Anställningsintervjuns betydelse i rekryteringsprocessen

Karin Fernström Winberg och Lisa Hildingsson

C-uppsats 2005
Pedagogik C

Handledare: Guadalupe Francia

C-uppsatser vid Pedagogiska institutionen, Örebro universitet
FÖRORD

Uppsatsen är ett resultat av ett gemensamt arbete som vi båda haft lika stor delaktighet i och känner därmed ett gemensamt ansvar för innehållet. Vi vill tacka följande personer för att de på olika sätt hjälpt oss att genomföra arbetet:

Guadalupe Francia, vår handledare, som med god handledning och engagemang väglett oss med värdefulla synpunkter i vårt arbete med uppsatsen.

De personer som har deltagit i våra intervjuer. Utan deras medverkan hade det inte varit möjligt att skriva denna uppsats.

De studenter som har deltagit i handledningsgruppen för betydelsefulla synpunkter på vårt arbete och trevliga fikastunder.

Våra familjer som har ställt upp på olika sätt och visat förståelse för oss under den tid vi ägnat åt skrivandet.

Hallsberg i maj 2005

Karin Fernström Winberg & Lisa Hildingsson
SAMMANFATTNING

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING ............................................................................................................. 1
  1.1 Tidigare forskning ......................................................................................... 1
  1.2 Syfte och frågeställningar .......................................................................... 2
  1.3 Vår studie ...................................................................................................... 3
  1.4 Avgränsning .................................................................................................. 3

2 TEORETISK BAKGRUND .................................................................................. 4
  2.1 Arbetsanalys, rekryteringskanaler och urval .................................................. 4
  2.2 Anställningsintervju ...................................................................................... 5
    2.2.1 Enskild intervju eller panelintervju ......................................................... 5
    2.2.2 Intervjutyper ............................................................................................. 6
    2.2.3 Eftersökt information .............................................................................. 7
    2.2.4 Att fråga ................................................................................................... 8
    2.2.5 Att lyssna ................................................................................................ 10
    2.2.6 Intervjusituationen .................................................................................. 11
  2.3 Andra bedömningsmetoder .......................................................................... 12
    2.3.1 Personlighetstest och kognitiv test .......................................................... 13
    2.3.2 Arbetsprov ............................................................................................... 15
    2.3.3 Referenser .............................................................................................. 16
    2.3.4 Assessment center ................................................................................... 16
    2.3.5 Validitet för de olika bedömningsmetoderna ......................................... 17

3 METOD .............................................................................................................. 18
  3.1 Kvalitativ forskningsintervju ...................................................................... 18
  3.2 Förberedelse .................................................................................................. 18
  3.3 Etiska aspekter ............................................................................................. 19
  3.4 Urval ............................................................................................................... 20
  3.5 Genomförande ............................................................................................. 21
3.6 Bearbetning och analys ................................................................. 22
3.7 Säkerställd information ................................................................. 23

4 RESULTAT OCH ANALYS ................................................................. 24
4.1 Presentation av intervjupersoner ................................................... 24
4.2 Rekryterarnas syn på arbetsanalys ............................................... 24
4.3 Rekryterarnas syn på olika rekryteringskanaler ............................ 25
4.4 Rekryterarnas syn på första urvalet .............................................. 27
4.5 Enskild intervju eller panelintervju .............................................. 28
4.6 Rekryterarnas syn på planering av intervjun ............................... 29
4.7 Frågor och eftersökt information ................................................. 31
  4.7.1 Berätta om dig själv ................................................................. 31
  4.7.2 Hypotetiska frågor ................................................................. 32
  4.7.3 Eftersökt information ............................................................. 33
4.8 Rekryterarnas syn på tester och arbetsprov .................................. 34
4.9 Rekryterarnas syn på referenstagande ........................................ 37
4.10 Rekryterarnas övriga synpunkter på anställningsintervjun ............... 38
4.11 Sammanfattning av resultat och analys ..................................... 40

5 DISKUSSION ................................................................................. 41
5.1 Metoddiskussion .......................................................................... 41
5.2 Resultatdiskussion ....................................................................... 42
5.3 Framtida forskning ....................................................................... 45

6 KÄLLFÖRTECKNING ................................................................. 47

Bilaga
1 INLEDNING


1.1 Tidigare forskning


1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att belysa rekryterares syn på anställningsintervjun och dess betydelse i rekryteringsprocessen.

Våra frågeställningar utifrån ovanstående syfte:

1. Hur genomförs rekryteringsprocessen?
2. Hur genomförs anställningsintervjun för att få fram relevant information om den sökande?
3. Vilken typ av information söker rekryteraren i anställningsintervjun och varför är den viktig?
1.3 Vår studie

För att besvara vårt syfte och våra frågeställningar väljer vi att göra kvalitativa intervjuer med fem rekryterare och göra studien av rekryteringsprocessen och anställningsintervjun ur rekryterarnas perspektiv. I vår intervju MANUAL finns frågor om hela rekryteringsprocessen för att kunna sätta in anställningsintervjun i sitt sammanhang och ge en bild av dess betydelse. Resultatet och analysen presenteras på ett sätt som möjliggör för läsaren att följa de olika intervjuersonernas uttalanden i citaten.

1.4 Avgränsning

Vi gör en avgränsning i beskrivningen av rekryteringsprocessen så till vida att vi inte går vidare till det slutliga valet av medarbetare, dessutom kommer vår studie inte i någon större omfattning att belysa skillnader mellan de olika branscher vi valt att göra studien inom. Vi har gjort dessa val på grund av att den avsatta tiden för den här uppsatsen inte har gett oss utrymme till det. Dessutom behövs fler intervjuer än en inom varje bransch för att kunna få en relevant jämförelse mellan branscherna.
2 TEORETISK BAKGRUND

För att ge en bakgrund och visa att anställningsintervjun är en del av rekryteringsprocessen kommer vi först att göra en kort beskrivning av de inledande faserna i rekryteringsprocessen för att därefter göra en beskrivning av anställningsintervjun och sist i det här avsnittet beskriva andra bedömningsmetoder i rekryteringsprocessen.

2.1 Arbetsanalys, rekryteringskanaler och urval


vanligt med rekrytering via kontakter. Detta kan vara ett problem i rekryteringsprocessen eftersom arbetsgivare inte annonserar efter arbetskraft och därmed kan gå miste om duktiga medarbetare.


2.2 Anställningsintervju

Detta avsnitt behandlar anställningsintervjun under rubrikerna; Enskild intervju eller panelintervju, Intervjutyper, Eftersökt information, Att fråga, Att lyssna, Intervjusituationen.

