



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor

Lägger rekryterare fokus på den arbetssökandes kvalifikationer eller värderingar?

Rekryterares bedömning av P-J fit respektive P-O fit i
urvalsprocessen

Andrea Erfors & Erica Ek

Kandidatuppsats HT16

Handledare: Martin Bäckström & Sima Wolgast
Examinator: Sofia Bunke

Sammanfattning

Kultur och värderingar är ett allt mer omdiskuterat område i urvalsprocesser samtidigt som egenskaper och kompetenser krävs för att en person ska betraktas som kvalificerad för en anställning. Valet av frågor och bedömningsunderlag ligger till grund för anställningsbeslut och är därför av stor betydelse i intervjusammanhang. I denna studie genomfördes en attitydmätning för att undersöka vad yrkesverksamma rekryterare i Sverige fokuserar på hos arbetssökande. Utifrån Person-Environment fit (P-E fit) och dess underkategorier Person-Organization fit (P-O fit) och Person-Job fit (P-J fit) undersöktes huruvida rekryterare föredrog kulturspecifika respektive jobbspecifika frågor och bedömningsunderlag. Två huvudsakliga versioner av enkäter användes vilka randomiserades vid utskick till olika rekryterare. I den ena enkäten fick rekryterarna läsa en arbetsbeskrivning och därefter skatta relevansen av olika bedömningsunderlag i form av intervjusammanfattningar. I den andra enkäten användes samma arbetsbeskrivning men där ombads istället rekryterarna att skatta relevansen av 20 olika frågor. Resultatet visade på en signifikant skillnad där rekryterarna ansåg P-J fit vara mer informativt än P-O fit för den tänkta tjänsten. Även sambandet mellan erfarenhet och valet av frågor och bedömningsunderlag analyserades vilket indikerade på viss preferens för P-J fit. Både P-O fit och P-J fit kan anses relevant i urvalsprocessen för att få en så bra matchning mellan arbetssökande och organisation som möjligt. Utifrån denna studies resultat framstår P-J fit som mest relevant men en kombination mellan båda kan vara att föredra för en rättvis rekrytering som gynnar både den arbetssökande och organisationen.

Nyckelord: person-environment fit, person-job fit, person-organization fit, rekrytering, urval, intervju

Abstract

Culture and values are terms that are currently more and more discussed in recruitment processes, whilst at the same time personal traits and competences are required in order to be qualified for an employment. The choice of interview questions and assessment grounds are the foundation of the employment decision and therefore of the utter most importance in an interview context. In this research study we performed an attitude assessment in order to find out how professional recruiters in Sweden focus when recruiting jobseekers. From the perspectives of Person-Environment fit (P-E fit) and its subcategories Person-Organization fit (P-O fit) and Person-Job fit (P-J fit) a study was conducted to see whether recruiters preferred cultural- or employment specific questions and assessment grounds.

Two main surveys which were divided in different versions was used. In one of the surveys recruiters were asked to read a job description and rate their relevance. Likewise, in the second survey where recruiters were asked to rate twenty different interview questions regarding their relevance to selection.

The result revealed a significant difference where the recruiters rated P-J fit as more informative than P-O fit in relation to hireability. Furthermore, the relation between experience as a recruiter and the preference for questions related to P-O fit and P-J fit was investigated. A weak significant relation was found suggesting that more experienced recruiters preferred questions related to P-J fit. More experienced recruiters may consider P-O fit questions to be more valid in the selection process in order to achieve the best possible matching between employment seekers and the organization. Based on the results from this study P-J fit is considered most relevant – but - a combination between both subcategories might be of greater consideration since it allows for a fair recruitment process favoring both the employment seeker and the organization.

Keywords: person-environment fit, person-job fit, person-organization fit, recruitment, selection, interview

Denna studie är en delstudie inom ett större forskningsprojekt vid Lunds universitet som behandlar rekryteringsprocessen. Huvudprojektet syftar till att studera systematiken i rekryteringsprocessen med utgångspunkt från strukturerade respektive ostrukturerade tillvägagångssätt. Med ett strukturerat tillvägagångssätt menas att rekryterare använder sig av ett verktyg, som till exempel arbetsanalys, för att på ett systematiskt sätt ta fram relevanta intervjufrågor vilka har till syfte att undersöka den sökandes förmågor och karakteristika i relation till den aktuella tjänsten. Ett ostrukturerat tillvägagångssätt innebär att rekryteraren inte använder sig av något verktyg för att utforma intervjufrågor vid en anställning, utan använder sig av intuition när intervjufrågor skapas.

Inom ramen för forskningsprojektet har en tidigare delstudie genomförts för att undersöka om den arbetssökandes etniska ursprung påverkar rekryterares val av frågor vid anställningsintervjuer (Lundgren & Skender, 2015). Studien genomfördes som ett experiment och visade på signifikanta skillnader gällande frågornas karaktär i relation till etniskt ursprung. Slutsatsen blev att rekryterare lägger större fokus på matchningen mellan person och företagskultur om den arbetssökande har en, från svensk synvinkel, annan etnisk bakgrund. Om inte den ansökandes etnicitet är preciserad i ansökan väljer rekryteraren istället att fokusera på jobbspecifika aspekter i bedömningen av arbetssökande.

Den nu aktuella studien tar sin utgångspunkt i ovan nämnda delstudie. Studien syftar till att undersöka vilka frågor och bedömningsunderlag som rekryteraren anser viktiga för att kunna göra ett anställningsbeslut. En indelning görs i kulturspecifika respektive jobbspecifika frågor. Jämfört med den tidigare studien är denna studie mer omfattande när det gäller antalet medverkande rekryterare, däremot behandlas inte etnicitetsfrågan explicit.

Vi kommer i vår studie, med grund i ovan nämnda forskningsprojekt och delstudie, att studera i vilken utsträckning rekryterare riktar fokus mot kultur och värderingar alternativt egenskaper och kompetenser. Syftet är att undersöka vilka bedömningsunderlag och vilka frågor rekryterare anser vara mest informativa och användbara, det vill säga om rekryterare anser att jobbspecifika frågor är mer användbara och mer informativa än kulturspecifika frågor eller vice versa, samt diskutera vad detta kan få för konsekvenser för anställningsprocessen.

Person-Environment fit

Relationen mellan individen och miljön den befinner sig i har länge ansetts viktig och har förekommit i litteratur och forskning runt 100 år (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Antagandet att människor är olika kompatibla i olika arbetsmiljöer är väl

etablerat och Saks och Ashforth (1997) betraktar forskningen inom ämnesområdet som en milstolpe i arbets- och organisationspsykologin. Överensstämmelsen mellan person och miljö härstammar från den interaktionistiska beteendeteorin som hävdar att det är interaktionen mellan personliga egenskaper och situationsbestämda faktorer som står för den största variationen i beteendet (Muchinsky & Monahan, 1987). Forskning inom området handlar i stor utsträckning om att identifiera huruvida det finns en matchning mellan individ och miljö på arbetsplatsen. Området benämns med begreppet *Person-Environment fit* och är ett relativt enkelt begrepp och användbart verktyg för att förstå detta komplexa område (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Detta paraplybegrepp ligger till grund för vår studie och hädanefter används förkortningen P-E fit.

P-E fit handlar bland annat om i vilken utsträckning det råder harmoni mellan individen och miljön på arbetsplatsen. Guay och Kristof-Brown (2011) menade att individens beteende påverkas av både personlighet och miljö. Exempel på individuella karaktärsdrag som är av betydelse i interaktionen är färdigheter, förmågor, behov, önskemål, värderingar, mål och personlighet. Organisatoriska eller miljömässiga faktorer som påverkar beteendet är krav, ersättningssystem, struktur, klimat, kultur, organisatoriska mål och kollektiva attribut. Interaktionen mellan personliga egenskaper och en organisations specifika normer och värderingar resulterar i överensstämmelsen som definieras i P-E fit.

