

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2023-01-12

En kvalitativ studie om HR-konsulters upplevelse av kompetensbaserad rekrytering i Malmö stad

Lena Gustavsson & Liridona Murati

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Arbetslivspedagogik, C-uppsats, 15 hp
Sidantal:	45
Titel:	En kvalitativ studie om HR-konsulters upplevelse av kompetensbaserad rekrytering i Malmö stad.
Författare:	Lena Gustavsson & Liridona Murati
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2023-01-09
Sammanfattning:	Syftet med studien är att undersöka fyra HR-konsulters erfarenheter och upplevelser av att arbeta med kompetensbaserad rekrytering i Malmö stad, vilket utförts genom en kvalitativ studie i form av fyra enskilda semistrukturerade intervjuer. Dessa fyra intervjupersoner har utifrån erfarenheter och upplevelser definierat begreppet kompetensbaserad rekrytering, beskrivit upplevelsen av införandet, samt att arbeta med kompetensbaserad rekrytering. Det huvudsakliga resultatet som framkommit under intervjuerna är att kompetensbaserad rekrytering och kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev ses som en positiv och relevant rekryteringsmetod för att skapa förutsättningar till en rättvis och fördomsfri rekrytering enligt HR-konsulterna. En strukturerad rekryteringsprocess minskar utrymmet för magkänslan och ökar sannolikheten för att man bedömer alla kandidater på ett likvärdigt sätt genom urvalsfrågor.
Nyckelord:	Kompetensbaserad rekrytering, kompetens, rekrytering, offentlig sektor, recruitment, competence och public sector

Innehåll

Förord.....	1
1 Introduktion.....	1
2 Syfte och frågeställningar.....	3
2.2 <i>Bakgrund</i>	3
2.2.1 Malmö stad.....	3
2.2.2 Malmö stads HR-organisation.....	3
2.2.3 Malmö stads HR-konsulter	4
2.3 <i>Avgränsningar</i>	4
4 Metod.....	5
4.1 <i>Metodval</i>	5
4.2 <i>Genomförande</i>	6
4.2.1 Urval och insamling av data	6
4.2.2 Bearbetning och analys av data	7
4.3 <i>Kvalitet</i>	8
4.3.1 Validitet och tillförlitlighet.....	8
4.3.2 Etik.....	8
4.3.3 Metodreflektion	9
5 Teori.....	10
5.1 <i>Sökning, urval och källkritik</i>	10
5.2 <i>Kompetensförsöjning</i>	11
5.3 <i>Kompetens</i>	11
5.4 <i>Rekrytering</i>	13
5.5 <i>Kompetensbaserad rekrytering</i>	14
5.5.1 Kravprofil	14
5.5.2 Personligt brev	16
5.5.3 Urval.....	16
6 Resultat och analys	19
6.1 <i>Presentation av respondenterna</i>	19
6.2 <i>Definiering av begreppet: kompetensbaserad rekrytering</i>	20
6.3 <i>Erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering</i>	21
6.4 <i>Upplevelsen av införandet av kompetensbaserad rekrytering</i>	23
6.5 <i>Upplevelsen av att arbeta med kompetensbaserad rekrytering</i>	24

6.6 Kompetensbaserad rekrytering – tillräcklig eller otillräcklig rekryteringsmodell?.....	26
7 Diskussion.....	27
7.1 Definiering av begreppet: kompetensbaserad rekrytering	27
7.2 Erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering.....	29
7.3 Upplevelser av införandet av kompetensbaserad rekrytering	29
7.4 Upplevelsen av att arbeta med kompetensbaserad rekrytering	30
7.5 Kompetensbaserad rekrytering – tillräcklig eller otillräcklig rekryteringsmodell?.....	31
8 Avslutande reflektioner.....	31
8.1 Slutsats	31
8.2 Förslag till vidare forskning	32
Referenser.....	34
Bilagor	38
Bilaga 1 – Informationsbrev.....	38
Bilaga 2 – Intervjuguide	39

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter som har deltagit i vår studie. Utan ert bidrag hade inte vår studie varit möjlig. Vi vill tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson för betydande tankar och idéer under arbetets gång. Vi vill även tacka våra arbetsgivare som har givit oss tid och förutsättningar för att kunna genomföra vårt examensarbete. Slutligen vill vi tacka nära och kära samt varandra för ett gott samarbete.

Tack!

Lena & Liridona

Lunds universitet, 2022

1 INTRODUKTION

En vardagsföreställning som allt fler nybörjarstudenter på HR-/personalvetarutbildningar har är att pedagogik handlar om metoder för hur man lär ut kunskap. Inom akademien är i stället pedagogik en samlingsbeteckning för en rad olika studier och teorier som handlar om påverkans- och förändringsprocesser som kan studeras på individ-, grupp-, organisations- och samhällsnivå och dessutom inom en rad olika kontexter (Nilsson et al., 2018). Pedagogik i arbetslivet fokuserar på pedagogiska frågor inom ramen för organisationer vars primära uppdrag inte nödvändigtvis är utbildning eller undervisning, utan där pedagogiska processer är ett medel för att nå organisatoriska mål och fullgöra sina uppgifter på arbetsmarknaden (Nilsson et al., 2018).

För att kunna uppnå organisationens mål och fullgöra uppdragen behövs det rätt personer med rätt kompetens (Nilsson et al., 2018). Hur man hittar rätt kandidater i rekryteringsprocessen är i många fall en svår uppgift. Det finns en mängd olika tillvägagångssätt som kan användas samt skiftande perspektiv. Oavsett vilken metod som används är det svårt att göra ett urval (Kahlke & Schmidt, 2002). Lindelöw Danielsson (2003) nämner att felrekrytering är ett stort problem i arbetslivet. Den mänskliga resursen i många organisationer är den största kostnaden. I boken *Kompetensbaserad personalstrategi* skriven av Lindelöw (2016) nämns en studie som är genomförd av Future Foundation under 2005. Studien i boken visar att svenska organisationer sammantaget förlorade i genomsnitt 13,46 miljarder kronor på grund av felaktiga rekryteringar. I en annan studie utförd av Öhrlings PricewaterhouseCoopers uppskattade 1600 svenska små och medelstora företag (med 10–100 anställda) att de under den senaste treårsperioden hade gjort 2,4 felrekryteringar vardera, och att var och en av dessa i genomsnitt kostat dem 700 000 kr (Dagens Industri 2007). Det går att konstatera att det är stora summor pengar som står på spel vid en rekrytering. Utmaningen är att hitta rätt metoder och strategier för att maximera träffsäkerheten att rekrytera rätt person med rätt kompetens (Lindelöw Danielsson, 2003). Att förändra organisationer eller arbetssätt kan leda till motstånd. Enligt Alvesson & Sveningsson (2014) handlar motstånd inte bara om att vara oppositionellt inställd till förändringsinitiativ. Människor har ofta blandade känslor till nya idéer och mål, vissa förändringar kan accepteras, men för drastiska omdaningar motsätter man sig.

Enligt rekryteringsexperten Nils Hallén håller det personliga brevet på att dö ut och rekryteringen förändras (Dagens Nyheter 2021). Han menar att tillvägagångssättet gynnar personlighetstyper som är bra på att marknadsföra sig själva, snarare än de som faktiskt är bäst lämpade. Det finns en lång tradition av att använda ett personligt brev vid en ansökan för att kunna bilda sig en uppfattning om vem det är som söker tjänsten. Malmö Stad arbetar utifrån en kompetensbaserad rekrytering och

valde att utveckla metoden genom att rekrytera utan personligt brev från och med juni 2022. Förändringen föregicks av en projektperiod där det var frivilligt i rekryteringsprocesser att inte använda det personliga brevet. I stället för det personliga brevet ersattes det med urvalsfrågor för att underlätta arbetssökandet, främja objektiviteten vid anställning och genomföra rättvisa utvärderingar i hur personer som söker bedöms. Enligt Malmö stad (Malmö 2022) finns det forskning som stödjer valet av arbetssättet. Forskningen har visat att det personliga brevet inte avslöjar den sökandes personlighet eller kandidatens framtida arbetsprestation. Det finns dock två intressanta inslag gällande Malmö stads förarbete gällande implementeringen av kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev. Det första är att Malmö stad har informerat oss om att det saknas ett beslutsunderlag för implementeringen av rekryteringsmodellen. Det andra gäller Malmö stads hänvisning till forskning som visar att personliga brevet inte behövs i en rekryteringsprocess. Underlaget gällande forskning som vi har fått ta del av från Malmö stad är en studie som har genomförts av två kandidatstudenter på Uppsala universitet under 2018 (Freiman Moezzi & Mannerström, 2018).

Denna studie eftersträvar att få en ökad förståelse av HR-konsulternas erfarenheter och upplevelser av att arbeta med kompetensbaserad rekrytering. Anledningen till det valda ämnesområdet beror främst på att det är relevant för vår utbildning och eftersom allt fler organisationer arbetar med kompetensbaserad rekrytering samt effektiviserar rekryteringsprocessen genom att plocka bort personliga brevet. Malmö stad arbetar ständigt med att förbättra sina rekryteringsprocesser samt med att optimera upplevelsen för de arbetssökande (Malmö 2022).

I och med att det handlar om vår framtida eventuella profession bidrar studien med givande lärdomar och erfarenheter att ta med i vårt framtida arbetsliv. Vårt intresse för ämnet väcktes i samband med vår utbildning inom arbetslivspedagogik samt av egna erfarenheter av att delta i kompetensbaserad rekryteringprocess. Vår förhoppning är att studien ska komma att vara intressant för framtida undersökningar om kompetensbaserad rekrytering i allmänhet samt kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev i synnerhet. Det är allt fler kommuner i Sverige som väljer att arbeta med kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev för att minska risken för diskriminering. Under 2021 beslutade till exempel Linköping kommun (Via.tt 2020) att plocka bort personliga brevet, i följd av Vindeln kommun (Vindeln 2021) och Luleå kommun (Vartlulea 2022).

2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Utifrån ovanstående inledning är syftet med studien att undersöka Malmö stads verksamma HR-konsulters erfarenheter och upplevelser av att arbeta med kompetensbaserade rekryteringsmodell.

För att genomföra denna undersökning har följande frågeställningar formulerats:

- Hur beskriver HR-konsulterna sitt arbete med den kompetensbaserade rekryteringen?
- I vilken utsträckning bidrar kompetensbaserad rekrytering till ökad kvalitet enligt HR-konsulterna?
- Vilken betydelse har frånvaron av det personliga brevet i rekryteringen enligt HR-konsulterna?

2.2 BAKGRUND

I följande avsnitt presenteras Malmö stad som arbetsgivare och information om organisationen. Vidare beskrivs Malmö stads HR-organisation som helhet samt deras uppdrag. Slutligen redogörs HR-konsulternas arbetsuppgifter kortfattat.

2.2.1 Malmö stad

Malmö stad är Sveriges tredje största kommunala arbetsgivare och sysselsätter cirka 28 000 personer som tillhandahåller tjänster och utvecklar Malmö. För Malmö stad är det viktigt att erbjuda en god arbetsmiljö och trygga anställningar. På arbetsplatserna ska det finnas utrymme för skapande och att hitta nya lösningar på problem. Här ska alla anställda känna stolthet över sitt arbete (Malmö 2022).

Malmö stad består av 14 förvaltningar. Det är upp till kommunfullmäktige att besluta hur verksamheterna ska organiseras. Varje förvaltning och bolag styrs av en nämnd eller ett råd som utses av kommunfullmäktige (Malmö 2022). Stadskontoret är den övergripande förvaltningen av de 14 inom staden och är därmed kommunstyrelsens förvaltning. I uppdraget ingår att stödja kommunstyrelsen uppgift att leda, samordna och övervaka hela kommunala organisationen. Stadskontoret stödjer kommunfullmäktige i deras arbete med ett helhetsansvar för Malmö stad (Malmö 2022).

