmärka den ideala medarbetaren, och motivera varför man tyckte att den personen ska ha dessa egenskaper. Detta för att än en gång kunna se hur påverkad försökspersonen blev av rekryteringspolicyn (komplett formulär - Appendix A).

Därefter följde en kort debriefing där deltagarna fick börja med att fylla i ålder och kön. De fick sedan besvara frågan om vad man som deltagare trodde att hypotesen i undersökningen var, och därefter kort beskriva Jeans Stores vision och värderingar. Detta för att kunna kontrollera att varje deltagare hade uppfattat vad som var utmärkande för företaget, eftersom det borde påverka själva ifyllandet av frågeformuläret. En kola häftades även fast på framsidan av varje formulär, som ett litet tack för hjälpen.

Procedur

Genom mail kontaktades olika kursledare vid Lunds universitet och Malmö högskola och vi kom överens om att under och efter lektionstid dela ut frågeformulär till studenterna. Enkäterna delades ut slumpmässigt till deltagarna. Den ena hälften av formulären hade kompetensbetingelse och den andra värmebetingelse. Upplägget var på ett sådant sätt att de medverkande fick läsa igenom en jobbannons till det fiktiva företaget Jeans Store och föreställa sig att de var personalansvarig. Därefter skulle deltagarna generera intervjufrågor utifrån den annons som de hade läst. I steg två i formuläret ombads de att skatta färdiga intervjufrågor utifrån en sjugradig skala, där 1 var en mycket dålig fråga och 7 en mycket bra fråga. Även här var instruktionen att göra det utifrån annonsen. Det sista steget var att beskriva den ideala medarbetaren på Jeans Store, utifrån vilka egenskaper den personen borde inneha. Utöver detta gjordes en kontroll av manipuleringen och hypotesen genom att

deltagarna fick beskriva företagets vision och värderingar samt gissa vad syftet med undersökningen var.

Pilotstudie

För att testa hur väl våra undersökningsformulär fungerade i praktiken gjordes en förstudie. Tio formulär fylldes i av studenter, och några av dessa fick chansen att efteråt berätta vad de tyckte och vad som var svårt att förstå. Tack vare detta fick vi en mycket bättre förståelse för vad som behövde ändras. Bland annat blev många stressade av att sida tre innefattade linjer som skulle rymma de tio frågor som de själv genererade. Flera hade svårt att hitta på tio frågor, vilket innebar att kvaliteten på de frågorna blev sämre efterhand. Linjerna togs därför bort helt och hållet, och istället användes ett tomt blad med rubriken ”Dina intervjufrågor om den sökandes personlighet”. Även debriefingen fick göras om, med utökade instruktioner. Det visade sig att eftersom det inte stod att man inte fick tjuvkika tillbaka på annonsen när man skulle beskriva företagets rekryteringspolicy, så gjorde många just detta. Därmed blev inte själva manipuleringen testad, och därför lades en uppmaning till om att man skulle återge policyn utifrån det man kom ihåg ur minnet.

Det som var utmärkande i resultatet var att de försökspersoner som fått rättviseinstruktionen skattade väldigt många frågor som ”bra” eller ”mycket bra” oavsett om det var en värme-, kompetens-, eller neutral fråga, till skillnad från dem som fick lojalitetsinstruktionen. Detta kan tyda på att rättviseannonsen uppfattades som viktigare, eller att man upplevde att konsekvenserna av en felrekrytering skulle bli så stora att man inte vågade utesluta en viss typ av frågor. Därför ändrades instruktionen till denna del av formuläret. Från att ha bett deltagarna att grunda sin bedömning på om frågorna var av bra eller dålig kvalitet fick de nu istället bedöma dem efter hur avgörande de var för att kunna bedöma en sökandes personlighet, fortfarande grundat på vad som efterfrågades i annonsen.

