

Lunds universitet

Sociologiska institutionen

# Tillvaratagandet av kompetens i kommuner

En kvalitativ studie av kommuners arbete  
med kompetensförsörjning och breddad rekrytering

Författare: Yasmina Baladi

Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp  
Vårterminen 2019

Handledare: Britt-Marie Johansson

## **Abstract**

Författare: Yasmina Baladi

Titel: Tillvaratagandet av kompetens i kommuner, en kvalitativ studie av kompetensförsörjning och breddad rekrytering

Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp

Handledare: Britt-Marie Johansson

Sociologiska institutionen, Vårterminen 2019

På grund av en växande befolkning av unga och gamla, och nyanlända medborgare de senaste åren har välfärdssektorn expanderat till att innefatta fler. Det leder i sin tur till ett större arbetskraftsbehov och kompetensförsörjningsbehov för att försörja och finansiera välfärdssektorn. Samtidigt står flera arbetsvilliga individer utanför arbetsmarknaden. För att fortsätta behålla vår välfärd måste vi tänka annorlunda gällande synen på kompetens (Europeiska socialfonden. 2017). Denna uppsatsens syfte är att undersöka hur kommuner arbetar med kompetensbedömning för en breddad rekrytering. Studien innefattar fyra kommuner och sex kommunala tjänstemän verksamma inom barn och utbildningsförvaltningen. Det empiriska materialet som framställdes analyserades utifrån Ellström modell för yrkeskunnande och Morrisons mångfaldstrategier för verksamheter. Ett kvalitativt tillvägagångsätt har tillämpats genom fem semistrukturerade djupintervjuer och analysmetoden är deduktiv. Genom undersökningen har det framkommit att de utvalda kommunernas arbete med kompetens genomsyras av formella regleringar vilket i sin försvårar framhävet av andra kompetenser vid kommuners kompetensbedömning. Vidare har det framkommit att kommunerna teoretiskt omfamnar mångfald, men har svårigheter i att införliva mångfald i verksamheten och underlätta för en breddad rekrytering. Som förslag till vidare forskning inom ämnet skulle det vara intressant att undersöka hur kommuner kan organisera sig för att attrahera den kompetensen som behövs, samt undersöka kravprofilens utvecklingsmöjligheter i samband med en förändrad sammansättning hos befolkningen gällande kultur, språk och mångsidighet.

Nyckelord: Kompetens, rekrytering, mångfald, yrkeskunnande

# Innehåll

1. Inledning .....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Syfte och frågeställning .....	5
2. Tidigare forskning .....	5
2.1 Riksrevisionens utredningar .....	5
2.2 Strategiskt kompetensförsörjningsarbete och mångfald i staten .....	6
3. Teoretisk referensram .....	8
3.1 Kompetens versus kvalifikation .....	8
3.2 Ellströms olika former av yrkeskunnande .....	10
3.3 Mångfald som strategi på arbetsplatser .....	13
4. Metod .....	14
4.1 Urval .....	14
4.2 Intervjuform .....	16
4.4 Reliabilitet och validitet .....	18
4.5 Forskarens etiska roll .....	18
5. Resultat och analys .....	19
5.1 Kommunernas syn på kompetens .....	19
5.2 Kommunernas upplevelser av kravprofilens användning .....	21
5.3 Arbetet med breddad rekrytering .....	22
5.4 Att vara attraktiva arbetsgivare .....	24
6. Diskussion .....	28
7. Sammanfattning och slutsatser .....	28
8. Källförteckning .....	31
9. Bilagor .....	34
9.1 Bilaga 1: Intervjuguide .....	34

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

I en rapport publicerad av Statistiska centralbyrån (SCB) 2015 *Sveriges framtida befolkning* gjordes en bedömning över hur Sveriges befolkning kommer utvecklas fram till 2060. Befolkningen förväntas öka med en tredjedel, till 12,9 miljoner människor. Ökningen förutses bero på att det föds fler människor än som dör och på invandring till landet. Samtidigt förutspås åldersfördelningen förändras där åldersgrupperna 0-19 samt 65 år och äldre, kommer att öka med sammanlagt 2,1 miljoner medan åldersgruppen arbetsaktiva endast förutspås öka med en miljon. Detta kommer att medföra ett arbetskraftsbehov inom den offentliga sektorn då det behövs fler arbetsverksamma som tar hand om våra barn och äldre. I SCB:s prognos för 2060 väntas befolkningen bestå av 22 % utrikesfödda. Med en ojämn befolkningstillväxt och en ökad andel utrikesfödda står Sverige inför ett arbetskraftsbehov och en utmaning att rekrytera ny arbetskraft inom den offentliga sektorn (SCB.2017).

Arbetskraftsundersökningarna visar också tydligt på de svårigheter som gruppen invandrare har att komma in på svenska arbetsmarknaden. (AKU) arbetskraftsundersökningar från juni 2019 visar att arbetslösheten för åldersgruppen 15-74 år är 7,6 procent medan 69,6 procent har arbete (SCB.2019). Undersökningen visar även att unga och utlandsfödda utanför Europa med högst grundskoleutbildning eller motsvarande utsätts för en högre arbetslöshet. I åldersgruppen 20-64 år var cirka 37 procent av de utomeuropeiskt födda med låg utbildning arbetslösa 2016, medan arbetslösheten var 28 procent för inrikesfödda med motsvarande utbildning. Låg utbildning beskrivs i rapporten som personer med högst högstadietutbildning. Rapporten visar att utomeuropeiskt födda överlag i Sverige har sämre förutsättningar än inrikesfödda på arbetsmarknaden (SCB.2017).

Vidare framhäver en artikel från SCB *”Utrikes födda har sämre matchning på arbetsmarknaden”* en annan aspekt av arbetskraftsbristen. Trots en stor del utrikesfödda med eftergymnasial utbildning befinner sig många utanför arbetsmarknaden eller har arbeten som inte motsvarar deras utbildning. Vid studerande av fem yrkesgrupper: ekonomer, sjuksköterskor, lärare, naturvetare och civilingenjörer ser man att utrikesfödda har en sämre matchning än inrikesfödda på arbetsmarknaden. Detta visar vidare på att utrikesfödda får arbeten som inte motsvarar deras utbildningsnivå och kompetens. Det betyder att mycket kompetens kan vara tillgängligt, men inte möter en lyckad matchning i relation till deras kunskaper (SCB. 2017).

“*Bred kompetens Skåne*” är ett projekt av Länsstyrelsen Skåne vars syfte är att utveckla alternativa vägar för att möta arbetskraftsbristen. Deras syfte är följande, “Bred kompetens i Skåne är ett ESF-finansierat projekt som syftar till att säkra kompetensförsörjningen genom att bredda rekryteringen och skapa nya och fler vägar in till arbete” (Åkesson.2017). Projektet inkluderar flertalet parter som arbetsförmedlingen, Lunds kommun, Kristianstads kommun, Hässleholms kommun, Länsstyrelsen Skåne, Region Skåne, Staffanstorps kommun. Såväl som drivandet av regionala målsättningar ingår projektet i en större vision med Sveriges landsting och kommuner där målet är att utveckla ett kompetensbaserat rekryteringssätt för att hitta rätt kompetens och motarbeta socialt diskriminerande strukturer och bidra till ett bredare perspektiv i rekrytering. Projektets definition av breddad rekrytering lyder ”Breddad rekrytering avser rekryteringen av personal från grupper som på olika sätt är underrepresenterade inom organisationen och/eller yrkeskategorin” (Åkesson.2017). Projektets handlingsplan sammanfattas som:

*“Projektets långsiktiga mål (effekt mål) är:*

- Stärkt kompetensförsörjning genom att bidra till förbättrad matchning mellan arbetskraftsutbud och kompetenskrav.*
- Förbättrad måloppfyllelse/verksamhetskvalitet samt utvecklings och innovationspotential i de deltagande organisationerna genom ökad mångfald.*
- På lång sikt förväntas projektet bidra till ökad sysselsättningsgrad inom grupperna unga och utrikesfödda/nyanlända.”* (Åkesson.2017).

Behovet av ett projekt som detta visar på existensen av problem inom stat och kommuner att rekrytera utländsk kompetens. Mot denna bakgrund blev det relevant att undersöka hur den kompetens som behövs definieras i kommuner, samt hur uppnår man en breddad rekrytering i förvaltningsverksamheten. Eftersom “kompetens” och “breddad rekrytering” sammanförs ligger intresset i hur synen på kompetens förändras för en breddad rekrytering. Vad innebär det egentligen att rekrytera brett och vilka förändringar möter motstånd från det rådande systemet?

## 1.2 Syfte och frågeställning

Hur ser kommuner på kompetens vid rekrytering?

Hur ser deras kompetensbedömning ut för en breddad rekrytering?

Syftet är att undersöka och analysera kommunernas arbete med kompetensbedömning för en breddad rekrytering. Detta för att bättre förstå processens svårigheter och utmaningar, samt för att belysa kommunernas utvecklingsmöjligheter i rekryteringsarbetet.

## 2. Tidigare forskning

### 2.1 Riksrevisionens utredningar

RRV genomförde en granskning år 1991 med uppdraget att utreda kompetensförsörjningsarbetet i statsförvaltningen gällande myndigheters arbete med marknadsföring, personalfrågor, löner, utbildning, rekrytering och chefsfrågor. Förarbetet påvisade myndigheternas brister i sin kompetensförsörjning som visades genom en hög personalomsättning, stora utgifter och en mindre effektiv verksamhet. Granskningen visade att ett av problemen var avsaknaden av en övergripande rekryteringsstrategi som tillvaratar de kompetenser som finns i de offentliga verksamheterna och som skulle behövas i framtiden (Riksrevisionsverket.1991:9). Det fanns svårigheter att göra reklam för myndigheterna och därav blev det svårare upprätthålla en god ställning som arbetsgivare, samt rekrytera nya medarbetare och behålla de befintliga (Riksrevisionen.1991:20),

Dessutom var ekonomi en essentiell fråga för att behålla personal där myndigheterna saknade strategiska sätt att anpassa lönerna för att kvarhålla kompetens. Man kunde se att medarbetarna behövde utbildningar som mötte behovet av den externa och interna utvecklingen exempelvis i relation till förändrade arbetsuppgifter som kom med organisatoriska och funktionella förändringar (Riksrevisionen.1991:20). Medarbetarna hade ett litet utbud av karriärs- och utvecklingsmöjligheter på grund av att myndigheterna saknade kunskapen av att strategiskt satsa på vissa kompetenser (Riksrevisionsverket.1991:21). Utredningens resultat visar på de svårigheter och utmaningar kommuner och statlig verksamhet har med att implementera en rekryteringsstrategi som effektivt kan hantera kompetensförsörjningen (Riksrevisionsverket.1991:10). Resultaten blir således användbara för att beskriva tidigare problem och för att koppla det till nuvarande arbete med kompetensförsörjningsarbetet i kommuner.