2.2.2 Malmö stads HR-organisation

Samtliga HR-avdelningar för respektive förvaltning leder, samordnar och har uppsikt över Malmö stads arbete inom personal och arbetsgivarområdet samt företräder Malmö stad som arbetsgivare. Avdelningen ansvarar för hantering av policy-, strategi- och utvecklingsfrågor, uppföljning och utvärdering inom personal- och arbetsgivarområdet för Malmö stad som helhet. Avdelningen arbetar också med övergripande kompetensförsörjning, ledarskapsutveckling samt diskrimineringsgrunder ur

ett arbetsgivarperspektiv. De tillhandahåller strategiskt och operativt personalstöd. HR-organisationen ansvarar för den personaladministrativa handläggningen inom förvaltningar utifrån stadens gemensamma HR-processer (Malmö 2022).

2.2.3 Malmö stads HR-konsulter

I Malmö stad är ett av HR-konsulternas uppdrag att vara stöd till chefer vid/under rekryteringsprocesser. Det innebär bland annat att HR-konsulternas roll är att attrahera och rekrytera lämplig personal till organisationens behov. Det gör de genom att undersöka och analysera behovet. Därefter fastställs en kravprofil som är den röda tråden i rekryteringsprocessens delar. Det slutliga valet av kandidat görs av ansvarig chef. Andra uppdrag som kan förekomma för HR-konsulter i Malmö stad är organisationsfrågor, facklig samverkan och förhandlingar (Malmö 2022).

2.3 AVGRÄNSNINGAR

Studien har begränsats till att genom djupgående kvalitativa intervjuer beskriva fyra HR-konsulters erfarenheter och upplevelser av kompetensbaserad rekrytering i Malmö stad. Metoden passar bäst eftersom vi vill beskriva respondenternas bakomliggande upplevelser, erfarenheter och tankar. I och med denna avgränsning har vi valt att genomföra kvalitativa studier baserat på intervjuer. Vi vill uppmärksamma och förtydliga att studien därmed berör respondenternas perspektiv på fenomenet kompetensbaserad rekrytering inom kommunal verksamhet. Vi är medvetna om att det finns ytterligare perspektiv som kan vara av intresse att undersöka när urvalet gjordes. Det finns fler HR-konsulter i Malmö stad som arbetar med kompetensbaserad rekrytering. Andra begränsningar för studien inkluderar geografisk tillgänglighet på grund av studiens tidsram och respondenternas position. I framtiden kan det vara intressant att genomföra en bredare studie och undersöka fler HR-konsulters erfarenheter och upplevelser. Ett annat alternativ kan vara att undersöka HR-konsulters erfarenheter och upplevelser från andra kommuner som arbetar med kompetensbaserad rekrytering för ytterligare underlag. Linköping kommun, Luleå kommun och Vindelns kommun kan vara tre alternativ. Dessa tre kommuner har kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev gemensamt med Malmö stad. I den här studien har det dock inte funnits förutsättningar för att genomföra detta. I den här studien har vi valt att bortse från övriga som är involverade i rekryteringsprocessen.

Intervjuerna har avgränsats till ett antal teman som anses viktiga för arbetssättet och analysen. Teorierna avgränsas till att beröra beskrivningskategorier som utformats efter bearbetning av empirin. Respondenternas perspektiv är den empiriska utgångspunkten och abduktivt tänkande är att jämföra och tolka i sökandet efter mönster och de mest sannolika förklaringarna (Fejes & Thornberg red., 2019). Vidare kommer respondenterna hållas anonyma under hela studien. Denna avgränsning har gjorts i samförstånd mellan oss och respondenterna. Därför kommer mer

övergripande namn; Intervjuperson 1, Intervjuperson 2, Intervjuperson 3 och Intervjuperson 4 att användas i studien.

4 METOD

En vetenskaplig studie ska baseras på en genomtänkt forskningsprocess där fler frågor än val av fenomen och datainsamlingsmetod inryms. De övergripande punkterna är att ha perspektiv på hur ett fenomen ska tolkas, vilka forskningsfrågor som går att ställa, vilka metoder för datainsamling som lämpar sig och på vilka sätt ska analysen av data genomföra (Fejes & Thornberg, 2019). Under kommande avsnitt ges en beskrivning om tillvägagångssättet, metodologiska utgångspunkter, genomförande samt studiens kvalitet.

4.1 METODVAL

Eftersom respondenternas perspektiv i en stor del av den kvalitativa forskningen är den empiriska utgångspunkten, menar Bryman (2018) att det tänkande som detta inbegriper ska beskrivas som ett abduktivt tänkande. Den amerikanske pragmatiker och filosofen Charles S. Pierce var den förste som introducerade och utvecklade begreppet abduktion (Fejes & Thornberg red., 2019). Under studiens gång har vi pendlat mellan empiri och litteratur. Arbetssättet innebar att vi fick möjligheten att successivt utveckla vårt ramverk och idéer, jämföra och tolka i sökandet efter mönster och de mest sannolika förklaringarna. Alvehus (2013) beskriver detta tillvägagångssätt som ett alternativ mellan deduktiv och induktiv ansats. Induktiv ansats utgår från empiriskt material och den deduktiva ansatsen på teoretiska hypoteser som ställs mot empiriskt material. Även om abduktion generellt sett är ett induktivt tillvägagångssätt, är det värt att särskilja dessa begrepp genom att abduktion förlitar sig på respondenternas förklaring och förståelse av deras förhållningsätt och perspektiv.

Denna studie är baserad på en kvalitativ metod eftersom vi vill komma åt respondenternas bakomliggande upplevelser, erfarenheter och tankar. Det enklaste sättet att få information om hur en person uppfattar eller känner om ett fenomen av intresse är att ställa frågor (Lantz, 2013). Kvalitativa intervjuer utmärks bland annat genom att ställa enkla och raka frågor, som följs av komplexa eller innehållsrika svar (Trost, 2010). Backman (2008) menar på att uttalanden inträffar verbalt och instrumenten består av det traditionella "ordet". Det är relationen mellan människor som undersöks i det kvalitativa angreppssättet, i stället för relationen mellan variabler (Trost, 2010). Det kvalitativa synsättet eller "filosofin" riktar intresset i högre utsträckning mot individen. I stället för att fråga hur en objektiv verklighet ser ut ställer man frågan hur individen tolkar och formar en (sin) verklighet (Backman, 2018).

För att utforska HR-konsulternas upplevelser av kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev genomförde vi semistrukturerade intervjuer. Bryman (2018) förklarar att en semistrukturerad intervju är en situation där intervjuaren ställer en rad frågor som generellt kan beskrivas som en frågeöversikt. Intervjuaren tenderar att ställa uppföljningsfrågor relaterat till vad som uppfattas viktigt. Kvalitativa metoder är mer lämpade för utredning än kvantitativa metoder eftersom målet med studien är att förklara och förstå HR-konsulternas upplevelser snarare än absolut kunskap. Vi valde också en semistrukturerad intervjuform, eftersom vi ville att samtalet skulle flyta på smidigt och ge en möjlighet att få fram mer information från de svar som gavs. Enligt Fejes & Thornberg (2019) är det en risk att ha fokus på positiva exempel, genom att lägga större vikt vid antagande som bekräftar våra egna teorier och våra tidigare antaganden och med det inte fästa sig vid uppfiter som motsäger sig våra antaganden.

4.2 GENOMFÖRANDE

4.2.1 Urval och insamling av data

Inledningsvis satte vi oss in i kompetensbaserad rekrytering som begrepp. Malin Lindelöws böcker: *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning* (2003) och *Kompetensbaserad personalstrategi* (2016) gav förståelse för begreppets betydelse. Vi hittade även annan intressant litteratur inom samma ämnesområde. Söktjänsten LubSearch användes för att söka efter vetenskapliga artiklar.

I samband med framtagandet av intervjuguiden kontaktades en HR-specialist i Malmö stad som sedan tillhandahöll en kontaktlista med HR-konsulter. Vi författade ett informationsbrev och mailade det till sex HR-konsulter från kontaktlistan. Informationsbrevet innehöll kort information om vilka vi var, det övergripande syftet med studien och etiska principer. Dessutom informerades respondenterna om intervjuens förväntade längd, att intervjun skulle spelas in och att deltagandet var frivilligt och kunde därmed avbrytas när som helst. Vi bad samtliga att svara på mailet om de var intresserade av att delta i studien. Samtliga svarade på mailet och tackade ja. Detta resulterade i att ett dokument med tider skickades till respondenterna. Det erbjöds fysiska och digitala intervjuer. Svar erhöles från fyra HR-konsulter.

Tre av fyra HR-konsulter föredrog en digital intervju. Den fjärde önskade en fysisk intervju, men på grund av sjukdom genomfördes alla intervjuer digitalt via videosamtalstjänsten Microsoft Teams. Microsoft Teams är en samarbetsapp som skapats för hybridarbete så att verksamheter kan hålla sig informerade, organiserade och anslutna – allt på ett och samma ställe (Microsoft u. å.). Intervjuerna inleddes med en presentation av oss själva och återigen om syftet med intervjun. Etiska riktlinjer granskades och respondenterna tillfrågades om medgivande till att intervjun skulle spelas in. Alla respondenter gav samtycke till detta och att de skulle vara i cirka

20–30 minuter. En av oss hade primärt ansvar för att leda intervjun och ställa frågor. Den andra var ansvarig för att anteckna men fick även delta i samtalet. Efter intervjun tackades respondenterna för att de tog sig tid att ställa upp på en intervju. Respondenterna informerades om att de kunde kontakta oss i ett senare skede med eventuella frågor eller funderingar. Respondenterna informerades även att de skulle kunna bli kontaktad igen om något av det som nämnts i intervjun skulle behöva utvecklas eller förtydligas.

Grunden till att vi fokuserade på en offentlig organisation som Malmö stad var för att den är en av relativt få arbetsplatser som har tillämpat kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev. Vårt urval av respondenter genomfördes med hjälp av en HR-specialist som tillhandahöll en kontaktlista för HR-konsulter i Malmö stad. Urvalet gjordes målstyrt och strategiskt, därmed för att öka garantin att frambringa det väsentliga för vår studie. Vi tog inte hänsyn till ålder eller kön. Det enda krav som ställdes var att respondenten skulle arbeta med kompetensbaserad rekrytering. Detta för att kunna uppnå forskningssyftet. Enligt Bryman (2018) tillgodoses vårt urvalskriterium som karakteriseras av att det är ett icke-sannolikhetsurval, det vill säga att det inte tagits fram slumpmässigt. Ryen (2004) resonerar för att det inte finns något skäl att göra slumpmässigt utvalda intervjuer när studien avser att få ta del av personliga/personers/specifika personers upplevelser.

4.2.2 Bearbetning och analys av data

Direkt efter intervjuerna transkriberades ljudinspelningarna ordagrant till text. Namn och andra personliga uppgifter utelämnades från transkriberingen för att bibehålla respondenternas anonymitet. Vi var noggranna med att samtliga transkriberingar lästes igenom av samtliga inblandade innan arbetet med tolkning och analys inleddes. Kodning utgör startpunkten för de flesta former av kvalitativ analys av data (Bryman, 2018). Inom kvantitativ metod finns det en hel uppsättning av regler, överenskommelser eller konventioner för att analysera och tolka material. Det finns utmärkta datorprogram som kan nyttjas för att utföra många typer av statistiska knep. För kvalitativ forskning är denna uppsättning inte tillgänglig. Här måste fantasi och kreativitet användas i betydligt högre utsträckning (Trost, 2010). Under processens gång har vi strävat efter att vara objektiva i relation till det insamlade materialet. Vi genomförde en tematisk analys där materialet lästes igenom för att leta efter mönster och teman. I nästa steg markerades likheter mellan respondenternas svar med olika färger för att ett mönster tydligare skulle kunna identifieras.

Vi har letat efter kodord och återkommande mönster vilka sedan har struktureras. De mönster och teman som återkom var positivt, överblick, kravprofil, urvalsfrågor, enklare att jämföra, något att hålla sig till, relevanta svar, slipper ovidkommande information, vill inte gå tillbaka till det gamla arbetssättet och erfarenhet. Vi kategoriserade de mönster vi kunde urskilja med färger för att få en bättre helhetsyn. Dessa har sammanställts i ett dokument för att få en översikt av hur

respondenterna har svarat på samma frågor. Därefter har en abduktiv tematisk analys genomförts och enligt Fejes & Thornberg (2019) innebär ett abduktivt förhållningssätt att det är empirin som är utgångspunkt, inte teorin. I en analys som fokuserar på innehåll, men är tematisk, identifieras gemensamma teman i de olika berättelserna och innehåll från de olika berättelserna skrivs samman. Dessa teman kan vara vida eller snäva. Exempelvis kan de handla om erfarenheterna på en skola generellt (vid), eller om erfarenheter av till exempel relationer med andra elever (snäv) (Lieblich m.fl 1998, refererad i Fejes & Thornberg 2019). I det här fallet blir det vid tematisk analys där vi analyserar HR-konsulternas upplevelse av den kompetensbaserade rekryteringsmodellen.