Resultat

Reliabilitet

Till att börja med kodades deltagarnas självgenererade frågor enskilt, det vill säga av båda författare var för sig. Reliabilitetstestet Cohen's kapp visade att kodningarna överensstämde med en interbedömarreliabilitet på .675. Frågorna kodades med utgångspunkt från Fiske et al:s (2002) forskning om värme och kompetens som stereotyper. De frågor som tog upp egenskaper som exempelvis varm, fridfull, hederlig, behärskad, artig, empatisk, generös, vänlig, lojal och respektfull kodades som värmefrågor. Frågor innehållande egenskaper som exempelvis effektiv, samvetsgrann, sansad, förständig, ambitiös, systematisk, ansvarsfull, flitig, intelligent och företagsam kodades som kompetensfrågor. Detta gällde även frågor vars tänkbara svar kunde ge en indikation på antingen värme eller kompetens. Vi tänkte oss att värmeorden skulle vara kopplade till frågor om hur väl man fungerar tillsammans med andra i ett arbetslag, som till exempel "Är du en sällskaplig person som tycker om att arbeta tillsammans med andra?". När det gällde kompetensorden predicerade vi att de skulle handla mer om hur produktiv man är och hur väl man kan utföra sina arbetsuppgifter. En sådan fråga skulle kunna vara "Är det viktigt för dig att vara skicklig på det du arbetar med?".

Därefter jämförde vi våra svar och diskuterade oss fram till en rimlig lösning på de frågor vi hade kodat olika. Ofta var det samma ständigt återkommande frågor i flera olika formulär som vi hade bedömt olika. De två frågor som blev föremål för flest diskussioner var "Är du bra på att hantera stress" och "Är det viktigt för dig att vara modemedveten och hålla koll på trender". Tillsammans enades vi om att se dessa frågor som kompetensfrågor eftersom de syftar till om man är kompetent nog att klara av stressiga situationer och att hålla koll på trender, som ju bör anses vara viktigt om man jobbar som butikschef i en klädaffär. Möjligtvis hade man kunnat undvika problem med dessa frågor genom att välja ett annat företag än en butik.

Samma kodning gällde för det tredje testet; vad deltagarna tyckte skulle utmärka den ideala medarbetaren. Först gjordes en bedömning av svaren enskilt, utifrån koderna 1 (lutar åt värme), 2 (lutar åt kompetens) och 3 (lutar åt både och). För att inte påverkas av vetskapen om vilken betingelse deltagaren hade lästes formuläret bakifrån, eftersom annonsen kommer först. Det visade sig att de enskilda bedömningarna i detta fall helt och hållet stämde överens, vilket var positivt eftersom det antyder en hög reliabilitet.