## 2.2 Strategiskt kompetensförsörjningsarbete och mångfald i staten

Forskning om kompetensförsörjning i statsförvaltningen behandlar mångfald som en annan del av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. “Fokus på mångfald-strategisk kompetensförsörjning i staten” är en rapport av statskontoret som utfördes 2010 i syfte att utvärdera hur myndigheter arbetar med mångfald och arbetet som bedrivs för att öka mångfalden bland de statligt anställda. Dessa myndigheter är Arbetsförmedlingen, Kriminalvården, Länsstyrelsen i Skåne, Konsumentverket, Länsstyrelsen i Gävleborg, Riksgäldskontoret, Rättsmedicinalverket, Riksantikvarieämbetet och Smittskyddsinstitutet. Studien undersökte vilka arbetsätt som nyttjas i dessa myndigheter för att öka den etniska och kulturella mångfalden, samt vilka restriktioner och möjligheter det finns för förbättringar i myndigheternas arbete med etnisk och kulturell mångfald bland anställda (Statskontoret.2010:5).

Etnisk och kulturell mångfald anges i antalet anställda med utländsk bakgrund som betyder att en eller båda av personens föräldrar är född utomlands. Studien har haft två mål. Det första målet handlar om att ha ett öppnare synsätt där etniska och kulturella skillnader hos anställda ses som en resurs, medan det andra målet handlar om att öka antalet med utländsk bakgrund i statliga myndigheter (Statskontoret.2010:10). I arbetet mot ett inkluderande synsätt betonas diskrimineringsarbetet och värdesättandet av mångfald som bidragande faktorer för att öka mångfalden (Statskontoret.2010:11).

Var myndigheten är placerad spelar roll för vilken mångfald man har bland de sökande (Statskontoret.2010:37). Myndigheternas rekryteringsbehov påverkar mångfalden genom två olika sorters av rekryteringsbehov, *generellt rekryteringsbehov och särskilda rekryteringsbehov*. Det generella rekryteringsbehovet handlar om att behovet av nyrekryteringar är orsakad av olika förändringar i organisationen, exempelvis pensionsavgångar eller omlokalisering av myndigheten eller som en konsekvens av nya arbetsuppgifter och en högre belastning på myndigheten (Statskontoret.2010:38). Ett stort rekryteringsbehov har generellt setts av kommunerna som en väg till ökad mångfald, men studien visar att ett stort rekryteringsbehov kan vara resurskrävande och påfrestande att myndigheter känner att det inte finns tillräckligt mycket tid att satsa på ett organiserat mångfaldsarbete. Särskilda rekryteringsbehov handlar om att rekrytera en viss kompetens eller en specialistkompetens som av de undersökta myndigheterna även anser ökar mångfalden (Statskontoret.2010:38).

För myndigheter blir språkkompetens mer och mer aktuellt eftersom myndigheterna möter medborgare med olika etnisk och kulturell bakgrund (Statskontoret.2010:39). På grund av förståelsen av lagar och regler, mötet med medborgare och kommunikation i organisationen har svenska språket uttryckts som krav av svenska myndigheter. Somliga myndigheter lyfter däremot fram att inte varenda tjänst kräver felfri svenska utan att det krävs förståelse. Samtidigt uttrycker andra intervjuade att man behöver det svenska språket för att genomföra sitt arbete på ett gott sätt (Statskontoret.2010:42).

Gällande kompetenskrav har studien visat att formella krav på utbildning och det svenska språket har ökat. De flesta myndigheter som deltagit i fallstudien har legitimationskrav på vissa yrken och i vissa fall krav på att utbildningen ska vara svensk. Dessutom är omvandlingen av utländsk utbildning för att motsvara en svensk utbildning en ganska besvärlig process. (Statskontoret.2010:40). Tillgängligheten på arbetskraft anser många av myndigheterna påverkas till största del av högskolorna och universitetens antagning som bestämmer den etniska och kulturella variationen bland de med akademisk utbildning. Många myndigheter i studien belyser hur tillgången på arbetskraft påverkar vilka krav man ställer vid anställning och att kraven kan vara för höga. Då har vissa myndigheter bortsett från de formella kraven för att få en större mångfald bland anställda. Myndigheter i studien lyfter att man bör undvika att skapa den nya kompetensprofilen utifrån vilken kompetens som förlorats, och istället skapa en kompetensprofil utifrån vad som behövs. Att utgå från det förlorade hindrar en omställning, som kan behövas för ett bättre kompetensförsörjnings-- och mångfaldsarbete (Statskontoret.2010:40).

Mångfaldsarbete hos myndigheterna förklaras med kunskap och attityder som anställda och potentiella anställda har. Många av myndigheterna i studien framvisar att organisationers interna arbete med ett inkluderande och antidiskriminerande arbetssätt bidrar till att mångfald djupgående implementeras i hela organisationen. De externa attityderna handlar om attityder sökande har gentemot myndigheterna. Det har framkommit att personer med utländsk bakgrund kan ha negativa upplevelser av myndigheterna i hemlandet och därav inte ser de som intressanta arbetsgivare (Statskontoret.2010:46). En av slutsatserna är att mångfald uppfattas som diffust eftersom det är oklart om mångfald ska definieras som antalet anställda med utländsk bakgrund eller om det ska vara ett pågående arbete. Därmed önskar myndigheterna att regeringens uppdrag blir tydligare. Sammanfattningsvis visar studien på att mångfaldsarbete kan möta motstånd internt och externt och därmed behöver preciseras för att kunna användas framgångsrikt i statliga verksamheter (Statskontoret.2010:45).



### 3. Teoretisk referensram

#### 3.1 Kompetens versus kvalifikation

Ellström (1992) ser arbetet och individen som två relaterade komponenter i att förstå hur kompetens uppstår. Med arbete avses olika uppgifter som en person eller grupp ska fullgöra för att nå en viss prestation. Arbetet kan bestämmas av personerna i sig eller av andra utomstående aktörer. På samma sätt bestäms hur arbetet ska utföras och vilka kriterier som krävs för fullgott arbete. Därefter bestäms det om de ska intellektuellt eller motoriskt utföra arbetet, och med vilka verktyg beroende på utrymmet de har i organisationen. Mot denna bakgrund definierar Ellström kompetens som:(Ellström.1992:21).

*“Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-,handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (Ellström.1992:21).*

Förmågan syftar till individuella förutsättningar som kan bestämma arbetets utfall. Dessa är bland annat *kognitiva förutsättningar* som handlar om intellektuella kunskaper som problemlösning, logisk tankeförmåga osv, *personliga förutsättningar* som tillåter dig anta vissa egenskaper på grund av personlighet, exempelvis genom god självbild, *psykomotoriska förutsättningar* som motorisk skicklighet, *affektiva förutsättningar* ger förmågan att uppleva känslor som kan förstärka eller försvaga prestationen samt *sociala förutsättningar* som avgör hur du arbetar i grupp, exempelvis förmågan att samarbeta eller inta en ledarroll (Ellström.1992:21).

Det finns många olika dimensioner av kompetensbegreppet, men Ellströms definition har särskiljande drag som framhäver vissa aspekter. Redan tidigare definitioner har gått in på Ellströms förståelse av vad kompetens är i förhållande till arbetet (Ellström.1992:22). Ellström(1992) sätter sin definition till andra teoretiker i sin bok bland annat White som definierar kompetens som “.. an organism`s capacity to interact effectively with its environment.” (Ellström.1992:22) och Reynolds et al kompetens som “personal characteristics (knowledge, skills, and attitudes) which leads to achievements having adaptive payoffs in significant environments”(Ellström.1992:22). Nämnda definitioner visar på ett förhållande mellan individ och omgivning, där uppdraget ligger på att omvandla det individen besitter till något som blir relevant och viktigt i situationen och miljön. Ellströms definition vilar på samma premisser att kompetens är relationsorienterat och att

individens kompetenser endast står i relation till arbetet och den specifika uppgiften. Det vill säga att kompetensen uppstår i den omvandling där individens kunskaper tillämpas på ett framgångsrikt sätt som gör att arbetet blir framgångsrikt utfört (Ellström.1992:22).

Begreppet kvalifikation är arbetsbaserat snarare än utformat efter individens kunskap. Här utgör arbetet plattformen för vilka kompetenser som är acceptabla i relation till arbetsuppgiften. Det gör kvalifikation till en länk mellan arbetets krav och individens kunskaper, men skiljer sig från kompetens på så sätt att redan förutbestämda krav styr vilken kompetens som är önskvärd och ska på ett sätt vara en "garanti" för att individen kan utföra arbetet (Ellström.1992:29).

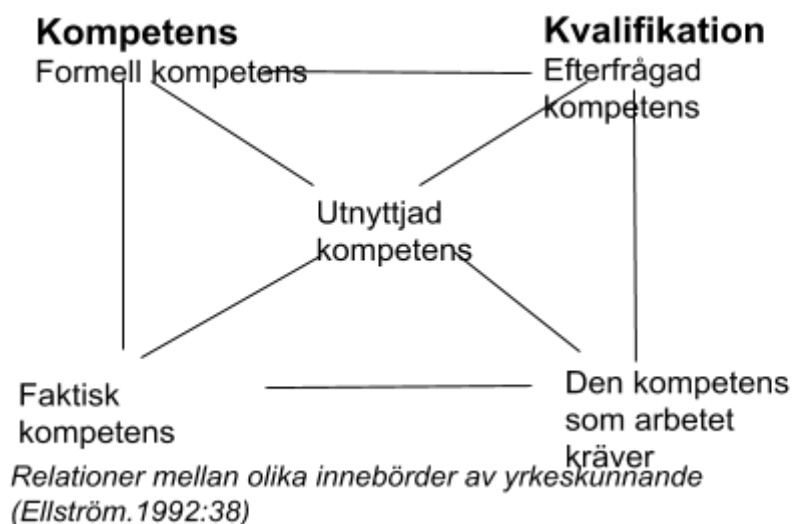
*"Med kvalifikation avses här den kompetens som objektivt krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär, och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren. Medan således begreppet kompetens utgår från individen och dennes potentiella förmåga i relation till ett visst arbete, så utgår begreppet kvalifikation från arbetet och de krav detta ställer på individens kompetens."* (Ellström.1992:30).