4.3 KVALITET

4.3.1 Validitet och tillförlitlighet

En term som ofta används för att beskriva kvalitet inom forskning är validitet. Konceptet är förankrat i den kvantitativa forskningstraditionen men har även anammats av vissa forskare som arbetar med kvalitativ forskning. Validitet avser i vilken utsträckning den forskning som bedrivs och de metoder som används, faktiskt undersöker vad som var avsett (Fejes & Thornberg, 2019). Andra forskare har tvekat eller kritiserat användningen av begreppet validitet, utan menar i stället att det behövs andra begrepp som är bättre lämpade för kvalitativ forskning. Ett exempel på ett sådant begrepp är tillförlitlighet. Begreppet syftar då dels till hur noggrann och systematisk man har varit under hela forskningsprocessen, dels till hur trovärdig och tillförlitlig ens empiri och analys är i relation till forskningens tillvägagångssätt. (Fejes & Thornberg, 2019).

Enligt Trost (2010) är tillförlitlighet ett av de största problemen med kvalitativ forskning på grund av att fenomen i sociala kontexter ständigt förändras och är beroende av när fenomenet studeras. Vi är därför införstådda med att varje intervju ger unik information. Det är därför viktigt att intervjuer genomförs helt enligt planering och att samtliga nyckelfrågor ställs till var och en. För att uppnå en hög grad av tillförlitlighet är det väsentligt att vi i så hög utsträckning som möjligt tolkar och värderar materialet på ett medvetet och strukturerat sätt.

4.3.2 Etik

Vetenskapsrådet (2017) presenterar fyra forskningsetiska krav: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Det är viktigt att beakta dessa krav när vetenskaplig forskning bedrivs. Respondenterna som intervjuades i denna studie informerades om dessa krav både innan under intervjun. Detta för att säkerställa att de verkligen förstod innebörden av kraven. Innan intervjun verkställdes skickades ett informationsbrev till de utvalda respondenterna via mejl. I mejlet stod det att deltagande i studien var frivilligt och att de hade rätt att avbryta intervjun när som helst. Resultaten av denna studie kommer att publiceras i Lunds universitets

databas, *LUP Student papers* och innehållet i materialet kommer enbart att användas i denna studie. Respondentens samtycke inhämtades genom att denne före och i samband med intervjutillfället accepterade att informationen de delade får användas i studien. Respondenterna fick information om att det gick bra att avbryta intervjun eller stå över en fråga. Vår bedömning är att det inte hade påverkat studien nämnvärt om någon hade valt att avbryta eller stå över en fråga. Alla identifierbara uppgifter om respondenterna ska registreras, lagras och rapporteras på ett sådant sätt att alla personer som deltar i undersökningen förblir anonyma. Debriefing innebär både muntlig rapportering till andra och skriftlig presentation, det vill säga publicering (Vetenskapsrådet, 2017) Informationen som samlas in om enskilda respondenter kommer endast att användas för forskningsändamål. Informationen får ej säljas eller lånas ut för kommersiella ändamål eller användas för icke-vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet, 2017).

4.3.3 Metodreflektion

Beslutet kring datainsamlingsmetoden skedde relativt tidigt i studien. Att bedriva en kvalitativ undersökning visade sig vara den mest lämpliga och fördelaktiga metoden på grund av komplexiteten i studiens frågeställning och syfte. Genom metoden fick vi möjlighet att få insyn från olika perspektiv då respondenterna har olika erfarenheter med att arbeta med kompetensbaserad rekrytering. Att genomföra intervjuer utifrån ett semistrukturerat perspektiv har varit till fördel för oss då detta har gett svar på frågor som inte har funnits med i intervjuguiden, men haft en betydande roll. Vi anser nu i efterhand att vår intervjuguide hade kunnat formuleras och utvecklats betydligt mer. En ytterligare fördel har varit tillämpningen av den abduktiva strategin, då vi under intervjuerna har fått ta del av viktiga faktorer som sedan har inneburit att vi fick möjligheten att successivt utveckla vårt ramverk och idéer, samt pendla mellan litteratur och empiri. I efterhand har vi också insett att det hade varit intressant att jämföra digitala- och fysiska intervjuer för att se om respektive intervju hade gett mer eller mindre information.

En nackdel kan vara att urvalet för våra intervjuer skedde genom vår kontaktperson från Malmö stad, som tillhandahöll oss en lista med HR-konsulter som kan tänkas medverka i studien. Ryen (2004) resonerar för att det inte finns något skäl att göra slumpmässigt utvalda intervjuer när studien avser till att få ta del av personer upplevelser. Dock kan respondenterna ses som utvalda från vår kontaktperson ur olika synvinklar. En synvinkel kan vara att samtliga HR-konsulter som har medverkat i studien visade sig anse att kompetensbaserad rekrytering är positivt. Hade vi själva letat efter HR-konsulter i Malmö stad, hade vi kanske fått andra svar.

En annan synvinkel kan vara att det inte fanns tillräckligt stort urval med HR-konsulter utifrån vårt krav för att respondenterna skulle kunna delta i studien, eller att det inte var tillräckligt många HR-konsulter som i förhand hade tackat ja till att delta i studien vid förfrågan av HR-specialisten. Vi är medvetna om att urvalet är

relativt lågt. Detta på grund av information från Malmö stad, att många av HR-konsulterna som var med i implementeringen av kompetensbaserad rekrytering med eller utan personligt brev har antingen slutat eller inte är i tjänst under studiens gång. En nackdel till kan vara att respondenterna är så pass insatta i sina roller att de tar för givet att vi har en viss förkunskap om kompetensbaserad rekrytering när det är uppenbart för de. Detta kan hindra respondenterna till att utveckla svaren i den utsträckning som behövs för oss.

5 TEORI

Utifrån ovanstående metodavsnitt inleds kommande avsnitt med en redogörelse av sökning, urval och källkritik. Därefter presenteras de teoretiska perspektiv som materialet grundat sig på: kompetensförsörjning, kompetens, rekrytering och kompetensbaserad rekrytering; kravprofil, personligt brev och urval.

5.1 SÖKNING, URVAL OCH KÄLLKRITIK

Materialet som använts är till viss del baserat på kurslitteratur, i synnerhet källorna i metodavsnittet. Utöver detta består de insamlade materialet av relevant litteratur och digital forskning. Där det har varit möjligt har primärkällor använts och där sekundära källor har inkluderats, har försök gjorts att lokalisera originalkällan. Databasen som främst användes för studien är LUBsearch, där vi sökt efter material som är *peer reviewed*.

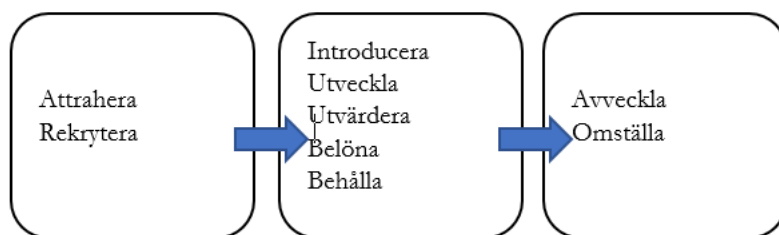
Sökorden som vi använt är: *kompetensbaserad rekrytering, kompetens, rekrytering, offentlig sektor, recruitment, competence samt public sector*.

Enligt Thurén & Werner (2019) finns det fyra källkritiska principer; äkthet, tids samband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet innebär att källan ska vara den den utger sig för att vara. Materialet som har används i studien har till viss del varit kurslitteratur, litteratur från Lund- och Malmö universitetsbibliotek samt digitala källor från Lubsearch. Detta har givit oss antagandet om att det uppfyller äkthetskravet. Tidssamband som begrepp syftar på tiden mellan händelsen och berättelsen om den. Ett för långt tidsspänn kan därmed innebära en större risk för tvivelaktig källa (Thurén & Werner, 2019). Vi har i största mån valt de senaste upplagorna av litteraturen och letat efter digitala källor som är publicerade i närtid. Vidare förklarar Thurén & Werner (2019) om oberoende, att källan ska stå för sig själv, oberoende av andra källor. Det måste därför vara utan inflytande och inte en referens till andra källor. Vi har varit noga med att enbart använda den aktuella författarens resultat och slutsatser. Tendensfrihet handlar om att källan inte ska ge en falsk bild av verkligheten utifrån ett personligt, ekonomiskt, politiskt eller annat intresse

(Thurén & Werner, 2019). Denna studie har genomförts med noggrant utvalda källor, med syfte att ge en så korrekt och fullständig bild av verkligheten som möjligt.

5.2 KOMPETENSFÖRSÖJNING

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp som omfattar en rad aktiviteter som syftar till att tillgodose organisationen med rätt kompetens. I denna process ingår att organisationen har förmågan att attrahera rätt medarbetare samt att en rekryteringsprocess som säkerställer att de anställda är högst relevanta för nuvarande och framtida arbetskrav har implementerats. Organisationen behöver kunna introducera- och behålla medarbetare. Det är även viktigt att kunna utveckla medarbetare och till sist även ha en plan för att avveckla de medarbetare som väljer att sluta i organisationen, för att inte helt förlora den kunskap som medarbetaren ackumulerat under sin anställningstid. (Nilsson et al., 2018).



Figur 1: Kompetensförsörjningsprocessens tre faser (Nilsson et al., 2018, s 207)

5.3 KOMPETENS

Ordet kompetens har sitt ursprung i det latinska ordet *competentia*; som betyder överensstämmelse (Keen, 2003). Att kunna göra kvalificerade bedömningar och fatta relevanta beslut i relation till det område som kompetensen gäller, är ett väsentligt drag för kompetenser. Enligt Ellström (2006) är det komplext att definiera kompetens. Begreppet har ingen entydig definition utan flera snarlika. Ellström (1992) beskriver kompetens som en individs potentiella förmåga att agera i en specifik uppgift, situation eller sammanhang. Närmare bestämt förmågan att utföra arbetet framgångsrikt – enligt egna eller andras kriterier – inklusive förmågan att urskilja, använda och om möjligt expandera utbudet av tolknings-, handlings- och bedömningsutrymmet som arbetet erbjuder. En intressant aspekt av den här definitionen är att den talar om potentiella förmågor (Nilsson et al., 2018).

Enligt Illeris (2013) visar sig kompetens genom att individer visar olika personliga karaktärsdrag genom att exempelvis, nya utmaningar kan mötas med skepsis eller

nyfikenhet, försiktighet eller framåtanda, med övervägande, direkt handling eller tvekan. Alla olika sätt handlar om individens personlighetsstruktur. Personlighetsstruktur kan också vara att en individ är otålig, orolig, grundlig eller har en tendens att hävda sig själv. Individen kanske inte är medveten om dessa drag, medan omgivningen skulle säga att det är ett typiskt personlighetsdrag för denne. I vanligt språkbruk betyder kompetens att man är kompetent att hantera situationer inom ett bestämt område eller av en bestämd karaktär på ett ändamålsenligt och tillfredsställande sätt. Om man är kompetent på ett område kan man klara av de utmaningar som är relevanta inom det aktuella området (Illeris, 2013).

