



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP**

KOMPETENSBASERAD REKRYTERING: DET BÄSTA ALTERNATIVET?

En kvalitativ intervjustudie om hur
rekryterare upplever effekterna av att
använda kompetensbaserad metod

Nicole Svensson

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap, magisterprogram
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2023
Handledare:	Per Sederblad

Abstract

Titel: Kompetensbaserad rekrytering: det bästa alternativet? En kvalitativ intervjustudie om hur rekryterare upplever effekterna av att använda kompetensbaserad metod

Författare: Nicole Svensson

Institution: Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Lärosäte: Göteborgs universitet

Typ av arbete: Magisteruppsats, avancerad nivå

Datum: 2023-08-31

Handledare: Per Sederblad

Examinator: Gunnar Gillberg

Nyckelord: Rekrytering, Kompetens, Kompetensbaserad rekrytering, Kompetensbaserad intervju, STAR-modellen, Chefsrekrytering, Arbetspsykologisk testning, Referenstagning, Organisationskultur

Sammanfattning: Den svenska arbetsmarknaden är i ständig förändring, vilket leder till att nya kompetensbehov uppkommer. Genom att anställa nya personer kan kompetensbehov fyllas, samtidigt som dessa nytillkomna förmågor kan bidra med nya perspektiv till organisationen. Rekryteringar utgör dock viktiga, tidskrävande och kostsamma processer, och kan medföra stora negativa konsekvenser för en organisation vid felrekryteringar. För att undvika dessa risker behöver rekryteringar genomföras med stor noggrannhet och professionalitet, med vetenskapligt förankrade metoder och arbetssätt. Ett sätt att göra detta på är att rekrytera kompetensbaserat, vilket innebär att utvärdera kompetenser som krävs för en viss roll. Med kompetensbaserad rekrytering menas här en metod som innebär att arbeta strukturerat under hela rekryteringsprocessen, med fokus på att mäta kompetenser hos kandidater. Denna studie kommer främst fokusera på tre urvalsmetoder som kan användas för att mäta kompetenser: djupintervju, arbetspsykologisk testning samt referenstagning.

Syftet med studien är att erhålla och sprida kunskap om kompetensbaserad rekrytering, genom att beskriva och analysera hur rekryterare på olika företag upplever dess effekter. För att uppfylla detta syfte kommer tre frågeställningar att vara vägledande i studien. Dessa kommer att fokusera på att ta reda på vilka positiva och negativa effekter som kompetensbaserad rekrytering har för arbetsgivare, hur en kompetensbaserad rekryteringsprocess kan vara utformad vid rekrytering av chefer samt om ett företags kultur och värderingar speglas i de kompetenser som kartläggs vid rekrytering av kandidater, och i så fall hur. Vidare grundar sig studiens teoretiska utgångspunkter på forskning som rör kompetens, rekrytering, kompetensbaserad rekrytering och organisationskultur. Det empiriska materialet har samlats in genom kvalitativa och semistrukturerade intervjuer med sex intervjupersoner som är kunniga och erfarna på området kompetensbaserad rekrytering. Resultatet visar på att de positiva effekterna överväger de negativa, då denna kompetensbaserad metod bidrar till minskade felrekryteringar, ökade möjligheter att prediktera framtida arbetsprestation samt bidrar till en objektivare och mindre fördomsfull rekryteringsprocess, vilket i sin tur kan bidra till en ökad mångfald i organisationer.

Förord

Skrivandet av min magisteruppsats har kommit till sitt slut, och arbetet kan enklast beskrivas som en berg- och dalbana. Det har varit otroligt roligt och intressant att djupdyka i den kompetensbaserade metodikens värld, samtidigt som det har varit med skräckblandad förtjusning som jag har tagit mig an ett sådant brett och viktigt ämne. Jag vill därför rikta ett stort tack till alla som har åkt med på denna resa.

Först och främst vill jag tacka mina intervjupersoner, som med stor glädje och generositet har delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Jag vill även tacka min handledare Per Sederblad för ett stort tålamod och engagemang under hela uppsatsarbetet. Slutligen vill jag tacka nära och kära för stöttning och goda råd under arbetets gång.

Stort tack!

Nicole Svensson

Göteborgs universitet, 2023

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Avgränsningar	2
2. Teoretisk referensram	3
2.1 Teorier och modeller	3
2.1.1 Rekrytering	4
2.1.1.1 Rekryteringsprocessen	4
2.1.1.2 Rekryteringens principer	4
2.1.2 Kompetensbaserad rekrytering	5
2.1.2.1 Kompetenstrådet	5
2.1.2.1.1 Kompetensblomman	7
2.1.2.2 Kompetensbaserad intervjuteknik	8
2.1.2.2.1 STAR-modellen	8
2.1.2.3 Arbetspsykologisk testning	8
2.1.2.4 Referenstagning	9
2.1.3 Organisationskultur	10
2.2 Tidigare forskning	11
2.2.1 Prediktiv validitet för olika urvalsmetoder vid rekrytering	11
2.2.2 Kompetenser hos chefer	12
2.2.2.1 Inkludering kontra diskriminering	12
3. Metod	14
3.1 Metodologiska utgångspunkter	14
3.2 Urval av intervjupersoner	15
3.3 Datainsamling	16
3.4 Kritisk granskning av källor	17
3.4.1 Datakvalitet	18
3.5 Analysmetod	19
3.5.1 Analysprocessen	20
3.6 Metoddiskussion	21
3.7 Etiska överväganden	22
4. Resultat och analys	24
4.1 Kompetens och kompetensbaserad rekrytering	24
4.1.1 Fördomsfullhet och diskriminering	26
4.1.2 Felrekryteringar	26
4.2 Fördelar och nackdelar med kompetensbaserad rekrytering	27
4.3 Chefsrekryteringar	28
4.3.1 Behovsanalys och kravprofil	29
4.3.1.1 Kartläggning av ledarkompetenser hos chefer	29
4.3.2 Annonsering och search	30
4.3.3 Intervjuer	31

4.3.3.1 Kompetensbaserad intervjuteknik	32
4.3.4 Arbetspsykologisk testning	33
4.3.5 Referenstagning	34
4.4 Kompetenser, organisationskultur och värderingar	35
5. Slutsatser och diskussion	38
5.1 Vilka positiva och negativa effekter har kompetensbaserad rekrytering för arbetsgivare?	38
5.2 Hur kan en kompetensbaserad rekryteringsprocess vara utformad vid rekrytering av chefer?	39
5.3 Kan ett företags kultur och värderingar speglas i de kompetenser som kartläggs vid rekrytering av kandidater, och i så fall hur?	40
5.4 Reflektioner kring valet av teori och metod	41
5.5 Utvecklingsmöjligheter och förslag till vidare forskning	41
5.6 Avslutande reflektioner	42
Referenslista	43
Bilagor	46
Bilaga 1: Information om studien och deltagande	46
Bilaga 2: Intervjuguide	48

1. Inledning

Den svenska arbetsmarknaden utgör en komplex och livlig arena, där nya kompetensbehov uppkommer, och kompetensbristen ökar. Trots ambitionen att fylla kompetensgapet med kurser och utbildningar, tycks kompetensbristen vara ett kvarstående faktum (Boglund et al., 2013, s. 152). Det bästa sättet att förnya och utveckla en organisation på är istället att rekrytera individer som kan bidra med ny kompetens och nya perspektiv (Forslund, 2022, s. 312). Att bedöma människor i en rekryteringsprocess är dock ingen enkel uppgift, då människor är mångsidiga och föränderliga. Noggrant genomtänkta och utförda rekryteringsprocesser minskar risken för kostsamma felrekryteringar (Lindelöw, 2003, s. 13–20). För att de individer som anställs ska kunna utföra sina arbetsuppgifter med god kvalitet, är det viktigt att dessa har rätt kompetenser för den aktuella rollen och organisationen (Hasim, 2020, s. 288–289). Denna studie kommer således att fokusera på kompetensbaserad rekrytering och dess effekter. Kompetensbaserad rekrytering utgör en metod där rekryteraren arbetar strukturerat genom hela rekryteringsprocessen med fokus på att mäta kompetenser (Andersson et al., 2016, s. 43). Metoden associeras ofta med kompetensbaserad intervjuteknik, vilket utgör en av de urvalsmetoder som kompetenser kan mätas genom (Lindelöw, 2016, s. 153). I denna studie är det även fokus på att mäta kompetenser genom arbetspsykologisk testning samt referenstagning.

Denna studie grundar sig på ett personligt intresse och ett kunskapsglapp. Jag har observerat att forskning om hur kompetensbaserad rekrytering kan bedrivas har varit begränsad i Sverige under de senaste 20 åren, vilket har lett till att rekryteringen har utvecklats utifrån utländsk forskning på området. Samtidigt har rekrytering som ämne utgjort en liten del av Sveriges personalutbildningar, trots att det ofta är personalvetare som arbetar med rekrytering. Detta har orsakat en generellt sett låg kunskapsnivå om vilka metoder som är lämpliga att använda vid rekrytering (Andersson et al., 2016, s. 20). Jag vill därför med denna studie utvärdera och sprida kunskap om kompetensbaserad rekrytering, genom att beskriva och analysera hur rekryterare på olika företag upplever metodens effekter. Detta för att företag i framtiden i mindre utsträckning ska anställa personer på magkänsla eller andra okvalificerade grunder.

Dagens samhälle kan beskrivas som en mätbarhetens tidsålder, där organisationer förlitar sig på det mätbara, i form av siffror och statistik, och har en mindre tilltro till individens subjektiva och situationsanpassade omdöme (Bornemark, 2018, s. 52–61). Detta går även att skildra i forskningen, där kvantitativ metod väger tyngre än kvalitativ (Bornemark, 2018, s. 132–137). Utifrån detta resonemang går det att argumentera för att kvalitativ kunskap också behövs. Denna studie utgör således en kvalitativ intervjustudie. Studien tar sin början genom en presentation av syfte och frågeställningar samt avgränsningar. Därefter följer kapitel om teoretisk referensram, metod, resultat och analys samt slutsatser och diskussion. Centrala teman som berörs i studien är felrekryteringar, fördomsfullhet och diskriminering, hur en chefsrekrytering kan gå till, vilka positiva följder samt utmaningar som den kompetensbaserade metodiken medför samt om det existerar någon koppling mellan ett företags kultur och värderingar, och de kompetenser som kartläggs vid rekryteringar.

1.1 Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att erhålla och sprida kunskap om kompetensbaserad rekrytering. Detta genom att beskriva och analysera hur rekryterare på olika företag upplever effekterna av kompetensbaserad rekrytering. För att kunna uppfylla syftet med studien kommer följande tre frågeställningar att besvaras:

- 1. Vilka positiva och negativa effekter har kompetensbaserad rekrytering för arbetsgivare?*
- 2. Hur kan en kompetensbaserad rekryteringsprocess vara utformad vid rekrytering av chefer?*
- 3. Kan ett företags kultur och värderingar speglas i de kompetenser som kartläggs vid rekrytering av kandidater, och i så fall hur?*

1.2 Avgränsningar

Då kompetensbaserad rekrytering utgör ett brett område, kan studien inte bidra med en heltäckande bild av ämnet, vilket medför att det har behövts göras tydliga avgränsningar. Syftet med dessa avgränsningar är att kunna fördjupa sig i några konkreta aspekter. Först och främst har studien avgränsats till ett fokus på kompetensbaserade chefsrekryteringar. Detta val baseras på att rekryteringsprocesser i regel blir mer komplexa och består av fler steg när en avancerad, kostsam, och i vissa fall svårrekryterad, individ ska tillsättas. Att studera chefsrekryteringar medför således en bred bild av hur en kompetensbaserad rekryteringsprocess kan vara uppbyggd. Vidare har studien avgränsats till att samtliga intervjupersoner arbetar inom den privata sektorn. Avgränsningen har gjorts med målsättningen om att kunna hitta gemensamma drag kring hur företag rekryterar kompetensbaserat. De som deltar i studien medför även en annan avgränsning, som innebär att studien enbart kommer att behandla ett rekryterarperspektiv. Detta beror främst på att det kan uppstå utmaningar med att hitta intervjupersoner till studien som kan representera kandidatsidan av rekryteringsprocessen. Dessa utmaningar kommer att beröras i metodkapitlet (se avsnitt 3.6). Kandidatperspektivet utgör dock ett intressant förslag på vidare forskning, vilket kommer diskuteras vidare mot slutet av denna uppsats (se avsnitt 5.5).

2. Teoretisk referensram

De teorier och modeller samt den tidigare forskning som presenteras i detta kapitel, ska tillsammans bidra till att studiens syfte ska kunna uppfyllas och frågeställningar besvaras. Detta innebär att forskning som rör kompetensbaserad rekryterings effekter, chefsrekryteringar samt organisationskultur, värderingar och kompetenser, tillsammans ska bidra till att erhålla och sprida kunskap om hur organisationer kan arbeta kompetensbaserat. Ingen rekryteringsmetod är felfri, vilket gör att såväl fördelar som nackdelar med den kompetensbaserade metoden kommer att framföras, så att du som läsare också kan bilda dig en egen uppfattning om metoden. Att lyfta fram den kompetensbaserade rekryteringens effekter kan, utöver att sprida kunskap om denna, även varna för vilka effekter som alternativa rekryteringsprocesser kan ge, exempelvis hur kostsamt det kan bli att rekrytera på magkänsla, eller att det kan vara diskriminerande att rekrytera en person som liknar en själv.

Som tidigare nämnt i inledningen (se kapitel 1) tar denna studie utgångspunkt i att jag har observerat ett kunskapsglapp inom svensk forskning. I sökandet av litteratur till denna studie har jag kunnat observera att de svenska studier som finns på området, i hög grad refererar till internationell forskning. Forskning om kompetensbaserad rekrytering som är gjord i Sverige finns således i en begränsad omfattning. Detta trots att den kompetensbaserade metoden inte är någon nyhet på arbetsmarknaden. Jag som själv har studerat personalvetenskap/arbetsvetenskap/HR i fyra års tid, har inte läst en enda kurs om rekrytering. Jag har läst enstaka kurser som har haft små inslag av rekrytering, men inte mer djupgående än så. Jag kan tillägga att jag dessutom har läst kurser vid totalt fem svenska universitet. Samtidigt har jag uppmärksammat att mina tidigare kurskamrater arbetar eller har arbetat med rekrytering efter sin HR-utbildning. Det kan det då anses märkligt att inte utbildningarna speglar verkligheten mer än vad den gör. Denna bild delas av Andersson et al., (2016, s. 20) som menar att personalutbildningar inte behandlar rekryteringsfrågor i någon större utsträckning och att det därmed finns ett kunskapsglapp på området. Att sprida kunskap om kompetensbaserad rekrytering och dess effekter blir således enligt mig inte enbart ett intressant ämne att studera och fördjupa sig i, utan även ett bidrag till en fortsatt debatt om hur viktig rekryteringsprocessen faktiskt är och hur den beroende på hur den utformas kan påverka organisationer oerhört mycket.

2.1 Teorier och modeller

I följande avsnitt beskrivs de teorier och modeller som används i studien. Till en början beskrivs teorier om rekryteringsprocessen och kompetensbaserad rekrytering. De modeller som kommer att framföras är kompetensträdets, kompetensblomman samt STAR-modellen, vilka samtliga är verktyg för att arbeta kompetensbaserat. Avslutningsvis följer ett avsnitt om organisationskultur, vilket är ett relevant område att lyfta fram då rekryterare utöver att se till en kandidats kompetenser även kan behöva ta hänsyn till om personen kommer att kunna trivas på företaget samt delar företagets värderingar.

2.1.1 Rekrytering

Rekrytering syftar till “anskaffning av personal och alla de åtgärder som förknippas med tillsättandet av en ledig befattning” (Nationalencyklopedin, 2023). En rekryterares roll handlar därmed om att hitta och attrahera personer att anställa (Oxford English Dictionary, 2023). Rekrytering av personal kan ses som en av de viktigaste processerna i en organisation. En anledning till detta är att personalen kan beskrivas som organisationens viktigaste resurs, då personalen förutsätter att organisationen ska kunna nå sina mål. Rekryteringsprocessen kan samtidigt vara komplex och bestå av flera kostsamma och tidskrävande moment. Rekryteringar blir särskilt kostsamma om de som anställs inte visar sig leva upp till de krav och förväntningar som ställs på tjänsten. För att minska risken för felrekryteringar krävs därmed en utförlig och professionell rekryteringsprocess. Trots det lägger många organisationer inte tillräckliga resurser på rekrytering, vilket exempelvis kan bero på brist på tid eller kunskap. Här kan rekryterings- och bemanningsföretag hjälpa till. Det kan å ena sidan vara dyrt att ta hjälp av en extern part, men å andra sidan riskerar felrekryteringar att bli betydligt mer kostsamma (Forslund, 2013, s. 172).

2.1.1.1 Rekryteringsprocessen

En rekryteringsprocess kan se ut på olika vis, men startar vanligtvis med ett förarbete, med fokus på att analysera vilka kompetensbehov organisationen har. Utifrån dessa behov utformas en befattningsbeskrivning och en kravprofil för den tjänst som ska tillsättas. En kravprofil är ett dokument som innehåller en beskrivning av vad konkret en person behöver kunna för att kunna utföra de arbetsuppgifter som finns i tjänstens befattningsbeskrivning. En befattningsbeskrivning beskriver således vilka arbetsuppgifter som ingår i en viss roll samt innehåller information om exempelvis yrkestitel, organisation, placeringsort och arbetsvillkor. Förarbetet består även av att fördela arbetet, om det är flera som är involverade i rekryteringsprocessen, samt fatta beslut om vilka metoder för urval och bedömning som ska ingå. Efter förarbetet kan sökprocessen inledas, med fokus på annonsering samt att hitta och attrahera kandidater. Vidare i processen sker urval och bedömning av kandidater. Selektionen kan exempelvis ske genom CV-granskning, intervjuer, bakgrundskontroller, testning och referenstagning. Därefter fattas ett beslut om erbjudande till anställning (Andersson et al., 2016, s. 23–27).

2.1.1.2 Rekryteringens principer

Det finns ett antal principer som behöver följas vid rekrytering, för att rekryteringen ska genomföras i enlighet med lagstiftning och etik. Exempelvis bör *principen om icke-diskriminering* följas. Denna princip handlar om att följa diskrimineringslagen, SFS 2008:567 (Andersson et al., 2016, s. 26). Detta innebär att diskriminering inte får ske på någon av de sju diskrimineringsgrunderna, det vill säga kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (Diskrimineringsombudsmannen, 2023). Det blir därmed viktigt att rekryterare kontinuerligt reflekterar över och medvetandegör vilka fördomar och generaliseringar som de bär med sig. Vidare innebär *principen om likabehandling* att kandidater ska ges lika förutsättningar för att kunna bli bedömda rättvist. Detta innebär exempelvis att det finns ett antal intervjufrågor som ställs till samtliga sökande för en viss

tjänst. Alla kandidater blir således behandlade utifrån samma preferenser, utan hänsyn till irrelevanta faktorer såsom gemensamma privata intressen med kandidaten. Det är även viktigt att ha ett öppet förhållningssätt genom hela rekryteringsprocessen, och således tillämpa *principen om transparens*. Det är exempelvis inte etiskt korrekt att genomföra *bakom-ryggen-referenser*, det vill säga ta referenser från personer som kandidaten inte själv har angett (Andersson et al., 2016, s. 26–27).