I definitionen skiljer Ellström mellan formell respektive informell efterfrågan. Det innebär att det finns regelsatta kvalifikationskrav, dvs de formella kvalifikationskraven. De formella kvalifikationskraven kallas även "objektiva" eftersom det är de som krävs för att utföra arbetet. De formella kvalifikationskraven är grundläggande vilket gör dem obligatoriska, medan de informella är förhandlingsbara. Därav blir de informella kvalifikationerna underställda de formella och ett tillskott som fungerar endast när de formella kraven är uppfyllda. Däremot har de informella kraven ett inflytande som ofta är mindre synligt (Ellström.1992:38).

Vi kan tillföra begreppet yrkeskunnande som är centralt vid urval och diskussion av kvalifikation. Vad är det som gör någon kvalificerad och vilka kriterier och krav måste uppfyllas för att hantera respektive arbete. Yrkeskunnande har, enligt Ellström, flera definitioner som gör begreppet mångsidigt. För det första är yrkeskunnande en formell kompetens och kan formellt redovisas skriftligt genom något slag av dokument. För det andra är yrkeskunnande reell kompetens, dvs faktiska kunskapen eller kompetenser som en person kan använda för att prestera. För det tredje är yrkeskunnande en "utnyttjad kompetens" vilket är den kompetens hos individen som faktiskt nyttjas i arbetet oberoende av den generella kompetensen. För det fjärde handlar det om kompetens som ser till att arbetet inte bara görs utan har framgångsrikt utfall (Ellström.1992:39).

### 3.2 Ellströms olika former av yrkeskunnande

Ellströms modell av det mångdimensionella yrkeskunnandet är en vald teoretisk utgångspunkt för att tolka materialet och kommer vara användbart i att hur olika sorters kompetenser samspelar med kvalifikation.



Yrkeskunnande består, enligt Ellström, av formell kompetens, faktisk kompetens, efterfrågad kompetens och den kompetens som arbetet kräver. Formell kompetens avser den kompetens som införskaffats genom formell utbildning och som kan redovisas med hjälp av dokumentation i form av betyg eller liknande. Det finns en rad problem när man undersöker formell kompetens. Utbildningsnivå är en faktor som i stor grad avgörs av situationen på arbetsmarknaden. Om många söker till en tjänst höjs de formella kraven. Ett annat problem är att formella krav inte alltid ger en korrekt bild av faktiska krav för arbetet. Ledningen kan få problem med att få en tydlig bild på vad varje arbete faktiskt kräver kompetensmässigt och därmed kan det finnas skillnader i kvalifikationskravens utformning. (Ellström.1992:39).

En annan aspekt är om den formella kompetensen bör ses som åtskild från den reella kompetensen. Den formella kompetensen baseras på det som undervisas genom formell utbildning. Den reella kompetens däremot anses inkludera inlärning genom informella processer och icke-formell utbildning som uppstår genom livet. Denna separation innebär att den reella kompetensen omfattar mer än personens formella kompetens. Yrkeskunnandet inkluderar en större ackumulation av kompetenser där den formella kompetensen inte alltid är avgörande (Ellström.1992:39).

Det kan även vara tvärtom. Den reella kompetensen kan vara "lägre" än den formella kompetensen som efterfrågas. Det kan handla om individer som har arbete, men inte får möjligheter till lärande genom utmanande och utvecklande arbetsuppgifter. Ellström menar att den reella kompetensen inte bör ses som överlägsen eller underlägsen den formella utan borde mätas åtskilt från den. Istället bör man vid studiet av yrkeskunnande undersöka personers reella kompetenser i ett sammanhang där det praktiskt kan appliceras och inte endast utifrån tillhörande formella krav (Ellström.1992:40).

På andra sidan i modellen hittar vi kvalifikation i form av "efterfrågad kompetens" och "den kompetens arbetet faktiskt kräver" som Ellström betecknar "föreskrivna" och "faktiska" kvalifikationskrav". Förhållandet mellan dessa två är viktigt att analysera för att upptäcka skillnader, motsättningar och likheter för att se hur dessa påverkar yrkeskunnandet. Tidigare forskning betonar riskerna med felbedömning om man slår samman dessa. Anledningen till att studera föreskrivna och faktiska kvalifikationskrav som relation är att de i många fall inte överensstämmer. Ett antagande är att de faktiska kvalifikationskraven speglar de generella kraven av arbetsuppgifterna och att dessa i första hand bygger på arbetsdelning, teknik, utrustning och den organisatoriska strukturen. Omständigheter kan dock destabilisera denna samstämmighet. För det första finns det fall då högre formell kompetens efterfrågas än den som angivits. För det andra kan det handla om att de föreskrivna kvalifikationskraven är höga i förhållande till vad arbetet faktiskt kräver. Orsaker till oenigheten mellan föreskrivna och faktiska kvalifikationskrav kan vara att arbetsgivare vill förändra kompetensnivån på en arbetsplats för att förändra yrkesgruppens sociala ställning. Det kan bero på att utbildad arbetskraft på arbetsmarknaden ökar och att kraven därmed höjs (Ellström.1992:41).

Samspelet mellan formell och faktisk kompetens samt föreskrivna och faktiska kvalifikationskrav kommer till uttryck i den utnyttjade kompetensen. Den syftar på kompetenser som kommer till användning i arbetsprocessen (Ellström.1992:41). Individens kompetenser är beroende av omständigheter som kan begränsa eller utgöra möjligheter för kompetensutveckling som exempelvis erfarenheter, engagemang och personlighet eller externa orsaker som en icke-stimulerande arbetsplats som inte tillvaratar eller utvecklar rådande kompetens hos arbetskraften. Kvalifikationskravens utformning påverkar den utnyttjade kompetensen där uppmärksammandet av all kompetens och individens styrkor kan leda till utvecklandet av kompetenser som kan användas i arbetet ur ett helhetsperspektiv. Motsatsen är omgivningar som har svårigheter med att omvandla individens reella kompetens för arbetet i utförandet av arbetsuppgiften. Det vill säga att

individens besitter kunskapen, men får inte chansen att utnyttja den. Utmaningen ligger i hur man rationellt ska använda sig av kompetensen för bästa utfall. Andra faktorer är funktionell arbetsfördelning och individens subjektiva upplevelser som påverkar det upplevda handlingsutrymmet och följaktligen kan försvåra den utnyttjade kompetensen. En omfattande förståelse av dessa fall leder till att den utnyttjade kompetensen kan nå sin fulla potential, arbetsrelaterat och individuellt (Ellström.1992:42).

Vid valet av teoretiska utgångspunkter upptäcktes flera perspektiv av intresse för ämnet. En bedömning av kompetenser och därmed en bedömning av kunskap förutsätter att kännedom finns om vilken sorts av kunskap som ska eftersträvas, synliggöras och behövas. Behovet av att klargöra kunskap förde studiet naturligt till Guilfords (1967) och senare Kolbs (1984) perspektiv konvergent och divergent bedömning (Andersson, Fejes.2010:96). Konvergent bedömning utgår efter bestämda kriterier om vad som är tolererad kunskap och kompetens som utgör grunderna av en kritisk bedömning av en individ, medan divergent bedömning undersöker individens etablerade kunskap oberoende om hur den fått den. Då Guilford och Kolbs teori visar sig vara relevanta, saknas en utförlig förklaring i vad som händer när kompetens omvandlas till kvalifikation. Ellström tillåter en viss uppdelning av olika former av kompetens och kvalifikationsdelar vilket kan förenkla eller försvåra rekryteringsprocessen. Därmed fångar Ellströms modell kunskapsbedömning, men även de resonemang Ellström för fram om vilka risker det finns med att värdesätta vissa kompetenser mer än andra i rekryteringsprocessen. Ett annat teoretiskt relevant alternativ är Malin Lindelöws modell för kompetensförsörjning i rekryteringsprocessen. I modellen beskriver hon de olika stegen i att konstruera kravspecifikationen samt identifiera organisationens rekryteringsbehov, vilket ska förbättra kommande steg i form av urval med mera. I sammanhanget inför hon kompetensbaserad strategi som det tillvägagångssätt som resulterar i en lyckad kompetensförsörjning(Lindelöw.2008:26). Med vidare reflektion i modellens användbarhet som teori, såg svårigheter i att se hela organisationens utvecklingsbehov, samt om och hur de utgår efter Lindelöws olika steg. Av den anledningen valdes Lindelöw bort, för Ellströms modell kan användas som analys av organisation i mindre format. Det vill säga bedömning av kompetens i själva rekryteringen, inte hur den förhåller sig till själva den organisatoriska kontexten (Ellström.1992:39).

### 3.3 Mångfald som strategi på arbetsplatser

Mångfald är ett mångsidigt begrepp som har utvecklats fram till ett lönsamt arbetssätt att bedriva en gynnsam och utvecklande organisation (Mlekow, Widell. 2003:19). Det finns dock olika sätt att arbeta med mångfald på en arbetsplats. Mlekow och Widell lyfter fram Morrisons(1992) olika perspektiv som urskiljer det strategiska mångfaldsarbetet, vilket är det perspektiv som kommer att användas i analysen av kommunernas arbete med breddad rekrytering.

Det första perspektivet är ett sorts “otänkbart” perspektiv där alla individer ses som jämlikar och därmed ska behandlas lika. Om fördomar och diskriminering existerar görs det ur en felaktig moralisk ståndpunkt. För dessa organisationer är allas likas värde och mångfald en självklarhet. Perspektivet genomsyras av etnocentrism där utgångspunkten är den egna gruppens uppfattningar utan vidare reflektion över andra gruppers åsikter. Varken kön eller etnisk härkomst ska spela roll, trots att diskriminering på arbetsplatser förekommer enligt många studier på grund av dessa skillnader. Av dessa skäl betecknas perspektivet som blint för andra faktorer som kan påverka meningsskiljaktighet i en social grupp (Mlekow, Widell. 2003:19).