Vad innebär att vara kompetent? Ibland avser kompetens att vara allt från psykomotoriska förmågor till kognitiva och personlighetsrelaterade förmågor (Ellström, 1992). Kompetenser relaterar till den psykologiska helhet som bildas av det kognitiva, det emotionella och det sociala (Illeris, 2013). Ibland syftar det på kunskaper och färdigheter men också attityder, värderingar och kopplingar (Hansson, 2005). Illeris (2013) menar på att det handlar om kapaciteter, dispositioner och potentialer. Att kunna handla ändamålsenligt på bestämda områden eller i bestämda situationer är det mest centrala och karaktäristiska för kompetenser. Kompetens anses därför vara ett vidare begrepp än kunskap, men kunskap ingår ofta som en aspekt i kompetensbegreppet (Nilsson et al., 2018). Söderström (1990) drar å sin sida slutsatsen att kunskap är kärnan i kompetensbegreppet. Vidare betraktar Söderström kompetens som ett variabelt eller villkorligt begrepp, vilket också är implicit i definitionen av uppgiftsrelaterad kompetens. Söderström (1990) ser också att konceptet kan förstås på både individ- och organisationsnivå. Kompetens är också den uppställning av karaktäristiska mänskliga konstruktioner som uttrycker sig i specifika beteenden. Genom dessa beteenden antar kunskap särskilda roller som blir relevanta i olika situationer och uppgifter (Kahlke & Schmidt, 2002).

Maria Löfgren Martinsson (2008) beskriver kompetens utifrån Ellströms modell att formell kompetens inte nödvändigtvis innebär att individen har motsvarande kompetens i verkligheten. Vidare skriver Martinsson Löfgren (2008) utifrån Ellström (1992) att man kan anta att den formella kompetensen är skild från den faktiska kompetensen. Det är vanligt att den reella kompetensen är större än den formella, särskilt om individen har arbetslivserfarenhet. Det kan även vara så att den faktiska kompetensen kan vara lägre om inte kunskapen har praktiserats på länge. Löfgren Martinsson (2008) nämner också också bristen på forskning om professionell socialisering och lärandet i arbetslivet för nyexaminerade vid första inträde i arbetslivet. Brist på forskning gör att det inte finns mycket information om hur nyexaminerade ser på sin utbildning som en förberedelse för arbetslivet. Vidare beskrivs av Martinsson Löfgren utifrån Ellström (1992) att det bara går att sätta kompetens i relation till i vilken praktisk situation den utövas.

Kompetens – kvalifikation - yrkeskunnande



Figur 2: Relationer mellan olika innebörder av olika yrkeskunnande (Ellström, 1992, s 38).

5.4 REKRYTERING

I rekrytering ingår åtgärder som syftar till att möta en organisations behov av personal genom anställning. Huvudregeln är att anställning ska vara tillsvidare, men olika former av tillfällig anställning finns (Granberg, 2011). Rekrytering handlar oftast om hela processen, från att attrahera potentiella medarbetare, exempelvis genom annonsering, till själva tillträdet i organisationen (Khalke & Schmidt, 2002). Företag avsätter ofta resurser i stor skala. Att attrahera rätt medarbetare är nyckeln för att rekryteringen ska bli fulländad. Enligt Lindelöw (2016) är människan den främsta resursen. Detta gör människor till den främsta konkurrensfördelen. Anställda som möter en organisations kompetensbehov kan effektivt producera det som krävs och hjälpa organisationen att nå sina mål.

Enligt Eklöf & Hallén (2018) är det vid rekrytering viktigt att vara medveten om olika fällor som exempelvis ”haloeffekten” för att förhindra felrekryteringar. Det innebär att om den som rekryterare föredrar en sak hos en individ som till exempel kläder eller hårfärg, kan det leda till att rekryteraren tycker om allt hos kandidaten. Raka motsatsen kan också ske om rekryteraren har andra preferenser än vad kandidaten har, kan det leda till att kandidaten väljs bort. Price (2004) talar om tre rekryteringsstrategier. Den första, ”rätt person för det aktuella arbetet”, innebär att få rätt person på rätt plats. Vidare innebär det att den anställde enbart förväntas utföra det arbete som de tilldelats. Organisationer som använder denna strategi har en traditionell hierarkisk struktur med tydligt identifierbara uppgifter. Den andra strategin, ”rätt person för organisationen”, är istället att anpassa arbetssökande till organisationens kultur. Utgångspunkten för denna strategi är att arbetets karaktär ständigt förändras, men organisationskulturen förblir densamma. Det blir allt viktigare att en individs personlighet passar in i organisationens kultur eftersom tekniska färdigheter ständigt förändras. En tredje strategi, ”rätt person för framtiden”, baseras på

en mer hållbar adoption för morgondagen. Flexibilitet och utvecklingsorientering är viktiga personliga egenskaper i detta sammanhang (Price, 2004).

I en studie skriven av Osoian och Zaharie (2014) klargörs det att rekryteringsprocessens främsta syfte är att förutspå en kandidats prestationsförmåga. De förklarar även att rekryteringsprocessen behandlar en matchningsprocess enligt två riktningar. Det första sättet är för arbetsgivaren att attrahera potentiella kandidater medan den andra riktningen är att kandidaterna som söker arbetet ska skapa intresse hos arbetsgivaren. Vidare utvecklar de att framgångsrik rekryteringsprocess uppkommer av att ta hänsyn till de sökandes förväntningar, kvalifikationer samt drivkraften till arbetet. Dessutom förespråkar Osoian och Zaharie (2014) att HR-avdelningen och deras expertis är faktorer som påverkar rekryteringsprocessens framgång. Enligt Osoian och Zaharie (2014) har kritik riktats mot offentliga organisationer och dess förmåga till rekrytering i form av bristfällig mångsidighet, långsamhet samt bristande förmåga att attrahera kompetent arbetskraft.

5.5 KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Kompetensbaserad rekrytering innebär att arbeta på ett strukturerat sätt under hela rekryteringen, med fokus på de färdigheter som behövs för den aktuella tjänsten. Det är viktigt att inte enbart attrahera och välja ut rätt medarbetare i stunden – medarbetaren ska fortsätta vara rätt även i framtiden (Lindelöw Danielsson, 2003). Rekryteringsmodellen begränsar inverkan av den arbetssökandes personliga värderingar och fokuserar enbart på kandidatens kompetens samt kvalifikationer (Lindelöw, 2016). Vidare refererar Lindelöw (2016) till kompetens som färdigheter och attityder som människor använder för att lyckas professionellt och förklarar att kompetens kan kategoriseras på många sätt. Lindelöw grupperar in det i fyra delar. Den första kompetensen relaterar till sociala eller interpersonella färdigheter, vilket handlar om hur en person betar sig när hen interagerar med andra i olika sammanhang. Därefter följer uppdragsutförande, det vill säga hur individen utför arbetet. Den tredje handlar om personlig kompetens vilket inkluderar individens förmåga att klara sig själv. Slutligen finns det specialiserade kunskaper och analytiska färdigheter som innefattar de förutsättningar som krävs för att utföra en viss typ av arbetsuppgift samt potentialen för mänsklig utveckling.

Enligt Lindelöw (2016) är kompetensbaserad rekrytering en effektiv metod som är träffsäker, evidensbaserad och inte diskriminerar. Metoden är teoretisk och använder praktiska verktyg under hela rekryteringsprocessen. Metoden är användbar för att bli en attraktiv arbetsgivare och för att få rätt person på rätt tjänst.

5.5.1 Kravprofil

För att kunna placera rätt person på rätt plats räcker det inte med att förstå människan. Det bör finnas lika stor insikt om de krav som arbetet ställer och vad det är för organisationskultur som råder. Människan är enbart halva ekvationen, och

sammanhangen de måste passa in i är den andra hälften. Endast genom att fylla i båda delarna av ekvationen kan en fungerande slutsats nås. Det måste läggas lika mycket tid på att förstå arbetet som ska göras och organisationen som det ska göras i, som man lägger ner på att förstå människan. Vilka är de exakta arbetsuppgifterna? Hur mycket arbetstid läggs på olika moment? Vilken kompetens behövs för att göra arbetet bra? Vilken typ av samarbete med andra behövs för att allt ska fungera smidigt och vilka processer måste behärskas för att få arbetet gjort? Hur är chefen man ska arbeta mot och vilken sorts medarbetare fungerar hen bäst med? (Lindelöw Danielsson, 2003). Detta är enbart en del perspektiv att ha i åtanke.

Vidare belyser Lindelöw Danielsson (2003) att alla perspektiv är värdefulla. Detta beror på att människor i sitt dagliga arbete oftast måste arbeta med olika grupper av människor och tjäna organisationens syfte på flera sätt. För att få en helhetsbild av ställningstagandet, bör alla perspektiv övervägas. Det bör dock fastställas om något av perspektiven måste prioriteras framför de andra av olika skäl. Det är viktigt att hålla sig till den överenskomna kravprofilen i varje steg. Det är lätt att bli påverkad av irrelevant fakta. En persons första intryck, utseende eller röst kan förmedla positiva eller negativa känslor som inte har något att göra med arbetets utförande. Kravprofilen ger en tydlig struktur i urvalsprocessen, tydliggör och kvalitetssäkrar i varje steg samt hjälper alla inblandade i rekryteringsprocessen att fokusera kompetensbaserat (Lindelöw, 2016). Eftersom människor tenderar att ha olika förståelser av ord finns det ett behov av ett gemensamt språk som har utvecklats till att bidra till intern tydlighet. För att kunna arbeta kompetensbaserat har ett par exempel av kompetensmodeller tagits fram.

SAMARBETSFÖRMÅGA

Arbetar bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt.

RELATIONSSKAPANDE

Är utåtriktad och socialt aktiv i yrkesmässiga sammanhang. Skapar kontakter och underhåller relationer.

STRUKTURERAD

Planerar arbete i förväg. Organiserar och prioriterar aktiviteter på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller deadlines.

STRESSTÅLIG

Är lugn, stabil och kontrollerad i stressituationer. Behåller ett realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

LEDARSKAP

Leder, motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och följer upp andras arbete.

FLEXIBEL

Är flexibel och har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt förändra sitt synsätt och tillvägagångssätt.

Figur 3: Förslag på kompetensmodell (Lindelöw Danielsson, 2003, s 32).

I dessa modeller väljs en rad kompetenser ut, vanligtvis fyra till sex stycken. Dessa anses vara viktiga för den enskilda tjänsten eftersom de skapar ramarna för kravprofileringen. De valda funktionerna sätter tonen för kravprofilen och kommer därmed vara förutsättningen för alla steg i rekryteringsprocessen. Intervjuerna sker också kompetensbaserat, det vill säga att intervjuguiden är strukturerad utifrån vad intervjuaren strävar efter att bedöma kandidatens kapacitet mot de färdigheter som valts ut för den sökta tjänsten (Lindelöw, 2003). Lindelöw (2016) menar att utifrån kompetensbaserad rekrytering bör individens förmåga överensstämja med kravprofilen för att kunna bidra till att uppnå organisationens mål. I detta sammanhang kan begreppet kompetens användas för att förklara en individs kvalifikationer för en tjänst (Keen, 2003).

5.5.2 Personligt brev

Enligt Eklöf & Hallén (2018) anser många som arbetar med rekrytering att det personliga brevet är ett viktigt urvalsinstrument. Det är dock ovanligt att det ges instruktioner om hur det personliga brevet ska se ut eller vad det ska innehålla. Vilken information vill rekryteraren få ut av ett personligt brev? Användning för ett personligt brev argumenteras oftast som ett sätt att få en samlad bild av den sökande och för att veta om den sökande verkligen är motiverad att söka tjänsten samt att personligheten kommer fram. Vidare förklarar Eklöf & Hallén (2018) att det är svårt att få en samlad bild på ett A4 då det är en risk att vi fyller på med våra egna fördomar och schablonbilder när vi läser det personliga brevet. En lösning är att ge tydliga instruktioner vid ansökan om vad vi vill veta mer om och varför den sökande söker tjänsten. På så sätt får alla kandidater samma förutsättningar att veta vad som efterfrågas. Att få en bild av kandidatens personlighet genom ett personligt brev är svårt då man i många fall inte kan vara säker på vem som egentligen har skrivit det. Användandet av personligt brev grundar sig i långa traditioner, men det är inte ett skäl till att använda det. Söker man efter en personlighet är det kanske bättre att använda sig av ett personlighetstest (Eklöf & Hallén, 2018). Ett annat sätt att utesluta det personliga brevet är att använda sig av ett rekryteringssystem för att hantera ansökningarna. Systemet ger förslag på riktade frågor att använda i ansökningsfasen. Ett sådant system underlättar att gallra och jämföra kandidater (Eklöf & Hallén, 2018).