Rekryteraren behöver även ta hänsyn till *principen om ömsesidighet*, vilken handlar om att kandidaten bör få tillräckligt med information om tjänsten och organisationen, för att kunna fatta ett välgrundat beslut kring om jobbet känns rätt eller inte. Att det finns en ömsesidig match mellan den som anställs och organisationen som anställer är avgörande för att undvika felrekryteringar. Annars finns det en risk att kandidaten lämnar organisationen efter en kort tid. Detta kan bli mycket kostsamt för organisationen. Slutligen är det viktigt att ta *principen om att bedöma utifrån relevanta faktorer* i beaktning, vilken handlar om att kandidater ska bedömas utifrån de kriterier som framgår av kravprofilen för tjänsten (Andersson et al., 2016, s. 26–27). Här behöver rekryteraren förhålla sig så objektiv som möjligt och på detta vis aktivt arbeta för att undvika *intervjuareffekter* som medför att rekryteraren påverkas av subjektivitet och magkänsla. En vanligt förekommande intervjuareffekt är *halo- och djävulseffekten*, som handlar om att rekryteraren antingen glorifierar, det vill säga övervärderar, eller undervärderar, vissa detaljer hos en kandidat. Istället bör rekryteraren fokusera på att göra en rättvis helhetsbedömning och inte riskera att påverkas för positivt eller negativt av enstaka egenskaper hos en kandidat (Andersson et al., 2016, s. 58–60).

2.1.2 Kompetensbaserad rekrytering

I en studie av Richard Boyatzis, som vidareutvecklade David McClellands tankar under 1970-talet, studerades 2000 chefer inom 41 olika typer av arbeten, med syftet att urskilja “den goda chefen”. Detta var en svår uppgift när det inte finns någon tydlighet eller mätbarhet i processen att hitta denna person. Därför jämförde Boyatzis olika chefers beteenden som visade på ett mer framgångsrikt chefskap. Utifrån detta kunde Boyatzis dela in kompetenser i olika kompetensområden, vilka visade på variationer i ledarskapet. Detta blev startskottet för en kontinuerlig debatt kring att använda sig av kompetenser och mätbarhet vid rekrytering (Anderson & Herriot, 1997; refererad i Kahlke & Schmidt, 2002, s. 53–54). Att mäta kompetenser utgör således en allmänt accepterad metod idag. Rekryterare kan därmed under olika moment i processen mäta kandidaters kompetenser, genom att “leta efter konkreta och uppvisade beteenden som är förutbestämda att vara relevanta för en specifik roll” (Andersson et al., 2016, s. 43). Kompetenserna som kartläggs behöver även vara i linje med organisationens behov och kultur (Andersson et al., 2016, s. 43).

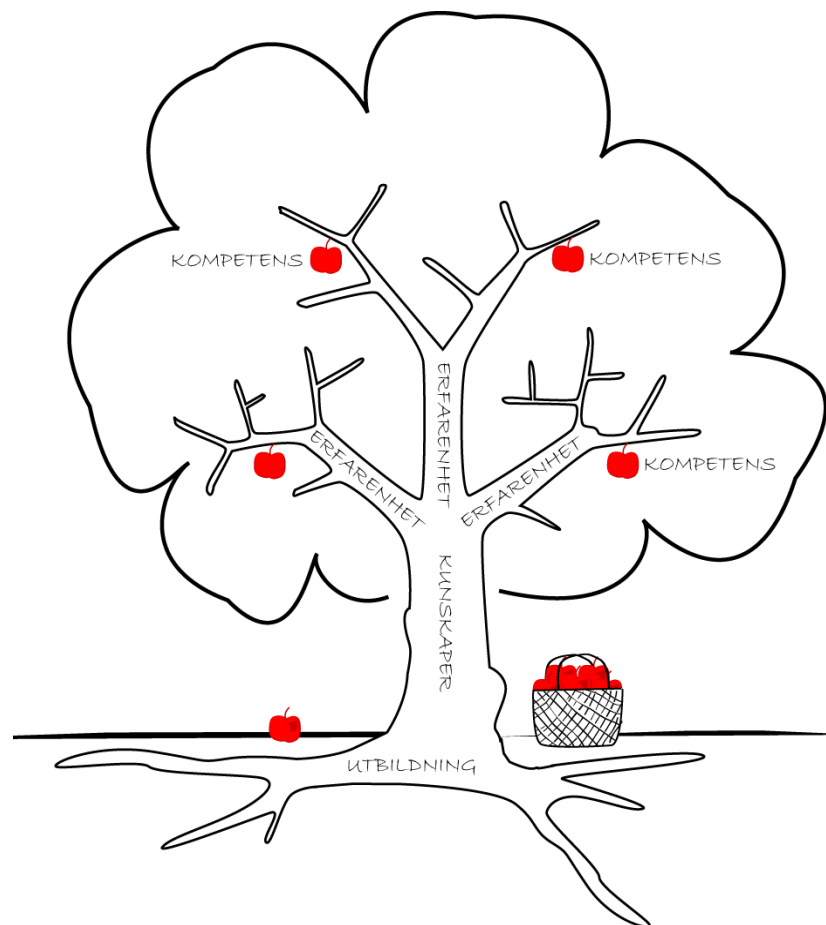
2.1.2.1 Kompetensträdets

Kompetensträdets (se figur 1, nästa sida) utgör en modell som kan fungera som ett stöd vid framtagning av kravprofiler, med fokus på fyra centrala områden: utbildning, kunskaper, erfarenheter och kompetenser. Utbildning, *rötterna*, kan fungera som ett bevis på att en person besitter specifika kunskaper som är relevanta i en viss roll. Vid framtagningen av en kravprofil för en tjänst kan det vara relevant att fundera på vilken utbildning som det är ett

krav att ha, exempelvis gymnasie- eller högskoleutbildning, vilken utbildning som är meriterande, samt om längre relevant arbetslivserfarenhet kan kompensera för bristen på utbildning. Trädets rötter lägger grunden för *stammen*, som i modellen utgörs av kunskaper. Kunskaper kan utöver utbildningar även tillägnas genom arbetslivserfarenhet eller eget lärande utanför arbetstid. När en kravprofil framställs kan rekryteraren här fundera kring vilka kunskaper som krävs för att arbetet ska kunna utföras väl samt vilka kunskaper som är meriterande att ha. Det kan exempelvis innebära särskilda kunskaper i engelska, ett datorprogram eller arbetsrätt (Andersson et al., 2016, s. 77–81).

Kompetensträdets *grenar* utgörs av de erfarenheter som en individ bär med sig sedan tidigare, exempelvis från arbetslivet. För att det ska kunna växa ut grenar från trädstammen, och för att kunskaperna ska kunna omvandlas till kompetenser, praktiseras kunskaperna och bildar erfarenheter. I en kravprofil skulle detta exempelvis kunna uttryckas av ett krav på att ha minst två års arbetslivserfarenhet inom övergripande HR-frågor. Här blir det relevantt att kartlägga vilka arbetsuppgifter som är viktiga att ha erfarenhet av för att kunna utföra det arbete som krävs i den tjänst som ska tillsättas, samt vilken erfarenhet som är meriterande att ha. Det som växer från grenarna är *frukter*, det vill säga kompetenser, som erfarenheterna ger upphov till. Här blir det centralt att identifiera och definiera vilka kompetenser som är centrala för den tjänst som ska tillsättas, exempelvis om det är viktigt att vara kommunikativ, strukturerad eller resultatorienterad (Andersson et al., 2016, s. 77–81). Kompetensbegreppet

är mångfacetterat och komplext, och kan därmed definieras på olika sätt (Granberg, 2009, s. 100). Denna studie utgår ifrån att kompetenser är de “färdigheter eller egenskaper man använder för att uppnå det som krävs i en given situation” (Andersson et al., 2016, s. 80). Att ha kompetens inom ett område handlar således om att kunna utföra ett visst arbete till en hög standard (Mankin, 2009, s. 471). Kompetens är vidare ett dynamiskt begrepp, vilket innebär att kompetensen är föränderlig och kan stärkas eller försvagas över tid (Lundmark, 1998, s. 34).



Figur 1: Kompetensträdet (Andersson et al., 2016, s. 78)

2.1.2.1.1 Kompetensblomman

För att rikta mer fokus på frukterna som växer på kompetensträdets, det vill säga kompetenserna (Andersson et al., 2016, s. 78), följer här en modell av Lundmark (1998, s. 35–38) som beskriver olika typer av kompetens genom *kompetensblomman* (se figur 2 nedan). Modellen kan användas som ett verktyg för att kartlägga vilka krav som ska ställas på en viss tjänst. Ett av blommans kronblad utgörs av den *yrkestekniska kompetensen*. Denna typ av kompetens omfattar de kunskaper och färdigheter som behövs för att kunna utföra ett visst arbete. Vidare innebär den *strategiska kompetensen* en förmåga att kunna se på verksamheten utifrån ett helhetsperspektiv och ha förståelse för verksamhetens affärsidé samt övergripande mål. Det är här av vikt att arbeta målfokuserat, såväl kortsiktigt som långsiktigt, och därmed handla på ett sätt som är i enlighet med verksamhetens mål. Att ha strategisk kompetens innebär även att kunna anpassa sig utefter omvärldens förändringar och bedöma framtida konsekvenser vid beslutsfattning. Ett annat kronblad består av den *personliga kompetensen*. Denna kompetens innefattar de personliga dragen hos en individ, som exempelvis berör värderingar, förhållningssätt, etiska aspekter, motivation, människosyn och kreativitet. Vidare handlar den *sociala kompetensen* om aspekter som berör relationen till andra människor. Detta kan exempelvis handla om att ha en förmåga att samarbeta, skapa nya sociala kontakter, visa respekt samt vara lyhörd och anpassningsbar (Lundmark, 1998, s. 35–38).

Blommans fyra kronblad, det vill säga delkompetenser, länkas sedan samman genom blommans mitt, det vill säga den *funktionella kompetensen*. Den funktionella kompetensen utgör den totala kompetensen hos en individ. Denna kompetens kan beskrivas som en förmåga att kunna handla på ett professionellt sätt i arbetslivet och att kunna arbeta situationsanpassat. Utöver utförande av konkreta arbetsuppgifter innebär den funktionella kompetensen även en förmåga att reflektera samt utbyta erfarenheter. Kompetensblommans delar är i praktiken dock inte helt åtskilda, utan kan överlappa varandra. Exempelvis hör den personliga och den sociala kompetensen ihop, eftersom hur en individ är som person hör samman med hur personen fungerar i samspel med andra (Lundmark, 1998, s. 35–38).



Figur 2: Kompetensblomman (Lundmark, 1998, s. 35)

2.1.2.2 Kompetensbaserad intervjuteknik

En central del inom den kompetensbaserade rekryteringsprocessen är den kompetensbaserade intervjun. Detta är en strukturerad intervjuteknik där intervjuaren har som målsättning att på ett så konkret sätt som möjligt “utvärdera en sökandes förmåga i relation till ett antal specifika kompetensområden som är relevanta för ett visst jobb”. Intervjuaren ställer här frågor med målsättningen om att utvärdera i vilken utsträckning kandidaten tidigare har uppvisat det önskade beteendet. Målet med de kompetensbaserade frågorna är att rekryteraren ska kunna få en så konkret och målande bild som möjligt av hur en kandidat tidigare har agerat i en viss situation och utifrån en viss kompetens (Lindelöw, 2016, s. 153).

2.1.2.2.1 STAR-modellen

En kompetensbaserad intervju kan struktureras upp med hjälp av STAR-modellen: *Situation, Task, Action, Result*. Modellen underlättar för rekryteraren att ställa frågor och följdfrågor för att kunna undersöka i vilken utsträckning ett kompetensområde påvisats i en viss situation. Om exempelvis kompetensen *strukturerad* ska utvärderas, kommer rekryteraren att enligt STAR-modellen be kandidaten beskriva en arbetssituation där kandidaten har agerat strukturerat. Rekryteraren vill därmed först och främst undersöka vilken *Situation* som kandidaten befinner sig i enligt exemplet. Därefter vill rekryteraren kartlägga vilken *Target* som kandidaten hade i situationen, det vill säga vilken målsättning hade. Efter det undersöker rekryteraren vilken *Action* som togs, det vill säga hur kandidaten konkret agerade i situationen. Slutligen följer *Result*, där rekryteraren kartlägger vilka resultat som agerandet ledde till (Lindelöw, 2016, s. 153–154).

2.1.2.3 Arbetspsykologisk testning

Arbetspsykologisk testning fungerar som en kompletterande metod till kompetensbaserad intervju, för att ytterligare mäta i vilken utsträckning en kandidat besitter en viss kompetens. Tester kan utgöra ett bra komplement till intervjuer eftersom det finns en komplex och subjektiv dimension i intervjusammanhang som är svår att helt komma ifrån. Det finns även vissa kompetenser som kan vara svårare att kartlägga i en intervjusituation, exempelvis analytisk förmåga, och som på ett mer konkret sätt kan mätas genom arbetspsykologisk testning. Val av test vid en rekryteringsprocess bör baseras på kravprofilens innehåll, och rekryteraren behöver inför beslutet fundera kring vilket syfte testet ska ha, det vill säga vad det ska bidra till i processen. Samtidigt finns det idag ett stort utbud av tester och testinstrument. Eftersom testmarknaden till stor del är oreglerad cirkulerar det mängder av tester som inte håller en tillräckligt god standard. Detta kan exempelvis bero på en kunskapsbrist hos många testleverantörer. Konsekvenserna av detta blir att kandidater i vissa fall behandlas oetiskt, och att beslut i rekryteringsprocesser fattas på falska grunder, i samband med testning. Att välja test och testinstrument bör därmed göras med stor noggrannhet, för att försäkra att testningen är rättvisande i största möjliga mån, baserad på nutida kunskap samt vetenskapligt förankrad (Lindelöw, 2016, s. 179–192).

Två vanligt förekommande typer av arbetspsykologiska tester är färdighets- och begåvnings tester samt personlighetstester. Färdighets- och begåvnings tester används för att “gå bakom en persons kunskaper och utvärdera underliggande förmågor och intellektuella

förutsättningar” (Lindelöw, 2016, s. 179–187). Dessa utförs ofta under tidspress, och det finns därmed ett inbyggt stressmoment i dessa typer av tester (Lindelöw, 2016, s. 183). Begåvnings tester mäter begåvning, vilket kan ses som olika slags intelligens eller färdigheter. Färdighetstester mäter olika underkategorier inom begåvning, såsom verbal förståelse, logiskt tänkande, spatial förmåga samt numerisk förmåga. Flera olika färdighetstester kan således ge en bedömning av den sammanlagda begåvningen. Dessa begåvnings tester är ofta designade på så vis att kandidaten ska hitta logiska samband mellan olika abstrakta figurer (Andersson et al., 2016, s. 153–159). Personlighetstester är istället utvecklade som frågeformulär där kandidaten själv rapporterar svaren, utifrån sin subjektiva uppfattning om sin personlighet. Till skillnad från färdighets- och begåvnings tester har personlighetstester inte rätta respektive felaktiga svar, utan visar istället på sannolikheten för att kandidaten har en viss personlighet eller vissa karaktäristiska personlighetsdrag. Testet kan användas för att mäta faktorer som är relevanta i arbetslivet. Personlighet är inte lika med beteende, men personligheten kan i viss mån ha en inverkan på beteendet. Personlighetstestet kan således ge en indikation på hur en person reagerar och agerar i en viss specifik kontext (Andersson et al., 2016, s. 153–159).

2.1.2.4 Referenstagning

Utöver kompetensbaserad intervju och arbetspsykologisk testning är referenstagning en vanligt förekommande metod i rekryteringsprocesser. Referenstagning kan definieras som att “att samla in information från tidigare arbetsgivare eller andra kontakter avseende en persons tidigare erfarenheter, prestationer och kompetenser” (Lindelöw, 2016, s. 173). Referenter kan exempelvis utgöras av kandidatens tidigare eller nuvarande chef, kollegor eller medarbetare. Syftet med referenstagning är ofta att säkerställa att den information som har framgått av exempelvis CV:t faktiskt stämmer, samt reda ut eventuella frågetecken som har uppkommit under rekryteringsprocessen. Dessutom kan referenstagningen bidra med ett kompletterande underlag i den sammanlagda kompetensbaserade bedömningen (Andersson et al., 2016, s. 135). Referenstagning kan göras både skriftligen och muntligen. Vid muntlig referenstagning, som vanligen görs via telefonsamtal, kan situationen liknas vid en intervju, vilket således innebär utrymme för subjektivitet såväl från referentens som från rekryterarens sida (Lindelöw, 2016, s. 173–177). Referenstagning genomförs dock i en ökande utsträckning digitalt genom olika referenstagningsverktyg. Utöver att detta är en mer tidseffektiv metod än referenstagning via telefonsamtal, kan denna digitala, strukturerade och kvantitativa form av referenstagning även bidra till minskad bias i rekryteringsprocessen (Fisher et al., 2022, s. 361–374).

Referenstagning kan samtidigt innebära en del fallgropar som rekryteraren behöver vara medveten om. Då kandidaten oftast själv uppger sina referenser innebär detta en viss snedvridning av urvalet. Kandidaten kan exempelvis ha en privat relation med referenten. Det kan även vara så att referenten inte har arbetat med kandidaten på flera år, vilket kan påverka minnesbilden av personen. Dessutom kan referenten ha arbetat med kandidaten i helt andra sammanhang än vad som är aktuellt för den tjänst som ska tillsättas. Det finns vidare en risk att referenten har egna motiv och medvetet snedvrider sina svar. Referenten kan exempelvis överdriva kandidatens styrkor, för att referenten i själva verket inte längre vill arbeta med personen. Även det motsatta kan uppstå om referenten har ett stort behov av att behålla

personen vid den nuvarande arbetsplatsen. För att minska riskerna med referenstagning bör rekryteraren ta fler än en referens, och således få mer än en persons utlåtande om kandidaten. Dessutom bör referenstagningen genomföras med lika stor seriositet och noggrannhet som andra steg i rekryteringsprocessen (Lindelöw, 2016, s. 173–177).

2.1.3 Organisationskultur

Kulturbegreppet är mångtydigt och komplext. Begreppet beskrivs ofta som ett kollektivt tankesätt inom en organisation, där medarbetare delar värderingar, övertygelser och beteenden (Mankin, 2009, s. 80). Organisationskulturen kan även urskiljas genom en organisations ritualer, normer, symboler och myter, och är det som länkar samman individer i en organisation (Forslund, 2013, s. 130–132). Kulturen utgör en viktig del av en organisation, och därför behöver strategier och processer utformas för att vara tillämpbara för organisationens medarbetare, med hänsyn till organisationens värderingar och förhållningssätt (Mankin, 2009, s. 80). Samtidigt är detta en utmaning, då kulturdimensionen i en organisation är mångfacetterad. I en del organisationer är kultur ett omtalat ämne, medan det i andra inte är något som berörs särskilt mycket alls. Oavsett om kulturen är något som lyfts till ytan eller inte, har den en viktig betydelse för organisationen (Alvesson, 2009, s. 7). Organisationskultur, som även kan benämnas företagskultur, kan definieras på olika sätt (Mankin, 2009, s. 80). Denna studie utgår ifrån att organisationskultur “är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden” (Bang, 1999, s. 24).

