



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi  
*Programmet för personal-och arbetslivsfrågor*

## **PERSON ENVIRONMENT FIT:**

**Lägger rekryterare fokus på olika aspekter av begreppet,  
beroende på den arbetssökandes etniska ursprung?**

**Sandra Lundgren & Helena Skender**

Kandidatuppsats. HT 2015

Handledare: Martin Bäckström & Sima Wolgast  
Examinator: Åse Innes Ker

## Sammanfattning

Rekrytering spelar en betydande roll för en organisation på många olika plan. En rekryterare kan därför, beroende på handlingsutrymme, anses ha ett stort inflytande på verksamheten. Ett experiment utfördes för att ta reda på om riktiga rekryterare lägger fokus på olika aspekter beroende på den arbetssökandes etniska ursprung. Uppställda hypoteser undersöktes utifrån person-miljö begreppet och ett par av dess underkategorier. En enkät med två olika former av priming användes för att se om det blev en skillnad mellan de olika gruppernas svar. Testpersonerna uppmanades ange upp till 10 kompetensområden och aspekter som de ansåg var viktiga vid bedömandet av en arbetssökande. Den manipulerade betingelsen syftade till bedömandet av en arbetssökande med en annan etnisk bakgrund, medan den andra betingelsen var mer neutralt hållen och inte nämnde något om etnisk bakgrund. Resultaten visade på två signifikanta skillnader där aspekter relaterade till person-kultur matchning nämndes oftare i den manipulerade betingelsen, medan person-jobb matchnings-aspekter nämndes oftare i den neutrala betingelsen. Även person-organisation matchning undersöktes och nämndes något oftare i den manipulerade betingelsen. Person-miljö matchnings-begreppet och dess underkategorier kan ses ur både ett kompletterande- och ett likhets-matchnings-perspektiv, där skillnader mellan individer på en arbetsplats kan ses som antingen något positivt eller negativt. Dessa två perspektiv är olika sätt att förklara de skillnader som detta experiment visar på. Antingen vill man som rekryterare leta efter eventuella skillnader för att kunna komplettera den redan befintliga personalstyrkan, alternativt för att dessa olikheter anses oönskade och inte passar in.

Nyckelord: person-miljö matchning, likhets-matchning, kompletterande matchning, rekrytering, diskriminering

## **Abstract**

Recruitment plays an important role in an organization on many different levels. A recruiter can, depending on his or her leeway, be considered to have a major influence on the business. An experiment was conducted to find out if real recruiters are focusing on different aspects depending on the job applicant's ethnic background. Established hypotheses were examined on the basis of the person-environment concept and some of its subcategories. A questionnaire with two different types of priming was used to see if there was a difference between the different groups' answers. The participants were asked to list up to 10 competences and aspects that they considered were important when judging a job applicant. The manipulated condition aimed to the judging of a job applicant with a different ethnic background, while the other condition was kept more neutral. The results showed two significant differences where aspects related to person-culture fit were mentioned more often in the manipulated condition, while aspects regarding person-job fit were mentioned more often in the neutral condition. Person-organization fit was also investigated and slightly more often mentioned in the manipulated condition. The person-environment fit concept and its subcategories can be viewed from both a complementary fit and a supplementary fit perspective, where differences between individuals in a workplace can be seen as either positive or negative. These two perspectives are different ways to explain the differences that this experiment shows. Either you look for differences to complement the already existing workforce, alternatively because differences are considered undesirable.

Keywords: person-environment fit, supplementary fit, complementary fit, recruitment, discrimination

Detta arbete är en del av ett större projekt som pågår på Lunds Universitet och som syftar till att undersöka olika processer i en rekryteringssituation. Projektets främsta fokus ligger på systematiska kontra osystematiska rekryteringsförfaranden, och hur dessa kan påverka bias hos en rekryterare. Grundtanken med vårt arbete är därför baserad på projektets tidigare forskning och avser bygga vidare denna på ett lämpligt sätt. Syftet med genomförandet av detta experiment har varit att undersöka om rekryterare lägger fokus på olika aspekter beroende på om den arbetssökande är av annan etnisk bakgrund eller om detta inte nämns.

Enligt Sekiguchi (2004) hävdar vissa forskare att det är situationen som lägger den främsta grunden för en individs beteende, medan andra menar att det är de personliga egenskaperna som styr. Teorin om *person-environment fit* baseras huvudsakligen på ett interaktionistiskt perspektiv och menar att ett visst beteende är en produkt av individen och miljön i kombination (Chatman, 1989; Monahan & Muchinsky, 1987; Sekiguchi, 2007). Person-environment fit är den engelska termen för det vi har valt att översätta till *person-miljö matchning*, och syftar med andra ord till en individs förenlighet med den omgivning hen verkar i. Nedan kommer vi att presentera de aspekter av person-miljö begreppet som vi anser är relevanta i förhållande till vår undersökning. Vi kommer tillsammans med detta även lägga ett visst fokus på rekrytering och urval, samt huruvida olika rekryteringsförfaranden kan spela någon roll i förhållande till diskriminering.

### **Person-Miljö Matchning** *Person-Environment Fit*

Forskning kring teorin om person-miljö matchning grundar sig på hur väl en individs och en miljöns karaktärsdrag stämmer överens, till vilken grad de matchar med varandra (Guay & Kristof-Brown, 2011; Sekiguchi, 2004). Begreppet har länge varit framträdande inom arbets- och organisationspsykologin då människor passar olika bra i olika arbetsmiljöer (Guay & Kristof-Brown, 2011). Den övergripande person-miljö termen är ett paraplybegrepp (Bond, Deng, Guan, Li & Risavy, 2011) och omfattar i sin tur flera olika begrepp. Dessa underkategorier har visat sig tydligt vara åtskilda från varandra och därmed avse olika områden (Bond et al., 2011). Men trots att varierande detaljer skiljer de olika underkategorierna åt så finns det vissa gemensamma drag. En fundamental psykologisk princip som samtliga begrepp inom person-miljö termen grundar sig på är *belöning och förstärkning*. Individer matchar med miljöer och omgivningar där deras interaktioner upplevs som positiva för dem själva och personer i deras omgivning. Vad som däremot anses skapa positiva förutsättningar för detta skiljer de olika underkategorierna åt (Guay & Kristof, 2011;

Johnson & Werbel, 2001). Nedan kommer vi presentera de underkategorier till person-miljö begreppet som vi anser är av relevans i förhållande till vår undersökning.

### **Person-Kultur Matchning** *Person-Culture Fit*

Utifrån ett brett perspektiv definieras *person-kultur matchning* som förenligheten mellan individer och de organisationer eller arbetsgrupper de tillhör (Kristof, 1996). Kultur spelar en betydande roll för organisationers sociala system och en person-kultur matchning definieras i termer av delade värderingar och normer, som i sin tur fastställer lämpliga attityder och beteende för organisationens medlemmar (Elfenbein & O'Reilly III, 2007).

Enligt Elfenbein och O'Reilly III (2007) kan det å ena sidan vara fördelaktigt för både den enskilda individen och organisationen att rekrytera personal baserat på de värderingar som definierar organisationskulturen. Å andra sidan kan en ökad mångfald förse organisationen med flera infallsvinklar, och därigenom en förbättrad problemlösning, kreativt tänkande och ökad flexibilitet. Emellertid menar dock Elfenbein & O'Reilly III (2007) att det finns starka empiriska bevis som menar att en ökad mångfald eller demografisk heterogenitet inom grupper och organisationer kan associeras med ett ökat antal konflikter, lägre nivåer av social integration och prestation, samt högre personalomsättning.

Utifrån ovanstående argument kan två olika perspektiv urskiljas. Rekrytera utifrån en kultur-matchning för att stärka organisationens kärnvärderingar och uppmuntra till ökat engagemang – eller rekrytera utifrån ett mångfaldsperspektiv för att förse organisationen med en mängd olika perspektiv och öka kreativiteten (Elfenbein & O'Reilly III, 2007; Sekiguchi, 2007).