5.5.3 Urval

Det första steget är att bestämma sig för vad som ska mätas. Det gör man genom en arbetsanalys, som mynnar ut i en kravprofil. Vilken bedömningsskala som ska användas beslutas. En möjlighet är att använda en skala som går från ett till fem för de kriterier som kan bedömas utifrån en glidande skala. En trea kan då innebära att kandidaten bedöms vara tillräckligt bra inom det kriteriet för att klara av arbetet. När kravprofilen är på plats, genomförs en första bedömning av kandidaterna.

Vilka metoder som ska användas bör i första hand fastställas av hur bra metoden är på att mäta det man ska mäta, det vill säga metodens validitet. Rent praktiskt kan man skapa en matris utifrån de möjliga urvalsmetoderna som finns för varje kriterium. Matrisen kan förslagsvis se ut enligt nedan:

Analytisk	Kontaktskapande	Strukturerad
Begåvningsstest	Simuleringsövning	Simuleringsövning
Simuleringsövning	Intervju	Personlighetstest som mäter förmågan att vara strukturerad
Personlighetstest som mäter analytisk förmåga	Personlighetstest som mäter kontaktskapande	Intervju
Intervju	Referenstagning	Referenstagning

Figur 4: *Exempel på en matris* (Andersson, Hallén & Smith, 2016, s 31).

Enligt förslag lägger man in de metoder som bäst mäter det som efterfrågas. Om organisationen har brist på kunskap om rekryteringar läggs rekryteringen ut på ett rekryteringsföretag. Om organisationen i stället har brist på tid kan det så ut enligt följande, det som väljs är markerat med fetstil.

Analytisk	Kontaktskapande	Strukturerad
Begåvningsstest	Simuleringsövning	Simuleringsövning
Simuleringsövning	Intervju	Personlighetstest
Personlighetstest	Personlighetstest	Intervju
Intervju	Referenstagning	Referenstagning

Figur 5: *Exempel på en matris* (Andersson, Hallén & Smith, 2016, s 31).

Är det i stället brist på pengar kan matrisen i stället se ut enligt nedan:

Analytisk	Kontaktskapande	Strukturerad
Begåvningsstest	Simuleringsövning	Simuleringsövning
Simuleringsövning	Intervju	Personlighetstest
Personlighetstest	Personlighetstest	Intervju
Intervju	Referenstagning	Referenstagning

Figur 6: *Exempel på en matris* (Andersson, Hallén & Smith, 2016, s 31).

Nästa steg är att besluta ordningsföljd för urvalsmetoderna. Ju billigare en metod är per kandidat, desto tidigare i urvalsprocessen bör den ligga i processen. Det kan låta konstigt att främst resonera utifrån kostnadsaspekter när man väljer ordningen på urvalsmetoderna. Anledningen är att den bästa kandidaten troligen klarar sig igenom alla steg i urvalsprocessen, oavsett i vilken ordning de kommer. Det är exempelvis inte så sannolikt att den bästa kandidaten skriver den sämsta ansökan. Det gör att man ändå kan lägga sållningen på ansökningshandlingar tidigt i processen, eftersom det är en relativt billig metod. Om det exempelvis är nödvändigt att den som anställs ska ha en viss certifiering, är det naturligt att den metod som bedömer detta ligger tidigt i processen (Andersson, Hallén & Smith, 2016).

Även andra krav som är absoluta och enkla att mäta bör ligga tidigt i processen. När ordningsföljden är på plats är det dags att bestämma sig för vem som ska göra vad. De olika roller som kan förekomma är, beslutsfattare, bedömare, informatör, administratör och facklig representant. Beslutsfattaren är oftast beslutande chef som har mandat att fatta beslut i rekryteringsärenden. Bedömare är de personer som deltar i rekryteringen och har till uppgift att göra bedömningar kopplade till kravprofilen. Informatörens uppgift är att ge en så korrekt bild som möjligt av organisationen och tjänsten. Administratören ansvar för administration och är lämpligen personuppgiftsansvarig (Andersson, Hallén & Smith, 2016). Arbetsgivaren har förhandlingsskyldighet enligt MBL (lagen om medbestämmande) och det kan vara lämpligt att i god tid involvera facket. Det kan även vara bra att låta den fackliga representanten träffa slutkandidaterna. Innan rekryteringsprojektet börjar är det också viktigt att fundera över när och hur man ska informera de kandidater som inte har gått vidare i processen. Alla kandidater bör ha ett gott intryck av organisationen efter att de har gått igenom rekryteringsprocessen oavsett om de har fått

erbjudande om jobb eller inte. En god tumregel är att ju mer tid en kandidat deltar i processen, desto mer konkret och innehållsrik feedback både kan och bör man ge som arbetsgivare. (Andersson, Hallén & Smith, 2016).

6 RESULTAT OCH ANALYS

I följande avsnitt presenteras ett urval av vårt empiriska material som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. Vi har valt att redogöra resultatet tematiskt: definiering av begreppet: kompetensbaserad rekrytering, erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering, upplevelsen av införandet kompetensbaserad rekrytering, upplevelsen av att arbeta med kompetensbaserad rekrytering, kompetensbaserad rekrytering – tillräcklig eller otillräcklig rekryteringsmodell, urval och kandidaters feedback av kompetensbaserad rekrytering. Vi inleder med att kort beskriva respondenternas befattning och arbetsuppgifter.

6.1 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA

- **Intervjuperson 1**

Arbetar som HR-konsult nära chefer i förvaltningen. Hen stödjer chefer inom alla HR frågor. Huvuduppgifterna är dock rekrytering, organisationsfrågor, facklig samverkan och förhandlingar.

- **Intervjuperson 2**

Arbetar som HR-konsult med inriktning rekrytering. Hen rekryterar allt från timvikarier, specialister och chefer till förvaltningen.

- **Intervjuperson 3**

Arbetar som HR-konsult med fokus på chefs- och specialistrekrytering.

- **Intervjuperson 4**

Arbetar som HR-konsult och tillhör en rekryteringsenhet som arbetar brett utåt mot en stor förvaltning.

6.2 DEFININGERING AV BEGREPPET: KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Vi bad våra respondenter definiera begreppet kompetensbaserad rekrytering. Definitionen av begreppet beskrivs som en noggrann analys för att finna rätt person till tjänsten utifrån kompetenser och inte andra bedömningar som är irrelevanta för att lyckas i uppdraget. Detta avspeglas med det Lindelöw (2016) framhäver gällande att kompetensbaserad rekrytering är ett strukturerat arbetssätt som fokuserar på de färdigheter som krävs för den aktuella tjänsten genom hela rekryteringsprocessen. Vidare förklarar respondenterna att en kravprofil fastställs och ska löpa igenom alla delar (urvalsfrågor, intervjuguide, tester, arbetsprov, case och referenstagning) i rekryteringsprocessen.

Vi jobbar mycket med urvalsfrågor i processen för att koppla det till kravprofilen så att vi har med oss det in i urvalet också. Sen så klart intervjufrågorna som främst är kopplade till kravprofilen. Så den är liksom grunden i hela processen för att ha så kompetensbaserat som möjligt (Intervjuperson 1).

Detta överensstämmer med hur Lindelöw Danielsson (2003) förklarar hur en kravprofil ska utformas. Det bör finnas lika stor insikt om de krav som arbetet ställer och vad det är för organisationskultur som råder. Människan är enbart halva ekvationen, och sammanhangen de måste passa in är den andra hälften. Endast genom att fylla i båda delarna av ekvationen kan en fungerande slutsats nås.

Ja, för mig är det att rätt person ska vara på rätt plats, om man ska bortse från allt som Malmö stad säger. Men det går väldigt likt för Malmö stads, hur Malmö stad beskriver kompetensbaserad rekrytering. Att man gör en kravprofil, vad behöver vi till den här tjänsten och sen att man håller sig till det under intervjuerna och under rekryteringsgången. Det är de jag tänker. Man ska inte ta personliga bedömningar utan man kartlägger först. (Intervjuperson 2)

I relation till kravprofiler talar Lindelöw (2016) om att kompetensmodellen är en allmän uppfattning om dimensioner som anses viktiga för att den arbetssökande ska kunna utföra de uppgifter denne står inför och för att fungera i organisationskulturen. Intervjuperson 1 nämner att kravprofilen fokuserar på utbildningsnivåer, erfarenhetskrav samt personliga egenskaper som är färdigformulerade sedan tidigare. Detta för uppfattningen om vad en egenskap innebär ska vara likadan för alla inblandade i rekryteringsprocessen. Lindelöw (2016) instämmer med att egenskaper bör vara utformade så att de i möjligaste mån reflekterar betydelsen av respektive egenskap och att de inte överlappar varandra. Intervjuperson 2 förklarar att

kravprofilen kartläggs för att undvika personliga bedömningar. Även detta kan kopplas till Lindelöw (2016) genom att kravprofiler ger en tydlig struktur, tydliggör, kvalitetssäkrar och hjälper alla inblandade i rekryteringsprocessen att fokusera på det kompetensbaserade. Likaså har intervjuperson 4 uppfattningen att kompetensbaserad rekrytering fokuserar på kompetenser och inte på andra oväsentliga värden.

För mig jag tänker inte på effektivitet när jag tänker på rekrytering utan jag tänker mer att det är fördomsfritt och att man fokuserar på kompetenser och inte på eh andra värden som inte har någon betydelse för rekryteringen om man blir rekryterad. Så att kompetensbaserad rekrytering innebär att hitta rätt kompetens till rätt tjänst. (Intervjuperson 4)

Intervjuperson 3 talar för om hur viktigt det är att HR-anställda och chefer talar ett gemensamt språk kring kompetenser. Ellström (1992) beskriver kompetens som en individs potentiella förmåga att agera i en specifik uppgift, situation eller sammanhang. Nilsson et al. (2018) uppfattning överensstämmer med den del i definitionen av begreppet kompetens som talar om potentiella förmågor. En tredje definition enligt Illeris (2013) är att kompetens visar sig genom personliga karaktärsdrag genom att exempelvis ta sig an nya utmaningar med nyfikenhet, försiktighet, med övervägande eller med handling. I vanligt språkbruk betyder kompetens att individen är kompetent att hantera situationer inom ett bestämt område eller av en bestämd karaktär på ett ändamålsenligt och tillfredsställande sätt. Detta visar på att begreppet kompetens precis som Ellström (2006) förespråkar är komplext och att det inte finns en entydig definition utan flera snarlika.

6.3 ERFARENHETER AV KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Jag gick ju PA-programmet och där gick vi inte igenom kompetensbaserad rekrytering. Vi berörde rekrytering ganska grundligt. Så kompetensbaserad rekrytering stötte jag faktiskt först vid rekrytering till mitt nuvarande jobb där de fokuserade mycket på kompetensbaserad rekrytering. Jag hade läst på lite innan vad det är för att jag visste ju att det viktigt i Malmö stad (Intervjuperson 4).

Tre av fyra respondenter har inte arbetat med kompetensbaserad rekrytering tidigare. De nämner också att kompetensbaserad rekrytering är något som har uppkommit ytterst sällan under deras studier på personal- och arbetslivsprogrammen på universiteten. Detta överensstämmer med Löfgren Martinsson (2008) som

beskriver att det är brist på studier av nyutbildade akademiker om professionell socialisering och lärande i arbetslivet när de är nya i arbetslivet. Bristen på studier gör att det inte finns mycket uppgifter på hur nyutbildade akademiker ser på sin utbildning som förberedelse till arbetslivet. I den här studien återkommer respondenterna till att det inte har haft någon kunskap om kompetensbaserad rekrytering från sin utbildning på PA-programmet. Däremot upplevde de kompetensbaserad rekrytering som något naturligt och en skön grundpelare att stå på under hela rekryteringsprocessen. Respondenternas inställning till ett nytt arbetssätt kan kopplas samman med vad Lindelöw Danielsson (2003) förespråkar om hur viktigt det enbart inte är att attrahera och välja ut rätt medarbetare i stunden utan medarbetaren ska fortsätta vara rätt även i framtiden. Intervjuperson 1 upplever att det går snabbare att göra urval och det är enklare att värdera samma saker, det blir svar på på sammar frågor från alla kandidater och det blir objektivt.

Jag känner ändå igen lite av Lindelöws arbete, även om jag inte kan förklara det hundra procent på rak arm. Man har hört namnet tidigare. Det känns som att det också är väldigt trendigt att prata om det nu, fler och fler har börjat förstå vikten av att rekrytera kompetensbaserat (Intervjuperson 2).

