

DEN EVIGA STRÄVAN EFTER OPARTISKHET.

En kvalitativ studie om
rekryteringsprocesser inom offentlig
sektor.

THE ETERNAL PURSUIT OF IMPARTIALITY.

A qualitative study of recruitment
processes in the public sector.

Examensarbete inom huvudområdet Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2021

Cecilia Ramsén
Maja Bergstrand

Handledare: Miranda Kanon
Examinator: Peter Wallström

Den eviga strävan efter opartiskhet.

En kvalitativ studie om rekryteringsprocesser inom offentlig sektor.

Examensrapport inlämnad av Cecilia Ramsén och Maja Bergstrand till Högskolan i Skövde,
för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2021-06-02

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Cecilia Ramsén

Maja Bergstrand

Förord

Inledningsvis vill vi tacka de respondenter som deltagit i studien och tagit sig tid till att dela med sig av sina åsikter samt erfarenheter, vilket har givit oss värdefull kunskap, både till vår studie och inför framtida yrkesroller. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Miranda Kanon, med hennes engagemang och att hon givit oss konstruktiv återkoppling som utvecklat nya perspektiv, har det hjälpt oss att genomföra denna kandidatuppsats. Vi vill även tacka vår examinator Peter Wallström. Avslutningsvis vill vi tacka Högskolan i Skövde för tre fantastiska och givande år på Personal, organisation och ledarskapsprogrammet.

Cecilia Ramsén & Maja Bergstrand

Skövde, 2 juni 2021

Sammanfattning

Bakgrund: Balansen mellan objektivitet och subjektivitet i rekrytering- och urvalsprocesser har diskuterats inom forskningen i över hundra år. Vid offentliga rekryteringsförfaranden får vissa principer inte förbises, bland annat objektivitetsprincipen som innebär att iaktta saklighet och opartiskhet samt beakta allas likhet inför lagen. Om beslut i rekryteringsprocesser baseras på felaktiga grunder riskerar organisationen att en felrekrytering kan ske, vilket resulterar i kostsamma konsekvenser. HR-funktionen har genomgått betydande förändringar under de senaste tre decennierna. Från att ha fungerat som en mer administrativ och underhållsinriktad funktion beskrivs HR numera som en strategisk affärspartner och kärnverksamhetsfunktion. HR-funktionen besitter vanligen expertkunskap inom kompetensförsörjning och kan bidra med att utveckla strategier angående personalhantering inom organisationen. Empirisk forskning visar emellertid att HR-avdelningar, inom specifikt den offentliga sektorn, inte nödvändigtvis lyckats transformeras till att fylla en sådan strategisk position utan främst fortsätter att fylla administrativa funktioner.

Syfte: Studiens syfte är att skapa förståelse kring de möjligheter och utmaningar som följer strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor. Vidare är syftet med studien att undersöka vilken funktion HR-personal fyller i den strävan efter att nå opartiskhet. Studien fokuserar specifikt på olika kommuners rekryteringsprocesser.

Metod: Till studien har en kvalitativ metod använts, där nio semistrukturerade intervjuer genomfördes med nio olika kommuner med personal inom HR och rekrytering.

Slutsats: Studiens resultat visar på att de intervjuade respondenterna anser att olika metoder och verktyg, såsom arbetspsykologiska tester och kompetensbaserad rekrytering, kan bland annat bidra till att de sökande blir mer likvärdigt bedömda. Det i sin tur kan förebygga risken för felrekryteringar samt diskriminering. Objektiva metoder kan dock uppfattas begränsa bedömningen och inte ta hänsyn till de arbetssökandes åsikter och känslor, vilket kan leda till att rekryteringsprocessen upplevs avhumaniserad. Därav utifrån studiens resultat kan mänsklig interaktion anses nödvändig och väsentlig, trots dess utmaningar med risken att subjektiva åsikter påverkar bedömningen.

Utifrån studiens resultat uppfattas HR-funktionen inom den offentliga sektorn, när det gäller rekrytering, inte fullt ut besitta en strategisk roll utan främst vara en mer administrativ funktion. HR har en central roll som en stödfunktion och anses rikta fokus i beslutsfattandet, från det subjektiva till de mer objektiva faktorerna.

Nyckelord: Objektivitet, Subjektivitet, HR, Rekrytering, Offentlig sektor.

Abstract

Background: For over a hundred years, research has discussed the balance between objectivity and subjectivity in recruitment and selection processes. In public recruitment procedures, certain principles must not be overlooked, including the objectivity principle, which means observing objectivity and impartiality and considering everyone's equality before the law. If a decision in the recruitment process uses incorrect grounds, the organization risks that the wrong person gets recruited. The consequences of that can be costly. The HR function has undergone significant changes over the past three decades. HR has functioned as a more administrative and maintenance-oriented function. Now HR is described as a strategic business partner and a core business function. The HR function usually possesses expert knowledge in competence supply. HR can contribute to developing strategies regarding personnel management within the organization. However, empirical research shows that HR departments, specifically in the public sector, have not necessarily succeeded in transforming to fill such a strategic position but primarily continue to fulfill administrative functions.

Purpose: Creating an understanding of the opportunities and challenges that follow the pursuit of impartiality in a public recruitment process is the purpose of this study. Furthermore, the purpose of the study is to investigate the role that HR staff fills in this quest to achieve impartiality. The focus of this study is specifically on different municipalities' recruitment processes.

Method: For this study, a qualitative method where used. With staff in HR and recruitment in nine different municipalities, were nine semi-structured interviews conducted.

Conclusion: The results of the study show that the interviewed respondents believe that various methods and tools, such as work psychological tests and competency-based recruitment, can, among other things, contribute to more equally assessed jobseekers. That can prevent the risk of incorrect recruitment and discrimination. However, objective methods can limit the assessment and not consider the jobseekers' choices and feelings. That can lead to the recruitment process perceived as dehumanized. Therefore, based on this study's result, human interaction can be considered necessary and significant, though its challenges with risking subjective choices affect the assessment.

Based on this study's results, HR functions in the public sector, when it comes to recruitment, are not perceived to fully play a strategic role without primarily being a more administrative function. HR has a central role as a support function. The role of HR can help the decision-making focus from the subjective to the more objective factors.

Keywords: Objectivity, Subjectivity, HR, Recruitment, Public sector.

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
1.1 Problembakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemformulering	12
1.4 Syfte	12
2. Teoretisk referensram	13
2.1 HR-transformationen	13
2.2 Strävan efter opartiskhet: Den psykometriska ansatsen.....	14
2.2.1 Kompetensbaserad rekrytering.....	15
2.2.2 Arbetspsykologiska tester vid rekrytering.....	16
2.3 Betydelsen av mänsklig interaktion: Den sociala ansatsen	17
2.3.1 Intervjueffekter.....	18
2.3.2 Fördomar och stereotyper.....	19
2.4 Analysmodell.....	19
3. Metod	21
3.1 Metodval.....	21
3.2 Datainsamling.....	22
3.2.1 Intervjuer	22
3.2.2 Val av respondenter.....	22
3.2.3 Tillvägagångssätt.....	24
3.3 Dataanalys.....	24
3.4 Trovärdighet	25
3.5 Metodkritik	26
3.6 Etiska överväganden	26
4. Empiri	28
4.1 Överblick.....	28
4.2 HR:s roll i den offentliga rekryteringsprocessen	28
4.3 Strävan efter opartiskhet: Den psykometriska ansatsen.....	30
4.3.1 Möjligheter	30
4.3.2 Utmaningar.....	31
4.4 Betydelsen av mänsklig interaktion: Den sociala ansatsen	32
4.4.1 Möjligheter	32
4.4.2 Utmaningar.....	33
4.5 Sammanfattning av empiri.....	34

5. Analys	35
5.1 HR:s roll i den offentliga rekryteringsprocessen	35
5.2 Strävan efter opartiskhet: Den psykometriska ansatsen.....	36
5.2.1 Möjligheter	36
5.2.2 Utmaningar.....	38
5.3 Betydelsen av mänsklig interaktion: Den sociala ansatsen	39
5.3.1 Möjligheter	39
5.3.2 Utmaningar.....	40
5.4 Sammanfattning av analys	41
6. Slutsats.....	43
6.1 Studiens slutsats	43
6.2 Studiens bidrag.....	44
6.3 Etiska & Samhälleliga aspekter	45
6.4 Förslag till vidare forskning.....	45
7. Referenser	46
8. Bilagor	52
8.1 Individuella reflektioner	52
8.1.1 Cecilia Ramsén.....	52
8.1.2 Maja Bergstrand	53
8.2 Informationsbrev till intervju	55
8.3 Intervjuguide	56

Figurförteckning

Figur 1: Egen illustrerad analysmodell	19
---	-----------

Tabellförteckning

Tabell 1: Överblick över respondenter	28
--	-----------

Begreppslista

Artificiell Intelligens (AI) - En konstruktion av ett datorsystem som uppvisar intelligent beteende. Syftet med AI är att efterlikna hjärnans förmåga att dra slutsatser, lösa problem och inhämta ny kunskap (Nationalencyklopedin, u.å.-a).

Homogen - Betyder likartad och innebär att något är enhetligt (Nationalencyklopedin, u.å.-b).

HR - Är en förkortning av Human Resources, som är en funktion inom organisationer som arbetar med personalrelaterade frågor och med att utveckla de anställdas kompetens (Alvesson & Lundholm, 2014).

HRM - Är en förkortning av Human Resources Management. "Idag ses HRM ofta som ett samlat begrepp som står för ledning av mänskliga resurser, vilket inkluderar HR-funktionens arbete och därmed även personalarbetet och hantering av arbetsmarknadsrelationer liksom chefers personalansvar" (Boglund, et al., 2013, s. 31).

Objektivitet - Innebär saklighet, opartiskhet samt att inte välja sida. Beslut grundas på fakta, inte utifrån egna åsikter. Motsatsen till subjektivitet (Nationalencyklopedin, u.å.-c).

Passiv rekrytering – Används vanligtvis vid rekrytering i den offentliga sektorn och är resultatet av strukturer kring rekrytering som kräver att processerna ska vara jämförbara och begripliga, för att säkerställa opartisk samt rättvis rekrytering. Bygger på formella processer, istället för sociala och professionella nätverk, genom att exempelvis meddela lediga tjänster genom annonser och inte via kontakter (Sivert, et al., 2020).

Subjektivitet - Innebär partiskhet och osaklighet. Beslut grundas på egna åsikter och uppfattningar, istället för att utgå från fakta. Motsatsen till objektivitet (Nationalencyklopedin, u.å.-d).

Triangulering – Innebär att flera metoder används (Bryman & Bell, 2017).

1. Inledning

Det inledande kapitlet introduceras med studiens problembakgrund som bland annat beskriver objektivitetsprincipen som skall vägleda rekryteringsförfaranden i offentliga organisationer. Därefter följer problemdiskussionen som diskuterar balansen mellan strävan efter opartiskhet samt betydelsen av mänsklig interaktion. Problemdiskussionen fortsätter att beskriva förändringen av HR:s roll inom organisationer. Slutligen redogörs studiens problemformulering och syfte.

1.1 Problembakgrund

Sveriges kommuner, precis som stora delar av den offentliga sektorn, behöver under de kommande åren rekrytera många nya medarbetare. Det beror på stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster såsom skola, sjukvård och hemvård (Sveriges kommuner och regioner, 2021c; Jacobson & Sowa, 2016). Offentliga organisationer behöver därmed sträva efter att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Som många andra organisationer har emellertid kommuner resursbegränsningar som påverkar möjligheten att erbjuda konkurrenskraftiga förmåner som både attraherar arbetssökande samt behåller befintlig personal (Jacobson & Sowa, 2016; Jacobson & Sowa, 2015).

Vid offentliga rekryteringsförfaranden får vissa principer därtill inte förbises, bland annat objektivitetsprincipen. Enligt 1 kap. 9§ i Regeringsformen (RF) innebär principen att iaktta saklighet och opartiskhet och beakta allas likhet inför lagen (Prop. 2009/10:80, s. 116). Det betyder att beslut som fattas i samband med kommunala rekryteringsprocesser ska grundas på sakskalet och inte påverkas av personliga åsikter eller subjektivt gillande och ogillande (Regeringen, 2015, s. 10). På grund av detta är offentliga rekryteringsprocesser vanligtvis baserade på traditionella former av passiv rekrytering. Det innebär att rekryteringsförfarandet bygger på formella processer som ska säkra processuell rättvisa och ta bort fördomar så att urvalet blir opartisk (Sivert, et al., 2020).

Om besluten i en rekryteringsprocess inte grundar sig på kriterierna kompetens och arbetsprestanda (Lee, et al., 2015) riskerar offentliga organisationer att de arbetssökande inte blir bedömda på ett likvärdigt sätt (Dilmaghani, 2018). Fattas beslut på felaktiga grunder riskerar organisationen dessutom en felrekrytering vilket kan resultera i kostsamma konsekvenser (Lee, et al., 2015; Miles & Sadler-Smith, 2014). Konsekvenserna i samband med

en felrekrytering kan därtill påverka övriga anställdas arbetsmotivation, som i sin tur kan leda till en minskning av produktivitet eller försvaga organisationens arbetsgivarvarumärke (Sobocka-Szczapa, 2021).

1.2 Problemdiskussion

Balansen mellan objektivitet och subjektivitet i rekrytering- och urvalsprocesser har diskuterats inom forskningen i över hundra år (Highhouse, 2008). En del av forskningen bygger sina antaganden på strävan efter opartiskhet i rekrytering- och urvalsprocessen, detta genom att eftersöka objektiva och systematiska metoder som ska bidra med att förutsäga vilka personer som kan anses mest lämpliga för tjänsten (Newell, 2005). Sådana antaganden ligger i linje med hur offentliga rekryteringsprocesser skall vara uppbyggda, med fokus på att säkra processuell rättvisa och eliminera fördomar genom formella processer (Sivert, et al., 2020). För att beslutsprocesser vid exempelvis en rekrytering skall anses rättvisa och utgå ifrån korrekt information som är fri från personliga fördomar, uppvisar många organisationer ett stort intresse för att finna metoder som gör att de kan fatta rätt beslut för organisationen i en rekryteringsprocess (Newman, et al., 2020). I rekryteringssammanhang har det därför blivit allt vanligare att använda sig utav arbetspsykologiska tester (Youngman, 2017; Lindelöw, 2016; Newell, 2005).

AI har även diskuterats alltmer som ett viktigt komplement vid rekrytering (van Esch, et al., 2019). AI anses kunna eliminera tidskrävande uppgifter för rekryterare och HR-personal, genom att göra processen mer effektiv och automatiserad (Oswal, et al., 2020). Även inom den offentliga sektorn börjar AI-baserade beslutsprocesser växa fram och bli allt vanligare (Kuziemski & Misuraca, 2020; Wirtz, et al., 2019). Användningen av algoritmer i bland annat arbetspsykologiska tester kan säkerställa att rätt beslut tas och anses utgöra nästa steg i att eliminera mänskliga fördomar. Mänskliga beslut anses i högre utsträckning riskera att bli fel, eftersom de inte sällan grundar sig på intuition och personliga fördomar. Därav kan det anses som att algoritmer kan ta bort partiskhet och den mänskliga subjektivitet som kan uppkomma under rekryteringsprocessens gång (Newman, et al., 2020).

