

ATT REKRYTERA KOMPETENSBASERAT OCH RÄTTSSÄKERT

– OM EN KOMMUNAL ORGANISATION
OCH DESS REKRYTERINGSPROCESS

Kandidatuppsats
Offentlig förvaltning

Arbnora Berbatovci
Jennie Karlsson

A-K2017:26



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Administratörsprogrammet

Svensk titel: Att rekrytera kompetensbaserat och rättsäkert – Om en kommunal organisation och dess rekryteringsprocess

Engelsk titel: To recruit competence-based and legal certainty– About a community organization and this recruitment process

Utgivningsår: 2018

Författare: Arbnora Berbatovci och Jennie Karlsson

Handledare: Andreas Liljegren

Examinator: Margareta Carlén

Nyckelord: Rekryteringsprocess, kompetensbaserad, kommunal organisation, rättsäker, icke-diskriminering och likabehandling

Abstract

The aim of this study is to describe and analyze a municipal organizations recruitment process in terms of recruiting competence-based and legal certainty, conducted by a qualitative study in the form of five individual semistructured interviews. The municipal organization is located in western Sweden. Based on experience and skills, these five interviewees describe how a recruitment process goes into practice, where they consider the recruitment process to be complex with regard to laws and regulations to be considered. The main result that has emerged under the interviews of the municipal organization has been that the organization should have a legal and competence-based recruitment process when operating in the public sector and it is therefore important to maintain its legal certainty. Two principles that had a special impact on the recruitment process during the interviews are non-discrimination and equal treatment. The descriptive picture of the principles of non-discrimination and equal treatment that has been explained has treated all those involved in recruitment living with them, but that it was mostly a working life that HR had checked. Based on the explanations and descriptions of the interviewees you can see strong links to previous research and theoretical starting points.

This study is written in Swedish.

Keywords: recruitment process, competence-based, municipal organization, legal certainty, non-discrimination, equal treatment

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur rekryteringsprocessen går till i en kommunal organisation i avseende till att rekrytera kompetensbaserat och rättssäkert, vilket utförts genom en kvalitativ studie i form av fem enskilda semistrukturerade intervjuer. Den kommunala organisationen är belagd i Västsverige. Dessa fem intervjupersoner har utifrån erfarenheter och färdigheter beskrivit hur en rekryteringsprocess går till i praktiken, där de anser att rekryteringsprocessen kan ses komplex med hänsyn till de lagar och regler som ska tas i beaktande. Det huvudsakliga resultatet som framkommit under intervjuerna på den kommunala organisationen har varit att organisationen ska ha en rättssäker och kompetensbaserad rekryteringsprocess, då de verkar inom den offentliga sektorn och det är därför viktigt att bibehålla sin rättssäkerhet. Två principer som under intervjuerna har haft särskild påverkan på rekryteringsprocessen är icke-diskriminering och likabehandling. Den beskrivande bilden gällande principerna icke-diskriminering och likabehandling som har förklarats har behandlat att alla som varit involverade i rekryteringen levt med dessa, men att det i störst utsträckning varit ett arbetsmoment som HR haft under kontroll. Utifrån intervjupersonernas förklaringar och beskrivningar kan vi se starka kopplingar till tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter.

Nyckelord: rekryteringsprocess, kompetensbaserad, kommunal organisation, rättssäker, icke-diskriminering, likabehandling

Förord

Inledningsvis vill vi tacka den kommunala organisationen som ställt upp vid genomförandet av studien för deras engagemang och att de tog sig tiden att ställa upp på intervjuer. Vi vill även tacka vår handledare som varit till stor hjälp under hela studiens gång.

Med vänliga hälsningar
Arbnora och Jennie

Innehållsförteckning

1	Inledning	- 1 -
1.1	Syfte.....	- 2 -
1.2	Bakgrund.....	- 2 -
1.3	Avgränsning.....	- 2 -
2	Tidigare forskning	- 3 -
2.1	Rekryteringsprocessen.....	- 3 -
2.2	Urval - intern och extern rekrytering.....	- 4 -
2.3	Kravprofil - utbildning kontra yrkeserfarenhet.....	- 4 -
3	Teoretiska utgångspunkter	- 5 -
3.1	Kravprofil.....	- 5 -
3.1.1	Befattningsbeskrivning.....	- 5 -
3.1.2	Kravprofil utifrån områdeskrav.....	- 5 -
3.1.3	Kravprofil utifrån kompetensmodell.....	- 6 -
3.1.4	Critical incident & Repertory grid technique.....	- 6 -
3.2	Urval.....	- 7 -
3.2.1	CV-granskning & tester.....	- 7 -
3.2.2	Gruppindelning.....	- 7 -
3.2.3	Urval efter intervju.....	- 8 -
3.2.4	Referenstagning.....	- 8 -
3.3	Intervju.....	- 8 -
3.3.1	Intervjuernas struktur.....	- 8 -
3.3.2	Strukturerad intervju.....	- 8 -
3.3.3	Kompetensbaserad intervju.....	- 9 -
3.4	Regleringar.....	- 9 -
3.4.1	Etiska principer och förhållningssätt.....	- 9 -
4	Metod	- 10 -
4.1	Metodval.....	- 10 -
4.2	Förberedelse av intervjuer.....	- 10 -
4.3	Intervjuernas tillvägagångssätt.....	- 11 -
4.4	Urval.....	- 12 -
4.5	Analysmetod.....	- 12 -
4.6	Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet i kvalitativ forskning.....	- 13 -
4.7	Forskningsetiska principerna.....	- 13 -
4.8	Metoddiskussion.....	- 14 -
5	Resultat	- 14 -
5.1	Kravprofil.....	- 14 -
5.2	Urval.....	- 16 -
5.3	Intervju.....	- 17 -
5.4	Regleringar.....	- 19 -
5.4.1	Lagen om anställningsskydd – LAS.....	- 19 -
5.4.2	Icke-diskriminering och likabehandling.....	- 20 -
5.4.3	Transparens.....	- 20 -
6	Analys	- 21 -
6.1	Kravprofil.....	- 21 -
6.2	Urval.....	- 22 -
6.3	Intervju.....	- 23 -
6.4	Intern- och extern rekrytering.....	- 23 -
6.5	Regleringar.....	- 24 -
6.6	Diskussion.....	- 24 -
6.7	Vidare forskning.....	- 25 -
7	Slutsats	- 26 -
8	Käll- och litteraturförteckning	- 27 -
9	Bilagor	- 28 -
9.1	Bilaga 1 - intervjuguide.....	- 28 -

1 Inledning

Att kommunala organisationer behöver rekrytera de kommande åren är att invänta, detta är på grund ett ökat behov på välfärdstjänster, men framförallt är det på grund av de stora pensionsavgångarna (Svenska kommuner och landsting).

Att vi närmar oss en examen i offentlig förvaltning och troligtvis ska ut på en arbetsmarknad inom offentliga sektorn har bidragit till en ökad nyfikenhet gällande rekryteringsprocessen i en kommunal organisation. Vi har även under vår studietid fått ett ökat intresse gällande personalhanteringen i den offentliga sektorn som också en bidragande faktor till valet av studien.

Startskottet för en rekryteringsprocess är att ett behov av arbetskraft uppstår, vilket vidare blir det verktyg som hjälper organisationen att identifiera de krav som måste uppfyllas för att täcka behovet. Att identifiera dessa krav kan vidare möjliggöra att rekryteringsprocessen blir kompetensbaserad, vilket innebär att rekryteringsgruppen fokuserar på rätt saker både inom organisationen, men även hos kandidaterna. Detta är viktiga förutsättningar för att få en lyckad rekrytering, det vill säga en matchning av en kandidats kompetens med vad behovet i organisationen är. För att uppnå denna kompetensbaserade rekryteringsprocess förutom förutsättningarna ovan är ytterligare förutsättning en hel process som består av många moment från dess att behovet uppstått till att anställning genomförs. Det steg litteraturen inom ämnet väger tyngst på är kravprofilen, som bör bestå av alla områden som är viktiga för den tilltänkta tjänsten. Dessa områden är bland annat utbildning-, erfarenhet- och kunskapskrav. Dessa krav kommer vidare behandlas mer ingående senare i arbetet (Lindelöw Danielsson 2003:62–64). Trots att dessa krav tas i beaktande menar Lindelöw Danielsson (2003:64–68) att ett fel som ofta uppstår är att arbetsgivare ställer krav utan att ha reflekterat över vilken/vilka krav som är mest angelägna för arbetet. Kraven blir då lätt väldigt realistiska och dem tvingas att tänjas, vilket i sin tur kan leda till att felrekrytering sker. Ytterligare fel som kan uppstå är miss i matchningen, det vill säga att fel kompetens till fel befattning, vilket kan ge konsekvenser för både kandidaten och för organisationen. Kandidaterna i den bemärkelsen att de inte innehar de kvalifikationer som arbetet kräver och kan därmed inte leverera de krav som ställts. Detta kan vidare leda till uppsägning som i sin tur blir kostsamt för organisationen då ny en rekryteringsprocess behöver genomföras. Ytterligare konsekvenser för organisationen blir även minskad produktivitet och effektivitet om inte rätt person rekryteras på rätt befattning (Lindelöw Danielsson 2003:64–65).

Den komplexitet som kommunala organisationers rekryteringsprocess kan uppfattas ha, kan å ena sidan som ovan nämnts ses som hinder, men å andra sidan generera att rekryteringsprocessen blir rättssäker och kompetensbaserad. Dessa två nyckelord skulle eventuellt ge den kommunala organisationen ökat förtroende.

-Hur kan då en rekryteringsprocess utformas inom en kommunal organisation?

1.1 Syfte

Studiens syfte är att beskriva och analysera hur rekryteringsprocessen går till i en kommunal organisation i avseende till att rekrytera kompetensbaserat och rättssäkert.

Frågeställning

1. Hur går en rekryteringsprocess till i en kommunal organisation i avseende till momenten kravprofil, urval och intervjuer?
2. Hur förhåller sig den kommunala organisationens rekryteringsprocess till regleringarna, etiska principer och företrädesrätt enligt LAS?

1.2 Bakgrund

En kommunal organisation ska tillämpa de lagar och regleringar som alla de övriga arbetsgivarna på en arbetsmarknad ska tillämpa. Exempel på en av dessa lagar är LAS- lagen om anställningsskydd (Andersson, Bejstam, Edström & Zanderin 2014:27; SFS 1982:80). Då offentlighetsprincipen verkar inom den offentliga sektorn, kan begäran av offentliga handlingar tas ut vid rekryteringar inom denna sektor, vilket är en skillnad från den privata sektorn (Regeringen 2017). Detta tror vi genererar att denna lag i viss mån blir mer betydelsefull vid rekrytering i en kommunal organisation.

Företrädesrätten enligt LAS behandlas då en anställd blivit uppsagd på grund av arbetsbrist och har därmed förtur när arbetsgivaren behöver rekrytera eller återanställa inom samma verksamhet där denne varit anställd. Denna företrädesrätt ges även till personer som varit anställda i begränsad tid, antingen genom vikariat eller allmän visstidsanställning. Däremot krävs det vid företrädesrätt vid begränsad anställning att personen arbetat hos arbetsgivaren mer än 12 månader under de senaste tre åren. Det krävs även i båda fallen att kandidaten innehar de kvalifikationer som tjänsten kräver. Enligt praxis och Arbetsdomstolen anses tillräckliga kvalifikationer vara att personen ska inneha de allmänna kvalifikationerna som i vanliga fall krävs. En arbetsgivare får därför inte höja kraven eller lägga till krav som inte är väsentliga (Andersson et.al. 2014:355–356). För att få företrädesrätt måste arbetstagaren även delge arbetsgivaren sitt anspråk på företrädesrätten, vilket gäller nio månader efter det att hen arbetat sin sista dag (Kommunal 1, 2017).