Utmaningarna med rekrytering är att de som anställs inte enbart ska vara lämpliga för en specifik tjänst och de uppgifter som tjänsten inrymmer, utan att de även ska passa in i företagskulturen (Lindelöw, 2003, s. 18–27). Detta kommer att beröras närmare vid diskussion av studiens tredje frågeställning. Oavsett val av personer att rekrytera kommer dessa att påverka organisationskulturen på olika sätt (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 265–287). De medarbetare som rekryteras bör därför dela de värderingar som organisationen har, samt ha en verklighetsuppfattning som inte strider mot organisationens värdegrund. Det är samtidigt viktigt att genom rekryteringen skapa utrymme för olik tänkande och mångfald, genom att anställa personer som kan tillföra nya perspektiv till organisationen. Annars finns det en risk att ledare rekryterar personer som är kopior av dem själva, men som har mindre makt och inflytande (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 265–287). Detta riskerar att på sikt försätta organisationen i den *ryska dockans effekt*, vilket innebär att det bildas ett mönster av homogenitet, där ledaren rekryterar en person som liknar ledaren och där medarbetaren i sin tur rekryterar någon som är lik medarbetaren, och så vidare. Detta kan exempelvis innebära att enbart ljushyade män rekryteras. Ur ett kortsiktigt perspektiv kan homogenitet på arbetsplatsen vara bra, då det ofta innebär att personerna som liknar varandra kommer bra överens. Ur ett långsiktigt perspektiv är dock heterogenitet på arbetsplatsen att föredra, vilket innebär en mångfald av individer av varierande åldrar, kön och bakgrund. Mångfald har en positiv inverkan på effektiviteten i team, eftersom medarbetarna då kan dra nytta av varandras varierande kompetenser och erfarenheter (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 87). Det blir således viktigt för organisationer att “våga rekrytera den kreativa olikheten, istället för den bekväma likheten” (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 86).

2.2 Tidigare forskning

Följande avsnitt redogör för tidigare forskning rörande prediktiv validitet för olika urvalsmetoder vid rekrytering, de kompetenser som kännetecknar framgångsrika chefer samt vikten av att chefer har ett mångfaldsperspektiv vid rekrytering. Denna tidigare forskning kommer att sedan vara till hjälp för att besvara studiens tre frågeställningar. I den tidigare forskningen framgår det att urvalsmetoder med en hög prediktiv validitet, såsom färdighetstester och strukturerade intervjuer, kan bidra till en rättvisare rekryteringsprocess. Siffror för prediktiv validitet för olika urvalsmetoder kommer här att presenteras, för att du som läsare ska kunna bilda dig en uppfattning om hur väl olika metoder kan prediktera framtida arbetsprestation i olika utsträckning.

2.2.1 Prediktiv validitet för olika urvalsmetoder vid rekrytering

För att kunna besvara frågeställning 1 och således kartlägga den kompetensbaserade rekryteringsens positiva och negativa effekter för arbetsgivare, krävs en förståelse för i hur stor utsträckning olika urvalsmetoder förutsäger framtida arbetsprestation. Målet med rekryteringen är självfallet är att den som anställs också ska kunna prestera väl i arbetet, och därmed behöver rekryteraren ha kunskap om vilka urvalsmetoder som kan användas för att bäst förutsäga framtida arbetsprestation och således minska risken för felrekryteringar. Därmed följer här en redogörelse av tidigare forskning om vanligt förekommande urvalsmetoder vid rekrytering, med statistik på hur väl de bedömer kandidater.

Ett mått som i rekryteringssammanhang kan användas för att ge en indikation på hur bra olika urvalsmetoder är på att förutsäga framtida prestation är *prediktiv validitet*. Detta kan mätas på en skala av 0,0–1,0. Det finns dock ingen metod som helt kan förutsäga en persons framtida prestation, det vill säga ha en prediktiv validitet på 1,0 (Lindelöw, 2003, s. 18–27). Den prediktiva validiteten för färdighetstest och strukturerade intervjuer motsvarar 0,51. Strukturerade intervjuer har en högre prediktiv validitet än ostrukturerade, som istället har en prediktiv validitet på 0,38. Om intervjuer inte struktureras upp, genom att exempelvis genomföras utan intervjuguide, finns det en risk att kandidaterna får olika frågor och därigenom förutsättningar i rekryteringsprocessen. Det finns dessutom ett större utrymme för subjektivitet från rekryterarens sida (Lindelöw, 2016, s. 23).

Personlighetstest eller integritetstest har en prediktiv validitet på 0,41 (Schmidt & Hunter, 1998, s. 265). Referenstagning har istället en prediktiv validitet på 0,26 (Lindelöw, 2016, s. 23). Lindelöw (2016, s. 23) och Schmidt & Hunter (1998, s. 265) framför likadana siffror för prediktiv validitet för de nämnda urvalsmetoderna. Vid jämförelse med en senare studie av Sackett et al. (2021, s. 2050) kan dock mer restriktiva siffror urskiljas. Enligt studien har strukturerade intervjuer en prediktiv validitet på 0,42 och för ostrukturerade intervjuer är motsvarande siffra 0,19. Vidare har såväl färdighetstester som personlighetstester en prediktiv validitet på 0,31. Den prediktiva validiteten kan dock variera beroende på exempelvis vilken typ av test det är fråga om och vad testet mäter. Den prediktiva validiteten för referenstagning framgår inte av studien (Sackett et al., 2021, s. 2050).

Gemensamt för forskningen om prediktiv validitet för olika urvalsmetoder är att strukturerade intervjuer och färdighetstester har en hög prediktiv validitet i jämförelse med flera andra urvalsmetoder. Att komplettera en rekryteringsprocess med dessa urvalsmetoder kan således öka den prediktiva validiteten och därmed bättre förutsäga kandidaters framtida arbetsprestation (Lindelöw, 2016, s. 23). Här kan den kompetensbaserade intervjutekniken, som är strukturerad, vara till hjälp. Kärnan i denna intervjuteknik är storytelling. Likt en berättelse bör kandidatens svar måla upp en situation med en början, en mitten och ett slut. Kompetensbaserad intervjuteknik kan dock struktureras upp på olika sätt (Bangerter et al., 2014, s. 594). Rekryteraren kan exempelvis ställa frågor som syftar till att undersöka hur kandidaten tidigare har använt sig av olika erfarenheter samt hanterat uppgifter, projekt och utmaningar (Pathak & Ravaliya, 2022, s. 414). Ett annat alternativ kan vara att rekryteraren beskriver ett fiktivt scenario för kandidaten, varpå kandidaten ska beskriva hur personen hade agerat i den situationen. Gemensamt är dock målsättningen om att kartlägga beteendemässiga kompetenser på ett så rättvist sätt som möjligt (Bangerter et al., 2014, s. 594).

2.2.2 Kompetenser hos chefer

Den tidigare forskning som kommer att presenteras nedan utgör en del i att besvara frågeställning 2 om hur en rekryteringsprocess kan se ut vid rekrytering av chefer. Som tidigare framgått i teoriavsnittet, hävdar Andersson et al. (2016, s. 77–81) att det är viktigt att tydligt identifiera och definiera kompetenser för den tjänst som ska tillsättas. Därmed följer här tidigare forskning kring vilka kompetenser som kan vara viktiga hos en chef. Kompetenser hos en chef kan variera beroende på olika faktorer såsom typ av tjänst, arbetsuppgifter och bransch (Asumeng, 2014, s. 12–14). Generellt kan dock en framgångsrik ledare kännetecknas av att ha en god kommunikationsförmåga och kunna inspirera och motivera sina medarbetare. En chef bör därmed ha en förmåga att bygga och upprätthålla relationer samt samarbeta med andra. Andra ledarkompetenser kan utgöras av ett resultatfokus och en förmåga att fatta beslut. De nämnda kompetenserna är dock endast ett fåtal av alla kompetenser som en god chef kan kännetecknas av. Det kan tilläggas att vad som utgör en god chef kan vara subjektivt, då medarbetare kan önska olika egenskaper och färdigheter hos en chef. Därmed kan det vara viktigt för en chef att vara lyhörd och se till medarbetarnas varierande behov, vilket kan förklaras som en förmåga till ett situationsanpassat ledarskap (Asumeng, 2014, s. 12–14).

2.2.2.1 Inkludering kontra diskriminering

Detta avsnitt av tidigare forskning är till hjälp för att besvara frågeställning 3, det vill säga om det finns en koppling mellan ett företags kultur och värderingar, och de kompetenser som kartläggs vid rekryteringar. Därmed följer här en redogörelse för tidigare forskning om vikten av att rekrytera utifrån ett mångfaldsperspektiv. En kompetens som anses viktig hos chefer är just att verka utifrån ett mångfaldsperspektiv, genom att vara inkluderande och uppmuntra till oliktankande (Asumeng, 2014, s. 12–14). Detta kan även vara en viktig aspekt att ha i åtanke vid rekryteringar. Att anställa personer som ledaren kan känna igen sig i kan nämligen i vissa fall innebära diskriminering. I en rapport av Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) går det att urskilja en hög grad av etnisk diskriminering bland svenska arbetsgivare. I studien skickades 10 000 fiktiva ansökningar ut

till olika platsannonser i Sverige. Resultaten visade exempelvis på att ansökningar med arabisk klingande namn, och där de sökande saknar arbetslivserfarenhet, fick 10,6 procent positiva svar. Positiva svar kan exempelvis innebära en inbjudan till intervju eller ett frågeformulär från arbetsgivaren. En likadan ansökan, fast med ett svenskklingande namn, hade istället en positiv svarsfrekvens på 17,3 procent. Denna svarsfrekvens ökade bland svenskklingande namn till 21,3 procent vid traditionell arbetslivserfarenhet. För ansökningar med arabisk klingande namn var dock denna positiva svarsfrekvens 10,1 procent vid erfarenhet av traditionella arbetsformer. Arbetslivserfarenhet ökar således inte chanserna för personer med arabisk klingande namn att få jobb. Att ha ett arabisk klingande namn kan således innebära ökade svårigheter med att komma vidare i rekryteringsprocessen (Adermon & Hensvik, 2020, s. 1–12).

3. Metod

I det samtida svenska samhället går det att urskilja en ökad mängd mätningar, beräkningar och kvantifieringar. Detta till följd av framförallt New Public Management-vågen, som infördes i slutet av 1990-talet som ett styrsystem inom välfärdssektorn, inspirerat av den privata sektorn. Samhället kan beskrivas som ett mätbarhetssamhälle, eller en mätbarhetens tidsålder, som innebär att samtliga aspekter i arbetet ska vara kvalitetssäkrade, effektiviserade och evidensbaserade (Bornemark, 2018, s. 9–30). Denna kvantifiering medför en *förpapprad* tillvaro, där dokumentation, manualisering, administration, granskning och utvärdering, med fokus på fakta och siffror, blir betrodda metoder. Detta lämnar inte mycket utrymme för det mänskliga sunna förnuftet och det situationsanpassade beteendet. Individer förlitar sig därmed idag på mätbarheten, *ratio*, och inte på människans subjektiva omdöme, *intellectus*. Det som är mätbart uppfattas också som sant, och det är där den objektiva kunskapen finns att hitta. Konsekvenserna av detta blir att det som inte är mätbart alls eller som är svårt att mäta, istället betraktas som flum. Hårda värden prioriteras före mjuka och mellanmänniska värden (Bornemark, 2018, s. 52–61). Det går även att i forskningen betrakta en sådan överdriven tilltro till mätbarhet. Det finns en evidenshierarki, där forskningsmetoder som systematiska metastudier, olika former av kontrollerade prövningar och liknande kvantitativa metoder, betros betydligt mycket mer än exempelvis kvalitativa djupintervjuer (Bornemark, 2018, s. 132–137).

Utifrån ovan resonemang går det att argumentera för att den kvalitativa kunskapen behövs och inte bör betraktas som att vara osann eller oklar, bara för att den inte alltid går att mäta i kvantitativa termer. Den kvalitativa kunskapen kan istället vara ett viktigt bidrag av erfarenheter, upplevelser och expertis, med ett viktigt inslag som kvantifieringen inte inkluderar, det vill säga det situationsanpassade omdömet. Denna studie kommer således att fokusera på den kvalitativa metoden. Följande kapitel innehåller en beskrivning och reflektion kring den metod som har använts i studien. Det empiriska materialet har samlats in kvalitativt, genom sex digitala, semistrukturerade intervjuer, med personer som har arbetslivserfarenhet inom kompetensbaserad rekrytering. Samtliga källor i studien har granskats kritiskt utifrån olika kvalitetskriterier. Vidare har analysen av data utgjorts av en process på fem steg. Denna studie har även tagit hänsyn till etiska frågor genom att arbeta utifrån god forskningssed och följa lagstiftning, regler och praxis.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

Inom samhällsvetenskapen finns det varierande sätt att betrakta verkligheten och kunskapen på (Cohen et al., 2007, s. 5–7). De antaganden som forskaren har kommer sedan att påverka forskningsfrågornas formulering samt genomförandet av studien (Bryman, 2011, s. 39). *Ontologiska antaganden* handlar om hur vi uppfattar verkligheten, och rör frågor om sociala entiteters natur och form. De ontologiska antagandena ger sedan upphov till *epistemologiska antaganden* (Cohen et al., 2007, s. 5–7). Dessa antaganden handlar om hur vi tar till oss kunskap om världen runt omkring oss, vilken kunskap som är sann samt hur kunskapen skapas (Fejes & Thornberg, 2015, s. 22). Detta inkluderar även frågor kring hur kunskapen

kan kommuniceras till andra individer (Cohen et al., 2007, s. 7). De epistemologiska antagandena ger sedan upphov till metodologiska överväganden (Cohen et al., 2011, s. 5). Det finns två centrala forskningsstrategier att utgå ifrån: kvantitativ och kvalitativ metod. En central skillnad mellan dessa strategier är vilken analysenhet som används, där siffror blir aktuella inom kvantitativ metod och ord och/eller bilder inom kvalitativ metod (Denscombe, 2018, s. 23). Kvantitativ metod fokuserar på att pröva teorier utifrån hypoteser, medan kvalitativ metod fokuserar på teorigenerering, med det empiriska materialet som utgångspunkt (Bryman, 2011, s. 39–40).

Kvalitativ forskning kännetecknas av studier på djupet, med fokus på ett fåtal personer eller fall (Danermark, 2018, s. 242). Inom kvalitativ metod finns det olika metodansatser, exempelvis hermeneutik. Hermeneutiken "handlar om att tolka, förstå och förmedla och kan användas för att förmedla upplevelser av olika fenomen" (Westlund, 2015, s. 71). Den hermeneutiska traditionen säger att kunskap kan nås genom förståelse av samhället. Då människor och samhällen är komplexa, behövs kvalitativ forskning för att skapa förståelse för deras upplevelser (Danermark, 2018, s. 21). De metodologiska övervägandena ger i sin tur upphov till valet av datainsamlingsmetod (Cohen et al., 2011, s. 5). Inom kvalitativ forskning är intervjuer, observationer och dokument vanligt förekommande metoder för insamling av data (Denscombe, 2018, s. 394). Inom den hermeneutiska metodansatsen utgörs det empiriska materialet ofta av texter såsom intervjuutskrift, dokument och uppsatser (Westlund, 2015, s. 71–81).

I denna studie grundar sig de ontologiska antagandena på att företagen som intervjupersonerna arbetar på utgör konstruktioner som är produkter av medarbetarnas samspel, åsikter och handlingar. Studiens epistemologiska antaganden grundar sig i ett tolkningsperspektiv, och tar därmed fäste i en kvalitativ metod och en hermeneutisk ansats, där kunskap om samhället grundar sig på förståelse. I studien utgörs det empiriska materialet av texter i form av intervjuutskrift, som i studien tolkas, förstås och förmedlas. Fenomenet kompetensbaserad rekrytering studeras här utifrån rekryterares upplevelser. Valet av metod har gjorts med hänsyn till resurser och lämplighet, samt studiens syfte och frågeställningar. Då studien har fokus på tolkning av rekryterares upplevelser, utgör kvalitativa intervjuer samt en hermeneutisk ansats ett lämpligt val för att kunna djupdyka i intervjupersonernas perspektiv inom den kompetensbaserade rekryteringsvärld.

3.2 Urval av intervjupersoner

I denna studie har det gjorts ett målinriktat urval. Denna form av urval är vanligt förekommande när intervjuer utgör den empiriska datan i en studie. Detta innebär att intervjupersoner väljs ut med relevans för studiens forskningsfrågor (Bryman, 2011, s. 434). Grunden till valet av urval för denna studie baseras således på att intervjupersonerna behöver vara kunniga och erfarna inom området kompetensbaserad rekrytering. I denna studie har vidare ett snöbollsurval gjorts. Vid ett snöbollsurval tar forskaren till en början kontakt med ett mindre antal personer som upplevs relevanta för studien. Därefter sker själva snöbollsurvalet, genom att forskaren frågar de personer som valt att delta i studien, ifall de

skulle kunna rekommendera fler deltagare som kan tänkas vara relevanta för studien. I takt med att fler personer rekommenderas, kontaktas och väljer att delta i studien, växer även urvalet (Bryman, 2011, s. 196). Detta kan liknas vid en växande snöboll (Denscombe, 2018, s. 70). I denna studie tog jag hjälp av mitt nätverk för att hitta intervjupersoner, och hittade på detta sätt mina första två intervjupersoner. I slutet av dessa två intervjuer frågade jag intervjupersonerna efter rekommendationer på fler personer att kontakta till studien. Detta visade sig vara mycket behjälpligt eftersom en stor andel av de som rekommenderades valde sedan att delta i studien. Att kunna kontakta en rekommenderad person och samtidigt skicka med en hälsning från den som rekommenderade personen, visade sig vara en mycket effektivare teknik än när jag kontaktade personer utan någon sådan koppling alls.

3.2.1 Information om intervjupersoner

Intervjupersonerna i studien har varierande mycket arbetslivserfarenhet av rekrytering, och omfånget sträcker sig från ungefär 2 till 35 år. Samtliga arbetar idag inom den privata sektorn. Intervjupersonerna har haft olika tjänster kopplade till rekrytering, varav samtliga har erfarenhet av rekryterings- och bemanningsbranschen. När intervjupersonerna berättar om sina upplevelser utgår de inte enbart från sin nuvarande arbetsplats, utan även från sina tidigare erfarenheter. De intervjupersoner som medverkar i studien har således varierande titlar, och kommer i studien med ett samlingsbegrepp benämnas *intervjupersoner* och *rekryterare*. Motparten, det vill säga de personer som söker jobb och som dessa rekryterare har att förhålla sig till, kommer att benämnas *kandidater*. Nedan tabell förklarar mer kring respektive intervjupersons erfarenhet inom rekrytering.