Även om AI ska bidra till att öka effektiviteten samt minimera fel för att slutligen leda fram till rätt beslut, finns det emellertid en risk att felbedömningar sker. Algoritmerna som styr AI-systemen är programmerade av människor, vilket kan riskera att programmerarnas värderingar och fördomar påverkar algoritmen (Wirtz, et al., 2019). Denna konsekvens är något som kan

anses vara ett problem för den offentliga sektorn i dess strävan efter opartiskhet i rekryteringsprocesser (Kuziemski & Misuraca, 2020).

Det mer objektiva synsättet kritiserar också på grund av att det kan ge upphov till oro när mänskliga beslut avlägsnas från en rekryteringsprocess och fokus läggs på algoritmer. Arbetssökande kan uppleva det som att en sådan process förbiser specifika karaktäristiska egenskaper hos dem (Newman, et al., 2020). AI-verktyg saknar förmågan att analysera mjuka färdigheter och känslomässiga funktioner såsom motivation, beslutsamhet och förmåga att lära sig (Oswal, et al., 2020), vilket kan leda till att individer uppfattar och reagerar negativt vid användningen av algoritmer i en rekrytering (Newman, et al., 2020). Arbetssökande kan uppleva att deras personliga egenskaper reduceras och enbart ett fåtal aspekter blir bedömda, istället för alla egenskaper som utgör en hel person. Det kan i sin tur leda till att människor tror att algoritmiska beslut baseras på mindre korrekt information och på så vis inte är lika rättvisa som om beslutet tas av människor (Newman, et al., 2020).

AI-verktyg kan inte ersätta mänskliga egenskaper som intuition, emotionell förståelse samt empati eller de mänskliga observationer som kan ske under en intervju (Oswal, et al., 2020). Rekrytering och urval anses därmed inte enbart kunna bygga på ett ideal om opartiskhet eftersom processerna bygger på ett utbyte mellan två parter, arbetsgivaren och den arbetssökande. På så vis kan kompatibiliteten mellan organisationen och den sökande avgöras (Newell, 2005). Därav är det inte oväntat varför anställningsintervjun fortsätter vara en av de mest populära metoder i en urvals- och rekryteringsprocess (Bian, et al., 2020; Huffcutt, et al., 2011; Vivian Chen, et al., 2008; Newell, 2005; Posthuma, et al., 2002). Det personliga mötet under en rekryteringsprocess innebär emellertid att intuition, subjektivitet samt fördomar kan påverka beslutsfattandet negativt (Díaz, et al., 2019; Highhouse, 2008; Lindelöw, 2016; Lee, et al., 2015; Miles & Sadler-Smith, 2014; Newell, 2005). Människors ageranden har starka samband med omedvetna fördomar (Lindelöw, 2016; Rooth, 2007), vilket kan påverka möjligheterna till en objektiv tolkning av informationen (Lindelöw, 2016).

Samtidigt har HR-funktionen genomgått betydande förändringar under de senaste tre decennierna. Från att ha fungerat som en mer administrativ och underhållsinriktad funktion beskrivs HR numera som en strategisk affärspartner och kärnverksamhetsfunktion (Ulrich & Dulebohn, 2015). HR-funktionen besitter vanligen expertkunskap inom kompetensförsörjning (Zhao, et al., 2019) och kan bidra med att utveckla strategier angående personalhantering inom

organisationen (Park & Doo, 2020; Jacobson & Sowa, 2016). Empirisk forskning visar emellertid att HR-avdelningar, inom specifikt den offentliga sektorn, inte nödvändigtvis lyckats transformeras till att fylla en sådan strategisk position utan främst fortsätter att fylla administrativa funktioner (Truss, 2009; Truss 2008). Utvecklingen anses ha varit begränsad trots strävan efter den strategiska rollen, vilket lett till att HR-funktionen inom organisationer i många fall fortfarande fyller en mer administrativ roll (Laine, et al., 2017; Lo, et al., 2015). En av anledningarna till detta kan vara på grund av det förändringsmotstånd som funnits mot HR-funktionens utveckling (McCracken & McIvor, 2013). Dessutom visar tidigare forskning att studier inom offentlig sektor inte är lika studerat. HR och dess strategiska funktion har främst grundat sig i studier kring organisationer inom den privata sektorn (Knies, et al., 2017). Därav är det intressant att studera HR-funktionens roll inom den offentliga sektorn.

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående problemdiskussion har följande problemformuleringar formulerats:

- *Vilka möjligheter och utmaningar innebär strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor?*
- *Vilken roll fyller HR-funktionen i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor?*

1.4 Syfte

Mot bakgrund av den offentliga sektorns behov av personal, krav att beakta objektivitetsprincipen vid rekrytering samt HR-funktionens oklara roll inom offentlig sektor, leder det fram till studiens syfte. Syftet är att skapa förståelse kring de möjligheter och utmaningar som följer strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor. Vidare är syftet med studien att undersöka vilken funktion HR-personal fyller i den strävan efter att nå opartiskhet. Studien fokuserar specifikt på olika kommuners rekryteringsprocesser och för att besvara studiens syfte har personal som arbetar med HR och rekrytering inom nio olika kommuner intervjuats.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel redovisas den teoretiska referensram som ligger till grund för studien. Kapitlet inleds med att beskriva HR-transformationens utveckling, följt av två övergripande teoretiska ansatser som är vanligt förekommande i studier av rekrytering. Vidare i kapitlet beskrivs kompetensbaserad rekrytering, arbetspsykologiska tester, intervju effekter samt fördomar och stereotyper. Kapitlet avslutas med en analysmodell för att förtydliga hur teorierna ska användas som grund till studiens analys.

2.1 HR-transformationen

HR-funktionen har förändrats sedan 1980-talet. HR:s omvandling har gått från att vara en administrativ funktion till att bli en mer strategisk funktion (Ulrich & Dulebohn, 2015) genom att vara väl insatta i organisationens affärsmål och skapa organisationsutveckling (Boglund, et al., 2013), som i sin tur kan bidra till organisatorisk effektivitet (Ulrich & Dulebohn, 2015). Forskning har dock funnit att HR-funktionen fortsätter vara främst administrativ, specifikt inom den offentliga sektorn. Det gör att empirisk forskning ifrågasätter om HR-funktionen inom offentlig sektor lyckats uppnå en mer strategisk roll (Truss, 2009; Truss 2008). I många fall fortsätter HR-funktionen att fylla en mer administrativ roll inom organisationer och därför anses deras utveckling ha varit begränsad (Laine, et al., 2017; Lo, et al., 2015). Faktorer som påverkat HR-transformationen inom en organisation har varit bland annat globalisering, internationell konkurrens och demografiska förändringar. HR och dess strategiska funktion har främst grundat sig i studier kring organisationer inom den privata sektorn, vilket visar att HR inom offentlig sektor inte är lika studerat (Knies, et al., 2017). HR-transformationen beskrivs vara karakteriserad av tre allmänna vågor, samt en inkommande fjärde våg (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Den första vågen av HR-transformationen karakteriseras av att HR:s betydelse för en organisation går från att fylla en enbart administrativ underhållsfunktion till att fylla en mer central roll för verksamheten. Det innebär att vikten av HR:s arbete får en större innebörd och att deras arbetsuppgifter och ansvarsområden fyller ett mer proaktivt tillvägagångssätt (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Den andra vågen av HR-transformationen pekar på en förbättring av HR-praxis för att kunna möta organisatoriska behov. HR-personalens färdigheter börjar utvecklas, vilket betyder att de

som arbetar med HR har högre utbildning och får bättre löner. HR börjar under denna våg att skapa och bidra till mer nytänkande metoder och tillvägagångssätt för bland annat organisationens rekryteringsprocess, istället för att enbart fylla en administrativ funktion (Ulrich & Dulebohn, 2015).

HR-transformationens tredje våg fokuserar på HR-strategi och avser att HR-praxis ska anpassas till organisationens mer övergripande strategier. Denna våg kännetecknas av att HR-metoder kopplas till organisatorisk måluppfyllelse genom strategisk HR. HR:s roll utökas från att enbart utgöra administrativa aktiviteter och utforma olika HR-metoder till att istället delta i att utveckla strategier för måluppfyllnad som i sin tur skapar mervärde (Ulrich & Dulebohn, 2015).

HR-transformationen har främst karaktäriserats av tre vågor, men det finns möjligheter för ytterligare utveckling. Fjärde vågen innebär att HR-funktionen nyttjas i ett bredare organisatoriskt sammanhang kopplat till verksamheterna. Framtida HR-funktionen anses då behöva utveckla sitt perspektiv från ett inifrån/ut synsätt till ett mer utifrån/in, vilket är en stor förändring i hur HR tidigare har agerat och tänkt. Utifrån/in perspektivet innebär att HR inte längre enbart ska skapa värde för de anställda, omforma HR-praxis eller effektivisera dem. Värdet, som handlar främst om att utvidga det strategiska HR-arbetet, skall skapas genom att HR erbjuder tjänster inom organisationen som anpassar sig till de externa förväntningar som finns på verksamheten. HR:s fokus blir därför att reagera på organisatoriska utmaningar och delta mer fullt ut i strategiutvecklingen för att kunna tillföra värde till organisationen (Ulrich & Dulebohn, 2015).

2.2 Strävan efter opartiskhet: Den psykometriska ansatsen

Bolander (2002) redogör för hur forskning om rekrytering och urval har konstruerats utifrån två olika teoretiska ansatser: den psykometriska och den sociala ansatsen och hur dessa har utvecklats över tid. Hur rekrytering skulle bedrivas ur en psykometrisk ansats började få fotfäste redan tidigt på 1900-talet. Ansatsens utveckling påverkades av Webers och Taylors idéer kring hur en effektiv organisation kan uppnås (Bolander 2002). Den psykometriska ansatsens kärna är förutsägelse och målet med ansatsen är att hitta bättre sätt att rekrytera rätt person till rätt plats. Genom att följa den psykometriska ansatsen bör den bästa kandidaten väljas och olyckliga misstag bör kunna undvikas. Rekryteringsprocessen ska vara neutral och inte styras av personliga relationer eller fördomar utan enbart utifrån kompetens. Alla ska behandlas lika, inga personliga känslor får påverka besluten, det enda som ska bedömas är människorna i förhållande till den aktuella

tjänsten. Dessutom ska vetenskapliga metoder användas för att se till att rätt person hamnar på rätt plats (Bolander, 2002). Bolander (2002) beskriver att utifrån den psykometriska ansatsen ses rekryteraren som rationell och objektiv. Ansatsens fokus är att eliminera subjektiva faktorer som kan påverka en rekryteringsprocess, som i sin tur bidrar till att beslutfattandet inte blir lika objektivt (Bolander, 2002). Det ligger i linje med hur kommunernas formella rekryteringsprocesser är utformade, där strävan efter opartiskhet sker genom eliminering av fördomar för att säkra processuell rättvisa (Sivert, et al., 2020). Dock är det en stor risk att rekryterare påverkas av faktorer som exempelvis att stereotyper eller personligt tycke spelar in i deras bedömning (Bolander, 2002).

Den psykometriska ansatsen har emellertid kritiserats och den övergripande kritiken handlar om att ansatsen inte tar hänsyn till att människor faktiskt är sociala varelser. Människor bör inte behandlas som objekt utan som subjekt (Bolander, 2002). En människas åsikter och upplevelser spelar en stor roll i en rekryteringsprocess, just för att människor är tänkande och kännande varelser. Det finns vissa rättigheter hos en människa som måste skyddas, exempelvis integritet och likabehandling, vilket det inte ansågs att den psykometriska ansatsen tog hänsyn till. Ur denna kritik tenderar forskning som bygger på den sociala ansatsen att grunda sina idéer (Bolander, 2002).

2.2.1 Kompetensbaserad rekrytering

En kompetensbaserad rekryteringsprocess, anses vara en effektiv och träffsäker rekryteringsmetod och innebär att processen är strukturerad, där fokus hamnar på att rekrytera rätt kompetens i förhållande till organisationens behov (Lindelöw, 2016). Rekryteringsprocessen kan delas in i tre olika faser, *förberedelse*, *urval* och *fortlöpande utveckling*. *Förberedelsefasen* startar när det uppstår ett behov av rekrytering inom organisationen exempelvis vid större arbetsbelastning. Därefter diskuteras och analyseras behovet som uppkommit (Lindelöw, 2016). Sedan utformas en befattningsbeskrivning och en kravprofil som beskriver vad tjänsten innebär samt vilka krav och önskemål som ställs på den person som söks till tjänsten, exempelvis kompetens, erfarenhet och utbildning (Lindelöw, 2016; Lindelöw Danielsson, 2003). Utan en väl genomtänkt kravprofil är det svårt att veta vad organisationen behöver, det kan bidra till oreflekterade beslut som grundar sig i känslor, vilket kan leda till att personen som rekryterar fastnar för personer som är lik sig själv. En tydlig kravprofil skapar större förutsättningar för att finna den person som är mest lämplig för tjänsten (Lindelöw, 2016). Sista steget i förberedelsefasen är att utforma platsannonsern som utgår ifrån

befattningsbeskrivningen samt kravprofilen. Dessutom bestäms var och hur kandidaten till tjänsten ska sökas (Lindelöw, 2016; Lindelöw Danielsson, 2003) och därefter annonseras tjänsten via valfritt medialt beroende på målgrupp (Lindelöw, 2016).

Andra delen av rekryteringsprocessen är *urval* som startar när alla ansökningar mottagits och därefter startar grovgallringen (Lindelöw, 2016). Grovgallringen genomförs med fördel av två eller flera personer som då kan jämföra och diskutera de val som görs (Lindelöw Danielsson, 2003). De sökande som kvarstår efter gallringen kallas sedan till en första intervju (Lindelöw 2016). Efter att intervjuerna genomförts görs ett urval (Lindelöw Danielsson, 2003). Rekryteringsprocessen fortsätter och kräver ytterligare intervjuer, personbedömningar i form av arbetspsykologiska tester, och referenstagning på de sökande som anses möta kraven. På så vis ges fler perspektiv och svar på frågor som uppkommit under processens gång (Lindelöw, 2016; Lindelöw Danielsson, 2003). Hur djupgående metoderna är beror på vilken befattning som ska tillsättas (Lindelöw, 2016). Sluturvalet är sedan ett faktum (Lindelöw Danielsson, 2003) som innebär att besluta vilken av de sökande som ska erbjudas arbete (Granberg, 2011) utifrån kravspecifikationen som skapats tidigare (Lindelöw Danielsson, 2003). Alla som rekryteraren har varit i kontakt med under processens gång ska sedan få en återkoppling kring resultatet (Lindelöw Danielsson, 2003). Sista steget i rekryteringsprocessen innebär en *fortlöpande utveckling* och den nya medarbetaren introduceras till organisationen och arbetsuppgifterna (Lindelöw, 2016; Lindelöw Danielsson, 2003).