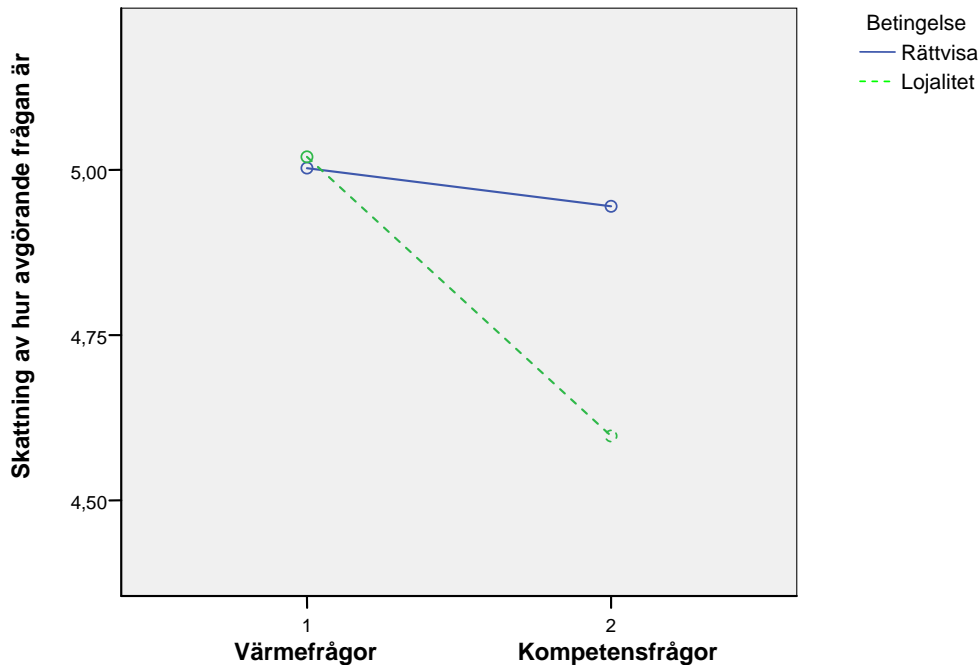
Test 1 – självgenererade frågor

Först ville vi undersöka om de frågor som deltagarna själva genererade skulle vara påverkade av respektive rekryteringspolicy. Detta testades med en repeated measures ANOVA med inomgruppsfaktorn typ av frågor, med två nivåer, och mellangruppsfaktorn betingelse med nivåerna rättvisa och lojalitet. Det fanns inte någon signifikant huvudeffekt för faktorn typ av frågor ($F(1,77) = 2.96, p = .089$). Inte heller interaktionseffekten mellan de självgenererade frågorna och betingelsen var signifikant ($F(1,77) = .974, p = .327$). Utöver detta testade vi även att exkludera de två personer av de 79 deltagarna som hade gissat, eller åtminstone anat vår hypotes och själva syftet med undersökningen. Resultatet visade en tendens ($F(1,75) = 3.646, p = .060$) men var fortfarande inte signifikant för huvudeffekten typ av frågor. Värmefrågorna var något populärare. Inte heller här blev det en signifikant interaktionseffekt mellan frågorna och betingelserna ($F(1,75) = .292, p = .590$). Därmed fick vi inget stöd för hypotes att deltagarna skulle välja olika typ av frågor i de olika betingelserna.

Test 2 – skattning av frågor

Även i den andra delen av frågeformuläret, som bestod av färdiga intervjufrågor som deltagarna fick skatta på en sjugradig skala, var syftet att undersöka om deltagarna blivit påverkade av respektive rekryteringspolicy. Vi gjorde därför en repeated measures ANOVA som visade på en signifikant huvudeffekt för skillnaden mellan lojalitets- och rättvisebetingelserna ($F(1,77) = 6,730, p = .011$). Det fanns även en interaktionseffekt mellan

intervjufrågorna och betingelsen ($F(1,77) = 3,929, p = .051$).



Figur 1: Interaktionseffekten mellan intervjufrågorna (värmefrågor och kompetensfrågor) och betingelserna (rättvisa och lojalitet).

Figur 1 visar att de som fått en rättvisebetingelse skattade både värme- och kompetensfrågor ungefär lika högt medan de som fått lojalitetsbetingelsen tydligt skattade frågor som handlar om värme högre. Vi fick alltså delvis stöd för vår hypotes i den andra delen av testet.

Precis som i Test 1 valde vi att utesluta de två personer som hade gissat eller anat hypotesen. Resultaten blev då ännu lite bättre för huvudeffekten för värme och kompetens ($F(1,75) = 6,969, p = .010$) och för interaktionseffekten mellan intervjufrågorna och betingelsen ($F(1,75) = 4,019, p = .049$).

Test 3 – den ideale medarbetaren

Pearson's chi-två test visade en statistiskt signifikant effekt för valet av medarbetare ($\chi^2(2, N = 67) = 6.946, p = .031$). Deltagare som fått rättvisebetingelsen beskrev i stor grad en kompetent medarbetare med flest uppgiftsrelaterade egenskaper medan de som fått lojalitetsbetingelsen beskrev en lojal medarbetare med flest värmeegenskaper. Detta var helt i enlighet med vad vi predicerat i själva hypotesen. Även här testades att utesluta de två

deltagare som gissat hypotesen rätt, vilket medförde ett något sämre men fortfarande signifikant resultat ($\chi^2(2, N = 66) = 6.482, p = .039$). Det bör dock poängteras att bara 67 av 79 deltagare fyllde i denna del av formuläret.