Enligt LAS har den anställda rätten till en tillsvidareanställning om hen varit anställd antingen genom allmän visstidsanställning eller genom vikariat och arbetat 721 tillfällen. I kollektivavtalet så regleras det om möjligheten att blanda dessa två anställningsformer och därigenom få en tillsvidareanställning. Om detta regleras i kollektivavtalet så krävs det då att den anställda har arbetat 1080 tillfällen. Vidare finns även rätten till en tillsvidareanställning om anställningen varat i minst två år med någon av anställningsformerna, allmän visstidsanställning eller vikariat. Har dessa två anställningsformer blandats så är det efter tre år under en femårsperiod den anställda har rätten till en tillsvidareanställning (Kommunal 2, 2017; Kommunal 3, 2017).

1.3 Avgränsning

Då vi genomfört en kvalitativ studie med utgångspunkt intervju vill vi uppmärksamma att denna studie behandlar hur intervjupersonerna ser på detta fenomen, därmed ett synsätt, en berättelse på hur en rekryteringsprocess går till på en kommunal organisation. Ytterligare avgränsningar i studie innefattar bland annat den geografiska tillgängligheten på grund av

studiens tidsram, samt intervjupersonernas befattning då de endast är personer med inblick i rekryteringsprocessen vid en kommunal organisation. Då vi inte genomfört någon observation kan vi inte bekräfta att tillvägagångssättet genomförs på det sätt som intervjupersonerna beskriver.

2 Tidigare forskning

2.1 Rekryteringsprocessen

I forskningen skriven av Osoian och Zaharie (2014:130) förklaras att främsta syftet med en rekryteringsprocess är att förutspå en kandidats prestationsförmåga. De förklarar även att rekryteringsprocessen behandlar en matchningsprocess med två vägar; där första vägen är att arbetsgivarna ska söka och attrahera eventuella kandidater medan den andra vägen är att kandidaterna som söker arbetet ska skapa intresse hos arbetsgivarna (Osoian & Zaharie 2014:130). Däremot menar de även att rekryteringsgruppen i största möjliga utsträckning bör ta hänsyn till sökandes förväntningar, kvalifikationer samt drivkraften till arbetet för att lyckas skapa en så framgångsrik rekryteringsprocess som möjligt. De bör även kartlägga hur och vart de bäst lämpliga kandidaterna kan hittas. Detta för att öka möjligheten att anställa kandidater som genererar höga prestationer. Vidare förespråkar dem att rekryterings personal och deras expertis är faktorer som påverkar hur framgångsrik rekryteringsprocessen kommer att bli. Med expertis menas human resources, HR, som i stora organisationer oftast bär på rekryteringsansvaret, medan chefer på olika nivåer är de som bär ansvaret i mindre organisationer. Däremot menar Osoian och Zaharie (2014:130–132) att kritik har riktats mot offentliga organisationer och dess förmåga till rekrytering i form av bristande mångsidighet, långsamhet samt bristande förmåga att kunna attrahera kompetent arbetskraft. Vilket anses borde bli bättre och utvecklas då den demografiska utvecklingen och efterfrågan på arbetskraft ökat på grund av åldrande inom offentliga sektorn (Osoian & Zaharie 2014:130–132).

Ytterligare faktorer som Osoian och Zaharie (2014:132) talar för, är att en framgångsrik rekryteringsprocess bör vara fortlöpande i dess utveckling gällande processen på ett organiserat sätt, inte bara när organisationen är under rekrytering utan även under de perioder de inte rekryterar. Detta genererar att organisationen bibehåller kommunikationen med arbetsmarknaden och bevarar då ett kontaktnät med eventuella kandidater. Läggs fokusering endast på att utveckla rekryteringsprocessen under pågående rekrytering, medför det att arbetsgivaren tidigt utesluter identifieringen av efterfrågan som finns på arbetskraft, vilket resulterar till att personal planeringsprocessen blir ineffektiv (Osoian & Zaharie 2014:132).

För att försäkra sig om att rekryteringen går rätt till och att rätt person anställs från början har Pfeffer (1998:100–104) sammanfattat av de viktigaste tillvägagångssätten som han rekommenderar utifrån sin forskning. Det första är att organisationen ska få in så många ansökningar som möjligt för att ha stort urval att välja ur. Vidare ska rekryteringsgruppen noggrant överväga de färdigheter och kvalifikationer som eftersträvas så att de överensstämmer med organisationens kultur. Används en sådan process menar Pfeffer (1998:100–104) att det visar på att urvalet är noggrant framtaget och de utvalda känner sig unika. Utifrån detta har den kandidat som sedan fått anställningen skapat ett åtagande, då det inte hade gått igenom processen om de inte var intresserade av arbetet. Slutligen rekommenderas det att se över sin rekryteringsprocess efter rekryteringen för att bedöma prestationerna samt utgången av en rekrytering, vilket är minst lika viktigt som det är att hitta rätt person för arbetet (Pfeffer 1998:100–104).

2.2 Urval - intern och extern rekrytering

Att internrekryteringar tillämpas till störst del av organisationer som kännetecknas av öppenhet och de organisationer som uppmanar anställda att söka tjänsten är något som Osoian och Zaharie (2014:133) anser. Då en fördel med internrekrytering är att det oftast i större organisationer finns databaser med medarbetarnas kvalifikationer. Vilket vidare gör det lättare för rekryteraren att hitta eventuella kandidater. En annan fördel med internrekrytering är när arbetet i organisationen stiger och att genom en ökning av de redan anställdas arbetsuppgifter kan hantera denna stigning. Slutligen talar Osoian och Zaharie (2014:133) även för, att rekryteringsgruppen vid en internrekrytering redan är införstådd med medarbetarnas kvalifikationer. Därmed krävs inte en långdragen rekryteringsprocess, som kan vara både kostsam och tidskrävande. Osoian och Zaharie (2014:133) ställer sig dock kritisk till sina slutsatser och menar att en nackdel med internrekryteringar kan vara att det kan bli många sökande, vilket kan skapa missbelåtenhet och dispyter (Osoian och Zaharie 2014:133).

Ahrnborg Swenson (1997:135) är också kritisk mot ovan nämnda slutsatser gällande fördelarna och menar bortsett från nackdelen många sökande, att internrekryteringar kan innebära att en medarbetare får arbetsuppgifter som de egentligen inte har utbildning för eller rentav inte är intresserade av. Denna metod bör därför inte tillämpas för ofta (Ahrnborg Swenson 1997:135).

Den externa rekryteringsprocessen går ut på att rekrytera genom annonsering i exempelvis media, arbetsförmedlingar och genom anställda. Annonserings metoder i Osoian och Zaharie (2014:134) forskning har delats upp i två övergripande källor: informella och formella. Där de informella källorna är rekommendationer från anställda och bekanta och de formella källorna är exempelvis genom annonsering på media och arbetsförmedlingar (Osoian & Zaharie 2014:134). Utifrån Osoian och Zaharies (2014:139) forskning framgår det att det viktigaste i urvalsprocessen är att analysera hur ansökningarna inkommit, både utifrån perspektiven kvalité samt antal. I deras forskning kunde de konstatera att de flesta ansökningarna inkom från annonser på internet, både via specialiserade arbetsforum och via organisationens hemsida. Därmed drar de slutsatsen att onlinerekrytering är den mest effektiva i avseendet antal ansökningar. Samtidigt anser de att den interna rekryteringen är den metod som resulterar i ansökningar med den främsta kvalitén, genom att arbetsgivaren vid en internrekrytering oftast redan besitter databaser med de interna färdigheterna. Deras forskning resulterar även i att det inom offentliga organisationer inte är så vanligt med rekrytering genom rekommendationer utan att den tilltänkta tjänsten snarare annonseras ut via olika annonskanaler (Osoian & Zaharie 2014:139, 142).

2.3 Kravprofil - utbildning kontra yrkeserfarenhet

Forskare har i den amerikanska offentliga sektorn undersökt två områdeskrav som inkluderas i kravprofilen, utbildning och yrkeserfarenhet samt deras förhållande till varandra.

Fabel och Pascalau (2013:57) menar genom att anpassa sig till de lagar och förordningar som offentliga organisationer är styrda av skapas ett optimalt politiskt korrekt urval, det vill säga att med precision följa politiska värderingar och detta med hjälp av två styrande instrument: utbildning och yrkeserfarenhet. De anser även att det är nödvändigt att yrkeserfarenhet kan kompensera brist av utbildning. Att göra sin analys av kandidater endast utifrån utbildningskravet kan bedömas att gå till överdrift menar Fabel och Pascalau (2013:57), vilket i sin tur kan innebära flertalet konsekvenser exempelvis ekonomiska. Generellt utifrån Fabel och Pascalaus (2013:57) forskning som visar att yrkeserfarenheten ofta kompenserar bristande

utbildning. Däremot fastställer de en skillnad gällande intern- och extern rekrytering. Skillnaden som anses är att det vid internrekrytering oftare är personer med lägre utbildningsnivå än det som krävs som anställs, vilket därmed kan ses som en förmån för de personer som kan rekryteras internt enligt Fabel och Pascalau (2013: 79). Detta kan ses som en förmån då detta inte tillämpas i lika stor utsträckning vid extern rekrytering (Fabel & Pascalau 2013:57–58, 73, 79).

De har vidare forskat på effekterna av intern- samt extern rekrytering. De menar på att yrkeserfarenheten både för interna och externa kandidater medför större sannolikhet att bli anställd. Interna kandidater kan i större utsträckning kompensera brister i utbildningsnivån med deras erfarenhet än de externa kandidaterna. Samtidigt kan de inte se någon skillnad mellan parterna gällande utbildningsnivån (Fabel & Pascalau 2013:75).

Slutsatsen är däremot att det är fördelaktigt för externa kandidater i en rekryteringsprocess om de kan intyga att de besitter högre utbildningsnivå än de interna kandidaterna och de externa kandidaterna har därmed större chans att bli anställda (Fabel & Pascalau 2013:79).

3 Teoretiska utgångspunkter

3.1 Kravprofil

3.1.1 Befattningsbeskrivning

Befattningsbeskrivning är ett moment som sker innan kravprofilen, vilket ger en beskrivning av arbetets definition. Detta dokument kan innehålla flertalet olika rubriker, såsom ansvarsområden, arbetsvillkor, arbetsuppgifter samt företagsbeskrivning (Lindelöw Danielsson 2003:61). Befattningsbeskrivningen kan utformas med hjälp av att en anställd inom den befattning som ska tillsättas förklarar vad denne gör under en arbetsdag. En annan metod för att utforma befattningsbeskrivningen är genom att intervjua andra personer med insyn på arbetet, detta kan vara chefer eller medarbetare (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:77). Med befattningsbeskrivningen som grund kan det vara lättare att skapa en kravprofil, denna kravprofil ska sedan beskriva vilken person som söks, med dess bakgrund i form av kunskaper och erfarenhet (Lindelöw Danielsson 2003:61)

3.1.2 Kravprofil utifrån områdeskrav

Kravprofilen är den handling som utformas utifrån behovet (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:78). Kravprofilen bör innehålla en heltäckande förklaring av de olika områdena inom organisationen och dess önskemål. Det är viktigt att noggrant fundera kring vad som är väsentligt och rangordna kraven utifrån det. Kravprofilen är grunden till skapandet av annonsen, som är vägledande genom hela rekryteringsprocessen (Lindelöw Danielsson 2003:62, 65, 74).

