

Kompetensbaserad rekrytering

– Gör det någon nytta i praktiken?

Christina Diala Ekström och Jenny Almroth



Linköpings universitet

Institutionen för beteendevetenskap och lärande
Programmet för personal- och arbetsvetenskap

Kompetensbaserad rekrytering

– Gör det någon nytta i praktiken?

Competency based recruitment

– Is it useful in practice

Christina Diala Ekström och Jenny Almroth

Kandidatuppsats i HRM/HRD

Programmet för personal- och arbetsvetenskap

Linköpings universitet

vårterminen 2014

Handledare: Louise Svensson

ISRN: LIU-IBL/PA-G—14/01--SE

SAMMANFATTNING

Syftet med studien är att studera hur cheferna upplever och arbetar med kompetensbaserad rekrytering samt i vilken utsträckning de upplever att de uppnått förväntat resultat. Vi har analyserat en kompetensbaserad rekryteringsmodell (KBR-modell) utifrån två teoretiska perspektiv på organisationen; det humanistiska och det strukturella, samt studerat spänningen dem emellan rörande det standardiserade rekryteringssystemet. Kvalitativa, semistrukturerade intervjuer har använts vid vår empiriinsamling.

Slutsatserna visar att cheferna upplever kombinationen KBR-modellen och stödet från HR-konsulterna på ett tillfredsställande sätt eftersom KBR-modellen underlättar rekryteringsarbetet, men att de ändå upplever att de har tillräckligt med handlingsutrymme. Samtliga upplever att de uppnått det önskade resultatet "rätt man på rätt plats" genom en kombination av stöd från HR-konsulten och användning av KBR-modellen. Organisationen kombinerar bra rutiner vid rekryteringen med ett systematiskt verktyg och HR-funktion, samt en kombination av de humanistiska och strukturella perspektiven. Slutligen är det rimligt att anta att främst det strukturella perspektivet speglas i organisationens rekryteringsarbete.

Nyckelord: Kompetens, rekrytering, kompetensbaserad rekrytering, handlingsutrymme, humanistiska perspektivet, strukturella perspektivet.

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som har bidragit till uppsatsens genomförande!

Först och främst vill vi tacka vår kontaktperson Katarina Svenhammar, Landstinget i Östergötland, för god hjälp under hela processen. Tack även till alla chefer som ställt upp för intervju. Utan er hade vi inte kunnat genomföra vår studie.

Ett speciellt tack riktar vi också till vår handledare Louise Svensson, lektor i sociologi vid Linköpings universitet, som varit ett stort stöd med värdefulla råd och konstruktiv kritik under arbetets gång.

Sedan vill vi tacka våra familjer som gett oss stöd och visat förståelse under pressade perioder i uppsatsskrivandet. Slutligen tackar vi varandra för ett gott samarbete!

Christina och Jenny, Linköping 2014

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Syfte	3
1.2	Frågeställningar	3
1.3	Den studerade organisationen och deras arbete med rekrytering.....	3
1.4	Avgränsningar.....	4
1.5	Disposition	5
2	TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1	Vad är kompetens?	6
2.2	Handlingsutrymme	7
2.3	Rekrytering	8
2.4	Kompetensbaserad rekryteringsstrategi.....	8
2.4.1	Varför organisationen utgår ifrån kompetensbaserad rekryteringsstrategi	10
2.4.2	Förberedelser vid rekrytering	11
2.4.3	Urval	13
2.4.4	Fortlöpande utveckling.....	15
2.5	Sammanfattning	15
2.6	Kritik mot en systematisk rekryteringsprocess och KBR-modellen	16
2.6.1	Problem med rekrytering och urval.....	16
2.7	Teoretiska perspektiv på organisationer	17
2.7.1	Humanistiskt perspektiv	17
2.7.2	Strukturellt perspektiv	19
3	METOD	22
3.1	Bakgrund.....	22
3.2	Forskningsansats och metodologiska utgångspunkter	22
3.3	Urval	24
3.4	Datainsamlingsmetod	26
3.5	Bearbetning och analys av data	27
3.6	Sökvägar och källkritik.....	29

3.7	Kvalitetsvärdering.....	29
3.8	Etiska överväganden	30
3.9	Metoddiskussion	31
4	RESULTAT	34
4.1	Chefernas uppfattning om KBR	34
4.1.1	ReachMee	34
4.1.2	Frågorna i kompetensbaserad rekrytering	34
4.1.3	Standardisering av systemverktyg.....	35
4.1.4	Handlingsutrymme i KBR-modellen	36
4.1.5	Kritik mot kompetensbaserad rekrytering.....	37
4.2	Praktisk användning av kompetensbaserad rekrytering	37
4.2.1	Historik	37
4.2.2	Rekryteringsgrupp	38
4.2.3	Rekryteringsbehov.....	38
4.2.4	Kravspecifikation	39
4.2.5	Annonsering och medieval	40
4.2.6	Ansökningar, intervjuer och gallring	40
4.2.7	Referenstagning och beslut	42
4.2.8	Problem vid rekryteringsprocessen	43
4.3	Hur KBR påverkar chefernas rekryteringsarbete	43
4.4	Resultat av anställningarna	44
4.4.1	Övriga synpunkter	45
4.5	Resultatsammanfattning	45
5	ANALYS OCH DISKUSSION.....	47
5.1	Upplevelse av KBR-modellen	47
5.1.1	Befattningsanpassad rekryteringsstrategi	49
5.1.2	Handlingsutrymme och standardiseringssystem	50
5.2	Användning av kompetensbaserad modell i praktiken.....	51
5.2.1	Behovsanalys och formulering av kravprofilen	52
5.2.2	Annonsering och medieval	54

5.2.3	Urval.....	54
5.3	Upplevelse av KBR-modellens resultat.....	55
5.4	Slutdiskussion.....	56
5.5	Slutsats.....	58
5.6	Förslag till framtida forskning.....	58
REFERENSLISTA.....		59
BILAGA 1 - Information från organisationen.....		62
BILAGA 2 - Missivbrev.....		63
BILAGA 3 - Intervjuguide.....		65

1 INLEDNING

Här presenteras bakgrunden kring studien och den kompetensbaserade personalstrategin, samt vilka olika perspektiv och förhållningssätt som vi valt att lägga vikt vid.

Många organisationer lägger ner stora resurser på att kvalitetssäkra och effektivisera sin produktion (Börnfelt, 2009). Fördelarna med detta bekräftas av ett flertal teorier som bottnar i Frederick W. Taylors *Scientific Management* och industrin vid förra sekelskiftet (Berglund & Schedin, 2009; Derksen, 2014; Trujillo, 2014). Då handlade det om att dela upp arbetsprocedurerna i kvantifierbara uppgifter, effektivisera och standardisera förfarandet så arbetet kunde utföras så snabbt och effektivt som möjligt och där resultaten var mätbara. Människorna sågs som delar i maskineriet (Derksen, 2014), och fokus låg på organisationen. Benjafield (Derksen, 2014) menar att Taylors syn på människans beteende handlade om en samling kroppsliga rörelser. Detta väckte kritik då några ansåg att den mänskliga faktorn ignorerades, och frågan lyftes huruvida man verkligen kunde behandla människor så. Enligt Braverman (Ritzer, 2010) och Trujillo (2014) har nu även kontorsarbeten underkastats denna standardiserade process, och en trend mot att även förenkla och standardisera serviceyrken har kunnat skönjas. Detta resonemang ligger i linje med Webers byråkratimodell och ett strukturellt perspektiv, där strukturerna inom organisationen anpassas efter organisationens mål, och rekryteringar grundas på kompetens snarare än sociala relationer (Bolman & Deal, 2005; Weber, 1983).

En reaktion mot *Scientific Management* blev *Human Relations-rörelsen* med Elton Mayo i spetsen, som ansåg att människan var organisationens främsta resurs. Han fokuserade redan under industrialiseringen på detta i och med vikten av en god arbetsmiljö för produktionens effektivitet (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). Mayo ansåg att människans beteende är beroende av kvaliteten på hennes relationer (Derksen, 2014). I likhet med ett humanistiskt perspektiv ligger individens känslor, behov och utveckling i centrum, och en ömsesidig relation mellan individ och organisation framhålls (Bolman & Deal, 2005). Pfeffer (1998) understryker detta och menar att en organisation som sätter människorna i centrum också är en organisation som kan presentera goda resultat. Ellström (1992) tar dessutom upp att olika typer av handlingsutrymme är viktigt för individens hälsa, välbefinnande och personliga utveckling och att system ska utformas så att utrymme ges till individen att prova olika handlingsalternativ.

Något som ytterligare kan äventyra resultatet av organisationernas rekryteringsarbete är den ökande globaliseringen. Denna sätter en ökad press på arbetsmarknaden, främst i de nordvästliga delarna av världen (Kupfer, 2011). Såväl

tid som rum komprimeras, och vid förändringar på den globala marknaden möjliggör elektroniska medier att arbeten flyttas utomlands. Bratton och Gold (2012) skriver att konkurrensen om arbetskraften är av stor vikt för att kunna attrahera rätt personal och därmed rekrytera de allra mest lämpade. Lindelöw (2008) tar upp att organisationerna tvingas till ett effektivare och mer strategiskt arbete för att finna och knyta rätt kompetens till verksamheten, och på så vis vinna konkurrensfördelar gentemot marknaden. Konkurrerande arbetsvillkor kan därigenom medföra att kraven på organisationen blir höga. Att få ”rätt man på rätt plats” är något som både Lindelöw (2008) och Nilsson et al. (2011) understryker, som en viktig målsättning men också som en utmaning.

Redan i de teoretiska grundvalarna från förra sekelskiftet kan vi skönja en tvetydighet kring huruvida organisationens resurser vid rekrytering bör läggas på att få in kompetens som direkt kan effektivisera produktionen, eller om individen ska lyftas fram. Detta kan ses ur två olika perspektiv (Bolman & Deal, 2005). Ur det strukturella perspektivet kan vi anta att ett systematiskt arbete i Taylors anda borde råda, där utgångspunkt tas i standardiserad metod genom att tänka i mätbara, ekonomiska värden. Genom det humanistiska perspektivet å andra sidan, bör fokus läggas på att följa Mayos spår där humankapitalet står i centrum och rekryteringsarbetet har som målsättning att gynna individerna. Lindelöw (2008) skriver att det är människorna som åstadkommer produkten, som har betydelse för kvaliteten och i sin tur genererar värde. Människor skapar innehållet i verksamheten, löser problem samt lägger grunden för relationer och lojaliteter som säkrar organisationens överlevnad, och därmed är människan också den främsta konkurrensfördelen (Lindelöw, 2008). Detta tycks till stora delar överensstämma med det humanistiska perspektivet och Mayos resonemang om att individen har betydelse för organisationens resultat. Emellertid lyfter hon även likheter med både det strukturella perspektivet och Taylors standardiserade förfaranden, vilket gestaltas i den rekryteringsmodell hon presenterar.

För att optimera rekryteringsförfarandet utifrån dessa problemområden har Lindelöw (2008) presenterat ett hjälpmedel som blivit alltmer utbrett i Sverige; *Kompetensbaserad personalstrategi*. Detta är en systematisk process som grundar sig på forskning inom fälten rekrytering och kompetensförsörjning. Hon har framställt en modell kring *kompetensbaserad rekrytering (KBR)*, innefattande tre övergripande faser: *förberedelse*, *urval* och *fortlöpande utveckling*, och som är en tolvstegsraket mot lyckad rekrytering (Lindelöw, 2008).

Landstinget i Östergötland (LIO) är en stor organisation inom offentlig sektor, vars viktigaste uppgift är att erbjuda länsborna bra hälso-, tand- och sjukvård (Ohlson, 2014). De finns representerade av bland annat sjukhus, vårdcentraler, tandvårdskliniker samt skolor. Cheferna inom landstinget sköter själva sin

rekrytering, men de har möjlighet att söka stöd och hjälp hos HR-funktionen. Landstingets rekryteringsrutiner har sin bas i KBR, främst genom det praktiska systemverktyget, kallat *ReachMee (RM)*, som finns tillgängligt och används i organisationen, och som baseras på just Lindelöws modell.

I fokus för denna studie står chefers uppfattning om KBR som standardiserat rekryteringsverktyg i förhållande till dess syfte att underlätta och optimera resultaten av rekryteringen. Beroende på om vi antar ett strukturellt eller ett humanistiskt perspektiv kan KBR uppfattas på olika sätt, och vi torde kunna skönja huruvida cheferna anser KBR som mest standardiserat och styrt eller om det underlättar för att få dem att utvecklas? Vi ämnar även belysa de uppfattningar som finns om KBR samt deras uppfattningar om huruvida KBR har lett till "rätt man på rätt plats". Empirin består av intervjuer med ett antal chefer som använder KBR och RM.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att studera hur chefer upplever och arbetar med kompetensbaserad rekrytering samt i vilken utsträckning de upplever att de uppnått förväntat resultat. Därutöver vill vi studera detta i ljuset av de humanistiska och strukturella perspektiven. För att kunna besvara vårt syfte har vi utgått från tre grundläggande frågeställningar.

1.2 Frågeställningar

Vår målsättning är att undersöka KBR-modellen inom LIO som en trestegsraket;

1. Hur upplever cheferna den kompetensbaserade rekryteringsmodellens stöd vid rekryteringsarbete?
2. Hur använder cheferna KBR-modellen i praktiken?
3. Upplever cheferna att de uppnått förväntat resultat av rekryteringar med hjälp av KBR-modellen?

1.3 Den studerade organisationen och deras arbete med rekrytering

Landstinget i Östergötland (LIO) är en stor organisation med cirka elvatusen anställda, och vars viktigaste uppgift är att svara för huvuddelen av hälso- och sjukvården till invånarna i länet. De länsövergripande verksamheterna innefattar ett femtontal enheter inom olika områden samt den specialiserade vårdens fem produktionsenheter. Det finns tre sjukhus och fyrtyotre vårdcentraler, samt folktandvård med ett fyrtyotal klinker för allmäntandvård, specialisttandvård och sjukhustandvård (Ohlson, 2014). Därtill finns fem stöd- och serviceenheter, vilka tillför stöd åt samt utvecklar samtliga verksamheter inom LIO. Under landstinget ingår också Lunnevads folkhögskola och Naturbruksgymnasiet.

Resurscentrums uppdrag är enligt Ring (2014) att driva utvecklingsarbete i produktionsenheter samt erbjuda tjänster inom ekonomi, Human Resources (HR, "personalavdelning"), systemstöd samt uppföljning. Resurscentrum består av tre affärsområden (Ring, 2014):

- HR arbetar med strategisk kompetensförsörjning, hälsa, arbetsmiljö, arbetsgivarfrågor, ledarutveckling samt kompetensstyrning. Utöver detta finns HR-direkt, som ger stöd i HR-frågor till både chefer och anställda.
- Ekonomi ansvarar för landstingets ekonomiprocesser.
- BI-enheten är LIO:s beslutsunderlag för verksamhetsstyrning.

K. Svenhammar (personligt samtal, 1 april, 2014) uppger att ett antal anställda inom HR-rekryteringsfältet redan 2007 fick utbildning i KBR. Utbildningen handlade om hur rekryteringspersonal ska arbeta med KBR-modellen i praktiken, och deltagarna fick också Malin Lindelöws bok *Kompetensbaserad personalstrategi* (P. Laihinen, personligt samtal, 13 maj, 2014). HR-personal använder till stor del Lindelöws modell i det dagliga arbetet numera. Organisationen började tillämpa KBR 2011 då de investerade i systemverktyget *ReachMee (RM)*, som baseras på just Lindelöws kompetensbaserade rekryteringsmodell. HR-personal höll sedan utbildningar för cheferna så de skulle kunna använda RM för att underlätta sitt rekryteringsarbete (K. Svenhammar, personligt samtal, 1 april, 2014). RM är gemensamt för hela organisationen och syftar till att ge stöd till rekryterande chefer. Rekryteringsprocessen underlättas bland annat av gemensamma definitioner för olika kärnkompetenser samt grundläggande krav för olika befattningar inom organisationen. Detta leder till att arbetet med rekrytering blir mer effektivt och rättvist samt ökar chansen för att rätt person får anställning (K. Svenhammar, personligt samtal, 1 april, 2014).

1.4 Avgränsningar

Då det är en speciell rekryteringsmodell som studeras faller ej hela organisationen inom ramen för vårt intresse, utan vi vänder oss enbart till chefer som använder KBR vid rekrytering. Vi har valt att lägga vårt fokus på just KBR samt det systemverktyg cheferna har tillgång till, och projektets begränsningar ger oss ej utrymme att redogöra för varken tidigare resultat eller ekonomiska aspekter. Det vore även av värde att se till de nyanställda medarbetarna för att undersöka hur KBR uppfattas för dem, samt om de känner att de fått möjligheter att genom KBR visa sin rätta potential, men även denna perspektivväxling ligger utanför projektets ramar. Då studien syftar till att försöka bringa klarhet i rekryteringsförfarandet har vi medvetet låtit den sista delen i KBR utebli, då uppföljning och introduktion förvisso anses vara av stor vikt, men ändå ej relevant i denna studie. Slutligen

har vi även lämnat kriterier som respondenternas ålder, etnicitet, anställningstid eller andra individuella skillnader därhän vid urvalet.

1.5 Disposition

Vi kommer under rubriken *Teoretisk referensram* presentera tidigare forskning, de väsentliga begreppen i anslutning till vårt studieområde, beskrivning av KBR-modellen samt forskning som riktar kritik mot KBR-modellen och systematisk rekrytering. Sedan följer ett avsnitt där vi presenterar de två *teoretiska perspektiv på organisationer* vi har valt att analysera utifrån; ett strukturellt och ett humanistiskt. Utifrån dessa kommer vi sedan att tolka och presentera våra resultat samt eventuella spänningar vi uppfattat dem emellan. Under *Metod* beskriver vi utförligt hur vi gått tillväga, dels förberedelser men också insamling av såväl teori som empiri, samt hur vi kvalitetssäkrat våra resultat och vilka etiska aspekter vi tagit hänsyn till. Detta kapitel avslutas med en *metoddiskussion* där vi kritiskt granskar vårt arbete och tillvägagångssätt och presenterar alternativa metoder.

I *Resultat* presenterar vi de svar vi tolkat från de intervjuade cheferna, samt ett antal beskrivande citat. Vi anlägger vår teoretiska referensram på resultaten under *Analys och diskussion*, där vi knyter an till vår studies syfte och frågeställningar. Där försöker vi också lyfta fram den uppfattning vi fått om dessa båda perspektivs styrkor samt spänningen dem emellan gällande ett standardiserat rekryterings-system. Under *slutdiskussion* lyfter vi vikten av rekryteringsarbetet på den globala marknaden och sätter spänningen mellan perspektiven i fokus. Avslutningsvis lägger vi fram den *slutsats* vi förnimit, samt förslag på *framtida forskning* som kan vara relevant för organisationen eller över en större, samhällelig nivå.

2 TEORETISK REFERENSRAM

Här presenterar vi tidigare forskning kring vårt problemområde samt förklarar de teoretiska begrepp vi berör i vår studie. Vi kommer dessutom fördjupa oss i ett humanistiskt och ett strukturellt perspektiv samt spänningen dem emellan. Vi har gett Lindelöw stort utrymme gällande rekrytering, då vår studerade organisation tillämpar hennes rekryteringsmodell, men även andra källor finns.

Redan i början av 1900-talet började det växa fram idéer om hur rekrytering skulle ske (Bolander, 2002). Framträdande föreställningar handlade om att organisationen vid rekrytering skulle utgå från en kompetensbas, att kompetensen skulle styra rekryteringsarbetet snarare än personliga relationer och fördomar (Bolander, 2002). På det viset skulle organisationen bli mer effektiv då bedömningen neutraliserades. Senare framkom emellertid idéer om att man skulle matcha arbetet med individen genom att dela upp både arbete och människor efter exempelvis arbetsmoment och färdigheter. Bolander (2002) skriver att man skulle luta sig mot vetenskapliga metoder, vilket innebar att rekryteringen genomfördes på ett systematiskt sätt utifrån objektiva kriterier. I förlängningen underlättade detta för att få ”rätt person på rätt plats”. Dessa förutsättningar knöt an till rekryteringsprocessen och utgjorde väsentliga faktorer för organisationernas utveckling (Bolander, 2002; Walter, 2005). Bolander (2002) liksom Lindelöw (2008) poängterar att det de senaste decennierna vuxit fram stora organisationer, vilket lett till ett ökat behov av att kunna rekrytera många människor i snabb takt. I och med detta skapas ett behov i organisationen av att använda sig av en standardiserad arbetsmetod i rekryteringsprocessen (Bolander, 2002). Efter denna översiktliga bild av hur rekryterings-tänkandet har utvecklats över tid kommer vi presentera några viktiga forskningsbegrepp inom fältet samt presentera KBR-modellen närmare.