2.2.1 Enskild intervju eller panelintervju

En intervju kan ske under olika former, som en enskild intervju med endast en intervjuare eller i en panelintervju med två eller flera intervjuare.


### 2.2.2 Intervjutyper

Nedan följer en beskrivning av tre olika typer av intervjuer. Inom ramen för dessa kan både enskilda intervjuer och panelintervjuer användas.


intervjuade också ska ha frihet att berätta fritt. Det kan vara svårt och ställer stora krav på intervjuaren.


### 2.2.3 Eftersökt information

Hilmarsson (2003) beskriver intervjun som en form av samtal som har syftet att samlas in information. Studier utförda i huvudsak i USA, visar att olika intervjuare söker efter olika egenskaper hos de sökande. De vanligaste egenskaperna som efterfrågas är personliga egenskaper samt social och mental förmåga (Cook 2004).

Studier i Sverige visar att personliga egenskaper, utbildning som passar för yrket och tidigare erfarenhet är av mycket stor betydelse vid rekrytering (Ekström, 2001). Ekström visar att de faktorer som har stor betydelse vid anställningsintervjun är att den sökande passar in i arbetsmiljön, gör ett gott intryck och har bra referenser.

intervjun av de sökande. Knocke m fl menar att rekryterarna söker efter egenskaper som visar att den sökande ska passa in i gruppen och organisationen.


Sammanfattningsvis kan vi se att samtliga undersökningar vi funnit i våra sökningar visar på samma resultat. Rekryterarna söker sådan information i anställningsintervjuerna som beskriver den sökandes personliga egenskaper – egenskaper som gör att personen kommer att passa för arbetet samt även passa in i arbetsgruppen och på företaget. Hur ska rekryteraren då på bästa sätt få fram denna information?

2.2.4 Att fråga

ex handla om sexuell läggning, graviditet/planerad graviditet (Dipboye 1982, Kahlke & Schmidt 2002).


Med dehypotetiska frågorna ber man [...] den sökande att beskriva hur vederbörande skulle klara av en given framtids situation. I de dätids/nutidsinriktade frågorna ber man ”den sökande beskriva en situation som hon eller han har befunnit eller befinner sig i, hur situationen har klarats av (Kahlke & Schmidt 2002, s 171).


### 2.2.5 Att lyssna

I föregående stycke påpekade vi vikten av att förebereda frågor inför intervjun. Lika viktigt är det att intervjuaren lyssnar på de svar den sökande ger.


> Probing innebär uppföljningsfrågor som syftar till att åstadkomma mer fullständiga svar från den intervjuade …..Probing kan också vara att genom kroppsspråk (se intresserad ut, lyssna intensivt etc.) eller med ljud eller ord visa att man är intresserad, t ex genom ljud som ”mmmm” eller uttryck som ”det var intressant”, få den intervjuade att gå vidare och djupare i sina svar (Svensson & Starrin 1996, s. 64).

**2.2.6 Intervjusituationen**


Vid en intervju om en person som själv är van att styra samtalen är det särskilt viktigt att vara förberedd och redan från början ta initiativet i samtalen. Den intervjuade kan vara väldigt tystlåten, det är också då viktigt att vara förberedd med olika typer av frågor som kan få igång samtalen. Allt detta för att intervjun ska hålla sig till de områden som intervjuaren planerat (Kahlke & Schmidt 2002).


### 2.3 Andra bedömningsmetoder

### 2.3.1 Personlighetstest och kognitiv test


**SHL Sverige AB** är det företag som i Sverige förmedlar OPQ. I *OPQ – Personlighetssformulär* (SHL Sverige AB uå) beskrivs OPQ. Testet genomförs via PC. OPQ32 finns i två versioner, den ena består av 104 frågor och tar ca 55 minuter att besvara, medan den andra har 230 påståenden och tar ca 35 minuter att genomföra. OPQ32 lämpar sig bäst vid rekrytering av ledare och specialister med akademisk bakgrund. OPQ32 är som tidigare nämnts uppbyggt runt kriterierna relationer, tankesätt och emotioner. Exempel på dimensioner under rubriken relationer är huruvida personen är övertygande, dominerande, utåtriktad, socialt säker osv.
Under rubriken tankesätt mäts huruvida personen är sifferorienterad, analytisk, kreativ, teoretisk, anpassningsbar osv. Rubriken emotioner beskriver i vilken grad personen är avspänd, orolig, optimistisk, energisk, beslutsam osv. Som rekryterare måste man ha genomgått en utbildning hos SHL Sverige AB samt tecknat licens för att få använda sig av OPQ.

Predicive Index – PI-test, är ett test där den sökanden får ta ställning till 86 adjektiv som ska beskriva den sökande. Det går i stora drag till på följande sätt:

På blankettens framsida skall man markera de ord som ”du anser beskriver det sätt andra människor förväntar sig att du skall uppträda på” och på baksidan skall man välja de ord som ”enligt din åsikt verkligen beskriver dig” (Mabon 2004, s 280).

Mabon (2004) är kritik till detta test av många anledningar. Han menar att det kan vara svårt att beskriva sig ur andras synvinkel, det kan också vara svårt att beskriva sig själv. Han har tagit del av rapporter och studier av metoden och funnit att de i vissa fall är beställda av Predicive Index ägare och att studierna inte är vetenskapligt genomförda. Detta medför att Mabon ifrågasätter säkerheten i resultaten.


Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det är viktigt vid användande av olika tester att de är ordentligt genomtänkta och förberedda för att ge relevant information utifrån den arbetsanalys som utarbetats i inledningsskedet av rekryteringsprocessen.

2.3.2 Arbetsprov

Med arbetsprov menas att den sökande får utföra en viss arbetsuppgift som kommer att ingå i arbetet. En variant av arbetsprov kallas inkorgsmetoden och innebär att den sökande får en detaljerad beskrivning av en arbetsuppgift. Den sökande ska sedan omvandla inkorgen till en utkorg, det vill säga lösa arbetsuppgiften med hjälp av de givna förutsättningarna och sina egna kunskaper och färdigheter. Arbetsprov blir på det sättet ett tämligen säkert sätt att fastställa den sökandes kompetens i den undersökta arbetsuppgiften (Mabon 2004).


2.3.3 Referenser

Syftet med att ta referenser på de sökande är att verifiera faktauppgifter som framkommit tidigare i rekryteringsprocessen. Referensererna kan också ge information om tidigare arbetsprestationer och den sökandes personlighet. Om referenstagandet genomförs på ett strukturerat sätt med strukturerade frågor kan informationen vara någotsånar säker, men i den totala bedömningen av den sökande har referenstagandet ett relativt litet värde (Kahlke & Schmidt 2002).