“Homogenisering- eller assimilering perspektivet” talar om att individen blir inlärd och integrerad i den styrande kulturen. Förväntningar ligger på individen att smälta in och anpassa sig efter dem generella reglerna och normerna som förväntas vara uppenbara för gruppen och arbetsplatsen. Individen tvingas bortse från sin bakgrund och värderingar vilket kan motverka integrering och kreativitet. Modellens svagheter är att den kan motverka innovation och positiv utveckling av organisationen (Mlekow, Widell. 2003:20).

“Diskriminerings och rättviseperspektivet” används för att balansera en viss utsatthet på arbetsmarknaden. Ett exempel är lagstiftning mot diskriminering i arbetslivet för att höja upp de med sämre ställning och underlätta för deras etablering. Då diskrimineringslagen enas kring fysiska egenskaper såsom kön och funktionshinder kritiserar modellen för att skapa “de andra” med speciella behov som kan leda till vidare problem och en förstärkning av den diskriminering man försöker eliminera (Mlekow, Widell. 2003:20).

“Den multikulturella modellen” lägger betydelse och meningsfullhet i människors olika attribut som är kopplade till exempelvis personligheten, kultur och kön för att belysa skillnader istället för

likheter. Jämfört med assimileringsspektivet anses det att en stimulerande organisation är en med rörliga normer och tillvägagångssätt. Syftet är att skapa en multikulturell och heterogen arbetskraft som för hela organisationen framåt. Den mångsidiga arbetsgruppen ses som en utvecklande resurs och en bred accepterande mångfald ska motverka undertryckandet av olikheter.

“Den kulturspecifika modellen” avser att förbereda medarbetarna för en viss kultur och samhällssystem på en annan arbetsplats i världen. På svenska arbetsplatser kan det förekomma resor i arbetet och därför görs förberedande arbete för att nå en högre prestation under utlandsresor (Mlekow, Widell. 2003:20).

Mlekow och Widell utgår från att svenska organisationer använder sig av den multikulturella modellen som anses vara den mest effektiva för att skapa mångfald. Däremot finns en enighet om att modellen är tidskrävande. Om man skapar ett organisationsklimat som främjar olikhet och utnyttjar medarbetarnas fulla potential, blir den logiska konsekvensen att hela organisationen når maximal kapacitet. (Mlekow, Widell. 2003:21). Ur ett teoretiskt perspektiv är modellen den mest passande för mångfaldsarbete, men i verkligheten möter organisationer svårigheter med att implementera och leva upp till vad den multikulturella modellen innebär (Fägerlind.2015:52). Funderingen ligger därför i hur de olika kommunerna möter breddad rekrytering och vilket perspektiv de utgår ifrån när eller om de strävar efter en breddad rekrytering. Av det skälet kan de framtagna mångfaldsstrategierna vara användbara perspektiv till att analysera de valda kommunernas mångfaldsarbete.

## 4. Metod

Mitt intresse för ämnet väcktes genom en presentation av projektet *Bred kompetens Skåne*. När intresset för ämnen hade uppstått skapades en uppsatsplan med potentiella frågeställningar, huvudsakliga funderingar och eventuella avgränsningar. Utgångspunkt togs i den kunskap som tagits fram genom projektet samt deras utgångspunkter i ämnet. Kontakt med kontaktpersonen i projektet togs tidigt och en dialog fördes. Jag fick information i form av styrdokument och rapporter för en bakgrund till projektet och kontaktpersonen informerade de offentliga organisationerna i projektet om mitt uppsatsarbete vilket var uppsatsens start.

### 4.1 Urval

Urvalet bestod av fyra kommuner i Skåne län och tjänstemän som på något sätt arbetade med kompetensförsörjning inom de valda kommunerna. Initialt fick jag kontakt med gatekeepern från

projektet ”Bred kompetens Skåne” som gav mig ett nätverk av potentiella intervjupersoner. Genom denna fick jag kontakt med en av kommunerna. Mötet med gatekeepern bidrog till att jag senare på egen hand tog kontakt med ytterligare tre kommuner. Vid två av dessa fanns kontakter jag kände sedan tidigare och en där jag saknade personlig kontakt sedan tidigare.

Det behövdes göras en avgränsning till förvaltning i kommuner. Avgränsningen gjordes till barn och utbildningsförvaltningen av två anledningar. För det första behövdes det en avgränsning i den kommunala organisationen som är byggd av flera olika organ och förvaltningar med egna funktioner och uppgifter. Dessutom kan synen på kompetens och hur de arbetar med breddad rekrytering påverkas av den yrkeskategorier vilken de arbetar med. Exempelvis bedömer fastighetsförvaltningen en viss sorts kompetens, medan barn- och utbildningsförvaltningen bedömer en annan. Därför valdes ”homogenous samples” som urvalsmetod och som betyder att man väljer studiepersoner med liknande bakgrund och kunnighet i det undersökta området (Patton.1990:109).

För det andra är barn- och utbildningsförvaltningen ett av de områdena som har mest behov av arbetskraft. Lärare, elevassistenter, barnskötare och många yrken inom barn och utbildning har ett underskott av personal där breddad rekrytering som rekryteringsmetod kan bredda intagningen av människor i de specifika yrkesgrupperna. Därmed tillåter urvalsmetoden ”stratified purposeful sampling” visa på skillnader, likheter och karaktärsdrag i en subgrupp (Patton.1990:111). Vidare används ”Criterion sampling”(Patton.1990:111) som till viss del motiverats tidigare av att den specifika förvaltningen har ett av de största arbetskraftsbehoven (Lind.2014:126).

Det första urvalet bestod av hr strateger och hr ansvariga, men i anslutning till projektets deltagare var deras sammansättning blandad. Det fanns tillgång till endast ett par hr ansvariga och chefer inom förvaltningarna. Det ledde till att urvalet utvidgade sig till att bestå av tjänstemän som har kunskap om rekrytering i utbildningsförvaltningarna. Detta resulterade i tre hr specialister, två chefer och en ansvarig för vuxenverksamhet. Sammanlagt genomfördes fem intervjuer med sex kommunala tjänstemän från offentlig sektor.

För att närma mig frågeställningen så mycket som möjligt, grundades urvalet efter intervjupersonernas ställning i organisation vilket gör det till ett ändamålsenligt urval eller det Lind kallar selektivt urval eller lämplighetsurval (Lind.2014:132). Dessutom vid valet av kommuner utgick jag från två större kommuner i min närhet och två mindre kommuner för att balansera



utfallet. Större kommuner definieras som kommuner med minst 50 000 invånare, medan mindre kommuner har minst 15 000 invånare baserat på Sveriges kommuner och landstings kommungruppindelning (SKL.2017). Syftet var att få variation i urvalet gällande storlek för att skildra mindre och större kommuners perspektiv på kompetensbedömning och breddad rekrytering. Kommunerna valdes även av ett hållbarhetsperspektiv för att de befann sig nära och därmed öppnade upp möjligheten för personliga möten istället för telefonintervju eller skriftlig intervju.

Vissa mindre kommuner hade inte arbetsgrupper som jobbade med rekryteringsfrågor för varje förvaltning, utan hade en generell HR-avdelning som skötte den generella rekryteringen. De två större kommunerna hade HR ansvariga för varje förvaltning utöver förvaltningarnas chefer. På det sättet fick jag anpassa mig till att antingen intervju rekryteringsansvariga i den valda förvaltningen eller cheferna för dessa. Det var tänkt att ha fyra intervjuer, men det blev en till eftersom det behövdes en kompletterande intervju för en av intervjuerna. Det gjordes för att en chef inte kunde besvara vissa frågor rörande rekrytering och hänvisade mig till kollegor som gav en till intervju. De olika förvaltningarna skiljdes i namn där vissa heter barn- och utbildningsförvaltning, utbildningsförvaltningen eller skol- och fritidsförvaltningen, men jag kommer att benämna förvaltningarna för utbildningsförvaltningen för att ha en enhetlig beteckning och för att minimera risken att kommunen går att identifiera. Jag upplevde ett tvivel och tillbakadragande från kommuner som förmodligen kände en osäkerhet i att bli intervjuade i något de inte hade jobbat tillräckligt med. Följaktligen påverkar det mitt urval och därmed de resultat jag kan nå då det finns en risk att jag har fått med de kommuner som arbetar med breddad rekrytering och saknar perspektiv från kommuner som inte arbetar med det.

#### 4.2 Intervjuform

Kvalitativ studie med hjälp av expertintervjuer valdes eftersom målet är att få insyn och förståelse genom intervjupersonernas arbetserfarenheter och kunskap. En kvantitativ studie hade snarare sökt efter samband vilket inte är denna studiens syfte (Ehn, Öberg. 2011:59). En medvetenhet fanns om att respondenternas kunskap skulle överträffa min egen i ämnet vilket gjorde studien explorativ för att förstå ett fenomen. Semistrukturerade intervjuer valdes eftersom formella intervjuer har helt förutbestämda frågor och är teoriprovande, medan öppna frågor hade gett bredd, men saknat fokus över de teoretiska hjälpmedlen för att värdera "kompetens" och "breddad rekrytering" (Lantz.2013:42). Som intervjuare önskades större rörlighet i frågorna för en klargörande och bättre förståelse som följligen motiverade valet av semistrukturerad intervju (May 2011:162)

Intervjuguiden bestod av fyra övergripande teman: introduktion och organisation, kompetens, breddad rekrytering samt avslutande frågor. Dessa teman innehöll sammanlagt 31 frågor.