En annan aspekt av matchningen mellan person och miljö som kan påverka den aktuella kontexten är det som Monahan och Muchinsky (1987) benämnde *supplementary fit* och *complementary fit*. Supplementary fit baseras på att personen passar in i en miljö för att han eller hon har egenskaper och kompetenser som stämmer överens med övriga individer i miljön. Complementary fit belyser förstärkningen som blir resultatet av att en individ med kompletterande egenskaper eller kompetenser tillförs miljön.

P-E fit är ett övergripande begrepp inom vilket det senare har vuxit fram ett antal underkategorier. Dessa underkategorier bidrar till att relationen mellan person och miljö kan analyseras på ett mer djupgående sätt. Vi kommer nedan behandla de underkategorier som är relevanta för vår studie, det vill säga *Person-Job fit* (P-J fit), *Person-Culture fit* (P-C fit) och *Person-Organization fit* (P-O fit). Dessa begrepp kommer, liksom P-E fit, att benämnas med förkortningar.

Person-Job fit

P-J fit är en av de mest studerade underkategorierna till P-E fit och utgör ett av de mest relevanta teoribegreppen för vår studie. P-J fit är grunden till det man historiskt och

traditionellt syftar till i fråga om rekrytering och urvalsprocesser (Werbel & Gilliland, 1999). Begreppet handlar om i vilken utsträckning individens kunskaper, förmågor och intressen stämmer överens med det som jobbet kräver och efterfrågar (Edwards, 1991; Guay & Kristof-Brown, 2011; Kristof, 1996). Traditionellt bedöms P-J fit genom en arbetsanalys som identifierar de essentiella arbetsuppgifter som det specifika jobbet kräver och vilka kunskaper och färdigheter som krävs för att kunna utföra jobbet. Ursprungligen härstammar begreppet från scientific management (Sekiguchi, 2004). I takt med att det utvecklades statistiska metoder med hög validitet och reliabilitet för bestämmandet av P-J fit blev begreppet alltmer framträdande och etablerat (Werbel & Gilliland, 1999).

P-J fit har varit och är en viktig teoretisk referensram för forskning inom området rekrytering och urval. I en urvalsprocess definieras begreppet P-J fit som att individen har nödvändiga kunskaper, färdigheter, förmågor och andra kvaliteter för att kunna leva upp till jobbets krav. Dock förutsätts att arbetsgivaren tillhandahåller de resurser som behövs för att tillfredsställa individuella behov och önskemål (Adkin, Russell & Werbel, 1994; Edwards, 1991). För att bedöma en persons P-J fit i en urvalsprocess handlar det för rekryteraren om CV-granskning, tester, intervjuer, referenstagning och en variation av andra moment beroende på arbetets karaktär och omfattning (Werbel & Gilliland, 1999). Forskare har visat att validerade och strukturerade procedurer för användandet av P-J fit har lett till effektivare urvalsprocesser i jämförelse med ostrukturerade metoder (McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994). En traditionell urvalsmetod för att välja personal utefter P-J fit syftar till att identifiera den arbetssökandes egenskaper som är effektiva för en viss typ av arbetsprestation och av intresse för organisationen. Detta görs utifrån *KSAO (knowledge, skills, abilities and other characteristics)* som står för kunskaper, färdigheter, förmågor och andra egenskaper som arbetet kräver för att den anställde ska kunna utföra ett så effektivt jobb som möjligt. Genom identifieringen av dessa egenskaper som är specifika för jobbet kan urvalsprocessen effektiviseras och bli så kostnadseffektiv som möjligt. Denna typ av urvalsmetod är grunden till all modern teori kring urvalsmetoder och fokuserar på vad arbetet kräver med utgångspunkt i en jobb- och uppgiftsorienterad arbetsanalys (Guion, 1998).

Det finns tydliga belägg för att en hög nivå av P-J fit genererar positiva resultat. Edwards (1991) identifierade några av de positiva aspekterna som exempelvis arbetstillfredsställelse, låg jobbstress, motivation, prestation, närvaro och benägenhet att stanna kvar på arbetsplatsen.

Person-Culture fit

Till skillnad från P-J fit tar P-C fit fasta på individens normer och värderingar i förhållande till organisationskulturen. Begreppet definieras som överensstämmelsen mellan individen och den organisationskultur de arbetar i (Kristof, 1996). O'Reilly, Chatman och Caldwell (1991) betonade kulturen som en viktig del i en organisations sociala system och beskrev P-C fit i termer av system av delade värderingar och normer. Grunden för P-C fit kan beskrivas som likheten mellan individen och organisationen inom olika dimensioner såsom mål, värderingar, behov och personlighet (Cable & Judge, 1997). Schneider (1987) konstaterade i sin *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) modell att individer attraheras mer av organisationer som de upplever har samma värderingar som de själva. Olika typer av individer attraheras i varierande omfattning av matchningen mellan individen och organisationens mål, värderingar och behov. I vilken utsträckning detta har betydelse för individen påverkar också viljan att stanna kvar i organisationen. Nyanställda som delar organisationens värderingar assimileras in i organisationen i högre utsträckning än de som inte delar organisationens värderingar (Schneider, 1987).

Varje organisation har sin egen specifika kultur vilken utgör grunden för de normer och värderingar som präglar arbetsplatsen (Elfenbein & O'Reilly III, 2007). En organisation lever inte isolerat utan påverkas även av rådande samhälleliga värderingar. Branschtillhörighet påverkar också de normer och värderingar som styr vad som anses vara accepterade beteende- och handlingsmönster i organisationen. Normerna och värderingarna inom organisationen kan spegla hur den arbetssökande bedöms i urvalsprocessen och kan innebära att mer fokus läggs vid P-C fit. En lägre P-C fit mellan den arbetssökande och organisationen kan leda till en bedömning i negativ bemärkelse för den arbetssökande såsom att denne anses mindre omtyckt, mindre kompetent och mindre anpassningsbar trots att den arbetssökande har jobbmässiga kvalifikationer (Bye et al., 2012; Ramsay, Gallois & Callan, 1997).

Enligt Kristof (1996) omfattar P-C fit underkategorin P-O fit. P-O fit är således en del av kulturbegreppet som beskrivits ovan men syftar mer till individen i en organisatorisk kontext. Eftersom Kristof (1996) ansåg att P-O fit är närbesläktad med P-C fit gällande individens matchning i organisationskulturen har vi valt att härnäst använda oss av och beskriva P-O fit som ett samlat begrepp eftersom det stämmer bättre in på vår studie.

Person-Organization fit

P-O fit är den senast framtagna underkategorin till P-E fit och syftar till att förstå matchningen mellan personen och organisationen (Kristof, 1996). Begreppet definierar den sociala matchningen mellan den arbetssökande och organisationen (Rynes & Gerhart, 1990). Bowen, Ledford och Nathan (1991) har hävdade att en bra matchning mellan personen och organisationen är nyckeln till flexibel och engagerad arbetskraft, vilket är nödvändigt på en konkurrensutsatt arbetsmarknad. Till skillnad från P-J fit anses matchningen av P-O fit vara av större betydelse i fråga om faktorer som påverkar organisatoriska åtaganden, förpliktelser och avsikter att lämna organisationen (Kristof, 1996). Däremot är det mer troligt att P-J fit förutspår de sökandes arbetsprestation (Arthur, Bell, Villado, & Doverspike, 2006; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson 2005).