Det finns etiska aspekter på referenstagande. Rekryteraren bör inte på eget initiativ ta kontakt med den sökandes nuvarande chef om denne inte är angiven som referens i ansökningshandlingarna. Detta kan medföra stora problem i den sökandes fortsatta karriär om det senare visar sig att denne inte får det sökta arbetet och ska arbeta kvar i den gamla organisationen. Om rekryteraren vill ha referenser från det nuvarande arbetet bör denne fråga den sökande efter fler referenser (Mabon 2004).

2.3.4 Assessment center

De klassiska metoderna vid personbedömning när det gäller urval av tänkta medarbetare är personlighetstest, kognitivt test, referenstagande och intervju (Kahlke & Schmidt 2002). Assessment center är en kombination av dessa individuella metoder tillsammans med gruppövningar och gruppdiskussioner med de sökande som deltagare. I dessa övningar med de sökande ska man försöka ta reda på personliga egenskaper och prestationsegenskaper. Resultatet i ett assessment center sammanfattas sedan systematiskt på ett bedömningsformulär.

### 2.3.5 Validitet för de olika bedömningsmetoderna

För att ge en överskådlig bild på de olika metodernas validitet visar vi här en tabell där metoderna är placerade efter hur hög validitet de har. Med validitet menas hur säker och giltig mätningen är. 1,0 är perfekt prognostisk validitet, vilket innebär att metoden är helt säker.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Metod</th>
<th>Validitet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Assessment center</td>
<td>0,63</td>
</tr>
<tr>
<td>Strukturerad intervju</td>
<td>0,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbetsprov</td>
<td>0,54</td>
</tr>
<tr>
<td>Kognitiva test</td>
<td>0,51</td>
</tr>
<tr>
<td>Ostrukturerad intervju/Personlighetstest</td>
<td>0,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Referenstagande</td>
<td>0,26</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Det har också i undersökningar förekommit lägre värden och man skulle, med vilken metod som helst, kunna hamna på den prognostiska validiteten 0 om man inte använde metoden med noggrannhet (Kahlke & Schmidt 2002, s 98).

3 METOD

I den här delen av uppsatsen kommer vi att beskriva vår metod och vårt tillvägagångssätt för att samla in data.

3.1 Kvalitativ forskningsintervju


Den kvalitativa intervjun har som vi beskrivit i föregående stycke som mål att ta reda på den intervjuades livsvärld, i vårt fall rekryterarnas syn på anställningsintervjun och rekryteringsprocessen. Vår studie presenteras utifrån rekryterarnas perspektiv och därför har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

3.2 Förberedelse

intervju är att få fram den intervjuades egna uppfattningar är det viktigt att intervjumanualen inte är för detaljerad och styrande, utan lämnar möjlighet för intervjupersonen att uttrycka sig fritt.

Frågorna i intervjumanualen (Bilaga 1) följer de huvudteman som har uppkommit under den tid vi arbetat med den teoretiska bakgrunden. Dessa huvudteman har bildat rubrikerna i vår teoretiska bakgrund. Vi har valt att ställa berättarfrågor som ger den intervjuade möjlighet att berätta fritt. Som stöd för vårt minne har vi fördjupat frågorna med ett antal punkter där vi formulerat uppföljningsfrågor för att vara säkra på att få den information vi ville ha av de intervjuade. Våra intervjupersoner har fått berätta fritt utifrån berättarfrågorna och uppföljningsfrågorna har vi använt som komplettering där det behövts för att fördjupa svaren.


### 3.3 Etiska aspekter

Kvale (1997) beskriver vikten av att ta hänsyn till de etiska aspekterna i en intervjuundersökning. Han menar att det är viktigt att informera deltagarna om konfidentialitet och anonymitet samt begära samtycke till exempelvis bandupptagning av intervjun.

Innan vi startade intervjuerna gav vi information om att deltagandet var frivilligt och vi frågade om de samtyckte till bandupptagning av intervjun. Samtliga gav sitt samtycke till bandupptagning. Vi informerade om att det endast var vi som skulle lyssna på bandet och läsa utskrifterna av intervjun. Vi garanterade dem anonymitet och gav ett exempel på hur
formuleringen kan bli i uppsatsen. De har även blivit erbjudna att ta del av uppsatsen när den är färdig och samtliga har visat sitt intresse för det.

### 3.4 Urval


För att komma i kontakt med intervjuupparorna har vi använt oss av våra personliga kontakter. Vi har genomfört intervjuer med en personalhanterare på en statlig myndighet, en rekryterare på ett bemanningsföretag, en personalchef på ett industriföretag, en personalhanterare inom en kyrklig organisation samt en delägare av ett familjeföretag.


Industriföretaget har 27000 anställda i världen varav 2500 är anställda i Sverige. Verksamhet finns i 150 länder i världen. Koncernspråket är engelska. Organisationen är uppdelad i olika divisioner och personalchef C är personalansvarig i en av dem. C:s erfarenhet av rekrytering
består av ca 65 rekryterings inom detta företag samt erfarenhet från tidigare anställningar. C har 80 poäng högskolestudier, bland annat arbetsrätt men inget inom beteendevetenskap.


3.5 Genomförande


Kvale (1997) anser att det är bra att starta analysarbetet redan under intervjun. Han menar att analysen inte är en isolerad del av intervjuarbetet utan finns med under hela undersökningen.
Vi ställde följdfrågor och avstämningsfrågor under intervjun och därmed började vår analys redan vid intervjustillfället vilket vi upplevde som en fördel i det senare arbetet med analysen.

### 3.6 Bearbetning och analys

Kvale (1997) för ett resonemang runt transkribering av inspelade intervjuer. Han menar att utskriften inte kan ge en bild av samtalet, den visar inte den intervjuades kroppsspråk och blir ryckt ur sitt sammanhang. Utskrifter av intervjuer ”är tolkande konstruktioner som fungerar som användbara verktyg för givna syften” (Kvale 1997, s. 152).

Vi har försökt eliminera riskerna med att få feftolkningar genom att vi gjort utskrifterna tillsammans, en av oss skötte bandspelaren och den andra skrev. Detta gjorde att vi tillsammans bearbetade materialet, kunde diskutera och analysera redan under arbetet med utskrifterna. Vi har upplevt det positivt att arbeta tillsammans även om det ibland har varit mer tidskrävande än om vi hade arbetat enskilt och delat upp arbetet mellan oss. Vi har valt att transkribera hela intervjuerna med undantag för de delar som inte alls har handlat om vårt problemområde. Vi har heller inte tagit med små pauser, skratt och andra verbala yttringar.