För att begreppen ska förstås genom intervjufrågorna bröts de ner i kategorier. Introduktion kategorin var inledande för att positionera intervjupersonens befattning på arbetsplatsen genom att tillämpa ” deskriptiva” frågor som klargör arbetsuppgifter och därmed personens relevans för intervjun (May.2011:173). Introduktions syfte var även för att skapa en bekvämlighet mellan intervjuare och intervjuperson innan man går vidare till de djupa frågorna (May.2011:174). Organisation skapades för att ge en bakgrundsbild av organisationens utveckling och rekryteringsbehov, samt framtidsplaner för verksamheten. Kompetens som begrepp fångades i intervjufrågorna genom att se betydelsen av kompetens, identifikationen av olika former av kompetens och hur de olika kompetenser ställs mot varandra i en kompetensbedömning. Breddad rekrytering som begrepp fångas genom att identifiera dess innebörd, breddad rekrytering som arbetssätt, frågor som rör deras inställning till rekrytering och möjliga skäl till att arbeta med det eller inte.

Intervjuguiden skickades till intervjupersoner vid önskemål för förberedelse och för att därigenom för att de kan tillge bättre svar vid intervjun. En viss förberedelse och överenskommelse mellan intervjuare och intervjuperson beskriver May upp som vägen till en intersubjektiv förståelse som han menar ur ett kvalitativt perspektiv ger en framgångsrik intervju (May.2011:168). Intervjuerna utfördes på deras arbetsplats då intervjupersonerna kunde känna sig mer bekväma i denna miljö. Efter varje intervju gjordes en självreflektion och mindre justeringar och omformuleringar av frågorna som skulle underlätta för följande intervjuer och förbättra kvalitén för kommande intervjuer (Lantz.2013:43). (se bilaga 1)

#### 4.3 Analysmetod

När intervjuerna var utförda gjordes en fullständig transkribering av allt material. För att ge innebörd åt rådata så användes kodning för att skapa clusters och underteman. Dessa i sin tur kodades till mindre ord och meningar som med andra ord kallas ”splitter coding” som sedan lades under större kategorier. Detta gjordes skriftligt när intervjudelarna systematisk sett parades samman. Dessa skulle i sin tur möjliggöra kopplingar och mönster mellan svaren på intervjufrågorna (May.2013:183). En tematisk analysform valdes för att kunna se skillnader och undersöka hur intervjupersonerna definierar t ex begreppen ”kompetens” och ”breddad rekrytering”. Eftersom intresset ligger i uppfattningar och skapandet av mening, krävde det en analysform som kan visa på motsättningar och binära oppositioner vilket är den tematiska

analysformens syfte (Alasuutari.1995:65). Med tydlig utgångspunkt i teorier har det möjliggjort studien att ta fram meningsfullt empiriskt material i förhållande till dessa. Frågeställningen var av öppen karaktär där undersökningen kretsar kring om och hur det empiriska materialet stämmer in på de valda teorierna. Teorierna användes för att definiera breddad rekrytering och faktorer som påverkar kompetens och kvalifikation för att visa på kopplingar. Därmed har en deduktiv analysmetod använts eftersom en hypotes tagits fram som testas utifrån den teoretiska referensramen och det empiriska materialet (Fangen.2011:257). Induktiv analysmetod däremot samlar information från verkligheten som blir teoriskapande och generaliserande. Av den anledningen hade inte den induktiva analysmetoden gett samma underlag för att förstå samhällsfenomenet då det behövs ett teoretiskt ramverk för att styra arbetets utformning (Lind.2014:96).

#### 4.4 Reliabilitet och validitet

Forskningsresultatens pålitlighet grundar sig i diskussionen om validitet och reliabilitet. Vid kvalitativa undersökningar saknas säkerhet om att studien får liknande resultat i ett senare skede som gör att validiteten och reliabilitet är större i kvantitativ forskning; därför har forskningstrovärdighet "credibility" istället använts som handlar om att man har bedrivit sin forskning på rätt sätt i kvalitativa studier. Reliabiliteten i min uppsats redovisas genom att insamling av data har skett korrekt vilket synliggörs i beskrivandet av intervjuprocessen och valda metoder. Med andra ord är vägen till resultatet utförligt förklarat vilket i sin tur ökar trovärdigheten och transparensen av arbetet (Denscombe.2014:33).

#### 4.5 Forskarens etiska roll

Forskarens etiska roll handlar om att göra överväganden som har integritet gentemot forskningen och även involverade parter, vilket i detta fallet är kommunerna. Ett av kraven på etisk forskning är bland annat kravet på samtycke som har beskrivits som "informerat samtycke" (May.2013.65), vilket betyder att personerna frivilligt deltar i studien. Före intervjuerna blev intervjupersonerna informerade om arbetets frågeställningar, syfte, tillvägagångsätt, studiens konsekvenser och fördelar med att delta vilket de således godkände. Det informerade samtycket kunde när som helst dras tillbaka, men det förekom inte under intervjuerna. Ett annat forskningsetiskt beslut som har tagits är att avidentifiera kommunerna och istället kalla de kommun 1-4, samt storlek för att ge dem konfidentialitet som ingår i mitt ansvar som forskare. Där vissa kommuner var relativt små var

risken att det avgränsade urvalet och ämnet kunde härledas till kommunerna, men däremot efter analys av intervjuerna framgick det inga tydliga bevis på kommunerna (Ehn, Öberg.2011:67), Min etiska roll som forskare inkluderar även en öppenhet och transparens som jag förmedlade till intervjupersonerna genom inskickandet av intervjuguiden i förhand och garanterandet av att de skulle få ta del av det materialet de har varit med och framställt. Dessa handlingar tror jag med förmodan bidrog till en större tillit för mig som intervjuare. Dessutom som forskare inom ett ämne de dagligen jobbar med hör det till min etiska roll som forskare att dela med mig av arbetets slutsatser som var ett förslag som intresserade de flesta kommunerna (Ehn, Öberg.2011:66).

## 5. Resultat och analys

### 5.1 Kommunernas syn på kompetens

Samtliga respondenter pekar på en generell problematik i samhället gällande det omfattande arbetsarbetskraftsbehovet inom utbildningssektorn där ett lågt utbud och hög efterfrågan på personal påverkar kommunerna. Det framgår genom materialet att inom utbildningsförvaltningarna styr kravet på legitimation och formell utbildning mycket av deras rekrytering och deras bedömning av kompetens. Det rekryteras huvudsakligen lärare och förskolelärare och för båda dessa befattningar krävs formell utbildning. Ellströms resonemang blir därav tillämpligt, eftersom i en situation där utbudet är högt och efterfrågan låg så ökar utbildningsnivån, men i en motsatt situation där det är hög efterfrågan och lågt utbud borde utbildningsnivån minska. Däremot ser man att den formella behörigheten utgör den lägsta gränsen där det statliga kravet på legitimerade lärare har gjort att utrymmet blir mindre att rekrytera de som inte är legitimerade.

Kommun 1 (liten kommun) *“detta blir lite svårare frågor för det funkar inte på det sättet. Det funkar någon annanstans, men på skolan där är rätt kompetens den som är utbildad. Jag kan tänka mig att det finns många områden som är luddiga i kanten som man kan hantera på ett annat sätt, men rätt kompetens är ju i första hand formell behörighet.”*

I första hand förmedlar respondenterna den formella kompetensens betydelse som den viktigaste. Samtidigt förklaras det att andra kompetenser och kunskaper blir underordnade den formella. Eftersom antalet sökande är begränsat leder det till att de inte kan väga in andra kriterier än formell legitimation och inte väger in andra kompetenser, erfarenheter och kunskaper än de som är legitimerade. Det lägsta kompetenskravet regelmässigt och lagmässigt enligt skollagen och

respondenterna är den formella där legitimerade lärare är det som gör en sökande kvalificerad för tjänsten.

Respondenterna beskriver att i en situation där efterfrågan är större än tillgången kan de anställa obehöriga lärare, men dessa blir i sin tur inte tillsvidareanställda. Utifrån Ellströms fem innebörder av yrkeskunnande lägger respondenterna den formella kompetensen i direkt anslutning till “den efterfrågade kompetensen” och “den kompetensen arbetet faktiskt kräver” som gör den formella kompetensen som en styrande förutsättning. Det visar sig genom att respondenterna uttrycker att de formella kraven är det som främst utgör kvalifikation och det som säkerställer att kompetensen finns för det faktiska arbetet som krävs. Vid frågor om kompetensprofilens tillförlitlighet i förhållande till yrkeskunnandet understryker respondenterna att de följer den statliga lagstiftningen där kompetensprofilen är grundat i de formella kraven.

*Kommun 4 (stor kommun) “när det gäller dem här legitimationsyrkena så är inte ens något vi råder över utan det är fastställt på statlig nivå över vilka kompetenser som krävs. Det kan vi inte ens påverka.”*

I enlighet med hur Ellström beskriver den reella och formella kompetensens obalans, kan individens formella utbildning inte i samtliga fall representera det kunnande som individen besitter. Kommuners tyngd på formell behörighet kan därmed bli problematiskt eftersom vissa perspektiv av yrkeskunnande inte övervägs. Utifrån de kommunala tjänstemännens intervjuer i diskussionen anser de att bedömandet av den formella kompetensen främst är utgångspunkten för att kvalitetssäkra arbetskraften. Det finns en meningsskiljaktighet mellan kommuner om huruvida man sätter fokus åt att bedriva tester eller lägga större betoning på de formella kraven. Vissa av respondenterna återger att de bedriver tester, provanställningar och praktiska tillfällen där kunskap implementeras i en faktisk situation vilket enligt Ellström är den “utnyttjade kompetensen”.

*Kommun 2 (stor kommun) ”Det är jättesvårt att mäta ja och problemet inom skolan är att antingen har du legitimationstjänsterna som är så extremt svårt att få legitimerade sökande till eller så har du städ, måltidspersonal, admin, vaktmästare där det är så otroligt många kompetenta människor. Vi har svårt att ta in de här wildcarden. Hur kan du bidra? det gör ju att det kan bli en väldigt stel verksamhet.”*

Det finns en skiljelinje mellan legitimerade yrken och det olegitimerade där respondenterna menar att det skapar en tröghet i rekryteringen. Ett av de hinder som finns menar respondenterna är tidsbristen där man endast vill få *“rätt person på rätt plats”* direkt. Det leder till att många chefer inte ser behovet av att testa den kompetensen som existerar. På chefsnivå berättar respondenterna att det finns högre krav på chefer som måste göra arbetsprov, personlighetsformulär, bedömningstest av arbetsförmåga. Det är oftast tidskrävande och resurskrävande så liknande tester beskriver respondenterna inte görs på lägre nivåer i rekryteringar. Det betyder att mer tid och pengar ägnas åt att mäta chefers reella kompetens och inte i de andra yrkesgrupperna vilket indikerar på att behovet att tillsätta någon, överträffar behovet av att säkerställa deras reella kompetens som hittas i Ellströms modell.