2.1 Vad är kompetens?

Många av dagens organisationer tillämpar KBR då de ser personalen som sin främsta resurs. De strävar efter att finna den kompetens som krävs för att nå framgång på arbetsmarknaden och skapa konkurrensfördelar i framtiden, samtidigt som de behöver bibehålla och utveckla den befintliga kompetensen (Lindelöw, 2008; Nilsson & Ellström, 2012). Vidare beskriver såväl Hansson (2005) som Lundmark och Söderström (1988) att begreppet kompetens har olika innebörder och att det är ett svårfångat begrepp.

Kompetens definieras som kunskaper, färdigheter, värderingar, motivation, vilja, personliga egenskaper och beteende som en individ besitter, både som specialist och generalist (Nilsson & Ellström, 2012). Kompetens är enligt Keen (2003) ett begrepp som har sitt ursprung i det latinska ordet *competentia*, som betyder överensstämmelse. Lindelöw (2008) menar att individens förmåga, utifrån KBR,

bör överensstämja med kravprofilen för att kunna bidra till att uppnå organisationens strategiska mål. I den kontexten kan begreppet kompetens användas för att förklara att någon uppfyller kraven för anställning (Keen, 2003). Enligt Hansson (1997) används ordet kompetens generellt för att beskriva att en person eller en organisation innehar en viss skicklighet och förmåga att utföra vissa processer eller bedriva viss verksamhet.

Nilsson och Ellström (2012) tar bland annat upp en modell som beskriver tre dimensioner av kompetens: *den individuella*, *den organisatoriska* och *den institutionella*. Den förstnämnda syftar till individens kompetens, den andra till organisationens krav och sociala normer, och den tredje syftar till hur organisationen styrs av omgivande faktorer (Nilsson & Ellström, 2012). Hansson (1997) skriver att medarbetarens kompetens kan innefatta medvetet eller omedvetet anskaffade kunskaper och färdigheter, och menar då förutsättningar att klara av arbetsuppgifter samt uppnå ett framgångsrikt resultat (Hansson, 1997). Medarbetarnas kompetens är enligt författaren en avgörande faktor för organisationens kompetens, den kallas *kärnkompetens* och utgörs av de faktorer i en organisation som ger den dess särprägel. Enligt Lundmark och Söderström (1988) är således kompetens ett komplext begrepp där anställdas kunskaper, skicklighet och färdigheter utgör kärnan. Därför ses den enskilde medarbetaren som bärare av organisationens kompetens.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att innebörden i tidigare forskning kring kompetens i stort skiljer sig åt, men att det finns många likheter. I vår uppsats utgår vi från Lindelöv (2008) som förklarar kompetens som "beteenden som påverkar arbetsprestationen". Beteenden utgörs enligt författaren av huvudsakliga förmågor och personlighetsdrag, exempelvis kreativitet, flexibilitet och samarbetsförmåga. I denna studie kommer vi inte att beakta kompetens sett ur alla dimensioner utan vi lägger vikt vid hur organisationen får rätt kompetens för tjänsten.

2.2 Handlingsutrymme

Ellström (1992) beskriver handlingsutrymme som individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera, påverka och styra omgivningen. Det finns två aspekter av detta, dels individens förmåga att kontrollera sitt eget handlande, att omsätta sina intentioner i konkret handling, *handlingskontroll*, och dels möjligheterna att påverka omgivningen som avsett, konsekvenserna eller utfallet av det egna handlandet, *utfallskontroll* (Ellström, 1992). Det utrymme som organisationen ger medarbetaren kallas enligt Aronsson (1990) *aktivitetskontroll*, och innefattar metoder att utföra arbetsuppgifterna. Just möjligheter till egenkontroll och att kunna påverka omgivningen är av betydelse för såväl hälsa och välbefinnande som personlig utveckling, och kan ses som ett av de

grundläggande mänskliga behoven, menar Ellström (1992). Detta kan vara av betydelse då brister i kontroll kan medföra att individen inte anser sig ha möjligheter att faktiskt utnyttja och tillämpa sina kunskaper. Han utvecklar detta till att resultera i vad han kallar *vidskepligt lärande*, då individen tillägnar sig ett beteende som upplevs ge framgång fast det egentligen inte gör det. I förlängningen kan även en *inlärld hjälplöshet* inträffa, då individen enligt Aronsson (1990) lär sig att han eller hon saknar kontroll, och detta får konsekvenser i form av bland annat passivisering och försämrad självvärdering (Aronsson, 1990).

För att undvika negativ utveckling skriver Ellström (1992) att det går att vidta åtgärder på både objektiva och subjektiva plan. Objektivt sett handlar det om att utforma system så att det blir möjligt för individen att prova olika handlingsalternativ i sitt dagliga arbete, medan det rent subjektivt handlar om att ge den anställde kunskaper och förtroende att utnyttja och ibland även överskrida det givna handlingsutrymmet (Ellström, 1992).

Karasek har enligt Aronsson (1990) beskrivit förhållandet mellan individens kontroll och de krav som ställs, och Johnson har utvecklat beskrivningen till att ta hänsyn till vikten av socialt stöd för att finna rätt balans mellan aktivitet och stress. Detta sätt på vilket handlingsutrymmet påverkar arbetsmiljön är viktigt att ha i beaktande för att inte medarbetaren ska hamna på negativa nivåer såsom passivitet eller alltför hög stress (Aronsson, 1990). Enligt Löfberg (1990) innebär att ha kontroll över sin arbetssituation att ha tillgång till flera handlingsprinciper för att lösa olika uppgifter.

2.3 Rekrytering

Breaugh och Starke (2000) skriver att forskningsintresset kring rekrytering ökat kraftigt under de senaste trettio åren. De menar att rekryteringsprocessen inkluderar de metoder och funktioner som bedrivs av organisationen med det grundläggande syftet att identifiera och attrahera potentiella medarbetare. På liknade sätt förklarar Mabon (2004) att rekrytering innebär de åtgärder som vidtas för att komma i kontakt med passande kandidater, medan urvalet sedan innebär att välja ut den som har de lämpligaste egenskaperna för att klara av arbetsuppgifterna. Detta kan härledas till kompetensmodellen där Lindelöw Danielsson (2003) gör en framställning av de kompetenser som är grundläggande för att individen ska klara av arbetsuppgifterna. Hon menar att modellen skapar en samling kompetenser som är väsentliga för en specifik organisation.

2.4 Kompetensbaserad rekryteringsstrategi

Utmaningen för organisationerna är enligt Lindelöw (2008) att möta framtidens behov, men även att hitta och behålla den kompetens som krävs då den ökande globaliseringen ställer höga krav på organisationen. Globaliseringen sätter en ökad

press på arbetsmarknaden, främst i de nordvästliga delarna av världen (Kupfer, 2011). Bratton och Gold (2012) skriver att organisationen bör se över sin design vid rekryteringsprocessen för att vara i framkant under globaliseringens utveckling. Vidare menar de att konkurrensen om arbetskraften är av stor vikt för att kunna attrahera rätt personal och därmed rekrytera de mest lämpade. På detta sätt uppfyller organisationen marknadens krav och använder kompetensen som ett medel för att få försprång gentemot konkurrenterna. Genom att organisationen implementerar ett systematiskt rekryteringsystem på detta sätt kan den också möta framtida krav (Bratton & Gold, 2012; Lindelöw, 2008). Framtiden är dock i många lägen oviss, vilket gör att organisationerna tvingas utgå endast från en förutsägelse om framtiden (Keen, 2003). Detta bekräftas av Price (2004), som också betonar vikten vid rekrytering. Författaren beskriver den som ett helhetsperspektiv där organisationen knyter samman rekryteringsstrategi med organisationens mål och strategi. Price (2004) redogör för tre rekryteringstrategier; *rätt person på rätt plats för nuvarande arbetsuppgifter*, *rätt person för organisationen* då personen ska passa in i den befintliga organisationskulturen och personliga egenskaper väger högre än tekniska färdigheter, samt *rätt person för framtiden*. Den sistnämnda strategin handlar om långsiktighet och att hitta flexibla och utvecklingsinriktade personer, i synnerhet de som innehar de rätta personliga egenskaperna och den rätta kompetensen (Price, 2004). Vidare menar författaren att organisationen kan kombinera strategierna för att optimera resultatet. Detta genom att identifiera och mäta de egenskaper som behövs för en framgångsrik arbetsprestation. Organisationen kan således få medarbetare som passar både organisationskultur och nuvarande arbetsuppgifter samt innehar utvecklingspotentiella förmågor inför framtida kompetensbehov (Price, 2004).

En grundläggande fråga när organisationen ska välja vilken typ av sökande som behövs, är enligt Breugh och Starke (2000) vilken typ av individ organisationen vill rekrytera. Detta kan exempelvis bedömas utifrån vilka kunskaper, färdigheter och förmågor som är önskvärda. En mångsidig sökandebas föredras fram till dess att arbetsgivaren avgör vem som söks. Detta understryks av Lindelöw (2008) som förespråkar KBR för att säkerställa att organisationen får "rätt man på rätt plats" utan diskriminerande faktorer. Vidare beskriver hon rekrytering som ett strategiskt arbete, att hitta den rätta kompetensen till rätt position är avgörande för organisationens framtid. Samtidigt som rekryteraren får handledning genom denna kompetensbaserade trestegsprocess är den även förberedande, behjälplig vid urval samt stödande vid den fortlöpande utvecklingen (Lindelöw, 2008). Vi kommer att beskriva processen mer utförligt i nästa avsnitt.

2.4.1 Varför organisationen utgår ifrån kompetensbaserad rekryteringsstrategi

Keen (2003) förklarar att individuell kompetens är unik för varje människa och inte liktydigt kan förklaras genom formell utbildning eller betyg. Vidare beskriver författaren att vid en nyrekrytering ska en sökande bedömas utifrån såväl formella meriter som kompetens, och då kompetens ju endast handlar om bedömning finns en stor risk att den sker utifrån rekryterarens subjektivitet. Detta poängterar Lindelöw (2008) vikten av i den kompetensbaserade rekryteringsstrategin då sannolikheten att göra subjektiva bedömningar kan minskas.

Lindelöw (2008) skriver att en felrekrytering kostar organisationen tid, pengar och energi samt skapar turbulens och oro, och att man genom en strategisk kompetensförsörjning kan minska risken för detta. Hon menar att det är nödvändigt för organisationen att utgå ifrån den kompetensbaserade modellen eftersom den tar sin utgångspunkt i organisationens behovsanalys och kravprofil, vilket i förlängningen innebär en mer objektiv bedömning (Lindelöw, 2008). Vidare argumenterar Keen (2003) för att organisationen ständigt bör knyta individens kompetens till organisationens mål och strategi för att bibehålla sin konkurrenskraft. På liknande vis betonar Lundmark och Söderström (1988) att kompetens inte bara är inneboende egenskaper hos individen utan att den också handlar om relationen mellan individen och dennes arbetsuppgifter. Därmed syftar individens egenskaper och förutsättningar till att uppfylla organisationens krav, och detta kan utgöra en utgångspunkt samt ha starka kopplingar till strategi, kompetens och effektivitet, som relateras till organisationens övergripande strategi (Lundmark & Söderström, 1988). Å andra sidan förklarar Lindelöw (2008) att alla i organisationen bör vara enade om vad färdigheter och förhållningssätt innebär för olika positioner, och utifrån detta är den kompetensbaserade modellen tillämplig för att hitta gemensamma begrepp. Detta kan bland annat ske genom att skapa verktyg till ett allmänt värde som kan anpassas till både små och stora organisationer. Wood och Payne (1998) nämner flera fördelar med att tillämpa kompetensbaserad rekryteringsmodell;

- Organisationer har påvisat förbättring av noggrannheten vid bedömning av människors lämplighet eller potential för olika arbeten.
- Den underlättar en bättre matchning mellan individens kunskaper och färdigheter, och arbetes krav.
- Den hjälper intervjuare att inte dra för snabba slutsatser om människor eller att avföra sökandes egenskaper som irrelevanta för arbetet, utan det bli mer djup i bedömningarna.
- Den används för att stödja och strukturera hela skalan av bedömnings- och utvecklingstekniker, ansökningsformulär, intervjuer, tester, assessment center och *appraisal ratings*.

- Genom att man får en samlad bild av individens profil gällande specifika färdigheter, egenskaper, intressen och utvecklingsplaner kan man rikta in sig mot områden med utvecklingsbehov.

Organisationen kan enligt Lindelöw (2008) dra stora fördelar av att använda KBR eftersom rekryteraren därigenom lättare kan identifiera de färdigheter och attityder som bör ingå i kravspecifikationen. Författaren menar att om organisationen inte vet vilken kompetens de söker kan det bli svårt att hitta den. För att denna modell i praktiken ska kunna användas på ett effektivt och professionellt sätt bör de rekryterande cheferna ha relevanta kunskaper och verktyg. Detta kan uppnås genom att organisationen skapar goda förutsättningar för chefer såsom utbildning, metoder och strukturer för arbetet. På detta sätt kan organisationen uppnå ett hållbart rekryteringsresultat med hög kvalitet (Lindelöw, 2008).

2.4.2 Förberedelser vid rekrytering

Förberedelsefasen i KBR-modellen inleds med steget *bakgrundsanalys och identifiering av rekryteringsbehov*. Efterföljande steg innebär att man formulerar en *behovsanalys med mål- och ansvarsbeskrivning samt kravspecifikation*. Efter detta görs *ansökningsformulär*, och slutligen som sista steg i denna fas ses *medieval och annonsering* över (Lindelöw, 2008).

Lindelöw (2008) skriver att ett systematiskt rekryteringsarbete där alla beståndsdelar är noga förberedda och utförda ger ett effektivt och hållbart resultat. Hon hävdar att organisationen bör göra en noggrann behovsanalys för att säkerställa de kriterier som är relevanta för den aktuella tjänsten. Därmed får de en djupare förståelse för vilka färdigheter som är viktiga för att individen ska ha förutsättningar att utföra arbetsuppgifterna med ett framgångsrikt resultat (Lindelöw, 2008). Denna strategi går hand i hand med Walters (2005) uppfattning om att noggrannhet och systematik medför en högre kvalitet i rekryteringsarbetet, vilket i sin tur leder till en förbättrad bedömning av lämpligheten hos kandidaterna. Författaren menar också att en systematisk rekryteringsprocess med målbestämning bör göras för att reducera kostnaderna och säkerställa en jämlik behandling av de sökande (Walter, 2005).

Vidare lägger Lindelöw (2008) också stor vikt vid behovsanalysen, vilken gör det möjligt för organisationen att jobba strategiskt, och som i sin tur leder till ett säkrare resultat. Även Kahlke och Schmidt (2002) betonar detta och menar att man genom en grundlig arbetsanalys skapar en tydlig bild av vilka kriterier som är önskvärda och vilka som måste uppfyllas. Rekryteringsmodellen möjliggör i högre utsträckning att man väljer rätt medarbetare då organisationen använder arbetsanalys som en fast grund för urvalet vid rekryteringen. Urvalsmetoden är

sedan en avgörande faktor för att hitta potentiella medarbetare (Kahlke & Schmidt, 2002).

Lindelöw (2008) skriver att KBR utgår från verksamhetens mål och delmål, men även från utbildning, erfarenhet, kunskap och kompetens, såvida detta inte redan finns att tillgå inom organisationen. När de vet vilka behov som finns försöker de täcka dem genom antingen kompetensutveckling eller rekrytering (Lindelöw, 2008; Nilsson et al., 2011). På liknande sätt förklarar Breugh och Starke (2000) att om organisationen inte fastställt tydliga mål är det svårt att utveckla en effektiv rekryteringsstrategi. Lindelöw (2008) redogör för förberedelsefasen där man sätter upp mål och gör en ansvarsbeskrivning som innefattas i tjänsten. Här identifierar man de krav som ställs för att uppfylla målen samt vilket ansvarområde och vilka arbetsuppgifter som ingår i tjänsten. Målen och arbetsbeskrivningen utgör alltså grunden för kravspecifikationen avseende utbildning, erfarenhet, intresse, kunskap och kompetens samt utvecklingspotential, praktiska förutsättningar och övriga krav. Sammantaget är det dessa krav som upprättar kravspecifikationen (Lindelöw, 2008). Walter (2005) menar att kravprofilen grundas på de kvalifikationer och egenskaper som krävs av de sökande för att matcha arbetsbeskrivningen och ska utformas utifrån objektiva kriterier. Därmed används den som underlag för att bedöma vilken av kandidaterna som är mest lämplig för den aktuella tjänsten (Walter, 2005).

Lindelöw (2008) skriver att KBR-modellen omfattar de färdigheter och synsätt som påverkar arbetsprestationen. Genom att definiera de begrepp som är viktiga för arbetsuppgifternas utförande med hänsyn till organisationskulturen, får organisationen ett gemensamt språk för hela rekryteringsprocessen, vilket i sin tur underlättar den interna kommunikationen (Lindelöw, 2008). Hon beskriver dessa begrepp på ett sätt som gör dem mätbara, och därmed presenteras ett verktyg som hjälper till att utvärdera begreppen - intervjuguiden. Rekryteringsmodellen skapar en tydlig inriktning mot kompetensbegreppet i rekryteringen (Lindelöw, 2008). För att få in för tjänsten relevant information från de sökande använder organisationen ett ansökningsformulär eller ett strukturerat CV, och detta underlättar genomgången av ansökningarna då alla inkommer med samma information. Därmed är de också jämförbara på ett sätt som gör det enklare att hitta de som kan vara aktuella för tjänsten (Lindelöw, 2008).

Breugh och Starke (2000) framhåller att organisationen ska attrahera så många sökande som möjligt för att underlätta urvalet. Vidare beskriver de att platsannonsen ska syfta till att attrahera potentiella sökande, och att det är av vikt att välja rätt annonsplats, till exempel webben eller att synas på jobbmässor. Lindelöw (2008) skriver att platsannonsen ska formuleras utifrån kravspecifikationen, och att den ska förmedla så konkret och relevant information om

organisationen och den aktuella tjänsten som möjligt. I själva verket kommunicerar organisationen med målgruppen genom sin annons, och informationen används även som marknadsföring. Språket måste därför vara genuint, men likväl anpassas till målgruppen och kunna kommuniceras genom annonsen. Den måste vara så konkret att den sökande får en känsla av kommunikation ansikte mot ansikte. (Breugh & Starke, 2000; Lindelöw, 2008). Lindelöw (2008) menar att man därefter undersöker vilka kanaler och medier som är tillgängliga för målgruppen. Dessutom anser Breugh och Starke (2000) att det är positivt för kvarstannandegraden hos de nyanställda om de fått adekvat information om arbetet de sökt redan under rekryteringsprocessen. Detta grundas på antagandet att de som har fått en korrekt uppfattning om arbetet under urvalsprocessen känner en skyldighet att stanna åtminstone några månader (Breugh & Starke, 2000).

2.4.3 Urval

Under urvalsfasen går rekryteringsprocessen enligt KBR-modellen vidare med följande steg; *att ta emot ansökningar, gallring, första intervjuerna, ytterligare intervjuer, tester eller personbedömningar, referenstagning samt beslut och förhandling* (Lindelöw, 2008).

Så organisationen börjar med att ta emot ansökningshandlingar och gör en första grovgallring bland de inkomna cv:na (Lindelöw, 2008). Gallringen grundar sig på kravspecifikationen och de avgörande kvalifikationerna till tjänsten, vilket bidrar till att alla sökande behandlas och hanteras på ett likvärdigt sätt. Därefter erbjuds adekvata kandidater en strukturerad anställningsintervju, och de som anses mest intressanta kan gå vidare till en ytterligare intervju då tester och professionella personbedömningar kan förekomma. Under den fasen undersöks de avgörande kännetecknen för tjänsten som definierats i kravspecifikationen utifrån tillförlitlighet och objektiva kriterier (Lindelöw, 2008; Walter, 2005).

Lindelöw (2008) skriver att anställningsintervjun fyller en ömsesidig funktion, både för de sökande och de rekryterande cheferna. De sökande vill se arbetsmiljön och bilda sig en uppfattning om arbetsplatsen och tjänsten, medan chefen behöver få en djupförståelse för de sökandes erfarenhet, bakgrund, kunskap och utbildning. Cheferna är också delaktiga i att förmedla en positiv bild av organisationen.

Intervjun ska enligt Lindelöw (2008) vara strukturerad, vilket innebär att den ska planeras i förväg samt hålla tidsramen för att vara effektiv. Sedan tar författaren upp riskerna med om intervjuaren har en positiv eller negativ inställning till någon sökande. Författaren menar att detta kan undvikas genom att intervjuaren fokuserar på adekvata saker beroende på sammanhang, och genom en strukturerad intervju utifrån kravspecifikationen kommer respondenterna också berätta det som är mest relevant för arbetet. Detta ger ett bättre underlag inför det slutgiltiga beslutet.

Samtliga arbetssökande ska enligt Lindelöw (2008) erbjudas likvärdiga förutsättningar. En likadan struktur under intervjun ökar validiteten för bedömningen genom att de sökande upplever rättvisa, samt att en sökande som upplever en rättvis bedömning mer sannolikt tackar ja till arbetet, fortsätter Lindelöw (2008). Detta resonemang betonas av Kahlke och Schmidt (2002) som menar att den främsta fördelen med den strukturerade intervjun och de öppna frågorna är att de sökandes svar blir jämförbara. Ju mer struktur, desto större möjligheter att bedöma de arbetssökande utifrån samma grund. Samtidigt säkerställs att man får relevant information om arbetet utifrån kravprofilen vilket medför en mer objektiv bedömning. Detta garanterar en djupare förståelse för hur starka sambanden är mellan det som mäts hos den sökande i förhållande till uppställda krav (Kahlke & Schmidt, 2002).