P-O fit härstammar från Schneiders (1987) ASA-modell. Schneider (1987) hävdade att individer söker sig till situationer som attraherar dem (attraction), för att sedan väljas ut och bli en del av situationen (selection) där de slutligen väljer att stanna eller lämna (attrition) (Chatman, 1991). Organisationer kan utgöra en sådan situation. Arbetssökande finner organisationer attraktiva när de ser kongruens mellan egenskaperna hos dem själva och organisationen. Det faktum att individer med liknande karaktärsdrag hamnar inom samma organisation kan leda till allt mer homogena organisationer (Schneider, 1987). Holland (1985) hävdade på ett liknande sätt genom sin *vocational choice* teori att individer med snarlik personlighet utvecklar gemensamma intressen, attraheras av organisationer som matchar dessa och söker samma jobb. Forskning som stödjer detta har visat att ett fokus på P-O fit som underlag för anställningsbeslut skapar goda förutsättningar för att en individ ska komma överens med andra medarbetare (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

En stark matchning mellan individen och den organisatoriska miljön är av betydelse för en starkare motivation till att arbeta och utvecklas vidare i organisationen. Detta leder till större tillfredsställelse, engagemang och prestation samt mindre benägenhet att lämna organisationen (Guay & Kristof-Brown, 2011). I en rekryteringsprocess får detta betydelse eftersom bättre kompatibilitet mellan person och organisation resulterar i en långsiktighet som får positiva effekter för såväl individ som organisation. Målet i urvalsprocessen blir därför med begreppet P-O fit som grund att anställa personer som bäst möter kraven på arbetet, blir lojala och stannar inom organisationen (Caplan, 1987).

Urvalsprocessen

Vår frågeställning behandlar relevansen av frågor och bedömningsunderlag i en urvalsprocess. För att tydliggöra själva urvalsprocessen vill vi därför kort beskriva hur en sådan kan gå till. Hur urvalsprocessen ser ut varierar beroende på företagets arbetskraftstillgång och kvalifikationsnivå, men även företagets uppfattningar kring hur man ska gå tillväga i rekryteringsprocessen. Enligt Silverman och Jones (1976) kan processen bestå av fem steg eller faser. Först och främst måste företaget *annonsera* sitt behov av arbetskraft, vilket kan göras genom olika kanaler. Annonseringen består av information som styrs efter vilken typ av arbetssökande företaget letar efter och om det sker internt eller externt. Gruppen med arbetssökande bör sedan *sorteras* och reduceras till ett hanterligt antal. I det här steget görs en mycket enkel värdering av den arbetssökandes kvalifikationer utefter en skattning av lämplighet, från "mycket lämplig" till "helt olämplig". I nästa steg, som är *värdering och urval*, görs en mer utförlig bedömning av arbetssökande genom användande av exempelvis intervjuer, testning och referenser. *Rangordning* av de arbetssökande sker därefter baserat på de olika testerna som genomförts. Inflytande från arbetsgivaren och övrig personal skiljer sig åt mellan olika företag. Slutligen tas ett *beslut* om vem som ska anställas (Silverman & Jones, 1976). Intervjusteget kan i sin tur vara uppdelad i ett antal olika intervjutillfällen exempelvis första intervju, kompletterande intervju och slutintervju. Studier har visat att olika kriterier för urval exempelvis P-J fit och P-O fit kan relateras till olika stadier i intervjuprocessen (Bretz, Rynes, & Gerhart, 1993). En studie av Chuang och Sackett (2005) visar på att bedömning av P-O fit ansågs viktigare i de fall då endast en intervju genomfördes. I de fall då det förekom mer än en intervju ansåg undersökningsdeltagarna att P-J fit var mest relevant i den första intervjun och att det fokuserades mer på P-O fit i den andra intervjun.

Arbetsintervjun och relationen till P-J fit och P-O fit

Att anställa rätt person på rätt plats har blivit viktigare under de senaste decennierna med målet att organisationerna ska utvecklas, upprätthålla och stärka sin konkurrenskraft (Dineen & Soltis, 2011). På grund av den växande konkurrensen mellan organisationer har mer fokus lagts vid rekryteringsprocessen och att som arbetsgivare marknadsföra företagets ansikte utåt för att påverka den arbetssökandes attityd till jobbet eller organisationen (Chapman et al., 2005; Dineen & Soltis, 2011). Att hitta en matchning mellan den arbetssökandes och organisationens kulturella värderingar är numera en viktig del i rekryteringsprocessen, bland annat för att öka organisationens attraktion. Detta stöds av

forskning kring P-J fit och P- O fit (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Urvalsprocesser har traditionellt inriktats på bedömningen av P-J fit, speciellt inom amerikanska organisationer (Sekiguchi, 2004). Kristof (1996) ansåg att P-J fit har blivit mindre viktig för urvalsprocessen än andra typer av matchning. Vidare visar forskning att en bra samstämmighet mellan personen och organisationen är nyckeln till flexibel och engagerad arbetskraft, vilket är nödvändigt inom en konkurrerade och föränderlig arbetsmarknad (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Kristof, 1996).

Arbetsintervjun är avgörande i bedömningen av den arbetssökande och det finns olika faktorer som kan spela in i hur den sökande bedöms beroende på hur intervjun är upplagd (Chatman, 1991). Det arbetsgivaren i huvudsak är intresserad av är att kartlägga den sökandes tidigare erfarenheter, personlighet, värderingar och kvalifikationer. I vilken utsträckning intervjufrågorna är förutbestämda eller improviserade i stunden har stor betydelse för strukturen på intervjun. I samband med rekrytering framhäver forskare systematiska metoder som till exempel strukturerad intervju som ett reliabelt alternativ vid bedömning av arbetssökande (Highhouse & Kostek, 2010; McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994). Många rekryterare föredrar ändå osystematiska metoder där man inte går efter en strukturerad mall i urvalsprocessen utan mer efter intuition (Simola, Taggar & Smith, 2007). Att frånga den standardiserade metoden kan sänka validiteten och reliabiliteten av anställningsprocessen (Huffcutt & Arthur, 1994), samt lämna utrymme för en bias vid beslutsfattande vilket kan leda till att rekryteringen genomförs på mer värdebaserade grunder (Arthur, Bell, Villado & Doverspike 2006; Judge, Cable & Higgins, 2000; Nolan, Langhammer & Salter, 2016).

Systematiska metoder för urvalsprocesser som stöds av empirisk forskning är utformade för att ta fram information kring P-J fit, det vill säga information kring den arbetssökandes kunskaper, färdigheter och förmågor och vad arbetet faktiskt kräver (Arthur, Bell, Villado & Doverspike, 2006; Brown, Ledford & Nathan, 1991; Guion, 1998). Osystematiska metoder har förknippats med rekryterare som önskar bedöma arbetssökande utefter P-O fit (Dipboye, 1994). Forskning kring P-O fit och dess inverkan i anställningsprocessen har inkluderat olika osystematiska bedömningsmetoder såsom personliga brev, hemsidor för socialt nätverkande och ostrukturerade intervjuer. Genom dessa informationsresurser samt en mer flexibel intervju kan man få fram information om arbetssökandes personlighet, intressen, värderingar och beteende (Nemanick & Clark, 2002).

Under det senaste århundradet har den ostrukturerade urvalsmetoden förekommit allt mer (Ryan, McFarland & Shl, 1999). Organisationer som officiellt antagit strukturerade

urvalsmetoder rapporterar ofta att deras yrkesutövande rekryterare inte håller fast vid strukturen som tänkts (Boatman & Erker, 2012). Rynes (2012) framhävde glappet mellan forskning och yrkesutövande i arbets-och organisationspsykologi, human-resource management och andra relaterade områden och betonade att rekryterare ofta föredrar användandet av mer intuitiva metoder av urval som till exempel ostrukturerade arbetsintervjuer. *Scientist-practitioner gap* är ett begrepp som integrerar teori och praktik inom psykologi och som syftar till ett konstant samspel däremellan (O’Gorman, 2001). Att yrkesutövande tränas i teori och praktik kontinuerligt berikar dem med viktiga erfarenheter och kunskaper i kritiskt tänkande samt förmåga att förstå publicerad forskning (Stoltenberg et al., 2000). Detta leder till ett effektivare yrkesutövande och ger de praktiserande möjlighet att kontinuerligt uppdateras samt tillämpa teori och forskning i sitt arbete. I de fall då forskning inte integreras med praktik ökar glappet mellan kunskap och praktik vilket i sin tur kan resultera i felaktiga bedömningar och ett ineffektivt system som ej är uppdaterat (O’Gorman, 2001).