Tabell 1.

Fördelningen av valet av ideal medarbetare, i förhållande till betingelsen.

Beskrivning av ideal medarbetare	Betingelse	
	Rättvisa	Lojalitet
Lutar åt värme	6	13
Lutar åt kompetens	21	9
Båda	10	8
Totalt	37	30

Not: I de fall då deltagarnas ideala medarbetare kategoriserats som "båda" har deltagaren angivit lika många värmeegenskaper som kompetensegenskaper.

Följaktligen gav två av tre test stöd för hypotesen att deltagarna påverkades av rekryteringspolicyn. Detta genom att de som fått en lojalitetsinstruktion visade en preferens för värmeegenskaper medan de som fått en rättviseinstruktion föredrog kompetensegenskaper.

Diskussion

Hade rekryteringspolicyn någon påverkan på vilka frågor man väljer att ställa till en sökande i ett intervjusammanhang? Svaret på den frågan visade sig vara ja, i två av tre test. Resultaten vid skattningar av givna frågor och vid beskrivningarna av den ideala medarbetaren gav stöd åt att man faktiskt *blir* påverkad av policyn och därmed kan riskera att diskriminera utefter personlighet. Det första testet, där deltagarna ombads generera egna frågor utifrån annonsen med syfte att ta reda på den sökandes personlighet, fungerade dock inte lika bra. Trots dessa instruktioner ställde många frågor som fick kodas som "varken inriktade på värme eller kompetens". Det innebär inte att frågorna bedömdes som bra eller dåliga, utan istället var detta frågor som helt enkelt inte kunde säga något om hypotesen i just det här fallet. En sådan fråga kunde till exempel vara "Vilka är dina fritidsintressen?". Det är en fråga som inte kan kategoriseras som en typisk värme fråga eller kompetensfråga, vilket gjorde att den inte bidrog till att varken bekräfta eller motsäga hypotesen.

I test 2 fick deltagarna skatta redan färdiga frågor, utifrån hur bra de tyckte att frågorna var för bedömningen av den sökandes personlighet. Det visade sig att hypotesen till viss del fick stöd i det här fallet. De som hade fått en rättviseinstruktion i annonsen valde att skatta värme- och kompetensfrågorna ungefär lika, medan de deltagare som fått en lojalitetsbetingelse skattade frågor som handlade om värme betydligt högre än kompetensfrågorna. Det här kan ha berott på att de som fick en rättvisebetingelse var mer rädda för konsekvenserna av en eventuell felrekrytering. De kan ha uppfattat rättviseannonsen som viktigare och därför valt att skatta de flesta frågorna som ”bra” eller ”mycket bra” för att eliminera riskerna. De deltagare som hade läst lojalitetsannonsen verkade föredra värmefrågorna, vilket gav stöd för hypotesen. Möjligtvis kan det vara så att det var lättare att testa hypotesen på redan färdiga frågor på grund av att många av frågorna mätte samma sak. Det kan i sin tur vara en förklaring till varför test 1 inte lyckades lika bra.