Analysen har vi genomfört som en kombination av meningskoncentrering och meningskategorisering. Vi har använt oss av rubrikerna i den teoretiska bakgrunden och våra frågeställningar för att skapa kategorier och därefter sökt i intervju materialet efter delar som passar in under respektive kategori. Vi har använt oss av pennor med olika färger för att lättare
kunna analysera och se vilka delar i intervjun som hörde till de olikakategorierna. Därefter har vi gjort en meningskonzentrering av utskrifterna.


### 3.7 Säkerställd information


Kvale (1997) beskriver arbetet med att validera (få säker information) i forskningsprocessen. Han menar att validering innebär att kontrollera tolkningar, ifrågasätta undersökningens innehåll, syfte och metod samt slutligen att kontrollera så studien verkligen har undersökt det som var avsikten att undersöka.

För att säkerställa våra resultat har vi som tidigare beskrivit gjort noggranna förberedelser. Under intervjuerna har vi ställt följdfrågor och avstämningsfrågor och på det sättet förvissat oss om att vi uppfattat den intervjuades svar på rätt sätt. Vi har gett direkta citat i resultatet för att ge bästa möjliga förståelse och visa de intervjuades sätt att uttrycka sig. Vi har även fört diskussioner sinsemellan under hela arbetet där vi ifrågasatt våra tolkningar av materialet.
4 RESULTAT OCH ANALYS

Först i detta avsnitt presenteras intervjupersonerna för att underlätta förståelsen av resultatet och analysen. För att kunna besvara vårt syfte och våra frågeställningar kommer vi sedan att redovisa resultatet av våra intervjuer under ett antal rubriker som följer de teman vi har i den teoretiska bakgrunden och intervjumanualen. Vi kommer att visa på likheter och skillnader mellan de olika intervjupersonerna samt göra kopplingar till den teori vi beskrivit i den teoretiska bakgrunden. Vi kommer inte att göra några jämförelser mellan de olika branscherna enligt vår avgränsning som vi redovisat i inledningen.

4.1 Presentation av intervjupersoner

Som vi redan beskrivit under rubriken Urval, har våra intervjupersoner erfarenhet av anställningsintervjuer och rekrytering, de har dock olika stor erfarenhet vilket kan vara bra att ha i åtanke under läsningen av resultat och analys. B är den som har störst erfarenhet av rekrytering, 20 år. C har gjort många rekryteringar men inte under så många år som B. D har arbetat med rekrytering på heltid i sex år. A har en något större erfarenhet av rekrytering än E, men båda har inte rekrytering som huvudsaklig sysselsättning i sitt nuvarande arbete.

Det finns en viss skillnad mellan personerna i utbildningshänseende. Samtliga har en akademisk utbildning. A, D, och B har en personalutbildning, medan C har en blandad utbildning, dock inte inom beteendevetenskap och E har en utbildning som familjeterapeut.

4.2 Rekryterarnas syn på arbetsanalys

liknande sätt. E i familjeföretaget gör ingen strukturerad analys utan där konstateras att nu slutar en person som behöver ersättas. De övriga börjar arbetet med kravprofilen när det genomförs en analys för att se vilka behov som ska tillgodoses. Kravprofilen beskriver vad tjänsten innehåller och vilken personlighet som kan vara bra att tillföra gruppen. B anser att det läggs ner mycket arbete på att ta reda på vilket behov som finns i arbetsgruppen:

Det handlar om att skapa en bild och [...] göra en kravprofil som är rätt så att man har ett underlag, för det är det jag har med mig i de olika stegen i rekryteringsprocessen. Så vi försöker att lägga ner ganska mycket jobb på just kravprofilsarbetet, att bilda sig en uppfattning …

D kallar arbetsanalysen för sökprofil och följande citat visar att även den kyrkliga organisationen gör en arbetsanalyser för att se vilka egenskaper och kompetens den nyanställda bör ha:

Då börjar vi med att göra en sökprofil. Vad är det vi letar efter? Det måste vara punkt ett. Vad är det vi behöver, hur ser den här personen ut som vi skulle vilja anställa?


### 4.3 Rekryterarnas syn på olika rekryteringskanaler

E använder sig av arbetsförmedlingen och informella rekrutteringskanaler:


Knocke m fl (2003) menar att arbetsförmedlingen kan komma in som en resurs i rekrutteringsprocessen när företagen inte har något eget nätverk för rekrtering.

Övriga intervjunpersoner annonserar genom olika formella rekrutteringskanaler och utformar annonserna utifrån arbetsanalysen. B annonserar och söker potentiella medarbetare via olika nätverk.

A har kravet på sig att alltid annonsera tjänster som sträcker sig över längre tid än sex månader.

Viss annonsering sker internt och viss både externt och internt:

Vi måste ju alltid annonsera tjänster som är 6 månader och mer. […] Men minimikravet är att man ska annonsera internt på vår interna web. Vissa läggs både på den interna och externa webben. […] När det handlar om vissa tillsvidareanställningarna så går det ju oftast ut i Nerikes Allehanda och dagspressen lite överallt.

C annonserar alltid internt och vissa tjänster annonseras också externt. Citatet visar att C använder sig av en informell rekrutteringskanal, nämligen sina anställda:

Vid intern rekrtering utannonseras alla tjänster alltid. […] Vi tar gärna referenser från våra anställda på personer som dom kan tänka sig.

4.4 Rekryterarnas syn på första urvalet


Jag läser ansökningarna flera gånger, gör flera steg, tar bort kanske 75% i första urvalet. De är borta sen. Sen har jag ren genomläsning. Sen har jag, såg att jag har 100, dom 25 jag har kvar läser jag en gång till. Nästa gång kanske jag har 17 kvar, läser jag en gång till. Till slut brukar det utkristallisera sig mellan 5-10, 12 ibland 15 då, OK, dom här får vi köra, dom måste vi träffa.


Arbetet med urvalet ser lite olika ut från person till person beroende på hur många ansökningar de fått in. C gör inget urval av de internt sökande eftersom företagets policy är att intervjuas alla som söker internt. Urvalet av externt sökande sker på samma sätt som de övriga gör, genom att läsa igenom ansökningshandlingarna. D skriver en sammanfattning på var och en av alla sökandes ansökningshandlingar. I de fall det är många sökande, gör D själv ett första urval och sammanfattar dessa för att sedan presentera det för en urvalsgrupp. A använder kravprofilen och annonsen vid urvalet för att förvissa sig om att de sökande som ska kallas till intervju uppfyller de krav som ställs:

Då är det den här kravprofilen och annonsen som man har som grund. För även om man har ställt vissa krav i en annons så kanske inte alla som söker har uppfyllt dom kraven. […] Är det så att vi har satt upp vissa krav så ska man ju uppfyllt dom … […] Kravprofilen […] ska vara styrande när man gör gällringen.