Rekryterare	Rekryteringserfarenhet (år)	Huvudsaklig rekryteringserfarenhet
1	6+	Rekrytering och bemanning
2	2+	Rekrytering och bemanning
3	3+	Rekrytering och bemanning
4	5+	Rekrytering och bemanning
5	23+	Rekrytering av chefer till kunder
6	35+	Rekrytering av chefer till kunder

Tabell 1: Information om intervjupersoner

3.3 Datainsamling

Den metod som har använts för insamling av studiens empiriska material är intervjuer genomförda genom videosamtal. Anledningen till detta val av metod är dels att jag sedan tidigare har arbetat mycket med denna metod och har mycket kunskap om den, och dels att intervjuer är en lämplig metod för det som studien ämnar att ta reda på. Att använda intervjuer som metod för datainsamling innebär att det är intervjupersonernas svar på forskarens frågor som utgör datakällor i studien. Detta är en lämplig metod att använda när forskningen syftar till att redogöra för uppfattningar, åsikter och erfarenheter på djupet (Denscombe, 2018, s.

267–268). Intervjuerna har genomförts på ett semistrukturerat sätt. Semistrukturerade intervjuer kan beskrivas som ett slags mellanting mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Intervjuaren har här en sedan tidigare förberedd lista på teman, med tillhörande frågor. Samtidigt är intervjuaren vid en semistrukturerad intervju flexibel när det kommer till i vilken ordning frågorna ställs, och det kan även tillkomma följdfrågor under intervjuens gång (Denscombe, 2018, s. 269–270). Vid genomförandet av intervjuerna till denna studie har jag haft en intervjuguide (se bilaga 2) till hjälp. Där följde jag en struktur med frågor som alla intervjupersoner fick, samtidigt som jag kunde ställa spontana följdfrågor för att ytterligare fördjupa mig i intervjupersonernas resonemang.

3.4 Kritisk granskning av källor

En källa kan definieras som “ursprunget till vår kunskap” och kan vara såväl skriftlig som muntlig (Thurén, 2013, s. 4). I denna studie utgör intervjuer en muntlig källa till kunskap. De skriftliga källor som har använts i studien utgörs av böcker, uppslagsverk, tidskriftsartiklar, rapporter och myndighetssidor. Böckerna som har använts är en blandning av litteratur från olika kurser som jag har läst på universitetet, litteratur som finns med på litteraturlistor för kurser i rekrytering och urval på olika universitet samt andra böcker som har upplevts relevanta för studien. En del böcker har även hittats i referenslistor från studier på området. De tidskriftsartiklar och rapporter som har använts i studien har hittats genom olika databaser inom Göteborgs universitet. Samtliga källor som har använts i studien har blivit kritiskt granskade för att kunna garantera en god datakvalitet. Detta med utgångspunkt i Thuréns fyra källkritiska principer: äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 2013, s. 7–8).

Principen om *äkthet* handlar om att källan ska vara äkta. För att kunna avgöra om en källa är förfälskad eller sann krävs ett kritiskt granskande förhållningssätt gentemot alla källor. Dessutom är det en god idé att jämföra olika källor med varandra (Thurén, 2013, s. 17–26). Denna studie uppfyller äkthetskriteriet eftersom samtliga källor har granskats kritiskt och jämförts med andra källor. Det andra kriteriet inom de källkritiska principerna är principen om *tidssamband*. Denna princip handlar om att det finns ett samband mellan när en händelse sker, när den berättas om och hur tillförlitlig den är. Ju längre tidsavståndet är, desto mindre tillförlitlig är källan (Thurén, 2013, s. 7). Denna studie uppfyller kriteriet om tidssamband genom att använda samtida forskning i så stor utsträckning som möjligt. Forskning som är äldre än tio år har granskats extra noggrant. Dessutom är samtliga intervjupersoner i studien mycket kunniga och håller sig uppdaterade kring rekryteringsvärldens förändringar, vilket gör att informationen som framgår av dessa källor är relevant.

Det tredje kriteriet, *oberoende*, handlar om att en källa ska vara oberoende av andra källor och således utgöra en primärkälla. Förstahandsinformation som härstammar från ursprungskällan är mer tillförlitlig än information som exempelvis har traderats i flera led, det vill säga återberättats och omformulerats av sekundärkällor (Thurén, 2013, s. 8). I studien har intervjupersonerna utgjort en primärkälla. När det gäller artiklar och böcker har målsättningen varit att i så stor utsträckning som möjligt använda primärkällor. Några av källorna som har

använts utgörs dock av sekundärkällor, där forskare har refererat till andra forskare. Här finns det en risk att informationen har influerats av författarens egna tankar, och således omtolkats. I vissa fall har jag dock kunnat leta rätt på primärkällan och använda mig av denna istället. Att jämföra med andra oberoende till varandra källor har dock utgjort en teknik för att minska riskerna som kan uppstå vid trading. Slutligen handlar det fjärde kriteriet inom de källkritiska principerna om *tendensfrihet*, vilket innebär att vara vaksam gentemot tendentiösa källor, vilka förvränger verklighetsbilden på grund av dolda politiska, ekonomiska eller personliga motiv (Thurén, 2013, s. 8, 64). För att minska risken för tendentiösa källor i denna studie har jag jämfört källor med varandra samt sett till att de artiklar jag använder är "peer reviewed", det vill säga vetenskapligt granskade. Vidare har intervjupersonerna använt sig av rimliga och kunniga resonemang, och inga misstankar om tendenser har därmed väckts.

3.4.1 Datakvalitet

Utöver de källkritiska principerna har även olika kvalitetskriterier för god forskning tagits i beaktning vid genomförandet av denna studie. Det första kriteriet, *trovärdighet*, handlar om att den data som används i studien är i hög grad, och med *rimlig sannolikhet*, träffsäker och exakt (Denscombe, 2018, s. 420). En teknik som kan användas i processen att producera data med en hög trovärdighet är *triangulering* (Denscombe, 2018, s. 420). Triangulering i kvalitativ forskning innebär att använda två eller fler metoder eller datakällor vid studier av en social företeelse. Syftet med trianguleringen är att kunna kontrollera hur trovärdiga resultaten för en studie är (Bryman, 2011, s. 354). Exempelvis innebär metodtriangulering att använda sig av olika metoder och på detta vis jämföra resultaten. Vidare handlar datatriangulering om att kontrollera trovärdigheten i resultaten genom att använda kontrasterande informationskällor. En form av datatriangulering är *informantriangulering*, vilket innebär en jämförelse av data från olika informanter (Denscombe, 2018, s. 227). Denna teknik har använts i denna studie, som i min upplevelse har en hög trovärdighet. I studien har intervjupersonernas upplevelser jämförts, för att studera likheter och skillnader och således kunna få data bekräftat från flera personer. I denna jämförelseprocess har det underlättat att intervjuerna har genomförts med utgångspunkt i en och samma intervjuguide.

Ett annat kvalitetskriterium handlar om studiens *pålitlighet*, det vill säga i vilken utsträckning en annan forskare hade kommit fram till liknande resultat och slutsatser om denna istället hade genomfört studien (Denscombe, 2018, s. 420–421). Då detta är svårt att kontrollera, eftersom det är svårt att upprepa forskning inom kvalitativ metod, och därför talar man istället i termer av att resultaten grundas i "ansedda procedurer och rimliga beslut" (Denscombe, 2018, s. 421). För att en studie ska kunna bedömas ha en hög pålitlighet krävs en stor mängd reflektion, ett granskande synsätt av forskaren samt en noggrann redogörelse av samtliga delar av forskningsprocessen (Bryman, 2011, s. 355). Jag upplever att denna studie har en hög grad av pålitlighet genom att reflektera mycket kring utvecklingsområden och brister med denna studie samt motiverat för olika val som jag har gjort under forskningsprocessen. Resultatet har vidare redovisats med ett flertal citat, där intervjupersonernas tankar återges precis som de formulerades vid intervjusituationen.

3.5 Analysmetod

Under hela forskningsprocessen, men framförallt vid analysprocessen, finns det olika ansatser som fungerar vägledande för resonemang och slutledning i studien. Forskare brukar skilja mellan induktion, deduktion och abduktion. *Induktion* kan förklaras av att forskaren tar utgångspunkt i empiri, med exempelvis upplevelser och erfarenheter som grund. Induktiva slutledningar är dock inte bindande eftersom det kan uppkomma undantag i framtiden som motsätter sig det som tidigare studerats (Fejes & Thornberg, 2015, s. 23–24). Motsatsen till induktion är *deduktion*. Här tar forskaren utgångspunkt i en allmän sanning, exempelvis en teori, och deducerar, det vill säga härleder, en hypotes utifrån denna sanning (Fejes & Thornberg, 2015, s. 24). En väsentlig skillnad mellan induktion och deduktion är således att en induktiv ansats tar utgångspunkt i empiri och en deduktiv ansats i teori. Trots att induktion och deduktion inte ska vara möjliga att kombinera, då dessa utgör varandras motpoler, finns det även ett mellanting som kallas för *abduktion*. Detta innebär att induktion och deduktion varvas och att förståelsen växer fram successivt i takt med denna process. En abduktiv ansats tar utgångspunkt i en hypotes som bättre förklarar ett empiriskt fall än vad andra hypoteser gör. Resultaten betraktas dock enbart som provisoriska, vilket innebär att forskaren är öppen för att nya och bättre hypoteser kan dyka upp. Det finns således en öppenhet för revidering (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 13–14).

Denna studie har primärt analyserats genom ett induktivt förfaringsätt. Detta är i enlighet med den hermeneutiska metodansatsen, där det empiriska materialet studeras före teorin (Westlund, 2015, s. 71). I denna studie innebär det att jag i stor utsträckning har börjat med att genomföra och analysera intervjuer innan jag har hittat lämpliga teorier. Teorierna har således till stor del anpassats utifrån intervjuvaren. Det kan tilläggas att teorikapitlet delvis har skrivits parallellt med att intervjuer har genomförts och analyserats. Detta för att effektivisera uppsatsskrivandet och kunna komma framåt i väntan på att genomföra nästa inbokade intervju. Istället för att utgöras av en renodlad induktiv ansats kan studien därmed även sägas innehålla deduktiva inslag och således röra sig mot en form av abduktiv ansats.

Det finns inget universellt arbetssätt för hur analysprocessen ska vara uppbyggd inom hermeneutiken (Westlund, 2015, s. 79). Detta hör samman med att forskare bär med sig olika förståelser, fördomar och förutfattade meningar i forskningssammanhang. Om forskaren har negativa erfarenheter av ett område, kan detta medföra att forskaren har en annan tolkningsprocess än en forskare som har positiva erfarenheter av samma område. Det är därför viktigt att forskaren medvetandegör vilka övertygelser som forskaren bär med sig inför att andras upplevelser ska studeras. Genom att reflektera över dessa ingångsvärden kan forskaren uppmärksamma när dessa riskerar att påverka tolkningen av det empiriska materialet (Westlund, 2015, s. 79–80). Jag reflekterar en del kring om det är en brist att jag idag arbetar med rekrytering och samtidigt skriver en magisteruppsats på detta område. Det finns en risk för att jag blir partisk, då jag redan anser att kompetensbaserad rekrytering är en bra metod. Jag vill dock lära mig mer om metoden och hålla ett öppet sinne inför såväl positiva aspekter som brister med rekryteringsmetoden. Det finns enligt mig samtidigt en fördel med att jag har goda grundkunskaper om kompetensbaserad rekrytering, eftersom jag i intervjuerna har kunnat ställa relevanta frågor utifrån väsentliga begrepp.

3.5.1 Analysprocessen

Analys av kvalitativa data kan ofta medföra ett tidskrävande arbete med att sortera bland en omfattande mängd textmaterial. Att analysera långa intervjuutskrifter kan exempelvis utgöra en komplicerad process, då det kan röra sig om ett stort antal sidor med ostrukturerad text. För att underlätta analysprocessen kan det vara en god idé att följa en lämplig analysstrategi (Bryman, 2011, s. 510–511). Generellt kännetecknas analysprocessen av kvalitativa data av fem steg. Det första steget innebär *iordningställande av data*. I detta skede ägnar sig forskaren åt att katalogisera datan genom att skriva ut den i text, oftast digitalt (Denscombe, 2018, s. 344). När intervjuer genomförs vid datainsamlingen, är det vanligt förekommande att dessa spelas in. Ljudinspelade intervjuer brukar därefter transkriberas, vilket innebär att ljudinspelningen skrivs ut i text. Detta underlättar för analysarbetet, då forskaren på ett lättare vis kan genomföra detaljerade sökningar i textmaterialet samt göra jämförelser mellan de olika intervjuerna. Transkribering är dock en tidskrävande process då en timmeslång ljudinspelning kan motsvara flera timmars skrivande. Trots det är transkribering en viktig del i forskningen eftersom forskaren kommer nära materialet och tolkar och bearbetar detta upprepade gånger (Denscombe, 2018, s. 395). I denna studie har intervjuerna transkriberats i sin helhet på min dator i sex olika dokument, det vill säga ett dokument per intervju. Detta har varit till stor hjälp i analysarbetet då det blivit tydligt hur de olika intervjupersonerna har besvarat olika frågor.

I nästa steg i analysen följer en *inledande utforskning av data*. I detta steg fokuserar forskaren på att i en första anblick leta efter uppenbara återkommande teman i intervjuutskrifterna samt föra anteckningar och skriva ner kommentarer och tankar som dyker upp (Denscombe, 2018, s. 344). I denna studie blev det snabbt tydligt för mig några centrala teman som dök upp i intervjuerna. Tankar som dök upp skrevs ner, för att undvika risken att dessa senare glöms bort. Efter den inledande utforskningen följer det tredje steget i processen, *analys av data*. Det är i detta stadiet dags att sortera den insamlade datan genom kodning (Denscombe, 2018, s. 344). Kodning innebär att forskaren går igenom exempelvis en intervjuutskrift och innebär att data bryts ner, organiseras, sammanställs och etiketteras med fokus på det som är relevant för studiens ändamål (Bryman, 2011, s. 514). De koder som bildas kan sedan grupperas i kategorier eller teman som sedan döps utifrån samlingsbegrepp (Denscombe, 2018, s. 344). I denna studie har flera centrala kategorier bildats, med tillhörande underkategorier eller koder. Exempelvis har en kategori kallats för “kompetens och kompetensbaserad rekrytering”, med underkategorierna “definitioner”, “felrekryteringar” samt “fördomsfullhet och diskriminering”. En annan kategori har kallats “chefsrekryteringar”, med underkategorierna “rekryteringsprocessen” samt “kompetenser hos chefer”. En tredje kategori som bildats har varit “organisationskultur, värderingar och kompetenser”.

Det fjärde steget i analysprocessen fokuserar på *framställning och presentation av data*. Vid detta steg ägnar sig forskaren åt att göra en skriftlig tolkning av de fynd som har hittats under analysprocessen. Utöver tydliga beskrivningar, förklaringar och tolkningar kan forskaren även använda sig av citat, figurer och tabeller, för att ytterligare belysa sina poänger. Det sista steget i analysprocessen handlar sedan om *validering av data*, med datatriangulering och jämförelser med annan forskning (Denscombe, 2018, s. 342–344). I denna studie har en

noggrann analys gjorts av de fynd som har hittats i det empiriska materialet. I analysen har citat utgjort en viktig del i att skapa ett djup i texten, och för att ytterligare förstärka de resonemang som framförs. Dessa resonemang har sedan stärkts med stöd i teori (se kapitel 4). Som tidigare nämnt (se avsnitt 3.4.1) har även datatriangulering gjorts för att stärka trovärdigheten i studien.

3.6 Metoddiskussion

Det existerar såväl fördelar som nackdelar med den valda metoden för datainsamling, det vill säga kvalitativa intervjuer. En fördel med intervjuer är att forskaren kan samla in värdefull och detaljerad data för studien. Forskaren har möjlighet att ställa följdfrågor för att ytterligare fördjupa sig inom ämnet och således få relevant data till studien. Det minskar risken för missförstånd och att det deltagarna vill framföra misstolkas. Dessutom är intervjuer fördelaktiga eftersom de kan upplevas personliga och även givande att genomföra, sett till intervjupersonernas perspektiv. Det kan i många fall upplevas trevligt för intervjupersoner att få möjlighet att dela med sig av sina känslor, åsikter och erfarenheter, där forskarens syfte enbart är att lyssna och notera vad som sägs, utan att döma, ifrågasätta och kritisera vad som sägs (Denscombe, 2018, s. 292–294). I denna studie har intervjuerna bidragit med värdefull information, där olika perspektiv med den kompetensbaserade metodiken har lyfts fram. En stor fördel har varit att intervjupersonerna har gått på djupet om ämnet. Jag har även haft möjlighet att ställa uppföljande frågor vid eventuella oklarheter, för att öka min förståelse för ämnet, för att sedan kunna tolka och förmedla denna information i text. Kvalitativa intervjuer har därmed utgjort en mycket lämplig metod för att kunna uppfylla syftet med studien.

Trots de fördelar som finns med intervjuer kan dessa även innebära nackdelar i och med att de utgör en metod som innebär “en socialt och språkligt komplex situation” (Alvesson, 2011, s. 10). Att genomföra en forskningsintervju på ett bra sätt är inte helt enkelt, utan det finns många aspekter som intervjuaren behöver ha i åtanke samtidigt. Det kan vara komplicerat att använda sig av en god intervjuteknik, samtidigt som intervjun genomförs på ett effektivt, rationellt och professionellt sätt. Utöver detta ska forskaren dessutom närma sig intervjupersonen genom en god och förtroendeingivande kontakt, för att intervjupersonen ska vilja öppna upp sig och berätta om sina tankar och erfarenheter på ett autentiskt sätt. Det är således av vikt att inte ta lättvindigt på intervjusituationen, utan att vara väl förberedd inför denna (Alvesson, 2011, s. 43–45). Eftersom jag har genomfört forskningsintervjuer i samband med tidigare uppsatser och rapporter har jag haft en del träning på detta område. Detta i kombination med att ha läst mycket metodlitteratur på området har gjort att jag med säkerhet kunnat genomföra intervjuerna, vilka jag bedömer har gjorts på ett bra sätt. Jag har även genomfört intervjuer i en arbetslivskontext vid rekryteringar, vilket också kan gynna studien då jag har haft mycket intervjuträning.

Något som kan utgöra en brist i studien är att den har avgränsats till ett rekryterarperspektiv och inte kandidatperspektiv. Till en början var planen att även intervju personer som relativt nyligen har intervjuats på ett kompetensbaserat sätt. Detta skulle exempelvis kunna vara nyanställda på företaget. Det finns dock en del potentiella utmaningar med detta. Exempelvis

kan det vara så att kandidater i många fall inte är insatta i metoden och dess innebörd, vilket kan göra det svårt att utvärdera den. En annan utmaning kan vara att hitta intervjupersoner som vill ställa upp på en intervju. Det finns även en risk att personer som exempelvis inte erbjuds en tjänst blir negativt färgade av sin upplevelse av rekryteringsprocessen och möjligtvis blir negativt inställda till den kompetensbaserade metoden, eller därmed inte vill delta i en studie om detta ämne. Det finns även en risk för positiv bias, där nyanställda riskerar att se rekryteringsprocessen ur ett mer positivt perspektiv eftersom de faktiskt fick det glädjande beskedet att de erbjudits anställning. Därav fattades ett beslut om att fokusera på rekryterares upplevelser av att arbeta med den kompetensbaserade metoden, samt de effekter dessa har för arbetsgivaren.