En annan faktor som påverkar urvalsprocessen är att experter och mindre erfarna rekryterare, det vill säga noviser, använder olika beslutsstrategier (Shanteau, 1992; Garcia-Retamero & Dhami, 2009). Noviser håller sig till tydligt uttalade, kontrollerade och mer utdragna processer medan experter förlitar sig på underförstådda processer samtidigt som de använder sig av mindre men mer relevant information (Garcia-Retamero & Dhami, 2009). Highhouse och Kostek (2010) fann att tre av fyra experter upplevde att de kunde bedöma en arbetssökandes lämplighet för tjänsten bättre med en informell diskussion än genom specifika urvalstester, vilket kan förklaras av att experter förlitar sig på att deras kompetens gör det möjligt att gå mer på intuition. I enlighet med sistnämnda stycke kommer vi, förutom att undersöka rekryterares preferens för P-J fit och P-O fit frågor, utifrån en underhypotes undersöka om rekryterare som har längre erfarenhet i större utsträckning använder sig av frågor som relaterar till P-O fit.

Syfte och frågeställning

I dagens allt mer globaliserade värld spelar kultur och värderingar en större roll i anställningsprocesser samtidigt som egenskaper och kompetenser krävs för att vara kvalificerad. Forskning har visat att rekryterare gör åtskillnader mellan dessa två ämnesområden (Russell & Werbel, 1994), vilket genererar varians i rekryterares bedömningar av arbetssökande (Sekiguchi & Huber, 2011). Den tidigare nämnda delstudien av Lundgren och Skender (2015) indikerade i en av delhypoteserna på att rekryterare ansåg

att jobbspecifika frågor var mer användbara än kulturspecifika då den sökandes etnicitet inte preciserades. I ljuset av denna delstudie ämnar vi studera dessa två områden närmre och därmed blir syftet att undersöka vad rekryterare lägger fokus på i bedömningen av arbetssökande. Vår frågeställning blir följande: bedömer rekryterare att jobbspecifika respektive kulturspecifika frågor och bedömningsunderlag är olika informativa och användbara i rekryteringsprocessen?

Hypotes

Frågor och bedömningsunderlag relaterade till P-J fit syftar till att undersöka den arbetssökandes färdigheter, kvalifikationer och kunskaper till skillnad från P-O fit som syftar till att undersöka den arbetssökandes normer och värderingar (Guay & Kristof-Brown, 2011). I forskningshypotesen vill vi testa huruvida det finns en skillnad i bedömningen av den arbetssökande i fråga om P-J fit respektive P-O fit.

H1: Det finns en *skillnad* i bedömningen av frågor och beslutsunderlag relaterade till P-J fit och P-O fit.

H0: Det finns *ingen skillnad* i bedömningen av frågor och beslutsunderlag relaterade till P-J fit och P-O fit.

Enligt novis vs. expertis-teorin tenderar yrkesverksamma att förlita sig mer på intuition och erfarenheter. Det vill säga att noviser oftare använder sig av en mer strukturerad modell för rekrytering än erfarna experter (Garcia-Retamero & Dhami, 2009). Vi vill därför undersöka om man kan härleda denna teori i valet av frågor och bedömningsunderlag relaterade till P-J fit och P-O fit. Det vill säga om det finns ett samband mellan antalet år i yrket och val av frågor och bedömningsunderlag.

H2: Det finns ett *samband* mellan antalet år i yrket och val av frågor och bedömningsunderlag inriktade mot P-J fit och P-O fit.

Metod

Deltagare

För att få ett så stort urval som möjligt för ett reliabelt resultat skickades enkäter ut till knappt 300 rekryterare varav 135 personer deltog i studien. För att få demografisk information om undersökningsdeltagarna bad vi dem även besvara bakgrundsfrågor om

ålder, kön och antal år i yrket. Åldrarna på de svarande varierade mellan 21-62 år (M=32,75, SD=10,6) varav 99 var kvinnor och 36 män. Antalet år i branschen varierade mellan mindre än ett år till 36 år. Studien är begränsad till personer verksamma i Sverige och gruppen rekryterare operationaliserades till de som arbetar med någon form av rekrytering.

Instrument

Vi använde oss av färdigställda enkäter med frågor och bedömningsunderlag som arbetats fram genom tidigare studier i forskningsprojektet. Totalt användes fem olika versioner av enkäter vilka mätte samma sak för att få ett så reliabelt resultat som möjligt. Enkäterna bestod av två huvudenkäter med olika upplägg där den ena var uppdelad i två versioner och den andra i tre versioner. Båda enkäterna inleddes med samma arbetsbeskrivning hämtad från <https://www.onetonline.org> som kan läsas nedan.

Arbetsbeskrivning - arbete som avdelningssäljchef:

“Som avdelningschef är man navet i säljorganisationen. Man arbetar gentemot kunder, butiker och dess säljare, övriga avdelningar inom regionen samt med företagets regionala ledning.

Jobbet handlar om att planera för, och anställa säljare, ge vägledning och handledning åt anställda och att samarbeta med marknadsavdelningen så att kampanjer och annat är synkroniserade med tillgången på varor och personal. Vidare skall avdelningschefen kommunicera med ekonomiavdelningen och se till att de har ständig tillgång till nödvändig information, samt att aktivt delta i möten med andra avdelningschefer under ledning av chefen för regionens säljavdelning. När klagomål riktas mot säljare eller butiker vilar det på avdelningschefens ansvar att på bästa sätt diskutera de problem som uppstått och hitta lösningar på dessa. En stor del av dessa uppgifter innebär att man kommunicerar muntligt. Det är alltså viktigt att man kan etablera och upprätthålla relationer till kunder, personal och chefer. Arbetet sker tidvis under hög belastning och stress.

Vidare har avdelningschefen i uppgift att instruera säljarna, vägleda dem och genom att ge säljråd eller anvisningar kring hur man handskas med speciella kundkategorier, samt ge vägledning vid inventering. I mer komplicerade säljsituationer som säljarna har svårt att hantera på egen hand skall säljchefen ha direkt kontakt med kunder, svara på deras frågor och möta de som har klagomål på service eller produkter.

Sammanfattningsvis ingår det alltså att coacha den enskilda säljaren och skapa möjlighet för professionell utveckling och lärande.”

I enkät ett (1) som var uppdelad i två versioner följde två olika intervjusammanfattningar där undersökningsdeltagarna ombads att skatta tre olika frågor rörande sammanfattningarnas relevans för anställningsunderlag. Intervjusammanfattning ett (1) inriktades mot P-O fit och intervjusammanfattning två (2) inriktades mot P-J fit. Frågorna som undersökningsdeltagarna skulle skatta utefter sammanfattningarna kan läsas nedan:

1. Vilken av de två sammanfattningarna ger bäst underlag för ett anställningsbeslut?
2. Vilken av de två skattningarna ger tydligast bild av den sökande och dennes kvalifikationer?
3. Vilken av de två sammanfattningarna ger minst behov av att göra en kompletterande intervju med den sökande?

Skalan på skattningen gick från 1-20, där en placering nära 1 gav indikation på att P-O fit föredrogs framför P-J fit. En placering på mittenvärdet på 10,5 innebar att man bedömde intervjusammanfattningarna vara likvärdiga, det vill säga att P-O fit anses lika viktigt som P-J fit.

I enkät två (2) ombads deltagaren att utefter arbetsbeskrivningen värdera olika frågeställningar som skulle kunna fokuseras på under intervjun med de arbetssökande. Hälften av frågorna var kategoriserade utifrån P-O fit och den andra hälften utifrån P-J fit. Denna enkät var uppdelad i tre versioner med tjugo olika frågor i varje enkät. Samtliga frågor kan läsas i bifogade enkäter, nedan följer några exempel:

1. Har den sökande moraliska värderingar som skulle passa företagskulturen? (P-O fit)
2. Hur hanterar den sökande stressiga situationer? (P-J fit)
3. Verkar den sökande vara lyhörd för företagets kulturella värderingar?(P-O fit)
4. Vad har den sökande för erfarenhet av ledarskap? (P-J fit)
5. Har den sökande förmåga att anpassa sig?(P-O fit)
6. Finns det värderingsskillnader mellan den sökande och den kultur som råder inom företaget? (P-O fit)

Enkät ett (1) bestod som ovan nämnts av två intervjusammanfattningar inriktade mot P-O fit respektive P-J fit. I de två olika enkätversioner som randomiserades syftade sammanfattningarna till att mäta samma sak, men med olika formuleringar för att få ett reliabelt resultat.