Urvalet görs tillsammans med ytterligare någon eller några personer. E valde själv ut sina sökande utifrån en lista med sökandes CV. Dessa sökande, tillsammans med en person som E kände till sedan tidigare, utgjorde urvalet.

4.5 **Enskild intervj eller panelintervju**

Vi ser i våra intervjuer att åsikterna går isär när det gäller fördelar och nackdelar med att intervjuas enskilt eller flera. Mycket är upp till var och en samt vad företaget har för policy i denna fråga. fyra av fem rekryterare genomför panelintervjuer, en intervju med fler än en intervjuare. De har i vissa fall även med tilltänkta medarbetare vid intervjuutkville. Det anses vara en fördel att var två ”för att få flera infallsvinklar”. B däremot intervjuar alltid ensam och motiverar det med att B inte kommer på djupet i samtalet annars samt att B vill styra intervjun själv och inte bli avbruten av någon annan:

Jag kommer inte på djupet annars. Jag vill hålla i tråden. När jag har något på tungan, jag vill kunna sitta och fundera utan att någon annan helt plötsligt förstör när jag håller på att hitta nånting hos dig som jag vill grotta lite i. Men det är min personliga uppfattning. Andra tycker om tvåintervjuer, men då måste man ha oehört tydligt för sig, vilka roller har vi...


A talar om att man tidigare har arbetat med panelintervjuer men att man i framtiden ska göra enskilda intervjuer för att det ska bli en ”djupare intervju”. De står alltså inför en förändring av intervjuarbetet och motiverar det med att det kan vara svårt för den intervjuade att kunna ”öppna sig”:

Det är alltid svårt att göra en sån intervju när det är många människor runtomkring så att säga. Det är svårt för personen att kunna öppna sig.
C och D ser också fördelar med att vara två intervjuare och menar att man då får bättre möjligheter att iakta och lyssna på den intervjuade. D menar att det är väldigt viktigt att fånga upp det som sägs mellan raderna:

Jag tycker det är bra att vara två som intervjuar, […] för då hinner man också iakta, alltså och fånga upp det där som bara passerar i en bisats, för det kan ibland vara väldigt, väldigt viktigt […] och det hinner man inte riktigt alltid när man är den som ska dra intervjun framåt.

E anser att människor är olika, därmed ser och hör man olika saker och kompletterar varandra i panelintervjun. Cook (2004) förespråkar i många fall panelintervjun och visar att den har högre validitet (resultatet anses mer säkert) än i den enskilda intervjun.

4.6 Rekryterarnas syn på planering av intervjun


Det finns ännu en aspekt på planerandet av intervjun, nämligen att som intervjuare vara påläst på både kravprofilen och den sökandes ansökningshandlingar:

Det som är viktigt inför en intervju är ju att man för det första läser in sig så man kan kravprofilen och annonsen utantill och sen att man kan personens ansökningshandlingar utantill.

A menar i det här citatet att planeringen är viktig. Det ger ett seriöst intryck på den intervjuade och som intervjuare behöver man inte sitta och bläddra i ansökningshandlingar och arbetsanalys för att se vad som står där.


…jag manualiserar mitt frågande så alla får ungefär samma frågor, så jag kan se hur ni svarade på samma fråga.

4.7 Frågor och eftersökt information

Under den här rubriken kommer vi att redogöra för olika frågor som ställs och vilken information som rekryteraren söker i intervjun.

4.7.1 Berätta om dig själv

I föregående avsnitt har vi konstaterat att samtliga rekryterare använder sig av den delvis strukturerade intervjun. Detta medför att de frågor som ställs i intervjun är öppna för att ge den intervjuade möjlighet att berätta fritt inom varje område som intervjuaren har i sin intervjuemanual. Hilmarsson (2003) för ett resonemang omkring öppna frågor och tar bland annat upp frågan ”Berätta om dig själv” som kan vara en del av intervjun. Hilmarsson menar att den frågan är för öppen och kan göra det svårt för den intervjuade att veta exakt vilken information intervjuaren förväntar sig. Vi har frågat alla våra intervjupersoner om de använder frågan ”Berätta om dig själv”. Samtliga har svarat att de använder frågan, men formulerar den på lite olika sätt:

Hur kommer det sig att du sitter här idag? Vem är du?

Dessa frågor ställs av D som menar att då får den sökande själv ta ansvar för vad som ska berättas. För att underlätta för de intervjuade att berätta om sig själv blir de i flera fall omedda att göra en beskrivning av sig själv ur andra människors perspektiv ”hur skulle andra beskriva dig?”. A använder inte frågan ”Berätta om dig själv”, men anser att den omedvetet kan vara lätt att ta till. A menar att det är ett sätt att lägga över ansvaret för intervjun på den intervjuade, vilket A inte anser är positivt:


Ovanstående visar att D och A har olika åsikter i frågan om hur stort ansvar som är lämpligt att lägga över på den sökande i intervju situationen. A menar att ansvaret ligger på rekryteraren medan D anser att den sökande ska ta ett större ansvar.
B som använder sig av personlighetstest i rekryteringsprocessen ber de sökande berätta om sin nuvarande sysselsättning för att sedan bygga upp frågorna kring resultatet i personlighetstestet. B anser att personlighetstestet underlättar intervjun både för B själv och den sökande:

"Berätta om dig själv” kan vara svår som inledningsfråga. Man får börja berätta om det man gör idag, det är ganska viktigt. […] Sen kommer man ju på de svårare frågorna där de får beskriva sig själva, men vi är ju inte in så mycket [på det] eftersom vi har det här personlighetsformuläret.

Vi ser att alla våra intervjupersoner har samma uppfattning som Hilmarsson (2003), nämligen att frågan ”Berätta om dig själv” är för öppen och att de har valt att omformulera den.

4.7.2 Hypotetiska frågor


Samtliga rekryterare använder sig av dåtids/nutidsinriktade frågor. Ofta ställer de frågor om tidigare erfarenheter och hur den sökande löst problem och situationer tidigare. De sökande får beskriva situationer de klarat av bra, men också situationer som inte blivit riktigt som de tänkt sig. Detta sätt att fråga ger en bra fingervisning om huruvida den sökande kan reflektera över tidigare erfarenheter.

A beskriver hypotetiska frågor som en drömvärld eftersom den sökande oftast ger ett svar som denne vet är det rätta även om personen inte själv skulle göra så en given situation. A menar att det finns en risk att man inte får veta sanningen om personens agerande i en viss situation:

…men jag vet inte om man får reda på så mycket om personen då egentligen. Man får reda på vad den skulle vilja göra men kanske inte hur den gör.