2.2.2 Arbetspsykologiska tester vid rekrytering

Det blir allt vanligare i rekryteringssammanhang att använda sig utav arbetspsykologiska tester, exempelvis vid rekrytering av högre befattningar för att förhålla sig mer objektivt (Lindelöw, 2016; Newell, 2005). Tester utformas vanligtvis med hjälp av algoritmer som ska sälla bland de sökande utefter de kriterier som organisationen beslutat om (Scepura, 2020). Arbetspsykologiska tester kan användas som ett komplement till en intervju, vilket Youngman (2017), Lindelöw (2016) och Newell (2005) menar kan öka chansen att agera mer objektivt i samband med rekryteringen. Intervjuer är ett mer subjektivt verktyg och det kan vara en fördel att komplettera den bedömningsmetoden med andra, för att öka objektiviteten. Genom användning av moment som är fria från värderingar och subjektivitet kan objektiviteten ökas och på så vis skapas samma förutsättningar för alla sökande. Test kan bidra med att minska risken för att arbetssökande bedöms olika om testen är rätt utformade och används korrekt (Lindelöw, 2016). Det är dock viktigt att komma ihåg att alla tester inte är bra tester (Lindelöw Danielsson, 2003). Om ett test

skulle vara uppbyggt på felaktiga eller partiska algoritmer, skulle resultaten kunna ge felaktig information om de sökande (Scepura, 2020). Beslut som tas utifrån felaktiga grunder kan skapa konsekvenser för en organisation och leda till exempelvis en felrekrytering (Lindelöw Danielsson, 2003). STP certifierade tester (*Stiftelsen för Tillämpad Psykologi*) anses ha högre trovärdighet (Granberg, 2011), då stiftelsen arbetar med att granska och bedöma tester utefter nationella standarder (Lindelöw Danielsson, 2003). Dock är det viktigt att vara medveten om att även om tester minskar risken för subjektivitet är den mänskliga faktorn till viss del inblandad, dels när testet väljs ut, dels i de sista momenten när tolkning och sammanfattning måste göras kring resultaten (Lindelöw, 2016).

2.3 Betydelsen av mänsklig interaktion: Den sociala ansatsen

Den sociala ansatsen växte fram under 1980- och 1990-talet och utvecklades som en alternativ ansats för rekrytering (Bolander, 2002). Enligt Bolander (2002) ansåg forskare att den psykometriska ansatsen inte helt stämde med praktiken, vilket ledde till en förändring. Många gånger används den psykometriska ansatsen som en kontrast till den sociala ansatsen, då den sociala ansatsens fokus och intresse handlar mer om hur de sökande i en rekryteringsprocess påverkas av sociala relationer och känslor. Kärnan i ansatsen är att mänsklig interaktion är helt avgörande för rekrytering och ser rekrytering som en social process, där bland annat relationer, attityder, självuppfattning och interaktioner är i fokus (Bolander, 2002). Den sociala ansatsen utgår från synen att en rekryteringsprocess som leder till anställning innebär att två parter kommer överens, det är inte bara rekryteraren som fattar ett beslut utan även den sökande. Det är två beslutprocesser som påverkar varandra och för att bådas behov ska kunna uppnås krävs öppenhet och förståelse kring hur en rekryteringsprocess faktiskt påverkar den sökande. Därför är det viktigt att ett engagemang byggs upp hos båda parter i rekryteringsprocessen. Det kan göras genom att information delas samt att diskussioner om arbetet och dess innebörd sker sinsemellan den arbetssökande och rekryteraren. För många av de misstag som begås under en rekryteringsprocess grundar sig främst på avsaknaden av information som exempelvis kan leda till att lämpliga kandidater sällas bort, eller att en arbetssökande tackar nej till tjänsten (Bolander, 2002). Bolander (2002) redogör för hur sådana misstag kan undvikas genom att de olika förväntningarna som finns på rollerna, både den arbetssökandes roll och organisationens roll, förtydligas under processen och då kan risken för missförstånd minskas. På så vis upprättas det psykologiska kontraktet mellan båda parter, som är slutmålet med den sociala rekryteringsprocessen (Bolander, 2002).

2.3.1 Intervjueffekter

Det finns en risk att en rekryterare vid en intervju drabbas av olika fenomen som kallas intervjueffekter. Det innebär att sin egen subjektivitet påverkar både bedömningen och kandidaten i fråga. *Likhetseffekten* är ett exempel på ett fenomen som kan uppkomma och innebär att rekryteraren letar efter attribut som påminner om sina egna egenskaper och riskerar att övervärdera dessa (Andersson, et al., 2016). Likhetseffekten mellan individer har studerats sedan 1970-talet och ju mer en person delar liknande egenskaper med en annan, desto mer lockad blir individen av den andra personen (Díaz, et al., 2019; Byrne 1971). Rekryterare tenderar att utvärdera individer som har liknande demografiska egenskaper som en själv mer fördelaktigt (Díaz, et al., 2019). Demografiska egenskaper som exempelvis kön, ålder, etnicitet och utbildning kan påverka rekryteraren i en intervjusituation. Om arbetssökande har likheter med rekryteraren kan det bidra till att dessa individer och deras egenskaper värderas högre än andras och ha en avgörande roll i intervjuprocessen (Díaz, et al., 2019; Bakar & McCann, 2014; Vivian Chen, et al., 2008).

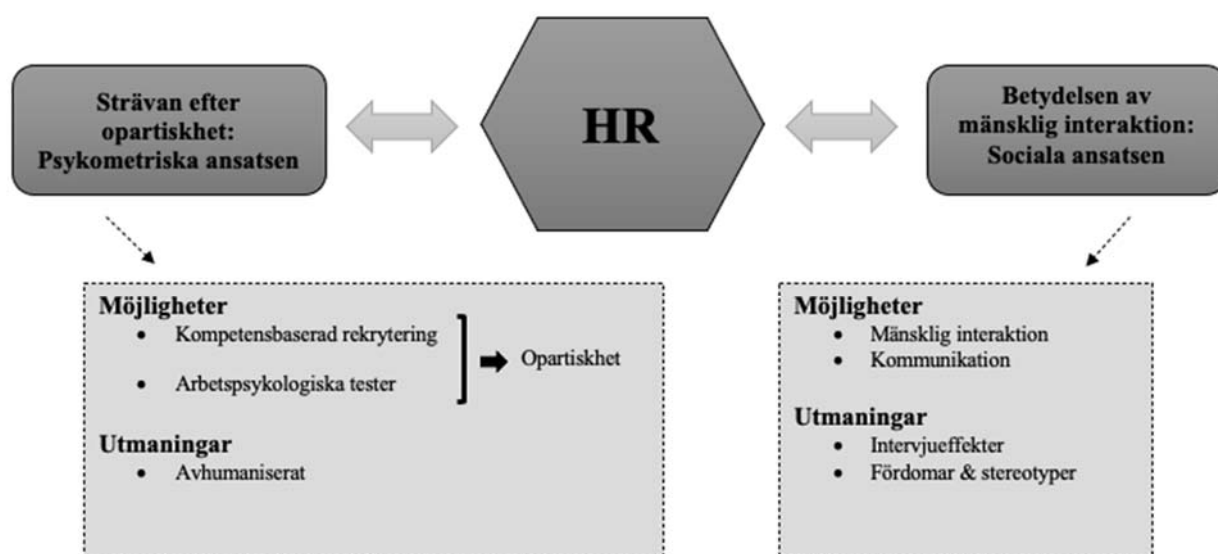
Det är även vanligt vid en rekrytering av nya medarbetare att hamna i den *ryska dockans effekt*, vilket innebär att rekryteraren anlitar personer som liknar dem själva, i värderingar men även egenskaper (Lindmark & Önnevik, 2006). Det är enkelt att föredra människor som påminner om sig själv över personer som inte gör det (Lindelöw Danielsson, 2003), men många gånger kan det vara bra att istället "våga rekrytera den kreativa olikheten, istället för den bekväma likheten" (Lindmark & Önnevik, 2006, s. 86). Dock är det svårt eftersom människor snabbt bildar sig ett första intryck av andra som baserar sig på begränsad information. Det kan leda till att de påverkas av förutfattade meningar, stereotyper samt att försöka bekräfta den bild som de redan skapat (Lindelöw, 2016).

Det finns dessutom en risk att de som rekryterar tilltalas av intuition samt magkänsla och i många fall kan de använda sig utav den instinktiva uppfattningen när de fattar beslut. Om ett beslut endast tas med intuition och magkänsla som grund kan det få konsekvenser för organisationen. Dessa beslut kan i högre utsträckning bli fel och leda till exempelvis felrekryteringar (Miles & Sadler-Smith, 2014).

2.3.2 Fördomar och stereotyper

Stereotyper, fördomar och förutfattade meningar är faktorer som spelar stor roll kring hur vi människor skapar oss uppfattningar om andra människor (Lindelöw, 2016). Stereotypa förväntningar kan göra att vissa egenskaper kopplas ihop med specifika beskrivande drag och kan bidra till att något exempelvis uppfattas typiskt kvinnligt eller manligt. En fördom kan däremot ses som en attityd och innebär att det skapas ett förutfattat negativt omdöme om en särskild grupp och dess enskilda medlemmar (Lindelöw, 2016). Fördomar är något som kan uppstå i många situationer, speciellt inom arbetslivet som exempelvis vid en anställningsintervju (González, 2019). Om det finns fördomar bland de som rekryterar, medvetna eller omedvetna, kan det påverka tolkningen av informationen om och från de individer som söker till tjänsten. Våra föreställningar kan påverka möjligheterna för en objektiv tolkning och riskerna finns att göra en felbedömning av vissa människor och det är problematiskt (Lindelöw, 2016). Hur människor agerar har ett starkt samband med omedvetna fördomar (Lindelöw, 2016; Rooth, 2007).

2.4 Analysmodell



Figur 1: Egen illustrerad analysmodell

Ovan presenteras en egen illustrerad analysmodell som konstruerades utifrån den teoretiska referensramen som tidigare redogjorts för. Modellen ska bidra med en överblick kring hur teorierna ska användas som grund till analysen av studiens empiri. Utifrån de två olika teoretiska ansatserna har möjligheter samt utmaningar tagits fram, baserat på olika faktorer som anses vara viktiga att ta hänsyn till kring strävan efter opartiskhet samt betydelsen av mänsklig

interaktion. Ambitionen med analysmodellen är även att förtydliga vilken funktion HR-personalen har i en offentlig rekryteringsprocess i strävan efter opartiskhet, för att kunna besvara studiens syfte och problemformulering.

3. Metod

I följande avsnitt kommer den valda forskningsmetoden till studien att presenteras. Kapitlet redogör för de olika val som gjorts och beskriver tillvägagångssättet av datainsamling. Därefter beskrivs hur dataanalysen gått till och kapitlet avslutas med att överväga studiens trovärdighet, metodkritik och etiska överväganden.

3.1 Metodval

De slutsatser som presenteras i denna rapport är resultatet av en kvalitativ studie som syftar till att skapa förståelse kring vilka möjligheter och utmaningar som följer strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor. Studien undersöker även vilken funktion HR-personal fyller i den strävan efter att nå opartiskhet. Denna studie riktade in sig specifikt på kommunala rekryteringsprocesser i och med att kommuner står inför både ökad efterfrågan på välfärdstjänster samt stora pensionsavgångar. Det innebär att de behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren (se Sveriges kommuner och regioner, 2021). Dessutom finns det principer som offentliga rekryteringsförfaranden måste ta hänsyn till som exempelvis objektivitetsprincipen (Prop. 2009/10:80, s. 116). Det påverkar rekryteringens uppbyggnad som ska säkra processuell rättvisa genom formella processer. Rekryteringsprocessen ska även ta bort fördomar för att uppnå opartiskhet (Sivert, et al., 2020). Vi valde att fokusera på HR-personal för att deras funktion har genomgått förändringar under de senaste decennierna (se Ulrich & Dulebohn, 2015) och dessutom anses ha expertkunskap inom bland annat kompetensförsörjning (se Zhao, et al., 2019). Därav är det intressant att se vilken funktion HR har inom den offentliga sektorn vid rekryteringssammanhang i dagsläget.

En kvalitativ forskningsmetod handlar om att skapa sig en uppfattning om den sociala verkligheten genom tolkning och förståelse. Betoning läggs mer på att finna mening i ord än genom siffror vid insamling av data (Bryman & Bell, 2017). Vi ansåg att den kvalitativa forskningsmetoden var lämpligast för att ge oss stöd i att få en insikt kring studiens problemområde och för att uppnå vårt syfte med studien. Syftet var att skapa förståelse kring vilken funktion HR-personal fyller i strävan efter att nå opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor samt vilka möjligheter och utmaningar som följer den strävan. Dessutom har majoriteten av den vetenskapliga forskning som relaterar till studieområdet varit av kvantitativ form, därav ansåg vi att en kvalitativ metod skulle bidra till forskningen med ett bredare perspektiv. Genom att ha tagit del av tidigare forskning har vi även uppmärksammat

att det finns en brist av studier om kommuner inom svensk kontext som behandlar vårt studieområde. Tidigare forskning har främst fokuserat på privata organisationer inom olika kontexter, vilket visar att studier inom offentlig sektor inte är lika studerat (Knies, et al., 2017).

Inom kvalitativ forskning finns flera olika metoder som kan användas, några av de vanligaste är exempelvis intervjuer, observationer och fokusgrupper (Ghauri, et al., 2020). Vi gjorde valet att använda oss av intervjuer till vår studie. Vi hade kunnat använda någon av de andra metoder som tidigare nämnts men på grund av den rådande pandemin ansåg vi att det inte hade fungerat med vare sig observationer eller fokusgrupper. Därför var intervjuer det bästa alternativet för vår studie.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Intervjuer

Datainsamling skedde genom nio olika intervjuer och enligt Lind (2019) kan en intervju ses som ett samtal med ett syfte. Den metod som användes till vår studie var semistrukturerade intervjuer, som Alvehus (2013) menar är den vanligaste varianten av intervju. I en semistrukturerad intervju används en specifik intervjuguide men frågorna behöver inte ställas i samma ordning som de är nedskrivna i intervjuguiden. Dessutom kan även frågor som inte ingår i intervjuguiden ställas som exempelvis följdfrågor till något som respondenten sagt som anses vara extra intressant (Bryman & Bell, 2017). En semistrukturerad intervju kan vara mer öppen och ta olika riktningar, beroende på vem som intervjuas och det bidrar med att ge kunskap om just den personens upplevelser (Bryman & Bell, 2017). Anledningen till att vi använde oss av semistrukturerade intervjuer i vår studie var för att vi ville få en förståelse kring studiens problemområde och få detaljrika samt utvecklande svar. En semistrukturerad intervju gav oss möjligheten att ställa följdfrågor och gjorde att vi inte var styrda av intervjuguiden. Dock ville vi ändå ha någon form av struktur på intervjuerna, för att respondenterna skulle hålla sig till ämnet. Vi ville även se till att respondenterna berättade för oss det vi ville få reda på, men samtidigt ville vi ha möjligheten att fortsätta på andra spår som ansågs vara relevanta och intressanta för vår studie.