Enkät två (2) är baserad på P-J fit och P-O fit frågor vilka genererats genom tidigare studier inom projektet. Frågorna mäter precis som intervjusammanfattningarna samma sak men är olika formulerade i de olika versionerna för att stärka reliabiliteten. Frågorna som användes är framtagna i en studie inom huvudprojektet. Studien gick ut på att låta yrkesverksamma rekryterare ta fram tjugo relevanta frågor efter att ha läst en arbetsbeskrivning hämtad från O*NET gällande en mellancheftjänst. Efter att de läst arbetsbeskrivningen fick rekryterarna se en av två olika namnlistor på arbetssökande varav den ena bestod av svenska namn och den andra bestod av arabiskt klingande namn. Därefter ombads rekryterarna att ta fram de frågor som de ansåg vara relevanta för användning vid ett intervjutillfälle för den tänkta tjänsten. Frågorna kategoriserades sedan till olika underkategorier till P-E fit däribland P-C fit/P-O fit och P-J fit. P-C fit/P-O fit definierades till att innehålla frågor relaterade till ett brett område som exempelvis frågor om värderingar, normer och personlighetsdrag. P-J fit definierades i sin tur till frågor som var av mer arbetsrelaterad karaktär såsom ledaregenskaper, stresstålighet och erfarenhet.

Design

Studien är en attitydmätning vilket indikerar på en prognos över hur Sveriges yrkesverksamma rekryterare värderar intervjufrågor och bedömningsunderlags relevans för anställningsbeslut.

För att besvara vår generella frågeställning genomförde vi en surveyundersökning i form av en inomgruppsdesign där deltagarna fick svara på samtliga frågor i respektive enkät. H:2 testades genom en korrelationsanalys och mellangruppsdesign.

Procedur

För att besvara vår forskningsfråga genomfördes en enkätundersökning baserad på frågor och bedömningsunderlag inriktade mot P-J fit och P-O fit. Enkäterna var internetbaserade och genom enkätverktyget "Sunet Survey" distribuerades de ut via mejl. På så sätt gjordes ett bekvämlighetsurval där enkäterna randomiserades vid utskick. Deltagare

till studien rekryterades genom olika företag, kommuner och kontakter inom branschen. Vi bad även undersökningsdeltagare vidarebefordra enkäten till de som arbetar inom området.

Dataanalys

För att genomföra dataanalysen använde vi oss av statistikprogrammet SPSS. Vid analysen av enkät ett (1) valde vi att använda one sample t -test för att jämföra medelvärdena och se om det fanns en signifikant skillnad. Vid analyserandet av enkät två (2) användes ett paired samples t -test eftersom vi skulle analysera en grupp av rekryterare som fick skatta frågor relaterade till två olika kategorier i form av P-J fit och P-O fit. Signifikansnivån sattes till $p < 0.05$ för båda analyserna. Effektstorleken räknades också fram genom Cohens d . I analysen av H:2 där vi ville studera antal år i yrket i relation till valet av P-J fit eller P-O fit använde vi oss av bivariat korrelationsanalys för båda enkäterna. Vid analysen av data såg vi att en del av deltagarna undvikit eller missat att svara på vissa frågor vilket resulterade i att vi saknade några värden. För att kunna använda deras enkätsvar i analysen valde vi att ersätta värdena med ett framräknat medelvärde.

Etik

I samband med att enkäterna skickades ut fick deltagarna en informationstext där det tydligt informerades om studiens syfte samt frivillighet och anonymitet. Deltagarnas mejl-id avidentifierades i samband med att de svarade och de hade möjlighet att avbryta sin medverkan när som helst. Inga frågor gällande privatliv, religion, politisk åsikt eller liknande ställdes.

Resultat

Nedan presenteras resultatet av de uppställda hypoteserna utifrån enkät ett (1) och två (2). Utifrån vår primära forskningshypotes ämnade vi undersöka om det fanns en skillnad i användandet av frågor relaterade till P-J fit och P-O fit. Detta gjordes genom två olika typer av enkäter.

Enkät 1

Relationen mellan valet av intervjusammanfattning inriktad mot P-J fit och intervjusammanfattning inriktad mot P-O fit undersöktes genom one sample t -test för att jämföra medelvärdena. Det fanns en *signifikant skillnad* i skattningen av vilken intervjusammanfattning som ger bäst underlag för urval vilket stödjer vår forskningshypotes

om att rekryterare anser bedöma P-J frågor vara mer informativa och användbara i enkät ett (1).

Resultatet för respektive fråga, bäst underlag ($M = 13,30$, $SD = 0,67$; $t(65) = 19,06$; $d = 0,49$), tydligast bild ($M = 14,62$, $SD = 4,88$; $t(65) = 24,34$; $d = 0,84$) och minst kompletteringsbehov ($M = 13,45$, $SD = 5,42$; $t(65) = 20,18$; $d = 0,54$). Effektstorleken visade sig vara medelstor för frågorna som berörde bäst underlag och minst kompletteringsbehov medan frågan som berörde tydligast bild gav en stor effektstorlek. Dessa effektstorlekar stödjer det signifikanta resultatet att rekryterare föredrar P-J fit framför P-O fit.

Enkät 2

Ett paired sample t - test genomfördes för att bedöma om det fanns en skillnad i rekryterares val av frågor de ansåg vara relevanta. Det fanns en statistisk *signifikant skillnad* i valet av frågor vilket innebär att även resultatet av enkät två (2) stödjer vår forskningshypotes. De sammanslagna P-J fit frågorna resulterade i; ($M = 14,45$, $SD = 2,24$; $d = 0,36$) och de sammanslagna P-O fit frågorna resulterade i; ($M = 13,65$, $SD = 2,94$, $d = 0,27$), $t(68) = 2,06$, $p < 0,05$.

Underhypotes

Med vår underhypotes syftade vi till att undersöka om rekryterare som arbetat flera år är mer benägna att använda sig av frågor relaterade till P-O fit än rekryterare som är nya på arbetsmarknaden. Datan analyserades genom bivariat korrelationsanalys för att se om det fanns något signifikant samband.

I enkät ett (1) ställdes skattningarna av de tre olika frågorna i relation till antalet år i yrket för att se om det fanns någon signifikant skillnad. Resultatet räknades fram för respektive fråga enligt följande;

1. *Bäst underlag*; det fanns en korrelation $r(65) = -0,256$, $p < 0,05$) mellan de två variablerna. Denna korrelation visar på signifikans i valet av intervjusammanfattning för beslutsunderlag och visar att undersökningsdeltagarna valde P-J fit underlag framför P-O fit.

2. *Tydligast bild*; det fanns en korrelation mellan de två variablerna enligt $r(65) = -0,198$, $p < 0,05$. Detta resultat var icke signifikant vilket innebär att underhypotesen inte kan stödjas och kan förkastas.

3. *Minst kompletteringsbehov*; det fanns en korrelation mellan de två variablerna enligt $r(65) = -.171, p < .05$. Detta resultat var icke signifikant vilket innebär att underhypotesen kan förkastas.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det fanns en genomgående korrelation mellan antalet år enligt enkät ett (1) och val av intervjusammanfattning. Dock var det endast frågan gällande bäst underlag som visade på signifikant skillnad.

Vi utförde även en korrelationsanalys gällande underhypotesen för enkät två (2) vilken inte visade något signifikant samband i fråga om antalet år i yrket i relation till bedömningen av P-O fit eller P-J fit frågor.