För att testa om de deltagare som blivit primade med lojalitet skulle föredra en lojal och varm medarbetare och de som blivit primade med rättvisa skulle välja en kompetent och rättvis medarbetare, ombads de att beskriva de egenskaper som de ville att deras ideala medarbetare skulle ha. Detta visade sig vara det test som gav bäst utslag i förhållande till hypotesen. Precis som i prediktionen har de deltagare som fått en rättviseinstruktion i hög grad beskrivit en kompetent och uppgiftsorienterad medarbetare, medan de som fått en lojalitetsinstruktion istället beskrev en socialt kompetent och varm person. Varför resultatet blev så pass mycket bättre i just detta test skulle kunna bero på att det kanske var lite enklare för deltagarna att utföra. Att beskriva vad som skulle utmärka en ideal medarbetare i förhållande till rekryteringspolicyn krävde inte att man funderade på vilka frågor man skulle välja för att ta reda på om den sökande hade dessa egenskaper. Det innebär dock inte att det testet är av mindre betydelse än de andra två, eftersom resultatet tydligt visar att rekryteringspolicyn har spelat roll vid beskrivningen av medarbetaren.

Resultaten har alltså till viss del bekräftat det faktum att rekryteringspolicies kan medföra risk för diskriminering, trots att många rekryterare nog egentligen vet vikten av systematik och rättvisa. Vad beror egentligen detta på? Nilsson (2001), Hofstede (2005) och Alvesson (2001) tar alla upp begreppet företagskultur som en av orsakerna. De menar att kulturen påverkar hur de anställda känner, värderar och agerar, vilket i förlängningen också får betydelse för vem som rekryteras. Vi har själva, med beskrivningen av Jeans Store, visat att det spelar stor roll

för personalansvariga vilket företag man ska rekrytera till. Flera av deltagarna som beskrev företagets vision och värderingar i debriefingen har poängterat att Jeans Store vill behålla sin familjära anda och sina gamla anor (lojalitetsbetingelsen) och upprätthålla butikens koncept och rättvisa värderingar (rättvisebetingelsen). Det visar att just beskrivningen av kulturen och rekryteringspolicyn gjorde ett starkt intryck.

En annan möjlig anledning skulle kunna vara att människor, när de får chansen, sätter ihop arbetsgrupper på ett sådant sätt som de tror är bäst för att lyckas med arbetet (Hinds et al, 2000). Genom att välja ut sina medlemmar kan man på så vis skapa en grupp med personer som man tror har den rätta kompetensen och alltså klarar arbetet bäst. Man vill gärna känna förtroende med de man arbetar med och dras oftast till sådana personer som liknar en själv (Lin et al, 1992). Om man till exempel iakttar ett intervjuobjekt som påminner om en själv kommer man att tycka bättre om den personen och på så vis även se honom eller henne som mer kvalificerad och bättre lämpad för jobbet, än någon som inte liknar en själv. Powell (1998) menar att en organisation bör fråga sig vad den vill åstadkomma med en nyanställning. Om det är för att anställa någon som kan hjälpa organisationen att fortsätta med det den redan gör eller om det gäller att hitta någon som kan bidra med något nytt. För att uppnå detta bör man antingen leta efter någon som liknar de som redan är anställda eller någon som kan komplettera den övriga personalen. Det finns både för- och nackdelar med mångfald bland de anställda, å ena sidan brukar sådana arbetsgrupper vara mer kreativa än en homogen grupp men å andra sidan är de inte alltid funktionella.

I enlighet med Brief et al (2000) och Petersen och Dietz (2005) undersökning om diskret fördomsfullhet är det tänkbart att resultaten också beror på att rekryterare endast agerar diskriminerande när själva policyn berättigar dem att göra det. Man behöver nog egentligen inte vara en särskilt fördomsfull person för att agera fördomsfullt i en sådan här situation. Det är möjligt att många tycker att det är skönt att slippa ta personligt ansvar för själva rekryteringen, och "gömmar" sig bakom policyn för att rättfärdiga sina val av personal. När man vet att de val man gör spelar roll för en själv och sitt rykte på företaget, då är man kanske mer försiktig med att ta risker. Felrekryteringar är något som kan bli väldigt kostsamt för ett företag. Det är därför viktigt att ta god tid på sig när man ska hitta någon ny att anställa och inte slarva med förarbetet. Men ofta måste det gå snabbt när någon ny ska anställas och då görs det lätt misstag. En grundförutsättning för en lyckad rekrytering verkar vara att på förhand bestämma vad den nyanställde ska åstadkomma och vilka krav man lägger på den