Inom kravprofilen finns det vissa områdeskrav som bör tas hänsyn till:

- *Utbildning*- Detta krav ska specificera om det krävs någon utbildning. Krävs det så ska rekryteringsgruppen även ta hänsyn till eventuella liknande utbildningar som kan jämföras med den krävda utbildningsnivån.(Lindelöw Danielsson 2003:62)
- *Erfarenhet*- Här är det viktigt att noggrant beskriva i vilken utsträckning tidigare erfarenhet spelar in, då denna erfarenhet ibland kan ersätta eventuell avsaknad av

utbildning. Därför måste dessa två krav skapa en överblick av vad som krävs. (Lindelöw Danielsson 2003:62)

- *Kunskap*- Förutom utbildning och erfarenhet kan vissa arbeten kräva andra specifika kunskaper. Därför är det viktigt att väga in andra kunskaper som har en påverkan på arbetet, detta kan exempelvis vara datorkunskap eller språkkunnighet. (Lindelöw Danielsson 2003:62)

Innehar kravprofilen många nödvändiga krav blir det lättare att genomföra urvalet, däremot kommer antalet sökande bli färre då det är svårt att hitta kandidater som uppfyller alla dessa krav. Därför är det viktigt att hitta en jämvikt i nödvändiga- och önskvärda krav. Enligt Andersson, Hallén och J.Smith (2016:81) ska alla kraven i kravprofilen rangordnas i fallande ordning, med det viktigaste kravet först och det minst viktiga kravet sist. Kraven kan även ibland behöva viktas. Detta innebär att kraven får ett index, beroende på dess rangordning, som sedan multiplicerar med bedömningen hur kandidaten uppfyller kravet (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:81).

3.1.3 Kravprofil utifrån kompetensmodell

Ytterligare ett sätt att använda sig av för att utforma kravprofilen är utifrån en kompetensmodell som vidare ligger till grund för intervjun. Inom denna modell krävs det personer som besitter kunskap om den tilltänkta tjänsten på flera olika sätt, det kan vara chef, medarbetare eller tidigare anställd, det är sedan denna grupp som utformar kravprofilen. Befattningsbeskrivningen som förklarades tidigare gör det lättare för rekryteringsgruppen att identifiera om utbildning krävs, och i sådana fall vilken utbildning. Nästa steg i kompetensmodellen är att identifiera hur viktig erfarenhet är och i vilken grad erfarenheten ska vara (Lindelöw Danielsson 2003:69).

Utifrån de kompetenser som framkommit skapas sedan kravprofilen genom att rekryteringsgruppen diskuterar fram kompetensens betydelse för tjänsten. Enligt Lindelöw Danielsson (2003:70) görs detta på bästa sätt genom att rekryteringsgruppen går igenom varje kompetens för sig och att varje person i gruppen då får uttala sig om dess betydelse. Vidare bör det sedan genomföras en sortering av de kompetenser som framkommit och då är det till fördel att använda sig av fyra till åtta kompetenser, beroende på tjänsten som sedan rangordnas. Främst bör rekryteringsgruppen enligt Lindelöw Danielsson (2003:72) rangordna kraven utifrån de önskvärda och de nödvändiga kompetenserna. Att utforma sin kravprofil genom denna modell bidrar till att rekryteringsgruppen både har tagit de kunskapsmässiga samt kompetensrelaterade perspektiven i beaktande. Det bidrar även till en ökad förståelse för de krav som ställs och vad de innebär (Lindelöw Danielsson 2003:70–73).

3.1.4 Critical incident & Repertory grid technique

Kravprofilen kan utformas och analyseras med hjälp av två tekniker critical incident (CI) och repertory grid technique (RTG). Där den första tekniken, CI, delas upp i fyra olika steg (Lindelöw Danielsson 2003:66)

- *Första steget* - Identifiera de mål som arbetet innehar. Dessa mål ska vara tydliga och helst så specificerade som möjligt. Målen bör vara fyra till sex stycken som sedan är grunden till intervju.
- *Andra steget* - Identifiera händelser som har inverkat på måluppfyllelsen, både ur en positiv och ur en negativ synvinkel.

- *Tredje steget* - Fördjupa sig i händelsen genom en diskussion för att få ökad förståelse om vilka egenskaper och färdigheter som medförde att målet uppfylldes eller ej uppfylldes.
- *Fjärde steget* - Avgörande analys som inkluderar de färdigheter och egenskaper som framkommit utifrån de tidigare stegen. Dessa egenskaper och färdigheter rangordnas sedan (Lindelöw Danielsson 2003:66-68).

Den andra tekniken RTG utgår från de anställda i avseendet att se till de anställda som presterar på olika nivåer, bra, medel och dåligt. Utifrån detta analyseras sedan hur de skiljer sig och varför. Denna teknik är dock inte genomförbar på befattningar som endast innehar en anställd, därför är användningen av denna teknik begränsad. Lindelöw Danielsson (2003:69) anser dock att rekryteringsgruppen kan använda sig av tankesättet och då istället jämföra den nuvarande anställda med tidigare anställda inom samma befattning för att då se vad denne saknar eller vad denne bidragit med som är bra för arbetet. (Lindelöw Danielsson 2003:68-69)

3.2 Urval

3.2.1 CV-granskning & tester

När behovet är identifierat och kravprofilen är fastställd är urvalsprocessen nästa steg i rekryteringsprocessen. Ett förhållningssätt i urvalsprocessen är vanligtvis att granska kandidatens bakgrund, detta genom CV-granskning. Vilket innebär att läsa och granska de ansökningar som inkommit för den tilltänkta tjänsten. Vidare har detta utvecklats till att kandidaterna måste genomföra vissa tester som första steg innan de skickar in sina ansökningar. Dessa tester hjälper organisationen att förutse vilka kandidater som matchar kraven i kravprofilen. Denna utveckling har medfört att många organisationer använder sig av rekryteringsverktyg för att genomföra dessa tester, exempelvis ett poängsystem. Att inneha ett poängsystem som bygger på de krav som fastställs underlättar hanteringen av ansökningarna, som vidare underlättar urvalet för nästa steg i processen (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:131-132).

3.2.2 Gruppindelning

Ytterligare ett förhållningssätt för urvalet är att sortera ansökningarna i tre grupper.

- *Första gruppen* - I denna grupp hamnar de personer som uppfyller alla kraven som finns med i kravprofilen. Det kan även vara de kandidater som har andra intressanta aspekter som gör att rekryteringsgruppen vill träffa kandidaten.
- *Andra gruppen* - I denna grupp hamnar de kandidater som delvis inte uppfyller alla kraven, eller som sällas bort på grund av andra omständigheter. Dessa kandidater kallas för reserver. Det är inte dem som kontaktas i första hand för exempelvis intervjuer, men skulle det vara så att någon från första gruppen inte blir aktuell för tjänsten är det de kandidaterna i denna grupp som rekryteringsgruppen går tillbaka till.
- *Tredje gruppen* - I denna grupp hamnar de kandidater som inte uppfyller kraven alls och därmed inte är aktuella för tjänsten (Lindelöw Danielsson 2003:44–45)

Enligt Lindelöw Danielsson (2003:45) är det till fördel om flera personer går igenom ansökningarna var och en för sig, för att sedan jämföra vilka kandidater som valts ut. Detta då rekryteringsgruppen uppfattar och värdesätter olika saker och på olika sätt. Det är sedan dessa kandidater som väljs ut till första intervjun (Lindelöw Danielsson 2003:45).

3.2.3 Urval efter intervju

Efter den första intervjun ska det göras ett nytt urval, då går tillbaka till kravprofilen igen för att jämföra vilka kandidater som starkast uppfyller kraven. I detta moment bör även rekryteringsgruppen se till om kandidaten verkligen uppfyllde det som denna angivit i sin ansökan. För att kunna göra detta urval på bästa sätt så krävs det att rekryteringsgruppen vet varför och vad som de reagerar på hos en kandidat, då det är lätt hänt att dem fastnar för de personer som är lik en själv. Det är sedan utifrån detta rekryteringsgruppen går vidare i processen, antingen med en eller fler kandidater. Väljer rekryteringsgruppen att endast gå vidare med en kandidat kan det innebära en risk, då det kan visa sig att den kandidaten inte är lämplig för tjänsten när ytterligare bedömningar och utvärderingar görs. Har rekryteringsgruppen istället fler kandidater, kan de väga deras för- och nackdelar emot varandra (Lindelöw Danielsson 2003:48–49).

3.2.4 Referenstagning

Ett annat viktigt moment i urvalsprocessen är referenstagningen. Detta moment går ut på att rekryteringsgruppen ska få bekräftat att kandidaten arbetat där denne angivit sig arbetat, att inhämta mer bedömningsunderlag samt att se om den bild de fått av kandidaten stämmer. Referenstagningen bör ske så sent som möjligt i processen då det tar mycket tid och är därmed onödigt att genomföra på många kandidater. Referenserna bör vara personer som på något sätt arbetat med kandidaten, exempelvis chef eller kollegor (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:135–136)

3.3 Intervju

3.3.1 Intervjuernas struktur

Kandidaterna som valts ut i urvalsprocessen blir sedan kallade till intervju, detta är ett samtal mellan kandidaten och arbetsgivaren. Arbetsgivaren kan företrädas av HR-personal, chef eller en extern rekryteringskonsult. Intervjun kan genomföras genom olika modeller, strukturerad, semistrukturerad eller ostrukturerad. Där den ostrukturerade intervjun kan ha förutbestämda frågor, men att dessa inte behöver följas. Den semistrukturerade intervjun har däremot förbestämda frågor, där alla dessa frågor ställs under intervjun, men med utrymme för följdfrågor för att hjälpa kandidaten. I den strukturerade har intervjuaren även där förutbestämda frågor, men där finns det inget utrymme att ställa följdfrågor. Den strukturerade ses till fördel då de eliminerar risken att hjälpa kandidaten för mycket, dock är denna metod ovanlig i Sverige (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:99–101).

3.3.2 Strukturerad intervju

En strategi enligt Lindelöw Danielsson (2003:89) är att noggrant strukturerar intervjuerna, detta främst för att kunna garantera att alla kandidater har fått möjligheten att lämna samt få samma information. Intervjun bör delas upp i fyra moment, där det första momentet är *inledning*. I detta moment förklarar rekryteringsgruppen om dess organisation och syftet med intervjun. Nästa moment är *bakgrundsinformation*, som berör kandidatens utbildning, erfarenheter och personliga aspekter såsom exempelvis civilstatus. Denna metod bör genomföras med god struktur, helst genom en färdig intervjuguide. Detta moment bör även vara uppbyggt utifrån kronologisk ordning, det vill säga att rekryteringsgruppen går igenom kandidatens hela utbildningsväg. Tredje momentet är det *kriteriebaserade momentet*, vilket till exempel behandlar hur kandidaten hanterar vissa situationer. Sista momentet är *summering*, då går rekryteringsgruppen igenom om det är något som missats samt hur processen kommer att fortlöpa. Alla dessa moment behöver inte tas i beaktande vid ett och

samma intervjutillfälle utan kan delas upp på flera tillfällen om det är behövligt (Lindelöw Danielsson 2003:89–90).

3.3.3 Kompetensbaserad intervju

Kompetensbaserad intervju bygger på att rekryteringsgruppen ska göra sin bedömning utifrån de krav som ställts för tjänsten i kravprofilen. Detta innebär att intervjuaren bör ställa frågor som är bakåtriktade enligt Andersson, Hallén och J.Smith (2016:109). Frågorna som ställs låter kandidaten beskriva hur denne hanterat en situation tidigare, detta för att intervjuaren ska ha möjlighet att upptäcka beteendemönster hos kandidaten (Andersson, Hallén & J.Smith, 2016:109).

Gällande intervjutillfället kan det diskuteras hur många som ska medverka. Det är inte alltid till fördel att vara många intervjuare, trots att det är mycket som ska skötas samt hållas reda på. Andersson, Hallén och J.Smith (2016:117) förespråkar att det bör vara två stycken som medverkar och att rollfördelningen mellan dessa är tydlig. Det kan till exempel vara att en av dem antecknar medan den andre ställer frågorna (Andersson, Hallén & J.Smith, 2016:117).

3.4 Regleringar

3.4.1 Etiska principer och förhållningssätt

Det är inte ovanligt att det inom en rekryteringsprocess uppstår etiska dilemman, vilket är viktigt att beakta, främst inom offentliga organisationer (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:25).

Andersson, Hallén och J.Smith (2016:26) belyser därmed fem principer som bör applicera vid en rekrytering för att eliminera eventuella etiska dilemman (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:26).