### **Person-Organisation Matchning** *Person-Organization Fit*

Begreppet *person-organisation matchning* är ett begrepp som ökat i popularitet inom akademiska studier de senaste åren (Almıaçık & Mehtap, 2014). Chatman (1989) definierar begreppet som till vilken grad en individs egenskaper och värderingar stämmer överens med värderingar och normer hos en specifik organisation. Kristof (1996) definierar begreppet som ”kompabiliteten mellan människor och organisationer som uppstår när: (a) åtminstone den ena parten tillhandahåller vad den andra behöver, eller (b) de delar liknande grundläggande karaktärsdrag, eller (c) både och.”

Kompatibiliteten mellan en organisations och dess anställdas värderingar är en viktig prediktor vad gäller organisatoriska utfall såsom jobbtillfredsställelse, prestation, engagemang och personalomsättning (Almıaçık & Mehtap, 2014; Barrick, Swider & Zimmerman, 2015; Chatman, 1989; Sekiguchi, 2004). Att uppnå höga nivåer av person-organisation matchning

genom rekrytering och socialisering förespråkas ofta vara nyckeln till att behålla en flexibel arbetskraft med tillräckligt stort organisatorisk engagemang för att möta marknadens utmaningar (Kristof, 1996; Sekiguchi, 2004; Sekiguchi, 2007). Enligt Sekiguchi (2004) och Bowen, Ledford Jr och Nathan (1991) är en sådan matchning fördelaktig då dagens arbetstagare hinner besitta många olika positioner inom samma organisation under sin anställningstid, vilket gör det förmånligt att välja individer som delar företagets värderingar och visioner.

Men trots att en god matchning är en kontext att föredra kan en alltför lik personalstyrka ibland bidra till negativa konsekvenser. Stundtals kan således en lägre person-organisation matchning verka som en möjlighet och drivkraft för individen att lära sig och utvecklas (Alniaçık & Mehtap, 2014; Chatman, 1989).

#### **Likhets-Matchning** (representerar likheter) *Supplementary Fit*

*Likhets-matchning* är vår översättning på det engelska begreppet ”Supplementary Fit” och anses existera då en individs och en organisations karaktäristiska drag stämmer överens genom att likna varandra (Kristof, 1996). En likhets-matchning uppnås genom att individen, genom sina karaktärsdrag, liknar de andra individerna och därigenom passar in i organisationen och den miljö som råder på arbetsplatsen (Guay & Kristof-Brown, 2011; Kristof, 1996; Monahan & Muchinsky, 1987). Det nyss nämnda är något som emellertid grundar sig på att dessa likheter innebär en meningsfull form av matchning (Guay & Kristof-Brown, 2011).

Enligt Bond et al. (2011) visar en relativt nyligen presenterad meta-analys på likhets-matchningens många positiva konsekvenser vad gäller exempelvis arbetstillfredsställelse, organisatoriskt engagemang, och personalomsättning.

#### **Kompletterande Matchning** (representerar olikheter) *Complementary Fit*

*Kompletterande matchning* är vår översättning på det engelska begreppet ”Complementary Fit” och uppstår då en brist eller ett behov hos antingen individen eller organisationen kan kompletteras eller tillgodoses av den andra parten. Syftet med denna form av förenlighet är att matchningen baseras på olikheter som kompletterar varandra för att bidra till fulländning (Guay & Kristof-Brown, 2011). En kompletterande matchning möjliggör för de anställda att göra en insats för organisationen baserad på deras unika kompetens, vilket kan anses vara ett sätt att uppnå en positiv individualitet (Bond et al., 2011). Matchningen syftar således till olikheterna och uppstår endast då individen och organisationen uppfattar dessa skillnader som positiva (Alniaçık & Mehtap, 2014).

En person-organisation matchning kan anses uppstå i situationer vad gäller både likhets- och kompletterande matchning. Trots likhets-matchningens avsevärt bättre effekt på person-organisation förenlighet bör företagsledare och personer verksamma inom urval och rekrytering vara medvetna om att båda typerna av matchning leder till många positiva konsekvenser (Almıaçık & Mehtap, 2014).

### **Person-Jobb Matchning** *Person-Job Fit*

En av de mest studerade underkategorierna till person-miljö begreppet är överensstämmandet mellan individer och de krav som ställs i förhållande till ett specifikt arbete – person-jobb matchning (Almıaçık & Mehtap, 2014; Guay & Kristof-Brown, 2011; Kristof, 1996). Begreppet har blivit definierat av Edwards (1991) som matchningen mellan en individs kompetenser och de krav ett specifikt arbete ställer, alternativt matchningen mellan en individs behov och de förutsättningar ett specifikt arbete innebär.

En person-jobb matchning ansågs länge vara mer fördelaktig än en person-organisation matchning beträffande traditionell rekrytering (Guay & Kristof-Brown, 2011; Kristof, 1996; Sekiguchi, 2004; Sekiguchi, 2007). Bowen et al. (1991) myntade det första betydelsefulla argumentet för att en person-organisation matchning skulle anses vara ett mer önskvärt utfall av en rekryteringsprocess. De hävdade att en person-organisation matchning nämligen har en större betydelse då man avser rekrytera personal ur ett långsiktigt och flexibelt perspektiv. Valet av individer med personligheter som matchar organisationens kultur och värderingar skapar en flexiblare personalstyrka där individer lättare kan flyttas runt inom organisationen (Kristof, 1996).

Även om många arbetsbeskrivningar, kravprofiler och efterfrågade kvalifikationer speglar en organisations värderingar kan de olika aspekterna begreppsmässigt tillhöra olika delar av den matchning som ska upprättas. Icke signifikanta korrelationer mellan mätningar av person-organisation och person-jobb matchning stödjer distinktionen mellan de båda begreppen (Kristof, 1996; Sekiguchi, 2004). Utöver detta menar Kristof (1996) och det är ett välkänt faktum att individer kan uppleva olika grader av matchning i förhållande till sitt arbete respektive sin organisation.

### **Rekrytering, organisationskultur och diskriminering**

Ett helt forskningsområde har byggts upp utifrån faktumet att organisationer har kulturer och att dessa kan analyseras utifrån de värderingar, normer, förväntningar och antaganden som medlemmarna delar (Björklund, Bäckström, & Wolgast, 2012). Till vilken grad en arbetssökande uppfyller de normativa förväntningarna som ställs kan benämnas i

termer av hög eller låg kulturell matchning (Bye, Gytte Horverak, Lackland Sam, Mjeldheim Sandal, & Van de Vijver, 2012). Enligt en studie (Bye et al., 2012) bedöms individer som anses ha en låg kulturell matchning som mindre likvärdiga, mindre omtyckta, mindre kompetenta och mindre anpassningsbara i förhållande till organisationen – trots goda arbetskvalifikationer och oberoende av etnisk bakgrund. Ett företags normer kan med andra ord påverka vilka egenskaper som anses vara viktiga att fokusera på i en rekryteringssituation (Björklund et al., 2012; Bye et al., 2012). Samma studie visar att arbetssökande med låg kulturell matchning har uppemot sex gånger mindre chans att bli anställda i jämförelse med högt kulturellt matchade individer.

Undersökningar har visat (Aguinis, Heggestad, & Mazurkiewicz, 2009; Bye et al., 2012) att utländska arbetssökande är mindre framgångsrika än inrikes födda när det kommer till att göra ett bra intryck under en anställningsintervju. Detta kan sägas bero på att rekryterare och arbetssökande med etniska bakgrunder som skiljer sig åt kan ha olika syn och förväntningar på vad en god självpresentation innebär (Aguinis et al., 2009; Arvey, 1979; Bye et al., 2012). En person med annan etnisk bakgrund kan således komma att ha större problem med att få anställning på grund av det faktum att hen kanske inte kommer kunna uppvisa en god kulturell matchning utifrån rekryterarens och organisationens perspektiv (Aguinis et al., 2009; Bye et al., 2012).

Enligt Bye, Gytte Horverak, Mjeldheim Sandal, & Pallesen (2013) tas det stundtals beslut som missgynnar arbetssökande med en annan etisk bakgrund, baserat på subtila former av diskriminering och negativa stereotypiska attityder. En rekryterares eventuellt bristande förtroende för andra kulturer och traditioner, i kombination med avsaknaden av erfarenhet av att intervjua utrikesfödda arbetssökande, ökar risken för att ett stereotypiskt synsätt aktiveras och diskriminerande beslut fattas. Samma studie har även visat att rekryterare i högre grad, och oberoende av erfarenhet, förlitar sig på ett större antal irrelevanta faktorer när de bedömer arbetssökande från en etnisk minoritetsgrupp.