Intervjuperson 4 förklarar att kompetensbaserad rekrytering handlar om att vara rättvis. I anslutning till Lindelöw (2016) kan en persons intryck, utseende och röst förmedla positiva eller negativa känslor som inte har något med arbetets utförande att göra. Kompetensbaserad rekrytering begränsar inverkan av den arbetssökandes personliga värderingar och fokuserar enbart på kandidatens kompetens samt kvalifikationer. Den kompetensbaserade rekryteringen minimerar även haloeffekten, det vill säga att intervjuaren påverkas av exempelvis en persons utseende eller intressen på ett positivt eller negativt sätt. Detta är något flera av respondenterna påtalar fast med andra ord. Enligt intervjuperson 4 hade det varit tufft att gå tillbaka till det gamla arbetssättet som gick ut på att lyssna på magkänslan. Ingen av intervjuerna hade kunskap om kompetensbaserad rekrytering från utbildningen, det är en kunskap som de har förvärvat från arbetslivet.

Ja asså det hänger jag inte riktigt med på för att när vi började utan personligt brev, vi har jobbat med kompetensbaserad rekrytering innan också. Så för mig är inte det något jättestort att vi har infört detta egentligen. (Intervjuperson 3)

Kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev är alltså relativt nytt för Malmö stad. Enligt Eklöf & Hallén (2018) är användandet av personliga brev enbart en lång tradition. Organisationer använder rekryteringssystem för att hantera

ansökningar. Det underlättar att gallra och jämföra kandidater och därmed enklare att utesluta det personliga brevet.

6.4 UPPLEVELSEN AV INFÖRANDET AV KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Precis som det nämndes tidigare är det enbart en av fyra respondenter som har erfarenheter av att arbeta med kompetensbaserad rekrytering. Enligt Eklöf & Hallén (2018) upplever många som arbetar med rekrytering att personliga brevet är ett viktigt urvalsinstrument. Samtliga respondenter upplevde inte införandet av kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev som något svårt eller konstigt. För respondenterna var det en enkel och naturlig övergång som gjorde rekryteringsprocessen mycket lättare trots att tre av fyra respondenter inte har arbetat med kompetensbaserad rekrytering tidigare. Respondenterna nämnde att ett pilotprojekt genomfördes under cirka ett års tid vars rekryteringar genomfördes kompetensbaserat utan att ansökningarna krävde personligt brev. Detta testades av både HR-anställda samt chefer. Intervjuperson 1 berättar om att ingen på förvaltningen som hen arbetar på hade provat att plocka bort personliga brevet i rekryteringsprocessen under tiden pilotstudien genomfördes.

Det hade redan införts när jag började. Så jag kanske fick anpassa mig mer in i det när jag började tjänsten. Det var en väldigt självklar övergång. Det var inte att jag hade ett sätt att arbeta på och fick avvänja mig vid det. Så för min del så har det gynnat att jag tog examen för två år sen kan man säga. Sen har jag kommit in i det och skolats upp (Intervjuperson 2).

Intervjuperson 4 berättar om att det fanns chefer som var emot att plocka bort personliga brevet i rekryteringsprocessen. I anknytning till Alvesson & Sveningsson (2014) kan förändringar eller nya arbetsätt leda till motstånd. Människor kan ofta ha blandade känslor till nya idéer. Större förändringar avvisas, men vissa ändringar accepteras. I studien framkommer att det har funnits motstånd mot införandet av den kompetensbaserade rekryteringen utan personligt brev, framförallt bland cheferna. Det visar på att det har varit en trygghet med det personliga brevet för cheferna där cheferna har kunnat känna motstånd mot någon eller identifierat sig med en annan kandidat, den såkallade "haloeffekten". I det nya systemet minskar möjligheten att påverkas av personliga egenskaper tidigt i processen. Däremot finns möjligheten kvar i ett senare skede när kandidaterna ska intervjuas, men då har de redan valts ut på grund av sina egenskaper, erfarenheter och kompetenser vilket leder till att effekten av ovidkommande igenkänningsfaktorer blir mindre än om dessa hade uppstått tidigt i rekryteringsprocessen. I en icke-kompetensbaserad rekryteringsprocess kan sådan ovidkommande information dyka upp tidigare i

processen genom exempelvis det personliga brevet, vilket då ger utrymme för eventuella haloeffekter.

6.5 UPPLEVELSEN AV ATT ARBETA MED KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Nä men jag upplever det som... man får liksom mer det man vill veta. Asså i personligt brev kan ju folk skriva lite vad som helst. Att jag har en katt, att den är sju år och heter Pelle liksom, det är inte de man kanske är ute efter. Samtidigt kan det påverka en om man kanske själv har en katt (Intervjuperson 1).

Eklöf & Hallén (2018) talar om att det är ovanligt att det ges instruktioner om hur det personliga brevet ska se ut. En lösning är att ge tydliga instruktioner vid ansökan om vad arbetsgivaren vill veta mer om den arbetssökande. Samtliga respondenter anser att kompetensbaserad rekrytering är en bra modell som fokuserar på de kompetenser som anses vara viktiga. De nämner framför allt att det blir lättare för kandidaterna som söker tjänsterna att veta vad för information som efterfrågas. Det är svårt att förmedla en persons karaktär i ett brev som inte kan garanteras vara skrivet av den sökande.

Kandidaternas information blir stramare och vi kan hålla oss inom ramen om vad som är viktigt och vad som är intressant att titta på. Det blir också en tydlig överblick av alla kandidater då alla svarar på samma frågor (Intervjuperson 3).

En av respondenterna nämner att hen har arbetat i bemanningsbranschen tidigare. Under den tiden arbetade respondenten inte kompetensbaserat utan fokus låg på ”vem är skönast”. Granberg (2011) menar på att i rekrytering ingår åtgärder som syftar till att möta organisationens personalbehov genom anställning men förmågan att behålla en medarbetare är enligt Nilsson et al. (2018) minst lika viktigt. Respondenten anser att med kompetensbaserad rekrytering kan rätt person anställas och det kan leda till att medarbetaren blir kvar längre i sin tjänst. Lindelöw Danielsson (2003) nämner att felrekrytering är ett stort problem i arbetslivet. Företag avsätter ofta stora resurser för att rekryteringen ska bli fulländad.

Intervjuperson 1 berättar att hen arbetade med kryssfrågor i stället för urvalsfrågor. Hen upplever att fritext kan vara en lösning när det finns många sökande som uppfyller kraven. Då blir det lättare att jämföra svaren. Enligt Osoian & Zaharie (2014) påverkar HR-avdelningens expertis rekryteringsprocessens framgång. Även kritik har riktats mot offentliga organisationer och dess förmåga att attrahera kompetens

arbetskraft. Intervjuperson 4 medger att ibland sker urval på ett felaktigt sätt. Det kan ske när HR inte har varit delaktiga i rekryteringsprocessen och kandidaten som anställs är någon som en chef känner till. Intervjuperson 2 talar om en liknande situation som gällde en av deras egna rekryteringar inom förvaltningen. Tjänsten tillsattes av en praktikant som inte behövde genomgå rekryteringsprocessen. Detta ledde i efterhand till större arbetsbelastning för samtliga då praktikanten inte hade rätt kompetens för tjänsten.

I och med HR är en kontrollfunktion där vi kallar de bästa kandidaterna som har bäst formella kompetenser på förhand, löper det mindre risk att urvalet blir fel på grund av felaktiga grunder. Hur personen är som person får vi reda på under intervjun och den sökande ska inte falla för det under CV stadiet (Intervjuperson 4).

Intervjuperson 3 märker på chefer hen arbetar med att de har en tendens att falla för det som inte alltid är relevant, eller tvärtom döma ganska hårt på något med CV och urvalsfrågor. Detta kan stämma in med haloeffekten som enligt Hallén & Eklöf (2018) handlar om att bedömningen sker utifrån en positiv eller negativ effekt som sedan påverkar cheferna och leder till felrekrytering. Lindelöw (2016) benämner att kompetensbaserad rekrytering begränsar inverkan av den arbetssökandes personliga värderingar och fokuserar enbart på kandidatens kompetens samt kvalifikationer. Det är lätt att bli påverkad av irrelevant fakta. En persons intryck, utseende eller röst kan förmedla positiva eller negativa känslor som inte har något att med arbetets utförande att göra.

Enligt samtliga respondenter har de inte fått ta del av kandidaters feedback gällande kompetensbaserad rekrytering. Det nämns att det finns ett verktyg som mäter kandidaternas upplevelser men inget resultat har redovisats. Dock upplever HR-konsulterna att med denna modell är det enklare att ge bättre återkoppling till kandidater som vill veta varför det inte har gått vidare eller fått tjänsten. Intervjuperson 2 upplever att det är lättare och bättre att ge kandidater återkoppling. Chefer upplever också enligt intervjuperson 2 att de får en bättre grund att motivera sina beslut.

Över lag upplever kandidater som jag har i mina processer att vi har proffsiga processer, och det kanske löper över urvalsfrågorna också. Men jag har nog ändå fått till mig ibland att liksom gud vad skönt att slippa det där personliga brevet liksom (Intervjuperson 3).

Vissa kandidater har medgett att det är skönt att slippa det personliga brevet då det inte finns några riktiga direktiv på vad som efterfrågas av arbetsgivaren. Användningen av personligt brev argumenteras oftast dock som ett sätt för kandidaten att

ge en samlad bild av sig själv men Eklöf & Hallén (2018) motsätter sig mot argumentet och menar på att det är svårt för kandidaten att förmedla sin personlighet på ett personligt brev. Vidare förklarar Eklöf & Hallén (2018) att söker man efter en personlighet, är det kanske bättre att använda sig av ett personlighetstest. Kandidater uppger att ansökan kan ta längre tid än vanligt när det finns urvalsfrågor att besvara. Dock märker samtliga respondenter att respektive kandidater besvarar frågorna själva och inte får hjälp av någon utomstående i samma utsträckning som respondenterna upplevde vid tidigare rekryteringar. Intervjuperson 3 uppfattar urvalsfrågorna som ett sätt att låta kandidaterna att blotta sin språkliga kompetens genom det sättet, än när det var ett personligt brev. Intervjuperson 1 har själv ansökt en tjänst genom kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev. Upplevelsen av detta enligt hen är att det är väldigt skönt med urvalsfrågor då man slipper formulera ett personligt brev och gissa sig fram till vad rekryteraren och chefen är ute efter. Eklöf & Hallén (2018) menar på att tydliga instruktioner vid ansökan om vad arbetsgivaren vill veta mer om och varför den sökande söker tjänsten hade varit en lösning om personligt brev ska vara väsentlig i rekryteringsprocessen. Detta för att samtliga kandidater ska få samma förutsättningar att veta vad arbetsgivaren letar efter.

6.6 KOMPETENSBASERAD REKRYTERING – TILLRÄCKLIG ELLER OTILLRÄCKLIG REKRYTERINGSMODELL?

Vi bad samtliga respondenter att beskriva en situation där de ansåg att kompetensbaserad rekrytering upplevs som tillräcklig eller otillräcklig i rekryteringsprocesser. Intervjuperson 3 betonade vikten av att det finns många moment i rekryteringsprocessen. Respektive moment är en liten bit av rekryteringsprocessen och därefter adresseras andra moment. Momenten är inte tillräckliga var för sig.

Två största grejerna är att det sparar tid och det är väldigt enkelt att snabbt få en överblick över alla kandidater. Allt hamnar på en sida. Utbildning och erfarenheter och det man liksom är ute efter i första urvalet. Alla svarar på samma urvalsfrågor (Intervjuperson 1).

Lindelöw (2016) menar på för att kunna placera rätt person på rätt plats räcker det inte enbart med att förstå människan. Det behövs ha minst lika stor insikt på de krav som arbetet ställer och vilken typ av organisationskultur som råder. Människan är bara halva ekvationen. Sammanhanget de ska passa in i är den andra halvan. Användbara slutsatser kan bara dras när båda delarna av ekvationen är uppfyllda. I resultatet går det att tyda att respondenterna ofta tycker att det är flera kandidater som ligger på samma nivå på kompetenskraven i urvalsfrågorna. I det momentet upplevs redskapet inte som tillräckligt det är svårt att skilja kandidaterna åt. Detta gör urvalet komplext i vissa lägen. Ett hjälpmedel utifrån Lindelöw

Danielsson (2003) är att alla perspektiv är värdefulla men att vilken eller vilka som bör prioriteras måste fastställas.