3.7 Etiska överväganden

Att ha ett etiskt förhållningssätt innebär att visa respekt för människors värde, självbestämmande och integritet (Thorsén, 2020, s. 100). Forskningsetik handlar om de etiska krav som ställs på forskaren och den forskning som bedrivs. En central del inom forskningsetiken handlar om hur deltagare i studier behandlas. Allmänna levnadsregler för att bedriva forskning på ett etiskt vis, är exempelvis att resultaten ska vara noggrant granskade och redovisade, att ingen ska komma till skada och att forskningen ska bedrivas sanningsenligt (Vetenskapsrådet, 2017, s. 8–12). I denna studie har jag strävat efter att arbeta utifrån en god forskningsetik. Detta har gjorts med stöd av Vetenskapsrådets rapport (2017) om god forskningssed samt fyra grundläggande etiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet samt konfidentialitetskravet. *Informationskravet* innebär att forskaren är skyldig att informera deltagarna om centrala aspekter gällande studien. Detta inbegriper exempelvis information kring studiens syfte samt frivillighet att såväl delta som att avbryta sin medverkan i studien (Bryman, 2011, s. 131–132). Jag upplever att denna studie följer informationskravet genom att intervjupersonerna har tilldelats väsentlig information om studien. Detta har gjorts skriftligt via mejl, i form av ett informerat samtyckesformulär (se bilaga 1), samt muntligt i början av intervjutillfället.

Ett annat krav inom forskningsetik är *samtyckeskravet*. Denna princip handlar om deltagarnas rätt att bestämma över sin medverkan i studien (Bryman, 2011, s. 132). Jag upplever att denna studie har uppfyllt detta krav genom att såväl skriftligt som muntligt informera om intervjupersonernas rättigheter om att delta eller avbryta sin medverkan i studien. Vidare ska även *nyttjandekravet* följas. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som samlas in till studien endast ska nyttjas för forskningens ändamål (Bryman, 2018, s. 132). Jag anser att detta krav uppfylls i denna studie genom att jag kontinuerligt har reflekterat kring vad som är relevant för att uppfylla studiens syfte och besvara studiens frågeställningar. Information som inte är relevant för detta ändamål kommer således inte att ta plats i studien.

En fjärde etisk forskningsprincip, *konfidentialitetskravet*, kännetecknas av att deltagarnas personuppgifter bör behandlas konfidentiellt i största möjliga utsträckning. Detta innebär att uppgifterna ska förvaras på ett säkert sätt, för att hindra att obehöriga personer får åtkomst till dem (Bryman, 2011, s. 132). Att skydda deltagarnas intressen innebär att försäkra om att ingen kommer till skada av studien. Exempelvis kan deltagare vid oaktsamhet och

avslöjanden av personlig information komma till personlig skada, finansiellt, rättsligt, med mera. Därför är det viktigt att hantera de uppgifter som samlas in på ett varsamt sätt samt dölja deltagarnas identiteter (Denscombe, 2018, s. 439). I denna studie har jag med stor noggrannhet och försiktighet hanterat deltagarnas personuppgifter. Information rörande mejlkonversationer och intervjuutskrifter har vidare hanterats varsamt. För att skydda intervjupersonernas identiteter nämns varken namn på dessa eller företagsnamn. Inte heller faktorer såsom ålder, kön och etnicitet nämns i studien, då denna information inte är väsentlig för att studiens syfte ska kunna uppfyllas.

4. Resultat och analys

Följande kapitel innehåller en redogörelse och analys av studiens empiriska material. Med utgångspunkt i intervjuerna har flera centrala teman kunnat urskiljas. Exempelvis kommer ämnen som felrekryteringar, fördomsfullhet och diskriminering att beröras, och hur detta kan motverkas med stöd i den kompetensbaserade metodiken. Vidare kommer fördelar och nackdelar med den kompetensbaserade intervjumetodiken att lyftas. Kapitlet innehåller även en fördjupning i chefsrekryteringar, med fokus på vilka kompetenser som kan vara viktiga i en ledarroll samt hur den kompetensbaserade metoden kan bidra till framgångsrika rekryteringar. Det kommer även att ske en analys kring huruvida det finns ett samband mellan ett företags kultur och värderingar, och vilka kompetenser som kartläggs vid rekryteringar. Detta kapitel är således en del i att besvara studiens tre frågeställningar samt uppfylla studiens syfte.

4.1 Kompetens och kompetensbaserad rekrytering

Av samtliga intervjuer framgår det att begreppet *kompetens* är brett och i viss mån svårdefinierat. Detta påstående bekräftas av Granberg (2009, s. 100), som hävdar att begreppet inte har en entydig definition utan kan förklaras på olika sätt. Det är dessutom enligt Lundmark (1998, s. 34) ett föränderligt begrepp som innebär att kompetenser hos individer kan förstärkas eller försvagas. Något som samtliga intervjupersoner är överens om är att kompetens utgör färdigheter och egenskaper hos en person. Beskrivande ord som nämns i intervjuerna är utöver färdigheter och egenskaper även kunskaper, skills, förmågor och tidigare erfarenheter. En intervjuperson definierar kompetensbegreppet som "förmågor och tidigare erfarenheter som man tar med sig in i en ny roll". En annan intervjuperson är inne på ett liknande spår, och definierar kompetens som "en förmåga som en individ har i en viss kontext". Denna definition är lik den som Andersson et al. (2016, s. 80) framhäver, som fokuserar på att använda de färdigheter eller egenskaper som krävs av en viss kontext. Även Mankin (2009, s. 471) instämmer med denna definition, med tillägget att arbetet som görs ska vara till en hög standard för att en individ ska kunna sägas besitta en viss kompetens.

En intervjuperson berättar att en kompetens exempelvis kan vara anpassningsförmåga eller problemlösningsförmåga och att "summan av alla de beståndsdelarna av en kompetens kan du ju definiera genom de krav som ställs på en arbetssituation". Vidare förklarar en annan intervjuperson att när en rekryterare mäter kompetenser hos en kandidat, mäter rekryteraren hur kandidaten hanterar en viss situation, det vill säga vilket beteende och vilka egenskaper som blir aktuella i just den situationen. Det är därför viktigt att rekryteraren tydligt definierar vad en viss kompetens innefattar, exempelvis vad det innebär att vara lösningsorienterad i en viss roll. Nedan berättar en av intervjupersonerna närmare om kompetensbegreppet:

Skulle du och jag vara i samma situation skulle vi nog lösa det på olika sätt, för att vi har olika kompetenser som visas fram, olika styrkor. Det är därför viktigt att kompetenser är olika för olika roller. Just för att det krävs olika fokus. Så det är egenskaper som man nyttjar i situationer och som är viktiga i en specifik kontext.

- Rekryterare 1

Begreppet *kompetensbaserad rekrytering* beskrivs av intervjupersonerna som en metod som handlar om att mäta en kandidats kompetens genom kartläggning av konkreta situationer. Det kan handla om situationer som kandidaten har varit i tidigare, eller hur kandidaten hade kunnat agera i en situation som personen inte har varit i tidigare, men har kompetensen som krävs för att hantera den specifika situationen. Denna definition överensstämmer med den som Andersson et al. (2016, s. 43) framför, som handlar om att mäta kandidaters kompetenser med fokus på att kartlägga konkreta och uppvisade beteenden som rekryteraren sedan tidigare har fattat beslut om är relevanta för en viss position som ska tillsättas. Utöver att kompetenserna ska vara relevanta för att den som rekryteras ska kunna utföra ett visst arbete, behöver kandidaten ges möjlighet att visa upp kompetensen i rekryteringsprocessen, menar Andersson et al. (2016, s. 43). En annan intervjuperson menar att företaget grundligt behöver kartlägga åt vilken riktning de ska härnäst och vilka kompetenser som krävs i den här rollen som ska rekryteras för att de ska komma dit, särskilt om rekryteringen gäller en högt uppsatt chef. Samma intervjuperson berättar att målet med den kompetensbaserade rekryteringen är att få en så hög matchningsprocent som möjligt, där kandidaten i olika steg i rekryteringsprocessen visar sig besitta de kompetenser som framgår av kravprofilen för tjänsten.

En intervjuperson berättar att forskning har visat att kompetensbaserad rekrytering är den säkraste metoden att rekrytera på, eftersom det är en strukturerad metod som innebär att rekryteraren fattar kvalificerade beslut med kompetens som grund. Forskning som såväl Lindelöw (2016, s. 23) som Schmidt & Hunter (1998, s. 265) framför visar på att strukturerade intervjuer likt de kompetensbaserade har en prediktiv validitet på 0,51. Samma validitet gäller för färdighetstester. Dessa har således en högre prediktiv validitet än ostrukturerade intervjuer, som istället har en prediktiv validitet på 0,38. Referenstagning har ytterligare lägre validitet, som motsvarar 0,26. En intervjuperson berättar att kompetenser i kompetensbaserad rekrytering oftast mäts vid flera olika delmoment i rekryteringsprocessen, exempelvis vid intervjuer, testning och referenstagning.

Enligt Lindelöw (2016, s. 23) ökar validiteten och möjligheterna att förutsäga en kandidats framtida arbetsprestation när kompetenser mäts med flera urvalsmetoder, såsom strukturerade intervjuer och färdighetstester. Samtidigt visar en senare studie av Sackett et al. (2021, s. 2050) något mer restriktiva siffror för validitet, där exempelvis strukturerade intervjuer har en prediktiv validitet på 0,42 och färdighets- och personlighetstester en prediktiv validitet på 0,31. Validiteten kan således variera beroende på olika aspekter, såsom vilken typ av test det är och vad detta test avser att mäta (Sackett et al., 2021, s. 2050). Vidare berättar en intervjuperson att tanken bakom den kompetensbaserade metoden är att om en kandidat visar sig ha kompetensen att för att hantera en viss situation, är det troligt att kandidaten också kommer att kunna agera på ett liknande sätt vid en liknande situation i framtiden. Intervjupersonerna förklarar att kompetensbaserad rekrytering medför att kandidaterna får en likvärdig rekryteringsprocess, där de blir bedömda utifrån samma parametrar och således ges lika förutsättningar.

4.1.1 Fördomsfullhet och diskriminering

Samtliga intervjupersoner uttrycker att kompetensbaserad rekrytering minskar riskerna för fördomsfullhet/bias och diskriminering i samband med rekryteringsprocesser. Detta genom att metoden hjälper rekryteraren att fatta ett kvalificerat beslut kring kandidater, där det är fokus på exempelvis kandidatens färdigheter och egenskaper. En intervjuperson berättar att kompetensbaserad rekrytering lägger grunden för så mycket objektivitet som möjligt i en rekryteringsprocess. Att värdera kandidater med kompetenser som grund minskar riskerna för att beslut fattas baserat på den subjektiva bedömningen hos rekryteraren. Intervjupersonerna framför att rekryteraren genom att använda sig av den kompetensbaserade metodiken i större utsträckning undviker att fatta beslut baserat på exempelvis magkänsla, eller på faktorer som rör intresse eller utseende hos kandidaten. Att verka för en fördomsfri rekryteringsprocess är enligt Andersson et al. (2016, s. 26–27) i enlighet med *principen om likabehandling*, som handlar om att alla kandidater ska bedömas rättvist utifrån lika förutsättningar. Det innebär exempelvis att kandidaterna ska få samma intervjufrågor ställda till dem, men även att de ska bli bedömda utifrån relevanta faktorer rörande tjänsten och inte exempelvis privata intressen. Här tillämpas även *principen om att bedöma utifrån relevanta faktorer*, där intervjuaren förhåller sig så objektiv som möjligt. Exempelvis finns risker för intervjuareffekter, såsom att kandidater övervärderas respektive undervärderas (halo- och djävulseffekten). Därför är det viktigt att rekryteraren fokuserar på en rättvis och utförlig helhetsbedömning av kandidater och således inte fastnar i detaljer, menar Andersson et al. (2016, s. 26–27).

I allvarligare fall av fördomsfullhet finns det en risk att kandidater diskrimineras i rekryteringsprocesser, berättar flera av intervjupersonerna. Detta genom att rekryteraren fattar beslut baserat på någon av diskrimineringsgrunderna, exempelvis kön, etnisk tillhörighet eller ålder. Enligt Diskrimineringsombudsmannen (2023) kan diskriminering även ske med könsöverskridande identitet eller uttryck, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning och sexuell läggning. Åtgärder som verkar för en rättvis rekryteringsprocess stämmer enligt Andersson et al. (2016, s. 26) överens med *principen om icke-diskriminering*, som handlar om att följa lagstiftningen och rekrytera utifrån ett etiskt förhållningssätt.

4.1.2 Felrekryteringar

I samtliga intervjuer framgår det att kompetensbaserad rekrytering utgör en metod som minskar risken för felrekryteringar. Samtliga intervjupersoner uttrycker vikten av hur mycket såväl tid som pengar som går förlorade på att en misslyckad rekrytering. En av intervjupersonerna uttrycker att den kompetensbaserade metoden är viktig i en rekryteringsprocess eftersom den skapar förutsättningar för att en matchning mellan rätt kandidat, företag och kompetenser i så stor utsträckning som möjligt ska kunna ske. Detta bekräftas av Andersson et al. (2016, s. 26–27), som framför vikten av att det finns en god match mellan parterna i rekryteringsprocessen. Detta är i enlighet med *principen om ömsesidighet*, som framförallt handlar om att kandidater ska få tillräcklig och transparent information för att kunna göra ett välgrundat beslut om att tacka ja till ett erbjudande om arbete. Felrekryteringar kan uppstå om förutsättningarna visar sig vara helt annorlunda än vad

kandidaten hade förväntat sig och blivit informerad om innan anställning, vilket kan leda till att de säger upp sig efter kort tid. Detta blir mycket kostsamt för företaget (Andersson et al., 2016, s. 26–27). En av intervjupersonerna berättar om ett exempel på när en felrekrytering kan få förödande konsekvenser för ett företag. Om en felrekrytering görs av en nyckelperson inom en internationell koncern som omsätter många miljarder, blir detta mycket kostsamt. En annan intervjuperson är inne på ett liknande spår och framför att en felrekrytering av en nyckelperson leder till katastrofala konsekvenser för ett företag. Vid dessa typer av rekryteringar är det viktigt att det finns ett långsiktigt tänk, och slutar personen sin tjänst efter 1,5 år innebär inte detta enbart förlorade resurser, utan detta påverkar även medarbetarna i företaget negativt som behöver anpassa sig efter omvälvande förändringar. Även Forslund (2013, s. 172) är inne på de kostsamma konsekvenserna av felrekryteringar, men tillägger att dessa även kan bero på att den rekryterade underpresterar i arbetet. Därför är det oerhört viktigt med en utförlig och professionell rekryteringsprocess med tillräckliga resurser (Forslund, 2013, s. 172).

4.2 Fördelar och nackdelar med kompetensbaserad rekrytering

I det empiriska materialet framgår det att kompetensbaserad rekrytering innebär flera fördelar, samtidigt som det även förekommer utmaningar och brister med metoden. Positiva effekter som nämns om metodiken är exempelvis att metoden är avgörande för ett företags framgångar och innebär en mer objektiv och mindre fördomsfull rekryteringsprocess som grundar sig i kompetens och inte magkänsla. En annan fördel är att metoden som uppkommer i intervjumaterialet är att metoden har en god validitet för att prediktera arbetsprestation. Dessutom beskrivs metoden som strukturerad och lätt att följa och skapa intervjumaterial, vilket är fördelaktigt om flera personer arbetar med en och samma rekryteringsprocess.

En utmaning som framgår av intervjuerna är att metoden kräver en del tid, övning och självsäkerhet för att kunna utnyttjas maximalt. Det kan ta tid innan rekryteraren blir duktig på att ställa relevanta frågor och följdfrågor under intervjuer, och det finns en risk att rekryteraren till en början inte fördjupar sig tillräckligt mycket i varje kompetens. Metoden kräver därmed ett förarbete där rekryteraren sätter sig in i varje kompetens och får en tydlig bild av vad som kan utgöra ett bra respektive mindre bra svar i en intervjusituation, berättar flera intervjupersoner. Att inte göra ett ordentligt förarbete kan leda till en osäker rekryterare, vilket även kan påverka kandidatupplevelsen negativt samt att beslut fattas på felaktiga eller otillräckliga grunder. Samtidigt framgår det av intervjuerna att allt förarbete kan innebära en nackdel, då det blir en ytterligare tidskrävande aspekt som adderas till att arbeta med metoden. Därför blir det viktigt att ha tydligt uppsatta rutiner för hur arbetet ska genomföras på effektivast möjliga vis, samtidigt som rekryteraren behåller noggrannheten och utför arbetet ordentligt.

Enligt en intervjuperson kan den kompetensbaserade rekryteringen utgöra en risk för att bli för låst vid vissa specifika kompetenser, och glömma bort andra viktiga aspekter, såsom att personen ska passa in och trivas i arbetsplatskulturen. Detta påstående bekräftas av Andersson et al. (2016, s. 43) som belyser vikten av att de kompetenser som kartläggs också överensstämmer med organisationens behov och kultur. Även Lindelöw (2003, s. 18–27)

belyser detta och hävdar att personer som anställs inte endast ska utgöra en match för en viss tjänst med specifika arbetsuppgifter, utan att personen tros passa in i företagskulturen kan vara minst lika viktig faktor för framgång. Vidare kan även testning innebära en brist med den kompetensbaserade metoden, eftersom det idag finns mängder med olika testinstrument, menar en intervjuperson. Därför är det viktigt att noggrant välja ut vilka testinstrument som ska användas och säkerställa att dessa är vetenskapligt beprövade samt har en hög validitet och reliabilitet. Detta instämmer Lindelöw (2016, s. 179–187) med, som beskriver vikten av att noggrant välja ut testinstrument och test som är vetenskapligt förankrade. Annars finns det stora risker med att kandidater behandlas oetiskt, och att beslut fattas på felaktiga grunder till följd av missvisande testresultat. Testmarknaden är till stor del oreglerad, vilket medför att det finns många tester som är av låg standard, vilket exempelvis kan bero på kunskapsbrist hos testleverantörer (Lindelöw, 2016, s. 179–187).

I nedan tabell följer en sammanställning av de fördelar och nackdelar som intervjupersonerna har berättat om gällande att arbeta med kompetensbaserad rekrytering.

Fördelar	Nackdelar
Objektiv och minskar fördomsfullhet	Risker vid felaktiga testresultat
God validitet för att prediktera prestation	Risk att låsa sig vid specifika kompetenser
Strukturerad och lätt att följa	Administrativt tidskrävande
Fungerar bra när flera rekryterare involveras	Kräver övning för kunna nyttjas maximalt

Tabell 2: Sammanställning av fördelar och nackdelar med kompetensbaserad rekrytering

4.3 Chefsrekryteringar

Samtliga intervjupersoner framför att chefsrekryteringar utgör viktiga processer som kan påverka företaget och dess medarbetare på olika sätt. Ju högre nivå chefen befinner sig på i organisationen, desto större blir påverkan på organisationen i regel. Flera intervjupersoner berättar att rekryteringsprocessen ofta är sig relativt lik i strukturen vid en rekrytering av en medarbetare som vid rekrytering av en chef. Skillnaden är dock att chefsrekryteringar ofta innehåller fler moment, ofta i form av fler samtal och möten, exempelvis med andra blivande chefskollegor och de medarbetare personen skulle leda vid en anställning. En intervjuperson berättar att chefsrekryteringar på högre nivå ofta är designade utifrån en specifik roll och företag och kan därmed variera. Vanliga inslag i rekryteringsprocessen utgörs av behovsanalys och kravprofilsmöte, annonsering och search, telefonintervju, testning, flera digitala och fysiska intervjuer, inklusive kompetensbaserad intervjuteknik, referenstagning samt erbjudande till anställning. I kommande avsnitt följer en närmare redogörelse av centrala moment vid rekrytering av en chef.