3.2.2 Val av respondenter

Vår studie har undersökt vilka möjligheter och utmaningar som följer strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor samt vilken funktion HR-personal fyller i den

strävan. Därför valde vi att intervjua olika individer från olika kommuner med varierande storlek i Västra Götaland, vilket gav oss olika perspektiv och förutsättningar till vår studie. Varför vi valde specifikt att fokusera på kommuner var bland annat för att offentliga rekryteringsförfaranden inte får förbise exempelvis objektivitetsprincipen (Prop. 2009/10:80, s. 116). Det innebär att rekryteringsprocesserna är formella processer som ska få bort fördomar och bli opartiska, på så sätt säkras processuell rättvisa (Sivert, et al., 2020). En annan anledning var att kommuner kommer att behöva rekrytera många nya medarbetare de kommande åren, dels kommer många medarbetare pensioneras, dels för att välfärdstjänster kommer få en ökad efterfrågan (se Sveriges kommuner och regioner, 2021).

Respondenterna som valdes ut arbetar inom HR och inriktar sig på olika personalfrågor som innefattar rekrytering. HR-funktionen har till stor del genomgått förändringar de senaste tre decennierna (Ulrich & Dulebohn, 2015) men empirisk forskning visar emellertid på osäkerhet kring hur stor förändringen blivit inom den offentliga sektorn (Truss, 2009; Truss 2008). Det kan exempelvis anses bero på det upplevda förändringsmotstånd angående HR-funktionens arbete (McCracken & McIvor, 2013). Därav ansåg vi att detta urval bidrog med lämpligt material som stärkte vår studie. Vi ansåg även att HR-personal troligtvis har mycket kunskap inom rekrytering. För enligt Zhao et al. (2019) besitter HR-funktionen vanligen expertkunskap inom kompetensförsörjning. Ett målstyrt urval användes därför och innebär att urvalet som görs baseras på syftet med studien och respondenterna väljs ut metodiskt för att kunna besvara forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2017). Kriterierna som vi hade för urvalet till studien var att respondenterna skulle arbeta inom HR och ha en inblick kring rekrytering samt att de skulle arbeta i en kommun i Västra Götaland.

Målet med vår studie var att genomföra nio olika intervjuer. Under vissa av intervjuerna deltog flera respondenter, vilket innebar att vi intervjuade sammanlagt tolv personer. Vi bedömde att antalet var lämpligt i och med möjligheterna utifrån studiens storlek och med den tidsaspekt som fanns. Genom att vi intervjuade flera personer gav det oss ett bredare perspektiv och det i sin tur bidrog till en förståelse kring studiens syfte. Dock hade gruppintervjuerna kunnat påverkat respondenternas svar, genom att de eventuellt hade känt sig begränsade i att det var fler med under intervjun och därmed inte vågade uttrycka sina åsikter fullt ut.

3.2.3 Tillvägagångssätt

När valet av metod gjordes, skickades ett mail ut till tolv olika kommuner för bokning av intervju (se bilaga informationsbrev till intervju). Vi fick svar av elva kommuner, varav nio var intresserade av att ställa upp och tider för intervjuer bokades in under en och samma vecka. Alla intervjuer skedde via videosamtal, på grund av den rådande pandemin Covid-19 och restriktionerna som det medfört. Enligt Folkhälsomyndigheten (2021) ska antalet möten begränsas och det är viktigt att hålla avstånd till andra, dessutom bör det undvikas att träffa människor du vanligtvis inte umgås med. Eftersom personliga möten inte bör genomföras kunde det eventuellt ha medfört att den sociala interaktionen blev påverkad, som exempelvis att ögonkontakt blir svårare att ha och kroppsspråk inte kan läsas av på samma sätt, vilket kan medföra missförstånd. Något annat som hade kunnat påverka intervjuerna var störningar med tekniken och risken för sämre uppkoppling, vilket kunde bidra till begränsad kommunikation genom bortfall av ljudsekvenser. Alla intervjuer skedde via "Zoom" med videosamtal och spelades in med både ljud och bild, vilket underlättade vårt efterarbete och gav oss möjlighet att gå tillbaka till ursprungskällan när oklarheter uppstod.

3.3 Dataanalys

Ett sätt att analysera materialet från en intervju är att transkribera informationen genom att omvandla tal till text (Alvehus, 2013). Efter att intervjuerna genomförts transkriberades dessa och eftersom vi fick möjlighet att spela in alla intervjuer underlättade det vårt fokus under intervjuerna. Det gjorde att vi enbart kunde koncentrera oss på att ställa frågor och lyssna in respondenternas svar. Att vi fick spela in intervjuerna gynnade även vår transkribering då kunde vi gå tillbaka i efterhand och lyssna på de olika intervjuerna igen. Dessutom kan inspelning skapa en trygghet för respondenterna själva eftersom deras svar inte kan misstolkas av intervjuaren (Alvehus, 2013).

När samtliga intervjuer var transkriberade analyserades materialet från de olika intervjuerna var för sig. Som Lind (2019) nämner, gjorde vi ett urval av det empiriska underlaget och lyfte fram det som ansågs vara mer betydelsefullt för undersökningen. Allting sammanställdes sedan i ett nytt dokument utifrån en färgkodning för respektive kommun. Valet gjordes för att lättare identifiera vem som sagt vad och från vilken kommun. När en djupare analys av materialet genomfördes innebar det att vi gick igenom materialet mer grundligt för att finna olika nyckelbegrepp. De nyckelbegrepp som vi fann var bland annat HR, subjektivitet och

objektivitet. Utifrån det färgkodade materialet började vi analysera, genom att söka olika samband och materialet kodades under olika kategoriseringar som successivt växte fram. Därefter preciserade vi sambanden vi funnit genom att hitta olika citat som var talande för de olika nyckelbegreppen samt kategoriseringar som tidigare gjorts för att lättare finna likheter, skillnader och utmärkande idéer samt åsikter som vi ansåg vara väsentliga och intressanta för studien. Avslutningsvis valde vi ut de delar som ansågs vara mest övertygande samt fängslande för att styrka de empiriska samband vi funnit samt uppfylla syftet med vår studie. I analys och diskussionsdelen analyserades det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen och fokus lades på vissa nyckelord såsom HR, subjektivitet samt objektivitet, vilket ledde till att vi kunde utläsa och finna betydelsefull information som hjälpte oss att besvara studiens syfte och problemformulering.

3.4 Trovärdighet

Kvalitativ forskning använder sig av fyra kriterier för att bedöma studiens kvalitet och trovärdighet; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell, 2017).

För att vår studie ska beakta kriteriet *tillförlitlighet* kommer vi låta de respondenter som deltagit i studien att ta del av slutresultatet, om de önskar. Detta kommer göras genom att vi skickar vår slutgiltiga version av rapporten bifogad i ett mail till dem. Där vi igen kommer att tacka för deras medverkan. På så vis får de möjlighet att ta del av resultatet som vi funnit samt se hur vi återgett den information som de givit oss.

Det andra kriteriet *överförbarhet* togs hänsyn till genom att vi hade en detaljerad redogörelse av informationen genomgående i rapporten. Därav finns möjligheten att de som läser vår studie kan bedöma dess användbarhet i andra sammanhang. Det är vår ambition med studien samt att den kan bidra med lärdomar till andra organisationer.

Pålitlighet som är det tredje kriteriet har tillgodosetts genom att vår studies process genomgående har granskats. Dels har vi själva ständigt gått igenom all information för att säkerställa den röda tråden, dels innehållet i studien. Dessutom har vår handledare kontinuerligt läst igenom utkast av rapporten och gett givande kommentarer. Slutresultatet av studien har också granskats av opponenter samt examinatorn som gått igenom den och gett sina åsikter på rapportens innehåll.

Konfirmera är det sista och fjärde kriteriet vilket har beaktats genom att vi har utgått ifrån studiens syfte och haft det i beaktande i varje val som gjorts. På så vis ska det förhoppningsvis lett till att våra personliga åsikter inte medvetet påverkat utförandet av undersökningen och de slutsatser som utvecklats. Dock är vi väl medvetna om svårigheterna att uppfylla detta kriterium, då subjektivitet är något som ständigt påverkar människor i deras beslut.

3.5 Metodkritik

Kritik mot kvalitativ forskning är att sättet som information samlas in på ofta bygger på ett få antal individer som tillhör en viss organisation. Därför är resultat från kvalitativa undersökningar svåra att applicera på andra miljöer och därav inte möjliga att generalisera (Bryman & Bell, 2017). I och med att respondenterna till studien enbart tillhör HR-personal från nio kommuner i Västra Götaland, och skildrar endast uppfattningen från ett fåtal individer, gör det att studiens resultat kan anses vara begränsat och svårt att generalisera. Dessutom grundar sig studien på respondenternas åsikter samt uppfattningar, och med ett annat urval hade studien kunnat få helt andra svar och eventuellt ett annat resultat. Som till exempel om vi hade studerat HR-personal inom privata organisationer istället.

Att spela in intervjuer kan ses som någonting positivt på flera sätt men det är inte enbart en fördel. I vissa fall när en intervju spelas in kan det istället distrahera respondenten, vilket då kan bli en nackdel för intervjuaren. Momentet att intervjun spelas in kan bidra till att respondenten inte känner sig bekväm med situationen och därav inte är lika öppen i sina svar som personen annars hade varit (Alvehus, 2013). För att minska risken kring uppkomsten av denna känsla hos respondenterna, inleddes intervjun med att vi berättade om oss själva, vad vi studerar för program samt studiens ungefärliga syfte. Det gjorde vi för att få igång samtalet på ett mer naturligt sätt och enklare kunna övergå till den specifika intervjun.

3.6 Etiska överväganden

Det finns etiska ställningstaganden kring forskning som inte får ignoreras (Bryman & Bell, 2017). Enligt Vetenskapsrådet (2002), är det främst fyra forskningsetiska principer som bör tas hänsyn till vid en forskningsstudie; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Vår studie tog genomgående hänsyn till dessa fyra etiska principer, som inte får bortses ifrån och hur detta gjordes beskrivs nedan.

Informationskravet innebär att de personer som är berörda av den aktuella studiens syfte ska få information av forskaren till studien angående alla moment som ingår och vad respondenternas medverkan innebär (Bryman & Bell, 2017; Vetenskapsrådet, 2002). När kontakt togs med respondenterna till vår studie skickades ett tydligt och informativt mail ut, där de fick information kring studiens ungefärliga syfte och tillvägagångssätt samt vad deras medverkan till studien skulle bidra till.

Den andra etiska principen är *samtyckeskravet* som handlar om att de individer som deltar i studien bestämmer själva om de vill medverka eller inte. Respondenterna ska få information kring att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan när de vill (Bryman & Bell, 2017; Vetenskapsrådet, 2002). Mailet som skickades till respondenterna var en förfrågan om de ville delta i vår studie. De respondenter som svarade ja, fick vid intervjutillfället information om att deras deltagande var helt frivilligt och att de kunde avbryta intervjun när de själva önskade.

Respondenterna som medverkar i en studie ska utifrån *konfidentialitetskravet* ges sekretess. Därav ska obehöriga inte kunna komma åt personuppgifter om respondenterna, då dessa ska hanteras och förvaras på ett säkert sätt (Bryman & Bell, 2017; Vetenskapsrådet, 2002). Alla respondenter som var med i vår studie, gavs möjlighet att vara anonyma, dels som privatperson, dels som studieobjekt. Tillfälle att spela in intervjuerna gavs och efter att transkribering genomfördes och studien var slutförd raderades materialet.

Det fjärde och sista kravet är *nyttjandekravet* som menar att de uppgifterna om den enskilda respondenten enbart får användas i forskningssyfte (Bryman & Bell, 2017; Vetenskapsrådet, 2002). Den information som vi fick ta del av från våra respondenter användes endast som svar till vår studie och alla inspelningar av intervjumaterialet raderades när studien var avslutad.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet till denna studie. Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer, vilket bidrar till att allt material inte är relevant att presentera. Utvalda avsnitt har därför valts ut som sammanfattar respondenternas tankar och åsikter utifrån studiens syfte och problemformulering.

4.1 Överblick

För att undersöka studiens syfte angående vilka möjligheter och utmaningar som följer strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor och vilken funktion HR-personal fyller i den strävan efter att nå opartiskhet, valdes respondenter ut som arbetar inom HR. Deras inriktning handlar om olika personalfrågor som innefattar rekrytering. Här nedan ser ni en tabell som sammanställer respondenterna som deltagit i denna studie, samt deras befattning och hur lång respektive intervju var.

Tabell 1: Överblick över respondenter

Kommuner i Västra Götaland	Respondent	Befattning	Längd på intervju
Kommun 1	Respondent 1 Respondent 2	Personalchef Personalhandläggare	41 min
Kommun 2	Respondent 3	HR-konsult	29 min
Kommun 3	Respondent 4	HR-specialist	36 min
Kommun 4	Respondent 5 Respondent 6	HR-chef HR-konsult	39 min
Kommun 5	Respondent 7 Respondent 8	Projektledare – Kompetensförsörjning HR-partner	47 min
Kommun 6	Respondent 9	Personalkonsult	31 min
Kommun 7	Respondent 10	HR-partner	36 min
Kommun 8	Respondent 11	HR-konsult	34 min
Kommun 9	Respondent 12	HR-konsult	58 min

4.2 HR:s roll i den offentliga rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen ser överlag likvärdig ut i samtliga kommuner men alla kommuner har sin egen prägel på processen, exempelvis berättade respondent 4 att de använder sig utav en så kallad “gå-intervju”, som innebär att kommunen visas upp för att de sökande ska få upp ögonen för sin kommande arbetsplats. Rekryteringsprocessen börjar för alla respondenter med att det

uppkommer en vakans och en behovsinventering genomförs. Företrädesrätten för återanställning kontrolleras, som innebär att arbetsgivaren behöver erbjuda någon tidigare eller redan befintlig anställd den lediga tjänsten i första hand, innan någon ny utifrån anställs. Därefter fastställs en kravprofil som beskriver vilka kompetenser och krav som ställs på personen som söks till tjänsten. Sedan skapas en annons och när ansökningar mottagits sker en urvalsprocess som innebär att kandidater tas ut till intervju, och urvalet som görs ska utgå ifrån kravprofilen som tidigare skapats. Efter detta sker intervjuer, referenstagning och avslutas med att den mest lämpade kandidaten erbjuds tjänsten. Resterande sökande får en återkoppling med ett avslag, antingen skriftligt eller muntligt beroende på hur långt de kommit i processen.