Hur strukturerad själva rekryteringsprocessen är kan också vara en faktor som påverkar, stereotypbaserade biases och attributionsfel är enligt Huffcutt & Roth (1998) exempelvis något som förekommer oftare i ostrukturerade intervjuer jämfört med strukturerad. När det gäller gruppskillnader mellan majoritets- och minoritetsgrupper finns det enligt samma forskare två aspekter som påverkas särskilt av graden av struktur. Den första har att göra med personliga fördomar och allmänna informationsprocessfel. Stereotypbaserade fördomar och attributionsfel kan ha större inflytande på bedömningen i intervjuer med låg



struktur, till skillnad från de med hög struktur. På grund av detta kan man förvänta sig att intervjuer med hög struktur visar på mindre gruppskillnader än ostrukturerade. Den andra aspekten har att göra med intervjuinnehåll. Om fördomar och attributionsfel har mindre inflytande på resultaten av strukturerade intervjuer är det möjligt att innehållet i frågorna har desto större betydelse (Huffcutt & Roth, 1998).

Trots att organisationers kulturer skiljer sig åt så delar de många gånger gemensamma drag baserade på fundamentala värderingar på det nationella planet. En arbetssökande vars självpresentation ligger i konflikt med nationella kulturnormer lär därför uppfattas som en dålig match gentemot flera olika organisationer verksamma inom samma geografiska område (Bye et al., 2012). Utrikesfödda arbetssökande som anpassat sig efter den etniska majoritetsgruppens kultur påstås därför ha större chans att bli anställda än de som i större utsträckning identifierar sig med sin etniska bakgrund och dess kultur. På grund av detta lägger vissa chefer stort fokus på hur pass anpassningsbar en arbetssökande med annan etnisk bakgrund är, och hur hen på så vis kan matcha den rådande organisationskulturen (Bye et al., 2013).

### **Syfte**

Rekrytering i förhållande till inte bara egenskaper och kompetenser utan även kultur och värderingar, är ett ämne som blivit allt mer aktuellt att diskutera i dagens globaliserade värld. Forskning har visat att man tidigare lagt stor vikt vid person-jobb matchning, medan man på senare tid istället riktat mer uppmärksamhet på person- organisation och person-kultur matchning. Ny forskning menar att ett företags normer, idag mer än någonsin, påverkar vilka egenskaper som anses vara viktiga då en organisation syftar rekrytera ny personal. Utifrån detta kan man fundera kring om människor från etniska minoritetsgrupper oftare blir bedömda utifrån kulturellt betingade aspekter och om de från den etniska majoritetsgruppen istället blir värderade utifrån aspekter relaterade till den specifika arbetsbeskrivningen.

Med bakgrund till detta vill vi i vår undersökning ta reda på om rekryterare lägger fokus på olika aspekter av person-miljö begreppet beroende på om den arbetssökande är av en annan etnisk bakgrund, alternativt om detta inte nämns. Vi vill undersöka om det finns en skillnad mellan vilka kompetensområden och aspekter rekryterare anser är viktiga när de ska bedöma en arbetssökande beroende på etnisk bakgrund och i förhållande till en generell mellancheffposition, snarare än specifika arbetsuppgifter.

### **Frågeställning**

Då vi i vårt arbete ska titta på person-miljö begreppet i förhållande till rekrytering och

etnisk bakgrund, är vår frågeställning följande:

Lägger rekryterare fokus på olika aspekter av person-miljö begreppet beroende på om den arbetssökande är av en annan etnisk bakgrund, jämfört med om detta inte nämns?

### **Hypoteser**

H1: De olika betingelserna kommer att resultera i en *skillnad* mellan grupperna utifrån underkategorierna till *person-miljö matchning* begreppet

H0: De olika betingelserna kommer *inte* att resultera i en skillnad mellan grupperna utifrån underkategorierna till *person-miljö matchning* begreppet

Utifrån ovanstående forsknings- och nollhypotes har nedanstående delhypoteser ställts upp:

H1:1: Rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-kultur matchning* om denne är av *annat* etniskt ursprung

H1:2: Rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-organisation matchning* om denne är av *annat* etniskt ursprung.

H1:3: Rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-jobb matchning* om dennes etniska ursprung *inte är preciserat*

### **Metod**

Utifrån ovanstående frågeställning och hypoteser kommer nedan presenteras hur denna undersökning är utformad och hur själva experimentet genomfördes.

### **Design**

Vi valde att basera vår studie på ett experiment i form av en enkät med två betingelser (se bilaga 1), där vår experimentfråga besvarades genom ett öppet svar. Den variabel som manipulerades var huvudfrågans instruktioner i form av två olika sorters priming; bedöma arbetssökande/bedöma arbetsökande *från en annan kultur*. För varje deltagare undersökte vi också kön, vilken sektor och bransch de arbetade inom, hur lång erfarenhet de hade, samt vilken intervjumetod de vanligtvis använde.

### **Deltagare**

Datinsamlingen inleddes genom att vi använde oss av de kontakter inom rekryteringsbranschen vi ansåg oss ha. Utöver detta bad vi även de kontaktade att tipsa om andra rekryterare, samt letade även kontaktuppgifter via Google. De som, på vår förfrågan, svarade att de ville delta mottog en av våra två länkar för att komma till enkäten. Vilken av våra länkar de mottog randomiserades, där varje arbetsplats behandlades för sig. Inga vidare

instruktioner gavs än de som preciserades i själva enkäten. Totalt medverkade 71 rekryterare i studien; 57 kvinnor, 13 män och 1 deltagare som uppgav sig vara av annan könstillhörighet. Av dessa arbetade 33 stycken inom den privata sektorn och 38 stycken inom den offentliga, bransch varierade mycket. Deltagarnas erfarenhet av rekrytering var väldigt blandad och innefattade alltifrån de som nyligen börjat arbeta med rekrytering, till personer som varit verksamma inom yrket i över 20 år. 46 stycken ansåg sig arbeta mestadels med strukturerade intervjuer, medan 23 stycken arbetade mest med ostrukturerade intervjuer, samt 2 stycken som svarade ”annan/vet ej”. En av deltagarna valde att inte besvara vår experimentfråga och har därmed plockats bort från analysen. Urvalet skedde genom ett bekvämlighetsurval, och till vissa delar även ett så kallat snöbollsurval. Sammantaget kontaktades ett 120-tal rekryterare. Testpersonerna är verksamma i Sverige och fick ingen kompensation för sin medverkan.

### **Instrument**

En enkät skapades i samråd med våra handledare, och med bakgrund av projektets tidigare forskning lades grunden för denna undersökning. Enkäten utgjordes av två betingelser som båda bestod av vår experimentfråga tillsammans med fem kompletterande frågor gällande andra aspekter vi ansåg kunde vara av intresse vid analysen. Enkätverktyget vi använde oss av för att distribuera ut enkäten hette ”SurveyMonkey” och testpersonerna fick tillgång till enkäten genom en länk som skickades ut via mejl.

### **Procedur**

Båda enkäterna byggdes upp utifrån samma utgångsscenario; testpersonen fick se en kort inledande text och ombads därefter specificera upptill tio olika kompetensområden och aspekter som hen ansåg var viktiga att bedöma i en rekryteringssituation. Skillnaden mellan de båda betingelserna utgjordes av den inledande texten där den ena betingelsen syftade till arbetssökande i allmänhet och utan att precisera ytterligare, i kontrast till den andra som nämnde “dagens globaliserade värld” och uttryckligen uppmanade testpersonen att svara utifrån att hen skulle bedöma en kandidat “med en annan etnisk bakgrund än den svenska”. Båda betingelserna uppmanade deltagaren att tänka sig att rekryteringen syftade till en mellanchefposition och att “Kompetensområdena och aspekterna hos den sökande skall bedömas i relation till en typisk svensk organisation och dess värderingar (alltså inte i relation till några konkreta arbetsuppgifter).”