När det är fokus på de personliga egenskaperna, inte erfarenhet, upplevs det som positivt av HR-konsulterna att kunna ställa frågor efter det som eftersöks, genom att kunna be kandidaterna att tex. beskriva en situation, likaså att ställa rätt urvalsfrågor, det vill säga lägga ner tid på förarbetet med urvalsfrågorna. Det blir enkelt att jämföra de olika kandidaternas svar. Modellen blir inte tillräcklig om inte urvalsfrågor används.

7 DISKUSSION

Med utgångspunkt i uppsatsens tre frågeställningar nedan tolkas och värderas i diskussionsavsnittet de resultat som har visats sig i studien.

För att genomföra denna undersökning har följande frågeställningar formulerats:

- Hur beskriver HR-konsulterna sitt arbete med den kompetensbaserade rekryteringen?
- I vilken utsträckning bidrar kompetensbaserad rekrytering till ökad kvalitet enligt HR-konsulterna?
- Vilken betydelse har frånvaron av det personliga brevet i rekryteringen enligt HR-konsulterna?

7.1 DEFINIERING AV BEGREPPET: KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Efter att ha genomfört denna studie finner vi att kompetensbaserad rekrytering som arbetsmetod har fått stor uppmärksamhet och spridning i organisationer, särskilt inom offentliga sektorn. Sveriges kommuner och regioner erbjuder en utbildning i metoden med Malin Lindelöw, vilket borde anses som att det är en metod som rekommenderas och bör användas i kommuner. Initiativtagare hävdar många fördelar, inklusive en rättvis och korrekt rekryteringsprocess. Att arbeta kompetensbaserat har en förmåga att strukturera rekryteringsprocessen. Målet är att höja sannolikheten för att organisationen ska få en kandidat som presterar så bra som möjligt. En strukturerad rekryteringsprocess minskar utrymmet för magkänslan och ökar sannolikheten för att man bedömer alla kandidater på ett likvärdigt sätt. En av många anledningar är också ambitionen att följa lagen om icke-diskriminerande rekrytering. Risken för diskriminering minskar avsevärt genom att tydligt bedöma kandidater kopplat till faktiska kompetenser. Fokus på kompetens upplevs som positivt och relevant. Därför väljer många organisationer att arbeta med kompetensbaserad rekrytering i större eller mindre utsträckning. För vissa framstår det som det enda rätta sättet att rekrytera i nutid.

Vi är medvetna om att ingen rekryteringsmetod är perfekt, och det gäller även kompetensbaserat arbetssätt. Ett återkommande svar från respondenterna var att språket är en viktig faktor för att rekryteringsprocessen ska kunna genomföras på bästa sätt. Ett exempel där språket kan vara ett problem är i definitionens sammanhang av begrepp och personliga egenskaper. Enligt studiens teoretiska ramverk är definitionen av begreppet kompetens komplext och inte entydigt. Vad kompetens betyder för den ene, är inte säkert att det betyder detsamma för den andre. Detta kan skapa problem när man ska försöka mäta kompetenser objektivt och bedöma vilken kandidat som har mest av den ena eller det andra. Därmed går det inte att komma ifrån subjektivitet då olika personer bedömer samma kandidat på olika sätt. Detta innebär också att kompetenser måste identifieras precis som respondenterna har nämnt för att den gemensamma bilden för samtliga inblandade ska vara lika genom hela rekryteringsprocessen.

En annan reflektion som har uppstått under studiens gång är det faktum att kompetensbaserad rekrytering ska leda till rättvis och fördomsfri rekrytering. Personliga bedömningar är oväsentliga och utifrån kompetensbaserat arbetssätt ska rekryteringsprocessen bli mer objektiv. Är detta möjligt? Enligt oss blir det svårt att hålla sig objektiv då vi människor är delaktiga i bedömningen av kompetenser. Så länge människor är involverade i att utvärdera kandidater kommer rekryteringsbeslut aldrig kunna bli helt objektiva.

Ett återkommande svar från respondenterna är att det är viktigt att förarbetet – eller den så kallade analysen innan kravprofilen fastställs – ska vara välarbetad och grundlig. Samtliga inblandade i processen ska vara väl medvetna om att personliga bedömningar är oväsentliga. Kravprofilen som har fastställts är det centrala i rekryteringsprocessen och det ska minska risken till att det blir en felrekrytering. Utifrån respondenternas svar anser vi att kompetensbaserad rekrytering med en noggrann analys om vilka kompetenser som eftersöks samt att kravprofilen fastställs är en bra bas för en rekryteringsprocess. Vi tror att kompetensbaserad rekrytering med kravprofil och en noggrann analys av vilka kompetenser som eftersöks är en bra grund för en rekrytering. Vi anser även att det är viktigt att ha en gemensam definition av språket för att vara överens om att vi efterfrågar samma egenskaper. Genomgående instämmer vi i vikten av vad som framkommer gällande att kompetensbaserad rekrytering gör det enklare att vara neutral, fri från fördomar och personliga bedömningar, såsom intervjuperson 2 uttalar. Framför allt är vår uppfattning att det är viktigt att ha en gemensam diskussion och definiera vilka kompetenser och egenskaper som eftersöks innan rekryteringen startas, det vill säga innan man tar fram en kompetensprofil. Vår erfarenhet är att det är vanligt att söka efter det som man hade tidigare och inte reflektera över om det är det samma kompetenser och egenskaper som behövs även i framtiden. Vi upplever den kompetensbaserade rekryteringsmodellen som väldigt grundlig och genomarbetad innan själva rekryteringen startar, vilket vi anser vara en bra förutsättning för den fortsatta processen.

7.2 ERFARENHETER AV KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Vår egen erfarenhet av kompetensbaserad rekrytering skedde i olika rekryterings-sammanhang i Malmö stad. Detta var en av faktorerna till det stora intresset till ämnet i studien. Vi anser att det pågår en trend bland organisationer att utveckla sin nuvarande rekryteringsmodell till en kompetensbaserad på olika vis. Detta nämndes dessutom av två respondenter i vår studie. Något som kan upplevas oroväckande är att eftersom kompetensbaserad rekrytering är en evidensbaserad metod, anser vi att metoden borde få ett större utrymme i utbildningssyfte. Tre av våra respondenter förmedlade att de inte hade erfarenheter av kompetensbaserad rekrytering i arbetslivet sen tidigare och att under universitetsstudier omtalades metoden enbart i en liten skala. Löfgren-Martinsson (2008) nämner bristen på studier om hur nyutbildade akademiker upplever att deras utbildning har förberetts för arbetslivet. Det blir påtagligt att det finns utveckling inom området både under studier på universitet samt i arbetslivet.

Vår uppfattning om kompetensbaserad rekrytering med eller utan erfarenheter är att metoden upplevs som en bra grund. Detta återkommer även under intervjuerna med samtliga respondenter att metoden är en trygg modell att förhålla sig till och luta sig mot under och efter rekryteringsprocessen. Vi har tolkat HR-konsulternas svar gällande att magkänslan hamnade i fokus i rekryteringsprocesser tidigare men att kompetensbaserad rekrytering är ett starkt verktyg för att inte lägga uppmärksamhet på egna uppfattningar eller fördomar. Vi anser att träffsäkerheten och minimering av felrekryteringar med kompetensbaserad rekrytering kan leda till en ytterligare positiv utveckling i rekryteringsbranschen.

7.3 UPPELVELSER AV INFÖRANDET AV KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Tidigt i studien eftersöktes ett beslutsunderlag för implementeringen av kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev från Malmö stad. Beslutsunderlaget har inte gått att få fram. HR-specialisten som var vår första kontakt med Malmö stad informerade om att det inte finns ett beslutsunderlag för införandet. Vi har fått ta del av allt förarbete som har gjorts från Malmö stad. Forskningen som Malmö stad hänvisar till är enligt vår uppfattning inte tillräcklig som grund för ett beslut som detta. Malmö stad är trots allt Sveriges tredje största kommunala arbetsgivare med 28 000 medarbetare och bör utifrån vår åsikt ha en betydligt starkare teoretisk grund att stödja sitt val av rekryteringsmetod.

Respondenterna lyfter genomgående den positiva upplevelsen av införandet av metoden. Vi tolkar det som att grundarbetet genom pilotstudien som genomfördes inom Malmö stad innan införandet av kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev skedde i samtliga rekryteringsprocesser, kan ha bidragit till HR-konsulternas positiva inställning. HR-konsulterna upplevs som väl informerade och

introducerade till det nya arbetssättet. Malmö stad verkar ha genomfört arbetet med överraskande lite motstånd när nya processer ska utvecklas, vilket annars är väldigt vanligt. Vårt intryck är att det blir en stabilare grund för samtliga inblandade i rekryteringsprocessen med att arbeta kompetensbaserat. Det sker en noggrann analys i tidigt skede vilket leder till en bättre upplevelse både för de som rekryterar och de som deltar i rekryteringsprocessen.

Det är även en återkommande kommentar från samtliga respondenter att man slipper ovidkommande information. Vår upplevelse är att HR-konsulterna känner sig tryggare med att slippa personlig information som kan påverka urvalet. Vårt intryck är att det låter som att det blir en rättvisare bedömning av kandidaterna utifrån de kompetenser och erfarenheter som efterfrågas. Eftersom vi båda har sökt tjänster i Malmö stad efter införandet av kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev, går det att förstå vad HR-konsulterna menar med att man får svar på det som efterfrågas. Urvalsfrågorna är till stor hjälp för alla parter och det blir tydligt för de sökande vad de ska svara på. Vårt intryck är också att det fortfarande finns gråzoner som gör det möjligt för chefer att gallra bort personer utifrån egna uppfattningar eller fördomar, men också att de har chans att i tidigt skede lyfta fram en kandidat som de kan identifiera sig med, oavsett om kandidaten är den bästa för verksamheten eller inte. Det innebär att den personliga bedömningen förekommer fortfarande trots en mer kompetensstyrd metod.

7.4 UPPLEVELSEN AV ATT ARBETA MED KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Det är ett genomgående tema i studien att HR-konsulterna upplever att den kompetensbaserade rekryteringen är en bra metod som upplevs positivt, säker samt leder till en bättre kvalitet, och det är något de vill fortsätta att arbeta utifrån. Ingen av de intervjuade vill gå tillbaka till att arbeta på det traditionella sättet med personligt brev och CV. Det framkommer även att det blir en bättre upplevelse för kandidaterna med kompetensbaserad rekrytering eftersom det blir tydligare vad som efterfrågas och vad kandidaten förväntas svara på. Vi skulle vilja se feedback på hur kandidaterna har upplevt processen – vårt intryck är att HR-konsulterna upplever det som positivt, men enligt vår uppfattning är inte det detsamma som att kandidaterna tycker det. Dock har de vid några tillfällen fått direkt feedback från kandidater att de har upplevt det som positivt, men det kan antas vara från kandidater som har gått vidare i processen – vad tycker de som inte har det? Några av HR-konsulterna uppger att det i större utsträckning märker att svaren på urvalsfrågorna än på personligt brev inte är någon annan än den sökande som har sökt jobbet, vilket verkar rimligt utifrån vår egen erfarenhet av det digitala rekryteringssystemet och att man inte kan förbereda sig utan måste svara på frågorna i stunden. Vi tror det vore bra om HR-konsulterna fick ta del av den feedback som samlats in efter

rekryteringar för att få en ökad förståelse för upplevelsen från de som söker inför framtida rekryteringar.

7.5 KOMPETENSBASERAD REKRYTERING – TILLRÄCKLIG ELLER OTILLRÄCKLIG REKRYTERINGSMODELL?

Vi instämmer i HR-konsulternas beskrivning av att det är effektivt, ger en bra överblick och tidsbesparande med kompetensbaserad rekrytering, det återkommer även att alla svarar på samma frågor. I studien framkommer tydligt från alla HR-konsulter som har deltagit i studien att de vill fortsätta att arbeta med kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev och att de anser att den kompetensbaserade rekryteringen är mer än tillräcklig metod att använda.