Samtliga respondenter uttrycker att det är cheferna på respektive arbetsplats som är ansvariga för genomförandet vid rekryteringen av anställda och HR-funktionen är behjälpliga om det uppkommer funderingar. Beroende på hur stor erfarenhet den rekryterande chefen besitter berättar respondenterna att de som HR anpassar sitt stöd. Vid rekrytering av högre positioner som exempelvis chefstjänster samt specialisttjänster ska HR-funktionen alltid vara med i genomförandet av hela processen. Några saker som respondenterna diskuterade, som HR kan bidra med i rekryteringsprocesserna, är att finnas där som stöd. Det gör de genom att vara ett bollplank och se till att den rekryterande chefen tar ett välgrundat beslut. Respondenterna beskriver även att de som HR-funktion blir ett slags filter och ifrågasätter vad chefernas beslut baseras på, för att besluten ska tas utifrån rätt grunder som exempelvis kompetens, erfarenhet och kunskap. Dessutom berättar respondenterna hur de som HR hjälper till att skapa strukturer för rekrytering och att de erbjuder olika former av verktyg som kan underlätta beslutsfattandet i en rekryteringsprocess. Dels genom att arbeta kompetensbaserat, dels genom att använda sig av arbetspsykologiska tester. Det framkom under intervjuerna att alla kommuner förutom kommun 2 och 6 använder sig av arbetspsykologiska tester i rekryteringssammanhang. Främst används testerna vid rekrytering av chefspositioner och specialisttjänster för att det ställs högre krav på dessa befattningar. Kommun 2 och 6 som inte använder sig av tester berättade att anledningen är på grund av kostnadsskäl.

Respondent 3, 5, 7, 8, 10 och 12 berättade om att de som HR-funktion erbjuder olika utbildningar inom bland annat rekrytering med viss regelbundenhet, för att skapa en större kunskap hos de olika cheferna som genomför rekryteringar. Chefer har flera ansvarsområden än enbart rekrytering och det påverkar hur stor kännedom de kan ha kring varje område. De respondenterna uttryckte hur dessa utbildningar kan bidra med att chefernas kompetens kring

rekrytering ökar. Det gör att de får en större förståelse och medvetenhet kring vilka grunder som bör styra besluten i en rekryteringsprocess. Respondenterna 3 och 7 beskrev även hur pandemin Covid-19 har påverkat deras arbete, speciellt kring utbildningsmöjligheter, vilket gjort att de utvecklat möjligheterna att erbjuda digitala utbildningstillfällen.

4.3 Strävan efter opartiskhet: Den psykometriska ansatsen

4.3.1 Möjligheter

Samtliga respondenter ansåg att det var av stor vikt att enbart göra en bedömning på sakliga grunder. Om urval görs utifrån kompetens kan det bidra till att besluten blir fördomsfria. Respondenterna uttrycker att kompetensbaserad rekrytering är ett tillvägagångssätt för att enklare uppnå opartiskhet inom rekrytering. De anser att det är ett bra stöd för att se till att besluten som tas grundar sig på den arbetssökandes kompetenser och inget annat. Genom att arbeta kompetensbaserat byggs samma förutsättningar för alla kandidater. De får exakt likadana frågor och de ställs på samma sätt.

Viktigt att försöka hålla sig till att alla får samma frågor, så att vi samlar in ett underlag som är likvärdigt, som kan bedömas på liknande grunder.

(Respondent 9)

Enligt alla respondenter brukar frågorna inom kompetensbaserad rekrytering fokusera mer på att den som blir intervjuad ska beskriva en situation och ge exempel, istället för att enbart beskriva hur de själva är. Det bidrar till bättre förståelse kring en persons kompetenser och om det som sägs är tomma ord eller inte.

Arbetar man kompetensbaserat, som anses vara en objektiv metod, fullt ut så minskar man verkligen risken med att diskriminera och att vara subjektiv i sitt beslutsfattande.

(Respondent 10)

Respondent 12 anser att en utveckling ses mer generellt tack vare att de arbetar mer kompetensbaserat. Chefernas motiveringar till sina beslut anses i större mån grunda sig på sakliga grunder såsom kompetens.

En annan möjlighet som respondenterna från kommun 1, 3, 4, 5, 7, 8 och 9 diskuterade var att

använda sig av arbetspsykologiska tester i rekryteringsprocessen. De ansåg att det var ett bra komplement som hjälper till att öka träffsäkerheten kring att rätt person anställs och kan därmed bidra till att de som rekryterar förhåller sig mer opartiskt. Dock är det väsentligt att testerna som används är granskade för att öka tillförlitligheten kring resultaten som framkommer. Respondenterna menar att granskade arbetspsykologiska tester är något som kan bidra med att få ett djupare underlag om kandidaten och dess kompetenser, vilket kan minska risken för felrekryteringar. Dock anser alla respondenter som använder sig utav arbetspsykologiska tester att rekrytering inte enbart ska ske på tester utan att det bör ske i kombination med exempelvis en intervju.

Arbetspsykologiska tester är en möjlighet om man förstår vad det är, att det enbart är ett komplement till att ställa bra frågor och ger ett utmärkt diskussionsunderlag, ingenting annat.

(Respondent 5)

Respondent 12 diskuterar ytterligare ett angreppssätt kring användningen av arbetspsykologiska tester. Genom att använda sig utav en extern konsult som genomför och bedömer testerna ökar möjligheterna för att nå en högre grad av opartiskhet i rekryteringsprocessen. Anledningen till det är att den externa konsulten har ett mer utomstående perspektiv än vad HR och den rekryterande chefen har enligt respondenten. Eftersom HR i sin roll ska vara ett stöd och konsult de framtida cheferna anser respondent 12 att det är bra att en extern konsult har ansvaret för testningen och dess bedömning. Det bidrar till att HR inte kommer för nära in på de sökande och enbart får ta del av den mest relevanta informationen från testerna och processen blir mer opartisk.

4.3.2 Utmaningar

Enligt majoriteten av respondenterna kan de olika metoderna, som ska bidra till en ökad opartiskhet, även skapa utmaningar i rekryteringsprocessen. Respondent 2 uttrycker att det finns en risk att tester upplevs ha en negativ klang och bidra till tvivel kring metodens träffsäkerhet. Det innebär att den som ska genomgå olika former av arbetspsykologiska tester kan ställa sig kritisk till dess möjlighet att ge en helhetsbild av personen. Vissa fraser i tester är nedskrivna på ett visst sätt som kan tolkas väldigt hårt och rakt enligt respondent 1, vilket kan bidra till tveksamheter för deltagarna på grund av avsaknaden kring mänsklig interaktion. Även om majoriteten av respondenterna anser att tester kan öka möjligheterna till opartiskhet finns det en

risk att det ändå inte sker. Resultaten ska alltid tolkas och trots att den som rekryterar ska ha förmågan att vara objektiv i sin hantering av testet kan svaren påverka synen på kandidaterna och bedömningen.

En nackdel med tester kan vara att resultaten från testerna kan bidra till att jag skapar mig en uppfattning om personens personlighet innan jag ens har träffat personen. Det kan därför göra det svårt ibland att förhålla sig helt objektivt, för man vill gärna ställa frågor utifrån resultaten på testet angående personens styrkor och svagheter.

(Respondent 7)

Däremot ställer sig framför allt respondent 7 frågande till hur objektiv en person bör vara i en rekryteringsprocess, i och med att människor är sociala varelser och den personen som ska rekryteras in på arbetsplatsen kommer ingå i ett större sammanhang. Därav kan användningen av opartiska metoder anses utmanade och respondent 2 beskriver därför vikten av att diskutera resultaten från tester med kandidaterna. Dialogen angående testens svar kan eventuellt ske under nästa intervju för att minska risken kring missförstånd. Det kan bidra till att de arbetssökande känner att de blir bedömda utifrån flera aspekter och att processen inte känns lika avhumaniserad.

4.4 Betydelsen av mänsklig interaktion: Den sociala ansatsen

4.4.1 Möjligheter

Offentliga rekryteringsprocesser har en strävan efter att uppnå opartiskhet, vilket kräver metoder och verktyg för att minska risken kring att beslut inte tas på sakliga grunder. Samtliga respondenter uttryckte att beslut främst ska grunda sig på vad som eftersöks till tjänsten angående kompetenser och krav. Respondent 2, 4, 5 och 9 hävdar dock att magkänslan som kan uppkomma ändå hjälper till i beslutsfattandet. Det ska inte avgöra vem som rekryteras men det behöver finnas ett visst mått av intuition. Enligt respondent 4 ska den som söker arbete passa in i organisationskulturen som råder och därför är det sociala mötet av stor vikt. Arbetsgivare och arbetstagare ska fungera tillsammans och behöver interagera med varandra därav har kommunikationen mellan dem betydelse.

Det personliga mötet ska inte underskattas. Även om det är objektiva saker som ska styra som kompetens och så vidare, måste jag ändå känna att jag

vill jobba med den här personen. Då handlar det fortfarande om min subjektiva bedömning.

(Respondent 5)

4.4.2 Utmaningar

Betydelsen av mänsklig interaktion bidrar inte enbart till positiva effekter utan kan även påverka på ett negativt sätt. Samtliga respondenter diskuterade kring olika faktorer som kan påverka bedömningen i en rekryteringsprocess vid det personliga mötet. Respondent 8 uttrycker att när individer möts skapas alltid ett första intryck och olika processer startas igång inom dem och flera signaler börjar sändas ut, vilket kan påverka bedömningen.

Oavsett om man vill eller inte får man alltid en känsla och ett första intryck av en person vid en intervju, vilket kan vara svårt att få bort.

(Respondent 4)

Respondent 2, 4 och 8 nämner även risken kring att magkänslan och intuitionen som uppkommer vid det sociala mötet kan inverka på beslutsfattandet.

Medvetenheten skulle behöva ökas hos rekryterande chefer för att inte hamna i fällorna som att basera beslut på magkänsla, då det är helt irrelevant.

(Respondent 8)

Respondent 2, 3, 4, 5 och 9 nämner ytterligare en tendens som kan utmana rekryteringsprocessens bedömning. Det handlar om att vid det personliga mötet finns en risk att hamna i fällan att rekrytera någon som är lik sig själv. Respondenterna uttrycker att det är lätt att den rekryterande chefen blir fångslad av en person som har tilltalande egenskaper som liknar sina egna. Det kan leda till att besluten som tas inte grundas utifrån rätt kriterier och personen som slutligen anställs inte är den mest lämpade för tjänsten, vilket respondenterna menar är deras uppgift som HR-funktion att försöka motverka.

Med tiden lär man ju sig vilka chefer som vill rekrytera någon som är lik den personen, det gör den alltid, den letar alltid efter det.

(Respondent 9)

4.5 Sammanfattning av empiri

Samtliga respondenter berättar att de som HR-funktion inom kommunen ska vara ett stöd vid rekryteringsförfaranden. De blir ett slags bollplank för att se till att besluten tas utifrån rätt grunder. Respondenterna beskriver även hur de försöker underlätta beslutsfattandet i en rekryteringsprocess genom att erbjuda verktyg och skapa strukturer. Tillvägagångssätt som kan hjälpa till med att bedömningar enbart tas utifrån sakliga grunder, är bland annat kompetensbaserad rekrytering samt användningen av granskade arbetspsykologiska tester. Dessa metoder kan bidra till att besluten blir mer fördomsfria samt öka träffsäkerheten, vilket kan göra att de som rekryterar förhåller sig mer opartiska. Dock finns det ifrågasättande kring hur objektiv en person bör vara, speciellt från respondent 7, då människor är sociala varelser. Mänsklig interaktion och de känslor som kan uppkomma i det sociala mötet behöver inte enbart vara negativt, utan kan även bidra till att lättare avgöra vem som ska anställas. De arbetssökande ska bli en del av ett större sammanhang. Därav är kommunikationen sinsemellan arbetsgivaren och arbetssökanden väsentlig. Dock genererar inte alltid mänsklig interaktion till något positivt. Samtliga respondenter diskuterade olika faktorer som kan påverka bedömningen negativt vid ett personligt möte som exempelvis likhetseffekten, det första intrycket, magkänsla och intuition.

5. Analys

I följande kapitel kommer det empiriska materialet analyseras i förhållande till den teoretiska referensramen, där fokus kommer vara att utgå från studiens illustrerande analysmodell.

5.1 HR:s roll i den offentliga rekryteringsprocessen

HR-funktionen har enligt Ulrich och Dulebohn (2015) genomgått en förändring dock uttrycker forskningen tvivel kring hur långt i förändringen HR faktiskt kommit, speciellt inom offentlig sektor (Truss, 2009; Truss 2008). Utvecklingen kring HR-funktionen anses vara hämmad och Laine et al. (2017) och Lo et al. (2015) menar att HR i många fall har en mer administrativ roll än en strategisk roll inom organisationer. Ur det empiriska materialet framkommer det att HR-funktionen inom de olika kommunerna fungerar som ett stöd till de rekryterande cheferna för att hjälpa dem att fatta välgrundade beslut utifrån kompetens, erfarenhet och kunskap. Därför kan det tolkas som att HR-funktionen i de studerade offentliga verksamheterna har genomgått den första HR-transformationsvågen. I vår studie framgår det att HR fungerar som en stödfunktion samt en bidragande del i rekryteringsprocessen. HR-funktionen fungerar som ett bollplank samt ett filter som ifrågasätter vad den rekryterande chefen grundar sina beslut på, för att se till att besluten utgår från rätt grunder. Enligt Ulrich och Dulebohn (2015) förändras HR-funktionen under första vågen till att få en större betydelse och fylla en mer väsentlig roll i verksamheten. Utifrån det empiriska materialet kan det dessutom uppfattas som att HR-funktionen inom de undersökta kommunerna numera befinner sig i den andra vågen av HR-transformationen gällande rekryteringsområdet. Det framkommer från det empiriska materialet att HR skapar strukturer för rekrytering samt erbjuder rekryterande chefer verktyg för att underlätta beslutsfattandet vid rekryteringssammanhang. Dels genom att använda arbetspsykologiska tester, dels genom att arbeta kompetensbaserat för att uppnå opartiskhet i rekryteringen. Ulrich och Dulebohn (2015) beskriver HR inom andra vågen som en funktion där de skapar nya förfaranden för att möta organisationens krav samt önskan och inte enbart arbetar administrativt.