- *Icke-diskriminering* - Rekryteraren ska under rekryteringsprocessen vara varse om sina fördomar, för att kunna eliminera eller minska dess påverkan. Då diskriminering är ett lagbrott är detta något som bör tas på stort allvar (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:26).
- *Likabehandling* - För att kunna göra en rättvis bedömning av kandidaterna är det nödvändigt att alla sökande får samma förutsättningar, exempelvis samma möjlighet att kunna lämna väsentliga uppgifter. Detta ges lättast genom att kandidaterna får besvara samma frågor under rekryteringen. Som rekryterare bör personliga intryck elimineras (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:26).
- *Transparens* - Rekryteringsgruppen bör vara så tydlig som möjligt under rekryteringsprocessen gällande vad det är som krävs av de sökande, så de har en möjlighet att veta vilka grunder de bedöms på. Därför är det till fördel att vara öppen med sin kravprofil för att senare kunna underbygga sitt val (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:27).
- *Ömsesidighet* - Det är viktigt att belysa att det inte endast är organisationen som ska välja kandidater, utan kandidaterna ska även de välja vilken organisation de söker sig till och rekryteringsprocessen bör därför ta hänsyn till detta. Å ena sidan är det organisationen som vill införskaffa sig så mycket information som möjligt om

kandidaterna, men å andra sidan är det viktigt att organisationen även delger kandidaterna den information de behöver för att kunna besluta om de är intresserade av tjänsten och organisationen (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:27).

- *Bedöma ur väsentliga faktorer* - Som tidigare nämnts är kravspecifikationen ytterst viktig i en rekryteringsprocess, då det är utifrån denna specifikation som rekryteringsgruppen ska göra sin bedömning och inte utifrån andra faktorer än de som beskrivs (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:26).

4 Metod

4.1 Metodval

Vi har valt att genomföra vår studie i en kommunal organisation i Västsverige. Detta med anledning till den geografiska tillgängligheten. Tillgängligheten har gett oss större möjligheter att genomföra intervjuer vilket innebär att studiens forskningsdesign omfattas av en intervjustudie. Detta anser vi är den främsta metoden inom kvalitativ forskning som genererar en djupare förståelse för rekryteringsprocessen inom en kommunal organisation.

Då en kvalitativ studie behandlar att studera komplexitet samt studera fenomen på nära håll, ansåg vi att den kvalitativa intervjumetoden var passande. Denna metod ger oss även en djupare inblick, utförliga svar samt är mottaglig för ny information. Vidare jämförs intervjupersonernas perspektiv på rekryteringsprocessen med tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter (Jacobsen 2002:142). När ett syfte/frågeställning i en studie behandlar ordet "*hur*" exempelvis *hur* något genomförs så är det också en anledning till att kvalitativ intervju är lämplig som metod (Kvale & Brinkmann 2014:143).

Vi har valt att använda oss av en abduktiv strategi gällande det teoretiska- och empiriska datamaterialet, vilket beskrivs som en kombination av deduktiv och induktiv analys strategi (Lind 2014:97). Detta då vi i ett tidigt skede samlat in teoretiska ståndpunkter som ett underlag till vår empiriska insamling. Därefter har vi kompletterat, reviderat och utvecklat våra teoretiska ståndpunkter utifrån vår insamlade empiri.

Vårt datamaterial inkluderar de genomförda intervjuerna på en kommunal organisation angående rekryteringsprocessen. Vi har även samlats in material från tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter från vetenskapliga artiklar och läroböcker. Tillgängligheten till detta material har vi funnit på Borås högskolas databas.

Sökord som vi använt är: *rekrytering, offentlig sektor, recruitment samt public sector.*

4.2 Förberedelse av intervjuer

Första steget i vår studie var att kontakta den kommunala organisationen för att se hur de ställer sig till vår forskningsfråga. Dem var starkt positiva till det och välkomnade oss. Vår första kontakt på organisationen var en HR-chef, denna kontakt fungerade även som vår "grindvakt" till ytterligare kontakter. Genom telefon- och mailkontakt bokade vi tid för våra intervjuer med fem personer. Vi kom tillsammans överens om att intervjuerna skulle hållas i deras lokaler och skulle pågå cirka en timme vardera. Anledningen till att intervjuerna skulle äga rum i deras lokaler var för att det var en miljö som de känner sig bekväma i, samt att den miljön är stillsam.

Utifrån litteratur och tidigare forskning i förhållande till vårt syfte och frågeställningar utformade vi en intervjuguide (bilaga 1). Vi intog även rollerna som forskare samt intervjuperson för att testa vår guide och för att därmed komma fram till om vår intervjuguide behövde kompletteras av ytterligare relevanta frågor. Vid utformandet av intervjuguiden använde vi oss av en tematisk struktur för att lättare få en djupare förståelse, samt för att hålla en röd tråd genom hela intervjun.

- Bakgrund - används för att få intervjupersonen bekväm i situationen och skapa tillit.
- Rekryteringsprocessen - används för att få en förståelse och inblick i organisationens olika moment i rekryteringsprocessen
- Urval - används för att få en inblick i organisationens urvalsmetoder.
- Lagar och regler - används för att få inblick för hur och vilka lagar/regler de förhåller sig till.
- Avslutande frågor - används för att ge intervjupersonen utrymme att tillägga eller ställa övriga frågor, samt avsluta intervjun.

Denna frihet, det vill säga att intervjupersonerna kan uttrycka sig fritt innebär att forskaren får intervjupersonernas uppfattningar om vad som är viktigt inom de olika teman som finns i intervjuguiden (Bryman 2011:415).

4.3 Intervjuernas tillvägagångssätt

Kvalitativa studier är beroende av närhet för att förstå individers uppfattning av en händelse, men distans är även ett element som vi måste ha i åtanke för att inte påverka forskningen genom egna åsikter och synpunkter. Att kunna behärska närhet och distans är ytterst viktigt för att få så legitima resultat som möjligt (Jacobsen 2002:47). För vår studie behövs närhet för att få en förståelse för rekryteringsprocessen och distansen är viktig för att kunna sätta rekryteringsprocessen i ett bredare perspektiv utifrån intervjupersonernas uppfattningar och erfarenheter. Detta behandlas genom att vi tar distans till vår studie för att se eventuella mönster och analysera närhetsinformationen.

Med hänsyn till närhet och distans samt till vårt syfte genomförs intervjuerna i semistrukturerad karaktär med specifika teman från intervjuguiden. Möjligheterna för oss som forskare i denna struktur är bland annat att frågorna i intervjuguiden inte behöver ställas i en viss ordning samt möjligheten att ställa följdfrågor. Samtidigt har intervjupersonerna i denna struktur möjlighet att tala mer fritt och därmed ges möjligheten för oss forskare att fånga upp ytterligare faktorer som annars eventuellt hade missats (Bryman 2011:413, 415).

Intervjupersonerna har intervjuats var och en för sig i cirka en timme i organisationens lokaler. Vi anser att enskilda intervjuer genererar mer detaljerade och öppna svar, samt intervjupersonernas egna åsikter gällande rekryteringsprocessen. Två av intervjupersonerna önskade att få intervjuguiden i förväg för att kunna förbereda sig inför intervjun. Detta kan från forskarens sida vara både till fördel och nackdel. Fördelen då intervjupersonen lättare kan ge detaljerade svar genom att de förberett sig. Nackdelen med detta är dock att intervjupersonerna istället ger forskaren de svar de tror forskaren vill ha, vilket därmed kan förminska deras egna åsikter och uppfattningar angående rekryteringsprocessen.

För att få en effektiv intervju i avseende till den avsatta intervjutiden för vardera intervjuperson, samt möjligheten att samla in så mycket datamaterial som möjligt på den avsatta tiden valde vi att spela in intervjuerna för att sedan transkribera dem. Detta med

anledning till att få med allt som sägs under intervjun och inte behöva avbryta för att föra anteckningar samt att intervjun upplevs som ett avslappnat samtal. Att spela in intervjuerna bidrog även till att vi kan spela upp intervjumaterialet ett flertal gånger för att inte missa material som är relevant för vår studie. Vi har även fått tillåtelse av intervjupersonerna att kontakta dem för vidare frågor.

4.4 Urval

Våra forskningsfrågor är riktade till två förvaltningar, en teknisk och en utbildningsförvaltning inom en kommunal organisation, då dessa uppfyllde våra kriterier som behandlar kommunal organisation med dess egen rekryteringsprocess. Urvalet av organisationen gjordes med anledning till att de marknadsförde sitt intresse för examensarbete på deras hemsida.

Då en kvalitativ studie handlar om att få olika perspektiv och uppfattningar om det som ska studeras, har vi valt att rikta oss till två olika förvaltningar i den kommunala organisationen. Vi tog telefonkontakt med den kommunala organisationen och de var starkt positiva till vår forskningsfråga. Det visade sig även att en av förvaltningarna själva ser över processen för tillfället. Att de ser över processen bekräftar att vår studie är högst relevant för oss som forskare men även för dem. Relevansen gällande oss som forskare är att intervjuerna genererar fullständiga svar, detta då den kommunala organisationen med hjälp av vår studie kan kompettera och/eller åtgärda brister i sin rekryteringsprocess, då det som ovan sagt är något de själva ser över.

Efter samtalet skulle våra kontaktpersoner på vardera förvaltning återkomma till oss om vilka tjänstemän som är mest lämpliga för intervju. Därmed är vårt urval av intervjupersoner till ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att intervjupersonerna blev de personer som fanns tillgängliga och som utövade rekrytering (Bryman 2011:194).

För att hitta bredd i erfarenhet och uppfattningar behandlar vår forskning personer med god inblick i rekryteringsprocessen samt skilda egenskaper som exempelvis befattning, ålder, kön och anställningstid. Detta var någon som uppfylldes trots att studiens urval var ett bekvämlighetsurval. Intervjupersonerna består av fyra kvinnor och en man i åldrarna 30-60. Anställningstiden för personerna är mellan 6-11 år med befattningarna, två HR-chefer, en HR-specialist, en avdelningschef samt en arbetschef.

4.5 Analysmetod

Det finns en hel del metoder som kan användas för att genomföra en analys av intervjumaterial. Dessa metoder bidrar till att intervjumaterialet blir mer hanterbar, då materialet ofta brukar resultera i många sidor vid transkribering. Efter transkribering har vi genomfört en tematisk struktur där intervjumaterialet har delats in i de teman som vi använt vid genomförandet av intervjuer. Dessa teman bidrog till att vi på ett snabbare sätt fick en förståelse för hur rekryteringsprocessen genomförs samt att det gav oss en övergripande bild av processen. Vidare blev dessa teman ledpunkter till vår resultatdel (Kvale & Brinkmann 2014:246).

Vidare har vi vid varje del tema använt oss av meningskoncentrering då denna metod ger oss möjligheten att korta ner de långa svaren från intervjupersonerna, dock i förutsättning att meningarna har behållit den ursprungliga innebörden (Kvale & Brinkmann 2014:245).

4.6 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet i kvalitativ forskning

- *Reliabilitet*: Ett begrepp som i kvalitativ forskning kan översättas till pålitlighet, vilket i detta sammanhang betraktar om studien med samma resultat kan genomföras av en annan forskare vid ett annat tillfälle.
- *Validitet*: Ett begrepp som i kvalitativ forskning kan översättas till rimlighet och trovärdighet. Validitet påtalar om metoden som används i studien verkligen undersöker de som är menat att undersökas.
- *Generaliserbarhet*: Ett begrepp som i kvalitativ forskning kan översättas till överförbarhet, där begreppet innebär att forskaren kan generalisera resultatet från en studie till andra sociala miljöer (Kvale & Brinkmann 2014:295–296, 299, 310).