4.7.3 Eftersökt information

Vi ser stora likheter mellan rekryterarna när det gäller vilken information de söker i anställningsintervjun. Frågorna i intervjumanualen är riktade mot arbetsanalysen och de kompetenser som eftersöks. Rekryterarna söker information som bekräftar de personliga egenskaper och kvalifikationer som nämns i arbetsanalysen och som gör att den sökande kan passa in i den nya arbetsgruppen och organisationen.

E har inte gjort någon arbetsanalys, men vet ändå vilka egenskaper och kvalifikationer som den nyanställdes behöver för att fungera i det nya arbetet i och med att E arbetar så nära sina anställda i familjeföretaget. I intervju situationen vill E veta hur den sökande vill utvecklas, om den sökande är stressställd och ordningsamt samt vilka kunskaper och kvalifikationer den sökande har:


C menar att den sökandes förväntningar på och bild av arbetet är viktigt att få fram eftersom arbetsuppgifterna ibland kan missförstås. Det är viktigt att förvissa sig om att den sökande har rätt bild av arbetsuppgifterna. B gör två intervjuer i rekryteringsprocessen. Den första fungerar som en avstämning för att se om personen motsvarar ansökningshandlingarna:

För oss är det avgörande att stämma av mot CV:t, mot brevet. Att man får den bilden av den personen. […] Det är ju att det som finns i CV och brevet stämmer. Att det som vi frågar efter i kravprofilen finns hos den här personen. […] Att stämma av mot kravprofilen, kompetens och erfarenheter ….


Den sökandes drivkrafter är något som också eftersöks i anställningsintervjun. Samtliga intervjuade vill veta varför den sökande har sökt arbetet. C är väldigt tydlig i detta och menar
att drivkraften hos den sökande är en viktig personlig egenskap att få fram i intervjun. C vill veta varför den sökande vill ha det här arbetet och vad denne har att tillföra arbetsplatsen:

Vad är drivkraften? Varför söker du det här jobbet? Vad drivas du av? Vad vill du åstadkomma?
Det gäller att få fram anledningen till ansökan.

D är av samma uppfattning som C och vill veta vad som driver den intervjuade att söka arbetet. D ser en skillnad mellan olika drivkrafter och menar att om man vantrivs på sitt nuvarande arbete är det en drivkraft som inte är positiv i sammanhanget. D menar att det är bättre att drivas av en längtan efter ett nytt arbete trots att man fortfarande trivs på sitt nuvarande:


4.8 Rekryterarnas syn på tester och arbetsprov

Under rubriken Andra bedömningssmetoder har vi beskrivit personlighetstest, kognitivt test, arbetsprov, referenstagande och assessment center som några av de metoder som används för att bedöma den sökande i rekryteringsprocessen. I figur 1 under rubriken Validitet för de olika bedömningsmetoderna, visar vi de olika metodernas validitet. Även om olika författare har något olika syn på validiteten ger det ändå en fingervisning om vilken tilltro man kan sätta till de olika metoderna.
A och D har tidigare erfarenhet av personlighetstest, men med olika erfarenhet. De anser att det kan vara bra att använda under ordnade former men i deras organisationer används det inte just nu. E som ansvarar för rekryteringen i familjeföretaget för ett resonemang runt arbetsprov som testmetod och menar att arbetsprov nog är ett bra sätt att ta reda på om den sökande har den kompetens som eftersöks:

Det bästa sättet [att skaffa sig information om den sökandes kompetens] är nog att de får laga en trerättersmiddag medan jag sitter i restaurangen och väntar.


Tester används av C och B. Rekryterare C använder sig av ett moment i anställningsintervjun som kan jämföras med arbetsprov likt ”inkorgsmetoden”. Som en del i intervjun får den sökande göra en beskrivning av sitt kommande arbete på engelska för att se hur de uppfattat arbetet och sin kommande roll:


C använder sig också av Predictive Index (PI-test) – ett personlighetstest som finns beskrevet under rubriken Andra bedömningsmetoder. Testet tar ca 20 minuter för den sökande att göra och de får utföra det i samband med anställningsintervjun. C har genomgått utbildning i hanteringen av testet och gör själv analysen. I de allra flesta fall gör C återkoppling till den sökande först för att stämma av och ge möjlighet att komplettera och kommentera resultatet:

Jag ringer upp och beskriver vad jag ser i analysen, bara för att känna så att – ställer de upp på den, vilket de oftast gör. […] Oftast känner man igen sig otroligt väl.
Efter återkopplingen med den sökande redovisar C resultatet till rekryterande chef, vilket blir rätt sent i rekryteringsprocessen. C motiverar detta med att den rekryterande chefen inte ska bli påverkad av testresultatet utan att först ha bildat sig en egen uppfattning om den sökande.

B använder sig av två olika personlighetstester varav OPQ är det ena. OPQ har vi beskrivit som ett mer omfattande test under rubriken Personlighetstest och kognitiv test. Den sökande gör testet på datorn och det genererar en personlighetsprofil på B:s dator. Återkopplingen till den sökande sker personligen under ca två timmar. Detta ger B en bild av den sökande som också får möjlighet att kommenterar resultatet av testet. B gör en jämförelse mellan testresultatet och kriterierna i arbetsanalysen för att se så de stämmer överens:


C och B anser att de har mycket god hjälp av testerna för att genomföra intervjuerna och kunna fokusera frågorna runt det som kommer fram i testet. Vår tolkning är att C som använder PI-testet känner stor tilltro till det. B som använder OPQ har ett lite mer kritiskt förhållningssätt till de olika tester de använder sig av och är medveten om att testet utförs i en konstlad situation:


I den teoretiska bakgrunden har vi beskrivit riktlinjer som berör etik och praktisk användning av tester under rubriken Personlighetstest och kognitiva tester. Det vi kan se hos B och C är att de tar hänsyn till de etiska aspekterna och båda är noga med att göra en återkoppling till den sökande samt att de båda tar hänsyn till de riktlinjer STP har gett ut för testanvändning.
4.9 Rekryterarnas syn på referanstagande

Referenser är vanligt att ta i rekryteringsprocessen. fyra av fem anser att referenser är viktiga som komplement till intervjun och testerna. C som arbetar med PI-analysen anser att den ger en bra bild av den sökande och ser referanstagande som ett mer osäkert sätt att få reda på den sökandes kvalifikationer och personliga egenskaper. C tar gärna referenser av sina anställda på personer som de kan tänka sig passa för arbetet, men är mer skeptiskt till referenser från tidigare arbetsgivare:

…det handlar ju ändå om, kan vi utnyttja drivkrafterna hos den här personen i vår organisation?
Det kanske man inte kunnat göra på de ställen han eller hon varit på.