4.3.1 Behovsanalys och kravprofil

Den kompetensbaserade rekryteringsprocessen vid rekrytering av en chef inleds enligt samtliga intervjupersoner av att utförligt kartlägga ett behov på ett företag, samt de kompetenser som krävs för att lyckas i en roll som ska fylla detta behov. En intervjuperson menar på att det är helt avgörande för att kunna nå ett framgångsrikt resultat i rekryteringen, att vara noggrann redan från start. Det är viktigt att ha en tydlig bild av vad som krävs av en viss chefsroll, för att sedan också kunna kommunicera denna bild till kandidaten. Denna kartläggning görs ofta genom en form av uppstartsmöte/kravprofilmöte, menar intervjupersonerna. I detta stadi är det viktigt att forma en konkret kravprofil med de kompetenser som är viktiga för tjänsten, menar intervjupersonerna. Vikten av att noggrant identifiera och definiera kompetenser bekräftas av Kahlke & Schmidt (2002, s. 53–54). Utifrån den studie som Boyatzis genomförde med syftet att identifiera “den goda chefen”, visade det sig att det var bristen på mätbarhet och tydlighet som satte käppar i hjulen för att hitta rätt chef för rätt arbetsuppgifter (Anderson & Herriot, 1997; refererad i Kahlke & Schmidt, 2002, s. 53–54).

En intervjuperson förklarar att en kravprofil innehåller en beskrivning av de kompetenser som krävs för att en person ska kunna utföra ett arbete till önskad nivå. Det är dessa kompetenser som sedan utvärderas i kommande steg i processen, och det kan vara såväl personliga egenskaper som yrkestekniska erfarenheter som mäts. Denna beskrivning av vad en kravprofil är framgår också av Andersson et al. (2016, s. 77–81), som förklarar att det utgör en beskrivning av vad en kandidat behöver kunna för att kunna utföra de arbetsuppgifter som framgår av tjänstens befattningsbeskrivning. I detta stadi kan kompetensträdets (se avsnitt 2.1.2.1) vara en lämplig modell att använda. Genom att rekryteraren tydligt identifierar kraven gällande utbildning (rötterna), kunskaper (stammen), erfarenhet (grenar) samt kompetenser (frukter), blir detta förarbete ordentligt utfört, vilket även kommer underlätta för övriga delar av rekryteringsprocessen, menar Andersson et al. (2016, s. 77–81).

4.3.1.1 Kartläggning av ledarkompetenser hos chefer

Det framgår av intervjumaterialet att de kompetenser som utvärderas vid chefsrekryteringar varierar mellan olika tjänster. I intervjuerna nämns flera olika kompetenser som kan vara viktiga vid en chefsroll, bland annat att ha ett resultatfokus, vara strukturerad, driven, ha en god kommunikationsförmåga, ha en förmåga att leda, inspirera och motivera ett team och att ha en god samarbetsförmåga. Vidare nämns förmåga att se en helhetsbild men samtidigt kunna djupdyka i detaljer samt att vara tydlig. En annan intervjuperson fokuserar främst på två kompetenser som personen ser är viktiga hos en chef: förmåga att säga nej och att kunna umgås med sin egen ensamhet. Med detta menar intervjupersonen att det är viktigt att en chef kan sätta gränser och fatta obekväma beslut som ibland innebär att andra inte håller med om dessa. Det kan exempelvis innebära beslut som leder till att medarbetare blir ledsnå eller vänder sig emot chefen, till följd av exempelvis uppsägningar. För att kunna hantera dessa situationer krävs en chef som är trygg och förankrad i sig själv. Flera av de kompetenser som framgår av det empiriska materialet bekräftas i teorin, där det framgår att förmåga att kommunicera, inspirera, motivera samt samarbeta är viktiga aspekter. Dessutom nämns resultatfokus och förmåga att fatta beslut som viktiga kompetenser hos en chef. Teorin

tillägger att lyhördhet och att anpassa ledarskapet utifrån olika medarbetares behov är viktiga kompetenser hos en chef. Detta kan med ett samlingsbegrepp kallas att ha ett situationsanpassat ledarskap. Det finns dock mängder med andra kompetenser som kan vara bra att ha som chef, och dessa kan variera exempelvis beroende på vilken tjänst det är fråga om (Asumeng, 2014, s. 12–14). Därför kan ett verktyg för att kartlägga vilka kompetenser som är viktigast för en viss tjänst komma till hjälp, såsom Lundmarks kompetensblomma (1998, s. 35–38), (se avsnitt 2.1.2.1.1) där olika slags kompetenser delas in i fyra kronblad (yrkesteknisk, strategisk, personlig samt social kompetens) samt i blommans mitt (funktionell, total kompetens).

I nedan tabell följer en sammanställning av de ledarkompetenser som intervjupersonerna har berättat är viktiga att kartlägga vid rekrytering av en chef.

Viktiga ledarkompetenser hos chefer
Resultatfokus
Strukturerad
Drivkraft
Kommunikationsförmåga
Leda, inspirera och motivera
Samarbetsförmåga
Se helheten och detaljer
Tydlighet
Säga nej, sätta gränser
Umgås med sin ensamhet, fatta obekväma beslut

Tabell 3: Sammanställning av viktiga ledarkompetenser

4.3.2 Annonsering och search

Efter behovsanalys, kravprofil och tillhörande uppstartsmöten, kommer annonsering och search som ett nästa steg. Detta bekräftas av Andersson et al. (2016, s. 23–27) som menar att detta steg fokuserar på att hitta och attrahera kandidater. En intervjuperson berättar att search/headhunting handlar om införsäljning, och att detta är ett avgörande inslag oavsett vilken chefsroll som ska rekryteras. Enbart annonsering räcker således sällan för att hitta rätt kandidat. Några intervjupersoner använder sig av en standard annons som kandidater kan söka tjänsten via och search, medan andra intervjupersoner enbart använder sig av search/headhunting, främst via LinkedIn. De intervjupersoner som annonserar gör det oftast på sin hemsida samt på andra jobbplattformar där kandidater kan hitta annonsen. De intervjupersoner som inte lägger upp någon annons arbetar med tyngre chefsrekryteringar, vilket innebär att det kan vara tjänster som är svåra att tillsätta och där få relevanta personer

söker in via annons. Istället behöver dessa potentiella kandidater kontaktas genom search/headhunting. Att komma i kontakt med potentiella kandidater kan göras på olika sätt, och ofta används flera metoder för att tjänsten ska få spridning och intressanta personer som vill veta med. En intervjuperson använder sig mycket av sitt nätverk på LinkedIn för att fråga efter tips på potentiella intresserade personer. En annan intervjuperson berättar att de har en stor intern kandidatbank, med kandidater som tidigare har laddat upp sina ansökningar, och denna bank brukar användas för att kontakta kandidater som kan tänkas vara intresserade av tjänsten. En ytterligare intervjuperson berättar att de har ett team av *researchers* som kartlägger relevanta branscher, företag och därigenom individer som kan vara intressanta att kontakta. Detta innebär att proaktivt söka efter personer som redan har ett arbete, med fokus på att undersöka om de kan vara intresserade av att byta jobb och höra mer om den aktuella tjänsten som ska tillsättas.

4.3.3 Intervjuer

Intervjupersonerna berättar att det efter annonsering och search görs ett första urval av kandidater som är intressanta att fortsätta en dialog med. Detta är även i enlighet med den ordning i rekryteringsprocessen som Andersson et al. (2016, s. 23–27) föreslår. Detta börjar oftast med ett kortare samtal via telefon i form av en telefonintervju eller telefonavstämning. En intervjuperson berättar att rekryteraren i en telefonintervju stämmer av om kandidaten uppfyller vissa krav som ställs på tjänsten samt fokuserar på att berätta mer om den aktuella tjänsten och företaget. Här är det dock viktigt att det finns en balans mellan införsäljning och transparens, menar intervjupersonen. Det är viktigt att redan i detta stadie visa på vilka utmaningar som företaget ställs inför, för att kandidaten ska kunna bilda sig en rimlig uppfattning om hur situationen ser ut och om personen passar in i organisationskulturen. Intervjupersonen tillägger att det är många företag som vill framställa sig som “världens bästa företag”, istället för att faktiskt vara öppna med vilka utmaningar som de ställs inför och hur chefen som ska tillsättas kan hjälpa dem med att lösa dessa problem. Detta är något många företag kan göra bättre, menar intervjupersonen.

Av intervjumaterialet framgår att det varierar hur många intervjuer som finns med som inslag i en rekryteringsprocess av chef, men att det brukar vara runt tre intervjutillfällen som kan vara digitala, på plats på företaget eller i form av ett lunchmöte. Flera intervjupersoner berättar att det är viktigt att chefen som ska rekryteras får möta sina eventuellt blivande kollegor. Detta dels för att kandidaten ska lära känna dem och bilda sig en uppfattning av teamet, men dels även för att teamet ska känna sig involverade i rekryteringsprocessen, menar en intervjuperson. Några intervjupersoner nämner att en *second opinion* kan bli aktuell vid vissa rekryteringar, där en person som inte har varit så involverad i processen går in och intervjuar slutkandidater. En intervjuperson nämner även att det i vissa fall kan bli aktuellt med en så kallad *grandparentintervju*, eller *farfarsintervju*, där kandidaten får träffa chefens chef. Utöver intervjutillfällena sker även kortare telefonsamtal, mejlutväxling och liknande, i dialog med kandidaten under processens gång.

4.3.3.1 Kompetensbaserad intervjuteknik

Av intervjumaterialet framgår det att kompetensbaserade intervjuer ofta genomförs under en längre så kallad djupintervju. I dessa intervjuer ställer rekryteraren frågor som kartlägger hur kandidaten tidigare har agerat eller skulle kunna agera i olika situationer. Detta med utgångspunkt i hur de kompetenser som är centrala för tjänsten har tagit sig till uttryck. Denna definition stämmer överens med den definition som Lindelöw (2016, s. 153) föreslår, där det framgår att en kompetensbaserad intervju utgör en strukturerad teknik som har fokus på att utvärdera kompetenser hos en kandidat som är relevanta för en viss tjänst.

En intervjuperson hävdar att ungefär 3–4 kompetenser bör provas, medan en annan intervjuperson ofta fokuserar på 5 kompetenser under en kompetensbaserad intervju. Detta beror på vilken typ av tjänst det är och hur avancerad rollen är, menar en intervjuperson. Det är samtidigt viktigt att det finns tillräckligt med tid att fördjupa sig i varje kompetens under intervjun, vilket innebär att det inte bör vara för många kompetenser som provas under en intervju, menar en annan intervjuperson. Enligt Lindelöw (2016, s. 153) är det framförallt viktigt att de kompetensbaserade frågorna skapar en så konkret och målande bild av en kontext som möjligt, där rekryteraren får förståelse för kandidatens beteende och i vilken utsträckning personen besitter en viss kompetens. Av intervjumaterialet framgår det att rekryteraren ska ställa så öppna frågor som möjligt till kandidaten. Samtidigt menar intervjupersonen att den kompetensbaserade metoden hjälper rekryteraren att ha en viss struktur under intervjun, vilket innebär att den underlättar för rekryteraren att faktiskt leda intervjun åt den riktning som krävs för att kartlägga en viss kompetens.

En intervjuperson berättar om ett exempel kring hur rekryteraren kan tänka vid kartläggning av kompetensen *drivkraft*. Detta är en kompetens som inte alltid är enkel att kartlägga, eftersom det finns en risk att man hamnar i en fälla där en person som upplevs trevlig och social och upplevs som driven. Rekryteraren kan då be kandidaten att berätta konkret om en situation där personen har visat drivkraft. Ett annat alternativ är också att rekryteraren berättar om en situation som kan bli aktuell att hamna i om kandidaten skulle arbeta i den rollen som ska tillsättas, och fråga kandidaten om hur personen skulle ta sig an den situationen med hjälp av sitt driv. Detta bekräftas av såväl Pathak & Ravaliya (2022, s. 414) som (Bangerter et al., 2014, s. 594) som beskriver samma två sätt att strukturera upp den kompetensbaserade intervjutekniken på. En intervjuperson berättar att det här gäller att vara duktig på att grota ner sig ordentligt i den situation som kandidaten beskriver, och vara noggrann med att ställa följdfrågor för att verkligen fånga såväl de mer yrkestekniska som de personliga kompetenserna. Intervjupersonen beskriver i citatet nedan flera exempel på frågor och följdfrågor som kartlägger en kandidats drivkraft.

Vilken typ av arbetsuppgifter har du själv haft ansvar för tidigare? Hur har du drivit på dem? Vilka har du jobbat tillsammans med? Vad var din roll? Vilka typer av resultat blev det? Hur gick det? Var det något som inte gick som förväntat? Hur utvärderade ni det? Vad lärde du dig av det för att kunna göra på ett annorlunda sätt till nästa gång?

- Rekryterare 2

En intervjuperson berättar att STAR-modellen är en bra intervjuteknik att arbeta med för att kartlägga kompetenser hos en kandidat. STAR-modellen står för Situation, Task, Action,

Result och hjälper rekryteraren att ställa välformulerade frågor och följdfrågor om den aktuella situationen, förklarar intervjupersonen. Enligt Bangerter et al. (2014, s. 594) utgör storytelling kärnan i denna intervjuteknik. Även Lindelöw (2016, s. 153–154) beskriver STAR-modellen som en bra modell för att strukturera upp en kompetensbaserad intervju samt mäta kompetenser på. Med stöd av modellen ställer rekryteraren frågor till kandidaten som hjälper till att kartlägga exempelvis hur strukturerad en person är. Rekryteraren ber här kandidaten om att beskriva en kontext där personen har varit strukturerad, för att sedan ställa frågor om vilken situation personen befann sig i, vilken målsättning som personen hade i situationen, hur kandidaten agerade samt vilka resultat detta ledde till (Lindelöw, 2016, s. 153–154). Rekryteraren behöver således ställa relevanta frågor som rör den kompetens som ska kartläggas, anser en intervjuperson. Om kompetensen som ska kartläggas är *ansvarstagande* behöver rekryteraren ställa frågor som berör hur kandidaten tog ansvar för situationen och inte exempelvis hur kandidaten löste den, eftersom det snarare leder in på kompetensen *lösningorienterad*, förklarar intervjupersonen. I vissa fall går det dock att sammanbinda flera kompetenser, exempelvis om flera används i en viss situation, menar en intervjuperson.

4.3.4 Arbetspsykologisk testning

Av intervjumaterialet går det att urskilja att tester, oftast personlighetstester, är ett moment som ofta förekommer vid chefsrekryteringar. I vissa fall förekommer inga tester alls, och i vissa processer förekommer det case/arbetsprov. Några intervjupersoner uttrycker att de enbart har personlighetstest som en del av processen, medan andra har både logiskt test och personlighetstest som en del i rekryteringsprocessen. Enligt Lindelöw (2016, s. 179–187) är såväl färdighets- och begåvningsstester som personlighetstester vanligt förekommande i rekryteringsprocesser. Att använda testning i processen kan fungera som ett komplement till exempelvis den kompetensbaserade intervjun, då tester kan mäta förmågor som är svåra att mäta i en intervju samt att den subjektiva delen finns med i en intervju inte finns med i testning (Lindelöw, 2016, s. 179–192).

Huruvida logiska tester är med vid rekrytering av chefer varierar. Lindelöw (2016, s. 179–187) förklarar att logiska tester, även kallade färdighets- och begåvningsstester, utvärderar underliggande förmågor samt intellektuella förutsättningar som går bakom en kandidats kunskapsområde. Dessa typer av tester utförs oftast under tidspress och kan därigenom upplevas som stressiga (Lindelöw, 2016, s. 183). En intervjuperson som rekryterar chefer på hög nivå berättar att logiska tester inte är en del av processen eftersom dessa kan leda till mer nackdelar än fördelar. Intervjupersonen förklarar att chefer på hög nivå redan har bevisat sin kompetens under en lång tid, och besitter sedan länge den logiska och problemlösande förmågan. Det finns därför en risk att kandidater blir irriterade över att behöva lägga tid på att genomföra ett logiskt test. Lindelöw (2016, s. 179–192) bekräftar att det är viktigt att reflektera kring vilket syfte testningen ska ha och vad som är lämpligt för den tjänst som ska tillsättas. En intervjuperson, som också har erfarenhet av rekrytering av högt uppsatta chefer, anser också att testningen inte får komma till överdrift. Detta beskrivs i nedan citat:

Det jag får som reaktion från kandidater som jag har lärt känna i många år, är att de tycker att det börjar bli löjligt. Alltså att: 'Vilka är ni? Jag ska inte upp i en raket med NASA ut i rymden, utan jag ska sitta som produktionschef. Jag har inte gjort något annat än producerat, eller varit produktionschef de sista 20 åren, på namnkunniga bolag'. Så jag tror någonstans på lagom - att det ska vara åt båda hållen faktiskt.

- *Rekryterare 6*

Av intervjuerna går det att tyda att det varierar när under rekryteringsprocessen som tester brukar skickas ut. Andersson et al. (2016, s. 153–159) förklarar att personlighetstester utgör formulär där kandidaten själv rapporterar sina svar utifrån sin egen subjektiva bedömning. Det framgår av det empiriska materialet att personlighetstester oftast genomförs inför en djupintervju, för att personlighetstestet ska kunna fungera som ett diskussionsunderlag under intervjun. En intervjuperson berättar att testet kan skapa dialog kring hur kandidaten har arbetat i tidigare roller samt hur kandidaten skulle kunna ta sig an utmaningar och arbetsuppgifter som kan bli aktuella i den roll som ska tillsättas. En intervjuperson understryker vidare vikten av att förklara för kandidaten att personlighetstestet inte är ett facit om kandidatens personlighet, utan att det just är ett diskussionsunderlag där kandidaten får reflektera kring resultatet som testet visar på.

En intervjuperson berättar att personlighetstest även kallas för psykometriskt test och är ett bra verktyg att mäta kompetens på, som ett komplement till exempelvis intervjuer och referenstagning. Med hjälp av ett personlighetstest kan kandidatens bristande sidor komma fram. Testet fungerar således som ett stöd för att rekryteraren ska kunna få en så stark bild av kandidaten som möjligt, menar intervjupersonen. Detta bekräftas av Andersson et al., 2016, s. 153–159) som menar på att personlighetstester kan mäta relevanta faktorer i arbetslivet. Dessa tester har inga rätt eller fel, utan visar snarare på vilka personlighetsdrag kandidaten har, vilket kan ge en indikation på hur en person hade agerat i en viss situation utifrån dessa personlighetsdrag (Andersson et al., 2016, s. 153–159).