Tredje vågen av HR-transformationen kännetecknas av att HR:s arbete kopplas till de affärsmål som organisationen har och utifrån dessa utvecklar framgångsrika metoder för verksamheten (Ulrich & Dulebohn, 2015). Utifrån empirin som samlats in under föreliggande studie beskriver fem respondenter att de som HR-funktion arbetar med att utveckla utbildningstillfällen för organisationen. De berättade hur deras arbete kring att utveckla chefernas kompetenser inom

rekrytering genom utbildningar, ger cheferna en ökad förståelse och medvetenhet kring vilka grunder som bör styra besluten i en rekryteringsprocess. Därav kan det uppfattas som att HR-funktionens arbete inom några kommuner till viss del går att relatera till HR-transformationens tredje våg. I och med att de arbetar med att finna och utveckla metoder som kan anses bidra till att uppnå organisatoriska mål. Utifrån det empiriska insamlade materialet kan det därmed utläsas en skillnad mellan de olika kommunernas HR-funktion kring hur långt de nått i sin transformation. HR-transformationens fjärde våg symboliserar HR-funktionens framtida utveckling för att uppnå ett mer utifrån/in perspektiv, vilket är en stor förändring utifrån hur HR traditionellt beskrivs ha varit verksam (Ulrich & Dulebohn, 2015). Utifrån studiens insamlade empiri kan inga kopplingar mellan den fjärde vågen påvisas när det gäller rekrytering. Empirin som behandlar rekryteringsförfarandet kan snarare anses gå i linje med det Truss (2009; 2008) menar att HR-funktionens roll inom den offentliga sektorn fortsätter att vara främst administrativ och att den strategiska rollen inte har uppnåtts fullt ut.

5.2 Strävan efter opartiskhet: Den psykometriska ansatsen

5.2.1 Möjligheter

Det empiriska materialet visar på hur den offentliga rekryteringsprocessen arbetar för att sträva efter opartiskhet i deras rekryteringsprocesser. Kompetensbaserad rekrytering som enligt Lindelöw (2016) är en exakt och slagkraftig rekryteringsmetod uppfattas av samtliga respondenter som ett sätt för att öka möjligheterna till att besluten ska bli fördomsfria. Respondenterna uttrycker att metoden är ett bra stöd för att se till att besluten baseras på sakliga grunder. Det går i linje med vad Lindelöw (2016) menar, genom att arbeta kompetensbaserat ser det till att impulsiva beslut som grundar sig på uppfattningar och åsikter inte sker. Därför kan det tolkas utifrån det empiriska materialet att kompetensbaserad rekrytering skapar möjligheter i offentliga rekryteringsprocesser för att uppnå den opartiskhet de söker och ska anpassa sig utefter. Samtliga respondenter hävdade att det tillvägagångssättet bidrar till att alla arbetssökande får samma förutsättningar när fokus hamnar på deras kompetenser och erfarenheter. Det innebär att bedömningen inte riskerar att involvera personliga värderingar i lika hög utsträckning eftersom all information som erhållits från de sökande ställs emot de krav som utformats till tjänsten. Det underlättar även möjligheten för rekryteraren eller den rekryterande chefen att förhålla sig mer opartiskt till de sökande kandidaterna. Det går hand i hand med vad Bolander (2002) beskriver ska vara ”det enda som betyder något” i den offentliga rekryteringsprocessen: att de arbetssökande enbart ska bedömas utifrån deras kompetens i

förhållande till den tjänst som ska tillsättas. Empirin beskriver att om de arbetssökande bedöms på liknande grunder skapas ett likvärdigt underlag för alla kandidater, vilket kan tydas som att bedömningen som görs blir enklare. Trots möjligheterna som tillvägagångssättet skapar går det ändå att ifrågasätta om bedömningen verkligen blir mer korrekt. I en rekrytering är människors erfarenheter samt uppfattningar av stor vikt eftersom människor är sociala, tänkande och kännande individer (Bolander, 2002). Utifrån det empiriska materialet kan det dock uppfattas som att kompetensbaserad rekrytering trots allt anses stödja bedömningen att bli mer fördomsfri och opartisk, då metodens fokus är att finna rätt person till rätt plats genom att basera besluten på likvärdiga grunder, vilket är de sökandes kompetens, erfarenhet och kunskap.

Empirin visar att majoriteten av respondenterna ansåg att rekryteringsprocessen bör adderas med arbetspsykologiska tester, då tester anses öka träffsäkerheten och möjligheterna för att rätt person anställs. Genom att addera en till metod i processen kan det anses att en form av triangulering sker. Arbetspsykologiska tester gör att beslutsunderlaget kring kandidaterna blir mer omfattande. Det går i linje med vad Lindelöw (2016) och Newell (2005) anser att arbetspsykologiska tester kan bidra till, som är att hjälpa rekryterare att förhålla sig mer objektivt i sin bedömning. Det kan därav uppfattas utifrån det empiriska materialet som att arbetspsykologiska tester ger fler aspekter att ta hänsyn till för den som rekryterar. Det kan bidra till att få en tydligare helhetsbild av kandidaten. Tester kan hjälpa till att få reda på en kandidats färdigheter, kunskaper och dess styrkor samt svagheter, vilket kan underlätta beslutsfattandet. Utifrån empirin bör arbetspsykologiska tester användas i kombination med en annan rekryteringsmetod som exempelvis en intervju, då tester anses ge ett bra diskussionsunderlag i en rekryteringsprocess. Det stämmer överens med tidigare forskning att arbetspsykologiska tester kan öka chansen för objektivitet i bedömningen när de används som ett kompletterande verktyg till en intervju (Youngman, 2017; Lindelöw, 2016; Newell, 2005).

Det kan anses utifrån empirin som att det är viktigt att inte enbart förlita sig på testernas förmåga i sig och ha en övertro på deras enskilda resultat, utan att dessa behöver ställas i relation till exempelvis en intervju. Det gör att det personliga mötet utifrån majoriteten av respondenterna uppfattas som ovärderligt. Enligt Lindelöw (2016) är det en fördel att komplettera intervjun med ett mer objektivt verktyg för att skapa mer lika villkor för de arbetssökande, då intervjuer anses vara mer subjektivt. Det kan utläsas från empirin att arbetspsykologiska tester anses öka möjligheterna till att bedömningen blir mer opartisk om de används på rätt sätt och är granskade. Alla tester som existerar är inte utformade på ett korrekt sätt för att göra en opartisk bedömning.

Det motsvarar det som Lindelöw Danielsson (2003) samt Sceपुरa (2020) menar, att tester som används måste vara granskade för att beslut inte ska baseras på felaktiga grunder och ge bristfällig information.

En ytterligare möjlighet som kan utläsas från empirin för att nå högre opartiskhet i en rekryteringsprocess är att de arbetspsykologiska tester som används bedöms och genomförs av en extern konsult. Tester är en metod som minskar risken för att subjektivitet påverkar bedömningen, men det är viktigt att vara medveten om att den mänskliga faktorn ändå är involverad när resultatet ska tydas och summeras (Lindelöw, 2016). Utifrån empirin kan det utläsas att användningen av en extern konsult skapar ytterligare en dimension för att få processen mer opartisk. Det blir ännu ett steg i att få ett mer utomstående perspektiv, eftersom den externa konsulten inte har samma personliga relation till verksamheten och dess anställda, som exempelvis den rekryterande chefen samt HR har. Det kan tolkas utifrån empirin som att en extern konsult har större förmåga att koppla bort sina personliga värderingar och ha ett mer objektivi t synsätt kring kandidaterna, troligtvis för att de har en spetskompetens inom området som kan underlätta bedömningens opartiskhet.

5.2.2 Utmaningar

Offentliga rekryteringsprocessers strävan efter opartiskhet sker genom att finna metoder som avlägsnar fördomar och på så vis bidrar till processuell rättvisa (Sivert, et al., 2020). Utifrån det empiriska materialet kan det dock utläsas att vissa objektiva metoder som kan användas inte ger den önskvärda effekten som eftersöks. Arbetspsykologiska tester kan skapa tvivel hos de som ska genomföra testen på grund av dess negativa klang. Ordet test kan för många skapa negativa associationer på grund av tidigare erfarenheter, då tester innebär en bedömning av dig som individ. Det kan leda till att arbetssökande inte vill genomgå testning för att de är kritiska till testernas innebörd samt bedömning, vilket eventuellt kan göra att kompetent personal går miste om. Bolander (2002) menar att systematiska metoder bör användas för att uppnå opartiskhet i rekryteringsprocessen för att finna den mest lämpliga personen till tjänsten. Utifrån föreliggande studies empiri anses en utmaning med användningen av dessa opartiska metoder vara att det kan leda till missförstånd hos den sökande kandidaten om det inte sker en diskussion kring metodernas resultat. Det kan göras under eventuellt nästa intervju. Det kan tydas som att om en dialog inte sker finns det en risk att kandidaterna kan uppleva att de som rekryterar går miste om relevant information, vilket i sin tur påverkar helhetsperspektivet på de sökandes kompetens, erfarenhet och kunskap. Det går i linje med vad Bolander (2002) beskriver som en

risk med att sträva efter opartiskhet, att de sökande får känslan av att de behandlas som objekt och inte som subjekt.

Empirin visar på en medvetenhet kring vikten av människors förmåga att vara objektiva i sin bedömning och risken som finns kring att subjektiva faktorer trots allt vägs in i beslutet, vilket även Bolander (2002) konstaterar. När opartiskhet i en rekryteringsprocess vill uppnås krävs det att den som rekryterar tar objektiva och rationella beslut men risken finns kring att faktorer som stereotyper, fördomar och personliga känslor påverkar bedömningen (Bolander, 2002). Utifrån empiri och tidigare forskning kan det uppfattas som att en människas involvering i en rekryteringsprocess alltid för med sig en risk till subjektivitet i olika bedömningar, men genom att använda metoder såsom arbetspsykologiska tester blir det fler aspekter som vävs in i beslutsfattandet. Det kan därav bidra till att rekryteringen kommer ett steg närmare i sin strävan efter opartiskhet. Empiriska materialet visar dock, att särskilt en respondent, ställer sig frågande till hur objektiv en person bör vara i en rekrytering, på grund av att människor är sociala varelser. Hänsyn behöver därför tas till att människor är sociala individer för att få en förståelse kring de arbetssökandes kompatibilitet med verksamheten och dess anställda. Det kan därmed tolkas som att interaktion samt kommunikation i en rekryteringsprocess ändå är väsentlig trots riskerna det kan medföra, vilket kan uppfattas som att det utmanar det opartiska förhållningssättet som försöker uppnås.

5.3 Betydelsen av mänsklig interaktion: Den sociala ansatsen

5.3.1 Möjligheter

Utifrån det empiriska materialet kan vikten av mänsklig interaktion utläsas genom att samtliga intervjuade respondenter betonar att det personliga mötet inte får underskattas. Enligt Bolander (2002) är rekrytering en social process, vilket innebär att diskussioner samt information utväxlas mellan rekryteraren och den arbetssökande och att mänsklig interaktion är därav av stor betydelse. Empirin kan anses stödja det som tidigare forskning uttrycker genom att poängtera det sociala mötets relevans i en rekrytering, för det är när individer kommunicerar med varandra som personlighetsdrag tydliggörs. Utifrån empirin kan det även utläsas att objektiva metoder såsom testning enbart är ett komplement och behöver kompletteras med det personliga mötet, då det bidrar till en mer fullständig och rättvisande bild av den sökande kandidaten. Empirin betonar även vikten av att arbetsgivare och arbetstagare behöver interagera med varandra för att se om de fungerar tillsammans, därav har kommunikationen mellan dem

betydelse. Det kan tydas som att det sociala mötet skapar möjligheter att få mer utvecklade resonemang och att kunna "läsa mellan raderna" kring den sökandes svar, vilket även ger den sökande möjlighet att ställa frågor till den som rekryterar. Det går i linje med vad Bolander (2002) menar, att en rekryteringsprocess är två parter som påverkar varandra och kräver att information delas. För det är avsaknaden av information som kan leda till att misstag begås under en rekryteringsprocess (Bolander, 2002).

Utifrån empirin kan det utläsas att strävan efter opartiskhet finns genom att respondenterna ständigt betonar vikten av att beslut ska baseras på sakliga grunder. Beslut som grundar sig på intuition och magkänsla kan lättare bli felaktiga och skapa konsekvenser för en organisation (Miles & Sadler-Smith, 2014). Trots det kan det uppfattas som att det finns olika sätt att se på betydelsen av intuition som kan uppstå vid beslutfattande utifrån empirin. Några respondenter uttrycker att magkänslan är helt irrelevant och får inte förekomma alls som grund för beslutfattande, medan några andra respondenter hävdar att magkänslan inte ska avgöra beslutet men ändå ska få spela en viss roll och hjälpa till i beslutfattandet. Det kan tydas som att intuitionen bidrar till att lättare kunna förstå om personen kompletterar arbetsgruppen på flera plan, genom att en känsla uppstår kring den arbetssökandes möjlighet att passa in i organisationen. I och med den offentliga rekryteringsprocessens strävan efter opartiskhet visar ändå empirin på hur den mänskliga interaktionen kan spela en viktig och avgörande roll i en rekryteringsprocess, vilket även Bolander (2002) konstaterar.

5.3.2 Utmaningar

Utifrån empirin är mänsklig interaktion nödvändigt och ger många fördelar men kan också ge negativa effekter på möjligheterna att sträva efter opartiskhet. Det finns en risk att under det personliga mötet i en rekryteringsprocess uppkommer olika faktorer som kan påverka bedömningen, som exempelvis magkänsla och intuition. Det går i linje med det Andersson et al. (2016) benämner som intervju effekter, som innebär att bedömningen av kandidaten påverkas av rekryterarens subjektivitet. Trots detta kan det från empirin utläsas att det personliga mötet är väsentligt i en rekryteringsprocess trots de utmaningar som kan uppstå när två individer möts. Det skapas alltid ett första intryck och det kan vara svårt att få bort och kan påverka bedömningen, vilket stämmer överens med Lindelöw (2016), som påpekar hur fort ett första intryck skapas när två människor möts. Det kan i sin tur tolkas som att det påverkar rekryterarens syn på kandidaten och även påverka attityden kring informationen som framkommer samt tolkningen av dess innebörd. Enligt González (2019) är det vanligt att

fördomar uppkommer under en anställningsintervju. Det kan riskera att objektiviteten i bedömningen minskas (Lindelöw, 2016). Utifrån empirin samt tidigare forskning kan det uppfattas som att de arbetsökande kanske inte får en ärlig chans om rekryterare låter det första intrycket prägla beslutsfattandet, vilket är problematiskt för att kandidaterna inte blir likvärdigt bedömda.

Det intervjuade respondenterna betonar ytterligare en utmaning med mänsklig interaktion, nämligen fällan i tendensen att vilja rekrytera någon som är lik sig själv. Om en person har egenskaper som liknar sina egna finns det en risk att bli fascinerad av denna person. Det motsvarar det som Díaz et al. (2019), Andersson et al. (2016) och Byrne (1971) benämner som likhetseffekten. Det innebär att personer tilltalas mer av andra som har liknande egenskaper och riskerar att övervärdera de egenskaperna, vilket påverkar bedömningen i rekryteringen. Det går även att associera med det fenomen som Lindmark och Önnevik (2006) kallar den ryska dockans effekt, som kan medföra att den bekväma likheten rekryteras istället för den kreativa olikheten, vilket kan utifrån det empiriska materialet och den tidigare forskning påverka organisationen negativt. Det kan leda till att arbetsgruppen blir homogen och enformig, som i sin tur inte bidrar till nya perspektiv och tankesätt i deras arbete. Det kan även tolkas som att denna tendens, som riskerar att uppkomma vid mänsklig interaktion, kan utmana den strävan som finns efter opartiskhet.