Kahlke och Schmidt (2002) framhåller att de bästa urvalsmetoderna är effektiva även för att identifiera arbetssökande som är *mindre* lämpliga. Denna förutsättning bidrar till att bedömningen förbättras då de negativa dragen hos de arbetssökande uppmärksammas. Författarna jämförde olika bedömningsmetoder för att försöka förutse validitetsgraden i förhållande till resultatet. Där konstaterades att den perfekta bedömningsmetoden eller tekniken inte finns. *Assessment center* fick den högsta validitetsgraden med 0,63, vilket på en skala upp till 1,0 är mycket högt för en bedömningsmetod, skriver författarna. Därefter kom *strukturerad intervju* med en validitetsgrad om 0,57, som också är relativt hög (Kahlke & Schmidt, 2002).

Lindelöw (2008) föreslår några kompletterande bedömningsmetoder där kompetens ligger i fokus, vilket bland annat innefattar kunskapstest, simuleringsövningar och arbetsprover. Dessutom skriver Kahlke och Schmidt (2002) liksom Lindelöw (2008) om *assessment center*, vilket är en teknik som kombinerar ett mångsidigt bedömningsunderlag med en systematisk bedömningsprocess. Där använder man ett flertal metoder och bedömare för att fatta beslut om vilken av de arbetssökande som bäst uppfyller kraven enligt kravspecifikationen. Denna bedömningsprocess är enligt författarna resurskrävande både vid tillämpning och planering, bedömningen kan ta flera dagar att göra. När organisationen bestämmer sig för de mest intressanta kandidaterna går processen vidare med referenstagning. Där poängterar Lindelöw (2008) vikten av att organisationen tar detta steg på allvar och gör det grundligt. Syftet för organisationen är att kontrollera att vissa fakta stämmer, och vanligast är att referenser tas över telefon. Kahlke och Schmidt (2002) rekommenderar att organisationen bland annat ska använda sig av ett strukturerat frågeformulär där frågorna grundats på de viktigaste kompetenserna för den aktuella tjänsten. Vidare menar Lindelöw (2008) att det är viktigt att återkoppla till de kandidater som inte fick tjänsten för att rekryteringen ska vara

professionell och ge organisationen bra rykte inför framtida rekryteringar (Lindelöw, 2008).

2.4.4 Fortlöpande utveckling

Vid denna fas i KBR-modellen sker *introduktion av nyanställda* och *uppföljning*. Enligt Lindelöw (2008) är mottagandet av den nyanställde av stor betydelse för att denne ska känna sig välkommen. Organisationen bör ha ett strukturerat och situationsanpassat introduktionsprogram utifrån individens och befattningens förutsättningar, samt tillse att den nyanställde förses med kunskapssystem såsom rutiner, kommunikationsvägar och verktyg som är relevanta för arbetets utförande. Vidare beskriver författaren att organisationen kontinuerligt bör arbeta med utveckling både för ny och befintlig personal. En effektiv organisation har en öppen dialog med sina medarbetare för att skapa en realistisk bild av varandras förväntningar (Lindelöw, 2008).

2.5 Sammanfattning

Enligt Walter (2005) handlar rekryteringsarbetet utifrån organisationens perspektiv om att matcha sökandes kunskaper, utbildning, färdigheter, egenskaper och beteenden genom fastställda metoder. Organisationen kan ställa allt från väldigt specifika krav på kunskap och färdigheter hos kandidaterna till frågor om motivation, sociala förmågor och allmänna karaktärsdrag. Dessa krav handlar om vad arbetsgivare fastställt som relevanta och betydelsefulla för arbetet (Walter, 2005). Rekryteringsförfarandet ska ske stegvis samt arbetsfördelat på ett systematiskt sätt (Lindelöw, 2008; Walter, 2005) Hur rekryteringen genomförs avgör hur träffsäkert resultat arbetsgivaren får. Rekrytering innebär att en matchning sker som resultat av anpassningen mellan kravspecifikationen, kandidatens svar vid intervjun samt eventuella testresultat, det vill säga fastställda metoder och tekniker av arbetsgivare. Matchningen bör genomföras systematiskt och med stor noggrannhet, vilket underlättar kontrollen över rekryteringen och resultatet utifrån ett organisatoriskt perspektiv (Walter, 2005).

Lindelöw (2008) betonar att organisationer bör forma en struktur för rekryteringsarbetet som främjar förändringar genom att skapa förutsättningar för de anställda att kunna genomföra dem. Författaren skriver att genom förändring sker utveckling, som Winston Churchill uttryckte sig ”To improve is to change; to be perfect is to change often” (Lindelöw, 2008, s.101). Sammanfattningsvis anser Lindelöw (2008) att organisationen håller balansen med det strukturella arbetssättet och att organisationen bör skapa ett anpassningsbart system som är flexibelt och kan hantera oförutsägbara situationer. Om organisationerna inte främjar förändringar blir modellen stel och gammal, och detta är viktigt även i stabila organisationer som redan har rutiner och struktur.

2.6 Kritik mot en systematisk rekryteringsprocess och KBR-modellen

Kritik mot rekryteringssättet riktas enligt Bolander (2002) mot att människor behandlas som objekt och inte subjekt. Författaren menar att en rationell och systematisk rekryteringsprocess inte tar hänsyn till sökandes åsikter eller tankar kring rekryteringen, utan bedömningen görs utifrån organisationens perspektiv.

Enligt Walter (2005) anser kritikerna att rekrytering baserat på urval utifrån arbetsinnehåll och kompetenskrav kräver att arbetet är stabilt och innehåller tydligt urskiljbara arbetsuppgifter som kan bestämmas utifrån olika aspekter. På samma sätt mäter de sökandes egenskaper och färdigheter utifrån dessa krav (Walter, 2005). I själva verket är ett arbete en kontinuerlig förändring avseende roller och relationer. Förutsättningar och prestationer hos sökande kan därför förändras över tid, och det viktiga kan då istället vara att försöka rekrytera personer som har personliga egenskaper som passar i förlängningen (Walter, 2005).

Wood och Payne (1998) betonar vikten av de beteendemässiga indikatorer som är avgörande, utan dem skulle det vara omöjligt att bedöma människor objektivt mot en kompetens. De tar också upp några utmaningar som KBR ställs inför, som att man lever i det förflutna. De tekniker som används för att identifiera kompetenser är särskilt beteendebaserad intervju, *critical incident* och *repertory grid interviews*. Wood och Payne (1998) tar upp att *critical incident* (en intervjuteknik som fokuserar på kritiska händelser) och *repertory grid* intervjuer har allvarliga brister. De hjälper till att identifiera egenskaper hos människor som har varit framgångsrika fram tills nu, men säger ingenting om huruvida dessa kompetenser kommer vara framgångsrika i framtiden. Risken är att organisationer kommer att använda kompetensramar för att forma sitt framtida behov baserat på vad som fungerade i det förflutna. Detta kan öka risken för att de rekryterar fel individer. Wood och Payne (1998) citerar Paul Sparrow, att det är som ”att försöka köra framåt och samtidigt titta i backspeglarna” (Wood & Payne, 1998, s. 29). En annan kritik som författarna riktar mot KBR är att många kompetensramar avsedda för organisationerna inte är riktigt bra. De börjar med alltför många kompetenser vilket ökar risken för att systemet kommer att kollapsa under sin egen tyngd. Vidare menar författarna att ett allvarligt problem framkommer avseende kvalitet på beteendemässiga indikationer. Exempelvis att dessa indikatorer skrivs på ett inkonsekvent sätt som kan vara vilseledande för rekryterare.

2.6.1 Problem med rekrytering och urval

Det finns tre kritiska antaganden kring kompetensbaserat urval och KBR, skriver Wood och Payne, 1998, men vid ifrågasättande håller de inte fullt ut.

- Först och främst förekommer ett antagande om att det enda som är viktigt är det observerbara beteendet, där känslor och emotionella värden inte är av vikt.

Kompetens har i dagsläget blivit förenklat och det vi känner för en arbetsuppgift påverkar såväl motivation som prioritering av arbetsuppgifter, och detta är också viktigt.

- Sedan närs ett antagande om att kompetens inte är kompensatoriskt. För att bli framgångsrik i en organisation måste en person ha all slags kompetens, men att tro att en person kan ha full kompetens inom alla områden är naivt. Alla människor har styrkor och svagheter, normen är att människor har mixade profiler.
- Slutligen finns ett antagande om att det är möjligt att urskilja en individs bidrag från gruppens, samt att se skillnad på färdigheter och framgång på ett korrekt sätt. Mycket av arbetet i organisationer idag sker gruppvis, vilket gör att det kan vara omöjligt att urskilja specifika färdigheter, förmågor och till och med individers prestation. Vi kanske istället behöver utvärdera gruppens kompetens istället för individens.

2.7 Teoretiska perspektiv på organisationer

Vi kommer att presentera de två teoretiska perspektiven *humanistiskt* och *strukturellt* perspektiv i grova drag. Syftet är att koppla samman hur KBR kan uppfattas utifrån olika synvinklar genom vårt syfte och våra frågeställningar. Vi anser att dessa perspektiv är mest lämpliga för vår studie utifrån den förförståelse vi fått genom tidigare kurser om just Lindelöws KBR-modell. Redan då bildade vi oss en uppfattning om att det finns en spänning mellan perspektiven, vilket väckte vårt intresse för ytterligare fördjupning. Detta kommer att beskrivas när vi relaterar till vår samlade empiri i analys- och diskussionsavsnittet.

2.7.1 Humanistiskt perspektiv

Detta perspektiv sätter förhållandet mellan anställda och organisationen i fokus och handlar om att organisationen satsar på personal i organisationen eftersom personalen utgörs dess främsta resurs.

Nilsson et al. (2011) benämner detta *det humanistiska perspektivet*, och det liknar innehållsmässigt till mångt och mycket det Bolman och Deal (2005) kallar *HR-perspektivet (Human Resource)*. Vi har knutit många författare, som kan sammanfattas under detta paraplybegrepp, till vår studie, men har valt att utgå från Nilssons et als. (2011) benämning *humanistiskt perspektiv*. Perspektivet har sina rötter i psykologin där organisationen ses som en storfamilj bestående av olika individer med olika behov, känslor, fördomar, färdigheter och kompetenser. (Bolman & Deal, 2005; Nilsson et al., 2011). Nilsson et al. (2011) beskriver också att detta perspektiv har sin början när Mayos *Human Relations-rörelse* introducerades. Enligt Bolman och Deal (2005) grundar sig humanistiska/HR-perspektivet på att organisationer verkar för att tillfredsställa de anställdas behov,

det vill säga att människor behöver lön samt möjlighet att utvecklas och göra karriär, samtidigt som organisationen behöver nya idéer, energi, kunskaper och färdigheter. Perspektivet framhåller enligt författarna en människosyn där det finns en ömsesidig relation mellan individer och organisationer. När relationen mellan individ och organisation är bristfällig blir minst en av parterna lidande, medan båda gynnas när relationen överensstämmer (Bolman & Deal, 2005).

Pfeffer (1998) menar att det är de effektiva organisationer som sätter medarbetarna i centrum, som visar goda resultat. Vidare menar författaren att det lyckligtvis finns en snabbt växande mängd forskning som indikerar en stark koppling mellan hur organisationer hanterar sin personal och det ekonomiska resultat som uppnås. Inom det humanistiska perspektivet argumenteras det som fördelar för vinsten då det ökar kvaliteten och förbättrar produktionen i organisationen (Pfeffer, 1998).

Att öka anställdas delaktighet leder till att de arbetar hårdare menar Pfeffer (1998), eftersom de känner att de har kontroll över sitt arbete, vilket ökar engagemanget. Inom det humanistiska perspektivet ska personal uppmuntras att utveckla sin kompetens och skicklighet, och det underlättar tillämpningen av deras kompetens, kunskap och energi för att förbättra organisationens resultat. Detta då det humanistiska perspektivet har som utgångspunkt att de anställdas kompetens är den viktigaste resursen i en organisation. Det är därför viktigt att personalens kompetens utvecklas och tillvaratas (Pfeffer, 1998).

Enligt Pfeffer (1998) gör organisationen vinster genom att människor utökar den insats som krävs för att försäkra sig om att de rekryterar rätt personer i första hand. För att hitta den rätta personalen krävs flera steg. Först och främst behöver organisationen ett stort antal sökande, alltså en stor sökandepool att välja ifrån. Vidare bör organisationen vara tydlig med att förmedla de viktigaste kompetenser och egenskaper den sökande bör ha. Tanken att försöka hitta "bra medarbetare" är inte särskilt gynnsamt, utan organisationen bör vara tydlig med de egenskaper de söker (Pfeffer, 1998). Därtill måste enligt författaren de kunskaper och färdigheter som rekryteras noga övervägas och överensstämma med kraven för befattningen samt organisationernas förhållningssätt till marknaden.

Pfeffer (1998) menar att det kanske inte alltid är meningsfullt att anställa just de sökande som verkar bäst eller är mest framåt. En viktig insikt i urvalsprocessen kommer från de organisationer som anställer utifrån grundläggande förmåga och attityd snarare än de specifika tekniska färdigheter som sökande besitter. De är mycket lättare att utveckla. Utifrån humanistiska/HR-perspektivet menar Bolman och Deal (2005) att människor ses som en investering snarare än en kostnad för organisationen. I motsats till det strukturella perspektivet pekar det humanistiska perspektivet mot att organisationen successivt måste utvecklas och anpassa sig till

sin omgivning samt förändringar inom organisationen på ett spontant sätt snarare än genom central styrning. Med utgångspunkt i det humanistiska perspektivet anses människor vara den viktigaste resursen i organisationen (Ellström, 1992).

Det humanistiska/HR-perspektivet går enligt Bolman och Deal (2005) ut på att ge anställda större inflytande genom att ge dem information, stöd, uppmuntran, självständighet och delaktighet. Detta förverkligas genom en HR-strategi som får organisationen att lyckas i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Detta kan härledas till Pfeffer (1998), som lyfter fram vinsten för företaget när de anställdas handlingsutrymme för att tillämpa sin kompetens ökar, vilket leder till en minskning av både direkta och indirekta kostnader under anställningsprocessen. Bolman och Deal (2005) skriver att det är viktigt att det finns en sammanhållen helhetsstrategi som vilar på en långsiktig personalfilosofi.

2.7.2 Strukturellt perspektiv

Det strukturella perspektivet har sina rötter i Webers byråkratimodell (Bolman & Deal, 2005; Weber, 1983). Redan i början av 1900-talet växte kapitalismen fram och resulterade i att den rationella byråkratin trädde i kraft i ett kapitalismsystem. Redan då kunde organisationer öka sin makt genom att ha den rätta kunskapen och erfarenheten, de som tjänsterna krävde. Detta gav kompetens en stor tyngd då rekryterings- och befordringsbeslut grundades på just kompetens istället för sociala relationer. Som en följd av detta tvingades organisationer bredda sina sociala nätverk för att få en stor rekryteringsbas. Kompetenta individer var de som kunde visa upp lämpliga meriter avseende utbildning, kunskap och erfarenhet. I organisationen skulle det råda en anda av formalistisk opersonlighet, som Weber (1983) tolkade att abstrakta regler skulle råda, överordnade skulle fatta beslut och delegera ansvar samt att alla anställda skulle behandlas lika oavsett position och därigenom begränsa makten som utövades av en överordnad:

”I allmänhet har byråkratisk auktoritet följande sociala konsekvenser: (...) En anda av formalistisk opersonlighet är dominerande: sine ira et studio, utan hat och passion, därför utan ’kärlek’ och ’entusiasm’. Rättframma pliktbegrepp är härskande: ’utan anseende till person’. Alla behandlas i teorin lika, det vill säga alla i samma situation behandlas lika. Detta är den anda i vilken den idealiske ämbets- och tjänstemannen sköter sin tjänst.” (Weber, 1983, s. 53).

Bolman och Deal (2005) tar upp de strukturella rötter som fortsatte att växa fram med taylorismrörelsen då Scientific management trädde i kraft. Taylor bröt ner arbetsuppgifterna till minsta detalj för att öka effektiviteten, vilket enligt Bolman och Deal (2005) ledde till ett förbättrat resultat. Det strukturella perspektivet utgår från antagandet om att organisationer existerar för att anställda ska kunna uppnå uppställda mål och att rationalitet föregår de individuella preferenserna (Bolman & Deal, 2005). Författarna menar att den formella ordningen ska följas på rätt sätt.

Då kan man minska uppkomsten av problem vilket i sin tur leder till ett maximerat utfall av vad den anställde presterar. Vidare beskriver författarna hur viktigt det är att strukturerna i organisationen som sådan ska anpassas till bland annat organisationens mål.

Mintzberg presenterar en bild (logo) av organisationens struktur och som består av fem fält (Bolman & Deal, 2005); *Strategisk ledning* bestämmer mål och strategi. *Mellanchefer* övervakar och kontrollerar de resurser den *operativa kärnan* behöver. Operativa kärnan utgörs av anställda som genomför det grundläggande arbetet. *Stöd och service* innefattar personal som underlättar arbetet för andra grupper, och det sista fältet är *teknostuktur* som är specialister och analytiker som standardiserar, mäter och kontrollerar processer och resultat. Vidare beskriver Mintzberg fem olika organisationsstrukturer som dagens organisationer har. De varierar beroende på organisationens storlek, produktion och yrkesgren; *enkel struktur*, *maskinbyråkrati*, *professionell byråkrati*, *divisionaliserad organisation* och *adhokratisk organisation* (Bolman & Deal, 2005). I exempelvis maskinbyråkrati tas viktiga beslut i den strategiska ledningen, men det finns även flera nivåer mellan strategisk ledning och operativ kärna. I denna struktur har andra enheter ett stort stöd av stöd och service-enheten samt teknostuktur.

Med byråkrati avses struktur och arbetsfördelning samt tydlighet i organisationen (Adler och Borys, 1996). Utifrån det strukturella perspektivet försöker organisationer förena kontrasterna i byråkrati för att de anställda ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. De skriver om organisationsforskning och att det finns två motstridiga, attitydmässiga åsikter hos människor som ett resultat av byråkratin. En struktur har enligt Adler och Borys (1996) både för- och nackdelar för de anställda. Arbetsfördelning ger anställda tydliga ansvarområden vilket i sin tur hjälper dem att genomföra sina arbetsuppgifter på ett adekvat sätt. Därmed upplever de anställda att de är mer effektiva, och strukturen hämmar stressfaktorer. Om en anställd upplever motgång eller hinder på vägen kan däremot strukturen bidra till att överordnade får kontroll över de anställda (Adler & Borys, 1996).

Vidare menar Adler och Borys (1996) att struktur kan hämma innovation i organisationen eftersom de anställda känner sig inlåsta i system och rutiner. Även Jacobsen och Thorsvik (2008) tar upp att avgränsningar och arbetsfördelning skapar möjligheter till specialisering inom ett begränsat område. Vidare menar författarna att en organisationsstruktur skapar stabilitet för de anställdas beteende, vilket gör att beteendet blir förutsägbart. Naturligtvis har stabilitet och avgränsningar också en baksida då strukturen kan bromsa utvecklingen i organisationen samt hämma nytänkande och innovation. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att standardisering kan styra de anställdas tänkande vilket minimerar inflytandet av personliga känslor vid beslutfattande. Detta kan även ses ur

socialiseringsperspektivet som Ritzer (2010) beskriver som en process där individer lär sig det nödvändiga för att överleva. Det är en dynamisk process där de utvecklar sin tankeförmåga och anpassar informationen efter sina egna behov. Vidare framhåller Jacobsen och Thorsvik (2008) att standardisering inte är funktionellt vid oväntade situationer och kan hämma förmågan till flexibilitet och förändring. Å andra sidan kan organisationen balansera stabilitetskravet genom att ge anställda handlingsutrymme samt utmaningar vid utformning av organisationsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Likaså menar Adler och Borys (1996) att tillämpningen av goda rutiner anses vara en värdefull resurs som tillfredsställer de anställdas behov.

3 METOD

Under detta kapitel redogör vi för hur vi arbetat med studien, bland annat med att framställa intervjuguiden, planerat intervjuerna samt bearbetat och analyserat svaren. Vi tar även upp en diskussion kring eventuella svagheter och etiska aspekter.

3.1 Bakgrund

Vi har valt att studera hur KBR praktiskt tillämpas av de rekryterande chefer inom LIO som använder sig av KBR samt om, och i så fall i vilken utsträckning, de upplever att det underlättar arbetet för att uppnå önskad effekt. Vi vill sätta användandet av KBR i perspektiv till hur det upplevs i organisationen, och försöka utröna om användarna upplever att de uppnår ett tillfredsställande resultat med hjälp av KBR-modellen.