#### **Neutral betingelse:**

”I denna undersökning är vi intresserade av att veta vilka funderingar och vilket

fokus rekryterare har gällande sökande i en anställningssituation. Mer specifikt är vi intresserade av att veta vilka generella aspekter och kompetensområden hos en sökande du skulle ta fasta på om du skulle anställa till en mellancheftsposition (den typen av tjänst rent allmänt, snarare än i någon specifik verksamhet)? Vilka aspekter och kompetensområden är avgörande för dig när du skall ska bedöma arbetssökande?

Vi vill be dig att nedan specificera kompetensområden och aspekter som är viktiga att bedöma i en rekryteringssituation. Kompetensområdena och aspekterna hos den sökande skall bedömas i relation till en typisk svensk organisation och dess värderingar (alltså inte i relation till några konkreta arbetsuppgifter). Nedan kan du ange de 10 områden som du anser är de viktigaste att ta fasta på och bedöma när du möter kandidater.”

**Manipulerad betingelse:**

”I dagens globaliserade värld får rekryterare ofta möta arbetssökande med olika etnicitet, kultur och erfarenheter. I denna undersökning är vi intresserade av att veta vilket fokus rekryterare har gällande sökande i en anställningssituation. Mer specifikt är vi intresserade av att veta vilka generella aspekter och kompetensområden hos en sökande du skulle ta fasta på om du skulle anställa till en mellancheftsposition (den typen av tjänst rent allmänt, snarare än i någon specifik verksamhet) och möter personer från olika länder? Vilka aspekter och kompetensområden är avgörande för dig när du skall ska bedöma arbetssökande från en annan kultur?

Vi vill be dig att nedan specificera kompetensområden och aspekter som är viktiga att bedöma i en rekryteringssituation. Kompetensområdena och aspekterna hos den sökande skall bedömas i relation till en typisk svensk organisation och dess värderingar (alltså inte i relation till några konkreta arbetsuppgifter). Nedan kan du ange de 10 områden (utan inbördes ordning) som du anser är de viktigaste att ta fasta på och bedöma när du möter kandidater med en annan etnisk bakgrund än den svenska.”

Efter avslutad datainsamling analyserades svaren och ett 20-tal olika kategorier skapades. En kodare kodade alla svaren utifrån de framtagna kategorierna, medan två kodare kodade ett mindre antal randomiserade svar. All kodning skedde oberoende av varandra. Reliabiliteten beräknades genom intraklasskorrelationer baserade på ”two-way random single measures”. Kodningarna av person-kultur matchning uppskattades till  $ICC(2,1)=0,699$ , medan reliabiliteten för allas skattningar var  $ICC(2,3)=0,874$ . Kodningarna av person-organisation matchning uppskattades till  $ICC(2,1)=0,530$ , medan reliabiliteten för allas skattningar var  $ICC(2,3)=0,772$ . Kodningarna av person-jobb matchning uppskattades till  $ICC(2,1)=0,912$ , medan reliabiliteten för allas skattningar var  $ICC(2,3)=0,969$ .

### **Operationaliseringar**

Detta arbete tar löpande upp begreppet person-miljö matchning och dess underkategorier. Enkätsvaren kodades utifrån en kodningsmall (se bilaga 2) och delades senare in i de olika underkategorierna; person-kultur, person-organisation, person-jobb, samt andra som inte togs med i analysen på grund av irrelevans till forskningsfrågan. Vilka delar av ett enkätsvar som ansetts tillhöra vilken underkategori har tagit sin utgångspunkt i och bestämts utifrån våra egna tankar om ämnet, i kombination med den teoridel detta arbete är grundat på. I kodningsmallen står person-kultur matchning och person-organisations matchning för sig själva som egna kategorier, medan begreppet person-jobb matchning har blivit ihopsatt av flera aspekter. Dessa aspekter var kommunikationsförmåga, ledarskapsfärdigheter, samarbetsförmåga, konflikthantering, stresshantering, sälj/service, organisationsförmåga, helhetsuppfattning, självständighet, IQ - logisk intelligens och EQ - emotionell intelligens. Dessa kategorier har valts ut utifrån en jämförelse med O\*NET's hemsida (<https://www.onetonline.org/>), ett nätbaserat verktyg för bedrivandet av jobbanalyser, och de färdigheter som där preciseras nödvändiga för en mellanchefer position. Anledningen till denna jämförelse var att vi ville ha fler infallsvinklar än våra egna, så att kodningen blev så objektiv som möjligt. Med tanke på ovanstående kunde svar som ansågs höra till person-jobb kategorin exempelvis nämna ”ledaregenskaper”, ”förmåga att kommunicera”, ”empati, förståelse”, ”business understanding”, ”kan delegera” och ”teamwork”. Person-kultur och person-organisation begreppen kan emellertid te sig svåra att skilja åt. I denna studie kodades aspekter relaterade till individens kultur, värderingar, moral, människosyn och allmän kunskap om det svenska samhället och dess kultur som person-kultur matchning. Dessa svar kunde exempelvis innehålla aspekter som ”kulturella skillnader” eller ”kunskap om svensk samhällsorganisation”. Medan aspekter relaterade till individens

inställning till, förståelse för eller överensstämmande med, företagets specifika kultur och värderingar kodades som person-organisation matchning. Till denna kategori kodades svar likt ”inställning till vår värdegrund” och ”förmåga att passa in i företagets värderingar”. De delar av ett enkätsvar som inte hörde till någon av våra matchnings-perspektiv kodades som ”övrigt” och avsåg exempelvis ”välklädd”, ”löneanspråk” och ”flow i CV”.

### **Dataanalys**

För att göra dataanalysen möjlig använde vi oss av statistikprogrammet SPSS. Vi använde oss av 3 separata tvåsidiga t-test för oberoende medelvärden, en för respektive hypotes och i förhållande till de två olika betingelserna. Den oberoende faktorn med två nivåer bestod av de olika betingelserna (manipulerad/neutral priming), och den beroende variabeln var testpersonernas svar i form av nämnda aspekter och kompetensområden. Signifikansnivån sattes till  $p < 0,05$  då detta är den mest vedertagna nivån inom psykologisk forskning och studien är av lagom stor omfattning. Cohens  $d$  användes för att mäta effektstorleken för samtliga mätningar. Vidare användes även ANCOVA-analyser för att jämföra utfallet med, och göra det möjligt att kontrollera för, andra faktorer som undersöktes i samband med enkäten.

### **Etik**

Innan deltagarna valde att svara på enkäten fick de läsa en kort text innehållande vad undersökningen – i stora drag – skulle komma att handla om. De blev även informerade om att deras svar är helt anonyma och endast kommer att användas i vårt specifika arbete, men att uppsatsen kommer publiceras vid godkännande. Samt att ett potentiellt deltagande var helt frivilligt och att det när som helst är möjligt att avbryta. Vi angav även våra kontaktuppgifter vid eventuella frågor, alternativt om man i ett senare skede var intresserad av att ta del av det färdiga arbetet. Utöver detta har vi, i samråd med vår huvudhandledare, kommit fram till att frågorna som ställdes inom ramen för enkäten inte är av oetisk börd.

För att kunna försäkra våra deltagare om deras anonymitet studerade vi SurveyMonkey's användningsvillkor och sekretesspolicy, där man tydligt kan läsa att de inte delar med sig av eventuell data till tredje part. Vi valde även en inställning som gör att ett specifikt enkätsvar inte går att koppla tillbaka till den IP-adress som användes vid besvarandet av enkäten.

### **Resultat**

Analysen av den insamlade datan gjordes i statistikprogrammet SPSS. Nedan presenteras resultatet av de utförda testen, i förhållande till de uppställda hypoteserna.

## Hypotes 1

Den första hypotesen var att rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-kultur matchning* om denne är av *annat* etniskt ursprung. Hypotesen testades genom ett tvåsidigt *t*-test för oberoende medelvärden.