Vi har haft en rekrytering till våra tjänster, asså till mina kollegor tjänster. Där har inte jag inte varit så involverad. Men när vi har pratat om det så har det varit lite olika utfall beroende på, till samma tjänst man har sökt. Och då har det varit skönt att kunna gå tillbaka och säga, det här passar inte in i vad vi har sagt att vi behöver. Och där kanske inte har rekrytering alltid skett då kompetensbaserat utan man har tagit in någon som inte fyller de kompetenser och det krav. Då hade det varit skönt som medarbetare att säga att jag inte tycker detta har gått rätt till. Då har man, inte något att skylla på, men man har en grund att berätta varför man har de åsikter man har. Det kanske är snarare andra hållet att det har blivit fel, det har inte skötts, de har inte varit kompetensbaserat rekrytering. Då kan man gå tillbaka och säga: det är vår policy, så här ser den ut. Då tycker jag den har varit bra. (Intervjuperson 2).

Vi anser att en återkommande utvärdering borde genomföras för att följa upp om man har uppnått det som var syftet med att införa den kompetensbaserade rekryteringsmodellen utan personligt brev.

8 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

8.1 SLUTSATS

Den kompetensbaserade rekryteringen är på frammarsch och Malmö stad visar vägen med sitt införande av kompetensbaserad rekrytering utan personligt brev. Vår empiri, i likhet med tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter antyder på att organisationens sätt att arbeta på, gör rekryteringsprocessen kompetensbaserad. Ett argument är hur HR-konsulterna i Malmö stad anser sig arbeta med att framställa en kravprofil utifrån att ett behov uppstår, till att använda kravprofilen

genom hela rekryteringsprocess. Respondenterna menar att de kan förlita sig på kravprofilen för att säkerställa att de tar rätt beslut och att dessa utgår från de krav som ställts.

Att arbeta utifrån den kompetensbaserade rekryteringsmodellen kan vara ett sätt att möta framtidens behov av personal och visa på en modern organisation. Malmö stad har lyckats med implementeringen av det nya sättet att arbeta med rekrytering och har även visat på ett bra och grundläggande förarbete som i sin tur har skapat en stabil grund och ett gemensamt förhållningssätt. I vår studie har vi enbart intervjuat några utvalda HR-konsulter, det hade även varit intressant att få höra chefernas upplevelse av införandet.

Kompetensbaserad rekrytering skapar en trygghet för HR-konsulterna vid rekryteringar vilket är ett återkommande tema i våra intervjuer, att ha något att luta sig mot och inte gå på magkänsla. Vad är motsatsen till det? Att lita på sin egen intuition eller som nämns på ett mer negativt vis i intervjuerna ”att gå på magkänsla”. I intervjuerna upplevs det som att magkänsla, intuition eller erfarenhet är något negativt – går det att helt utesluta den personliga bedömningen och ersätta det med en strukturerad metod?

Det har ur olika perspektiv varit intressant för oss båda att ta del av HR-konsulternas upplevelser och erfarenheter. Det är slående att samtliga HR-konsulter är näst intill enbart positiva av att använda sig av kompetensbaserad rekrytering. Med vår relativt neutrala ingång i studien förutsatte vi att det även skulle finnas några negativa aspekter, men det har varit svårt att få fram. Fejes & Thornberg (2019) beskriver att det är en risk att ha fokus på positiva exempel, till exempel genom att lägga större vikt vid antaganden som bekräftar våra egna teorier och våra tidigare antaganden och med det inte fästa sig vid uppgifter som motsäger sig våra antaganden. I den här studien skulle det betyda det motsatta, att vi har försökt att få fram några negativa synpunkter och negligerat det positiva. Det har varit omöjligt eftersom samtliga respondenter har varit uteslutande positivt inställda till kompetensbaserad rekrytering. Vidare beskriver Fejes & Thornberg (2019) att ojämnh tillförlitlighet innebär att förbise att en del källor är mer tillförlitliga och att bedömning styrs av våra egna fördomar än av faktiska förhållanden och att tillgången till representativitet bland informanterna har betydelse, urvalet kan innebära att aspekter och data missas. Det är enkelt att vara efterklok när det gäller urval av intervjupersoner och det är svårt att bedöma om resultatet i studien hade visat ett annat resultat om urvalet sett annorlunda ut.

8.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Om möjlighet ges i framtiden vore det intressant att genomföra en större studie med fokus på att över tid studera om det som efterfrågas i kravprofilen uppfylls. Till exempel genom att undersöka hur länge kandidaten som blir anställd blir kvar

på sin tjänst. Ur den anställdes perspektiv, upplever den anställda att det som efterfrågas stämmer överens med det som erbjuds? I denna studie har vi begränsat oss till att undersöka HR-konsulternas uppfattning, men det vore av betydelse med en fördjupning kring hur de sökande upplever kompetensbaserad rekrytering. Enligt Malmö stad arbetar de för att göra en rättvis och inkluderande rekrytering (Malmö 2022), men hur upplever de sökande rekryteringsprocessen? Upplevs rekryteringsprocessen mer rättvis för dem? Det vore intressant att se hur det visar på några skillnader från tidigare utifrån ålder, kön och etnicitet. Går det att se om kompetensbaserad rekrytering exkluderar diskriminering? En ytterligare infallsvinkel att fördjupa sig i hade kunnat vara utifrån chefsperspektivet. Är cheferna som är involverade i rekryteringsprocessen lika positivt inställda som HR-konsulterna för kompetensbaserad rekrytering? Saknar cheferna det personliga brevet?

REFERENSER

- Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 2., [uppdaterade] uppl. Stockholm: Liber.
- Andersson, Gunilla, Hallén, Nils & Smith, Patrick J. (2016). *Rekrytering och urval: teori och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan Stockholm: Liber.
- Dagens Nyheter (2021). *Det personliga brevet dör – så förändras rekryteringen*. 11 mars. <https://www.dn.se/ekonomi/det-personliga-brevet-dor-sa-forandras-rekryteringen/>
- Eklöf, T. & Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering: strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (2006). Two Logics of Learning. I E. P. Antonacopoulou, P Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer, & S. Hoyrup (red.), *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ellström, P-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I H. Kock (red.), *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 3 Stockholm: Liber2.
- Freiman Moezzi, Malin. & Mannerström, Miriam. (2018). *Hur personligt är ett personligt brev? sambandet mellan personlighet utifrån ett personlighetstest och personlighet i ett personligt brev extraherat med språkanalyser*. Kandidatuppsats. Uppsala: Uppsala universitet. Tillhandahållen av Malmö Stad via mail-korrespondens [2022-10-10]

- Granberg, O. (2011). *PAOU. Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Granberg, Otto (2003). *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*. 7., [rev. och utök.] utg. Stockholm: Natur och kultur.
- Granberg, Otto (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8., [rev. och utök.] utg. Stockholm: Natur och kultur.
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Illeris, Knud (2013). *Kompetens: [vad, varför, hur]*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Kahlke, Edith & Schmidt, Victor (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Keen, K. (2003). *Kompetens - vad är det?* Malmö: Idmans.
- Lantz, A (2013). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Löfgren Martinsson, M. (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor: Om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. [Doktorsavhandling (monografi), Pedagogik]. Department of Education, Lund University.
<https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/5591639/1038653.pdf>
- Malmö (2022). *Vi tar bort personligt brev i våra rekryteringar*.
<https://malmo.se/Jobb/Lediga-jobb/Vi-tar-bort-personligt-brev-i-vara-rekryteringar.html> [2022-11-04].
- Malmö (2022). *Om Malmö stads organisation*
<https://malmo.se/Om-Malmo-stad/Var-organisation/Om-Malmo-stads-organisation.html> [2022-09-15].

Malmö (2022). *Vad gör vi*.

<https://malmo.se/Jobb/Verksamhet/Stadskontoret/Vad-vi-gor.html> [2022-04-01].

Microsoft. (u. å.). *Kom i gång med Microsoft Teams*. <https://support.microsoft.com/sv-se/office/komma-ig%C3%A5ng-med-microsoft-teams-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12>

Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. Andra upplagan Lund: Studentlitteratur.

Osoian, C. & Zaharie, M. (2014). *Recruitment for competencies in public and private sectors*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 41 E/2014, ss. 129–145.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Price, A. (2004). *Human Resource Management in a Business Context*. (2 nd Ed.). London: Thomson Learning.

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. (Upplaga 4). Stockholm: Liber.

Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. första upplagan Malmö: Liber ekonomi.

Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet.

Thurén, Torsten & Werner, Jack (2019). *Källkritik*. Fjärde upplagan Stockholm: Liber

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*.

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Via.tt (2020). *Inget krav på personligt brev*. <https://via.tt.se/pressmeddelande/inget-krav-pa-personligt-brev?publisherId=849190&releaseId=3284807> [2020-10-21].

Vindeln (2021). *Ansökan utan personligt brev*. <https://www.vindeln.se/personalsidor/anstallning/rekrytering/riktlinje-for-rekrytering/ansokan-utan-personligt-brev> [2020-11-30].

Vårtluleå (2022). *Luleå kommun slutar med personligt brev vid rekryteringar*.
<https://vartlulea.se/arkiv/aktuellt/luleakommunslutarmedpersonligtbrevidrekryteringar.5.6f52018a183f54da65f124b9.html> [2022-11-03].

BILAGOR

BILAGA 1 – INFORMATIONSBREV

Lunds universitet, sociologiska institutionen

Student: Liridona Murati & Lena Gustavsson

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Till berörda deltagare:

Medgivande för deltagande i en studie om att undersöka HR-konsulters upplevelser om Malmö stads nya kompetensbaserad rekryteringsprocess (avskaffandet av personligt brev).

Vi heter Liridona Murati & Lena Gustavsson och är studenter på Lunds universitet. Vi studerar Pedagogik: Arbetslivspedagogik: Kandidatkurs. I utbildningen ingår att genomföra en uppsats, som kommer att presenteras i en skriftlig rapport vid universitet.

Deltagandet i studien innebär att en intervju kommer att genomföras fysiskt eller om så önskas digitalt. Intervjun beräknas ta cirka 20–30 minuter. Hela intervjun kommer att spelas in via en röstinspelare. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt vilket innebär att intervjuerna kommer att avidentifieras. Din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas.

Om du accepterar att medverka i studien ber vi dig att svara på detta mejl.

Bästa hälsningar

Liridona Murati & Lena Gustavsson

BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE

Vi vill börja med att tacka att du medverkar i vår studie. Intervjun kommer ta ca 20–30 minuter. Vi vill också försäkra dig ännu en gång om att denna studie förhåller sig till de forskningsetiska principerna. Det innebär att medverka i intervjun är frivillig och kan när som helst avbrytas. Vill du under eller efter intervjun tillägga eller komplettera med något, går detta bra. Vi kommer föra anteckningar under intervjun samt spela in samtalet för att lättare kunna tolka informationen. Allt material, inspelat som utskrivet, kommer raderas när studien är färdig. Du kommer i studien att vara anonym vilket innebär att det inte kommer finnas någon information eller uppgifter i studien som kan kopplas till dig som person. Studien kommer publiceras på LUP Student papers.

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Enligt Malin Lindelöw (2008) innebär kompetensbaserad rekrytering att definiera behov, ställa krav och bedöma de sökande till en tjänst på ett effektivt sätt. Beskriv begreppet kompetensbaserad och vad det betyder för dig?
- Vad visste du om den kompetensbaserade rekryteringsmodellen innan införandet?
- Hur upplevde du införandet?
- Kan du beskriva hur du upplever kompetensbaserade rekryteringsmodellen? Hur upplever du resultatet?
- Hur upplever du att den nya rekryteringsmodellen fungerar? Om positivt, på vilket sätt eller varför? Om negativt, på vilket sätt eller varför?
- Vill du berätta om en situation där den nya rekryteringsmodellen kändes tillräcklig för dig?
- Vill du berätta om en situation där den nya rekryteringsmodellen kändes otillräcklig?
- Har din roll förändrats i den nya rekryteringsmodellen? Om ja, på vilket sätt?
- Beskriv en situation när du upplever att urvalet har blivit fel, rätt eller bättre än tidigare?
- Har ni fått feedback från kandidater om tillvägagångssättet? Om ja, berätta mer.
- Är det något ytterligare du vill berätta?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se