Under en kurs tidigare i utbildningen hade en av uppsatsförfattarna kontakt med landstinget och vår kontaktperson. Detta möjliggjorde redan i ett tidigt stadium en dialog kring studien och dess inriktning. Vi beslutade att genomföra kvalitativa och semistrukturerade intervjuer med ett antal rekryterande chefer som med säkerhet använde sig av den modellen, för att få in vår empiri.

3.2 Forskningsansats och metodologiska utgångspunkter

Vi har valt att i vår studie utgå från vad Bryman (2011) kallar en kvalitativ forskningsstrategi då syftet är att studera de rekryterande chefernas upplevelse av kompetensbaserad rekrytering. Vår ambition är att få en förståelse av vad våra respondenter faktiskt säger, och kommer därmed att lägga tonvikten på att tolka både orden och vad som yttras mellan raderna.

Studiens ontologiska ståndpunkt, det vill säga synen på verkligheten, är *konstruktionism*, vilket enligt Bryman (2011) innebär att sociala fenomen skapas genom social interaktion och befinner sig i ständig förändring. Människan är aktiv och både skapar och omskapar situationer i samspelet med andra, den är till största delen påverkbar och inte någon yttre verklighet. Detta klargörs tydligt genom ett citat som myntats av Jonathan Potter, då det är genom talet de skapar sin verklighet:

“världen (...) på ena eller andra sättet blir konstituerad då människor talar den, skriver den och argumenterar den” (Potter, 1996, s. 68).

När forskaren presenterar en specifik social verklighet anses den ej slutgiltig eftersom kunskaperna ses som obestämbara (Bryman, 2011). Han menar att konstruktionism är en lämplig ontologisk utgångspunkt för kvalitativa studier eftersom den ämnar öka förståelsen för ett fenomen utifrån en subjektiv

upplevelse, till skillnad från kvantitativa studier som syftar till operationalisering av data för att få mätbara resultat.

Då vi avser tolka de transkriberade texterna utifrån respondentens livsvärld antar vi enligt Kvale (1997) en *hermeneutisk ansats*. Genom en hermeneutisk tolkning kan vi vinna en giltig och gemensam förståelse av textens mening. Kvale (1997) skriver att hermeneutiken har en dubbel relevans då den dels används vid intervjun genom en omedelbar tolkning och återkoppling av respondenternas svar, och dels vid tolkningen av intervjutexten. Detta kallar han för samtal med texten, då vi på sätt och vis ställer frågor till texten för att förstå den. Utifrån en hermeneutisk cirkel (Allwood & Ericson, 2010; Kvale, 1997) kommer vi att arbeta med textförståelsen som en process, vilken påbörjas redan vid intervjun och sträcker sig fram till tolkningen av den transkriberade intervjutexten, och vi tar både textens helhet som dess delar i beaktande. Dessa två aspekter kan påverka varandra, vilket symboliserar själva cirkeln, men upphör så snart vi funnit en sammanhängande mening utan rimliga motsägelser (Kvale, 1997).

Vi kommer att arbeta utifrån Kvales (1997) sju principer vid hermeneutisk tolkning för att försöka säkerställa en kontinuerlig, hermeneutisk analys genom hela intervjuprocessen. Till att börja med nämner författaren en ständig växling mellan delarna och helheten i den hermeneutiska cirkeln. Då börjar vi med att läsa igenom våra intervjuer för att bilda oss en generell uppfattning, går tillbaka till vissa teman och uttryck och läser för att utveckla meningen, och återgår sedan till helheten i ljuset av denna fördjupade mening. Sedan följer andra principen, där Kvale (1997) menar att man uppnått ett sammanhang i texten utan logiska motsägelser, vilket således innebär att vi upphör med tolkningarna av intervjuerna när vi finner ett mönster. Fortsättningsvis jämför vi våra deltolkningar med den övergripande helhetsbilden samt försöker förstå texten utifrån den intervjuades livsvärld för att fördjupa meningen i uttalandena. Den femte principen består enligt författaren av att vara tillräckligt påläst i ämnet för att kunna förnimma nyanser i meningarna och sammanhangen, så vi har repeterat äldre kurslitteratur och sökt vad som finns historiskt sett samt framme vid forskningsfronten om detta. Den sjätte principen behandlar medvetenheten kring våra egna förutsättningar, något vi har försökt att ständigt ha i beaktande genom att ta hänsyn till att vi exempelvis har olika intresseområden inom fältet. Slutligen berikar tolkningen vår förståelse genom ny utveckling och en utvidgning av textens mening (Kvale, 1997), så vi bygger successivt på vår förståelse, vilket medför att den blir allt djupare.

Vi kommer enligt Kvale (1997) med andra ord att själva bidra till att skapa de texter vi tolkar, och de framträder i ett slags samråd med respondenten. Intervjusituationen innefattar en större rikedom av meningar än den utskrivna intervjutexten, och även avseende brus och vaga svar kan ytterligare förklaringar

krävas för att beskriva den avsedda meningen. Det är emellertid viktigt, understryker Kvale (1997) att även beakta den information sådant brus kan ge.

Bryman (2011) skriver att relationen mellan teori och empiri studeras då forskaren relaterar teori och verklighet till varandra. Detta bekräftas av Patel och Davidson (2011) som menar att de olika förhållningssätt forskaren kan arbeta med för att relatera teori och empiri är *deduktion*, *induktion* och *abduktion*. Författarna förklarar ett deduktivt arbetssätt när forskaren drar slutsatser om ett specifikt fenomen utifrån existerande teorier. Forskaren formar sina egna forskningsfrågor baserat på befintliga teorier som sedan provas av empirin för att generera nya teorier; ”att följa bevisandets väg”. Induktion å andra sidan, utgår från empiri för att studera ett visst fenomen. Det vill säga att forskaren studerar forskningsobjektet utan att förankra studien till tidigare forskning; “att följa upptäckandets väg” (Patel & Davidson, 2011). Ett abduktivt arbetssätt präglas av kombinationen mellan ett deduktivt och induktivt arbetssätt men görs ändå på sitt eget sätt, skriver Alvesson och Sköldberg (2008). Under abduktionsprocessen växer empiritillämpningen fram stegvis, och därmed korrigeras och utvecklas teorin under hela processen. Abduktionsansatsen utgår från både teori och empiri, och därmed inbegriper den förståelsen under forskningsprocessen när empiri relateras till teori, och tvärtom. Detta utgör en fördel för ett abduktivt arbetssätt, menar Patel och Davidson (2011), genom att forskaren får större frihet och inte blir låst i lika hög grad som vid ett deduktivt eller induktivt arbetssätt. Å andra sidan menar författarna att ett abduktivt arbetssätt ökar risken för att forskaren omedvetet väljer ett forskningsområde utifrån sina egna tidigare erfarenheter, vilket gör att studierna blir färgade och forskningsfrågornas formulering utesluter andra alternativa tolkningar (Patel & Davidson, 2011).

Vi antog en abduktiv utgångspunkt för att förstå vårt problemområde eftersom det baseras på tidigare forskning, och vi fick en djupare förståelse för problemområdet utifrån vår samlade empiri genom intervjuer. Våra två perspektiv var vår utgångspunkt, och vi kom att växla mellan vår teori och empiri för att vår förståelse successivt skulle öka under studiens gång, och vår studie utgick således från såväl befintliga teorier som vår samlade empiri. Denna ansats underlättade växlingen mellan vår empiri och teori genom att vi kunde fördjupa oss ytterligare i teorier kring det som respondenterna lyft fram vid intervjuer, exempelvis referenstagning. På detta sätt har vi våra respondenters uppfattning i fokus samtidigt som vi undvikit vår förförståelse så långt vi förmått.

3.3 Urval

Studien syftar till att beskriva och analysera upplevelser åtta chefer inom LIO har av att arbeta med KBR samt i vilken utsträckning de anser att de uppnått önskat

resultat. Urvalskriterierna är således chefer inom organisationen som arbetar med just KBR och som dessutom har rekryterat med hjälp av denna metod.

Vår kontaktperson tillhandahöll en kontaktlista bestående av 27 personer som innehar chefsposition inom olika enheter under LIO, och som rekryterat utifrån KBR. För att visa att vår kontakt med organisationen förankrats fick cheferna genom vår kontaktperson den första informationen om oss och vår uppsats, knappt två månader innan intervjuerna planerats ske, se bilaga 1. Där delgavs de en övergripande information om vårt uppsatsämne samt att de inom kort kan komma att få en förfrågan om intervju. En kvinnlig och en manlig chef svarade direkt och erbjöd sig att ställa upp, så vi bokade in tider med dem under en tvåveckorsperiod längre fram i tid. Sedan valde vi från listan ut ytterligare åtta chefer; fyra kvinnor och fyra män, utan att vidare beakta andra aspekter. Dessa kontaktades med en förfrågan om deltagande, och de ställde sig alla positiva till detta. Hänsyn togs endast initialt till kön, då det gjordes en urskillnad enbart med syfte att säkerställa att inga signifikanta kvinnliga eller manliga åsiktsskillnader skulle påverka resultatet.

Vårt urval betraktas som ett strategiskt urval enligt Bryman (2011), då vårt urvalskriterium tillgodosågs i första hand. Detta urval kännetecknas av att det är ett icke-sannolikhetsurval, det vill säga att det varken tagits fram slumpmässigt eller systematiskt. I andra hand togs hänsyn till vilka chefer som fanns tillgängliga för oss vid tid när vi skulle genomföra studien.

Vi har ej haft problem att få ihop det antal intervjuer som vi planerat, och inte heller har vi drabbats av några återbud eller inställda intervjuer. Detta kan möjligen ha att göra med det faktum att vår kontaktperson skickade ett e-postmeddelande till samtliga chefer och informerade om vårt uppsatsarbete, se bilaga 1. Genom detta anser vi att vår förfrågan om intervju legitimerats då den uppenbarligen förankrats i organisationen. De två första intervjuerna, en kvinna och en man, var pilotintervjuer och togs således ej med i studien. Detta var planenligt, och torde ej ha påverkat vårt slutgiltiga resultat nämnvärt, varför vi ej kompletterat med fler intervjuer.

Vi kontaktade vår undersökningsgrupp via e-post och bifogade vårt missivbrev en dryg vecka innan intervjuerna, se bilaga 2. Detta innehöll bland annat en kort bakgrund till studien, information om vad vi önskade hjälp med, vad det innebar för dem, hur lång tid vi beräknade för detta samt kontaktuppgifter till oss och vår handledare på universitetet.

Utifrån urvalet anser vi att det inte finns möjligheter att generalisera resultatet till landstinget i stort, men det kan ändå ge en fingervisning i hur KBR används och huruvida det finns utvecklingspotential för RM bland chefer som använder det. Ett

mer genomarbetat sannolikhetsurval hade kunnat täcka in exempelvis flera olika enheter, verksamheter, åldrar, tjänstetid eller utbildning, och hade därmed kunnat anses vara representativt för hela landstinget (Bryman, 2001).

3.4 Datainsamlingsmetod

Vi har uteslutande använt oss av individuella intervjuer, som spelades in audiellt och transkriberades, för att få in vår data. Att intervjuerna skedde individuellt grundar sig främst i våra egna begränsningar att analysera data från exempelvis gruppintervjuer, men även att konfidentialiteten då ej kunnat behållas intakt.

Vår intervjuguide utgick från KBR samt våra två teoretiska perspektiv, då frågorna konstruerades för att täcka in såväl humanistiska som strukturella nyanser, se bilaga 3. Den innehöll tretton semistrukturerade (Bryman, 2011) frågor som började på en allmän nivå, övergick till halvöppna för att sedan avslutas med egna tillägg i en öppen fråga (Bell, 2006; Bryman, 2011). Detta möjliggjorde svar som sträckte sig bortom intervjuens begränsningar och vår egen kreativitet. Att intervjuerna var semistrukturerade innebär enligt Bryman (2011) att vi hade ett färdigt frågebatteri som vi baserat på våra forskningsfrågor, men där utrymme lämnades att i övrigt ställa följdfrågor eller be respondenterna utveckla sina svar. Bryman (2001) bekräftar att man i och med en öppen fråga lämnar utrymme för ovanliga och oförutsedda svar. Han menar emellertid att slutna frågor har en styrka då de underlättar vid bearbetning samt ökar jämförbarheten mellan svaren, men detta har vi ej tagit fasta på vid utformningen av intervjuguiden med hänsyn till den hermeneutiska tolkning vi avsett göra.

Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer, och båda gavs möjlighet att ställa frågor till respondenten, allt för att få in så mycket relevant empiri som möjligt, men en intervjuare var primärt ansvarig vid varje tillfälle. Innan intervjuerna startade gick vi igenom konfidentialiteten med respondenterna samt informerade om att deras svar och deltagande behandlades konfidentiellt genom hela arbetet. De fick också repeterat för sig att de närhelst de ville kunde avsäga sig vidare deltagande i studien, och att detta ej krävde någon motivering. Om så skedde skulle deras svar om de så önskade raderas. Vi frågade om lov att få använda citat samt att få spela in intervjuerna audiellt, och ingen av cheferna motsatte sig detta. Citaten anonymiserades för dem som kommer ta del av rapporten genom att information som kunnat härledas till person eller avdelning ej togs med.

Transkriberingarna gjordes snarligen efter intervjuerna av den som var primär frågeställare, detta för att bibehålla så mycket som möjligt av situationen i minnet under tolkningen. Detta anser vi medförde ytterligare en dimension i vår hermeneutiska ansats, då vi kunnat relatera till intervjusituationen i sig när vi tolkade respondenternas svar och utifrån det kunnat memorera ansiktsuttryck och

kroppsspråk som hörde till och möjligen kunnat förstärka eller underminera det uttryckta svaret.

3.5 Bearbetning och analys av data

Då vi under intervjuerna använde oss av en semistrukturerad intervjuguide fanns således möjligheter att ställa ytterligare frågor utifrån vad respondenterna svarade. Under intervjuerna har vi försökt att "lyssna mellan raderna" likväl som vi tagit in de ord som faktiskt uttalats, och om det uppstått diskrepans dem emellan har vi ställt uppföljningsfrågor. Med denna semistrukturerade metod kan vi enligt Bryman (2001) dock ha gått miste om respondenternas spontana åsikter och även fått en viss bias i resultaten beroende på hur väl respondenterna anpassade svaren efter vårt syfte med rapporten. Risken för detta har vi dock försökt minimera genom att lägga större vikt vid tolkning och analys.

Vi lade fokus på just tolkningen av respondenternas svar, vilket medfört att vi vid oklarheter ställt motfrågor för att säkerställa att vi gjort en adekvat tolkning. Detta ligger i linje med vad Kvale (1997) skriver om *meningstolkning*, där respondenten själv ges möjlighet till reflektion under intervjun, och där intervjuaren tolkar svaren. Sedan kontrolleras mot respondenten att svaret uppfattats korrekt för att få en så tydlig bild som möjligt där vi med hög säkerhet kan anta att vi tolkat respondenterna på avsett sätt (Kvale, 1997). I vår analys har vi används oss av *hermeneutisk meningstolkning* som enligt Kvale och Brinkmann (2009) bygger på sju grundläggande principer. En så kallad hermeneutisk cirkel används vid tolkning där uttolkare växelvis tolkar delar utifrån helheten, och helheten utifrån dess delar i en spiral för en allt djupare förståelse av meningen. Vidare skriver författarna att en meningstolkning avslutas när man hittat ett inre sammanhang utan logiska motsägelser. På detta sätt kan vi pröva deltolkningarna mot helheten. Vår ambition är att texten ska betraktas som självständig i sitt eget sammanhang. Vi har vid tolkningen nyttjat vår tidigare kunskap om rekrytering, som är huvudtema för texten. Vi har alltid en förförståelse som vi har varit medvetna om och förhållit oss till. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) innebär varje ny tolkning förnyelse och kreativitet och vidgar därmed textens mening. Sammantaget ska man inte se hermeneutik som en metod utan som ett allmänt ifrågasättande för att uppnå förståelse.

Den som lett intervjun har transkriberat på ett detaljerat sätt, men vissa utsvävningar i form av exempel har strukits efter att de kontrollerats så de ej tillfört relevant information utifrån vårt forskningsområde. När transkriberingarna var klara läste vi igenom intervju efter intervju i sin helhet och försökte skapa oss en större bild av vad respondenterna uttryckt. Genom en fortsatt meningstolkning organiserade vi intervjutexterna och tolkade innebörderna i respondenternas svar

(Kvale, 1997). I korta drag handlade det om åsikter som tycktes återkomma från respondent till respondent utifrån de tolkningar vi gjorde, och redan där kunde vi skapa ett antal kategorier utifrån de svar vi tolkat (Bryman, 2011). När detta gjorts lästes intervjuerna igenom en andra gång, en efter en, då varje svar tolkades både utifrån vad som uttryckligen sagts men också utifrån vad som har uppfattats mellan raderna. Dessa landade sedan i övergripande teman som vi sedan formulerade rubriker till resultatpresentationen genom.

Under tolkningsarbetet kunde vi skönja tre kärnpunkter som vi sedermera kom att använda som grund för huvudrubrikerna i vår resultatpresentation. Dessa kärnpunkter mynnade senare i analysen ut i ett ytterligare antal kategorier, och utifrån dessa kategorier kunde vi formulera underrubrikerna i nämnda avsnitt. I det här skedet ansåg vi att vi uppnått en viss mättnad, då ingen ny data framkom inom de olika kategorierna (Bryman, 2011). På så vis anser vi att vi presenterat resultatet efter vilka svar vi läst in, och detta har hjälpt oss i vårt arbete att tydliggöra deras åsikter med beaktande av teoretisk influens.

Vid sammanställningen av datamaterialet tilldelade vi varje svar från respondenterna ett eget papper för att möjliggöra en överblick över alla intervjusvar för varje enskild fråga. Sedan har vi delat in datamaterialet genom att identifiera kärnpunkterna så exakt som möjligt för att belysa något kring de frågor som vi vill ha svar på. Därtill har vi relaterat meningen hos dessa kärnpunkter till resultatet som helhet. På detta sätt har vi försökt läsa mellan raderna för att få en djupförståelse av textens mening utifrån respondenternas uppfattning. Meningstolkning kan delas i tre olika tolkningssammanhang: *självförståelsen*, *sunda förnuftets kritiska förståelse* och *den teoretiska förståelsen* (Kvale & Brinkmann, 2009). I vår studie utgår vi ifrån självförståelse, där vi ser till meningen i respondenternas svar sett ur deras perspektiv, såsom den uppfattas av oss. Ett sätt att diskutera textens mening då syftet är att se till chefernas upplevelser.

Vi har redovisat svaren i resultatdelen, och efter det har vi tolkat utfallet för att uppfylla syftet avseende meningstolkning, enligt Kvale och Brinkmann (2009).

Syftet med vald ansats har varit att analysera våra respondenters svar och utgå ifrån vad de lyft fram som viktiga aspekter och upplevelser av den kompetensbaserade rekryteringsmodellen, samt själva reflektera över processen. På det sättet blir studien mer relevant och givande för läsaren.

När kategoriseringen och tematiseringen gjorts jämförde vi dem med den bild vi fått av varje intervju i stora drag, och då vi bildat oss en uppfattning om helheten utifrån dessa delar utan några motstridigheter, ansåg vi oss färdiga med tolkningsarbetet (Kvale, 1997).

3.6 Sökvägar och källkritik

För att finna vad som presenterats på forskningsfronten har vi använt de databaser Linköpings Universitet samt Götabiblioteken tillhandahåller. Vi har främst använt databaserna *Academic Search Premier* och *Business Source Premier* där det finns vetenskapliga artiklar och böcker under fältet HRM/HRD. Vi har kombinerat sökningarna med *ERIC* och *Emerald*, som fokuserar på de beteendevetenskapliga ämnena. De sökord vi initialt har använt är kombinationer av ord som berör bland annat *system for recruitment, standard recruitment, systematic job, organizational recruitment, systematic recruitment* och *recruitment*. De sökord som vi ansett genererat flest relevanta artiklar har varit *Scientific Management, bureaucracy, human resource, recruitment design, recruitment models, competency based recruitment, rekrytering* samt *kompetensbaserad rekrytering*. Vi har även använt oss av trunkering för att få fler träffar oberoende av olika ändelser på orden, samt både svenska och engelska sökord, synonymer och översättningar för att optimera sökresultaten. Utöver detta har vi letat relevant litteratur och forskning kring våra sökord i referenslistorna till redan känd litteratur och vår kurslitteratur, samt sökt efter väl citerade och klassiska, relevanta artiklar som kunnat ge oss ytterligare vägledning bland teorier och tidigare forskning.

Vi har med ett kritiskt öga läst en mängd intressanta vetenskapliga artiklar och böcker inom vårt studerade område. För att säkerställa att vi funnit litteratur med forskningsbakgrund har vi vid tveksamheter använt *Libris* för att kontrollera detta genom att söka information om artikelns karaktär samt peer reviews. Slutligen bestämde vi oss för att referera till författare och forskare som tycks flitigt citerade och inflytelserika inom området samt relevanta för studiens syfte. Genom detta kritiska förfarande anser vi att vi uppnått en hög kvalitet på våra källor.