4.3.5 Referenstagning

Utifrån intervjuerna blir det tydligt att referenstagningen kan variera mellan olika företag och tjänster. En intervjuperson förklarar att referenser är en ytterligare del av den kompetensbaserade rekryteringen, där kompetenser utvärderas med hjälp av de referenser som kandidaten anger. Detta instämmer med Lindelöws (2016, s. 173) forskning som menar på att referenstagning handlar om att samla in information om en kandidats tidigare erfarenheter, prestationer samt kompetenser, från kontakter som kandidaten anger. Även Andersson et al. (2016, s. 135) hävdar att referenstagning är en del av den sammanlagda kompetensbaserade bedömningen. En intervjuperson berättar att referenser i vissa fall kan tas innan en personlig intervju genomförs, och i andra fall efter. En annan intervjuperson berättar att de vid referenstagning av en chef brukar ta en medarbetarreferens, en underställd och en chef över kandidaten, för att få en bred bild av hur personen är som chef och kollega. Att ta fler än en referens är något som även Lindelöw (2016, s. 173–177) rekommenderar. Då referenstagning inte har en hög prediktiv validitet (0,26) jämfört med flera andra urvalsmetoder kan den medföra flera risker, såsom att kandidaten anger en person som referens som kandidaten har en privat relation med, att kandidaten har arbetat med referenten

i helt andra sammanhang än inom en liknande tjänst som den som ska tillsättas, eller att referenten inte svarar ärligt eftersom personen vill behålla kvar alternativt bli av med kandidaten. Dessa risker kan minskas om rekryteraren har flera referenters uppfattningar att jämföra med (Lindelöw, 2016, s. 23, 173–177).

En intervjuperson berättar att det kan utgöra en brist om referenstagning inte är ett moment i rekryteringsprocessen. Det är därför viktigt att detta steg utförs ordentligt, menar intervjupersonen. Att ta referenser på ett noggrant sätt bekräftas av både Lindelöw (2016, s. 173–177) och av Andersson et al. (2016, s. 26–27). Detta går nämligen i linje med *principen om transparens*. Det är viktigt att rekryteraren har ett öppet förhållningssätt genom hela rekryteringsprocessen, och vara transparent mot kandidater kring exempelvis referenstagningen. Det är därmed inte etiskt korrekt att ta så kallade bakom-ryggen-referenser, där rekryteraren pratar med en referens som kandidaten inte själv har angett som referens (Andersson et al., 2016, s. 26–27). Det kan även vara en god idé att ta digitala referenser då detta är en metod som har visat sig, utöver att vara effektiv, även vara strukturerad och kan minska riskerna för fördomsfullhet (Fisher et al., 2022, s. 361–374).

4.4 Kompetenser, organisationskultur och värderingar

Ett intressant tema som dök upp i det empiriska materialet var tankar om kultur och vilken roll denna spelar i rekryteringsprocesser. Detta fick mig att fundera kring om de kompetenser som kartläggs i en rekryteringsprocess kan kopplas till den kultur och de värderingar som det anställande företaget har. Resultatet visar att frågan inte är enkel att besvara, och intervjupersonerna visade sig inte vara eniga om hur det ligger till här. En förklaring till detta kan vara att kultur kan definieras på olika sätt, och utgör således ett komplext och svårförstått begrepp (Mankin, 2009, s. 80). Bland intervjuerna går det att urskilja att en intervjuperson uttryckte att det inte finns en tydlig koppling mellan kultur, värderingar och kompetenser som kartläggs vid rekrytering, medan två intervjupersoner hävdar att det finns en sådan koppling. Resterande intervjupersoner resonerade kring att det på ett sätt finns en koppling, men samtidigt inte.

Ett perspektiv är således att det inte finns en tydlig koppling mellan kultur, värderingar och kompetenser som kartläggs i en rekryteringsprocess. En intervjuperson förklarar att personen som ska rekryteras delar företagets värderingar är viktigt, men detta kan snarare kopplas till kandidatens personlighet och värdegrund än vilka kompetenser personen har för att utföra de arbetsuppgifter som ingår i tjänsten. Att anställa nya personer kan samtidigt vara ett sätt att välkomna mångfald och anställa personer som inte liknar de som redan arbetar på arbetsplatsen. Detta är en aspekt som Lindmark & Önnevik (2011, s. 265–287) lyfter fram som viktig för, då oliktankande kan bidra till nya perspektiv till organisationen. Intervjupersonen förklarar mer om sitt perspektiv i nedan citat:

Värderingar är en grundläggande sak som måste finnas på plats, att man delar, och kompetensen kan ju vara någonting som ingen annan besitter utan att vi vill ha dig för att du har den här kompetensen för det är det som saknas internt.

- Rekryterare 4

Ett annat perspektiv är att det finns en tydlig koppling mellan vilka kompetenser som kartläggs vid rekrytering av en tjänst och den kultur och de värderingar som företaget har. En intervjuperson berättar att det är en viktig aspekt att rekrytera personer som också kommer att passa in i företagskulturen. Lindmark & Örnevik (2011, s. 265–287) instämmer med detta påstående och hävdar att den som rekryteras ska ha en verklighetsuppfattning som är i enlighet med organisationens värdegrund. Intervjupersonen kan se att de värderingar som företaget har genomsyrar hela verksamheten, och att det finns flera kopplingar mellan dessa och de kompetenser som efterfrågas. Exempelvis är drivkraft och resultatfokus en viktig värdering för företaget, och detta är kompetenser som ofta även kartläggs vid rekryteringar.

En annan intervjuperson vill understryka att kompetenser ska mätas upp mot roller och att det är svårare att mäta dessa upp mot företaget och därigenom kultur och värderingar. Samtidigt kan frågor om värderingar ställas på ett kompetensbaserat sätt, menar intervjupersonen. Exempelvis kan innovation vara en värdering som företaget har, och som även kan mätas i en intervjusituation på ett kompetensbaserat sätt. Att kultur och värderingar har en roll i rekryteringsprocessen tror intervjupersonen är en medveten strategi, eftersom kultur är en central fråga i dagens arbetsliv. Detta resonemang bekräftas av Mankin (2009, s. 80), som menar på att det är viktigt att organisationer utformar sina strategier och processer med hänsyn till sina medarbetare och värderingar. Här har ledare en viktig roll att ta sig an (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 265–287). Samtidigt är detta inte alltid en enkel uppgift, då organisationer arbetar olika mycket med kulturfrågor, belyser Alvesson (2009, s. 7).

Flera intervjupersoner är inne på spåret om mångfald och att inte kontinuerligt anställa personer som liknar dem som redan arbetar på företaget. En intervjuperson berättar att det händer att företag anställer personer i tron om att de som är lika varandra arbetar bra tillsammans och kommer bra överens. I själva verket skulle teamet behöva en person som istället har kompletterande egenskaper och färdigheter. Lindmark & Örnevik (2011, s. 87) förklarar att det kan vara positivt på kort sikt att rekrytera personer som liknar sig själv, då detta kan medföra att personerna kommer bra överens (homogenitet). Det finns dock risker för att kandidater diskrimineras, enligt rapporten från Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering, som visade på att personer med CV:n med arabisk klingande namn i betydligt mindre utsträckning kallades till intervju än personer med CV:n med svensk klingande namn (Adermon, Hensvik, 2020, s. 1–12). Ur ett långsiktigt perspektiv gynnas organisationer av mångfald, med människor med exempelvis olika kön, åldrar och bakgrund (heterogenitet). Heterogenitet bidrar till en ökad effektivitet hos team, då det finns en variationsrikedom i kompetenser och erfarenhet, vilket också kan leda till nya lärdomar och perspektiv, menar Lindmark & Örnevik (2011, s. 87).

Flera intervjupersoner berättar att de tror att det ofta är omedvetet som rekryterare anställer personer som liknar dem själva. Den kompetensbaserade metodiken blir därför ett viktigt verktyg här för att minska riskerna för att rekryteraren ska anställa en avbild av sig själv. En intervjuperson berättar att företag oftast beskriver sig själva som inkluderande och att de vill ha mångfald i rekryteringen, men att detta inte speglar vilka personer som faktiskt arbetar i organisationen. Detta beskrivs i följande citat:

För vi vet att det finns en fördomsfullhet, även om folk inte vill säga att man är hemsk: 'jag är öppen för alla', så kan man i varje fall på vissa företag känna av att ja, jag hör vad ni säger, men om jag tittar runt och jag gick upp för trappan och kollade ut över kontorslandskapet, så såg nästan alla ut som VD:ns små söner.

- Rekryterare 6

Enligt Lindmark & Önnevik (2011, s. 265–287) utgör detta ett tydligt mönster av homogenitet. Att skapa dessa mönster riskerar att försätta organisationen i den ryska dockans effekt, där en chef rekryterar en person som liknar sig själv, och där den rekryterade personen i sin tur anställer en person som liknar sig själv, fast med mindre makt och inflytande. Detta kan exempelvis leda till ett kontorslandskap som är fyllt av ljushyade män (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 265–287). Att ha ett mångfaldsperspektiv och uppmuntra till inkludering och olikänkande kännetecknas därmed som en viktig kompetens att ha som chef (Asumeng, 2014, s. 12–14). En intervjuperson berättar att det dock kan vara svårt att få till en förändring som verkar för en ökad mångfald i rekryteringen, då det finns en djupt inrotad kultur som sedan även präglar rekryteringsprocessen. Lindmark & Önnevik (2011, s. 86) argumenterar här för att organisationer behöver våga rekrytera en kreativ olikhet, och komma ifrån att enbart rekrytera den bekväma likheten. En intervjuperson, som i vissa fall kan se en koppling mellan värderingar, kultur och kompetenser, och i andra fall inte, beskriver också den utbredda problematiken med att kontinuerligt anställa personer som är lika de som redan arbetar på företaget. Detta tror intervjupersonen oftast sker omedvetet, genom den mänskliga faktorn att agera känslostyrt och irrationellt och att människor dras till dem som påminner om dem själva. Problematiken kan beskrivas enligt nedan citat:

Det finns för många exempel fortfarande där man rekryterar på mer irrationella grunder än på rationella grunder, det vill säga att man kanske inte sällan tar in människor som är 'ja, men den är rätt så lik, vi kan jobba bra för att vi är väldigt lika varandra'. Och så tappar man bort helheten i den meningen med vilka värderingar har vi i vårt företag och vad är det för kompetenser som vi verkligen behöver för att kunna utgöra ett komplett kompletterande management-team.

- Rekryterare 5

En intervjuperson tror att anställa liknande personer gång på gång är något som görs omedvetet, på grund av att kulturen är så djupt rotad och att det finns en viss okunskap. Därför kan en extern part hjälpa till att ta fram rätt verktyg för att tänka nytt. Forslund (2013, s. 172) instämmer i detta påstående och förklarar att det kan vara en god idé att ta hjälp av rekryterings- och bemanningsföretag, om organisationen inte har tillräckligt med tid och kunskap för rekrytering av en viss roll. Det kan bli kostsamt att ta in en extern part, men samtidigt kan det bli kostsamt med felrekryteringar till följd av att inte tillräckliga resurser lagts på rekryteringsprocessen, argumenterar Forslund (2013, s. 172). I nedan citat berättar en intervjuperson om vikten av att bryta negativa kulturella mönster i en organisation och att ta extern hjälp om organisationen saknar rätt verktyg för att kunna genomföra en förändring.

Man går lätt i samma hjulspår, och om man då har skapat en viss kultur och en viss profil så kan ju det vara det man tror att man behöver. Man behöver stöttning i att kanske förstå att det är något annat som är viktigt, eller att det kanske är detta vi behöver komma ifrån eller liknande, och vad det då krävs för typ av ledare till exempel för att komma dit.

- Rekryterare 3

5. Slutsatser och diskussion

I följande kapitel presenteras studiens slutsatser, som sedan diskuteras. Detta genom att besvara samt diskutera studiens tre frågeställningar (se avsnitt 1.1). För att upprepa handlar den första frågeställningen om vilka positiva och negativa effekter som kompetensbaserad rekrytering har för arbetsgivare. Den andra frågeställningen fokuserar på att studera hur en kompetensbaserad rekryteringsprocess kan vara utformad vid rekrytering av chefer, och den tredje frågeställningen syftar till att studera ifall det finns någon koppling mellan ett företags kultur och värderingar, och de kompetenser som kartläggs vid rekryteringar, och i så fall hur. Tillsammans ämnar dessa att besvara studiens syfte, som för att upprepa är att erhålla och sprida kunskap om den kompetensbaserade metoden samt beskriva och analysera rekryterares upplevelser av metodens effekter.

5.1 Vilka positiva och negativa effekter har kompetensbaserad rekrytering för arbetsgivare?

Denna studie visar på att det finns såväl positiva som negativa effekter för arbetsgivare att arbeta med kompetensbaserad rekrytering. Positiva effekter som har framförts i studien är att metoden har en hög prediktiv validitet i jämförelse med flera andra metoder, och kan således på ett bättre sätt prediktera framtida arbetsprestation än vad flera andra metoder kan. Vidare utgör kompetensbaserad rekrytering en mer objektiv metod än att exempelvis fatta beslut på magkänsla eller andra okvalificerade grunder. Att rekrytera kompetensbaserat minskar dessutom risken för kostsamma felrekryteringar. Metoden hjälper således rekryterare att utföra rekryteringsarbetet på ett noggrant och strukturerat sätt och därmed undvika felbedömningar av kandidater. Studien visar vidare på att negativa effekter av att arbeta med kompetensbaserad rekrytering är att metoden är administrativt tidskrävande och kräver övning för att kunna nyttjas maximalt. Rekryterare behöver således kunna behärska kompetensbaserad intervju teknik, samt noggrant välja ut vetenskapligt förankrade testinstrument och tester. Kompetenser behöver även definieras noggrant, för att rätt kompetenser ska kartläggas i förhållande till en viss tjänst och de krav som ställs på denna. Det finns även en risk att rekryteraren blir låst av att titta efter specifika kompetenser, och glömmer bort aspekter såsom att personen även ska trivas och passa in i företagskulturen.

Jag är personligen inte förvånad över ovan slutsatser, utan jag är snarare ännu mer övertygad om vikten av att rekrytera med kompetensen i centrum. Min tolkning är att den kompetensbaserade metodens positiva effekter kan bli till negativa effekter, om rekryteraren saknar tid, kunskap och vana av att arbeta kompetensbaserat. Att inte lägga ner den tid och de resurser som krävs för att kunna genomföra en noggrann, professionell och kompetensbaserad rekryteringsprocess, kan därmed medföra att felrekryteringar, fördomsfullhet och diskriminering kan uppstå som konsekvenser. Dessa konsekvenser kan i sin tur bli än mer kostsamma än vad en bra genomförd rekryteringsprocess hade varit från första början. Dessutom visar forskningen om prediktiv validitet (Lindelöw, 2016, s. 23; Schmidt & Hunter, 1998, s. 265; Sackett et al., 2021, s. 2050) på att flera faktorer kan påverka validiteten av olika urvalsmetoder, exempelvis vilken typ av test som används. Precis som intervju personerna och

Lindelöw (2016, s. 179–187) beskrev behöver tester vara vetenskapligt förankrade för att ge en rättvis bedömning. Min tolkning blir här att validiteten för de olika urvalsmetoderna ska tas med en nypa salt, då validiteten för ett test som är vetenskapligt beprövat troligen har en betydligt högre prediktiv validitet än ett test som inte är det. Likaså menar jag på att den kompetensbaserade intervjuteknikens prediktiv validitet äventyras om rekryteraren inte arbetar med tekniken på rätt sätt. Såväl intervjupersonerna som forskningen pekar dock på att fördelarna således överstiger nackdelarna, och att kompetensbaserad rekrytering faktiskt är det bästa alternativet. Det ska dock tilläggas att ingen metod kan med hundra procentig säkerhet se till att det blir en lyckad rekrytering. Att arbeta kompetensbaserat utgör dock ett viktigt steg i rätt riktning.

5.2 Hur kan en kompetensbaserad rekryteringsprocess vara utformad vid rekrytering av chefer?

Studien visar på att det inte finns en exakt struktur för hur en kompetensbaserad rekryteringsprocess vid rekrytering av chefer ska vara utformad. Processen liknar dock rekrytering av medarbetare, men med skillnaden att det förekommer fler möten. Ju högre uppsatt chefen är, desto mer komplicerad är rekryteringsprocessen i regel. Det har dock av resultatet gått att urskilja några gemensamma drag vid chefsrekryteringar. Basen för hela rekryteringsprocessen läggs i början i samband med förarbetet. Om förarbetet inte görs grundligt, kan hela rekryteringsprocessen komma att äventyras, eftersom det är här behovet i organisationen kartläggs och det är även de viktiga kompetenserna som identifieras och definieras. Därefter sker annonsering och search/headhunting, telefonintervju, flera intervjuer och möten, varav en med kompetensbaserad intervjuteknik som utgångspunkt, arbetspsykologisk testning, referenstagning och slutligen erbjudande till anställning.

Denna studie har visat på att det inte enbart finns ett fåtal kompetenser som är viktiga hos en chef, utan att dessa kan variera mellan exempelvis olika tjänster och arbetsuppgifter. Det blir därför viktigt att i början av rekryteringsprocessen tydligt definiera vilka kompetenser som är viktigast vid rekrytering av en viss chefsroll. Om de ledarkompetenser som intervjupersonerna belyser skulle översättas till Lundmarks (1998, s. 35) kompetensblomma (se avsnitt 2.1.2.1.1), skulle exempelvis god samarbetsförmåga samt kommunikationsförmåga kunna beskrivas som sociala kompetenser, medan resultatfokus kan ses som en strategisk kompetens då detta innebär fokus på att tänka framåt och nå mål. Några kompetenser kan även överlappa flera kategorier, såsom förmåga att leda, inspirera och motivera, då dessa kompetenser kan vara kopplade till samtliga kronblad. Det går således inte utifrån resultatet att urskilja ett fåtal kompetenser som är viktigast för alla chefsroller, utan att detta kan variera beroende på olika faktorer såsom hur teamet som ska ledas är utformat, på vilken nivå i företaget som chefen ska verka, hur företaget ser ut och vad det är för typ av roll.

Av resultatet framgår att kompetenser ofta mäts i tre moment: kompetensbaserad intervjuteknik, arbetspsykologisk testning samt referenstagning. En reflektion som jag har haft under processen för uppsatsskrivandet är att det inte är helt tydligt vad som egentligen läggs i begreppet kompetensbaserad rekrytering. I samtal med intervjupersonerna har jag fått

uppfattningen att några framförallt menar på att intervjun utgör den kompetensbaserade delen inom metodiken, medan andra snarare ser att kompetenser testas på ett eller annat sätt under hela rekryteringsprocessen. Jag fick även uppfattningen att begreppet inte alltid används i arbetslivet, utan mycket akademiskt, men att många använder metodiken utan att ha ett namn för det. Jag hoppas därför att med denna uppsats kunna klargöra vad kompetensbaserad rekrytering egentligen är samt hur denna metod kan bidra till en mer objektiv och rättvis samt mindre fördomsfull rekryteringsprocess.

5.3 Kan ett företags kultur och värderingar speglas i de kompetenser som kartläggs vid rekrytering av kandidater, och i så fall hur?

Denna tredje frågeställning kan inte besvaras med ett ja eller nej, eftersom resultatet visar att det inte går att urskilja en tydlig koppling mellan ett företags kultur och värderingar, och de kompetenser som kartläggs vid rekrytering. Detta beror på att intervjupersonerna inte var eniga i denna fråga. Som framgick av resultatet, utgjordes de olika perspektiven av att det finns en koppling, att det inte finns en koppling samt att det å ena sidan finns en koppling men å andra sidan inte. Förklaringar till detta resultat kan vara att organisationskultur som begrepp kan tolkas på olika sätt samt att kulturfrågan kan vara olika mycket framträdande och omdiskuterad i olika organisationer.