Vi fann en *signifikant skillnad* för person-kultur matchning där man i den manipulerade betingelsen ( $M=0,41$ ,  $SD=0,82$ ) tog upp flera kompetensområden/aspekter relaterade till egna värderingar och kultur än i den neutrala betingelsen ( $M=0,07$ ,  $SD=0,25$ ),  $t(68)=2,30$ ,  $p=0,030$ ,  $d=0,68$ . Rekryterarna i denna studie la med andra ord större fokus på kulturbetingade aspekter då den arbetssökande preciserades vara av en annan etnisk bakgrund än den svenska, något som även får stöd av den mellanstora effektstorleken enligt Cohens *d*.

## Hypotes 2

Hypotes 2 var att rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-organisation matchning* om denne är av *annat* etniskt ursprung. Hypotesen testades genom ett tvåsidigt *t*-test för oberoende medelvärden.

Vi fann *ingen signifikant skillnad* vad gäller person-organisation matchning där man i den manipulerade betingelsen ( $M=0,18$ ,  $SD=0,51$ ) tog upp flera kompetensområden/aspekter relaterade till organisationens värderingar och organisationskultur än i den neutrala betingelsen ( $M=0,10$ ,  $SD=0,30$ ),  $t(68)=0,80$ ,  $p=0,268$ ,  $d=0,21$ .

## Hypotes 3

Den tredje och sista hypotesen var att rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-jobb matchning* om dennes etniska ursprung *inte är preciserat*. Hypotesen testades genom ett tvåsidigt *t*-test för oberoende medelvärden.

Vi fann en *signifikant skillnad* vad gäller person-jobb matchning, dock nämner man i den neutrala betingelsen ( $M=4,23$ ,  $SD=2,88$ ) något flera kompetensområden/aspekter relaterade till kompetenser som krävs för en mellancheftsposition än i den manipulerade betingelsen ( $M=2,82$ ,  $SD=2,20$ ),  $t(68)=-2,31$ ,  $p=0,024$ ,  $d=0,55$ . Rekryterarna i denna studie la med andra ord större fokus på jobbspecifika aspekter då den arbetssökande etniska bakgrund inte preciserades, något som även får stöd av den mellanstora effektstorleken enligt Cohens *d*.

Ju fler hypoteser man ställer upp desto större är sannolikheten att åtminstone någon resulterar i ett utfall som är signifikant. Det kan därför vara bra att korrigera för detta genom att använda sig utav en av de metoder som finns för att motverka problemet med multipla jämförelser. Enligt en Bonferroni korrigering skulle detta arbetets signifikansnivå ändras från  $p<0,05$  till  $p<0,011$ , vilket skulle resultera i att inget av testen skulle anses vara signifikanta.

## ANCOVA-analys

För att få en bättre bild av effekterna genomfördes ANCOVA-analyser där det var möjligt att kontrollera för de faktorer som var inkluderade i enkäten; kön, rekryteringserfarenhet, bransch, sektor och intervjumetod. Först testades om dessa variabler var relaterade till de oberoende variablerna (person-kultur, person-organisation och person-jobb) genom en korrelationsanalys. Resultatet visade på tre signifikanta korrelationer. En mellan person-kultur och rekryteringserfarenhet ( $r=0,318$ ,  $p=0,007$ ), en mellan person-kultur och intervjumetod ( $r=0,287$ ,  $p=0,016$ ), samt en mellan person-organisation och intervjumetod ( $r=0,258$ ,  $p=0,031$ ). En ANCOVA-analys utfördes på samtliga tre korrelationer för att ta reda på åt vilket håll korrelationerna går och för att kunna kontrollera för att dessa samband inte beror på snedfördelning i testgrupperna med avseende på rekryteringserfarenhet och intervjumetod.

Då rekryteringserfarenhet testades som kovariant till person-kultur matchning resulterade den i en signifikant kovariant,  $F(1, 0,045)=8,465$ ,  $p=0,005$ ,  $\beta =0,131$ , vilket betyder att ju längre erfarenhet en rekryterare hade desto oftare angav hen aspekter relaterade till person-kultur matchning. I denna modell var vår ursprungliga experimenteffekt fortfarande signifikant,  $F(1, 0,145)=5,957$ ,  $p=0,017$ ,  $\beta=0,353$ , vilket betyder att det fortfarande fanns en skillnad mellan de båda betingelserna vad gäller person-kultur matchning efter att ha kontrollerat för rekryteringserfarenhet.

Då intervjumetod testades som kovariant till person-kultur matchning resulterade den i en signifikant kovariant,  $F(1, 0,136)=5,293$ ,  $p=0,025$ ,  $\beta =0,313$ , vilket betyder att rekryterare som ansåg sig arbeta ostrukturerat oftare angav aspekter relaterade till person-kultur matchning. I denna modell var vår ursprungliga experimenteffekt fortfarande signifikant,  $F(1, 0,149)=4,353$ ,  $p=0,041$ ,  $\beta =0,310$ , vilket betyder att det fortfarande fanns en skillnad mellan de båda betingelserna vad gäller person-kultur matchning efter att ha kontrollerat för intervjumetod.

Då intervjumetod testades som kovariant till person-organisation matchning resulterade den i en signifikant kovariant,  $F(1,0,093)=4,466$ ,  $p=0,038$ ,  $\beta =0,195$ , vilket betyder att rekryterare som ansåg sig arbeta ostrukturerat oftare angav aspekter relaterade till person-organisation matchning. I denna modell var vår ursprungliga experimenteffekt fortfarande inte signifikant,  $F(1, 0,101)=0,360$ ,  $p=0,551$ ,  $\beta =0,061$ , vilket betyder att det inte finns en skillnad mellan betingelserna vad gäller person-organisation matchning, utan snarare uppstår skillnaden då man tittar på vilka som arbetar strukturerat respektive ostrukturerat.



Sammanfattningsvis visade ANCOVA-analysen på tre signifikanta resultat. Vi kunde konstatera att både rekryteringserfarenhet och intervjumetod påverkade frekvensen av nämnda person-kultur aspekter. Ju längre erfarenhet rekryterarna hade desto oftare nämnde de kulturbetingade aspekter, likaså ju mer ostrukturerat de arbetade. Graden av struktur visade sig också spela roll vid person-organisation matchning, där rekryterare som angivit att de arbetar ostrukturerat i högre grad nämnde aspekter relaterade till den arbetssökandes värderingar specifikt i förhållande till organisationens. Det uppstod dock ingen skillnad mellan betingelserna gällande person-organisation begreppet, utan skillnaden låg snarare i vilka som arbetade strukturerat respektive ostrukturerat.

### Diskussion

Med hjälp av tidigare forskning och det resultat som uppkommit genom denna studie kommer den presenterade frågeställningen och uppställda hypoteser diskuteras nedan.

Tanken med den här studien var att undersöka vad en rekryterare fokuserar på vid sin bedömning av en arbetssökande. Närmare bestämt ville vi se om valet av kompetensområden skiljde sig åt bland deltagarna beroende på vilken betingelse de fick, och med avseende på person-miljö begreppen. Vår huvudsakliga forskningshypotes ”H1: De olika betingelserna kommer att resultera i en *skillnad* mellan grupperna utifrån underkategorierna till *person-miljö matchning* begreppet” visade sig stämma överens med det slutgiltiga resultatet, särskilt gällande två av de tre delhypoteserna. Resultatet som var relaterat till den första delhypotesen ” H1:1: Rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-kultur matchning* om denne är av *annat* etniskt ursprung” visade på en signifikant skillnad där rekryterare som fått den manipulerade betingelsen oftare nämnde aspekter relaterade till person-kultur matchning. Dessa aspekter kunde exempelvis gälla den arbetssökandes personliga värderingar, människosyn och traditioner. Kultur spelar en viktig roll för organisationer och utgör grunden för normerna på arbetsplatsen (Elfenbein & O’Reilly III, 2007).