3.7 Kvalitetsvärdering

Trots att vi i vår kvalitativa studie inte haft ambitionen att kunna generalisera resultatet till en organisatorisk- eller samhällsrelig nivå har vi varit noggranna med att våra urvalskriterier ska vara av relevans. Därigenom har vi också säkerställt att vårt urval speglar den relevanta gruppen och när en förhoppning om att de kan känna igen sig i vissa delar (Bryman, 2001). Vår målsättning är i någon mån analytisk eller teoretisk generalisering, då våra resultat kan vägleda i liknande fall, och därigenom kommer vi att kunna uppnå det Bryman (2001) kallar en hög tillförlitlighet eftersom teorierna bekräftar vår empiri.

Validitet handlar enligt Bryman (2001) om att mäta det som avsetts mätas, och i och med vår hermeneutiska ansats har vi hela tiden pendlat mellan helheten och de olika delarna när vi tolkat, och även i förhållande till de frågor som ställts. Författaren nämner att validiteten kan ifrågasättas då urvalet var icke-

slumpmässigt. Å andra sidan har syftet aldrig varit att kunna generalisera resultatet till hela organisationen, då den *externa validiteten, överförbarheten*, som enligt Bryman (2001) innebär att resultatet går att applicera i en annan kontext vid en annan tidpunkt, inte är av primärt intresse vid kvalitativa studier. Istället för att generalisera till en population generaliserar man istället inom kvalitativ forskning till teori, skriver Bryman (2001). Genom det författaren benämner som *intern validitet* eller *tillförlitlighet*, tas sannolikheten i resultaten i beaktande och inbegriper även hänsyn till att forskningen utförs i enligheter mer regler som finns. Vi har uppnått en hög tillförlitlighet eftersom vi funnit god överensstämmelse mellan våra resultat och de teoretiska idéer dessa genererat, och tvärtom. *Reliabilitet*, eller *pålitlighet* beskrivs av Bryman (2001) som i vilken utsträckning en undersökning kan utföras igen för att få ett liknande resultat. Detta kräver en fullständig redogörelse för hela processen, skriver författaren, och detta har vi försökt tillgodose genom att utförligt beskriva vårt tillvägagångssätt och våra beslut genom hela studien.

3.8 Etiska överväganden

Det finns några forskningsetiska principer som vi har förhållit oss till vilka vi kommer att redogöra för i detta avsnitt.

Bryman (2011) ställer upp dem i fyra delar, vilket även Vetenskapsrådet (n.d.) gör.

- Informationskravet - informera deltagarna om undersökningens syfte
- Samtyckeskravet - deltagarnas rätt att själv bestämma över sin medverkan
- Konfidentialitetskravet - uppgifter om personer behandlas konfidentiellt
- Nyttjandekravet - information som insamlats används endast för forskningsändamålet.

Vår kontaktperson hade skickat ut förberedande e-post till samtliga chefer som uppfyllde våra urvalskriterier, och först därefter tog vi vår initiala kontakt med cheferna, även vi via e-post. Detta kan ur ett etiskt perspektiv diskuteras ur konfidentialitetssynpunkt då kontaktpersonen haft kännedom om vilka chefer vi kan ha intervjuat, men det kan också ha påverkat inställningen till undersökningen hos urvalsgruppen, dels gällande deras medverkan och dels gällande de svar som getts. Endast vi två uppsatsförfattare har haft kännedom om vilka chefer vi kontaktat och träffat, och vi har i vårt arbetsmaterial numrerat cheferna istället för att använda deras namn eller avdelning. Det är endast vi två som lyssnat på våra inspelningar samt tagit del av våra transkriberingar. Särskilt utmärkande svar har i resultatet anonymiserats genom att detaljerad information som kunnat härledas till respektive respondent eller avdelning tagits bort. Vi själva har givetvis haft kännedom om vilka chefer vi intervjuat, så vi utlovade därför inte anonymitet.

Denna information delgavs de intervjuade cheferna, och med detta nedtecknat kunde vi däremot garantera dem konfidentialitet.

Varje intervju började med en kort repetition av vårt syfte och våra frågeställningar. Sedan berättade vi att intervjun var helt frivillig, att respondenten när som helst under tidens gång kunde avbryta sitt deltagande, att vi därmed raderade inkommen data om så önskades samt att motivering för detta ej behövdes. Vi frågade även om lov att få använda eventuella citat i rapporten, samt informerade om att anonymiseringen av svaren skulle ske genom att särskilda detaljer som kunnat härledas till chefen eller avdelningen tas bort. Avslutningsvis berättade vi att vi raderar inspelningar och transkriberingar när uppsatsen godkänts av examinator, och att de gärna får ta del av vårt resultat då, samt att den information vi samlat in ej kommer att användas i annat syfte än denna uppsats.

3.9 Metoddiskussion

Redan i ett relativt tidigt skede hade vi funderingar kring vår datainsamlingsmetod, och trots att ingenting beslutades då kan det ha påverkat vår öppenhet kring just hur datainsamlingen skulle ske. Vi var i god tid på det klara med att vi skulle göra kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med våra tio respondenter individuellt, och detta anser vi även nu i efterhand vara den bästa datainsamlingsmetoden utifrån vårt problemområde. Något vi däremot tror hade kunnat vara gynnsamt för studiens resultat är om vi kompletterat intervjuerna med enkäter innehållande några slutna och någon eller ett fåtal öppna frågor (Bryman, 2001). På så vis hade vi dels kunnat nå ut till ett större antal respondenter och dels på ett enkelt sätt fått in en större mängd information från dem. Exempelvis enkätfrågor som behandlat chefernas användning i praktiken så att det kvalitativa fokuset kunnat utvidgas till att även innefatta en dimension om hur KBR introducerades i organisationen samt chefernas inställning till ett nytt systemverktyg. Detta skulle sedan kunna sättas i relation till hur utbrett KBR är i förhållande till hur det presenterades för dem från första början.

Vid urvalet valde vi först ut de två chefer som hörde av sig till oss eftersom vi inte med säkerhet visste att vi skulle kunna få tillfälle att göra så många som tio intervjuer om vi gjorde urvalet slumpmässigt, då cheferna tidvis är mycket upptagna. Eftersom respondenterna inte ombads ge något besked om deltagande efter det initiala e-postmeddelandet kan det finnas en chans att de som på eget bevåg svarade och ville genomföra intervjun kan ha uppfattningar som ej representerar den relevanta gruppen. Detta har vi emellertid ej tagit i beaktande då vi ej bedömer att det skulle påverka resultatet nämnvärt. Trots att vi ej tog genusskillnader i beaktande kan en viss form av stratifiering vid urvalet anses ha

gjorts då vi tillsåg att respondenterna representerades av båda könen i lika hög utsträckning.

De åtta intervjuer som genomfördes gav svar som till stor del liknade varandra, så konsensus tycks råda bland de intervjuade cheferna. Det vi ej har kännedom om är huruvida dessa åtta respondenter besitter någon typ av homogenitet som kan förklara detta, och om även övriga chefer inom organisationen skulle uppnå samma konsensus. Vi uppmärksammade alltså en likhet mellan de tolkade uppfattningarna då respondenter, om än med skilda vokabulär, tycks ha uttryckt liknande erfarenheter och synpunkter.

En annan aspekt handlar om huruvida alla haft samma möjligheter att läsa och svara på det första e-postmeddelandet, och om detta i så fall varit av betydelse för resultatet. De resterande åtta respondenterna valdes ut och kontaktades utifrån kön, men i övrigt utan vidare hänsyn eller rangordning, vilket medfört att även chefer som eventuellt ej tagit del av e-postmeddelandet till en början ändå fått möjlighet att delta i studien.

Vi valde att ha våra två första intervjuer som *pilotintervjuer* för att kontrollera att vårt frågebatteri var förståeligt för cheferna, och bortsåg från data som framkom genom dessa pilotintervjuer. Det dilemma som hade kunnat uppstå genom detta förfarande var att de svar som gavs under pilotintervjuerna varit av avvikande karaktär, men vi uppnådde en viss teoretisk mättnad så det uppstod inga problem gällande detta.

Med tanke på att vi genomförde intervjuerna på chefernas kontor eller i närliggande konferensrum anser vi att vi nått en begränsning i den *ekologiska validiteten* (Bryman, 2001). De åsikter som framkom under intervjuerna, avskilt från arbetssituationen, kan skilja sig från de åsikter som hade kunnat uppfattas genom en annan datainsamlingsmetod eller på en, ur arbetssynpunkt, mer relevant plats. Som några av cheferna själv uttryckte kan det vara lätt att vid en intervju presentera ett svar som ligger i linje med förmodade förväntningar från den intervjuande, och som därmed möjligen inte speglar verkligheten korrekt. Om vi istället hade genomfört observationer under en rekryteringsprocess hade vi med större sannolikhet kunnat förnimma åsikter som ej till fullo representerat det positiva och likformade resultat vi uppnått. I vår intervjusituation hade vi dessutom själva kunnat inspireras i högre utsträckning av Lindelöws (2008) modell och istället för att ställa frågor om olika situationer be att respondenterna presenterade exempel från sin verklighet.

Då den studerade organisationen lutar sig mot Lindelöws KBR-modell i sitt rekryteringsverktyg, och vi till stor del har tagit vår teoretiska utgångspunkt i den, har det varit av vikt att försöka särskilja begreppen utifrån kontext för att inte

skapa förvirring. Att systemverktyget har likheter med Lindelöws modell ses måne som en självklarhet, men vi har på vissa ställen likväl understrukt detta.

Slutligen vill vi belysa det dilemma Kvale (1997) tar upp angående tolkning, då det rent krasst kan uppfattas lika många tolkningar som det finns tolkande människor. I vårt fall endast två, men detta kan vara tillräckligt för att sätta en analys på ända. Emellertid uppstod inga dylika bekymmer eftersom vi tog med respektive tolkningar i resultatpresentationen. Å andra sidan kan en styrka med två tolkande vara att vissa uppfattningar bekräftas och ger en interbedömarreliabilitet (Bryman, 2011).

Med detta nedskrivet kan vi således icke generalisera resultatet till en samhällelig nivå, eller ens till övriga chefer i organisationen, men det torde finnas ett flertal igenkänningsfaktorer. Däremot har vi fått en tydlig bild av hur KBR kan uppfattas och användas av rekryterande chefer inom LIO, vilket kan vara av värde att känna till även i övriga organisationer. Vår generalisering kan istället vara analytisk och vägleda i liknande sammanhang, och kommer ske gentemot befintlig forskning och befästa teorier.

4 RESULTAT

Här presenterar vi resultaten av de intervjuer vi gjort, vår empiri. Vi har gjort en uppdelning utifrån de teman som framkommit vid genomläsning av empirin och rubricerat utifrån de kärnpunkter som framkom. De citat som tagits med har yppats av våra respondenter, men kan ha modifierats för konfidentialitetens skull.

4.1 Chefernas uppfattning om KBR

4.1.1 ReachMee

RM ses av samtliga chefer som ett lättanvänt och lättbegripligt stöd i rekryteringsprocessen. Det är ett systemverktyg för att enkelt hantera allt på samma ställe, som en checklista där man bockar av efterhand utan att missa något. RM upplevs ge en systematik och ställer krav på en viss följd i rekryteringsarbetet, vilket anses medföra färre subjektiva bedömningar.

”Jag ser ReachMee som ett starkt och bra verktyg.” /Respondent (R)5

Tidsplanen för varje moment är lätt att följa, allt dokumenteras och det går att lägga in kommentarer samt poängsätta och gradera ansökningarna. Det går därigenom att i efterhand påvisa att de följt den påbjudna processen vid rekrytering, och är också bra för att spara information om sökande som ej erbjudits arbete men det ändå är intressant att ha kvar dokumentation om.

Cheferna styrs inte helt av RM utan använder ibland endast vissa delar, men följer ändå i stort systematiken genom KBR. En rekryteringsprocess upplevs generellt som tidskrävande, men genom en så pass bra metodik som ger struktur och bottenar i tydliga steg på ett organiserat sätt tycker cheferna att det blir mer effektivt och att de får ut mer av rekryteringen. De har en process de vill följa, delvis för att kvalitetssäkra de olika momenten.

“Varje steg måste kvalitetssäkras innan jag går till nästa steg, och kan jag inte kvalitetssäkra innan jag går till nästa steg så måste jag avbryta och gå tillbaka.” /R4

Om inte kvaliteten kan säkras avbryts processen och de går tillbaka ett steg, och på det viset fortsätter positionerna att flyttas fram.

4.1.2 Frågorna i kompetensbaserad rekrytering

Även om erfarna rekryterare ofta har god kännedom om vad de söker efter och hur de bör formulera frågor, så upplever cheferna ändå att denna struktur är fördelaktig då samtliga sökande ställs inför samma frågor och risken för att missa någon viktig information minskar.

“Det blir mer rätt liksom, vi drar inte iväg.” /R7

Just frågorna har en stor betydelse för de rekryterande cheferna, då flera har upplevt just frågebatteriet som KBR-modellens styrka, men även tidsplaneringen och definitionerna av kompetenserna har varit till stor hjälp för dem. Att de strukturerade intervjuerna tar längre tid medför i gengäld att de ger mer information. I vissa fall sker intervjuerna i två steg för att lättare kunna sortera ut sökande, och efter det har chefen en bra bild.

När de sökande i enlighet med KBR ombeds beskriva situationer de kan relatera till utifrån de kompetenser som undersöks, anser chefer att de får en mer ärlig bild där de lär känna de sökande på djupet och känner en trovärdighet. Dock kräver detta en hel del av den som intervjuar så den sökande får hjälp att bjuda på sitt inre, och med en tydlig information från början är det ett bra sätt att samtala på, där man stöttar den sökande att bjuda på bra eller mindre bra exempel. Samtidigt påpekar vissa chefer att om man ska få engagerade och djupa svar från respondenterna bör intervjuaren själv vara engagerad.

4.1.3 Standardisering av systemverktyg

KBR tros minska osäkerheten då den ger en standardiserad bild av kompetensbegreppen och intervjun. Beskrivningar till de roller som finns går att använda hela vägen, och förarbetet behöver endast göras en gång vilket gör att processen upplevs heltäckande i högre grad.

“Att börja från noll och uppfinna hjulet själv, det kändes jobbigt. Nu fanns ju det här som en stomme och man kunde bygga på med det man behövde.” /R8

Att ta fram kravspecifikation och börja om från början varje gång upplevs som jobbigt, som att uppfinna hjulet gång på gång, men nu har de ett färdigt paket att ta till där de bara behöver “trycka på knappen” när det är dags att rekrytera.

“Nu behöver vi en sån, och då rekryterar vi en sån, och då ser kravspecifikationen ut så här.” /R7

Genom att använda de beskrivningar som finns redan i annonsstadiet tycker de en de får en gemensam bild av vad de olika kompetenserna innebär, och det gör processen mer genomarbetad. Både styrkor och svagheter hos de sökande har kunnat identifieras genom KBR, och detta underlättar matchningen mellan behov och sökande. Då det i hög utsträckning är just kompetenser och kunskaper som eftersöks, ses individen av vissa som objekt som innehar de önskvärda kvalifikationerna.

En respondent beskrev enkelheten och systematiken, där behovet först analyseras, beslut om rekrytering fattas och där kravspecifikationen för olika tjänster redan tagits fram.

4.1.4 Handlingsutrymme i KBR-modellen

Cheferna upplever fullt handlingsutrymme när de rekryterar, även de som följer KBR-modellen helt och hållet upplever att de har frihet att frånga modellen om de skulle önska. Till viss del handlar det om att vara trygg och van vid modellen för att känna att de har utrymme att lägga in extra frågor eller gå vidare i frågeguiden och modellera utifrån den situation de befinner sig i. De upplever också att de har frihet gentemot varandra i rekryteringsgruppen, att de har ögonkontakt och stämmer av med varandra så att samtliga får svar på de frågor de önskar.

Det är cheferna själva som så att säga "äger" rekryteringen, besitter makten över processen, och kan således styra väldigt mycket själv hur de vill arbeta eller om de vill frånga metoden. Det är slutprodukten som är viktig och chefens ansvar att det blir en bra rekrytering. Den anses inte vara hämmande då det är en modell med färdiga beskrivningar att använda sig av, utan hade snarare ansetts vara det om de varit tvungna att börja om varje gång. I början uppfattades den systematiska processen som jobbig, men när de väl börjat använda samma värdeord hela tiden sågs den snarare som flexibel.

"Modellen ger ramen och tryggheten, men när man kan den kan man lätt manövrera och göra utsvävningar i den." /R10

Ingen av cheferna uttalade att de brukar frånga metoden helt, och de flesta följer dess delar mer eller mindre från början till slut och bibehåller systematiken för att inte tappa någonting.

"Ju mer man lär sig modellen, desto mer inser man ju vilket stöd det är." /R5

Emellertid höjer en chef ett varningens finger då modellen ej får bli alltför styrande, rekryterarna måste våga ha samtal, analysera och dra slutsatser för att modellen ej ska bli stel. Att mekaniskt ställa frågor ger inga engagerade svar utan man måste lyssna in vilka svar som ges och visa ett engagemang själv som rekryterare. Det sociala samspelet är således viktigt.

"De olika stegen har inte tillkommit för sin egen skull utan för att få ett bra resultat." /R5

"Verktyget ställer krav att ha en viss följd hur man arbetar, har man inte det blir det mer subjektiva bedömningar." /R5

Här har respondenterna gett röst åt en uppfattning om att systematiseringen fyller en viktig funktion, och även om det är mer tidskrävande är det viktigt att följa processen. Dock uppfattar vi att kärnan i citaten trots allt handlar om ett gott resultat, där rätt man hamnar på rätt plats.

4.1.5 Kritik mot kompetensbaserad rekrytering

Den kritik som framförts handlar i första hand om att modellen ifrågasätts för att innehålla alltför många kompetenser. Då gäller det att rekryteraren kan hålla ner antalet efterfrågade kompetenser, annars kan det medföra att intervjuguiden blir väldigt omfattande med en stor mängd frågor som ibland dessutom överlappar varandra. Intervjuaren måste vara alert och flexibel för att kunna sålla bort onödiga frågor utifrån de svar som ges. Dessutom passar den här typen av frågor inte alla människor då de som har svårt för så här öppna frågor kan ge ett sämre intryck än de som inte är lika knapphändiga. Det befintliga underlaget innehåller också en del frågor av tvivelaktig karaktär. Det är viktigt att se över frågebatteriet kontinuerligt och hålla det levande.

“Det är ju bra att man tar tillbaks det, och hela tiden måste hålla den här levande.” /R6

När en medarbetare slutar genom exempelvis pensionsavgång eller nytt uppdrag skapas ett rekryteringsbehov, och då är det oftast bråttom att tillsätta en ny medarbetare. Rekryteringsprocessen med KBR är ofta tidskrävande, men i och med att varje steg i processen är förutbestämt upplever cheferna trots det en större effektivitet.

4.2 Praktisk användning av kompetensbaserad rekrytering

Samtliga chefer som ingår i studien använder sig av KBR, men inte uteslutande genom systemverktyget utan strukturen följs mer eller mindre även utan RM. Några hoppar över flera delar medan andra följer den slaviskt steg för steg.

4.2.1 Historik

Förfarandet hos de olika cheferna är snarlika och de har använt sig av KBR under olika lång tid. Vissa har arbetat med rekrytering under många år, och har kunnat dra sig till minnes att någon form av systematisk process legat till grund även innan KBR och RM infördes i organisationen. Andra såg tillbaka på tidigare rekryteringsprocesser där tyngdpunkten legat på pappersmedia, telefonsamtal och högar med ansökningshandlingar att bläddra igenom, där vikt lades vid i vilken ordning man läste igenom dem och där godtycke tog ett stort utrymme. Framför allt gällande kompetenserna, då det inte fanns några färdiga definitioner att utgå ifrån utan var och en i rekryteringsgruppen hade sin egen subjektiva utgångspunkt där exempelvis hur trevlig den sökande var kunde ha alltför stor betydelse även då definitioner skilde sig bland olika enheter.

“Innan körde vi nog lite mera från höften.” /R6

Annonserna utformades utifrån tidigare rekryteringar och dess resultat och de blev ungefär likadana, “man tänkte inte så mycket”. På den tiden fanns det ej heller

möjlighet till konsultation i samma utsträckning, så de flesta av frågorna fick chefen ta själv och varken stöd eller diskussioner med HR-konsult fanns.

4.2.2 Rekryteringsgrupp

Gemensamt för de intervjuade cheferna är att de redan tidigt i processen tar kontakt med HR-avdelningen för att få konsultativt stöd. Ofta skapas en rekryteringsgrupp som även innefattar medarbetare, chef eller en facklig representant. I särskilda fall används den så kallade *farfarsprincipen*, då även den rekryterande chefs chef är delaktig i rekryteringen, eller att rekryteringen helt och hållet sköts av en extern rekryteringskonsult. Detta sker i synnerhet vid chefsställningar. Grunden är densamma, och skillnaden mellan medarbetar- och chefsrekryteringar är främst de formella förfarandena vid chefsrekryteringar då facket är inblandat på ett annat sätt, och där samverkansförhandlingar krävs. Vid en chefsrekrytering ställs en del specifika krav utöver kravspecifikationen för aktuell befattning.