5.4 Sammanfattning av analys

HR:s roll i den offentliga rekryteringsprocessen har genomgått förändringar precis som Ulrich och Dulebohn (2015) beskriver. Det empiriska materialet tyder dock på skillnader i hur långt HR-transformationen har nått inom olika kommuner. När det gäller rekryteringsförfarandet i offentlig sektor anses HR:s roll inte uppnått den eftersträlvade strategiska rollen, utan är främst administrativ precis som Truss (2008; 2009) ifrågasatt.

Möjligheter som finns för att uppnå opartiskhet i en rekryteringsprocess kan vara att använda sig utav kompetensbaserad rekrytering, som respondenterna samt forskningen (se Youngman, 2017; Lindelöw, 2016; Newell, 2005) anser är en möjlighet för att besluten som fattas ska bli fördomsfria och opartiska. Även arbetspsykologiska tester skapar ytterligare en möjlighet att finna den mest lämpliga personen till tjänsten och är ett bra komplement till en intervju, vilket även forskningen bekräftar (se Youngman, 2017; Lindelöw, 2016; Newell, 2005). Ur det empiriska materialet uppkommer även ytterligare en aspekt kring hur en rekryteringsprocess

kan nå en högre grad av opartiskhet i bedömningen, vilket är att använda sig utav en extern konsult som bidrar till ett mer utomstående perspektiv.

Utmaningarna med att uppnå opartiskhet i en rekryteringsprocess kan utifrån empirin anses vara att vissa metoder som används som exempelvis arbetspsykologiska tester, vilket Bolander (2002) hävdar bör användas för att uppnå opartiskhet, riskerar att missa relevant information som krävs för att få ett helhetsperspektiv på de arbetssökande. Arbetspsykologiska tester kan även skapa tvivel på grund av att de upplevs ha en negativ klang och det kan påverka förtroendet för testernas bedömning. Dock ställer sig empirin frågande till hur objektiv en människa bör vara i en rekrytering, då människor är sociala individer.

Möjligheterna som kan ses utifrån empirin med mänsklig interaktion är vikten av det personliga mötet, genom att få kommunicera med den arbetssökande skapar rekryteraren en mer fullständig bild av kandidaten. Bolander (2002) bekräftar detta genom att förklara rekrytering som en social process som därav kräver mänsklig interaktion. Mänsklig interaktion är avgörande i en rekrytering (Bolander, 2002) men kan utifrån empirin påverka att magkänsla och intuition framkommer. Dock kan det uppfattas som att det finns skillnader i dess betydelse kring beslutsfattande. Vissa respondenter i empirin anser att magkänsla kan hjälpa till med beslutet även om det inte ska avgöra, medan andra anser att det är helt irrelevant.

Mänsklig interaktion kan utifrån empirin anses vara nödvändig och ger positiva effekter till rekryteringsprocessen. Det kan dock också skapa nackdelar i strävan efter att uppnå opartiskhet. Under det personliga mötet kan olika faktorer påverka bedömningen som exempelvis magkänsla och intuition, första intryck samt likhetseffekten. Enligt Andersson et al. (2016) benämns dessa faktorer som intervju effekter som innebär att rekryteraren påverkas av sin egen subjektivitet vid bedömningen av kandidaten. Utifrån det empiriska materialet kan dessa subjektiva fällor leda till att de arbetssökande inte blir likvärdigt bedömda och riskera att det sker en felrekrytering som påverkar organisationen negativt.

6. Slutsats

Det avslutande kapitlet inleds med att presentera studiens resultat och slutsatser för att besvara problemformuleringen. Därefter diskuteras vad studien bidragit till, både praktiskt och teoretiskt. Kapitlet avslutas sedan med förslag till vidare forskning.

6.1 Studiens slutsats

Innan studiens resultat presenteras kommer en återkoppling till studiens problemformuleringar för att klargöra studiens utgångspunkt.

- *Vilka möjligheter och utmaningar innebär strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor?*

Studiens resultat visar på att de intervjuade respondenterna anser att olika metoder och verktyg, såsom arbetspsykologiska tester och kompetensbaserad rekrytering, kan bidra till att de sökande blir mer likvärdigt bedömda. Det kan även hjälpa rekryterare inom offentlig sektor att enklare kunna förhålla sig till den objektivitetsprincip som krävs, då de metoderna kan bidra till förmågan att förhålla sig mer opartiskt. Det i sin tur kan förebygga risken för exempelvis felrekryteringar samt diskriminering och säkerställa processuell rättvisa vid rekryteringsförfaranden.

Studiens resultat visar även på att det finns utmaningar i strävan efter opartiskhet, vilket kan påverka att den önskvärda effekten om opartiskhet som eftersöks inte uppkommer. Objektiva metoder kan uppfattas begränsa bedömningen och inte ta hänsyn till de arbetssökandes åsikter och känslor, vilket kan leda till att rekryteringsprocessen upplevs avhumaniserad. Därav utifrån studiens resultat kan mänsklig interaktion anses nödvändig. Dock när den mänskliga faktorn blir involverad finns det en risk att bli påverkad av sina subjektiva åsikter, vilket kan påverka bedömningen och riskera att fel person anställs. Trots utmaningarna visade ändå studiens resultat på att de intervjuade respondenterna anser att det personliga mötet inte bör underskattas. Genom att kommunicera med de arbetssökande skapas chansen till att framhäva om den sökande kandidaten kompletterar arbetsgruppen. Därav kan den mänskliga interaktionen ses som avgörande för att besluta om vilken kandidat som anses passa in i organisationen. Studiens resultat visar därmed på utmaningen att kunna balansera den strävan efter opartiskhet utan att riskera att rekryteringsprocessen blir påverkad av faktorer som kan motverka opartiskhet.

- *Vilken roll fyller HR-funktionen i en rekryteringsprocess inom offentlig sektor?*

Utifrån studiens resultat uppfattas HR-funktionen inom den offentliga sektorn, när det gäller rekrytering, inte fullt ut besitta en strategisk roll utan främst vara en mer administrativ funktion. HR har en central roll som en stödfunktion genom att de skapar strukturer samt verktyg för att kunna möta organisationens behov angående strävan efter opartiskhet. HR-funktionen kan även bidra med utveckling kring kompetens och kunskap genom utbildningar, för att skapa stöd till de rekryterande cheferna att fatta välgrundade beslut, vilket kan leda till att organisatoriska mål uppfylls. Därför kan HR:s roll utifrån studiens resultat anses rikta fokus i beslutsfattandet, från det subjektiva till de mer objektiva faktorerna. Därmed kan HR-funktionen anses fylla en väsentlig roll vid rekryteringsförfaranden för att uppnå den strävan efter opartiskhet som eftersöks.

6.2 Studiens bidrag

Studien bidrar med förståelse kring vilka möjligheter och utmaningar som finns med rekryteringsprocesser inom offentlig sektor i deras strävan efter opartiskhet, det visar även på vilken funktion HR anses ha i den strävan efter opartiskhet. I många avseenden har studien bekräftat tidigare forskning kring vikten av opartiskhet men även svårigheter med den strävan genom att belysa möjligheter samt de utmaningar som strävan efter opartiskhet innebär (se tex Sivert, et al., 2020; Newman, et al., 2020; Oswal, et al., 2020; Wirtz, et al., 2019; Highhouse, 2008). Studien bidrar även till den befintliga forskningen genom att ha studerat den offentliga sektorn, som enligt tidigare forskning inte är lika studerat. Eftersom de flesta studierna, specifikt om HR-funktionen, är främst grundade i studier kring organisationer i den privata sektorn (se Knies, et al., 2017).

Praktiskt sett har studien bidragit med att belysa olika metoder som kan användas inom rekrytering och visat på vilka möjligheter och utmaningar som finns med de metoderna i strävan efter att uppnå opartiskhet i en rekryteringsprocess, som i sin tur kan minska riskerna för felrekrytering och diskriminering. Studien tydliggör även vilken funktion HR:s roll fyller i en offentlig rekryteringsprocess och vad deras arbete kan bidra med i strävan efter opartiskhet. Det kan leda till att organisationer förstår värdet av HR:s kompetens ännu mer och vill involvera dem i högre utsträckning i rekryteringsförfaranden.

6.3 Etiska & Samhälleliga aspekter

Rekryteringsprocessen kan anses vara en viktig beståndsdel för organisationers kompetensförsörjning och det är av stor vikt att finna metoder samt tillvägagångssätt för att uppnå strävan efter opartiskhet i processen. Det kan betraktas gynna samhället genom att rätt metoder potentiellt bidrar till att minska risken för felrekryteringar, diskriminering och öka möjligheterna för likabehandling för att säkra processuell rättvisa. Det i sin tur kan öka tillförlitligheten hos samhället för rekryteringsprocessers genomförande, genom att påvisa att processen genomförs rättvist och ger en likvärdig behandling av kandidaterna.

Utifrån etiska aspekter kan det dock finnas en risk med objektiva metoder, då vissa kan upplevas förbise viktiga egenskaper som krävs för att bedöma en individ till fullo och få en förståelse kring vad personen kan tillföra organisationen. Det kan göra att de arbetssökande upplever att processen är för avhumaniserad och på så vis inte anser att beslutet är rättvist och grundat på korrekt information. Därav utifrån både etiska samt samhälleliga aspekter är det väsentligt att vara medveten om både möjligheterna samt utmaningarna strävan efter opartiskhet i en rekryteringsprocess kan bidra med.

6.4 Förslag till vidare forskning

I och med att denna studie enbart fokuserar på offentlig sektor, kan det anses vara intressant för framtida studier att studera detta problem inom både privata samt offentliga organisationer och jämföra dem med varandra. Det hade varit intressant att se vilka eventuella skillnader samt likheter som finns mellan offentliga organisationer och organisationer inom privat sektor. Ett annat perspektiv som varit intressant att utgå ifrån och studera hade varit att fokusera på de arbetssökandes uppfattningar kring offentliga organisationers strävan efter opartiskhet. Det hade även varit av intresse att studera detta problemområde i en större kontext och involverat fler studieobjekt samt respondenter för att kunna bidra till ett mer generaliserbart resultat.

7. Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber.
- Alvesson, M., & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet: strategi och strul*. Studentlitteratur.
- Andersson, G., Hallén, N., & Smith, P. (2016). *Rekrytering och urval-Teori och praktik*. Studentlitteratur AB.
- Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2014). Matters of demographic similarity and dissimilarity in supervisor–subordinate relationships and workplace attitudes. *International Journal of Intercultural Relations*, *41*, 1–16.
<https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.ijintrel.2014.04.004>
- Bian, R., Sun, F., Lin, Z., Gao, Q., Yuan, X., & Xie, A. (2020). The moderating role of interviewer’s regulatory focus in the effectiveness of impression management tactics: Regulatory fit as a source of subjective value. *British Journal of Psychology*, *111*(2), 369–394. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1111/bjop.12403>
- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Studentlitteratur.
- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. [Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm]. <https://ex.hhs.se/dissertations/221511-FULLTEXT01.pdf>
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York, NY: Academic Press.
https://books.google.se/books?redir_esc=y&hl=sv&id=Oye3AAAIAAJ&focus=searchwithinvolume&q=
- Díaz, A. B., Marín, J. Y. R., & Díaz, F. J. M. (2019). The Irony of Choice in Recruitment: When Similarity Turns Recruiters to Other Candidates. *M@n@gement*, *22*(3), 466–486.
- Dilmaghani, M. (2018). Sexual orientation, labour supply and occupational sorting in Canada. *Industrial Relations Journal*, *49*(4), 298–318. <https://doi.org/10.1111/irj.12223>
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, *3*(2), 20–39. doi:10.1108/rep-07-2018-002
- Folkhälsomyndigheten. (2021, 17 februari). *Nationella allmänna råd och rekommendationer för att minska spridningen av covid-19*. Hämtad 18 februari, 2021, från

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/rekommendationer-for-att-minska-spridningen-av-covid-19/>

- Ghuri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- González, M. J., Cortina, C., & Rodríguez, J. (2019). The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment. *European Sociological Review*, 35(2), 187. <https://doi.org/10.1093/esr/jcy055>
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Natur och kultur.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333-342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- Huffcutt, A. I., Van Iddekinge, C. H., & Roth, P. L. (2011). Understanding applicant behavior in employment interviews: A theoretical model of interviewee performance. *Human Resource Management Review*, 21(4), 353–367. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.hrmr.2011.05.003>
- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2016). Municipal human resource management: Challenges and innovative practices in turbulent times. *State and Local Government Review*, 48(2), 121-131. <https://doi.org/10.1177/0160323x16658696>
- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2015). Strategic human capital management in municipal government: An assessment of implementation practices. *Public Personnel Management*, 44(3), 317-339. <https://doi.org/10.1177/0091026015591283>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2017). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Kuziemski, M., & Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications policy*, 44(6), 101976. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>
- Laine, P., Stenvall, J., & Tuominen, H. (2017). A strategic role for HR : is it a competence issue? *Nordic Journal of Business*, 66(1), 29-48.
- Lee, S., Pitesa, M., Pillutla, M., & Thau, S. (2015). When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 128, 15–28.

<https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.obhdp.2015.02.003>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Studentlitteratur.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Natur & Kultur.

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Natur och kultur.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). *Human resource management: organisationens hjärta*. Studentlitteratur.

Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827>

McCracken, M., & McIvor, R. (2013). Transforming the HR function through outsourced shared services: insights from the public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1685-1707. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725070>

Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 606–627. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0065>

Nationalencyklopedin. (u.å.-a). *Artificiell intelligens*. Hämtad 15 april, 2021, från <https://www-ne-se.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/artificiell-intelligens>

Nationalencyklopedin. (u.å.-b). *Homogen*. Hämtad 12 maj, 2021, från <https://www-ne-se.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/homogen>

Nationalencyklopedin. (u.å.-c). *Objektivitet*. Hämtad 12 april, 2021, från <https://www-ne-se.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/objektivitet>

Nationalencyklopedin. (u.å.-d). *Subjektiv*. Hämtad 12 april, 2021, från <https://www-ne-se.libraryproxy.his.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/subjektiv>

Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. S. Bach (ed.), *Managing human resources: personnel management in transition*. (4. ed., pp. 115–147). Malden, MA: Blackwell.