Det kan tyckas vara självklart att aspekter relaterade till kultur oftare nämns i den manipulerade betingelsen då enkätinstruktionen explicit preciserade bedömandet av en arbetssökande med en annan etnisk bakgrund. Den intressanta diskussionen uppstår dock när man börjar resonera kring varför inte detta nämns alls lika ofta i den neutrala betingelsen, vilken inte säger något alls om den arbetssökandes etniska bakgrund. Om dessa aspekter anses vara viktiga i ett rekryteringssammanhang, borde inte alla arbetssökande få frågor kring detta då – oberoende av etniskt ursprung? Den neutrala betingelsen påstår inte att den

arbetssökande är från den etniska majoritetsgruppen, alltså ursprungligen svensk då undersökningen är genomförd i Sverige. Frågan om varför det föreligger en skillnad mellan betingelserna med avseende på person-kultur matchning kvarstår även om man antar att rekryterarna i den neutrala betingelsen tänkte sig en arbetssökande av svenskt ursprung. För vad är det egentligen som säger att alla med svenskt ursprung har samma tankar kring aspekter som personliga värderingar, människosyn och traditioner? Trots att man möjligen generaliserar när man pratar om länder i sin helhet menar vi att det är en helt annan sak när man ska bedöma en arbetssökande på individnivå.

Den signifikanta skillnaden mellan betingelserna gällande person-kultur matchning kan även bidra till andra intressanta tankar. Om en rekryterare har för avsikt att ställa fler kulturbetingade frågor då hen vet att den arbetssökande är av en annan etnisk bakgrund – vad är syftet med detta? Det finns säkert de som skulle vilja kalla detta för diskriminering, vilket såklart kan vara en anledning. Men utifrån person-miljö begreppet skulle man kunna tänka sig två olika perspektiv: antingen är syftet en likhets-matchning eller en kompletterande matchning. Anledningen till att gräva djupare i något man tror kommer resultera i kulturella olikheter kan ha två helt olika förklaringar. Antingen vill man rekrytera utifrån en kultur-matchning för att stärka organisationens redan befintliga kärnvärderingar, alternativt rekrytera utifrån ett mångfaldsperspektiv för att förse organisationen med ett bredare spektra av perspektiv (Elfenbein & O'Reilly III, 2007; Sekiguchi, 2007). Oavsett utgångspunkt kan ett fokus på kulturella skillnader resultera lika mycket i positiv särbehandling som diskriminering. Vilket av dessa två utfall som däremot har visats uppstå oftare är diskriminering, då exempelvis en studie av Bye et al. (2012) visar att arbetssökande med låg kulturell matchning har uppemot sex gånger mindre chans att bli anställda i jämförelse med individer med en hög matchning.

Vår andra delhypotes ”H1:2: Rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-organisation matchning* om denne är av *annat* etniskt ursprung.” gav oss inget signifikant resultat. Dock nämndes aspekter relaterade till person-organisation matchning något oftare i den manipulerade betingelsen. Person-organisation matchning kännetecknades i denna studie av aspekter som syftade till att ta reda på den arbetssökandes egenskaper och värderingar specifikt i förhållande till organisationens värderingar och normer (Chatman, 1989). Det faktum att skillnaden mellan betingelserna inte visade på signifikans tyder på att rekryterares intresse för den arbetssökandes förenlighet med organisationens värderingar och normer är mer eller mindre oberoende av betingelserna och därmed den arbetssökandes

etniska ursprung. En av anledningarna till en person-organisation matchning är att dagens arbetstagare ofta hinner med olika typer av befattningar inom samma organisation, vilket gör det extra hållbart att rekrytera personer som delar företagets värderingar och visioner (Bowen et al., 1991). Man skulle kunna tänka sig att huruvida en person-organisation matchning är av intresse för en rekryterare snarare beror på den enskilda organisationens kultur och hur pass stark och viktig denna anses vara.

Den tredje delhypotesen ”H1:3: Rekryterare är mer benägna att bedöma en arbetssökande utifrån *person-jobb matchning* om dennes etniska ursprung *inte är preciserat*” resulterade likt den första i en signifikant skillnad mellan de båda betingelserna. Resultatet innebar att rekryterare i den neutrala betingelsen oftare nämnde aspekter likt exempelvis organisationsförmåga, IQ, ledaregenskaper/erfarenheter, EQ och kommunikationsförmåga; samtliga är kompetenser som enligt O\*NET behövs för en mellancheffposition. Detta är enligt oss den mest intressanta skillnaden som denna undersökning resulterade i. Då båda betingelserna syftar till att bedöma en arbetssökande utifrån en mellancheffposition kan man fråga sig varför rekryterare i den manipulerade betingelsen mer sällan nämnde aspekter relaterade till den specifika befattningen.

Sammanfattningsvis fokuserade rekryterare i den manipulerade betingelsen mer på kulturellt betingade aspekter, medan rekryterare i den neutrala betingelsen fokuserade mer på jobbspecifika aspekter. Det verkar med andra ord som om de två olika typerna av priming (i form av enkätens uppgiftsbeskrivning) bidrog till en skillnad mellan vad de olika testgrupperna tog fasta på som utgångspunkt för sitt svar. I den manipulerade betingelsen verkar deltagarnas svar speglas mest av det faktum att de skulle bedöma en arbetssökande av en annan etnisk bakgrund, medan deltagarna i den neutrala betingelsen som inte visste något om den etniska bakgrunden istället tog fasta på befattningen ifråga. Med tanke på detta kan man fråga sig om person-jobb matchning är en rekryteringsprocess huvudsakliga syfte? Kanske ser man, medvetet eller omedvetet, eventuella kulturella skillnader som ytterligare ett lager man måste undersöka för att ta sig in till och kunna bedöma individens kärna och möjlighet till arbetsprestation. Detta är en intressant tanke då en annan studie (Björklund et al., 2012) poängterar att det finns potential för att ju mer fokus arbetsgivare har på aspekten ”att passa in” desto större är chansen att rekryteringsprocessen kommer luta åt person-organisation matchning snarare än person-jobb matchning. Detta i sin tur leder till att personer som, enligt stereotypen, anses tillhöra socialt kompatibla grupper favoriseras, vilket skulle kunna betyda att personer som i själva verket är socialt kompatibla exkluderas. I

jämförelse med vår studie kan det konstateras att även tidigare studie ställt sig frågan om person - jobb matchning verkligen är det mest centrala i en rekryteringsprocess.

Tidigare har rekrytering huvudsakligen handlat om att matcha en individ med ett specifikt jobb utifrån de kompetenser som krävs (Guay & Kristof-Brown, 2011; Kristof, 1996; Sekiguchi, 2004; Sekiguchi, 2007) och det är mer på senare år man börjat fokusera på aspekter som värderingar, visioner och organisationskultur (Bowen et al, 1991). Allt eftersom har man kommit att titta mer på en individs karaktärsdrag, och i dagens rekryteringssammanhang innehåller arbetsbeskrivningar och annonser nästintill alltid personliga egenskaper som en del av kravprofilen. I takt med att världen blir allt mer globaliserad, människorna mer flyttbara och arbetslivet mer flexibelt menar vi att rekrytering har kommit att handla mer om mångfald, och huruvida detta är något positivt eller inte. Det finns likt tidigare presenterat argument för både en likhets-matchning och en kompletterande sådan, och båda anses bidra med positiva konsekvenser (Alniaçık & Mehtap, 2014). Likheter i form av gemensamma värderingar anses bidra till bättre samarbete och ett ökat engagemang, samtidigt som det påstås krävas olikheter för att en arbetsgrupp eller ett team ska kunna uppnå sin fulla potential (Bond et al., 2011). Innovation och kreativitet är exempel på aspekter som nämns svårare att uppnå då människor i en grupp är för lika. Huruvida rekryterarna i den manipulerade betingelserna med sitt fokus på person-kultur matchning sökte efter en likhets-matchning eller en kompletterande matchning låter vi vara osagt. Men vi anser det vara viktigt att poängtera att det kan finnas två olika anledningar till fokuset på de kulturellt betingade aspekterna.

Vad som även kan vara intressant att diskutera är om vi hade fått samma signifikanta skillnader mellan betingelserna ifall yrket i enkäten hade varit ett annat, alternativt om arbetsuppgifterna hade varit mer specificerade. Befattningen mellanchefer kan vara aningen vag då det i detta fall är oberoende av både bransch och specifika arbetsuppgifter. Även om vi tror att de flesta har sin egen bild av vad chefsyrket innebär, kan man tänka sig att enkätsvaren skulle sett annorlunda ut om yrket ifråga hade varit något mer branschspecifikt med välkända arbetsuppgifter som exempelvis butiksbiträde eller lärare. Valet av yrke var dock ett medvetet val då vi ville att deltagarna i experimentet skulle ha så lite referensramar som möjligt att utgå ifrån, för att på så vis bli tvingade att tänka mer självständigt. Vi menar att ju färre riktlinjer man som rekryterare har att utgå ifrån desto större är risken för att bli påverkad av olika typer av bias.