”Vi behöver bara komplettera med det som är specifikt för den här gången, då.” /R7

Inom rekryteringsgruppen är det viktigt att det råder samstämmighet kring roller och arbetsfördelning samt att sårintressen tonas ner. Ibland är rekryteringsgruppen med från början till slut, och ibland kan gruppen ta hand om exempelvis urval eller förintervjuer så att den rekryterande chefen kan komma in i ett senare skede och göra de slutgiltiga intervjuerna med fokus på att ställa kompletterande och verksamhetsrelaterade frågor.

”En person brukar ställa de här frågorna, en annan brukar ställa de här, så så delar vi upp det litegrann. (...) Som en pjäs på något sätt, vi har våra roller.” /R6

Respondenterna uttrycker en enighet gällande ansvarsfrågan, då den slutgiltiga bedömningen alltid görs av den rekryterande chefen, vilken också bär ansvaret för resultatet. En chef avvek emellertid något i sin åsikt då medarbetare fått ta ett större ansvar vid vissa rekryteringar.

4.2.3 Rekryteringsbehov

Inom organisationen bedömer respondenterna att det finns en väl inarbetad rutin att alltid anmäla sitt rekryteringsbehov genom en Personalbehovsanmälan i RM för att fånga upp om det finns interna resurser som kan vara aktuella för vakansen, innan rekryteringsplanerna kan fortskrida. Detta förfarande öppnar upp för alternativ till rekrytering såsom exempelvis utveckling av befintlig personal. Först när rekryteringen godkänts kan den rekryterande chefen gå vidare i rekryteringsprocessen.

För att få stöd och hjälp att analysera behoven tar cheferna hjälp av HR-konsult. Tillsammans kan de definiera efterfrågad kompetens utifrån de enhetliga beskrivningar som finns i RM, och får på så vis en tydlig gemensam bild inom rekryteringsgruppen av vad de söker.

“Vi får ofta väldigt bra stöd av HR, som trycker på knappen och fixar allting.” /R10

Med hjälp av HR-konsulten kan cheferna definiera eller tydliggöra behovet och ringa in det arbetsgivaren efterfrågar. I och med personalbehovsanmälan är behovsanalysen till stor del redan gjord och då är det också klargjort vilken typ av kompetens som behövs.

”- Vad behöver du? säger hon till mig. Och jag beskriver att det är det här och det här jag ser framför mig.” /R9

Cheferna upplever att syftet med rekryteringen är att hitta en matchning mellan behov och en sökandes kompetens, samt att attrahera rätt målgrupp.

4.2.4 Kravspecifikation

Då det sällan är helt nya tjänster som ska tillsättas finns det ofta en befintlig befattningsbeskrivning och uppdragsbeskrivning, vilka kan påvisa nyckelkompetenser till kravspecifikationen.

“Vi tittar på vad det är vi behöver, vad vi vill ha, och i vilken del det är vi behöver fylla på.” /R5

Denna bör spegla framtiden så långt det går att överblicka, så att kompetensen anpassas utifrån det som ska göras framöver och utgår från de övergripande målen som ska uppnås. Rekryteringarna ska bära in i framtiden och strategin anpassas utifrån vilken nivå tjänsten ligger på. Chefsrekryteringar anses ofta ha en större komplexitet och kräver en mer utvecklad kravspecifikation.

“Vad är det vi ska göra nu och så långt vi kan överblicka framåt?” /R9

Under denna fas sker diskussioner inom rekryteringsgruppen och ett antal kompetenser som anses särdeles viktiga för den aktuella tjänsten identifieras. Att ha alltför många kompetenskrav kan bli ogörligt att hantera och följa upp. En annan viktig aspekt som cheferna har att ta i beaktande är hur individen kommer att passa profilen i arbetslaget, att den nyanställda kompletterar övriga medarbetares egenskaper och kompetens utifrån de för avdelningen unika förutsättningarna. Det behöver finnas en bra mix mellan kön, ålder, etnicitet och utbildningsbakgrund, men inte nödvändigtvis arbetslivserfarenhet vilket kan tränas upp på plats. I grunden handlar det dock i första hand om rätt kvalifikationer och rätt kompetenser innan cheferna ser till övriga krav och önskemål samt framtidsbehov. Emellertid tycks egenskaperna spela en stor roll då dessa ska passa

organisationen, medan det går att fylla kunskaps- och kompetensgap med utbildning.

4.2.5 Annonsering och medieval

När kravspecifikationen är klar utformas annonsen utifrån aktuell tjänst. En viktig aspekt som några chefer nämnde var målgruppen, vilka arbetet och annonsen ska rikta sig till. Genom text och bild kan man förmedla vilken typ av människor man vill attrahera.

“Vad ska vi ha för huvudrubrik och vad ska vi ha för bild? Det appellerar till de personer vi vill ha som sökande.” /R9

Vissa chefer föredrar att utforma annonsen på egen hand medan andra gör den tillsammans med HR-konsulten eller inom rekryteringsgruppen.

“Vi diskuterar fram det lite löst på mötet och så gör nån av oss den här annonsen, sen skickar vi runt den tills vi är nöjda.” /R6

Trots att de inte alltid använder RM i detta skede baseras annonsen på KBR och behovsanalysen gällande såväl personliga egenskaper som kompetensprofil och skalkrav.

”Där använder jag inte verktyget. Jag hoppar inte över steget, men använder inte ReachMee som verktyg. Jag gör de olika stegen, en mycket noggrann behovsanalys.” /R4

RM används sedan när annonsen läggs in samt för att göra bedömningar av de inkomna ansökningshandlingarna.

“När vi ringat in annonsen är frågan om vi når de personer vi vill ha som sökande på annonsen.” /R9

HR-konsulten står för det mesta för kunskaperna om exempelvis rimlig tidsplan och vilka kanaler som är lämpliga att använda för att nå ut med annonsen. Oftast läggs annonserna ut enbart på företagets hemsida samt hos Arbetsförmedlingen som inte belastar organisationen ekonomiskt, men i enstaka fall nyttjas papperstidningar.

4.2.6 Ansökningar, intervjuer och gallring

Genom RM får cheferna efterhand information om hur ansökningarna kommer in, och flest brukar inkomma mot ansökningstidens slut. Då gör rekryteringsgruppen som regel individuella bedömningar och skattar de sökande i RM gentemot kravprofilen som uttryckts i annonsen. Ibland ser de varandras skattningar när de poängsätter och ibland inte, men rankningen brukar inte skilja sig nämnvärt mellan rekryterarna. De skillnader som uppstår beror främst på vad de lagt vikt vid. De går då tillsammans igenom vad som skiljer skattningarna åt samt hur ansökningarna tolkats, och efter att de resonerat kring sina val når de oftast relativt snabbt en

överenskommelse. I första hand är kvalifikationskraven grundförutsättningar för att ens bli aktuell i denna bedömningsfas.

”Grunden är förstås rätt kompetens och rätt profil (...) det finns också ett samspel på slutet beroende på vilken tjänst det är.” /R3

Bedömningarna är synnerligen subjektiva och är den del i KBR som cheferna egentligen ser som den svaga länken då de upplever att det finns alltför vida skillnader i hur dessa bedömningar görs. Det finns således utrymme för förtydliganden i KBR kring hur bedömningsfarandet ska gå till och vad det ska grunda sig på.

”Alla kan inte stöpas i samma form. Det finns arbete för olika typer av personer.” /R8

Efter bedömningarna resonerar rekryteringsgruppen sig fram till ett antal sökande som är aktuella att kalla till inledande intervjuer. I denna fas har medarbetarens åsikter i enstaka fall en större tyngd, som ska arbeta med den sökande, men för det mesta har hela rekryteringsgruppen samma inflytande även om det är den rekryterande chefen som har det övergripande ansvaret.

Möjligheten att bolla med en HR-konsult samt att det oftast ingår flera i rekryteringsgruppen kan i sig ge en form av kvalitetssäkring, och avstämningar huruvida de sökande uppfyller kraven görs kontinuerligt. Vissa tar profilens riktning som grund vid utformandet av frågorna. Flera av cheferna uttryckte att de besitter goda erfarenheter i rekrytering, men att de ändå värdesätter HR:s roll då de i intervjusituationen kan lyssna mer aktivt på svaren och fokusera på de verksamhetsspecifika frågorna istället för att hålla reda på frågebatteriet och huruvida de har täckt upp allt. Dessutom har HR-konsulten ofta en annan erfarenhet av att ställa öppna frågor, och kan utläsa svar mellan raderna.

”HR-konsulterna som brukar vara med, de har ju sin expertis (...) att ställa frågor som vi kanske inte är lika bra på. Ja samarbete, hur tänker du då? Om du har haft en svår situation, hur har du löst det?” /R6

Under intervjun följer cheferna intervjuguiden till viss del, men kompletterar med egna fölfrågor samt utesluter överlappande och repetitiva frågor. Rekryteringsgruppen intar ofta olika roller vid intervjun, baserat på deras olika funktioner och erfarenheter, och därigenom strukturerar de upp rekryteringsprocessen ytterligare. Till exempel är HR-konsulten mer inriktad mot frågor av allmän karaktär medan rekryterande chef lägger fokus vid arbetets särskilda krav.

”I intervjusituationen hade HR med standardfrågorna från LIO som är lika mellan avdelningarna, basfrågorna. Vi tog med de verksamhetsspecifika frågorna.” /R8

En annan aspekt som också lyfts fram är de sökandes personlighetstyper, hur lika de är rekryteraren samt hur de kompletterar eller kontrasterar övriga arbetslaget.

“Du borrar verkligen i personen. Det ger en bättre bild, vilket är rättvist både för mig och den jag rekryterar.” /R10

Efter den inledande intervjun brukar rekryteringsgruppen reflektera tillsammans för att nå fram till ett beslut, och sedan analyserar de den fortsatta processen tillsammans. Oftast anser de att de har tillräcklig grund för att gå vidare med nästa steg i processen, men ibland görs en ytterligare intervju eller testning, som sedan ligger till grund för beslut att fattas.

En chef har som rutin att kalla den tilltänkte till ett ytterligare möte för att ge mer detaljerad information om tjänsten, arbetsuppgifterna och hur arbetet går till rent praktiskt, för att personen ska ha större kännedom om vad denne ger sig in på innan hon eller han tackar ja till erbjudande om arbete.

4.2.7 Referenstagning och beslut

Cheferna belyser vikten av referenstagning, och vissa sköter denna själv utan hjälp av HR då de anser att de som blivande chef har en tanke gällande sina medarbetare. Därför ser de ett värde i att själva prata med referenterna, för att kunna trycka på just de styrkor som är viktiga. Andra låter HR sköta den delen, och tar del av resultatet genom en rapport istället.

”Ska jag ha en medarbetare så har man ju ett tänk hur man ska göra och så, och att det är värdefullt att prata med referenterna då. Det har gett mig väldigt mycket.” /R4

Under detta förfarande använder cheferna oftast RM, och följer KBR under hela processen. Om en intervju gett tveksamma resultat gällande vissa frågor eller områden betonar cheferna vikten av att istället följa upp detta med referenten eller att dubbelkolla vissa uppfattningar.

Några chefer menar att den subjektiva bedömningen fortfarande är förekommande men lyfter ändå fram att de har kommit en bra bit på vägen mot att minska osäkerheten genom användandet av modellen.

En chef lyfter verkligen fram vikten av kvalitetssäkring, då inte nästa steg i processen blir aktuell förrän det tidigare steget anses kvalitetsmässigt säkerställt.

“Det är viktigare att det blir rätt snarare än fort.” /R7

När det slutgiltiga beslutet har fattats träffas rekryteringsgruppen och informerar övriga anställda, men information om hur förfarandet går delges av vissa chefer till arbetsgruppen fortlöpande så att de känner delaktighet. I vissa fall är det den rekryterande chefen som kontaktar de sökande som ej erbjuds anställning, och

ibland är det HR-konsulten, men det är viktigt att den sökande får en snabb återkoppling med konstruktiv kritik.

Slutligen finns det många praktiska frågor som behöver lösas såsom tillträdesdatum, löneanspråk och introduktionsprogram, och detta ansvarar rekryterande chef för, men medarbetare får ofta i uppdrag att hjälpa den nyanställde under själva introduktionen.

Introduktionen ser olika ut, men en chef berättade att de brukar boka in möte med nyckelpersoner samt göra en rundvandring med den nyanställde, och sedan uppföljning efter en tid. I en stor organisation som detta får människor gärna “röra på sig”, byta arbetsplats för att sedan komma tillbaka.

4.2.8 Problem vid rekryteringsprocessen

De problem som uppstår handlar oftast om att det är för få antal sökande eller ifall en sökande inte dyker upp vid intervjun eller liknande, men det tycks vara ovanligt. Om så sker upplever cheferna en frihet att förlänga rekryteringsprocessen, och vid funderingar finns möjlighet att kontakta HR-konsulten för råd och stöd. Problem som dessa uppstår i relativt liten omfattning och kan oftast lösas genom en mindre omstrukturering i processen eller en ytterligare och tydligare dialog inom rekryteringsgruppen. Det kan dock bli flera parallella rekryteringar för rekryteringsgruppen, och då kan en extern HR-konsult anlitas, vilken också nyttjar KBR.

Genom en noggrannhet i de initiala stegen kan svårigheter i senare skeden minska. Rekryteringen baseras på de egenskaper man verkligen efterfrågar, och slarvar man med den grundläggande analysen upplevs risken öka för att intervjuguiden och i förlängningen rekryteringen blir skev.

4.3 Hur KBR påverkar chefernas rekryteringsarbete

Rekryteringsprocessen ser ut på det här viset för att kompetensbaserad rekrytering är en framgångsrik metod där just flödet i processen är bra. Det ger en kvalitetssäkring, speciellt för chefer som endast rekryterar emellanåt och därför saknar en del information, rutin och erfarenhet. Kombinationen med chefs engagemang och HR är bra, och just HR-stödet betonas särskilt. Detta upplever samtliga chefer ge trygghet och rekryteringsarbetssättet blir mer trovärdigt.

“Man har ju hittat en form, man har gått på minorna innan.” /R4

Genom denna systematiska process anser respondenterna att det är lätt att lägga upp en heltäckande planering. Denna läggs ofta redan i början tillsammans med HR-konsulten, och innefattar allt från kravprofil, annons, var annonsen ska exponeras, hur lång ansökningstid som behövs, när gallring ska ske, hur många som ska intervjuas och när, samt när referenstagning ska ske.

“Jag tänker inte på att ta ett steg efter det andra, utan det blir liksom en naturlig process.” /R9

Arbetet påverkas på flera sätt, bland annat genom att det finns en metod att luta sig emot då chefer uppfattar en indikation på att det finns rekryteringsbehov. Man vet exakt vilka moment som behöver utföras, och efter varje rekrytering görs en utvärdering kring hur det gick, med syfte att söka förbättras för varje gång.

“Det är bara att trycka på knappen.” /R3

De flesta uppger att en kombination av användandet av KBR och hjälp från HR-konsulten ger det bästa stödet, då de har olika perspektiv och erfarenheter i sina roller. Dock går de ej att separera helt då HR-konsulten också använder sig av KBR. HR kan läsa av svaren mellan raderna, och kan se saker som den rekryterande chefen missar. KBR gör att rekryteringsprocessen blir kortare och enklare samt ökar systematiken och gör den tydligare. Cheferna får dessutom en djupare och mer noggrann beskrivning av de sökande. Det blir tydligare och mer förutsägbart att planera.

4.4 Resultat av anställningarna

Resultatet av rekryteringarna har upplevts vara till förnöjsamhet, och det har inkommit många sökande till tjänsterna. Cheferna anser att rekryteringarna är professionella och håller en hög kvalitet, och att detta bidragit till de goda resultaten där de som erbjudits tjänst också besuttit de rätta kvalifikationerna. Vissa har till och med ansett sig få ett bättre resultat än de först trodde.

”Absolut, nästan bättre!” /R5

”Fungerar precis så som bilden var, det har fungerat väl.” /R8

En viktig fråga kan anses vara huruvida ett lågt antal sökande till en tjänst är tillfredsställande, eller om processen behöver göras om. I praktiken räcker ju förstås en enda sökande, men då måste man också vara på det klara med att denne inte blir erbjuden tjänst enbart för att det var den enda sökande. Om inte, behöver processen stanna till och fångas upp, att tillfälligt ta hjälp av ett bemanningsföretag kan bli aktuellt, menar en av cheferna. Även här nämns ordet kvalitetssäkring, för att garantera att den som blir erbjuden tjänsten blir det på rätt grunder, främst gällande kvalifikationer och egenskaper.

“Det får inte bara rulla på när man ska anställa någon. Det måste hela tiden täcka framåt.” /R4

“Det är viktigt att aldrig vara villig att anställa till vilket pris som helst!” /R4

Cheferna upplever att de med KBR får ett mycket tillförlitligt resultat där felrekryteringar inte sker i särskilt hög utsträckning alls, medan någon understryker att en viss sådan risk ändå alltid föreligger. Ingen rekryteringsmodell är

hundraprocentigt säker, och trots att alla steg följts i processen finns den mänskliga faktorn med, där tolkningar och bedömningar tillsammans med riktigheten i respondenternas svar kan medföra ett bristfälligt resultat. Om resultatet inte riktigt når upp till förväntan handlar det oftast om just personliga egenskaper där den subjektiva bedömningen spelat en viktig roll, att den sökande inte uppnått förväntningar inom specifika områden. De formella kvalifikationerna uppfyller i princip alltid kraven tack vare modellen, och möjligheten att kompetensutveckla finns alltid i bakgrunden.

“Jag har ju haft tur, eller också en del skicklighet [...]. Jag tycker att jag har lyckats ganska bra.” /R7

I jämförelse med tidigare rekryteringar, innan KBR infördes och magkänslan tog stor plats, upplevs resultatet överlag som bättre då man nu säkerställt att de sökande faktiskt varit med om verkliga situationer. Ett inövat svar låter bra, men när den nyanställda sedan hamnar i en verklig situation visar det sig ibland vara tomma ord. Respondenterna upplever att de får ut mer sanningsenliga svar genom exemplen istället för ett svar som den sökande tror man vill ha, det blir mer ärligt. En chef betonade att de ansåg sig ha lyckade rekryteringar även innan KBR infördes i organisationen.

4.4.1 Övriga synpunkter

Framgångsfaktorn handlar enligt en av cheferna om att ha en tydlig bild över processen, hur man vill ha det och att man sätter sig ner och gör en tydlig behovsanalys. Vilken profil behövs i nuläget och vad behöver arbetsgruppen. Det är viktigt att personalen får information, det är ju de som ska jobba tillsammans.

”Ska man jobba i min grupp (...) måste man ha god social kompetens.” /R9

I slutänden, när det finns ett par likvärdiga kandidater med likvärdiga kvalifikationer, upplevs ofta magkänslan vara den som faller det slutgiltiga avgörandet menar en av cheferna, men påpekar samtidigt att det är viktigt att den bara kommer in i slutet så inte man börjar där.

4.5 Resultatsammanfattning

Resultatet visar att vissa kritiska synpunkter framkommer genom att modellen innehåller många kompetenser, vilket resulterar i överlappande intervjufrågor. Generellt upplever cheferna att processen är tidskrävande, men överlag är samtliga väldigt nöjda med tillämpningen av modellen, framför allt intervjuguiden. Modellen minskar till viss del subjektiva bedömningar och skapar ett gemensamt språk kring synen på olika kompetenser som genomsyrar organisationen. Den bild cheferna ger är att landstingets sätt att arbeta med KBR domineras av en kombination mellan KBR-modellen och stödet från HR-konsulten, vilket fungerar på ett tillfredsställande sätt. Sammanfattningsvis råder konsensus gällande

respondenternas upplevelser av denna kombination, vilket innebär att de upplever KBR-modellen som stödjande, effektiv, enkel att använda, trygg, strukturerad samt säkerställer kvaliteten på resultatet samt ger professionella rekryteringar.

5 ANALYS OCH DISKUSSION

Här analyserar och diskuterar vi våra resultat utifrån vår teoretiska referensram, vilket görs med utgångspunkt i frågeställningarna. Därtill avhandlar vi i slutdiskussionen en övergripande diskussion om vikten av bra rekryteringsarbete på den globala marknaden och sätter spänningen mellan perspektiven i centrum. Sedan diskuterar vi även vår studie utifrån andra organisationsperspektiv för att slutligen presentera vår slutsats och därtill ett förslag om framtida forskning.

5.1 Upplevelse av KBR-modellen

Chefernas uppfattning tyder på att de har fast uppsatta mål med sin rekrytering. Ibland är det övergripande mål för hela organisationen och ibland avdelningsspecifika, men gemensamt är att eftersträvan av dessa mål genomsyrar hela rekryteringsprocessen då cheferna upplever att de vet precis vad de söker efter. Detta avspeglas hos Breugh och Starke (2000) samt Lindelöw (2008), som alla framhäver vikten av att organisationen har fasta mål och vet vad den söker för att säkerställa rekryteringsresultat samt öka möjligheterna att hitta rätt, men även för att utveckla en mer effektiv rekryteringsstrategi.