B menar att det är viktigt med referenser för att få bilden av den sökande bekräftad samt att få information om hur den sökande egentligen uppträder i olika situationer, både privat och i arbetet:

A menar att det är svårt att ta referenser och viktigt att veta vilken information man vill ha om den sökande:


D anser att referenstagande är en viktig del i rekryteringsprocessen, tillsammans med intervjun, för att få vetskap om den sökandes erfarenheter:

Jag tycker att det viktigast instrumentet vi har är att se på erfarenheter. Vad har man med sig, vad har man för kvalifikationer för det här jobbet? Vad har man faktiskt jobbat med förut och vad kan olika referenser beskriva vad man jobbat med? Jag tycker att referenstagning är en väldigt viktig del.

D anser att referenstagning har en större betydelse i rekryteringsprocessen än de övriga rekryterarna. De övriga menar att intervjun, det personliga mötet, är det viktigaste. Vi ser trots det en stor samstämmighet när det gäller rekryterarnas syn på referenser och det finns en medvetenhet om de felkällor som kan uppstå. Vår tolkning är att de rekryterare vi har intervjuat reflekterar över vilka referenterna är och vilken relation de har till den sökande samt inser att informationen kan vara osäker.

4.10 Rekryterarnas övriga synpunkter på anställningsintervjun

Vi kan konstatera att anställningsintervjun är viktig del i rekryteringsprocessen och att alla rekryterare vi intervjuat alltid gör anställningsintervjuer.

Rekryterarna pratar om vikten att vara den som styr samtalen och att hitta en balans mellan det formella och det informella klimatet. A menar att det är intervjuaren som ska styra intervjun även om den sökande ska få utrymme att prata fritt:


Samtliga rekryterare beskriver också ett annat fenomen som de använder sig av; magkänslan – intuition eller upplevelsen av den intervjuade under intervjun. De menar att ju längre tid man arbetat med anställningsintervjuer desto mer kan man lita på magen, det här känns bra eller det här känns mindre bra. Dipboye (1982) menar att intervjuaren blir omedvetet påverkad av ”första intrycket” av den sökande, det finns beskrivet under rubriken Intervjusituationen. Detta kan medföra att rekryterarna inte gör en riktig bedömning av de sökande, då det första intrycket inte alltid är det rätta. Vår tolkning av de intervjuer vi genomfört är att rekryterarna reflekterar över denna felkälla, men de litar ändå på sin magkänsla.


Ja, och även höra det som sägs, inte bara mellan raderna. Men ibland är det saker som passerar […] och återkoppla på något vis, det där är något som spelar roll.

D använder sig av följdsfågor för att göra en återkoppling till den sökande för att få ett djupare svar inom de områden som behandlas i anställningsintervjun.
B anser att intervjun är viktig i rekryteringsprocessen för att skapa sig en egen bild av den sökande. Om bilden av den sökande inte stämmer överens med kravprofilen avbryts rekryteringen och B får gå vidare med andra sökande:

Så intervjun är jätteviktig. [...] För oss är det avgörande att stämma av mot CV:t, mot brevet. Att man får den bilden av den personen. Annars bryts det ju efter det där.

E som är ansvarig för rekryteringar i familjeföretaget, anser att anställningsintervjuer är svåra, att det är svårt att skapa sig en bild av den sökande och man måste tänka på mycket i intervju situationen. Detta kan jämföras med B som endast arbetar med rekrytering på bemanningsföretaget, som känner en betydligt större säkerhet i intervju situationen. Givetvis finns en skillnad mellan dessa båda som har att göra med erfarenheten av att genomföra anställningsintervjuer.

4.11 Sammanfattning av resultat och analys

5 DISKUSSION

I den här avslutande delen av uppsatsen kommer vi att lyfta fram våra reflektioner omkring vår studie och det resultat vi tidigare redovisat. Under arbetets gång har vi fått nya tankar och nya frågor har uppstått. Dessa tar vi upp, tillsammans med reflektioner som inte direkt har med vår studie att göra men som ändå har uppkommit under arbetet.

5.1 Metoddiskussion

Vi har genomfört fem kvalitativa intervjuer med rekryterare i olika branscher. Vår tanke från början var att göra en jämförelse av anställningsintervjuer mellan dessa branscher men eftersom tiden inte tillåt det fick vi lämna den tanken. Dessutom behövs ett större underlag, fler intervjuer inom varje bransch, för att kunna göra ett någorlunda säkert resultat vid en branschjämförelse.

Våra intervjupersoner fick frågan om de ville ha intervjufrågorna i förväg. Endast en begärde att få det, vilket vi upplevde som positivt under intervjuutkastet eftersom den personen var väl förberedd på våra frågor. Så här i efterhand kan vi tycka att det hade varit bra om vi skickat frågorna till samtliga intervjupersoner. De övriga ansåg inte att de behövde frågorna i förväg men hade fått reda på vilket ämne och vilket syfte intervjun hade. Den rekryterare som fick frågorna i förväg fick bara våra huvudfrågor och alltså inte de underpunkter som enbart varit ett stöd för vårt minne.

Efter vår första intervju ändrade vi ordningsföljden på frågorna i intervjumanualen och efter det har den fungerat bra sänner som den fråga som handlar om kroppsspråket. Den frågan hade vi behövt formulera om och förtydliga. Vår tanke med den frågan var att se om intervjuaren var medveten om vilken påverkan dennes kroppsspråk har på den intervjuade. De intervjuade har då pratat om den intervjuades kroppsspråk, så där anser vi inte att vi fått svar på frågan. De övriga områdena i intervjumanualen har vi dock fått tillfredsställande svar på. Syftet med uppsatsen var att ta reda på rekryterarnas syn på anställningsintervjun som en del av rekryteringsprocessen och vi anser att vi kunnat svara på syftet med hjälp av vår intervjumanual och de svar vi fått i intervjuerna.
I början av analysen fanns vissa svårigheter att skapa kategorier som grund för resultatet och analysen, men med hjälp av de rubriker vi skapat i den teoretiska bakgrunden och färgpennor (en färg för varje kategori) gick arbetet bra.


5.2 Resultatdiskussion

Resultatet är baserat på kvalitativa intervjuer med fem rekryterare från olika branscher och det visar att det finns många likheter i deras sätt att rekrytera. Vi hade inte räknat med att de skulle tänka så lika om rekrytering. Resultatet av vår studie sammanfaller med tidigare forskning omkring rekrytering och anställningsintervjuer vilket medför att vårt resultat stärks.