Att intervjupersonerna var starkt positiva till vår studie och visade stort intresse för att medverka bidrog till intressanta fylliga svar, vilket är en viktig byggsten för att studien ska inneha bra kvalitet. Något som bekräftade att vi fått intressanta fylliga svar och bra kvalitet var att vi under intervjun stämde av med intervjupersonerna så att de förstod frågorna samt att de ofta hänvisade till sina personliga erfarenheter som rekryterare. Slutligen har allt datamaterial noggrant transkriberats för att sedan granskats och tolkats utifrån samma förutsättningar, detta för att eventuellt inte missa reflektioner som kanske hade gett tolkningsutrymme. Vi har även som forskare analyserat allt datamaterial tillsammans för att minska tolkningsutrymmet.

För att eftersträva en god validitet har vi spelat in våra fem intervjuer, detta för att vi ska ha möjlighet att återgå till datamaterialet med anledning till kontroll av att intervjuerna är baserade till studiens syfte och frågeställningar. Då intervjuguiden är uppdelad i olika teman ger även detta oss möjlighet att kontrollera att ingen relevant fråga för studien blir förbisedd.

Gällande generaliseringen anser vi att vår studie inte kan generaliseras, då den inte innehar samma karaktär och förutsättningar som krävs för att kunna generaliseras. Dock är inte heller generalisering syftet med denna studie.

4.7 Forskningsetiska principerna

Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet är de fyra etiska principerna som forskare ska ta hänsyn till (Bryman 2011:131–132).

- *Informationskravet* avser bland annat att berörda personer ska inneha information om forskningens ändamål och moment i studien, de ska veta att medverkan är frivilligt och har möjlighet att avsluta medverkan när de vill.
- *Samtyckeskravet* går lite hand i hand med informationskravet, här behandlas att berörda personer själva avgör om de vill medverka i studien. Skulle studien inkludera mindre åringar hade det behövts intyg från vårdnadshavare.
- *Konfidentialitetskravet* innebär att berörda personer innehar ett skydd mot obehöriga i avseende exempelvis personuppgifter.
- *Nyttjandekravet* behandlar att datamaterialet endast nyttjas åt ändamålet för denna forskning (Bryman 2011:131–132).

Vi har tagit dessa principer i beaktande genom att vi redan vid första kontakt informerade intervjupersonerna om studiens syfte. Vidare belystes denna information ytterligare en gång till vid intervjutillfällena. I samband med detta informerades dem även om att deras medverkan är frivillig och de har rätten att avbryta sin medverkan när som helst under studiens gång, samt att materialet endast kommer att användas i denna studies syfte. Intervjupersonerna har även anonymiserats genom att deras organisation inte framkommer,

utan endast deras befattning, vilket förhindrar identifiering av intervjupersonerna. Genom att offentliggöra organisationen lättare hade kunnat säga vilka personer som medverkat. I avseende till att intervjuerna genomförts i den kommunala organisationens lokaler samt deras befattningar, deltar intervjupersonerna i studien som representanter för den kommunala organisationen och inte om privatpersoner. Vilket resulterar i att vi inte inhämtat information på den privata nivån och motverkat med andra ord inskränkning hos de medverkandes integritet.

4.8 Metoddiskussion

Att vi genomfört en kvalitativ undersökning har visat sig vara den mest lämpliga och fördelaktiga metod med anledning till komplexiteten i studiens frågeställning och syfte. Vi har genom denna metod haft möjlighet att få insyn från olika perspektiv i genomförandet av rekryteringsprocessen, då intervjupersonerna har haft olika egenskaper. Genom att intervjuerna genomförs utifrån ett semistrukturerat perspektiv har varit till fördel för oss som forskare då detta gett oss svar på frågor som inte funnits med på intervjuguiden, men haft en betydande roll för vår studie. Ytterligare en fördel har varit tillämpningen av den abduktiva strategi, då vi under intervjuerna fått ta del av viktiga faktorer som är avgörande för en rekryteringprocess i en kommunal organisation. Detta är något som möjligen kan förbisetts om inte denna strategi använts i studien.

En nackdel kan vara att intervjupersonerna med befattningarna HR- chef och HR- specialist är så insatta i sina roller att de tar för givet att vi som forskare har en förförståelse gällande hur en rekryteringsprocess går till, då de är självklart för dem. Detta kan vidare leda till att de inte utvecklar sina svar i den mån som behövs för oss som forskare med ingen förförståelse i ämnet. En annan nackdel är urvalet av intervjupersoner som är ur ett bekvämlighetsurval. Att den kommunala organisationen skulle återkomma med intervjupersoner kan utgöra en risk. Då de personer som blivit utvalda att medverka i studien kan ses som individer som kommer att förespråka hur en rekryteringsprocess ska gå till ur ett teoretiskt perspektiv och inte hur de faktiskt genomförs i praktiken, detta då inga avvikande svar framkom under intervjuerna. Att svaren från intervjupersonerna upplevdes likvärdiga tror vi beror att de antingen är väldigt samspelade inom den kommunala organisationen och har tydliga riktlinjer för hur en rekryteringsprocess ska genomföras eller så tror vi att det är på grund av att intervjupersonerna ger de svar de tror vi önskar att få.

5 Resultat

5.1 Kravprofil

När en rekryteringsprocess i den kommunala organisationen ska genomföras så är behovet en avgörande faktor för att kunna utforma en kravprofil. Kravprofilen är en profil som hjälper rekryteringsprocessen att uppnå så att personer med rätt utbildning, erfarenheter samt personliga egenskaper hamnar i urvalet för den tilltänkta tjänsten. Denna profil utformas med hjälp av två olika metoder, antingen genom ett dataprogram med benämning Garuda eller att rekryterande chef genomför profilen manuellt.

Värderingssystemet ger sökande ett antal poäng, alltså en summa av deras kvalifikationer som sedan ligger till grund för urvalet. (Avdelningschef)

Garuda innehar en värderings struktur, där rekryteringsgruppen värderar de olika kraven för tjänsten från 1 till 5 beroende på vilken betydelse kravet har. Kraven kan däremot komma i olika ordning, exempelvis om utbildning är mer relevant än vad personliga egenskaper är kommer detta kravet först, dock kan det vara vice versa för en annan tjänst. Denna värdering av kraven blir sedan utgångspunkten för urvalet.

Oftast sitter cheferna själva och tar fram en kravprofil [...] vad behöver vi, vad vill vi ha, vilka kvalifikationer ska personen inneha för att komplettera organisationen. Kravprofilen är chefers uppdrag. (HR-specialist)

Vid den manuella metoden är det oftast den rekryterande chefen som gör kravprofilen manuellt. Ibland tar de även hjälp av medarbetare för att kunna identifiera vilka krav som ska ställas. Den manuella metoden använder inte värderingsskalor i samma utsträckning som grund till urvalet. Däremot använder de sig av en rangordning av kraven som fastställts för tjänsten. Rangordningen kan se olika ut beroende på rekryterande chef, hur behovet ser ut samt legitimationskrav. Oavsett vilken metod som används byggs kravprofilen alltid utifrån kompetens och de krav som ställs måste uppfyllas.

Erfarenhet och utbildning är de krav i kravprofilen som måste tillmötesgåas vid en rekryteringsprocess. Hur rekryteringsgruppen ställer sig till dem i den kommunala organisationen och hur de kan likställa dessa två kompetenser är väldigt beroende på hur behovet ser ut och vilken tjänst som ska tillsättas.

Erfarenhet kan inte likställas med utbildning då det finns lagar som styr vissa utbildningskrav. Som offentlig organisation är vår målsättning att ha en kompetensbaserad rekryteringsprocess. (HR-specialist)

Intervjupersonerna definierar de olika kraven som ställs i kravprofilen genom ska-krav samt krav, där ska-kraven är de krav som måste uppfyllas, exempelvis specifik utbildning eller legitimation. De krav som inte är ska-krav kan kompletteras men inte likställas med erfarenhet. Däremot kan utbildning likställas med annan liknande utbildning på samma nivå exempelvis att en utbildning från en annan nation kan likställas med liknande utbildning i Sverige, detta beroende på tilltänkt tjänst samt behov. Om denna likvärdighet är möjlig är detta något som den kommunala organisationen benämner redan i kravprofilen samt annonsen. På grund av denna styrning anser intervjupersonerna att det bidrar till möjligheten att uppnå målsättningen, det vill säga att inneha en kompetensbaserad rekryteringsprocess.

Det framkom under intervjuerna att vissa förutsättningar för sökande ibland skapas, detta vid tjänster som är svåra att tillsätta på grund av specifika eller höga utbildningskrav. Förutsättningarna är bland annat utbildning med bibehållen lön, alternativt att utbildningskraven sänks och att de anställer personer på tillväxt, det vill säga att personen genom sitt arbete får den lärdom som krävs för tjänsten. Det sista nämnda kan ske vid exempelvis ingenjör positioner.

I rekryteringsprocessen på den kommunala organisationen är HR:s främsta uppgift att kvalitetssäkra de olika momenten i rekryteringsprocessen, genom att bland annat att se till att momenten som utförts förhåller sig till de lagar och regler som ska följas. HR har även den administrativa rollen under rekryteringsprocessen och fungerar som ett "bollplank" gentemot rekryterande chef.

HR är transparenta, jag tror att som en arbetsledare eller chef så är det lätt att anställa den "goa gubben", det gör du inte på samma sätt genom HR, de håller professionell nivå. (Arbetschef)

Kvalitetssäkringen som genomförs av HR är i utgångspunkt att rekryteringsprocessen ska vara rättssäker. De anses bidra till en opartiskhet vid beslutsfattandet och ser till att rekryterande chef alltid anställer ur en kompetensbaserad synvinkel och utgår från det som är angivet i kravprofilen.

Användningen av HR kan skilja sig i den kommunala organisationen beroende på behovet och den tilltänkta tjänsten, vilket är avgörande faktorer för hur mycket HR behöver involveras i rekryteringsprocessen. I vissa situationer är HR en stödjande funktion och i vissa situationer en styrande funktion. Den stödjande funktionen är då de behöver agera som ett "bollplank" för rekryterande chef, för att väcka och reflektera kring momenten i rekryteringsprocessen. Medan den styrande funktionen behandlar situationer där HR är involverade i skapandet av kravprofilen, i intervjuerna, när beslut tas samt när de behöver tillämpa lagar och regler, till exempel omplacering och förtur.

Ytterligare en aspekt i rekryteringsprocessen som de intervjuade personerna betonar är att det är ytterst viktigt att rekrytera rätt person till rätt arbetsplats, därmed är det viktigt att få ett så stort urval som möjligt, vilket de anser bäst skapas genom annonsering. Intervjupersonerna är eniga med att det är viktigt att välja rätt annonskanaler för att nå rätt målgrupp för den tilltänkta tjänsten. Tydlighet och attraktion i annonsen är betydande faktorer för de sökande, då en otydlig och oattraktiv annons kan skapa uppfattningar om en oprofessionell organisation.

Vi skriver ihop en annons utifrån kravprofilen. Vid publicering av annonsen väljer vi ut vilka annonskanaler vi vill använda oss av [...] Vart vi annonserar beror på vilka tjänster vi ska tillsätta samt på vart vi tror att vi kan nå våra kandidater. (HR-chef)

Annonseringen sker alltid i första hand internt genom deras interna personalsystem, Heroma. Vid en eventuell matchning i Heroma går inte annonsen ut via externa annonskanaler. De två vanligaste externa annonskanalerna som alltid används är arbetsförmedlingen och den kommunala organisationens hemsida. Vidare kan de även använda annonskanaler som sociala medier, lokaltidningar och facktidningar, valet av annonskanaler är beroende på vilken tjänst de ska tillsätta och vart de tror sig nå sina kandidater.

I den kommunala organisationen upplevs annonseringen som ett utvecklingsområde, där de anser sig behöva utveckla sin förmåga att skapa attraktiva annonser. Detta med anledning till att vissa specifika tjänster upplevs svåra att rekrytera. Tidsaspekten är även ett annat utvecklingsområde, då de menar på att det är viktigt att komma ut med annonsen i ett tidigare skede än vad det görs idag.