Diskussion

Med utgångspunkt i det generella begreppet P-E fit riktar denna studie fokus mot hur yrkesverksamma rekryterare använder intervjufrågor och bedömningsunderlag inför ett beslut om anställning. Centralt har varit att studera huruvida intervjufrågor och bedömningar görs med utgångspunkt från P-O fit respektive P-J fit. Syftet med den här studien har således varit att studera vad rekryterare faktiskt lägger fokus på vid bedömning av de arbetssökande. I undersökningen har två versioner av enkäter använts. Den ena enkäten utformades som bedömningsunderlag i form av intervjusammanfattningar inriktade mot P-J fit respektive P-O fit. Den andra enkäten bestod av olika intervjufrågor, avsedda för anställningsintervjuer, inriktade mot P-J fit respektive P-O fit. Båda enkätversionerna fick signifikanta resultat varav enkäten med intervjusammanfattningarna visade på tydligast signifikant skillnad. Med andra ord visade studien att yrkesverksamma rekryterare inom den undersökta populationen föredrar att använda intervjufrågor och bedömningsunderlag inriktade mot P-J fit framför P-O fit.

Historiskt sett har det varit vanligare att rekrytera personal utifrån P-J fit (Werbel & Gilliland, 1999). I takt med att arbetsmarknaden blivit allt mer globaliserad och präglas av etnisk och social mångfald har det blivit mer vanligt och accepterat att lägga större vikt vid P-O fit. Att rekrytera personal som matchar företagets normer och värderingar är således numera en viktig del i rekryteringsprocessen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Trots att vår studie visar på att rekryterare föredrar att använda sig av P-J fit som bedömningsunderlag vid rekrytering finns det många företag som tillämpar en mer värderingsstyrd rekrytering. Vi menar dock att i de fall rekryterare allt för ensidigt arbetar med utgångspunkt från P-O fit frågor kommer viktig information att uteslutas. I detta sammanhang vill vi också lyfta risken för diskriminering då personer som inte matchar

organisationens normer och värderingar väljs bort trots att de har jobbmässiga kvalifikationer. Vi anser därför att företag med värderingsstyrd rekrytering bör vara uppmärksamma på detta och föreslår att företag använder sig av en kombination mellan P-O fit och P-J fit i sin urvalsprocess.

Eftersom det, i många avseenden, är stora skillnader mellan organisationer exempelvis beroende på storlek, branschtillhörighet, nationell eller internationell verksamhet torde också valet av rekryteringsmetod med avseende på dominans av P-O fit eller P-J fit variera. Men tanke på att P-J fit, historiskt har en längre tradition inom rekryteringspraxis (Werbel & Gilliland, 1999) skulle man kunna anta att de flesta rekryterare har en vilja och intention att rekrytera de personer som är bäst lämpade kvalifikationsmässigt för jobbet. Vi tror dock att rekryterare, kanske omedvetet, har en benägenhet att rekrytera utefter P-O fit genom att vilja anställa någon som passar in värderingsmässigt. Detta kan stödjas av det faktum att individer med liknande karaktärsdrag ofta hamnar inom samma organisation, så kallad homogenitetseffekt (Holland, 1985) och att personer attraheras av organisationer när de ser samstämmighet mellan egenskaperna hos dem själva och organisationen (Schneider, 1987).

Eftersom undersökningsdeltagarna blev ombudda att fylla i en enkät finns risk för responsbias, det vill säga att det finns en benägenhet att välja de svar som anses vara mest teoretiskt korrekta. Frågan är om rekryterare faktiskt använder sig av frågor inriktade mot P-J fit i praktiken. Enligt delstudien av Lundgren och Skender (2015) visade det sig att rekryteraren lägger större fokus på aspekter relaterade till P-O fit om arbetssökande är av annat etniskt ursprung. Likaså stärker Bye et al. (2012) antagandet om att rekryterare har en tendens att använda sig av fler frågor inriktade mot P-J fit i början av intervjun, men att det avtar under intervjuns gång. Detta tyder på att rekryterare inte alltid håller fast vid sin teoretiska ståndpunkt utan att det skapas ett glapp mellan teori och praktik. Enligt teorin kring scientist practitioner handlar glappet mellan teori och praktik mycket om medvetenhet, kunskap och utbildning. Det belyser förmågan att kunna tillgodogöra sig teori för att kunna tillämpa olika urvalsmetoder med teoretisk grund för att ta relevanta beslut i anställningsprocessen (O’Gorman, 2001).

Enligt Boatman & Erker (2012) visar studier att organisationer som antagit systematiska urvalsmetoder ofta rapporterar att deras rekryterare inte håller fast vid den tänkta strukturen. Detta kan förklara att många rekryterare i vår studie valt P-J fit frågor framför P-O fit, men inte nödvändigtvis skulle göra det i en specifik rekryteringssituation. Rynes (2012) hävdade i sin tur att många rekryterare föredrog mer ostrukturerade och

intuitiva rekryteringsmetoder. Som tidigare nämnts kan valet av metod som används vid arbetsintervjun skilja sig åt. Detta kan delvis bero på teoretisk bakgrund och vilka kunskaper den yrkesutövande rekryteraren har inom området. Vid urvalsprocessen använder experter och noviser sig av olika beslutsstrategier där noviser är mer fästa vid struktur och använder sig av tydligt strukturerade, uttalade och kontrollerade processer. Experter i sin tur förlitar sig oftare på sin erfarenhet och är mer intuitiva i sin rekrytering (Shanteau, 1992). I vår underhypotes undersöktes om det fanns ett samband mellan val av frågor och bedömningsunderlag inriktade mot P-J fit och P-O fit och antalet år i yrket. Eftersom P-J fit syftar till att undersöka den arbetssökandes jobbrelevanta karaktäristika och förmågor, antog vi att dessa frågor och bedömningsunderlag är mer attraktiva för noviser. Erfarna rekryterare kan antas ha preferens för P-O fit som syftar till att undersöka den arbetssökandes egenskaper och värderingar mer generellt vilket kan förknippas till gruppen experter. Resultatet visade genomgående tendenser till korrelation mellan P-J fit och erfarenhet, men endast en fråga som berörde intervjusammanfattningarna visade på signifikans. Det signifikanta resultatet berörde intervjusammanfattningen som gällde frågan om "bäst underlag" och där kan vi konstatera att deltagarna valde P-J fit framför P-O fit vilket inte stödjer teorin om att experter väljer ett mer ostrukturerat tillvägagångssätt. I resterande korrelationsanalyser kan ingen slutsats dras av att det finns ett samband mellan antal år i yrket och val av frågor inriktade på P-J fit respektive P-O fit.

En förklaring till resultatet kan vara att den beskrivna tjänsten i enkäterna gällde ett jobb som säljchef vilket är en typisk tjänst där erfarenheter och kvalifikationer spelar stor roll för prestation i jobbet. Enkäten är hämtad från O*NET och är tänkt att användas i strukturerade intervjusammanhang vilket kan stödja förklaringen till resultatet att rekryterarna ansåg P-J fit vara mer relevant än P-O fit. Med tanke på arbetsanalysen, som undersökningsdeltagarna fick läsa inledningsvis, kan det vara så att de svarande vägleds mot ett strukturerat förhållningssätt och därav har en tendens att välja frågor inriktade mot P-J fit. Hade enkäten varit utformad på ett annat sätt och skriven för att användas i ostrukturerade intervjusammanhang hade resultatet eventuellt sett annorlunda ut.

En viktig aspekt att diskutera är att det finns fördelar och nackdelar med både P-J fit och P-O fit. Vilket begrepp som anses mest relevant i bedömningen av arbetssökande råder det delade meningar om. P-J fit genererar positiva resultat såsom arbetstillfredsställelse, mindre jobbstress, högre motivation, bättre prestation och mindre benägenhet att lämna organisationen (Edwards, 1991). Forskare har visat att validerade och strukturerade procedurer för användandet av P-J fit har lett till effektivare urvalsprocesser i jämförelse

med ostrukturerade metoder (McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994). Strukturerade metoder kan förutsäga noggrannhet och arbetsprestation vilket i sin tur genererar information kring P-J fit (Arthur, Bell, Villando & Doverspike, 2006; Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Guion, 1998).