Vårt syfte var att belysa rekryterares syn på anställningsintervjun och dess betydelse i rekryteringsprocessen. Detta har vi visat genom att sätta in anställningsintervjun i sitt


Vi kan sammanfatta detta med att det är viktigt för den sökande att ha de formella meriterna för att bli utvald till intervju, men i intervjusituationen är det först och främst de personliga egenskaperna som efterfrågas.


Intervjuperson E, som i vårt intervju resonerade lite runt arbetsprov har själv aldrig använt sig av det, men under intervjun reflekterade E över detta och kom fram till att det kan vara bra att använda sig av. Vår upplevelse var att vår intervju tillförde E en ny infallsvinkel i rekryteringsprocessen som E inte tidigare hade reflekterat över.

Vår fråga blir ändå: Går det att göra en korrekt och rättvis bedömning av den sökande i anställningsintervjun? På den frågan finns inget givet svar, mycket beror på hur skicklig intervjuaren är.

Efter vår litteraturstudie kan vi se att en bra rekryterares egenskaper och kompetenser är att:
- vara strukturerad och förbereda frågorna noggrant
- kunna planera och styra samtalet
- skapa en lagom formell och avslappnad atmosfär
- vara följsam och kunna ställa följdfrågor för att förtydliga svaren
- kunna lyssna aktivt och avläsa den sökandes kroppsspråk
- vara medveten om sin makt och sin egen påverkan på både samtalet och den intervjuade

Resultatet visar att anställningsintervjun har en nära nog avgörande betydelse i rekryteringsprocessen. Rekryteraren studerar den sökande och i vår studie har det visat sig att samtliga rekryterare använder sig av sin magkänsla – man litar på sin intuition och känsla för den sökande i intervju situationen. De använder sig av mer eller mindre vetenskaplig metoder i rekryteringsprocessen, men ändå menar de att magkänslan är så viktigt att känna av.


### 5.3 Framtida forskning

Vi kan på inget sätt säga att vi gjort en fullständig bild av anställningsintervjun och rekryteringsprocessen, men arbetet har gett oss ett flertal frågor som kan vara intressanta för fortsatt forskning.
Som exempel kan nämnas:
- Vilken hänsyn tas till de etiska aspekterna?
- Hur mycket kostar en felrekrytering?
- Spelar den sökandes utseendet någon roll?
- Är rekryterare medvetna om hur mycket de med sitt beteende påverkar intervjun och den sökandes prestationer?
- Påverkar kön, personkemi och etnicitet?
- Är det svårare att få en anställning om du är arbetslös?

Vi har belyst anställningsintervjun ur rekryterarens perspektiv, resultatet skulle säkert bli ett annat om man intagit exempelvis den sökandes perspektiv. Detta skulle kunna vara en naturlig fortsättning på vår studie för att undersöka hur de sökande upplever anställningsintervjun och de eventuella tester som genomförs i rekryteringsprocessen. En annan forskningsfråga ur den sökandes perspektiv är att ta reda på hur man skriver en ansökan som tilltalar rekryterarna.

Vidare skulle det varit intressant att djupare belysa skillnaderna mellan de olika branscherna, men för det krävs ett mer omfattande arbete. Eventuellt skulle det kunna genomföras genom en kombination av kvalitativa intervjuer och enkät för att få ett mer kvantitativt resultat som kan generaliseras till en större grupp.
Alfredsson, Henrik (2004): DIK-fourm. Så tänker rekryteringsexperterna, 04(15), s 22-23

Byham, William C (2004): Across the Board. Can You Interview for Integrity?, 41(2), s 34-38

Cook, Mark (2004): Personnel Selection: adding value through people. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.


http://www.arbetslivsinstitutet.se/publikationer/samm/samm.asp?ID=1194
[Hämtad 2005-01-25]


INTERVJUMANUAL

1. Kan du kort beskriva företaget/organisationen?
   - Antal anställda
   - Verksamhet
   - Din roll i organisationen (arbetsuppgifter, plats i organisationen, ansvar)

2. Vilken erfarenhet har du av anställningsintervjuer?
   - Utbildning
   - Egen erfarenhet som intervjuare
   - Hur länge har du arbetat med anställningsintervjuer?

3. Kan du väldigt kortfattat och i stora drag beskriva hur rekryteringsprocessen går till fram till intervjsituationen?
   - Arbetsanalys
   - Annonsering – informella rekryteringskanaler
   - Det första urvalet
   - Intervjuer

4. Gör ni andra tester av de sökande?
   - intelligens test, personlighetstest, arbetsprov mm

5. Tar ni referenser?
   - I vilket skede av rekryteringsprocessen?
   - Hur? Skriftligt/muntligt

6. Det talas mycket om ”det första intrycket” och dess påverkan på både intervjun och din inställning till den intervjuade.
   - När i rekryteringsprocessen anser du att den sökande gör det första intrycket?
   - Hur upplever du att det påverkar intervjun?
   - Hur upplever du att det påverkar din inställning till den sökande?

7. Hur ser planeringen ut inför en anställningsintervju?
   - Planering av frågor
   - Praktiska förberedelser
   - Etiska aspekter

8. Kan du beskriva hur anställningsintervjun genomförs och hur du brukar gå tillväga?
   - Enskild intervju/panelintervju
   - Vilka deltar i intervjun – facket, blivande arbetskamrater,
   - Ostrukturerad/delvis strukturerad/strukturerad intervju
• Hur får du den sökande att slappna av – skapa ett öppet klimat?
• Hur inleds intervjun – med vilka frågor? "Berätta om dig själv".
• Öppna/slutna frågor – omväxlande
• Avstämningsfrågor/summeringsfrågor – slutna. Vid byte av tema.
• Hur gör du för att styra samtalet när du har en sökande som själv är van att styra samtal – makt i samtalet.
• Anteckningar under intervjun

9. Vilken information om den sökande vill du få fram i intervjun?
   • Utbildning
   • Tidigare erfarenhet
   • Personliga egenskaper
   • Beteenden i vissa situationer (hypotetiskt)

10. Hur gör du för att lyssna aktivt och lyssna mellan raderna för att höra det som sägs men inte uttalas?
    • Den sökandes kroppsspråk
    • Probing

11. Hur går du tillväga för att ta reda på om den sökande svarar sanningsenligt och inte ger svar som denne tror att du vill höra?
    • Konsten att avslöja en lögn

12. Vad gör du när intervjun är avslutad?
    • Anteckningar – renskrivning – sammanfattning
    • Diskussion med andra (panelintervju)
    • Tar en paus