5.2 Urval

Den interna rekryteringen benämns av den kommunala organisationen i termerna vakansprövning och medarbetarcentrum. Dessa två funktioner behandlar den interna rörligheten i den kommunala organisationen. Där vakansprövning innebär att en tjänst står obemannad och ska antingen genom extern publicering av annons eller genom företräde listan bemannas. Medarbetarcentrum är ett forum för medarbetarnas individuella utveckling samt

byte av arbete inom de anslutna kommunala organisationerna. Detta genom att lägga in sitt CV och eventuellt få en matchning vid publicering av ledig tjänst.

Då medarbetarcentrum består av flera kommunala organisationer, ges möjligheten att förflytta sig till någon annan ansluten kommunal organisation, exempelvis vid förändrad familjesituation. (HR-chef)

Enligt intervjupersonerna är medarbetarcentrum att föredra, då de personer som önskar att utvecklas och förflyttas får möjligheten till det. Skapas inte denna förutsättning kan det innebära en kapacitets miss för den kommunala organisationen. En ytterligare fördel med medarbetarcentrum anser intervjupersonerna är att befintlig personal får möjligheten att växa och prestera, därmed vårdar de sin befintliga personal. Det är dock inte så ofta de får matchningar på medarbetarcentrum utan det är vid specifika fall där de redan vet att någon väntar på att en specifik tjänst ska komma ut. Däremot vill de gärna i den kommunala organisationen gå ut externt vid exempelvis chefstillsättningar, då det är svårt att få dessa matchningar samt att extern annonsering har en tendens att bidrar till ett större urval.

En första sortering av ansökningar i den kommunala organisationen behandlas genom ett förutbestämt frågeformulär som innehar ska-kraven. Dessa krav har en poängsättning där maxpoäng är 100. Urvalet görs sedan utifrån de sökandes poängsättning.

Ibland kan det vara så att det är ganska många som uppfyller 100 poäng, då får vi gå in granska varenda CV. (HR-chef)

Intervjupersonerna förklarar att de sökande ibland kan uppleva att de uppfyller kraven alternativt att de svarar att de uppfyller kraven för att ta sig vidare i urvalsprocessen. Därmed behövs det en granskning av Cv:n för att fastställa om svaren verkligen stämmer på de som fått de högsta poängen. Denna första sällning sker i personalsystemet Heroma. Genom denna sällning kan de snabbt urskilja de kandidater som inte besitter ska-kraven, som exempelvis kan vara akademisk utbildning, erfarenhet mer än 2 år m.m.

Nästa steg i urvalet går ut på att komplettera ansökningarna genom att läsa CV och personligt brev för att där ta ställning till vidare urval för intervjuer. En metod för detta är att de personer som ingår i rekryteringsgruppen sätter sig ned var och en för sig och väljer ut de kandidater de vill gå vidare med till intervju. Sedan samlas gruppen och går igenom dessa kandidater, vanligtvis brukar de då ha valt ut samma kandidater, men om valet av kandidater skiljer sig läggs dessa som reserver.

5.3 Intervju

Den kommunala organisationens intervjuguide består av ett antal frågor som riktar sig till kandidaterna, frågor som ska hjälpa rekryteraren att göra en bedömning om kandidaten är lämplig för tjänsten i förhållande till de krav som ställs. Denna guide utformas antingen med hjälp av Garuda eller utifrån mallar från central nivå.

Vi får ett urval av frågor från systemet som skapas utifrån kravprofilen, sedan väljer vi ut vilka frågor vi vill ha med i intervjun. (Avdelningschef)

Om kravprofilen skapats i systemet Garuda medföljer det där även ett urval av frågeställningar. Urvalet av frågeställningarna anpassas av rekryteringsgruppen, då de själva kan välja ut de frågor som är relevanta och eventuellt komplettera med frågor som de saknar.

En annan metod för att skapa sin intervjuguide i den kommunala organisationen är att utforma den manuellt med hjälp av de mallar som finns på central nivå. Det vill säga att de själva skapar sin intervjuguide i en större utsträckning än tidigare nämnd metod och endast använder sig av stöd från dessa mallar.

Vid intervjutillfället startas intervjun med enklare frågor som kandidaterna ofta har förberett sig på. Vidare kommer de allmänna frågorna så som: varför kandidaten sökt tjänsten, vilka förväntningar kandidaten har, goda egenskaper och så vidare. Något intervjupersonerna belyser är att frågorna utformas på ett sätt där kandidaten genom exempel ska ge en beskrivande bild av hur denne agerar i vissa situationer. En fråga kan exempelvis vara hur kandidaten har hanterat stress vid något tillfälle.

Gällande antalet intervjupersoner och intervjutillfällen är beroende på vilken tjänst/befattning som ska tillsättas. För att fånga upp kompetens, personliga egenskaper och möjligheten till att göra en objektiv bedömning anses det mest lämpligt att vara mer än en intervjuare enligt intervjupersonerna.

Närmsta chefen är alltid ansvarig och involverad i sina rekryteringar [...] däremot ska vi aldrig rekrytera själva, helst tycker jag att vi ska vara tre olika personer. (HR-chef)

Antalet personer som är involverade i intervjuerna kan skilja sig, vanligtvis är det två till tre personer, men närmsta chef är alltid involverad. De övriga personerna som medverkar kan vara avdelningschef, personal från HR samt medarbetare. Fackliga representanter är involverade med enskilda intervjuer i slutskedet av rekryteringsprocessen för chefspositioner. Detta anses vara till stor fördel för den kommunala organisationen, då det kan hända att kandidaten ger annorlunda svar beroende på vem den pratar med.

Intervjupersonerna anser att det är till fördel att vara två eller max tre personer vid intervjutillfället. Då person ett lyssnar och skriver, person två ställer frågor och person tre observerar kroppsspråket. Är utfallet att det endast är två personer så är det person två som observerar kroppsspråket utöver att endast ställa frågor. Att vara fler personer med olika personligheter anser de bidra till att ens eget tycke inte påverkar resultatet och därmed elimineras möjligheten till detta. Intervjupersonerna menar på att detta är för att människor har en förmåga att tycka om de personer som liknar en själv.

Vid en rekryteringsprocess får en kandidat genomgå max två intervjuer. Om det är en eller två intervjuer är beroende på tjänst samt rekryterare. Vanligtvis väljs cirka fem kandidater ut till den första intervjun. Vid detta tillfälle behandlas mer generella frågor för att skapa sig en överblick både för rekryteringsgruppen, men även för kandidaten. Vid det andra tillfället behandlas mer djupgående frågor. Ett dilemma som upplevs är tidsaspekten vid intervjuerna. I den kommunala organisationen anses det att en intervju inte bör pågå längre än 1,5 timme, dock kan denna tidsram i vissa fall förhindra möjligheten för rekryteringsgruppen att skapa sig en uppfattning av kandidaten. Det är vid denna aspekt som intervjupersonerna anser att det är till fördel att kalla till en andra intervju.

När rekryteringsgruppen står i slutskedet av rekryteringsprocessen och har några få kandidater kvar, oftast en eller två är det tid för referenstagning. Referenstagningens utgångspunkt i den kommunala organisationen är att rekryteringsgruppen ska inhämta information från tidigare chefer gällande om kandidaten är lämplig för tjänsten eller inte.

[...] inte så att vi ska få tag på den perfekta personen, utan vi vill åtminstone ha tillräckligt med information gällande hur kandidaten kommer bete sig och leverera. (HR-chef)

Vanligtvis tas referenser i den kommunala organisationen på de två toppkandidaterna, alltså dem som uppfyllt kraven för tjänsten. De har även insett att referenstagningen är ytterst viktigt då kandidater har en tendens att vara nervösa vid intervjun och kan därmed inte visa sin prestationsförmåga som istället då kan bekräftas vid en referenstagning.

Rekryteringsgruppen underrättar kandidaterna om deras position i rekryteringen och att referenstagning ska genomföras. I den kommunala organisation kan det skilja sig vem i rekryteringsgruppen som tar referenserna, oavsett vem som tar referenserna ska referensernas tas från kandidatens tidigare chefer. Då referenstagningen är en viktig grund i rekryteringsprocessen innebär det att en referenstagning måste genomföras för att en kandidat ska vara aktuell för tjänsten.

5.4 Regleringar

De intervjuade betonar främst deras reglering genom LAS och lägger stor tyngd på denna lag vid intervjuerna. Intervjupersonerna förklarade även att de förhåller sig till alla de etiska principerna, däremot framkom det att de lägger extra stor vikt till tre av dem, icke-diskriminering, likabehandling samt transparens.

5.4.1 Lagen om anställningsskydd – LAS

LAS är en lagen som reglerar förhållandet mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, det vill säga den kommunala organisationen och dess anställda. Den kommunala organisationen förhåller sig till LAS genom bland annat företrädesrätt.

[...] finns det någon på företrädes listan som har kvalificerat sig för företrädesrätt, måste vi givetvis erbjuda dem tjänsten först [...] (HR-chef)

Intervjupersonerna förklarar att det finns två former av företrädesrätten enligt LAS. Den första formen av företrädesrätt behandlar tidsbegränsat anställd, det vill säga vikariat eller allmän visstidsanställning, där arbetstagaren efter anställningsdag 360 kan få företräde till lediga tjänster i den förvaltning där denne arbetat. Den andra formen behandlar företrädesrätten vid uppsägning på grund av arbetsbrist, vilket innebär att hen som anställd inom den kommunala organisationen kan begära företrädesrätt i hela den kommunala organisationen. För att få företrädesrätt inom dessa två former så krävs det däremot att personen besitter "tillräckliga kvalifikationer", detta kan uppnås vid kortare upplärningstid och/eller kortare utbildning.

Efter anställningsdag 720 ges en tillsvidareanställning per automatik för de som haft ett vikariat eller en allmän visstidsanställning. Skulle däremot en anställd ha blandat anställningsformerna vikariat och allmän visstidsanställning innebär det att arbetstagaren istället blir tillsvidareanställd per automatik efter dag 1080.

Generellt sett är de personer vi intervjuat väldigt positiva till styrning av LAS, samtidigt som de anser att det finns vissa nackdelar. En av dessa nackdelar som beskrivs är bland annat att det kan medföra en del förseningar. Ytterligare en nackdel som framkom under intervjuerna kan vara en situation då en person som besitter LAS-dagarna samt uppfyller kraven går före en extern sökande, som kanske egentligen är bättre lämpad. Däremot anses företrädesrätten som en stor trygghet för arbetstagare enligt intervjupersonerna.

5.4.2 Icke-diskriminering och likabehandling

Två principer som den kommunala organisationen strikt arbetar för är icke-diskriminering och likabehandling. Dessa principer är arbetsmoment som naturligt följer rekryteringsprocessen i den kommunala organisationen.

Garuda går ut på att rekrytera kompetensbaserat och icke-diskriminerande, men är ett av kraven att kunna skriva och läsa svenska så måste ju kandidaten kunna det. Kan kandidaten inte det så är det inte diskriminerande i sig utan det är ju kraven som styr och det kan vi inte bortse från. (HR-chef)

Enligt den kommunala organisationen säkerställer en tydlig kravprofil samt en kompetensbaserad rekryteringsprocess att snedsteg inte inträffar vid en rekrytering, detta gällande diskriminering exempelvis. Även om de gärna hade rekryterat en person utifrån exempelvis ett jämställdhets perspektiv måste de alltid utgå från kravprofilen krav i första hand, uppfylls inte kraven är inte kandidaten aktuell oavsett sitt kön. Detta innebär att de aldrig arbetar med kvotering, utan det är endast kraven som styr.

Som stöd till att ständigt motverka diskriminering är likabehandling ett hjälpmedel för den kommunala organisationen. Detta genom att alla kandidater har samma förutsättningar och möjligheter. För att skapa denna likabehandling får alltid kandidaterna exempelvis samma frågor vid intervjuer samt att intervjuerna alltid pågår under samma tidsram. Likabehandling och icke-diskriminering genererar därmed också bättre förutsättningar för rekryteringsgruppen att göra en rättssäker bedömning.