arbetssökande. Bilden man har av företrädaren kan etsa sig fast och man försöker hitta någon som liknar den personen, kanske både på gott och ont. En person kan ha fungerat utmärkt på en arbetsplats för att sedan misslyckas på en annan. Det kan naturligtvis finnas en mängd orsaker till det, till exempel för att personen inte ”passar in” på den nya arbetsplatsen. För att undvika felrekryteringar kan rekryteraren ställa sig bakom sitt företags policy och försöka hitta någon som stämmer överens med organisationens värderingar. Resultaten har visat tendenser på att man rättar sig efter rekryteringspolicyn i intervjusammanhang, även om det medför att man riskerar att utesluta kandidater som skulle klara av jobbet minst lika bra. Detta i en undersökning gjord på studenter, som faktiskt inte behövde ta personligt ansvar för de val de gjorde i formuläret. Med detta i åtanke vore det väldigt intressant att också kunna applicera resultaten på arbetslivet, genom att nästa gång testa yrkesverksamma rekryterare och personalspecialister.

Samtidigt måste man kanske också som rekryterare våga ställa sig kritisk till en alltför tydlig beskrivning av vad företaget kräver av sina nyanställda. Det finns garanterat många personer på arbetsplatser runt om i världen som har bra egenskaper från båda dimensioner (värme och kompetens), och som klarar sitt jobb bra tack vare en blandning av dessa. I vissa situationer är det till exempel viktigt med stor kompetens samtidigt som man måste vara extrovert, som i många serviceyrken. Med andra ord tror vi inte att det ena nödvändigtvis alltid måste utesluta det andra. Framför allt kan man också gå miste om många människors breda kompetens och arbetslivserfarenhet som kan vara till stor nytta för företaget om man inte vidgar sina perspektiv. Bara för att de inte passar in i den ibland väldigt snäva ”rekryteringsmallen” så innebär det inte att de inte skulle kunna göra ett bra jobb.

Något som är värt att tänka på är att vid kodningen av de självgenererade frågorna upptäcktes det att många hade skrivit frågor i stil med ”Hur anser du att en bra ledare ska vara?” eller ”Vilka egenskaper har en god ledare?”. Detta kan vara en miss eftersom det var en butikschef som eftersöktes i annonsen. En del kan då ha tolkat det som att viktiga frågor borde vara sådana som handlar om ledaregenskaper, vilket ju i sig är intressant men inte relevant för undersökningen. Likaså hittade flera deltagare på frågor som snarare var relaterade till det dagliga arbetet i en butik än själva personligheten hos den som skulle arbeta i butiken, vilket också bidrog till det låga antalet värme- och kompetensfrågor. Slutsatsen man kan dra av detta är att i en framtida liknande undersökning kanske man ska välja ett annat företag än en butik, just för att minska antalet för ”företagsrelaterade” frågor.

Några deltagare kommenterade att formuläret var ”tröttsamt” att fylla i, eftersom det krävde att man verkligen satte sig ner och tänkte efter. Antagligen har flera valt att inte skapa egna frågor av just den anledningen, att de inte orkar engagera sig tillräckligt mycket när de har sitt eget att tänka på. Eller så kunde inte alla koncentrera sig i den omgivning de befann sig i medan de fyllde i formuläret; många har fyllt i dem på skolraster i relativt stökiga och högljudda miljöer. Under andra omständigheter, det vill säga med mer tid och resurser, skulle det eventuellt varit bättre att låta deltagarna fylla i formuläret i en lugn och mer kontrollerad miljö där de inte kände någon stress. Dock har nog inte detta haft en alltför stor negativ betydelse för uppsatsens resultat, snarare kan formuläret ha upplevts som tröttsamt för att ämnet inte intresserade deltagarna tillräckligt mycket. Detta är svårare att påverka, och leder än en gång till tanken att man skulle kunna bygga vidare på studien genom att istället testa på personer med rekrytering som yrke.