Samtidigt kan man se att den formella kompetensens betydelse förändras i samspelet mellan delarna i Ellströms modell genom att kvalifikationsdelarna blir starkt kopplade till de faktiska formella kraven som bestämmer kravprofilen. Det indikerar på att det är avgörande om du har den formella utbildningen och den som gör dig mest lämpad för tjänsten.

Kommun 1 (liten kommun) *“det går ju inte att ha en lärare ute i en klass som inte är social kompetent. Det håller ju inte”*

Respondenten menar att den formella utbildningen förutsätter att andra kompetenser borde finnas i anslutning till formell utbildning. Den sociala kompetensen i detta fall som kan både vara införskaffat reellt och/eller formellt testas inte utifrån den reella kompetensen. Genom att inte testa den sociala kompetensen blir det svårt att se om den formella utbildningen har resulterat i ett lärande eller inte. Därmed blir exempelvis social kompetens en relativ förmåga som bör mätas som den ackumulerade sociala förmågan oberoende av hur du har fått den. Därmed blir den reella kompetensen en essentiell del i att se om den formella utbildningen har påverkat individens kunnande och ger förutsättningar för ett framtida yrkeskunnande.

## 5.2 Kommunernas upplevelser av kravprofilens användning

Kravprofilen identifieras av alla kommuner som det ledande styrmedlet som definierar alla kompetenser och sätter riktlinjer för rekryteringen. Kommunerna talar bland annat om referenser, erfarenheter, och andra kompetenser som definieras i kravprofilen och kravspecifikationen. De pekar samtidigt på ett dilemma som skapar svårigheter i rekrytering med att välja rätt person. Enigheten gäller en osäkerhet om att de faktiska erfarenheter och formella kompetenser

representerar den faktiska kunskapen som individen besitter, men även en svårighet att avgöra om dessa kompetenser har utvecklingspotential. Som citatet sammanfattar:

Kommun 2 (stor kommun) *“Det gör att vi bara rekryterar människor utifrån vad de har gjort, inte för deras potential framåt. Det är ju alltid en risk i det för att jag menar bara för att du har jobbat i det, betyder det inte att du är bäst på det eller har mest utvecklingspotential inom området.”*

Det respondenterna uppvisar är en problematik som Ellström belyser. Trots en hög formell kompetens kan inte en säkerhet finnas om den reella kompetensen har ökat. Det gör att det blir svårare att jämföra flera kandidater för vad de kan och inte för vad de har. Det vill säga enbart för att du har bevis och dokument som styrker det du har gjort betyder det inte att personen i fråga besitter yrkeskunnandet. Det skapar en problematik eftersom den reella kompetensen inte mäts kvalitativt åtskild och därmed blir det svårare att se om den införskaffade kunskapen motsvarar kraven av formell utbildning. Enligt Ellström är den reella kompetensen avgörande för den införskaffade kunskapen vilket är ett perspektiv många av dem kommunerna saknar.

Kravprofilen uttrycks vara styrande av samtliga kommuner i studien. Den gemensamma uppfattningen finns om att skolvärlden är en väldigt stel verksamhet som går efter statliga regleringar, läroplanen och skollagen. Tidigare, menade en respondent att vissa yrkesroller har varit otydliga där exempelvis barnskötare och förskollärare har varit ganska jämbördiga i uppdraget och att man har haft friare utrymme att gå mellan dessa roller. Efter klargörandet av yrkesrollerna som gjorts i den nya läroplanen har rollerna blivit tydligare och arbetsuppgifter begränsats till att utföras av behöriga. Således menar respondenterna att det påverkar personligheten och att denne kan bli åsidosatt på grund av exempelvis förskollärarens dominanta roll. Vilket kan leda till att enskilda kompetenser riskerar att bli åsidosatta av den nya regleringen av rollerna.

### 5.3 Arbetet med breddad rekrytering

I frågan om breddad rekrytering svarar respondenterna sammanfattningsvis att det berör de yrkesgrupper som står längre från arbetsmarknaden, oförväntade rekryteringar och att man är flexibel i både kravprofilen och i urvalet. Således berättar en respondent att det handlar om att tänka bredare än yrkesgrupper, anställningsavtal och att tänka mer uppgift-kompetens för att det ska bli mer behovsstyrt. Men det uppfattas även av respondenterna som ett vagare begrepp som genomgående i intervjuerna behövts vidare förklaras där även uppfattningar om hur man skapar och främjar “breddad rekrytering” skiljer sig i åtgärder och tankesätt.

Kommun 2(stor kommun) *“Breddad rekrytering handlar för mig om att se olikheter som en tillgång och då handlar det inte enbart om en dimension och då handlar det om kön, ålder, erfarenhetsbakgrund, kultur och att man faktiskt är beredd att ta åt sig den kompetensen man rekryterar”.*

Respondenten menar att breddad rekrytering handlar om olikheter som en tillgång och stämmer in på Morrisons “multikulturella modell” som mångfaldsstrategi. Däremot i frågan om man söker breddad rekrytering och bred kompetens uttrycker respondenten att i teorin uttrycker man en öppenhet, men i praktiken ser man samma praxis där strävan efter den breda kompetensen inte alltid är så given. Det vill säga i frågan om breddad rekrytering baseras det till stor del på ”den multikulturella modellen” men denna modell möter ”en tröghet” av institutionellt förankrade regler i skolan som ger ett agerande utifrån samma ramar och regler. Det respondenten menar är att vi är positiva till en breddad rekrytering, men inte har beredskapen till att hantera det en breddad rekrytering innebär, samt ser det som sekundär förutsättning som i en situation när det finns brist på utbildade yrkesmän

Kommun 2 (stor kommun) *”Jag vet inte om det är bara skolans värld, men många jobbar här som är pedagoger...Man vill undervisa vilket ibland gör att man när man exempelvis tar in praktikanter som är utbildade lärare från sina hemländer så ibland glömmar man att det är en fullvärdig kollega som bara inte har svensk lärarlegitimation utan man vill ta hand om dem.. Man glömmar vad kan du lära mig och hur reflekterar du när du ser detta? Så att det handlar inte bara om att vara modig och rekrytera brett utan det handlar nog om att också om att vara modig och nyfiken och låta nyfikenheten råda gällande vad är det du kan lära mig och hur kan vi få den här organisationen att växa”*

Vid möten däremot med nya medarbetare intar man ett förhållningsätt likt Morrisons ”assimileringsperspektiv” där respondenten menar att personalen demonstrerar hur verksamheten bedrivs på ett bestämt sätt och tenderar att brista i att vara öppna för nya kompetenser. Det är alltså inte bara rekryterarens inställning till den breda kompetensen som avgör införandet av den, utan den förlitar sig likaledes på samtliga medarbetare i mötet med nya anställda med andra kompetenser. En annan respondent uttrycker samtidigt att arbetsgruppen har den viktigaste rollen gällande introduktion, För att man kan göra hur mycket formell introduktion som helst, men känslan av att bli introducerad i en grupp det är den som är avgörande i känslan av tillhörighet.

Det som respondenterna förklarar kan sägas bli en konflikt mellan två av Morrisons mångfaldsstrategimodeller. På samma gång som organisationen externt ska spegla en



mångkulturell organisation där olika kompetenser är en tillgång, så tas de inte in i verksamheten på grund av en bekvämlighet av att organisationen ska handla enligt samma principer, samt bristande introduktion vilket gör att de nyanställda blir inlärd in i den styrande organisationskulturen och får adaptera de existerande normerna. Det leder till att det faktiska verkliga mötet genomsyras i högre grad av Morrisons "Homogenisering- eller assimilering perspektiv". Det gör att personer inte får möjlighet att framhäva sin bakgrund och kompetens och leder vidare till att individens potential och kompetens inte tillvaratas. Med andra ord infaller "Homogenisering- eller assimilering perspektivet" i vissa delar av nystarten för medarbetare som betyder att "den multikulturella modellen" möter motstånd och visar på ett tydligt dilemma mellan de två perspektiven.

#### 5.4 Att vara attraktiva arbetsgivare

Samtliga respondenter beskriver meningen med att vara attraktiva arbetsgivare som nyckeln till att få fler sökande inom utbildningssektorn och lösa arbetskraftsbristen. Kommunerna har på olika sätt betonat "domineffekten" av att producera goda förhållanden som gör att kommunens rykte sprids i goda sammanhang för att upprätthålla en god bild av organisationen, men även för att bli goda arbetsgivare. Att vara attraktiva arbetsgivare är även en av lösningarna enligt kommunerna till den legitimerade yrkesbristen, men även en bidragande faktor till en breddad rekrytering. Dock i diskussionen om kompetensbristen ligger betoningen i första hand på att fylla behovet av lärare inom utbildningsförvaltningen och inte faktiskt att man ska fokusera på mångfald som man aktivt vill uppnå.

Två kommuner pratar även om att vara attraktiva arbetsgivare innebär en god organisering av utbildning och introduktion. Som tidigare forskning visat får medarbetare i offentlig sektor inte den utbildning som utvecklar individens kunskaper och bidrar till att behålla rätt kompetens. En effektiv introduktion är viktig att ge medarbetarna för att kunna utföra uppdraget vilket vissa kommuner har nämnt. Andra faktorer som respondenterna tar upp kan vara inbjudande för potentiella anställda är sådant som de anställdas trivsel, att de känner att arbetet är utvecklande och har en stimulerande arbetsplats och att man blir bekräftad av chefen. Utövad yrkeskompetens som Ellström betonar förbättras genom att medarbetaren upplever att dennes kompetens är utnyttjad och utvecklad på arbetet. Det är avgörande för huruvida medarbetarna stannar i utbildningssektorn där respondenterna belyser en gemensam förbättringspunkt.