5.4.3 Transparens

Den kommunala organisationen betonar att de måste förhålla sig till offentlighetsprincipen, då det är handlingar offentliga och kan begäras ut av medborgare. Detta resulterar i att organisationen är transparent.

När handlingar begärs ut kan det exempelvis vara vilka som har blivit uttagna på intervju, vilka som fick tjänsten. Sen eventuella lönelistor inför en rekrytering, detta för att folk vill ha koll på löneläget. (HR-specialist)

Delar av de handlingar som kan begäras ut då organisationen förhåller sig till offentlighetsprincipen har en tidsram att förhålla sig till. Denna möjlighet ges tills dess att ansökningstiden löpt ut. En tendens som har uppmärksammats gällande begäran av handlingar är att detta sker på grund av att de kandidater som inte blivit kallade på intervju anser sig själva vara mest lämpliga för tjänsten. Vilket de snabbt genom de begärda handlingarna kan se att det inte är det, utan att urvalet har baserats på kompetens.

Generellt tycker intervjupersonerna att transparensen är god. Transparensen är till fördel för kandidaterna, men det kan dock även vara till nackdel gällande den personliga aspekten. Fördelen kan vara kandidaterna kan begära ut exempelvis lönelistor, kan därmed förbereda sig för löneanspråk. Nackdelen kan dock vara att den personliga integriteten kan kränkas. För att minska detta problem brukar därmed personliga delar utifrån exempelvis ansökningar eller intervjuer maskas bort.

6 Analys

6.1 Kravprofil

Teoretiska utgångspunkterna talar för ett flertal förhållningssätt gällande utformning av en kravprofil. Intervjupersonernas svar indikerar genom deras uppfattningar och erfarenheter att kompetensmodellen och områdeskraven är de två förhållningssätt som de främst använder för att utforma kravprofilen.

Att ett behov uppstår förklaras från intervjupersonerna vara starten till en rekryteringsprocess. Det är sedan utifrån detta behov som kravprofilen skapas, vilket stämmer överens med Andersson, Hallén och J.Smith (2016:78) beskrivning för hur en kravprofil ska utformas och utifrån vad.

Vidare uppfattas det från intervjupersonerna att rekryteringsprocessen i den kommunala organisationen alltid bygger på att rekrytera kompetensbaserat, då de förklarar att kravprofilen skapas utifrån kraven utbildning, erfarenhet samt personliga egenskaper. Att utforma kravprofilen på detta sätt överensstämmer med hur Lindelöw Danielsson (2003:62) förklarar att en kravprofil ska utformas, utifrån de områdeskrav som rekryteringsgruppen ska ta hänsyn till. Under intervjuerna har intervjupersonerna på den kommunala organisationen redogjort att de även rangordnar de kraven som sätts upp, antingen genom en prioritering eller genom en värdering struktur med rangordning, vilket är i likhet med Andersson, Hallén och J.Smith (2016:81) där de förklarar att kraven ska rangordnas i fallande ordning, men att de även ibland behöver viktas.

Rangordningen som rekryteringsgruppen påstås göra är en del i rekryteringsprocessen som har en likhet med vad Lindelöw Danielsson (2003:72) förklarar i sin litteratur, då ett förhållningssätt att utforma en kravprofil är utifrån en kompetensmodell. Andra likheter förutom rangordningen är bland annat att rekryteringsgruppen vid utformande av kravprofilen tar hjälp av personer som besitter kunskap om den tilltänkta tjänsten, exempelvis medarbetare. (Lindelöw Danielsson 2003:69, 72)

Att den kommunala organisationen delar upp kraven i ska-krav och krav, är en likhet för hur Lindelöw Danielsson (2013:69, 72) hanterar kraven i sin forskning där de närmare benämns som nödvändiga krav och önskvärda krav. Där de nödvändiga kraven är ska-krav, exempelvis legitimation och de önskvärda kraven är exempelvis yrkeserfarenhet.

Den kommunala organisationen förklarar att ska-kraven måste uppfyllas och kan inte likställas eller kompletteras, men de önskvärda kraven kan däremot kompletteras med erfarenhet. Att endast de önskvärda kraven kan kompletteras är ett förhållningssätt som går emot Fabel och Pascalau (2013:57) forskning, där de menar att en generell kompensering kan genomföras vid brister i utbildning med yrkeserfarenhet. Att detta inte görs på den kommunala organisationen förklaras på så sätt att ska-kraven oftast är legitimation eller specifik utbildning som måste uppfyllas på grund av lagar med mera.

Den kommunala organisationen redogör att de vid vissa tjänster som är svåra att tillsätta anställer medarbetare på tillväxt vilket indikerar på att de ändå på ett sätt följer riktlinjerna från Fabel och Pascalau (2013:57). Detta genom att den kommunala organisationen sänker utbildningskraven och kandidaten får sin utbildning genom att arbeta sig till den. Det är vid detta moment vi ser att beskrivningen från den kommunala organisationen liknar Fabel och Pascalau (2013:57) riktlinjer. Under intervjuerna framkom det att en sådan metod endast

används vid tjänster som är svåra att tillsätta, vilket tyder på att användningen av metoden är beroende på vilken tjänst som ska tillsättas, men framförallt att denna metod sällan tillämpas.

Trots flertalet förhållningssätt som teoretiska utgångspunkter förespråkar indikerar, intervjupersonernas beskrivningar att den kommunala organisationen använder sig av två förhållningssätt, det vill säga utifrån områdeskraven och kompetensmodellen. Detta med anledning till att kravprofilen startas utifrån att ett behov uppstår, att de utgår från de områdeskrav, att de rangordnar och viktar kraven samt använder sig av personer som besitter kunskap om den tilltänkta tjänsten, vilket Lindelöw Danielsson (2003:62, 65, 69, 72, 74) och Andersson, Hallén och J.Smith (2016:81) förespråkar.

6.2 Urval

Teoretiska utgångspunkterna talar för ett flertal förhållningssätt gällande urvalet av kandidater kravprofil. Intervjupersonerna indikerar genom deras uppfattningar och erfarenheter att tester, CV-granskning samt referenstagning är främsta förhållningssätten som används inom den kommunala organisationen.

Målsättningen som många gånger benämns under intervjuerna samt i tidigare avsnitt i studien är för den kommunala organisationen att rekryteringen som genomförs ska vara kompetensbaserad. Den kommunala organisationen har under intervjutillfällena förklarat att målsättningen uppnås bland annat genom två tillvägagångssätt, dels genom att erfarenhet inte likställs med utbildning och att SKA-kraven är många fler än de önskvärda kraven, vilket i sin tur genererar att ansökningsmängden för den tilltänkta tjänsten inte blir stor. Vilket vidare anses vara en fördel för att rekrytera kompetensbaserat enligt dem. Att begränsa ansökningsmängden på detta sätt som kommunala organisationen beskriver sig göra är däremot Pfeffer (1998:100–104) kritisk mot, detta med anledning till att han anser att som första steg i rekryteringsprocessen är att få in många ansökningar som möjligt och därmed ha stort urval för att kunna försäkra sig att rekryteringen går rätt till och att rätt person anställs för tjänsten. Detta för att mängden ansökningar senare kan arbetas ner av rekryteringsgruppen genom att vid nästa steg i processen överväga de kompetenser/kvalifikationer som inkommit i förhållande till tjänstens krav (Pfeffer 1998:100–104).

Vidare i urvalsprocessen tydliggör intervjupersonerna att kandidaterna får svara på ett antal frågor som är skapade utifrån kravprofilen när de skickar in sin ansökan. Dessa frågor ger rekryteringsgruppen möjlighet att genomföra sin första sällning bland kandidaterna. Att göra urvalet på detta sätt betonas även av Andersson, Hallén och J.Smith (2016:131-132) som menar på att dessa tester som innehar ett poängsystem är till stor hjälp vid urvalet. De förespråkar även att granskning av CV är en lämplig metod för att granska kandidaternas bakgrund. Detta är något som den kommunala organisationen lägger stor vikt vid, fastän kandidaterna uppnått höga poäng på testet granskar de även kandidaternas CV. Utifrån CV kan de snabbt urskilja de kandidater som inte besitter ska-kraven.

När urvalet endast är nere på ett fåtal personer, oftast en eller två gör den kommunala organisationen referenstagningen. Vid denna referenstagning menar intervjupersonerna att de gärna ser referenser som är tidigare chefer. Andersson, Hallén och J.Smith (2016:135–136) benämner även detta moment som viktigt i urvalsprocessen, då rekryteraren ska få mer bedömningsunderlag samt se om den bild rekryteringsgruppen fått av kandidaten är korrekt. Det är även på grund av dessa anledningar som den kommunala organisationen menar att de genomför sina referenstagningar, då de har sett tendenser till att kandidater inte fullt ut kan visa på sin prestationsförmåga vid intervjuer på grund av exempelvis nervositet. Något som

Andersson, Hallén och J.Smith (2016:135–136) däremot förklarar är att referenserna kan vara personer som arbetat med kandidaten och behöver därför inte endast vara chefen, vilket den kommunala organisationen förespråkar.

6.3 Intervju

Den kommunala organisationen beskriver att intervjuerna utförs av två eller max tre personer. Intervjupersonerna på den kommunala organisationen förklarar även att de gärna ser personer som utför intervjun som olika individer. Dessa personer kan vara chefer, personal från HR eller medarbetare. Antalet personer följer vad Andersson, Hallén och J.Smith (2016:117) förespråkar, då de menar att intervjun bör bestå av två personer som medverkar med en tydlig rollfördelning. Denna tydliga rollfördelning är även något som den kommunala organisationen anser sig besitta, då de förklarar att en av personerna antecknar, en ställer frågor och en observerar, precis som Andersson, Hallén och J.Smith (2016:117) anser att en intervju ska utföras enligt förhållningssättet kompetensbaserad intervju.

På den kommunala organisationen har de alltid en färdig intervjuguide. Intervjupersonerna förklarar att denna guide anpassas och utformas utifrån kravprofilen för varje intervjutillfälle. Att de påstår sig arbeta på detta sätt indikerar på att de använder sig av den semistrukturerade modellen, då de har skapat färdiga frågor utifrån kravprofilen, men det finns utrymme för följdfrågor som även beskrivs av Andersson, Hallén och J.Smith (2016:99–101).

Det sätt intervjupersonerna förklarar att de ställer frågorna vid intervjuerna indikerar även på att de använder sig av bakåtriktade frågor, vilket Andersson, Hallén och J.Smith (2016:109) anser vara den mest lämpliga frågemodellen för att skapa en kompetensbaserad intervju. Den kommunala organisationen tillämpar denna teknik genom att de ställer frågor på ett sätt som de sedan anser bidrar till att kandidaten ska ge en beskrivande bild av hur hen agerat i specifika situationer. Att intervjupersonerna upplever att de ställer bakåtriktade frågor samt att de anser att frågorna utgår från kravprofilen innebär att de uppfyller de faktorer som enligt Andersson, Hallén och J.Smith (2016:109) är byggstenarna till en kompetensbaserad intervju.

6.4 Intern- och extern rekrytering

Transparensen gällande rekryteringsprocessen som den kommunala organisationen anser sig inneha är en princip som både gäller interna- och externa ansökningar. Fördelarna som benämns i empirin har liknelser med tidigare forskning där Osoian och Zaharie (2014:133) benämner fördelarna med att en intern rekrytering är mindre kostsam och mindre tidskrävande. Detta genom att organisationer ofta har databaser med personalens kvalifikationer, vilket i sin tur gör det lättare för rekryteraren att hitta eventuella kandidater. Anledningen till att denna slutsats från Osoian och Zaharie (2014:133) går hand i hand med den kommunala organisationen är för att organisationen genomför intern rekrytering genom vakans eller medarbetarcentrum. Vakansprövning innebär att en tjänst står obemannad och kan möjligtvis bemannas genom företrädelistan medan medarbetarcentrum fungerar som ett forum där kommunala organisationer kan ansluta sig för att öka rörligheten hos sina anställda genom ett eventuellt jobb byte. Dessa alternativ anses av den kommunala organisationen genererar möjligheter både för kandidaterna och för organisationen. För organisationen betonar intervjupersonerna att det ger möjligheten att uppnå en snabb och ej så kostsam rekrytering, och för kandidaten ges möjligheten att söka ett arbete där denne eventuellt känner att hen kan utvecklas och få en ökad trivsel på arbetet.