En tolkning av chefernas upplevelse av KBR-modellens tillämpning kan vara att den bidrar till ökad effektivitet i rekryteringsprocessen och minskar motgångarna som kan förekomma vid felrekrytering. På detta sätt reducerar organisationen kostnaderna. Lindelöw (2008) påtalar vikten av att rekryteringsarbetet ska ses ur ett helhetsperspektiv samt som en strategi som sammanflätas med organisationens mål. Även Keen (2003) betonar vikten av att organisationen länkar individens kompetens med organisationens mål och strategi, och på samma sätt framhåller Lundmark och Söderström (1988) att individens egenskaper och förutsättningar bör uppfylla organisationens krav eftersom individen är bärare till organisationens kompetens. Individen uppfyller enligt författarna organisationens krav när organisationen uppnår de uppställda målen på ett effektivt sätt, vilket bidrar till konkurrensmässiga fördelar. Det innebär också att individen besitter kompetens som är tillräcklig för att klara av framtida arbetsuppgifter

Genom tillämpningen av KBR-modellen menar Lindelöw (2008) att resultatet blir säkrare när det gäller att hitta den rätta kandidaten för den aktuella tjänsten. Chefernas uppfattning om KBR-modellen är att de ger en standardiserad bild av kompetensbegrepp och intervju. Dessutom upplever de att rollbeskrivningen går att använda genom hela processen, vilket gör modellen heltäckande och minskar osäkerheten. Enligt respondenternas uppfattning underlättar modellen rekryteringsarbetet och det dagliga arbetet, och hela processen blir mer effektiv. Då sparar man tid så cheferna kan arbeta med rekrytering parallellt med sina andra arbetsuppgifter och därigenom blir resultatet mer träffsäkert. En tolkning utifrån chefernas

uppfattning är att landstingets syfte med KBR tycks vara att underlätta för cheferna, effektivisera rekryteringsprocessen samt säkerställa att få rätt anställd till rätt plats. Detta kan relateras till Lindelöw (2008) och Walter (2005) som menar att modellen säkerställer kvaliteten på resultatet av att hitta den rätta kandidaten, det vill säga en individ som uppfyller organisationens behov för att uppnå målen. Detta sker om rekryteringen utförs utifrån modellen på ett genomtänkt sätt.

Cheferna upplever att rekryteraren ställer kloka frågor utifrån de kompetenser som är relevanta och avgörande för att sökande ska klara arbetsuppgifterna. Detta uttalande kan tolkas som att både chefernas engagemang och stödet av HR-experter inom rekryteringen, men även noggrannhet, bör genomsyra hela processen för att toppa resultatet. Här ses en likhet med fördelarna som Wood och Payne (1998) lyfte fram gällande KBR-modellen, nämligen att organisationer har visat förbättring av sin noggrannhet vid bedömning av människors lämplighet eller potential för olika jobb. Detta genom att intervjuare inte gör för snabba bedömningar av kandidaterna eller bedömer deras egenskaper som irrelevanta för arbetet, utan det blir en djupare bedömning. Detta överensstämmer även med Kahlke och Schmidt (2002) liksom Lindelöw (2008) och Walter (2005), att strukturerade intervjuer med öppna frågor som grundas i kravprofilen garanterar att man når en djupare förståelse för de egenskaper och den kompetens som mäts mot uppställda krav. Relevant information, noggrannhet och systematik ger en högre kvalitet i rekryteringsarbetet och utgör en bättre bedömning av lämpligheten hos kandidaterna.

En tolkning av chefernas uppfattning är att de alla upplever att de är nöjda och trivs med denna modell då den erbjuder exempelvis trygghet, stöd, underlättande, flexibilitet och tydlighet, samt är fungerande, heltäckande, kvalitetssäkrande samt enkel att följa i stegen, och modellen är framgångsrik. Även detta kan kopplas till såväl Lindelöw (2008) som Wood och Payne (1998), vilka framhåller att modellen underlättar rekryteringsprocessen. Den ger ett säkrare resultat genom att det uppstår en bättre matchning mellan en persons kunskaper och färdigheter samt arbetskrav. Majoriteten av cheferna upplever att modellen ger en djupare förståelse för de sökande, liksom att man ”borrar in på djupet” vid intervjusituationen med hjälp av intervjuguiden, som i sin tur bygger på kravprofilen.

Utifrån det strukturella perspektivet menar Bolman och Deal (2005) att organisationen tillför rutiner och system för att minska problem. Detta leder till ett maximerat utfall eftersom rationalitet föregår individuella preferenser. Vi ser här att vår studerade organisation tillämpar en struktur genom att ha en separat HR-avdelning för att underlätta chefernas arbete vid rekrytering. Detta liknar Mintzbergs organisationsteori vilken innebär att organisationen tillämpar en struktur med en enhet som kallas *stöd och service* där personalen underlättar

arbetet för andra grupper (Bolman & Deal, 2005). Ett antagande är att den studerade organisationen har *maskinbyråkrati*, som enligt Mintzberg har god hjälp av stöd och service-enheten. Respondenterna upplever också att de har en väl inarbetad rutin vid rekrytering. Vi kan även se det utifrån det humanistiska/HR-perspektivet, där organisationen verkar för att tillfredsställa de anställdas behov (Bolman & Deal, 2005). Vidare menar Bolman och Deal, (2005) liksom Pfeffer (1998) att organisationen finns för att motivera de anställda genom att ge dem handlingsutrymme, delaktighet och information.

5.1.1 Befattningsanpassad rekryteringsstrategi

Vid rekryteringsarbetet upplever cheferna att de utgår ifrån övergripande mål som speglar organisationens mål, strategier och policy. Detta kan relateras till det som Kahlke och Schmidt (2002), Lindelöw (2008) samt Walter (2005) framhåller, att det bör läggas stor vikt vid rekryteringen för att uppnå organisationens mål. Detta sker genom att skapa en struktur för rekryteringsarbete som utgår ifrån verksamhets mål och delmål, vilket i sin tur bidrar till konkurrenskraft och hjälper organisationen att nå ett framgångsrikt resultat.

Samtliga chefer uppfattar att valet av strategi vid rekrytering beror på befattningen och den verksamhet som den nyanställde söker till. Majoriteten av cheferna upplever att det finns en komplexitet som beror på om det är en låg eller hög befattning som ska tillsättas. I själva verket verkar chefernas uppfattning vara att de arbetar strategiskt för att uppfylla både nutida och framtida behov, så långt det går att förutse. Detta speglas av Keen (2003) som menar att framtiden till viss del är okänd då organisationen endast utgår ifrån en bild de har om framtiden. Denna strategi ingår dessutom i en av de tre rekryteringsstrategierna som Price (2004) presenterar, vilka är: *rätt person för nuvarande arbetsuppgifter*, *rätt person för organisationens kultur och arbetsgrupp* (här väger personliga egenskaper tyngre än tekniska färdigheter) och *sist rätt person för framtiden*. Lindelöw (2008) förespråkar rätt person för framtiden. Detta är även tydligt i vår studerade organisation vid val av strategi. Vi ser också skillnader då nästan alla chefer kombinerar de tre strategierna som nämns ovan för att tillfredsställa organisationens behov, och inte enbart framtidsstrategin som Lindelöw (2008) förespråkar.

Chefernas uppfattning är de ska hitta kandidater med önskvärda kvalifikationer, men de medger att subjektiva bedömningar är förekommande. Sett ur det humanistiska perspektivet som Pfeffer (1998) beskriver, är det vid valet av den nyanställde ibland mer meningsfullt att anställa just utifrån grundläggande förmåga och attityd snarare än de specifika tekniska färdigheter som sökande besitter, och som är mycket lättare att utveckla. Utifrån det humanistiska/HR-perspektivets

synsätt på människor ses de anställda inte som en kostnad utan som en resurs som organisationen ska satsa på och investera i, då kompetensutveckling gynnar bägge parter (Bolman & Deal, 2005). Även detta kan utifrån det strukturella perspektivet uppfattas som att organisationen satsar på att hitta rätt kompetens för att uppnå organisatoriska mål (Bolman & Deal, 2005). Slutligen ser vi i det strukturella perspektivet en tendens mot att respondenterna inte satsar på den potentiella utvecklingen utan att vikten läggs vid rätt kompetens och kunskap.

Respondenternas strategi är att hitta rätt kompetens. De har dock inte nämnt gruppkompetens alls, trots att de nämner att individen ska passa gruppen. Denna syn på kompetens är viktig vid rekrytering. Wood och Payne (1998) skriver att en stor del av arbetet i organisationer idag sker i grupp. Vidare menar de att organisationen möjligen behöver fokusera mer på gruppens kompetens istället för enbart på individens.

Slutligen kan vi alltså se att arbetet med rekryteringsstrategier innefattar både det strukturella perspektivet med arbete mot uppsatta mål och effektivitet, och det humanistiska/HR-perspektivet, där en tillfredställande relation mellan de anställda och systemet anses gynna båda parter (Bolman & Deal, 2005).

5.1.2 Handlingsutrymme och standardiseringssystem

Samtliga respondenter anser att de har makt över processen och systemet, och inte känner sig låsta av det. Respondenterna upplever att de har fullt handlingsutrymme och frihet att påverka KBR-modellen vid behov. HR-konsulten är ett stöd i det praktiska samt för ”att läsa mellan raderna” och se de personliga egenskaperna under intervjusituationen, medan cheferna fokuserar på verksamhetsaspekterna. Detta kan relateras till Ellström (1992), som lyfter fram både handlingskontroll och utfallskontroll. Författaren menar att genom konkreta handlingar påverkas omgivningen samt utfallet av det egna handlandet. Då cheferna i slutänden bestämmer vilken av kandidaterna som ska få jobbet har denne det yttersta ansvaret för utfallet av rekryteringen. Svaren tyder på att vissa respondenter tycker att modellen är väldigt strukturerad och att detta leder till ökad effektivitet. Cheferna upplever inte att metoden är hämmande på något sätt, snarare ett bra stöd genom hela rekryteringen och de uttrycker att de själva ”äger processen”. Respondenterna uppfattar modellen som systematisk för rekrytering som helhet. Detta kan vi placera i det humanistiska perspektivet som Pfeffer (1998) lyfter fram, det vill säga att vinsten gynnar hela verksamheten när anställda får handlingsutrymme att utöva sin kompetens och har en sammanhållen helhetsstrategi. Detta överensstämmer även med Ellström (1992), som betonar vikten av åtgärder som organisationen bör vidta på objektiva plan, att de tillämpar system som ger de anställda möjlighet att utforska olika handlingsalternativ i sitt

dagliga arbete. Cheferna har rekryteringssystem som används vid rekryteringen. På det subjektiva planet ger organisationen sina anställda förtroenden att utnyttja det givna handlingsutrymme.

Cheferna upplever fullt handlingsutrymme och kontroll över processen. Detta står i kontrast till det strukturella perspektivet, där Adler och Borys (1996) lyfter nackdelar med en struktur där anställda känner sig inlåsta i system och rutiner. Å andra sidan kan vi reflektera utifrån den strukturella synen på denna positiva konsensus bland respondenterna gällande användningen av ett standardiserat system. Om vi utgår från ett strukturellt perspektiv ser vi att standardisering kan styra de anställdas tänkande, vilket minimerar inflytandet av personliga känslor vid beslutsfattande (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Majoriteten av cheferna upplever att de följer rekryteringsprocessen slaviskt med ambitioner att inte missa något på vägen. De anser att detta ökar möjligheten att uppnå ett framgångsrikt resultat samt bibehålla en hög kvalitet i processen. Vi kan också resonera utifrån ett socialiseringsperspektiv, vilket Ritzer (2010) beskriver som en process där cheferna lär sig det nödvändiga för att överleva. Det är en dynamisk process där de utvecklar sin tankeförmåga och anpassar informationen efter sina egna behov. Respondenterna har lärt sig att denna modell fungerar, och hur de ska använda den för att lyckas med sina rekryteringar. Det är emellertid inte otänkbart att magkänsla, tidigare erfarenheter eller andra aspekter också har en positiv inverkan på rekryteringsprocessen.

Lindelöw (2008) skriver också att organisationen bör forma en struktur för rekryteringsarbetet som främjar förändringar. Detta genom att skapa förutsättningar för att de anställda ska kunna genomföra förändringen. Vidare menar Lindelöw (2008) att organisationen håller balansen med det strukturella arbetssättet och att organisationen bör skapa ett anpassningsbart system som är flexibelt, främjar förändringar i stabiliteter och kan hantera oförutsägbara situationer. Vi antar att förändringen sker på ett strukturellt sätt med centralstyrning, men med vissa krav som ställs på cheferna, vilket är motsatsen till det humanistiska perspektivet som Ellström (1992) skriver om där förändringen sker successivt och på ett spontant sätt. En tolkning vi gör är att systemet i organisationen har en stor påverkan på respondenternas beteende, och även på deras uppfattning om handlingsutrymme, vilket upplevs som positivt.

5.2 Användning av kompetensbaserad modell i praktiken

Respondenterna upplever att det redan i början av rekryteringsprocessen, när nyckelpersonerna identifierar och bildar en rekryteringsgrupp, bör tydliggöras ansvarsområden för varje individ efter expertis så att de inte överlappar varandras områden. Vid anställningsintervjuer betonar samtliga chefer att HR-konsulten

underlättar bedömningen eftersom de besitter mer expertis inom området än de själva. Här ses utifrån det strukturella perspektivet att en tydlig arbetsfördelning och struktur bidrar till att anställda utför sitt arbete på ett fullkomligt och systematiskt arbetssätt med en tydlig struktur som bidrar till ökad effektivitet (Adler & Borys, 1996). Genom det humanistiska/HR-perspektivet ser vi att anställda innehar olika kunskap, kompetens och behov som sätts i fokus för att uppnå det bästa resultatet (Bolman & Deal, 2005).

5.2.1 Behovsanalys och formulering av kravprofilen

Vår studerade organisation införde KBR-metoden, som cheferna numera upplever som lättbegriplig, men där den systematiska processen i början upplevdes som jobbig. Genom denna metod försöker de matcha den sökandes kompetens med chefernas behov för att nå framgång, dock spelar alltid subjektiva bedömningar in. Syftet med KBR som metod är enligt Lindelöw (2008) bland annat att underlätta rekryteringsprocessen för de rekryterande cheferna samt att hitta den rätta kandidaten. Vidare upplever cheferna att de vid behov har stöd av en HR-konsult som är specialist inom rekrytering.

Genom att definiera kompetensbegrepp som är viktiga för organisationen skapas ett gemensamt språk, som i sin tur underlättar den interna kommunikationen (Lindelöw, 2008). Detta framkom tydligt av chefernas uppfattning genom att de har en metod för att hitta en standard som organisationen gemensamt kan utgå ifrån vid rekrytering. Även majoriteten av respondenterna betonade att syftet med denna metod är att hitta en gemensam definition för olika kompetenser istället för att varje enhet har sin egen. Detta kan härledas till kompetensmodellen där Lindelöw Danielsson (2003) gör en framställning av just de kompetenser som är väsentliga för att individen ska klara arbetsuppgifterna. Lindelöw Danielsson (2003) menar att modellen skapar en samling av kompetenser som är väsentliga för en specifik organisation. Å ena sidan menar respondenterna att det ofta blir för många kompetenser, vilket har en negativ påverkan som resulterar i många frågor som överlappar varandra. Å andra sidan gallrar erfarna chefer bort onödiga frågor. Wood och Payne (1998) påtalar att KBR-modellen innehåller alltför många kompetensramar som är avsedda för organisationerna och inte är riktigt bra. Det börjar med alltför många kompetenser och ökar risken för att systemet kommer att kollapsa under sin egen tyngd. Många chefer uppgav att de vill hitta den rätta kompetensen, vilket tyder på att de betraktar kandidaterna som objekt. Bolander (2000) menar att synen på människor vid rekryteringen bör vara att individer har känslor som de bör ta hänsyn till. Walter (2005) riktar en kritik mot det systematiska arbetssättet där rekryteringen ses utifrån arbetsgivares perspektiv utan hänsyn till de sökandes åsikter.

I vårt resultat ser vi samtliga respondenter betona att syftet med rekryteringen är att hitta en matchning mellan behov och en sökandes kompetens, samt att attrahera rätt målgrupp. Detta sker genom tillämpningen av KBR-modellen, och styrkan enligt respondenterna är att den visar vad organisationen söker efter. Detta överensstämmer med Breugh och Starke (2000), Mabon (2004) och Walter (2005) som lyfter fram att rekryteringar är åtgärder för att attrahera lämpliga och potentiella medarbetare.

Lindelöw (2008) beskriver att modellen följer en trestegsprocess, vilken är: *förberedelse, urval* och *uppföljning*. Denna innefattar flera steg och kräver en viss struktur för att uppnå det önskade resultatet. Respondenterna har uppnått konsensus kring uppfattningen om att man under rekryteringsprocessen ska utgå från behoven som uppstår vid pensionsavgång, när personal slutar eller om de får ett nytt uppdrag. Ju mer man arbetar med modellen desto säkrare blir processen, eftersom vissa upplever osäkerheten att behärska modellen därför följer denna slavisk. Därtill beskriver cheferna hur de upplever denna i praktiken genom att göra en grundlig och noggrann behovsanalys för att ringa in nyckelkompetenserna. Vissa gör det tillsammans med HR-konsulten och andra gör det på egen hand. Då vet de vilka behov samt specifika kompetenser som krävs för att klara av arbetsuppgifterna. Enligt Lindelöw (2008) innefattar behovsanalysen mål- och ansvarsbeskrivning samt en kravprofil som innehåller de nyckelkompetenser som krävs. Enligt respondenterna är det inte så ofta det dyker upp nya roller. Vissa respondenter nämner att det finns en färdig bas i verktyget för varje befattning inom organisationen vilket underlättar rekryteringsprocessen, medan andra gör en grundlig behovsanalys utifrån sin erfarenhet och kunskap utan att ta hjälp av verktyget. Här ses en likhet med Lindelöw (2008) som menar att man genom att använda ett standardiserat system effektiviserar rekryteringsprocessen. Detta sker genom att de rekryterande cheferna har tillgång till ett färdigt material för att skapa kravprofilen. På så vis underlättas rekryteringsarbetet. Vid användningen av verktyget kan då cheferna komplettera och lägga till de specifika kompetenser, egenskaper och beteenden som behövs för den aktuella tjänsten, verksamheten och arbetsgruppen. Här betonar Kahlke och Schmidt (2002) liksom Lindelöw (2008) att genom en noggrann grund för arbetsbeskrivningen minskar man chansen att sortera bort de som är mest lämpliga vid urvalet samt erhåller ett bra rekryteringsresultat.

Chefernas uppfattning framkom genom att de tillsammans med HR-konsulten ringar in vilka kompetenser som behövs och vilken typ av målgrupp som söks. Utifrån ansvarsbeskrivning formas kravprofilen som innefattar utbildning, egenskaper, kompetens, erfarenheter och kunskap som den nyanställda ska uppfylla. Kravprofilen utgör grunden för annonsen och används därmed som

underlag för intervjuguide samt vid bedömning av de lämpligaste kandidaterna. Här ses en likhet med Kahlke och Schmidt (2002) och Lindelöw (2008) som lyfter fram vikten av behovsanalysen vid rekrytering. Walter (2005) menar även att ett noggrant grundarbete i början av processen leder till ett framgångsrikt resultat. Cheferna säkerställer varje steg i processen innan att de går vidare. Detta kan tolkas som att rekryteringsprocessen har en hög grad av struktur och noggrannhet. Det arbetssättet speglar Kahlke och Schmidt (2002), Lindelöw (2008) samt Walter (2005), vilka betonar att ett strukturerat arbetssätt med en hög noggrannhet genom hela processen säkerställer ett bra resultat.

5.2.2 Annonsering och medieval

Vid annonsformulering lyfter samtliga chefer vikten av annonsen för att attrahera den rätta målgruppen. I annonsen framkommer även den mest grundläggande informationen om arbetsuppgifterna så att de sökande får en konkret och ärlig bild. På så sätt undviks oväntade överraskningar. Därtill bestäms vilka kanaler som ska användas. De vanligaste kanalerna är organisationens hemsida samt Arbetsförmedlingens sökmotor. Detta upplever cheferna ekonomiskt gynnsamt för organisationen eftersom det inte utgår någon annonskostnad, och samtidigt når de den önskade målgruppen. Detta överensstämmer med Breugh och Starke (2000), Lindelöw (2008) liksom Pfeffer (1998), som talar om att annonsen ska grundas på kravprofilen och förmedla specifika kompetenser och relevant information om arbetsbeskrivningen med ett konkret språk för att få de mest adekvata sökandena. Vissa chefer nämnde att det kan uppstå problem vid rekrytering om det är för få sökande. Denna problematik påvisas av forskningen genom både Breugh och Starke (2000) och Pfeffer (1998), som betonar att organisationen ska försöka attrahera så många sökande så möjligt vilken i sin tur underlättar urvalet.