*Kommun 3(liten kommun) "... Pratar man med arbetslaget som jobbar tenderar vilja ha likasinnade. Man söker sig till likasinnade. Man rekryterar gärna människor som är lika sig själv.*

*Det säger även forskningen. Och där tyckte jag många gånger att jag som rektor fick strida mycket själv med personalen för att den här personen är annat kön annan ålder så man får en balans på arbetsplatsen, sådär tycker jag som chef måste ha lite motvikt.”*

Samtliga kommuner anser och ger medvetenhet om att rekrytering av likasinnade människor är ett problem och att man söker sig till likasinnade. I en stressig tillvaro som nämnts innan måste man jobba lösningsfokuserat och snabbt som det gör att man tar de snabba vägarna hela tiden för att lösa situationen. Därmed indikerar respondenterna på att de kan vara en av anledningarna till att man rekryterar det bekanta. Anledningen kan vara att även om det vore bra att anställa lite främmande kompetens, tar det dessutom tid och energi att vägleda en ny person som inte alla organisationer är villiga till att genomföra. Utrymmet för individens åsikter och bedömarens åsikter problematiserade även av kommunerna som kom med olika lösningar. Tre kommuner förklarade att bakgrunden inte hade relevans i en rekrytering utan de samlade kraven var gällande för en likställd bedömning, och lika så ansåg vissa tyckandet i bedömningar vid rekrytering. Kommun 1 (liten kommun) talade om att det fanns “ingen plats för tyckande” medan kommun 4 (stor kommun) uttryckte att det var nödvändigt att “om ta bort det mänskliga mötet” för att motverka denna sortens diskriminering vid rekrytering av individer. Däremot enligt Ellström ger kvalifikationskravens utformning ett utrymme för tyckande som man inte kan fly ifrån. Och genom att se att tyckande inte är ett alternativ motsäger det Ellströms påstående om att det är oundvikligt.

Kommun 2 (stor kommun) “*men sedan är det också är ju så att skolan ska spegla samhället och därför är det jätteviktigt för oss att vi lär oss av de erfarenheter som de kommer med. Så det handlar inte bara om att vi ska lösa legitimerade lärarbristen, utan att vi som organisation måste lära och utvecklas”*

Morrison's ”multikulturella modell” framträder som det självklara alternativet där respondenten betonar att skolverksamheten ska reflektera samhället, samt ha en organisatorisk strävan efter utveckling genom lärandet av olikheter. Det respondenten gör är att väga upp betydelsen av mångfaldsarbete med att lösa bristen av legitimerad arbetskraft. Det vill säga i arbetet med att se till att vi får fler behöriga arbetare ska mångfald samtidigt ses som ett jämbördigt uppdrag. Det följer även med att när bättre mångfald uppnås på arbetsplatserna reflekterar det även mångfalden på skolorna.

Kommun 4 (stor kommun) *“Däremot så jobbar vi mycket med eleverna i skolan...Vi behöver bredda så det är fler som går mot högskolorna och universiteten. Det tror jag är en viktig roll som vi har.”*

Av vad har framgått av materialet förklarar respondenterna att man borde främja mer att personer går mot högskola och universitet. Däremot framgår det även att vissa respondenter menar att finns en tendens till att “stirra sig blint” på lärarstudenter som tas in som obehöriga lärare, samtidigt som en stor skara av nyanlända inte tas in i samma omfattning. *”Att rekrytera brett tänker jag helt enkelt och inte bara stirra sig in på lärarstudenter “.* Lärarstudenter uttrycks av tre av fyra kommuner som en lösning till lärarbristen och ett sätt för att integrera dem tidigt in i arbetsmarknaden under studietiden. Däremot uttrycker sig av en respondent att vidareutbildning av utländska lärare är en mycket svår och komplicerad process som måste förbättras. Även i anknytning till Ellströms modell kan det vara av intresse för respondenten strävar längre från de formella kvalifikationskraven till att tänka större och “se bredare” på vilka möjligheter det finns att underlätta för övergången från den “formella kompetensen” och “reella kompetensen” till den “efterfrågade kompetensen” och därmed “kvalifikationskraven”. Där kan man se en vilja likt Ellström på en högre grad av samstämmighet mellan kompetenssidan och kvalifikationssidan. Genom att betrakta den befintliga kompetensen hos personer som respondenten även tar upp, bör ett nyanserat perspektiv användas för att effektivare förvandla kompetensen till något användbart i förhållande till det som utgör kvalifikationer, vilket följaktligen kan ge ingångar för fler. I en diskussion som uttrycker en nödvändighet om att personalen ska reflektera samhällets mångfald blir denna sort av revidering av kvalifikationsdelarna ännu viktigare.

Kommun 1 (liten kommun) *“Vi skulle gärna vilja önska en sammansättning, en mix av erfarenheter och egenskaper men vi är inte i den situationen där vi kan välja.”*

Respondenterna uttrycker ett önskemål om en blandad sammansättning, men menar att eftersom det finns ett underskott av lärare, förskollärare och barnskötare och så vidare är utbudet begränsat till de som söker jobben och urvalet som finns. I anknytning till Morrisons olika mångfaldsmodellerna ser man ett vidare tänk gällande ett ”multikulturellt perspektiv” där mångfald på arbetsplatsen är eftertraktat. Dock finns en uppgivenhet kring det man inte kan kontrollera, det vill säga att man inte kan forma urvalet i termer av mångfald. Därmed upplever kommunerna en svårighet att skapa en sammansättning i arbetsgruppen som ska uppfylla både kraven att ha formell behörighet och samtidigt uppnå en variation i arbetsgruppen. En annan respondent uttrycker att

arbetsgruppen spelar stor roll i att identifiera kompetensbehovet i gruppen, men brister i att se helhetsperspektivet av rådande kompetens och kompetensbehovet, där cheferna har rollen att se kompetensbehovet. Vidare uttrycker en annan respondent att förhållandet mellan bred och snäv kompetens handlar om att medarbetare kompletterar varandra med deras kompetenser. Vidare uttrycker en annan respondent ett liknande resonemang när frågan om arbetsgruppen och sammansättning spelar roll.

*Kommun 1 (Liten): "Egentligen inte så stor roll, utan jag skulle nog ändå vilja säga att det är ju att du har den formella kompetensen och den erfarenheten som krävs. En arbetsgrupp lever ju hela tiden på det sättet att personer kommer nya och personer som slutar. "*

Det som återigen uppvisas är en benägenhet till att sammansättningen blir underordnat de formella kraven och erfarenheten och således menar personen även att eftersom sammansättning är rörlig och utbytbar så blir den därmed mindre relevant. Utifrån citaten demonstreras en skiljelinje mellan det som finns och det som behövs, det vill säga den breda kompetensen och den kompetensen som har utformats och fastställts i kravprofilen. Det som kan utläsas är att den breda kompetens är en god sak, men är inte relevant i sig utan är beroende av det som skrivs i kravspecifikationen. Eftersom den formella kompetensen är en bärande faktor får bakgrund mindre betydelse jämfört med den formella kompetensen i rekryteringen vilket blir en viktig distinktion. Skiljelinjerna som utläses är ett breddad rekryteringsperspektiv kontra ett kompetensbaserat rekryteringsperspektiv. Frågan om man kan kombinera dessa är oklart, men det vi kan säga och se är att det är svårt att upprätthålla båda för vissa kommuner.

Således återkopplas Morrisons "multikulturella modell" som sägs vara den mest använda i kommunal verksamhet och kan analyseras i den faktiska praktiken. Med information om hur bakgrund i form av ålder, kön och så vidare inte tas hänsyn till intas en annan mångfaldsmodell som bättre kan förklara kommunernas ställning till en breddad rekrytering. Samtidigt kommunerna beskriver att önskemålet är en multikulturell strategi, så innebär det samtidigt att bakgrund bör ha betydelse i bedömningen enligt strategin. Eftersom kommuner uttrycker att de inte tar bakgrund i beaktande, blir det svårare att omfamna olikheter för det kan leda till att man inte söker till sig mångfalden och implementerar den i organisation. eftersöks. Med det antagandet kan man se att kommunerna i praktiken går mer mot Morrisons första perspektiv vilket är det "otänkbara perspektivet" som säger att alla individer är lika och därför ska behandlas lika och att diskriminering och fördomar inte brukar förekomma. Vilket betyder enligt perspektivet att man

kan brista i att se andra skäl till varför mångfald bland sökande inte ökar. Därmed upplevs upprätthållandet av en breddad rekrytering och tillhörande breda kompetens ur ett mångfaldsperspektiv som svår att uppnå.

## 6. Diskussion

De fyra undersökta kommunerna visar svårigheter att tillvarata kompetens som förekommer i organisationen och planering av kompetens för framtiden, vilket är likt slutsatserna i Riksrevisionens utredningar. Dessutom bekräftar materialet att de fyra kommunerna är under stora påfrestningar både statligt, ekonomiskt och tidsmässigt som de menar försvårar kompetensförsörjningsarbetet (Riksrevisionsverket.1991:9). Studien om mångfald i staten visar på liknande resonemang om att placering och befolkning påverkar antalet sökande av utländsk bakgrund, vilket kan ses i att kommunerna uttrycker att de inte kan kontrollera mångfalden bland sökande. Liknande resonemang gäller inställningen till högskolor som första instansen för en ökad mångfald (Statskontoret.2010:40). Utifrån mångfaldsstudiens två olika sorters av rekryteringsbehov kan man se att de undersökta kommunerna intar en mer generell rekrytering istället för särskilda rekryteringsbehov. Det framställda intervjumaterialet säger även att yrkesrollerna är mer skärpta från politiskt håll vilket begränsar att ta in annan kompetens än den som är reglerad. Samtliga respondenter ser en osäkerhet i det som väntar i framtiden gällande yrkesroller, men möjligheterna menar de är stora. Därmed vore det intressant i framtida forskning att undersöka hur kommuner ska göra för att attrahera den kompetensen som behövs, hur de förbereder utbildningsmässigt de studerande till arbetsmarknaden. Men även hur man kan utveckla kravprofilen då man ser nya behov hos anställda eller organisationens intressenter gällande kultur, språk och mångsidighet.

## 7. Sammanfattning och slutsatser

I den kommunala förvaltningsverksamheten råder det en stor problematik att tillsätta behöriga medarbetare i utbildningssektorn. Denna studie har däremot som syfte att undersöka hur synen på kompetens har förändrats för en breddad rekrytering. De generella slutsatserna visar på att implementeringen av en breddad rekrytering infaller ett separat perspektiv som krockar med den nuvarande synen på kompetens på så sätt att regelverk som styr befattningarna inom skolans värld inte ger utrymme för att ta in annan hänsyn. Därmed ägnas mindre resurser åt att framta, utveckla och reglera modellen och utnyttjandet av kompetens.