Vid externa rekryteringar använder sig den kommunala organisationen sig av annonskanaler såsom arbetsförmedlingen och den kommunala organisationens hemsida. Andra

annonskanaler kan användas vid mer specifika tillsättningar. Osoian och Zaharie (2014:134) benämner annonskanalerna som två olika källor; informella och formella. För att sätta ett begrepp på kanalerna den kommunala organisationen använder sig av så är det enligt Osoian och Zaharie (2014:134) de formella annonskanalerna, som exempelvis kan vara arbetsförmedlingen och den kommunala organisationens hemsida.

6.5 Regleringar

Att principerna icke-diskriminering och likabehandling naturligt lever i rekryteringsprocessen, är enligt den kommunala organisationen ett steg till att vara icke-diskriminerande och likabehandla. Då de anser att deras rekryteringsprocess är kompetensbaserad tror intervjupersonerna att detta i sin tur eliminerar möjligheten att diskriminera eller att inte likabehandla. Vilket även Andersson, Hallén och J.Smith (2016:26–27) förklarar med dessa två principer, det vill säga att de ständigt måste vara levande och att rekryteraren måste eliminera faktorer som kan tolkas som diskriminerade eller inte likabehandling. Detta för att rekryteringen ska genomföras på ett lagligt sätt (Andersson, Hallén & J.Smith 2016:26–27).

Att eliminera fördomar som kan påverka rekryteringen, att alla kandidater får samma förutsättningar och att rekryteraren ska exkludera sina egna personliga åsikter, genererar enligt intervjupersonerna att rekryteringsgruppen har lyckats med deras åtagande gällande dessa principer. Detta görs på den kommunala organisationen genom att de ständigt sträcker sig efter sin målsättning och eliminerar möjligheten till att diskriminera och inte likabehandla.

Samtliga intervjupersoner har under intervjuerna talat bestämt om att de vid frågetecken ständigt går tillbaka till kravprofilen som ger dem säkerhet, samt att HR:s involvering i rekryteringsprocessen ytterligare säkerställer att inga snedsteg görs. Den kommunala organisationen anser också att de genom likabehandling eliminerar risken att diskriminera någon, då samma förutsättningar och möjligheter ges till varje kandidat.

Vid begäran av offentliga handlingar som är en företeelse som sker, indikerar på att organisationen följer Andersson, Hallén och J.Smith (2016:27) angående transparensen. Då annonsen i en rekryteringsprocess för den kommunala organisationen bygger på kravprofilen, anser dem att de ger en tydlig förklaring för kandidaterna gällande vilka krav som ställs för tjänsten. Detta är också en likhet med vad Andersson, Hallén och J.Smith (2016:27) förespråkar, då de menar att transparensen går ut på att de sökande ska veta vilka grunder de bedöms på (Andersson, Hallén och J.Smith 2016:27).

6.6 Diskussion

Svårigheten med studien har varit att hitta artiklar som behandlar rekryteringsprocessen för en kommunal organisation, men trots det har vår empiri stora likheter med tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter angående hur en rekryteringsprocess eventuellt kan gå till med uppfattningar och erfarenheter från den kommunala organisationen. Att rekryteringsprocessen ska vara kompetensbaserad är en återkommande målsättning som benämns av alla intervjupersonerna. Vilket vi tolkar att de har i beaktande vid bedömningarna de genomför, då de anser sig göra objektiva bedömningar i så stor mån som möjligt. Denna tolkning gör vi med avseende till den beskrivande bild de gett oss. Intervjupersonerna påtalar också att vakansen, medarbetarcentrum samt LAS är påverkade faktorer gällande urvalsmetod med dess annonsering.

Empirin tillsammans med tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter indikerar att organisationen arbetar på ett sådant sätt som gör rekryteringsprocessen kompetensbaserad. En anledning till detta är hur de i den kommunala organisationen anser sig arbeta med kravprofilen genom hela processen, de menar på att de alltid faller tillbaka till den för att se så de tar rätt beslut och att besluten bygger på de krav som ställts.

Något som framkommer tydligt vid empirin är att rekryteringsprocessen skiljer sig beroende på vilken tjänst de ska tillsätta. Detta är även något som uppmärksammades redan vid intervjuerna. Det som skiljer sig tydligast är bland annat ska-kraven och vilka som medverkar i rekryteringsprocessen. Vid vissa tjänster är det få ska-krav och i andra tjänster är det fler, samma sak gällande vilka som är medverkande i rekryteringsgruppen och HRs involvering. HRs funktion har vid intervjutillfällena tydliggjorts vara en stödjande funktion som ska hjälpa rekryteringsprocessen att bli rättssäker. Med stödjande funktion menas att HR med sin expertis ska hjälpa rekryteringsgruppen att förhålla sig till lagar och regler.

En aspekt som vid analysförfarande har konstaterats är att empirin bekräftas av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter. Detta är något vi som forskare delvis ställer oss kritiska till. Då vi ställer oss frågan om intervjupersonerna levererar svar som de tror vi vill höra, det vill säga hur en rekryteringsprocess teoretiskt ska gå tillväga eller om intervjupersonerna ger oss de svar för hur en rekryteringsprocess verkligen går till i praktiken. Ytterligare en aspekt som konstaterats är att den kommunala organisationen inte använder sig av alla de förhållningssätt gällande de olika momenten i en rekryteringsprocess som tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter benämner. Därmed har vi endast tagit med och analyserat de väsentliga förhållningssätten för varje moment som enligt intervjupersonerna genomförs på den kommunala organisationen.

6.7 Vidare forskning

Att hitta rätt person för arbetet samt att rekryteringsprocessen ska vara kompetensbaserad har under hela studien varit en viktig ståndpunkt. Att förmodligen kanske behöva utvärdera rekryteringsprocessen efter att den är genomförd är inget som uppmärksammats från intervjupersonerna. Vilket enligt tidigare forskning anses vara ett lika viktigt moment, det vill säga att se över sin rekryteringsprocess efter genomförande och bedöma utgången av processen (Pfeffer 1998:100–104). Med ovan sagt anser vi att det skulle vara intressant att i en framtida studie få ta del av en utvärdering eller genomföra en utvärdering av en rekrytering efter genomförande samt vad utgången av rekryteringsprocessen blev i en kommunal organisation.

En ytterligare vidare forskning skulle kunna vara att genomföra observationer, det vill säga att på ett mer närgånget sätt se utförandet av en rekryteringsprocess hos den kommunala organisationen. Observationer bidrar till att vi som forskare kan bekräfta hur det faktiskt gör, vilket inte är möjligt vid en intervjustudie.

Vi hade även önskat ha utrymme att genomföra studien på fler kommunala organisationer för att kunna jämföra rekryteringsprocessen mellan olika kommunala organisationer. Tidsaspekten i denna studie har varit en påverkande faktor till att vi inte haft möjlighet till observation.

7 Slutsats

Syftet med denna studie var att beskriva och analysera hur rekryteringsprocessen går till i en kommunal organisation i avseende till att rekrytera kompetensbaserat och rättssäkert. Vidare ställdes två frågeställningar angående hur en rekryteringsprocess går till i en kommunal organisation i avseende till momenten kravprofil, urval, intervju samt hur den kommunala organisationen rekryteringsprocess förhåller sig till reglerna, etiska principerna och företrädesrätt enligt LAS. Intervjupersonernas erfarenheter och uppfattningar har givit oss en god inblick i hur rekryteringsprocessen går till i berörd organisation samt vilka moment den innefattar. Med denna goda inblick anser vi att vårt syfte och frågeställningar har blivit väl besvarade.

Genom upprepningar från intervjupersonerna gällande begreppen kompetensbaserat och rättssäkert har vi uppfattat att de anser att dessa begrepp är viktiga komponenter i deras rekryteringsprocess. Detta förklarar de genom att kravprofilen, intervjuerna och urvalsprocessen är de moment som starkast visar att organisationen arbetar på ett kompetensbaserat och rättssäkert sätt i det avseendet att de alltid har tydliga lagar och regler att följa i form av LAS, vakans och medarbetarcentrum. Den beskrivande bilden som uttalats från intervjupersonerna, att de ständigt lever med principerna icke-diskriminering och likabehandling, samt att involveringen av HR genererar en styrka i den bemärkelsen att rekryteringsprocessen antyder sig ha en rättssäkerhet. Utifrån deras antydan kan vi se starka kopplingar mellan deras tillvägagångsätt i förhållande till tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter.

8 Käll- och litteraturförteckning

Ahrnberg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus. Konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förlaget liv & ledarskap AB.

Andersson, G., Hallén, N., & J. Smith, P. (2016). *Rekrytering och urval. Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber

Fabel, O. & Pascalau, R. (2013). Recruitment of Seemingly Overeducated Personnel: Insider– Outsider Effects on Fair Employee Selection Practices. *International Journal of the Economics of Business*, 20:1, ss. 57-82, DOI: 10.1080/13571516.2012.715271

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kommunal 1 (2017). *Vad innebär det att jag har företrädesrätt? Vad ska jag göra?* <https://www.kommunal.se/svar/anstallning/vad-innebar-det-att-jag-har-foretradesratt-vad-ska-jag-gora> [2017-12-19]

Kommunal 2 (2017). *Hur länge måste jag arbeta som vikarie innan jag får en fast tjänst?* <https://www.kommunal.se/svar/anstallning/hur-lange-maste-jag-arbeta-som-vikarie-innan-jag-far-en-fast-tjanst> [2017-12-19]

Kommunal 3 (2017). *Hur länge ska jag arbeta innan jag får fast anställning?* <https://www.kommunal.se/svar/anstallning/hur-lange-ska-jag-arbeta-innan-jag-far-fast-anstallning> [2017-12-19]

Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: studentlitteratur AB.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Bokförlaget natur och kultur.

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.

Pfeffer, J., (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*. vol. 40, no. 2, ss. 96-124.

Regeringen (2017). *Offentlighetsprincipen*. <http://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/det-demokratiska-systemet-i-sverige/offentlighetsprincipen/> [2018-01-16]

Sveriges kommuner och landsting (2017). *Personal- och kompetensförsörjning*. <https://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning> [2017-12-14]

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 - intervjuguide

Bakgrund

1. Vilken befattning har du inom kommunen?
2. Hur länge har du arbetat i denna befattning?
3. Kan du berätta lite om din bakgrund inom rekryterings yrket i kommunen?
4. Vilka arbetsuppgifter har du?

Rekryteringsprocessen.

1. Kan du förklara hur en rekryteringsprocess går till?
2. Medverkar någon mer förutom du i rekryteringsprocessen?
3. I vilken utsträckning rekryteringar ni intern samt externt (inom organisationens samt utanför organisationen)?
4. Hur utformas kompetensprofil samt kravspecifikation?
5. Hur skulle du säga att ni ställer er till de olika principerna:
 - icke-diskriminering
 - likabehandling
 - transparens
 - bedöma utifrån relevanta faktorer
6. Hur skulle du säga att eran rekryteringsprocess urskiljer sig från andra rekryteringsprocesser i andra förvaltningar?

Urval

1. Hur gör ni i ert urval vid ansökan?
2. Används det flera urvalsmetoder, rangordning av dessa utifrån vad?
3. Kan du utförligt förklara hur en intervju går till?
4. Hur ser rollfördelningen ut under er rekryteringsprocess?

Lagar och regler

1. Vilka lagar och regler följer ni?
2. Hur förhåller ni er till dem?

Avslutande frågor

1. Vad anser du är fördelar och nackdelar med er rekryteringsprocess?
2. Önskar du att tillägga något?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se