Detta leder oss vidare till rekryteringsprocessers olika grad av struktur som vi, av

intresse, valde att titta lite närmare på för att se om det kunde vara ytterligare en faktor som påverkar urvalet. Stereotypbaserade biases och attributionsfel har visat sig förekomma oftare i ostrukturerade intervjuer jämfört med strukturerade (Huffcutt & Roth, 1998). Då vi genom en ANCOVA-analys undersökte deltagarnas intervjumetod (strukturerad/ostrukturerad/annan, vet ej) i förhållande till enkätsvaren visade detta på en signifikant skillnad där rekryterare som ansåg sig arbeta ostrukturerat oftare angav aspekter som var kulturellt betingade. Vad som även visade sig ha effekt på frekvensen av kulturellt betingade aspekter var rekryteringserfarenheten, där dessa nämndes oftare ju längre erfarenhet rekryteraren ifråga hade. Efter en del reflekterande kanske en möjlig anledning till detta kan tänkas vara en generationsfråga. Längre erfarenhet innebär till viss del även en högre ålder, och då vi tror att unga människor generellt sätt har mer erfarenhet av olika kulturer än medelålders människor kanske detta kan vara något som påverkar. Något som dock bara är spekulationer från vår sida. En annan möjlig förklaring skulle kunna vara att rekryterare med längre erfarenhet, i större grad, lutar på sina intuitioner i jämförelse med oerfarna rekryterare som i stället kanske håller sig mer till riktlinjer och anvisningar och på så vis fokuserar mer på en person-jobb matchning. Erfarna rekryterare kan i stället tänkas utgå mer från erfarenheter och personliga åsikter, vilket skapar risk för att de förlitar sig på sina biases.

I arbetet med teorin hade vi från början för avsikt att inkludera ytterligare ett begrepp, nämligen person-grupp matchning (person-group fit), som också hör till person-miljö begreppet. Denna typ av matchning definieras som den interpersonella samstämmigheten mellan en individ och den direkta arbetsgruppen, med avseende på kompetenser och värderingar (Johnson & Werbel, 2001). Vi anser att detta begrepp kan ses vara ett mellanting mellan person-organisation och person-jobb matchning, vilket gör en distinktion tämligen svår att upprätta. Vi valde därmed att inte ta med begreppet i vår analys, men vi anser det vara betydelsefullt att nämna dess existens. För att platsa i en grupp tror vi att både gemensamma värderingar såväl som spetskompetens kan vara fördelaktigt för den enskilda individen. En person-grupp matchning bygger nämligen på både en likhets-matchning och ett kompletterande, och resulterar i bästa fall i både samarbete och tillhörighet, såväl som innovation och effektivitet (Johnson & Werbel, 2001). Definitionen av arbetsgrupp kan dock variera och innefatta alltifrån en liten grupp med direkta kollegor, till varje identifierbar subenhet inom organisationen som exempelvis en specifik avdelning eller en geografisk uppdelning. I takt med att arbetsgrupper och team blir en allt vanligare konstellation i arbetslivet är person-grupp matchning ett begrepp vars användande har ökat markant (Kristof,

1996). Med anledning av detta tror vi att person-grupp matchnings-tänket kan vara det mest fördelaktiga, men också det mest komplexa alternativet, när man tittar på rekrytering ur ett person-miljö matchnings-perspektiv. En kombination av likheter och olikheter, gemensamma grundvärderingar och en individs unika bidrag. Att faktiskt uppnå detta kan dock vara svårare i praktiken, då man sällan kan veta i förväg hur en individ kan komma att interagera med sin nya arbetsplats, kollegor och arbetsuppgifter.

Resultatet av denna studie har på det stora hela potential att ligga som underlag för att skapa en medvetenhet om de faktorer som diskuterats och deras relevans för organisationer runt om i landet. Valet av att använda enkäter var ett adekvat beslut med tanke på den tid vi hade till vårt förfogande. Då vår undersökning utfördes som ett experiment var det av största vikt att de medverkande inte fick reda på att det fanns två olika betingelser. För att inte riskera misstänksamhet hade vi därför enskild och personlig kontakt med var och en av testpersonerna då de mottog länken. I och med att vi inte undersökte huruvida deltagarna gissat hypotesen eller inte, kan det dock inte uteslutas att enkäten exempelvis diskuterats sinsemellan deltagare innan ifyllandet eller att svaren grundats på social önskvärdhet. På så vis vet vi inte heller om och hur dessa aspekter påverkat resultatet. Dessa aspekter och faktumet att vi hade öppna frågor påverkar som följd även vilken grad av reliabilitet studien har, vilket är svårt att säga på denna punkt. En aspekt som dock styrker reliabiliteten i studien är faktumet att vi som kodare delar uppfattning om betydelsen och innebörden av deltagarnas svar, vilket således främjar interbedömarreliabiliteten och skapar som följd en möjlighet för andra att använda sig av kategorierna vi kodat efter.

I och med att studiens resultat baseras på svar från riktiga rekryterare, bidrar detta i sin tur till undersökningens validitet. I början av arbetsprocessen diskuterades andra alternativ utifrån att det kanske skulle bli svårt att få tag på rekryterare som kunde tänkas ställa upp. Planen var då att vända sig till studenter på universitetet för att genom frivilliga samla in data till undersökningen. Vi har kommit i kontakt med många olika rekryterare från olika organisationer, vilket på så vis bidragit till ett brett spektra av svarande från skilda branscher – vilket också talar positivt för undersökningens externa validitet. Dock kan vi inte generalisera genom att påstå att denna spridning kan tala för hela Sverige. I sin tur kan vi inte heller säga att det går att generalisera studiens utfall till andra kulturer och rekryteringsförfarande utanför Sverige. Vi kan konstatera att antalet deltagare i undersökningen på sammanlagt 71 personer, varav de 70 personer som resultatet baserades på, gav betydande information utifrån de hypoteser vi utgått ifrån samt målet med arbetet.

## **Framtida forskning**

Vid fortsatta studier inom ramen av detta område hade det varit av intresse att undersöka varför det blir en betydande skillnad i val av kompetensområden beroende av betingelse. Sker detta utifrån ett förhållningssätt relaterat till en likhets-matchning, en kompletterande matchning – eller något helt annat? Vidare hade det, i enlighet med resultaten som ANCOVA-analysen gav, även varit intressant att fördjupa sig i vad rekryteringserfarenhet och intervjumetodens grad av struktur har för påverkan på det slutgiltiga urvalet.

## **Slutsats**

Vår studie ämnade undersöka om det blev någon skillnad i deltagarnas svar beroende på betingelse, vilka vi följaktligen analyserade med hjälp av underkategorier till person-miljö begreppet, samt olika förhållningssätt utifrån likhet- och kompletterings begreppen och infallsvinklar kring rekrytering och diskriminering. Framförallt har studien lyckats visa på att fokus kring val av kompetensområden och aspekter påverkats beroende på betingelse. Antingen har svaren relaterat mer till person-kultur eller person-jobb matchning, beroende på om instruktionerna preciserat etnicitet som faktor eller inte. Dessutom har ANCOVA-analysen visat på att faktorerna ”rekryteringserfarenhet” och ”intervjumetod” likaså påverkat deltagarnas svar. Vad som kan konstateras är att frågor rörande huruvida rekryteringsprocesser bedrivs och hur sådana processer slutligen avslutas är oerhört individuellt från en organisation till en annan och ingenting som denna studie kan ge några slutgiltiga svar på. Dock kan flera aspekter anses vara betydande för hur organisationer förhåller sig i situationer då ny arbetskraft ska tillsättas. Den huvudsakliga frågan utifrån resultatet av den här studien skulle kunna beskrivas enligt följande; ”Arbetar organisationer utifrån ett likhetsperspektiv eller mångfaldsperspektiv och hur påverkar detta utfallet i rekryteringssammanhang?”. Därtill kan frågor angående intervjumetod och arbetslivserfarenhet anses vara betydande i detta sammanhang utifrån resultatet och fördjupade studier av alla dessa aspekter hade kunnat föra vidare denna studie till ytterligare en spännande undersökning.