5.2.3 Urval

Respondenterna anser att rekryteringssystemet som är byggt på KBR-modellen underlättar gallringsarbetet och sparar mycket tid. Detta är positivt då rekryteringsprocessen är tidskrävande, men i och med att varje steg i processen är förutbestämt är det därför viktigt att följa alla steg. Genom ett standardiserat system där ansökningshandlingar hanteras, kan sökande som inte uppfyller kraven sällas bort direkt. Detta leder till ökad effektivitet i processen och överensstämmer med Lindelöw (2008) och Walter (2005) som betonar att gallringen grundar sig på kravkvalifikationer för den aktuella tjänsten. Därefter går cheferna vidare efter diskussion med HR-konsulter om vilka sökande som ska inbjudas komma till en strukturerad anställningsintervju. Det förekommer ibland även en fördjupningsintervju samt arbetstester. Cheferna uppfattar att genom intervjuguiden som grundas på kravprofilen får de mer relevant information och kan fördjupa sig i de sökandes profiler. Chefernas uttalanden pekar mot konsensus

då de upplever intervjufrågorna som öppna för att ge konkreta exempel kring verkliga situationer. Detta ger en ärligare och djupare bild av de sökande enligt chefernas mening. Detta i likhet med Lindelöw (2008) som framhåller att anställningsintervjuns funktion för arbetsgivare att få en djupförståelse för de sökandes erfarenhet, bakgrund, kunskap och utbildning. Även Kahlke och Schmidt (2002) och Lindelöw (2008) betonar att bäst underlag erhålls genom en strukturerad intervju utifrån kravspecifikationer för att välja den lämpligaste sökanden.

Cheferna belyser vikten av referenstaging, och vissa gör det momentet själva medan andra tar hjälp av HR-konsulten. Majoriteten använder verktyget, baserat på kravprofilen. Detta går hand i hand med såväl Kahlke och Schmidt (2002) som Lindelöw (2008), vilka betonar att organisationen bör ta referenstaging på allvar för att stämma av den viktigaste informationen. Senare i processen visar respondenternas svar att introduktionen av den nyanställde i detta moment ingår i den rekryterande chefens ansvar. Lindelöw (2008) menar att introduktion har en stor betydelse för att den nyanställde ska trivas.

5.3 Upplevelse av KBR-modellens resultat

Vi uppfattar att respondenterna uttrycker en stor förnöjsamhet med användningen av modellen. Överlag har cheferna en uppfattning av att de inte stött på något problem som beror på modellen. Det förekommer felrekryteringar även om man följer modellens alla steg, men detta beror ofta på den mänskliga faktorn såsom tolkning, bedömning och uppriktighet i sökandens svar, menar respondenterna. Detta står i kontrast till det resultat som Lindelöw (2008) presenterar, nämligen att man får ”rätt man på rätt plats” genom att systematiskt följa modellens alla steg, och författaren betonar även att ju mer struktur desto mer lyckat resultat får man. Men respondenterna tycker alltid att de strävar efter en förbättring genom utvärdering av själva rekryteringprocessen. I själva verket upplever få av respondenterna att de inte kan härleda dessa framgångsrika resultat av rekryteringar till modellen, även om de även hade lyckade rekryteringsresultat innan modellen började användas. Vidare påpekade cheferna att de inte ansåg att det finns en modell som är hundra procentigt säker.

Respondenterna upplever att modellen bidrar till att säkerställda resultat och att hela rekryteringprocessen blir mer professionell. Å andra sidan poängterar samtliga chefer att det i slutändan kan bli svårt att undvika de subjektiva bedömningarna. Detta överensstämmer till viss del med Lindelöw (2008) som menar att modellens syfte är att eliminera subjektiva bedömningar vid rekryteringen samt att hela rekryteringsarbetet blir systematiskt och går hand i hand med organisationens mål. Vidare menar författaren att modellen underlättar chefernas arbete med

rekryteringen och att hitta rätt kandidats kompetens till rätt befattning nu och i framtiden. Samtliga respondenter uppfattar att modellen underlättar rekryteringsarbetet och tillsammans med HR-konsultens stöd uppnår cheferna det önskade resultatet. Slutligen upplever respondenterna att de får väldigt bra medarbetare, till och med ibland bättre än önskat, med rätt kvalifikation och kompetens för arbetet.

Slutligen anser vissa respondenter att de anställer en kompetens eller ett objekt, och Bolander (2000) riktar kritik mot just att människor ses som objekt. Tidigare forskning som Wood och Payne (1998) lyft fram visar att det finns en kritik uttryckt mot KBR-modellen genom att den pekar mot den individuella kompetensen. Vidare anses med denna kritik att organisationen bör urskilja en individs bidrag från gruppens samt se skillnad på färdigheter och framgång på ett korrekt sätt. Respondenterna har inte heller reflekterat över gruppkompetensens betydelse för organisationen utan de betonar de individuella egenskaper som ska passa in i gruppen. Wood och Payne (1998) anser att mycket av arbetet i organisationer idag sker gruppvis, vilket gör att det kan vara omöjligt att urskilja specifika färdigheter, förmågor och till och med individers prestation. Författarna menar att organisationen kanske istället behöver utvärdera gruppens kompetens istället för individens.

5.4 Slutdiskussion

Såväl Bratton och Gold (2012) som Kupfer (2011) skriver att det med den ökade globaliseringen och den hårda konkurrensen på arbetsmarkanden ställs höga krav på organisationer. De måste hänga med i den snabba förändringen och hitta den rätta kompetensen samt arbeta strategiskt med rekrytering, för att attrahera rätt personal och därmed ha möjlighet att rekrytera de mest lämpade. Globaliseringen sätter en ökad press på arbetsmarknaden, främst i de nordvästliga delarna av världen, och organisationer bör satsa på befintlig personal likväl som på rekryteringsarbete för att hitta rätt kompetens. Detta kan ses utifrån det humanistiska perspektivet där de anställdas kompetens utgör den främsta resursen i organisationen. Det är en utmaning för organisationen att hitta rätt man till rätt plats för att vinna konkurrensfördelar på en global nivå. Om vi istället antar det strukturella perspektivet ser vi att organisationen fattar rationella beslut för att de anställda ska utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt (Adler & Borys, 1996).

När vi har analyserat har vi funnit att respondenterna uppnått en positiv konsensus kring användandet av ett standardiserat system. Detta innebär enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) att subjektiv inverkan från personliga känslor minimeras. Det finns dock vissa respondenter som uppfattar KBR-modellen som delvis styrande och systematisk. Intressant att fundera på är då om man vid rekrytering missar

viktiga aspekter vid bedömning av personliga egenskaper utifrån tidigare erfarenheter och magkänsla, vilket kan vara nog så viktigt för att rekrytera inför framtiden.

Det går också att urskilja en spänning mellan de humanistiska och strukturella perspektiven. Vi har sett att chefernas uppfattning är att de inte frångår modellen för att inte missa något moment längs vägen. Vissa följer den till och med slaviskt. Detta kan förstås som att organisationen skapat bra rutiner och arbetsstruktur, vilket ligger i samklang med det strukturella perspektivet. Rutiner som följs och uppfattas som positiva är värdefulla och gynnar organisationens prestation. Utifrån det humanistiska/HR-perspektivet talar respondenterna om att de upplever handlingsfrihet och kreativitet och att det hjälper dem att finna de rätta personerna. Detta står i motsatt ställning till det strukturella perspektivet där systemet kräver en viss följd i processen för att ett optimalt resultat ska uppnås, och vi kan skönja en spänning dem emellan. Å ena sidan finns det humanistiska/HR-perspektivet, där organisationen ger de anställda handlingsutrymme och delaktighet för att tillämpa sin kompetens, vilken utgör den främsta resursen (Bolman & Deal, 2005). Å andra sidan finns det strukturella perspektivet, där vi ser att vår studerade organisation fattar rationella beslut för att de anställda ska utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt.

I själva verket har KBR-modellen ett standardiserat arbetssätt för att subjektiva bedömningar ska undvikas. Istället fattas objektiva och rationella beslut för att uppnå det optimala resultatet. Jacobsen och Thorsvik (2008) tar utifrån det strukturella perspektivet upp att standardiseringen kan hämma flexibilitet och förändring och är inte funktionell vid oväntade situationer. Även här ser vi en spänning, då utifrån det humanistiska/HR-perspektivet där framgång uppnås genom att främja flexibilitet och förändring på ett spontant sätt (Bolman & Deal, 2005; Ellström, 1992; Pfeffer, 1998). Vi uppfattar genom vår analys av chefernas uppfattning att de verkar medvetna om riskerna att låta systemet styra över arbetet.

Respondenternas upplevelser är att de bör vara flexibla, våga analysera, dra egna slutsatser samt lägga till och dra ifrån, för i annat fall blir modellen stel. En tolkning är att cheferna upplever att de hittat en balansgång mellan ett stabilt arbetssätt och systemet som styrs av organisationens struktur. Respondenterna upplever fullt handlingsutrymme och kontroll över rekryteringsprocessen. Jacobsen och Thorsvik (2008) betonar det strukturella perspektivet som styrs av struktur, och att det är viktigt för organisationen att balansera upp stabilitetskraven genom att ge de anställda handlingsutrymme och utmaningar vid utformning av arbetet.

Genom vår uppsats ser vi att vår uppdragsgivare har fått en möjlighet att reflektera kring KBR-modellens för- och nackdelar. Det kan vara viktigt att tänka på att överdriven struktur och systematik inte nödvändigtvis är av godo. En kombination av de strukturella och humanistiska perspektiven torde vara gynnsamt att använda vid rekrytering.

5.5 Slutsats

Cheferna upplever den kompetensbaserade rekryteringsmodellen på ett tillfredsställande sätt i sitt arbete. Det handlingsutrymme de ges vid rekrytering sker genom en kombination av HR-stöd och KBR-modellens struktur. Chefernas uppfattning tyder på att de följer KBR-modellens alla steg, vissa följer den till och med slaviskt. Cheferna upplever att de uppnår det optimala resultatet “rätt man på rätt plats” genom kombinationen av modellens tillämpning och stödet från HR-konsulten. En slutsats vi drar är att modellen medför ett rationellt arbetssätt då den delar upp rekryteringsprocessen i delar med syfte att uppnå objektiva bedömningar. Detta speglar det strukturella perspektivet med ett systematiskt arbetssätt och rationella beslut, men chefernas uppfattning tyder på att en viss subjektivitet alltid kommer att vara av betydelse. Organisationen kombinerar bra rutiner vid rekryteringen med ett systematiskt verktyg och HR-funktionen, samt en viss kombination mellan de humanistiska och strukturella perspektiven. Slutligen är det rimligt att anta att främst det strukturella perspektivets arbetssätt speglas i organisationen rekryteringsarbete.

5.6 Förslag till framtida forskning

I vår slutsats framkommer att cheferna upplever att kombinationen av användandet av KBR-modellen och stödet av HR-expertis under rekryteringen leder till att uppnå “rätt man på rätt plats”, alltså ett optimalt resultat. I denna studie har vi begränsat oss till att undersöka chefernas uppfattning, men det vore av betydelse med en fördjupning kring hur de sökande upplevde rekryteringsprocessen genom KBR. Samtidigt vore det även relevant att lägga större vikt vid just introduktions- och uppföljningsdelen i modellen, delar som ett par av respondenterna också lyfte under intervjun. Vi har studerat KBR-modellen i en del inom offentlig sektor, så det skulle vara intressant att också genomföra studien inom privat sektor för att se om det går att förnimma några signifikanta skillnader mellan resultaten.

REFERENSLISTA

- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. (1990). Kontroll och handling. I G. Aronsson & H. Berglind (Red.), *Handling och handlingsutrymme* (s. 69-93). Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Berglund, T., & Schedin, S. (2009). Människan, arbetet och samhället. I T. Berglund & S. Schedin (Red.), *Arbetslivet* (s. 19-40). Lund: Studentlitteratur.
- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management. Theory and practice*. (5th Ed.). New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Börnfeldt, P.O. (2009). Arbetsorganisation. I T. Berglund & S. Schedin (Red.), *Arbetslivet* (s. 99-134). Lund: Studentlitteratur.
- Derksen, M. (2014). Turning men into machines? Scientific management, industrial psychology and the "human factor". *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 50, 148-165.
- Ellström, P. E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Hansson, J. (1997). *Skapande personalarbete - lärande och kompetens som strategi*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel: forma, matcha, utmana eller köpa?* Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning - att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Keen, K. (2003). *Kompetens - vad är det?* Malmö: Idmans.
- Kupfer, A. (2011). Towards a theoretical framework for the comparative understanding of globalisation, higher education, the labour market and inequality. *Journal of Education and Work*, 24, 185-208.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lundmark, A., & Söderström, M. (1988). *Personalutbildning och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Löfberg, A. (1990). Kunskapsproduktion och lärande i arbetet. I G. Aronsson & H. Berglind (Red.), *Handling och handlingsutrymme* (s. 174-209). Lund: Studentlitteratur.
- Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testning: om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36, 26-45.
- Ohlson, U. (2014). *Verksamheter och organisation 2014*. Hämtad 26 mars 2014 från adressen <http://www.lio.se/Om-landstinget/Verksamheter/>
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Potter, J. (1996). *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- Price, A. (2004). *Human Resource Management in a Business Context*. (2nd Ed.). London: Thomson Learning.

Ring, R. (2014). *Resurscentrum*. Hämtad 26 mars, 2014 från adressen <http://www.lio.se/Om-landstinget/Verksamheter/Stod--och-serviceenheter/Resurscentrum/>

Ritzer, G. (2010). *Sociologisk teori*. Malmö: Liber.

Trujillo, T. (2014). The modern cult of efficiency: intermediary organizations and the new scientific management. *Educational Policy*, 28, 208-232.

Vetenskapsrådet (n.d.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 14 maj från adressen <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Walter, L. (2005). *Som hand i handske - en studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborgs universitet: BAS.

Weber, M. (1983). *Ekonomi och samhälle - Förståendesociologins grunder*. Lund: Grahns Boktryckeri.

Wood, R., & Payne, T. (1998). *Competency Based Recruitment and Selection: A Practical Guide*. London: John Wiley & Sons.

BILAGA 1 - Information från organisationen

Hej!

Inför **veckorna 15 och 16** kommer PA-studenterna Christina Ekström och Jenny Almroth, Linköpings universitet, eventuellt att kontakta dig för att boka in en intervju.

Du är en av de chefer som rekryterat tillsammans med HR (rekryteringskonsult) och därmed också tillämpat Kompetensbaserad rekrytering (KBR).

Landstinget har tackat ja till möjligheten att få en oberoende och teoretiskt förankrad utvärdering av vårt sätt att rekrytera, utifrån chefernas perspektiv.

Jag hoppas att du har möjlighet att avsätta en stund till att svara på deras frågor, OM du blir utvald.

Vi har givit dem 27 namn (från 5 olika rekryteringskonsulter) och Christina och Jenny kommer att utföra ca 8-10 intervjuer.

Med vänlig hälsning

Katarina Svenhammar

BILAGA 2 - Missivbrev

Hej.

Tack för att du vill medverka i intervjun, det är värdefullt för oss att kunna genomföra vår studie!

Vi är två studenter som heter Christina och Jenny och studerar sjätte och sista terminen på Personal- och arbetsvetenskapliga kandidatprogrammet vid Linköpings universitet. Under våren kommer vi att skriva vår kandidatuppsats, och vi kommer att studera organisationen vid Resurscentrum, Landstinget i Östergötland.

Vårt syfte med studien är att beskriva och analysera hur ni chefer upplever och arbetar med *kompetensbaserad rekrytering* (KBR) samt i vilken utsträckning ni upplever att ni uppnått förväntat resultat. Vi kommer att undersöka er verksamhets framgång vid gjorda rekryteringar utifrån användande av rekryteringsverktyget.

Vi har redan bokat en intervju med dig, och denna intervju kommer att ta cirka en halvtimme. Vi kommer vid intervjutillfället att be om ditt samtycke att spela in intervjun, detta för att minska risken att missa viktig information samt kunna göra en noggrannare analys av svaren. Inspelningsmaterialet kommer endast att användas för vår studie och kommer inte att spelas upp för någon annan än oss själva. Vi ansvarar för att intervjumaterialet förvaras på ett säkert sätt och det kommer att raderas efter att vår uppsats examinerats.

Deltagandet är frivilligt och du har rätt att när som helst under intervjun välja att inte besvara en fråga eller avsluta din medverkan, du behöver ej förklara varför och dina tidigare svar raderas. Vårt material kommer att behandlas konfidentiellt, vilket betyder att vilka personer som deltagit i intervjuerna ej kommer att uppges, varken för Resurscentrum, universitetet eller andra respondenter. Dina svar kommer att anonymiseras så du inte ska kunna identifieras i vår uppsats. Vi skulle dock vilja ha ditt samtycke till möjligheten att efter anonymisering använda oss av citat från intervjun till vår uppsats.

Ni får gärna ta del av vår uppsats när den är färdig, återkom till oss om intresse finns.

Om det uppstår frågor eller ni har andra funderingar är ni välkomna att kontakta oss, både före och efter intervjun.

Christina Ekström

Jenny Almroth

E-post: xxx

xxx

Mobil: xxx

xxx

Vår handledare vid universitetet heter Louise Svensson, lektor i sociologi och vice programansvarig PA-programmet. Hon nås via telefon xxx eller e-post xxx

Med vänliga hälsningar

Christina Ekström och Jenny Almroth

Kandidatprogrammet för personal- och arbetsvetenskap, åk 3

Linköpings universitet

BILAGA 3 -Intervjuguide

Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur cheferna upplever och arbetar med kompetensbaserad rekrytering samt i vilken utsträckning de upplever att de uppnått förväntat resultat. För att kunna besvara vårt syfte har vi utgått från tre grundläggande frågeställningar:

1. Hur upplever cheferna den kompetensbaserade rekryteringsmodellens stöd vid rekryteringsarbete?
2. Hur använder cheferna KBR-modellen i praktiken?
3. Upplever cheferna att de uppnått förväntat resultat av rekryteringar med hjälp av KBR-modellen?

Bakgrund

Malin Lindelöw har utvecklat en rekryteringsmodell som blivit alltmer utbredd i Sverige, och som kallas för *Kompetensbaserad rekrytering (KBR)*. Detta är en process som delats upp i tre större delar: *förberedelse*, *urval* och *fortlöpande utveckling*, och är en tolvstegsraket mot lyckad rekrytering. Syftet med KBR är att chefer ska få stöd genom dessa steg, för att rekryteringen ska ske på ett systematiskt sätt och inte enbart genom magkänsla, och på så vis i en högre utsträckning få "rätt man på rätt plats".

Tolv steg till en lyckad rekrytering enligt Lindelöw:

Förberedelser

1. Identifiering av rekryteringsbehov och bakgrundsanalys
2. Behovsanalys genom formulering av mål
3. Formulering av ansökningsformulär
4. Medieval och annonsering

Urval

5. Att ta emot ansökningar
6. Gallring
7. Första intervjuerna
8. Ytterligare intervjuer eller tester
9. Referenstagning
10. Beslut och förhandling

Fortlöpande utveckling

11. Introduktion av nyanställda

12. Uppföljning.

Intervjuguide

Bakgrund

1. Vad har du för befattning?
2. Hur länge har du haft den befattningen?
3. Kan du berätta hur en vanlig rekrytering ser ut idag?
 - a. Varför ser den ut på just det viset?
4. Hur länge har du arbetat med KBR/ReachMee?
 - a. Hur gjorde du vid rekrytering innan inom landstinget?

Hur upplever cheferna användningen av den kompetensbaserade modellen?

5. Hur ser du på KBR som rekryteringsmetod?
 - a. På vilket sätt? Hur menar du då?
6. Hur upplever du KBR-modellen vid rekrytering?
 - a. På vilket sätt?

Hur använder cheferna KBR-modellen i praktiken?

7. Hur arbetar du med KBR i praktiken? Förklarande fråga: Hur använder du *ReachMee*-verktyget?
 - a. Kan du ge exempel?
8. Hur påverkas ditt rekryteringsarbete av denna metod?
 - a. Kan du ge exempel på detta?
9. Hur mycket handlingsutrymme känner du att du har i rekryteringsprocessen? Med handlingsutrymme menar vi de möjligheter du har att improvisera och frångå rutiner utifrån egna initiativ.
10. I vilken utsträckning kan du frånga metoden om du upplever att det skulle förbättra resultatet för rekryteringen?
11. Följer du alla steg i processen?
 - a. Vilka steg hoppar du över?
 - b. Varför, varför inte?

Hur upplever cheferna att de nyanställdas egenskaper passar organisationen?

12. Vilka resultat har du fått av dina rekryteringar genom att använda KBR-metoden?
 - a. Har du fått medarbetare med de kvalifikationer du förväntat dig?
13. Hur upplever du stöd och hjälp från KBR-metoden i rekryteringsprocessen för att uppnå förväntat resultat?
 - a. Hur hanterar du svårigheter och problem som uppstår?
14. Är det något du tycker att vi missat att fråga om som du vill lägga till?