Genom intervjuerna av kommunala tjänstemän ser man att deras bedömning av kompetens rotar sig i den formella kompetensen vilket de anser är det faktiska behörigheten och legitimationen av yrket. Med andra ord blir bedömningen av yrkeskunnandet baserad på den faktor, de anser är avgörande som är kravet på legitimerade yrkesmän. Utifrån resultatet framgår det att en analys av Ellströms yrkeskunnande, som visar på att vissa delar har mindre betydelse för avgörandet av yrkeskunnandet. De formella kraven inom legitimationsyrkena enligt respondenternas resonemang bestämmer den efterfrågade kompetensen till störst del, men bestämmer även den kompetensen arbetet faktiskt kräver. Därmed utgör de formella kraven grund i skapandet av kravprofilen och visar sig i tjänstemännens bedömning. Tester och prover av yrket görs i vissa sammanhang, men tendensen återgår till att falla tillbaka på den formella behörigheten när det finns mindre möjligheter hos kommuner att testa den utnyttjade kompetensen. Detta visar ansatser till att den reella kompetensen får mindre betydelse i rekrytering av legitimationsyrken. Alternativa kompetenser som ska införskaffas genom formell utbildning ses som givna kompetenser där den formella utbildningen ska vara säkerställandet av dessa. Det kan bli problematiskt eftersom kompetenser som kan ha införskaffats på andra sätt utöver den formella blir förbisedda. Eftersom kommunerna begränsar sig endast till det formella yrkeskunnandet, leder det följaktligen till att kompetenser som kan vara användbara och väsentliga för yrket och kompetenser som organisationen behöver inte synliggörs för bedömningen.

Det försvårar i sin tur dessutom organisationens kompetensförsörjning till att finna och identifiera de kompetenser som behövs i organisationen. Det finns även en gemensam uppfattning om att skolan är en stel verksamhet som påverkas mycket av statliga krav, därmed blir kravprofilen ytterst styrande. En av de svårigheter respondenterna uttrycker för tillvaratagandet av kompetens är tidsbristen. Behovet av att tillsätta ”rätt person på rätt plats” under tidsbegränsningar resulterar i att rekryterare och chefer ser detta som deras första prioritet. Därmed blir detta ett hinder för kartläggandet av samtliga kompetenser. Därav dras slutsatsen av att den reella kompetensen är endast betydlig i förhållande till den efterfrågade kompetensen. Den kompetensen arbetet faktiskt kräver och den utnyttjade kompetensen blir mindre relevanta och användbara perspektiv i rekryteringar då den efterfrågade kompetensen blir den främsta riktlinjen i tillsättandet av legitimationstjänsterna.

I frågan om en breddad rekrytering har det framgått att introduktionen för alla medarbetare är viktig för att utveckla organisationen och tillvarata den befintliga kompetensen. Andra medarbetare kan

påverka införandet av kompetens vilket kan ses genom att en multikulturell modell utspelar sig utåt, men i introduktionen av arbetaren leder till ett mer assimileringsriktat perspektiv. Gällande hur kommunerna förhåller sig till mångfaldstrategierna har det visat sig att de flesta kommunerna intar ett otänkbart perspektiv där den formella behörighetens krav bidrar till en förminskad mångfaldssträvan. För de flesta respondenterna är lärarstudenter ett effektivt sätt att integreras in och fylla behovet, dock är vidareutbildningen av utländska lärare beskrivet av respondenterna som en väldigt krånglig process som måste förbättras. För att skapa lättare vägar för de som har en stor del av den behövda kompetensen för yrket, bör man underlätta övergången från den samlade kompetensen till den efterfrågade kompetensen genom kvalifikationsdelarnas omvärdering. Detta blir en essentiell del i att använda breddad rekrytering som en lösning till kompetensbristen.

## 8. Källförteckning

- Alasuutari, P. 1995. *Researching culture: Qualitative method and cultural studies*. London: Sage.
- Andersson, Per & Fejes, Andreas (2010). *Kunskapens värde: validering i teori och praktik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Denscombe, Martyn (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 5th ed. Maidenhead, England: McGraw-Hill/Open University Press
- Ehn, Billy & Öberg, Peter. 2011. Biografisk intervjumetod. Fangen, Katrine & Sellerberg, AnnMari (red.) (2011). *Många möjliga metoder*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur. S5769.
- Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. 1. uppl. Stockholm: Publica
- Europeiska socialfonden 2017/00269 den 29 maj 2017 Europeiska socialfonden stöder projekt som motverkar utanförskap och främjar kompetensutveckling "Breddad rekrytering i Sydsverige".
- Fangen, Katrine. 2011. Biografisk intervjumetod. Fangen, Katrine & Sellerberg, AnnMari (red.) (2011). *Många möjliga metoder*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur. s253-267.
- Fägerlind, Gabriella (2012). *Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling*. 2. uppl. Malmö: Liber
- Lantz, Annika (2013). *Intervjumetodik*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lind, Rolf (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lindelöw, Malin (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur
- May, Tim (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning*. 2., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur



Mlekov, K., & Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Patton, Michael Quinn 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, CA: Sage,

Rekryteringsdelegationen. (2004). *Vision och verksamhet: breddad rekrytering i praktiken : projektkatalog från Rekryteringsdelegationen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet

Riksrevisionsverket, (1991) *kompetensförsörjning i statsförvaltningen*. Förvaltningsrevisionen granskar. Riksrevisionen. Stockholm: Riksrevisionsverket,

Statistiska centralbyrån(2019).*Arbetskraftsundersökningarna (AKU)*. [Elektronisk]

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/>

Hämtad 2019-05-15

Statistiska centralbyrån(2017)*Hög arbetslöshet bland unga och utomeuropeiskt födda med låg utbildning*. [Elektronisk]

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/statistiknyhet/hog-arbetsloshet-bland-unga-och-utomeuropeiskt-fodda-med-lag-utbildning/>

Hämtad 2019-05-15

Statistiska centralbyrån (2015). *Sveriges framtida befolkning 2015–2060*. [Elektronisk]

Tillgänglig:

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningsframskrivningar/befolkningsframskrivningar/pong/publikationer/sveriges-framtida-befolkning-20152060/> Hämtad 2019-05-22

Statistiska centralbyrån (2019). *Sämre matchning mellan utbildning och yrke*. Statistiska centralbyrån. [Elektronisk]

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efteramne/levnadsforhallanden/levnadsforhallanden/integration-analys/pong/statistiknyhet/integration--matchning-pa-arbetsmarknaden> Hämtad 2019-03-15

Statistiska centralbyrån (2019). *Utrikesfödda i Sverige*. [Elektronisk]

<https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/utrikes-fodda/> Hämtad 2019-05-20

Statistiska centralbyrån (2017). *Utrikesfödda har sämre matchning på arbetsmarknaden*.

[Elektronisk] <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efteramne/levnadsforhallanden/levnadsforhallanden/integration-analys/pong/statistiknyhet/integration--matchning-pa-arbetsmarknaden/?fbclid=IwAR2x12VpIh2HDanLco3KUOrgX4eiaPEA6epejB2lhl9gbDZjUN7CuQbTf8> Hämtad 2019-05-20

Statskontoret (2010) *Fokus på mångfald- strategisk kompetensförsörjning i staten*. Stockholm: Statskontoret

Sveriges kommuner och Landsting (2017) *Kommungruppsindelning 2017*. [Elektronisk]

<https://skl.se/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html> Hämtad 2019-08-20

Åkesson, P.(2017). *Bred kompetens i Skåne: redovisning från analys och planeringsfas inom projekt med stöd från Europeiska unionen*. Länsstyrelsen skåne.23293-2017.

## 9. Bilagor

### 9.1 Bilaga 1: Intervjuguide

#### **Introduktion**

Kan du kort beskriva XXX förvaltningen och dess verksamhet?

Kan du kort beskriva din roll och dina arbetsuppgifter här på förvaltningen?

#### **Organisation**

Hur ser du på er organisations utvecklingsbehov framöver?

Vilket behov av att rekrytera ser du att ni har framöver?

Hur planerar ni kring arbetskraftsbehovet framöver? Hur identifierar ni behovet?

Vilka grupper försöker ni rekrytera framöver?

Hur gör ni för att komma åt grupper som ligger utanför arbetsmarknaden?

Hur arbetar ni för att bli attraktiva arbetsgivare för grupperna?

#### **Kompetensbedömning**

När ni inleder en rekrytering hur fastställer ni kompetensprofilen?

Hur värderar ni olika former av kompetens?

Hur kommer ni fram till vad som är rätt kompetens?

Kan du ge exempel på hur kompetens värderas för olika yrkesgrupper ni rekryterar ( t ex lärare, barnskötare)?

Hur värderar ni kompetens utöver formella krav? Hur bedömer ni individens kompetens?

Eftersträvar ni bred eller snäv kompetens? Hur ser du på förhållandet mellan dessa?

Om ni eftersträvar generell kompetens är det då något speciellt ni söker?

Vilken roll spelar arbetsgruppen och dess sammansättning in i er bedömning?

Hur arbetar ni internt med att öka kunskapen om kompetens?

#### **Breddad rekrytering**

Vad lägger du för betydelse i begreppet breddad rekrytering?

Hur arbetar ni med breddad rekrytering?

Hur upplever du arbetet med breddad rekrytering? Utmaningar? Svårigheter? Vinster?

Har ni förändrat era krav för att kunna arbeta med breddad rekrytering?

Vilka skäl finns det att satsa på breddad rekrytering/mångfald?

Vad blir konsekvenserna om man inte gör det?

Hur jobbar ni för att bli en inkluderande arbetsplats?

Hur ser på kommunen på kompetens från andra länder?

Vilka problem anser du är orsakerna till att utrikesföddas kompetens inte tillvaratas?

Hur kan man tillvarata utrikesföddas kompetens effektivare?

### **Avslutande frågor**

Känner du att ni saknar kunskap om någon del när det gäller hur att bäst arbeta med breddad rekrytering?

Är det något du vill tillägga?