## Referenslista

- Aguinis, H., Heggstad, E. D., & Mazurkiewicz, M. D. (2009). Using web-based frame-of-reference training to decrease biases in personality-based job analysis: an experimental field study. *Personnel Psychology, 62*(2), 405-438.
- Alnıaçık, E., & Mehtap, Ö. (2014). Can dissimilar be congruent as well as the similar? A study on the supplementary and complementary fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150*, 1111-1119.
- Arvey, R. D. (1979). Unfair discrimination in the employment interview: legal and psychological aspects. *Psychological Bulletin, 86*(4), 736-765.
- Barrick, M. R., Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2015). Searching for the right fit: development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Applied Psychology, 100*(3), 880-893.
- Björklund, F., Bäckström, M., & Wolgast, S. (2012). Company norms affect which traits are preferred in job candidates and may cause employment discrimination. *The Journal of Psychology, 146*(6), 579-594.
- Bond, M. H., Deng, H., Guan, Y., Li, F., & Risavy, S. D. (2011). Supplementary fit, complementary fit, and work-related outcomes: the role of self-construal. *Applied Psychology, 60*(2), 286-310.
- Bowen, D. E., Ledford Jr, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive, 5*(4), 35-51.
- Bye, H. H., Gytte Horverak, J., Lackland Sam, D., Mjeldheim Sandal, G., & Van de Vijver, F. J. (2012). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management, 1-20*.
- Bye, H. H., Gytte Horverak, J., Mjeldheim Sandal, G., & Pallesen, S. (2013). Managers' evaluations of immigrant job applicants: the influence of acculturation strategy on perceived person-organization fit (P-O Fit) and hiring outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*(1), 46-60.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333-349.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 6*, 283-357.



- Elfenbein, H. A., & O'Reilly III, C. A. (2007). Fitting in - the effects of relational demography and person-culture fit on group process performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109-142.
- Guay, R. P., & Kristof-Brown, A. L. (2011). Person-environment fit. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 3-50.
- Huffcutt, A. I., & Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Applied Psychology*, 83(2), 179-189.
- Johnson, D. J., & Werbel, J. D. (2001). The use of person-group fit for employment selection: a missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Monahan, C. J., & Muchinsky, P. M. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131.

## Bilaga 1: Enkät

Hejsan!

Vi är två studenter som läser till personalvetare vid Lunds Universitet. Just nu är vi inne på vår femte termin och läser kandidatkursen i Psykologi.

I kursen ingår ett examensarbete, vilket denna undersökning är en del av. Vi hoppas därför att Du har tid och lust att hjälpa oss genom att besvara ett par korta frågor.

Undersökningen handlar om rekrytering och tar ca 5-7 minuter. Vi är intresserade av att undersöka vad man som rekryterare lägger fokus på när man ska bedöma en arbetssökande. I samband med att du svarar avidentifierar systemet ditt mejl-id, vilket gör att du är anonym och inget av dina svar kommer kunna kopplas tillbaka till just dig. Resultatet av denna studie kommer endast användas i vårt examensarbete (C-uppsats), vilken kommer publiceras vid godkännande. Att delta är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan utan att behöva förklara varför.

Vi skulle bli oerhört glada och tacksamma om Du har lust att delta!

Med vänliga hälsningar,  
Helena Skender och Sandra Lundgren

Frågor? Kontakta oss på [lundgren.skender.lu@gmail.com](mailto:lundgren.skender.lu@gmail.com)

Nästa

## Neutral betingelse

I denna undersökning är vi intresserade av att veta vilka funderingar och vilket fokus rekryterare har gällande sökande i en anställningssituation. Mer specifikt är vi intresserade av att veta vilka generella aspekter och kompetensområden hos en sökande du skulle ta fasta på om du skulle anställa till en mellancheftsposition (den typen av tjänst rent allmänt, snarare än i någon specifik verksamhet)? Vilka aspekter och kompetensområden är avgörande för dig när du skall ska bedöma arbetssökande?

Vi vill be dig att nedan specificera kompetensområden och aspekter som är viktiga att bedöma i en rekryteringssituation. Kompetensområdena och aspekterna hos den sökande skall bedömas i relation till en typisk svensk organisation och dess värderingar (alltså inte i relation till några konkreta arbetsuppgifter). Nedan kan du ange de 10 områden som du anser är de viktigaste att ta fasta på och bedöma när du möter kandidater:

### 1. Kompetensområden:

*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>

Bakåt

Nästa

## Manipulerad betingelse

I dagens globaliserade värld får rekryterare ofta möta arbetssökande med olika etnicitet, kultur och erfarenheter. I denna undersökning är vi intresserade av att veta vilket fokus rekryterare har gällande sökande i en anställningssituation. Mer specifikt är vi intresserade av att veta vilka generella aspekter och kompetensområden hos en sökande du skulle ta fasta på om du skulle anställa till en mellanchefsposition (den typen av tjänst rent allmänt, snarare än i någon specifik verksamhet) och möter personer från olika länder? Vilka aspekter och kompetensområden är avgörande för dig när du skall ska bedöma arbetssökande från en annan kultur?

Vi vill be dig att nedan specificera kompetensområden och aspekter som är viktiga att bedöma i en rekryteringssituation. Kompetensområdena och aspekterna hos den sökande skall bedömas i relation till en typisk svensk organisation och dess värderingar (alltså inte i relation till några konkreta arbetsuppgifter). Nedan kan du ange de 10 områden (utan inbördes ordning) som du anser är de viktigaste att ta fasta på och bedöma när du möter kandidater med en annan etnisk bakgrund än den svenska:

### 1. Kompetensområden:

*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>
*	<input type="text"/>

Bakåt

Nästa

## Bakgrundsfrågor (båda betingelserna)

### 2. Erfarenhet av rekrytering:

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- 20+ år

### 3. Vilken typ av intervjumetod använder du dig mest av i dagsläget?

- Strukturerad intervju (standardiserade frågor enligt specifikt frågeförmulär)
- Ostrukturerad intervju (öppna eller delvis improviserade frågor)
- Annan/Vet ej

### 4. Arbetar du inom privat eller offentlig sektor?

- Privat
- Offentlig

### 5. Vilken bransch arbetar du inom just nu?

### 6. Kön:

- Kvinna
- Man
- Annat

Bakåt

Nästa

Var vänlig och klicka på "klar" för att slutföra och skicka in enkäten.

Tack för din medverkan!

Vill du veta mer om oss, undersökningen eller vad den kommer att resultera i?

Kontakta oss gärna! Vi nås bäst på [lundgren.skender.lu@gmail.com](mailto:lundgren.skender.lu@gmail.com)

Med vänliga hälsningar,  
Helena Skender och Sandra Lundgren

Bakåt

Klar

## **Bilaga 2: Kodningsmall**

Person-kultur: kultur, värderingar, moral, filosofi, människosyn, kunskap om det svenska samhället, kunskap om svenska lagar och organisationer, inställning till svenska värderingar, kulturförståelse, värdegrund etc.

Person-organisation: inställning/lyhördhet till företagets/organisationens värderingar, förhållande till organisationens/företagets värderingar, förståelse för företags-/organisationskulturen, överensstämmande mellan sökandes värderingar och verksamhetens värderingar etc.

Person-jobb: kommunikationsförmåga, ledarskapserfarenhet/kompetens som ledare/personalansvar, samarbetsförmåga, konflikthantering, stresshantering, sälj/service/kundbemötande, organisationsförmåga (struktur, strategiskförmåga, marknadsförståelse, ekonomisk medvetenhet, prioriteringsförmåga etc.), förmåga att se helhet, IQ – logisk intelligens, förmåga att arbeta självständigt, EQ – emotionell intelligens

Övrigt: det som inte går in under någon av ovanstående kategorier och därmed är irrelevant i förhållande till denna studie