Även om P-J fit tycks vara den mest relevanta och korrekta formen för bedömning av arbetssökande så finns det många argument som stödjer tillämpningen av P-O fit. Anledningen till användandet av P-O fit frågor kan förklaras med att det hjälper rekryterare att hitta lojala arbetstagare med större benägenhet att vilja stanna kvar och utvecklas inom organisationen. Huruvida rekryterare bedömer att P-O fit frågor bör tas i anspråk kan härledas till om arbetet ska utföras i nära samarbete med den arbetssökande (Nolan, Langhammer & Salter, 2016). Om arbetet ska utföras enskilt behöver rekryteraren inte vara lika mån om eventuella samarbetsmöjligheter utan kan lägga större vikt vid att den nyanställda har de rätta kvalifikationerna att genomföra arbetet väl. Argument som stödjer antagandet om att P-O fit är av betydelse vid urvalsprocessen härleds ofta till resultat som gynnar organisationen, såsom exempelvis organisatorisk tillhörighet, minskad frånvaro och benägenhet att lämna organisationen (Arthur, Bell, Villado & Doverspike, 2006; Bowen, Ledford & Nathan, 1991). Förklaringen till att rekryterare använder sig av ostandardiserade urvalsmetoder har visats ligga i tron på effektivitet. Synen på effektivitet i urvalsprocessen tycks vara en orsak till rekryterarens val av metod för beslutsfattande (Nolan, Langhammer & Salter, 2016).

Den tidigare delstudien av Lundgren och Skender (2015) visade som ovan nämnts på att rekryterare väljer P-O fit oftare om den arbetssökandes etnicitet inte är svensk. Detta kan leda till att rekryteraren och arbetsgivaren går miste om värdefull och relevant information som är relaterad till den sökandes kvalifikationer och färdigheter. Undvikandet av frågor inriktade mot P-J fit kan begränsa informationen som fås i intervjusituationen vilket kan resultera i diskriminering då den arbetssökande riskerar att inte blir anställd.

I enkäterna till vår studie preciserades inte formen för urvalsprocessen och inte heller hur många intervjuer som skulle genomföras för den tänkta tjänsten. Detta kan ha haft betydelse för vad rekryterarna valde att fokusera på i bedömningen av frågor. Studien av Chuang och Sackett (2005) visade på att P-O fit ansågs viktigare i det fall då endast ett intervjutillfälle var tänkt. Studien visade även att då fler intervjutillfällen var tänkta ansågs P-J fit mer relevant i en första intervju för att sedan fokusera på P-O fit i den andra. Med grund i vår teoretiska bakgrund och diskussion där vi beskrivit olika positiva aspekter av såväl P-J fit som P-O fit anser vi att en kombination av båda formerna av matchning vore att

föredra. Detta skulle leda till en mer välplanerad och strukturerad urvalsprocess där man som rekryterare och arbetsgivare får tillgång till mer information och bredare grund för att kunna ta ett framgångsrikt anställningsbeslut. I en första intervju anser vi att rekryterare bör använda sig av P-J fit för att hitta de kandidater som är mest lämpade och kvalificerade för jobbet. En annan fördel med att använda sig av P-J fit i en första intervju är att det blir lättare att undvika diskriminering. Vid nästa intervjutillfälle föreslår vi P-O fit som huvudsaklig utgångspunkt i bedömningen för att kunna välja ut den kandidat som bäst passar in i organisationen värderingsmässigt. En kombination av P-J fit och P-O fit leder troligtvis till en mer rättvis form av rekrytering för de arbetssökande eftersom de initialt bedöms efter sina kvalifikationer. Samtidigt är det till organisationens fördel eftersom den får kvalificerad arbetskraft samt anställda som har en benägenhet att stanna kvar och utvecklas inom organisationen.

Resultatet av vår studie ger en indikation på hur rekryterare i Sverige bedömer relevansen och betydelsen av intervjufrågor och bedömningsunderlag i samband med anställningsbeslut. Det faktum att vi hade 135 svarande från hela Sverige stärker resultatets validitet. Svarsfrekvensen var strax under 50 % och anledningen till bortfallet kan tänkas bero på bland annat hög arbetsbelastning. Antalet svarande bidrar till studiens externa validitet och skulle kunna generaliseras till populationen yrkesverksamma rekryterare i Sverige. I efterhand insåg vi att fler frågor gällande bakgrundsfaktorer såsom utbildning, typ av intervjumetod och typ av organisation de svarande arbetade i varit av intresse för att ge oss ett bredare analysunderlag med möjlighet till djupare diskussion. En annan begränsning i studien är huruvida undersökningsdeltagarna faktiskt arbetade med rekrytering. Vi operationaliserade gruppen rekryterare till de som arbetade med någon form av rekrytering vilket kan ha resulterat i svarande som jobbar väldigt lite med rekrytering och saknar direkt kunskap och erfarenhet.

För att kunna genomföra studien var enkätformen det bästa alternativet för att nå ut till så många rekryterare som möjligt under en begränsad tidsperiod. Om det funnits mer tid och resurser hade det varit intressant att kombinera enkätstudien med intervjuer för att kunna ställa följdfrågor. Vi kan inte utesluta huruvida frågor i enkäterna missförståtts och detta hade kunnat undvikas med kompletterande intervjuer i en mer djupgående studie. Vi har även förstått att enkät två (2) till viss del varit förvirrande för undersökningsdeltagarna gällande frågornas formuleringar. Detta tror vi kan ha påverkat resultatet och vara en förklaring till att enkät ett (1) visade på tydligare signifikans eftersom den var betydligt mer konkret i sin utformning.

Framtida forskning

Det hade varit intressant att vidare studera om rekryterare med utbildning inom området visade på en skillnad i valet av frågor gentemot de som ej hade relevant utbildning. Glappet mellan teori och praktik inom rekryteringsbranschen skulle kunna tänkas vara relativt stort med tanke på att många som arbetar med rekrytering idag inte har relevant utbildning och erfarenhet. En del har annan arbets-och utbildningsbakgrund och har eventuellt på så sätt inte möjlighet att ta till sig teori inom området som någon med relevant utbildning inom rekrytering. Det hade även varit intressant att studera detta i relation till P-J fit och P-O fit. En annan faktor som varit intressant att studera i relation till val av P-J fit respektive P-O fit är vilken typ av organisation rekryteraren arbetar i. Det skulle kunna tänkas att det finns en viss grad av skillnad i struktur beroende på om rekryteraren arbetar inom bemanningsbranschen, privat organisation eller kommun.

För att studera urvalsprocessens systematik närmre skulle det även vara intressant med en fördjupad studie med fokus på skillnaderna i val av frågor och bedömningsunderlag i relation till huruvida rekryteraren använder sig av strukturerad eller ostrukturerad metod.

Det finns många studier och mycket fakta gällande P-J fit och hur en bra intervju genomförs för att få fram information kring detta. Men hur genomförs egentligen en bra intervju med P-O fit som grund? Det vore intressant att se lite fler studier på området och om man på så sätt kan undvika diskriminering i urvalsprocesser. Slutligen, för att få ett bredare, djupare och mer tillförlitligt resultat vore det intressant att göra en liknande studie med kompletterande intervjuer för möjlighet till följdfrågor.

Slutsats

Denna studie syftade till att undersöka hur yrkesverksamma rekryterare bedömer intervjufrågors och bedömningsunderlags relevans för anställningsbeslut. Detta analyserades med hjälp av två olika underkategorier till P-E fit begreppet, närmare bestämt P-J fit och P-O fit. Resultatet visar att undersökningsdeltagarna valde P-J fit framför P-O fit. Studien visar således att vår population av Sveriges yrkesverksamma rekryterare anser att jobbspecifika frågor och bedömningsunderlag är mer informativa och användbara än kulturspecifika. Studiens underhypotes syftade till att undersöka om det fanns ett samband mellan antalet år i yrket och val av P-J fit eller P-O fit. Analysen visade på signifikans endast i ett av bedömningsunderlagen där P-J fit föredrogs framför P-O fit.