Överlag verkar personlighetsdiskriminering till följd av rekryteringspolicies vara ett relativt outforskat område, speciellt om man jämför med etnisk diskriminering och könsdiskriminering. Förhoppningsvis kan resultaten inspirera till ytterligare forskning kring detta; forskning som kanske till och med kan fungera som en väckarklocka för arbetsgivare och som stöd åt rekryterare när de måste hantera liknande kritiska situationer.

Referenser

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö, Liber AB.
- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R., Pugh, S. D., & Waslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 81, 72-97.
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14, 417-431.
- Cook, M. (2004). *Personnel selection: Adding value through people*. Chichester: Wiley.
- Dickson, M. W., Resick C. J, & Hanges P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91, 351-364.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., Xu, J. (2002). A Model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.

- Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 35, 144-159.
- Hinds, P., Carley, K.M., Krackhard, D. & Wholey, D. (2000). Choosing work group members: Balancing similarity, competence and familiarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 2, 226-251.
- Hofstede, G. & Hofstede G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund, Studentlitteratur.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston, MA:Houghton Mifflin.
- Judd, C., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V., Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgement: Understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 899-913.
- Landy, F. J., Conte J. M. (2004), *Work in the 21st Century – an introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McGraw Hill.
- Lazarfeld, P.F. & Merton, R.K. (1954). Friendship as a social process: A substantive and methodological analysis. Berger, I.M., Abel, T. & Page, C.H. (Red.), *Freedom and control in modern society*. New York: Van Nostrand.
- Lin, T-R., Dobbins, G.H. & Farh, J-L. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, 77, 3, 363-371.
- Nilsson, N. (2001). *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Powell, G. N. (1998). The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity. *Organizational Dynamics*, 28, 50-60.
- Purkiss, S. L. S., Perrewé, P. L., Gillespie, T. L., Mayes, B. T., & Ferris, G. R. (2006). Implicit sources of bias in employment interview judgements and decisions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 101, 152-167.
- Trope, Y. & Liberman, A. (1996) Social Hypothesis Testing: Cognitive and Motivational Mechanisms. Higgins, E.T & Kruglanski, A.W (Red.), *Social Psychology: handbook of basic principles*. (239-270). New York: The Guilford Press.



LUNDS
UNIVERSITET

Appendix A

Hej!

Vi är två psykologistudenter som skriver vår kandidatuppsats inom ämnet arbetspsykologi. Uppsatsen ingår i ett större forskningsprojekt och är ett samarbete med Docent Fredrik Björklund och Docent Martin Bäckström vid Institutionen för psykologi på Lunds universitet. För att kunna genomföra vår undersökning skulle vi uppskatta att få Din hjälp genom att Du fyller i detta formulär.

Instruktion

Tänk Dig att Du arbetar som personalansvarig för en stor butikskedja i Sverige. En ny tjänst som butikschef behöver tillsättas och Dina arbetsuppgifter är att välja ut potentiella medarbetare bland alla ansökningar som kommit in. Du kommer att ansvara för intervjuerna och därför ber vi Dig föreslå 5-10 frågor som kan vara lämpliga att ställa till de sökande som har valts ut för intervju. Frågorna ska handla om personens personlighet.

På följande sida hittar du annonsen som tillhör den sökta tjänsten och utifrån denna ska frågorna formuleras på sida 3. Tänk på att intervjun ska **skapa en uppfattning om hur personen är till sättet** (d.v.s. personligheten), och **inte** om meriter eftersom Du redan har fått dem skriftligt i personens CV.

Fundera inte alltför länge, utan skriv gärna det Du först kommer att tänka på!

Tack för Din medverkan!