<http://www.mim.ac.mw/books/Managing%20Human%20Resources,%204th%20edition.pdf#page=129>

- Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008>
- Oswal, N., Khaleeli, M., & Alarmoti, A. (2020). Recruitment in the Era of Industry 4.0: Use of Artificial Intelligence in Recruitment and Its Impact. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8), 39-47.
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/ejtd-03-2019-0045>
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time. *Personnel Psychology*, 55(1), 1-81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>
- Regeringen. (2019, 27 april). *Offentlighetsprincipen och sekretess - kortfattat om lagstiftningen*. Hämtad 7 maj, 2021, från <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2019/06/offentlighetsprincipen-och-sekretess--kortfattat-om-lagstiftningen/>
- Regeringen. (2015, 2 april). *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*. Hämtad 7 maj, 2021, från <https://regeringen.se/490659/contentassets/1df0c81fa73d4f878c9eba10c744b0a7/den-gemensamma-vardegrunden-for-de-statsanstallda.pdf>
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2018-0190>
- Rooth, D-O. (2007). *Implicit discrimination in hiring: real world evidence*, IZA Discussion Papers, No. 2764, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20080402107>
- Scepura, R. C. (2020). The challenges with pre-employment testing and potential hiring bias. *Nurse Leader*, 18(2), 151-156. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.014>

- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2020). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X20932997>
- Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of Employees—Assumptions of the Risk Model. *Risks*, 9(3), 55. <https://doi.org/10.3390/risks9030055>
- Sveriges kommuner och regioner (2021a, 22 mars), *Därför är självstyrelse bra*. Hämtad 7 maj 2021, från <https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochregionen/darforarsjalvstyrelsebra.1567.html>
- Sveriges kommuner och regioner (2021b, 11 mars), *Fakta om kommuner och regioner*. Hämtad 7 maj, 2021, från <https://skr.se/skr/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner.1022.html>
- Sveriges kommuner och regioner (2021c, 9 februari). *Personal- och kompetensförsörjning*. Hämtad 11 februari, 2021, från <https://skr.se/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning.170.html>
- Truss, C. (2009). Changing HR functional forms in the UK public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 717-737. <https://doi.org/10.1080/09585190902770539>
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215–222.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vivian Chen, C., Lee, H., & Yvonne Yeh, Y. (2008). The Antecedent and Consequence of Person–Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Journal of Selection & Assessment*, 16(3), 210–219. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00427.x>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Youngman, J. (2017). The use and abuse of pre-employment personality tests. *Business Horizons*, 60(3), 261-269. doi:10.1016/j.bushor.2016.11.010

Zhao, S., Sheehan, C., De Cieri, H., & Cooper, B. (2019). A comparative study of HR involvement in strategic decision-making in China and Australia. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/cms-08-2018-0643>

8. Bilagor

8.1 Individuella reflektioner

8.1.1 Cecilia Ramsén

Sista terminen på Högskolan i Skövde har varit den mest krävande men också lärorikaste tiden under alla tre år. Den tiden har gett ökade kunskaper inom flera områden, inte bara om hur en akademisk kandidatuppsats skrivs utan även kring bland annat ansvarstagande, samarbete, informationssökning och det kan jag garantera ta med mig in i framtida arbetsroller. I och med att denna tid har varit mer fri har jag och min uppsatspartner Maja tillsammans lagt upp arbetet och funnit de bästa tillvägagångssätten för oss. I tidigare kurser har det varit lärarna som varit längst fram och dragit arbetet och kursen framåt, nu har det varit vi. Det har varit utmanande men samtidigt väldigt roligt och utvecklande på så många sätt.

Ämnet till uppsatsen kom ganska naturligt, vi diskuterade många olika möjligheter men vi kom alltid tillbaka till rekrytering och insåg relativt snabbt att rekrytering är det ämnet vi ville fokusera på. Vilken inriktning på just rekrytering som vi skulle ta var lite svårare att bestämma sig för. Vi pratade om flera olika alternativ men vi landade någonstans i vårt intresse kring hur subjektivitet påverkar i en rekrytering och konsekvenserna av det, speciellt när upplevelsen av rekrytering är att det är ganska präglat av att uppnå objektivitet. Dock har vårt ämne vridits och vänts på ett X antal gånger och det tog tid innan vi riktigt fann det rätta spåret, men tillslut efter många om och men löste vi det tillsammans. Ämnet i sig hade inte jag mycket erfarenhet inom förutom det som jag tidigare lärt mig i andra kurser under programmets gång, och att jag själv deltagit i ett antal rekryteringsprocesser när jag sökt arbeten, men jag har alltid tyckt att rekrytering är väldigt intressant, vilket även Maja tyckte och därav var det ganska självklart att ämnet för vår kandidatuppsats fick handla om just rekrytering.

Det var en självklarhet att jag och Maja skulle skriva uppsatsen ihop, vilket på ett sätt känns som att det knyter samman våra tre år på Högskolan väldigt bra, i och med att vi har hängt ihop sedan första dagen och vi har varit vänner sen dess. Att det är hon och jag som gjort denna resa är jag verkligen glad för, dels för att vi är vänner, dels att vi har gjort flera arbeten ihop tidigare och vi kompletterar varandra på ett otroligt bra sätt. På grund av den rådande pandemin har allting skett på distans, vilket på ett sätt är tråkigt för att jag och Maja främst har arbetat tillsammans via zoom och inte kunnat sitta tillsammans i den mån vi önskat. Det har dock

fungerat otroligt bra och vi fann en bra struktur på arbetet och det känns inte som att det har påverkat vårt samarbete och prestation något avsevärt. Vi har båda varit delaktiga i allting och har verkligen skrivit varje ord tillsammans. Vårt samarbete med varandra är något som kommer väldigt naturligt, det är inget vi direkt behövt diskutera kring utan det bara flyter på. Vår vänskap är något jag enbart tycker genererat positiva effekter, vi har ständigt kunnat hålla en god ton mot varandra genom hela arbetet, vi har respekterat och lyssnat på varandras åsikter samt pushat och peppat varandra de gånger det känts lite tuffare.

Jag vill även passa på att tacka vår handledare Miranda Kanon som ständigt peppat mig och Maja och trott på vår förmåga. Hennes vägledning samt stöd har bidragit till förbättringar i vårt skrivande och utvecklat våra tankesätt, vilket har hjälpt oss att kunna nå vårt slutmål. Avslutningsvis vill jag än en gång tacka dig Maja för denna tid och jag kan inte tänka mig att inte ha fått göra denna resa tillsammans med just dig. Jag är tacksam över att det blev på det sättet och för vad vi åstadkommit tillsammans, vårt arbete är verkligen en laginsats och det hade inte varit detsamma utan dig, du är fantastisk!

8.1.2 Maja Bergstrand

Att skriva ett examensarbete har på många sätt varit en utmaning men framförallt väldigt intressant och givande. Jag tror att mycket av det jag och Cecilia tagit del av under intervjuer, seminarier, diskussioner med mera, kommer vara saker vi har nytta av under hela livet, både i jobbsammanhang och privat. Alla människor vi träffat under vårt skrivande av examensarbetet, och även under tiden på Högskolan i Skövde, har varit väldigt givmilda och villiga att dela med sig av sina erfarenheter och sin kunskap till oss, vilket jag är väldigt tacksam för. Jag är även tacksam och stolt över att jag tog steget att söka till Högskolan i Skövde och Personal, organisation & ledarskapsprogrammet, då det varit en fantastisk tid med många nya lärdomar.

Det föll sig väldigt naturligt att jag och Cecilia skulle skriva vårt examensarbete tillsammans, då vi sedan dag ett på Högskolan i Skövde träffades och började umgås. Vi har under årens gång skrivit flertalet arbeten tillsammans och vet därav varandras styrkor och svagheter, även att vi fungerar väldigt bra som både kollegor och vänner, vilket har underlättat under skrivandets gång. Under vår tid på Högskolan i Skövde har vi tyckt att samma kurser varit intressanta vilket gjorde vårt val av vilken inriktning examensarbetet skulle ha, relativt enkelt. Båda tycker att rekrytering är intressant och är en mycket viktig del av anställningsprocessen,

därav föll det sig naturligt att det var det ämnet vi skulle skriva om. Efter att vi bestämt oss för att det var rekrytering vi ville skriva om var Cecilia väldigt drivande och kom med många bra förslag och vinklingar på hur vi skulle forma arbetets vidare riktning. När vårt val väl var gjort började vi direkt med att söka artiklar och arbetade på ordentligt direkt från start, då vi båda tycker om att ligga i fas med våra studier. Därför gjordes även ett schema som veckovis visade på hur långt och var vi skulle befinna oss med vårt arbete varje vecka, som under tidens gång varit ett bra riktmärke att förhålla oss till.

Jag tror inte att jag skulle tagit mig i mål med samma positiva upplevelse som jag har idag utan Cecilia vid min sida. För mig har det varit en tuff sista tid vilket Cecilia vetat om och stöttat mig i, vilket nu i slutet gett positiva resultat. Jag vill främst rikta ett stort TACK till dig Cicci, du är inte bara en så fin vän utan även drivande, hårt arbetande och dedikerad i allt du tar dig för, vilket jag tycker är fantastiskt och inspirerande. I de stunder som det känts tufft och slitsamt hittar du alltid en positiv sak med det hela, vilket gjort att vi alltid kommit framåt. Den arbetsgivaren som drar vinstlotten att anställa dig kommer inte bli besviken. Jag är helt övertygad om att du kommer nå precis dit du vill i framtiden.

Jag vill även tacka vår handledare Miranda Kanon som varit en stöttepelare genom hela arbetets gång. Vi har löpande fått snabba svar och kommentarer på de olika delarna som vi mailat, vilket gjort att vårt arbete hela tiden utvecklats till det bättre. Slutligen ett stort TACK till dig igen Cecilia för att du gjort denna vår till ett positivt minne!

8.2 Informationsbrev till intervju

Hej! Vi är två tjejer som studerar vårt sista år på Högskolan i Skövde, programmet “Personal, Organisation och Ledarskap”. Vi har precis börjat arbeta med vårt examensarbete där vi vill ta reda på hur olika kommuner arbetar med sin rekryteringsprocess för att minska de subjektiva preferenserna och undvika diskriminering av den enskilda individen.

Därför undrar vi om ni och någon/några fler kollegor skulle vara intresserade av att ställa upp på varsin intervju, där vi önskar ställa frågor om bland annat hur er rekryteringsprocess går till och hur ni arbetar för att främja mångfald och motverka diskriminering.

Vår tanke är att intervjun ska ske under v. 13, och i och med omständigheterna att det sker via videosamtal. Intervjun beräknas ta mellan 30–45 minuter, beroende på. Om det skulle vara så att v. 13 inte passar er, går det självklart att lösa det med en annan vecka som passar bättre. Ni som ställer upp på intervju kommer självklart vara anonyma om så önskas och även vilken kommun ni arbetar inom.

Återkom gärna med förslag om tider som skulle passa för er.
Hoppas ni har möjlighet att hjälpa oss med detta!

Med vänlig hälsning,
Cecilia Ramsén och Maja Bergstrand



8.3 Intervjuguide

Information:

- Presentation om oss själva samt berätta om uppsatsens syfte.
- Fråga om intervjun får spelas in.
- Informera respondenten om anonymitet/etiska principer.
- Förklara upplägget.

Bakgrund:

- Vad är din befattning?
- Hur länge har du haft den tjänst du har nu?
- Vem/vilka i organisationen genomför era olika rekryteringsprocesser?
 - Skiljer sig processerna från varandra till exempel när ni rekryterar en chef mot medarbetare på enhetsnivå?
- Vad är din roll i rekryteringsprocessen?
 - Vad innebär den rollen?

Rekryteringsprocessen:

- Berätta övergripande om er rekryteringsprocess?
 - Vilka problem har ni varit med om i rekryteringsprocessens stadier?
 - Varför tror ni att dessa problem uppkommer?
 - Hur arbetar ni för att förebygga dessa problem?
 - Håller ni med om att detta är ett bra sätt att arbeta på?
- Hur arbetar ni för att förebygga diskriminering i er rekryteringsprocess?
 - Hur tycker ni att det fungerar?
 - Kan ni beskriva hur ni tillämpat detta i en vardaglig situation?
 - Fungerar det här verkligen i praktiken?
- Hur arbetar ni för att era "visioner" utifrån policys och dokument ska kunna appliceras i verkliga situationer inom rekrytering?
 - Kan ni ge oss ett exempel på detta?
- Hur arbetar ni med att vara objektiva, att inte lägga in era egna subjektiva preferenser och värderingar vid rekrytering?
 - På vilket sätt har det påverkat er i bedömningen?
- Håller ni med om att detta är ett bra sätt att arbeta på?
 - Om ja - Varför?
 - Om nej - Varför?
- Är det verkligen så enkelt i praktiken?

Objektivitet VS Subjektivitet:

- Tror ni att man kan vara helt objektiv som människa i sina bedömningar?
 - Om ja - Varför?
 - Vad anser ni gör att en människa är helt objektiv i sin bedömning?
 - Om nej - Varför?
 - Vad anser ni gör att en människa inte kan vara helt objektiv i sin bedömning?
- Hur ser ni till att inte påverkas av fördomar, stereotyper och andra subjektiva preferenser för att se till att hålla er objektiva i bedömningen?
 - Kan ni ge ett praktiskt exempel?
- Är det verkligen så enkelt i praktiken?

Tester:

- Använder ni er av arbetspsykologiska tester i er rekryteringsprocess?
 - Om ja - Vilka och på vilket sätt?
 - Använder ni det i alla rekryteringsprocesser eller är det mer specificerat till chefsrekryteringar?
 - Hur tycker ni att det fungerar?
 - Om nej - Varför inte?

Om de använder sig utav arbetspsykologiska tester:

- Anser ni att användning av tester i er rekryteringsprocess, är ett bra sätt att arbeta på?
 - Om ja - Varför?
 - Om nej - Varför inte?
- Vad tänker ni om tester som metod?
 - Vilka möjligheter anser ni att det finns?
 - Vilka svagheter anser ni att det finns?
- Tror ni att tester möjligtvis kan öka objektiviteten i rekryteringsprocessen?
 - På vilket sätt?
- Anser ni att användningen av tester bidragit till minskad subjektivitet i er rekryteringsprocess?
 - Om ja - På vilket sätt?
 - Om nej - Varför inte?
- Anser ni att tester har bidragit till minskad diskriminering?
 - Om ja - På vilket sätt?
 - Om nej - Varför inte?

Om de inte använder sig utav arbetspsykologiska tester:

- Anser ni att inte använda er av tester är ett bra sätt att arbeta på i er rekryteringsprocess?
 - Om ja - Varför?
 - Om nej - Varför inte?
- Vad tänker ni om tester som metod?
 - Vilka möjligheter anser ni att det finns?
 - Vilka svagheter anser ni att det finns?
- Tror ni att tester möjligtvis kan öka objektiviteten i rekryteringsprocessen?
 - På vilket sätt?
- Är tester något ni tänkt börja använda er utav i er rekryteringsprocess?
 - Om ja - Varför?
 - Om nej - Varför inte?

Avslutning:

- Är det något ni vill tillägga innan vi avslutar?
- Tacka för respondentens tid och medverkan!