Baserat på teori, resultat och diskussion föreslår vi sammanfattningsvis att ett lämpligt sätt för en rättvis rekrytering skulle kunna vara att använda sig av P-J fit i en första

intervju för att sedan fokusera på P-O fit i en andra intervju. Detta gynnar den arbetssökande eftersom ett inledande fokus på den sökandes kvalifikationer minskar risken för diskriminering. Det gynnar även organisationen så till vida att den i en andra intervju får möjlighet att välja utefter den kandidat som anses bäst "passa in" i organisationen i fråga om normer och värderingar.

Referenslista

- Adkins, C. L., Russell, C. J. & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623. doi: 10.1111/j.1744-6570.1994.tb01740.x
- Arthur, W. Jr., Bell, S. T., Villado, A. J. & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786–801. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.786
- Berwick, D. M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Journal of the American Medical Association*, 289, 1969–1975. doi:10.1001/jama.289.15.1969
- Bretz, R. D. Jr., Rynes, S. L. & Gerhart, B. (1993) Recruiter preceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 310-327. doi: 10.1006/jvbe.1993.1050
- Boatman, J. & Erker, S. (2012) *Global Selection Forecast: Know more: Guess less*. Pittsburg, PA: Developmental Dimensions International. Hämtad från: <https://hcexchange.conference-board.org/attachment/Doc11.pdf>
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. Jr. & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive*, 5, 35–51 Hämtad från: https://mba-studygroup.wikispaces.com/file/view/Hiring+for+the+Organization,+not+the+Job_David+E+Bowen,+Gerald+E+Ledford,+Jr+and+Barry+R+Nathan.pdf
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sam, D. L., Sandal, G. M. & Van de Vijver, F. (2012). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1-20. doi: 10.1177/1470595813491237
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of persons-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546 –561.

- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267. doi: 10.1016/0001-8791(87)90042-X
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 36, 459-484. doi: 10.2307/2393204
- Chapman, K. U., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005) Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 5, 928-944. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.928
- Chuang, A. & Sackett, P. R. (2005). The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages. *Society for Personality Research*, 33 (3), 209-226. doi:10.2224/sbp.2005.33.3.209
- Dineen, B. R. & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. I Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (ss. 43-66). Washington, DC: American Psychological Association.
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. I G. Ferris (Red.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 12, pp. 79-123). Bingley, Emerald Group Publishing Limited. Greenwich, CT: JAI
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. Oxford, England: Wiley.
- 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. doi:10.1177/1059601106286882
- Garcia-Retamero, R. & Dhami, M. K. (2009). Take-the-best in expert-novice decision strategies for residential burglary. *Psychonomic Bulletin & Review*, 16(1), 163-169. doi: 10.3758/PBR.16.1.163

- Guay, R. P. & Kristof-Brown, A. L. (2011). Person-environment fit. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3, 3-50. Washington, DC: American Psychological Association
- Guion, R. M. (1998). Some virtues of dissatisfaction in the science and practice of personnel selection. *Human Resource Management Review*, 8, 351–365
- Highhouse, S. & Kostek, J. A. (2010). Holistic assessment for selection and placement. I K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, & M. C. Rodriguez (Red.), *APA handbook of testing and assessment in psychology: Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (pp. 565–577) Washington, DC, US: American Psychological Association
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers* (2 uppl.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Huffcut, A.I. & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry - level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190. Hämtad från: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1994-31607-001>
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271
- Judge, T. A., Cable, D. M. & Higgins, C. A. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10, 383–406. doi:10.1016/S1053-4822(00)00033-4
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49 doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

- Lundgren, S. & Skender, H. (2015). *PERSON ENVIRONMENT FIT: lägger rekryterare fokus på olika aspekter av begreppet, beroende på den arbetssökandes etniska ursprung?* (Psykologixamensarbete), Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599–616. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.599
- 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. doi: 10.1016/0001-8791(87)90043-1
- Nemanick, R. C. Jr. & Clark, E. M. (2002). The differential effects of extracurricular activities on attributions in resume evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 206-217. doi: 10.1111/1468-2389.00210
- Nolan, K. P., Langhammer, K. & Salter, N. P. (2016). Evaluating fit in employee selection: beliefs about how, when, and why. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 3, 222-251. doi: 10.1037/cpb0000065
- O'Gorman, J. G. (2001). The scientist-practitioner model and its critics. *Australian Psychologist*, 36(2), 164-169. doi: 10.1080/00050060108259649
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516. doi: 10.2307/256404
- Ramsay, S., Gallois, C. & Callan, VJ. (1997) Social rules and attributions in the personnel selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, 189–203. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00642.x
- Ryan, A. M., McFarland, L. & Shl, H. B. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359–392. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00165.x

- Rynes, S. L. (2012). The research-practice gap in industrial/organizational psychology and related fields: Challenges and potential solutions. I S. W. J. Koslowski (Red.), *The Oxford handbook of industrial- organizational psychology* (pp. 409–452). New York, NY: Oxford University Press
- Rynes, S. L. & Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant “fit”: An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43, 13–35. Hämtad från: <https://ssrn.com/abstract=1455968>
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x
- 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. Hämtad från: http://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_054_006_179-196.pdf
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 118–131. doi:10.1108/02683940710726384
- Sekiguchi, T. & Huber, V. L. (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 203–216. doi:10.1016/j.obhdp.2011.04.001
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*. 437- 435. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Shanteau, J. (1992). Competence in experts: the role of task characteristics. *Organizational Behaviour and Human Decision processes*, 53, 252-266. doi:10.1016/0749-5978(92)90064-E

- Silverman, D. & Jones, J. (1976). *Organizational work: the language of grading, the grading of language*. London: Collier Macmillan.
- Simola, S. K., Taggar, S. & Smith, G. W. (2007). The employment selection interview: Disparity among research-based recommendations, current practices and what matters to human rights tribunals. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24, 30–44. doi: 10.1002/cjas.4
- Stoltenberg, C.D., Pace, T. M., Kashubeck-West, S., Biever, J. L., Patterson, T. & Welch, I. D (2000). Training models in counseling psychology: Scientist-practitioner versus practitioner-scholar. *The counseling psychologist*, 5, 622-640. doi: 10.1177/0011000000285002
- Werbel, J. D. & Gilliland, S. W. (1999). Person-environment fit in the selection process. I G.R. Ferris (Red.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 17, pp. 209-243). Stamford, CT: JAI Press. Hämtad från: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1999-02603-006>

Bilaga 1: Informationsblad

Hej!

Vi är två studenter från Personalvetarprogrammet vid Lunds universitet som den här terminen ska skriva vår C-uppsats inom psykologi. Uppsatsen och studien kommer behandla rekrytering och vad man som rekryterare lägger fokus på i bedömningen av arbetssökande. Vi söker därför personer som på något sätt arbetar med rekrytering och undrar om du har möjlighet att medverka genom att svara på en enkät som tar ca 5 minuter att fylla i. Ditt svar blir helt anonymt då ditt mejl-id avidentifieras. Studien är även en del i ett forskningsprojekt vid Lunds universitet.

Enkäten finns här: <https://sunet.artologik.net/lu/Survey/12637>

Vet du någon annan som du tror skulle kunna tänka sig att vara med få du gärna vidarebefordra det här mejlet alternativt skicka oss deras mailadresser.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Erica Ek & Andrea Erfors

Bilaga 2: Länkar till samtliga enkäter:

Enkät ett (1) med bedömningsunderlag i form av intervjusammanfattningar:

<https://sUNET.artologik.net/lu/Survey/12380>

<https://sUNET.artologik.net/lu/Survey/12383>

Enkät två (2) med frågor:

<https://sUNET.artologik.net/lu/Survey/12637>

<https://sUNET.artologik.net/lu/Survey/12638>

<https://sUNET.artologik.net/lu/Survey/12639>