Erika och Karin

Jeans Store Jeans Store

Butikschef, Jeans Store AB, Malmö 070425

1 plats

Jeans Store AB öppnade sin första butik i Stockholm 1987, och vi har nu ett flertal butiker runtom i Sverige. Vi är ett modernt företag med känsla för kvalitet och sätter alltid kunden i centrum.

Vår vision är att vara framgångsrika och lyhörda för marknadens och kundens behov, och vi är stolta över våra väl fungerande arbetslag. Jeans Store, som från början var ett litet familjeföretag, har vuxit och expanderat i rask takt sedan den första butiken öppnades. Dock strävar vi fortfarande efter att behålla samma familjära anda, och satsar hårt på att göra lyckade rekryteringar av personer som passar bra in i Jeans Store-koncernen. Vi vill erbjuda en arbetsplats där var och en känner att man är del av gruppen, så att alla trivs med varandra och går bra ihop. Som butik strävar vi också efter att vara först med nya trender och att få kunden att trivas, vilket även avspeglas i våra tillmötesgående och lojala medarbetare.

Om tjänsten

Jeans Store kommer inom kort att öppna en ny butik i Malmö. Vi söker därför en butikschef som är villig att driva företaget och försäljningen framåt, genom en kontinuerlig utveckling av dina medarbetare, samt ansvar för att butiken når uppsatta mål, såväl ekonomiska som utvecklingsmässiga. Tjänsten är på heltid och innefattar förmedling av företagets vision och kultur, ansvar för försäljningen, samt ledning och planering av det dagliga arbetet i butiken.

Vi ser gärna att du har ett stort intresse och flerårig erfarenhet inom branschen!

Arbets tid/varaktighet

Tillsvidareanställning

Lön

Fast månadslön

Sista ansökningsdag

2007-05-20

Ansök via email: jobbansokan@jeansstore.se

Dina intervjufrågor om den sökandes personlighet:

Debriefing

Ålder: _____

Kön: _____

Vad tror Du hypotesen i den här undersökningen var? (d.v.s. vad tror Du att vi försökte komma fram till?)

Beskriv kort företagets vision och värderingar! (OBS! Tjuvkika inte på annonsen, utan skriv ur minnet)

Om Du vill få den färdiga uppsatsen skickad till Dig, fyll gärna i din e-mailadress nedan (skriv tydligt!). Vi beräknar att vara klara med uppsatsen i slutet av maj.



Butikschef, Jeans Store AB, Malmö 070425

1 plats

Jeans Store AB öppnade sin första butik i Stockholm 1987, och vi har nu ett flertal butiker runt om i Sverige. Vi är ett modernt företag med känsla för kvalité och sätter alltid kunden i centrum.

Vår vision är att vara framgångsrika och lyhörda för marknads och kundens behov, och vi är stolta över vår produktivitet och vår kunniga personal. Som företag har vi en väl genomarbetad rekryteringspolicy med fokus på att alla våra rekryteringar ska vara rättvisa. Vi ser väldigt positivt på mångfald och är noga med att alla får samma chans. Som butik strävar vi också efter att vara först med nya trender och att få kunden att trivas, vilket även avspeglas i våra ambitiösa och serviceinriktade medarbetare.

Om tjänsten

Jeans Store kommer inom kort att öppna en ny butik i Malmö. Vi söker därför en butikschef som är villig att driva företaget och försäljningen framåt, genom en kontinuerlig utveckling av dina medarbetare, samt ansvar för att butiken når uppsatta mål, såväl ekonomiska som utvecklingsmässiga. Tjänsten är på heltid och innefattar förmedling av företagets vision och kultur, ansvar för försäljningen, samt ledning och planering av det dagliga arbetet i butiken.

Vi ser gärna att du har ett stort intresse och flerårig erfarenhet inom branschen!

Arbets tid/varaktighet

Tillsvidareanställning

Lön

Fast månadslön

Sista ansökningsdag

2007-05-20

Ansök via email: jobbansokan@jeansstore.se