Ett återkommande tema i intervjuerna har varit att ledare och rekryterare anställer personer som de känner igen sig i och som liknar dem själva. Den generella uppfattningen av det empiriska materialet är att detta är något som görs omedvetet. Faktum kvarstår dock att en hög grad av etnisk diskriminering på den svenska arbetsmarknaden, som Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) skildrar, och som Adermon & Hensvik (2020, s. 1–12) har refererat till. Rapporten visar alltså på att svenska arbetsgivare föredrar att anställa svenskar. Min personliga reflektion är att människor i det stora hela vill vara inkluderande, och att de allra flesta själva inte medvetet väljer bort kompetenta personer med annan etnisk bakgrund. Det är åtminstone min förhoppning.

Det är möjligt att rekryterare i detta läge gömmer sig bakom halo- och djävulseffekten, som beskrivs av Andersson et al. (2016, s. 58–60), där en kandidat som liknar rekryteraren glorifieras och övervärderas, medan andra kandidater istället undervärderas i jämförelse med de glorifierade kandidaterna. Det jag menar med detta resonemang är att det finns en risk att rekryterare gör en bedömning av att exempelvis en svensk person är den mest kompetenta för en viss roll, utan att rekryteraren fokuserar på att personen är just svensk. För att undvika dessa risker menar Andersson et al. (2016, s. 58–60) på att rekryteraren bör göra en noggrann och rättvis helhetsbedömning. Detta tror jag är viktigt för att öka mångfalden och därmed minska riskerna för heterogenitet och den ryska dockans effekt, som belyses av Lindmark & Örnevik (2011, s. 86). I studien går det att urskilja att en kombination av den kompetensbaserade metoden samt ett reflekterande förhållningssätt kring kulturfrågor kan utgöra verktyg för att inte hamna i sådana homogena mönster. Genom att medvetandegöra de fördomar som vi alla bär med oss och använda vetenskapligt förankrade metoder, kan vi komma en bra bit på vägen mot inkluderande arbetsplatser - med kompetensen i fokus.

5.4 Reflektioner kring valet av teori och metod

En reflektion som jag har haft under analysarbetet är att hur nära det empiriska materialet överensstämmer med teorin i studien. Teorin har till stor del kunnat bekräfta det som har framgått av det empiriska materialet, och det har inte förekommit några kontrasterande resonemang mellan dessa delar. Den forskning som har berörts i denna studie har visat sig vara övervägande positivt inställd till den kompetensbaserade metodiken, vilket även intervjupersonerna i studien är. Samtidigt har samtliga intervjupersoner varit såväl kunniga som uppdaterade kring hur metoden fungerar, vilket också kan vara en anledning till att forskningen har kunnat bekräfta intervjupersonernas resonemang. Jag är dock medveten om att min förförståelse på ämnet kan ha påverkat resultaten. Som framgått tidigare i studien har jag reflekterat mycket kring mina tidigare kunskaper om kompetensbaserad rekrytering, med förhoppningen om att i enlighet med den hermeneutiska traditionen kunna reflektera över denna och vara öppen och nyfiken på kontrasterande perspektiv. Jag reflekterar kring om det kan vara så att jag har aktivt letat efter forskning som bekräftar det som intervjupersonerna har framfört, och omedvetet avvisat forskning som visar på kontrasterande fynd. Om så är fallet kan studiens trovärdighet och pålitlighet ha påverkats negativt. Min förförståelse har även påverkat mig på så vis att det har varit utmanande att formulera mig på ett sätt som läsare som inte kan mycket om ämnet förstår. Vidare har teorierna i studien varit användbara och kommer från tillförlitliga källor. Jag har dock inte funnit forskning som direkt kan besvara frågeställning 3. Därför anser jag att teorier gällande organisationskultur och rekrytering kan vidareutvecklas.

5.5 Utvecklingsmöjligheter och förslag till vidare forskning

Det har varit mycket roligt, utmanande och utvecklande att genomföra denna studie. Det har framförallt varit intressant att lyssna till de intervjupersoner som har deltagit i studien. En aspekt som hade kunnat utvecklas i denna studie är att intervjua ytterligare fler intervjupersoner, för att på detta vis kunna ytterligare studera framförallt frågeställning 3. De sex personer som har intervjuats i denna studie var som tidigare nämnt oense i frågan om det finns en koppling mellan ett företags kultur och värderingar, och de kompetenser som kartläggs vid rekryteringar. Det hade varit intressant att ta reda på hur andra kunniga personer hade tänkt i denna fråga, för att se om frågeställningen hade besvarats på ett annorlunda sätt. Detta ämne hade således även kunnat utgöra ett förslag på fortsatt forskning. Vidare hade det naturligtvis även varit intressant att studera kandidatperspektivet vidare, då denna studie har fokuserat på rekryterarnas perspektiv. Kandidatupplevelsen har inte berörts särskilt mycket, och därför kan ett förslag på vidare forskning även utgöras av att studera hur den kompetensbaserade metoden inverkar på kandidaters upplevelser av rekryteringsprocessen.

Intervjupersonerna har dock lyft fram en variation av ämnen och aspekter - fler ämnen än vad som hade kunnat rymmas i denna studie. Istället har ämnen som är relevanta för att besvara syftet med studien tagits med. Genomgående för studien har tankesättet "kill your darlings" funnits med, då jag har arbetat hårt med att smalna av ämnet och försöka upprätthålla en röd tråd, utan att sväva iväg på andra intressanta tankevägar. Dessa "darlings" kan dock utgöra intressanta ämnen för vidare forskning. Exempelvis har AI-rekrytering berörts av några

intervjupersoner, vilket utgör en pågående debatt inom rekryteringsvärlden. Bland annat berättade intervjupersonerna att AI-rekrytering kan vara en kompetensbaserad metod för att minska diskriminering och fördomsfullhet, men det finns samtidigt en risk för att bristen på den mänskliga kontakten äventyrar lojaliteten och tryggheten, kandidater och rekryterare emellan. Jag ser därmed fram emot att ta del av sådana studier framöver för att därmed också följa med i branschens utveckling. En annan aspekt som flera intervjupersoner nämnde tillhör rekryteringens framtid är att organisationer i större utsträckning bör sänka sina strikta krav på krav på svenska, och ta in kompetenta engelsktalande personer. Detta kan även utgöra en del av organisationers mångfaldsarbete. Även detta är en intressant diskussion som hade kunnat förankras i fortsatt forskning.

5.6 Avslutande reflektioner

Nu har du som läsare anlänt till uppsatsens sista avsnitt. Förhoppningsvis bär du med dig ny kunskap och nya perspektiv som får följa med dig härnäst. Som nämndes i förordet har uppsatsskrivandet varit en berg- och dalbana. Utöver att studien förhoppningsvis nu ska kunna utgöra ett litet bidrag till forskningen, har den framförallt bidragit med mycket ny kunskap och intressanta reflektioner från min sida. Jag har fått en ny och tydligare bild av vad kompetensbaserad rekrytering innebär och hur viktig denna metod är för att kandidater ska kunna behandlas rättvist i en rekryteringsprocess och kunna visa vilken kompetens och potential de besitter. Jag har haft ynnesten att lyssna till sex kompetenta och erfarna intervjupersoner, som samtliga har bidragit med nya infallsvinklar, spaningar och reflektioner. Avslutningsvis vill jag återkomma till Bornemarks (2018, s. 52–61) tankar om att mätbarheten värderas högre än det subjektiva och situationsanpassade omdömet, anser jag efter genomförandet av denna studie att denna kvalitativa kunskap har kunnat bidra med ett djup, en bredd och en stark förståelse av vad kompetensbaserad rekrytering faktiskt är. Hade jag istället valt en kvantitativ metod hade denna studie inte varit sig lik. Denna studie har enligt mig istället fyllts med intressanta upplevelser och målade beskrivningar, som intervjupersonerna så generöst har delat med sig av.

Jag ska dock erkänna att jag halvvägs in i intervjuandet kom på mig själv att känna en viss bitterhet över att jag inte istället hade valt att skriva om ett ämne som dök upp i flera intervjuer; nämligen AI-rekrytering. Samtidigt kan det vara en utmaning att bedriva studier på ett område som rör sig framåt i en rasande takt. Kanske hade uppsatsen varit inaktuell redan om ett år? Det har varit mycket intressant att spekulera tillsammans med några intervjupersoner kring rekryteringens framtid. Jag upplever både en viss oro men även en stark nyfikenhet kring rekrytering i den artificiella intelligensens värld. Hur ser rekryteringsbranschen ut om 10 år? Finns det en rekryteringsbransch om 10 år? Det återstår helt enkelt att se. Tills vi vet säkert tänker jag i alla fall glädjas åt alla de kunskaper och insikter som jag har erhållit om kompetensbaserad rekrytering, som verkligen utgör ett högaktuellt ämne idag. Det ska bli spännande att fortsätta följa forskningen på området framöver. Jag ser även fram emot att omsätta mina kunskaper från teori till praktik. Härnäst tror jag att fler och fler företag kommer att arbeta med kompetensbaserad rekrytering - för det kanske ändå är det bästa alternativet?

Referenslista

Böcker

- Alvesson, Mats (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats (2009). *Organisationskultur och ledning*. Andra upplagan. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats & Sköldbäck, Kaj (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Gunilla; Hallén, Nils & Smith, Patrick J. (2016). *Rekrytering och urval: teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Boglund, Anders; Hällstén, Freddy & Thilander, Per (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Första upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bornemark, Jonna (2018). *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm: Volante.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber.
- Cohen, Louis; Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research Methods in Education*. Sjätte upplagan. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Danermark, Berth; Ekström, Mats & Karlsson, Jan Ch. (2018). *Att förklara samhället*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, Martyn (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.
- Forslund, Magnus (2022). *Ledarskap för förändring och förnyelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Forslund, Magnus (2013). *Organisering och ledning*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.
- Granberg, Otto (2009). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

- Kahlke, Edith & Schmidt, Victor (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, Malin (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Andra upplagan. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindelöw, Malin (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas (2011). *Human Resource Management: organisationens hjärta*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Mankin, David (2009). *Human Resource Development*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Thorsén, Håkan (2016). *Människosyn och etik*. Tredje upplagan. Nacka: Remus förlag.
- Thurén, Torsten (2013). *Källkritik*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber.
- Westlund, Ingrid (2015). *Hermeneutik*. I: Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Andra upplagan. Stockholm: Liber, s. 71–87.

Rapporter och tidskriftsartiklar

- Adermon, Adrian & Hensvik, Lena (2020). "Gigekonomin som dörröppnare?". *Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU)*. Rapport 2020:22. Uppsala: Ehof grafiska.
<https://www.ifau.se/Forskning/Publikationer/Rapporter/2020/gigekonomin-som-dorropnare/> [Hämtad 2023-06-20]
- Asumeng, Maxwell (2014). "Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model". *Journal of Management Research*, 6(4): 1–21.
<https://doi.org/10.5296/jmr.v6i4.5596> [Hämtad 2023-08-15]
- Bangerter, Adrian; Corvalan, Paloma & Cavin, Charlotte (2014). "Storytelling in the Selection Interview? How Applicants Respond to Past Behavior Questions". *Journal of Business and Psychology*, 29(4): 593–604.
<https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/24709892?seq=2> [Hämtad 2023-02-06]

- Fisher, Peter A.; Robie, Chet; Hedricks, Cynthia A.; Rupayana, Disha D. & Puchalski, Leigh (2022). "Little cause for concern: Analysis of gender effects in structured employment references". *International Journal of Selection & Assessment*, 30(3): 361–377. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12380> [Hämtad 2023-07-20]
- Hasim, Djamil (2020). "Practical Model of Organizational Personnel Competence Initiation Via Competency Based Interview". *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(2): 287–294. <https://doi.org/10.26858/jiap.v9i2.12309> [Hämtad 2023-02-07]
- Pathak, Anuradha & Ravaliya, Bhavisha Ketanbhai (2022). "A Study on Competency-based Interviews". *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(4): 414–421. <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE4/IJRPR3315.pdf> [Hämtad 2023-02-07]
- Sackett, Paul R; Zhang, Charlene; Berry, Christopher M. & Lievens, Filip. "Revisiting Meta-analytic Estimates of Validity in Personnel Selection: Addressing Systematic Overcorrection for restriction of range". *Journal of Applied Psychology*, 107(11): 2040–2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994> [Hämtad 2023-08-14]
- Schmidt, Frank L. & Hunter, John E. (1998). "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology". *Psychological Bulletin*, 124(2): 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262> [Hämtad 2023-08-14]
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-fo-rskningssed_VR_2017.pdf [Hämtad 2023-06-20]

Uppslagsverk och myndigheter

- DO, Diskrimineringsombudsmannen (2023). *Diskrimineringslagen*. <https://www.do.se/diskriminering/lagar-om-diskriminering/diskrimineringslagen#h-2k-apForbudmotdiskrimineringochrepressalier> [Hämtad 2023-06-15]
- NE, Nationalencyklopedin (2023). *Rekrytering*. <http://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/rekrytering> [Hämtad 2023-04-02]
- Oxford English Dictionary (2023). *Recruiter*. <https://www.oed.com/view/Entry/159992?redirectedFrom=recruiter> [Hämtad 2023-06-15]

Bilagor

Bilaga 1: Information om studien och deltagande



Institutionen för Sociologi
och Arbetsvetenskap

INFORMATION OM STUDIEN OCH DELTAGANDE

Information om studien

Studien är en magisteruppsats som genomförs av Nicole Svensson på Magisterprogrammet i arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Uppsatsen syftar till att analysera den kompetensbaserade intervjumetodens effekter på företag, kandidater och kandidaters framtida arbetsprestation. Studien kommer enligt plan att vara färdigställd i början av juni 2023 och kommer då att publiceras för allmän åtkomst via Gupea. Gupea är Göteborgs universitets databas för publicering av bland annat studentuppsatser. Om du som intervjuperson önskar ta del av uppsatsen när den har blivit godkänd, kommer den att skickas till dig via mejl.

Deltagandet är frivilligt

Det är frivilligt att delta i studien. Samtycke till deltagande i studien är inte bindande, utan du som intervjuperson har möjlighet att avbryta din medverkan när som helst under processen. Vid samtycke om deltagande i studien kommer du att bli inbjuden till en digital intervju som primärt kommer att handla om kompetensbaserad rekrytering. Intervjun kommer att ske i form av ett videomöte via Zoom och uppskattas att pågå mellan 45 och 60 minuter.

I samband med intervjun kommer du som intervjuperson att få frågan om godkännande att spela in ljudet under intervjun. Detta är frivilligt och inte ett krav för att kunna delta i studien. Om ljudet spelas in under intervjun, kommer ljudfilen att i efterhand transkriberas, det vill säga skrivas ut i text, och sedan raderas. Intervjuutskriften kommer att förvaras på ett säkert sätt, för att obehöriga inte ska kunna ta del av den. Denna kommer sedan att raderas i samband med avslutad kurs.

Hantering av uppgifter

I studien kommer uppgifter som rör företagsnamn och intervjupersoners namn att bytas ut mot fiktiva namn, i syfte att skydda deltagarnas integritet. Detta innebär att ett företag exempelvis kommer att benämnas "Företag 1" och en intervjuperson "Intervjuperson 1". Den information som samlas in under studien kommer att behandlas konfidentiellt och endast användas i studiens syfte.

Frågor om studien?

Om du har frågor om studien är du välkommen att höra av dig på nedan kontaktuppgifter:

Nicole Svensson

contact@nicolesvensson.se

Författare av studien

Per Sederblad

per.sederblad@gu.se

Handledare till studien och lektor i arbetsvetenskap

Samtycke till att delta i studien

Jag har fått information om studien och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag är medveten om att jag får behålla den skriftliga informationen.

- *Jag samtycker till att delta i studien "Examensarbete om kompetensbaserad rekrytering"*
- *Jag samtycker till att uppgifter om mig behandlas på det sätt som beskrivs i informationen om deltagande*

Vänligen svara på detta mejl med en bekräftelse, om du samtycker till att medverka i studien.

Bilaga 2: Intervjuguide

Introduktion

- Hälsa intervjupersonen välkommen till intervjun
- Tacka intervjupersonen för deltagandet i studien
- Berätta kort om mig
- Berätta om agendan för intervjun
- Påminn om det frivilliga deltagandet och hanteringen av intervjumaterial och personuppgifter
- Fråga intervjupersonen om personen har några frågor
- Fråga efter godkännande för inspelning av ljud under intervjun

Inledande frågor

1. Berätta kort om din erfarenhet inom rekryteringsyrket.
 - a. Hur länge har du arbetat med rekrytering?
2. Hur ser din utbildningsbakgrund ut?
3. Vilka huvudsakliga arbetsuppgifter innebär din nuvarande tjänst?
4. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
5. Berätta kort om det företag som du arbetar på idag.
 - a. Vilka grundläggande värderingar har ni på företaget?

Rekrytering

6. Vilka urvals- och rekryteringsmetoder använder ni er av i era rekryteringsprocesser?
7. Hur kan er rekryteringsprocess se ut vid rekryteringen av chefer?

Kompetensbaserad rekrytering

8. Hur skulle du beskriva begreppet kompetens?
9. Hur skulle du förklara vad kompetensbaserad rekrytering är för något?
10. Hur länge har du arbetat med kompetensbaserad rekrytering?
11. Hur kommer det sig att ni arbetar kompetensbaserat med rekryteringen på företaget?
12. På vilket sätt arbetar ni kompetensbaserat i er rekryteringsprocess?
13. Har du arbetat med andra rekryteringsmodeller än kompetensbaserade?

- a. Om ja, vilka?
- b. Hur upplevde du dessa modeller i jämförelse med den kompetensbaserade modellen för rekrytering?

Kompetensbaserad intervju

14. Hur kan en kompetensbaserad intervju gå till?
15. Kan du se några fördelar med denna intervjuteknik?
 - a. Om ja, vilka?
 - b. Hur kan man ta tillvara på och arbeta med dessa fördelar?
16. Finns det några utmaningar eller brister med den kompetensbaserade intervjun?
 - a. Om ja, vilka?
 - b. Hur kan man undvika eller motverka dessa?
17. Vilka kompetenser kartlägger du vid rekryteringen av chefer?
18. Hur har chefer som du har rekryterat på ett kompetensbaserat sätt sedan presterat i arbetet?
 - a. Har arbetsprestationen motsvarat kraven för tjänsten?
 - b. Har dessa personer gjort karriär inom företaget?
 - c. Hur länge har dessa personer stannat på företaget?
19. Har ni följt upp eller utvärderat den kompetensbaserade intervjumetoden?
 - a. Om ja, på vilket sätt?
 - b. Vilka resultat visade uppföljningen/utvärderingen på?
 - c. Om nej, hur kommer det sig?

Avrundande fråga

20. Finns det någonting som du skulle vilja tillägga?
21. Hur har du upplevt intervjun?

Avslutning

- Fråga om tillstånd att höra av sig till intervjupersonen vid ett senare tillfälle, om det skulle uppstå ett behov av att hämta in ytterligare information till studien
- Tacka intervjupersonen för deltagandet
- Informera om när studien förväntas vara färdigställd