



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Arbetsvetenskapligt program 180hp

KANDIDATUPPSATS



Kravprofilens roll vid rekrytering

En kvalitativ studie av en rekryteringsprocess med fokus på kravprofilen

Sandra Andersson och Malin Carlson

Arbetsvetenskap 61-90 15hp

Halmstad 2015-06-28

Sammanfattning

Titel: Kravprofilens roll vid rekrytering. En kvalitativ studie av en rekryteringsprocess med fokus på kravprofilen.

Författare: Sandra Andersson och Malin Carlson

Högskolan i Halmstad

Våren 2015

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur en rekryteringsprocess kan se ut i en bransch med höga kompetenskrav och hur HR-personal som arbetar med processen kan beskriva den. Särskilt fokus ligger på hur kravprofilen används genom rekryteringsprocessen. Utifrån syftet formulerades två frågeställningar: Hur kan en rekryteringsprocess gå till? Hur kan en kravprofil användas genom en rekryteringsprocess och vilka hinder och möjligheter kan arbetet med en kravprofil innefatta?

Studien är genomförd med kvalitativ metod. Resultatet grundar sig på sju semistrukturerade intervjuer som har genomförts på en HR-avdelning i en kunskapsintensiv organisation. Vi har använt teori som framförallt handlar om rekryteringsprocessen och kravprofilen samt tidigare forskning om beslutsprocessen och olika synsätt inom rekrytering.

Resultatet visar att rekryteringsprocessen till stor del är en formaliserad process i meningen att den innehåller standardiserade steg och olika bedömningsmetoder. Slutligen grundas beslutet på en helhetsbedömning av den arbetssökande. Studien visar även på att kravprofilen anses betydelsefull men att den trots det ibland blir bortprioriterad. När en kravprofil utformas visar resultatet att den används för att möjliggöra att identifiera behov, underlätta matchning och agera som stöd vid olika steg i processen. Hinder som framkom var tidspress, att fastna för mycket i vem som hade befattningen tidigare och att det redan finns en förutbestämd kandidat tidigt i processen.

Nyckelord: Rekrytering, rekryteringsprocess, kravprofil, HR, bedömning

Abstract

Title: The role of the competence profile during recruiting. A qualitative study of the recruiting process with a focus on the competence profile.

Authors: Sandra Andersson & Malin Carlson

Halmstad University

Spring 2015

The objective of this study has been to examine how a recruiting process may work in a highly skilled industry and how the involved Human Resources (HR) personnel describe it. Of particular focus was how the competence profile was used throughout the recruiting process. To meet this objective, two research questions were developed: How may a recruiting process work? How may the competence profile be used during a recruiting process and what obstacles and opportunities may consequently present themselves.

The study was conducted utilizing the qualitative method. The results are based on seven semi-structured interviews conducted at an HR department at a highly skilled organization. We have used established theory about the recruiting process, competence profile, about decision-making and the various perspectives on recruiting.

The results show that the recruiting process generally is a formalized process and contains pre-defined steps and various selection methods. In the end, the decision is made based on a comprehensive and all-inclusive review of the applicant. The study also shows that the competence profile is considered valuable, although not always of a top priority. Moreover, the study shows that the competence profile enables the identification of the recruiting need, facilitates matching of applicants, and is used to support decisions throughout the process. Noted obstacles were time constraints, an already biased view due to the previous employee which held the position, and that a favorite candidate existed early on in the process.

Keywords: Recruiting, recruiting process, competence profile, HR, decision-making

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till organisationen där vi fick möjlighet att genomföra vår undersökning. Ett speciellt tack till våra informanter som har deltagit med sin tid, sina tankar och åsikter. Tack för era värdefulla bidrag till vår uppsats. Vi vill också tacka våra kontaktpersoner på organisationen för tips och idéer.

Vi vill även tacka vår handledare Jonas Carlsson på Högskolan i Halmstad som har gett oss goda råd och uppmuntran under hela processen.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och många roliga stunder tillsammans.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemanalys	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Presentation av fallföretaget och dess HR-struktur	2
1.4 Avgränsning	2
1.5 Disposition.....	3
2. Teoretisk referensram	3
2. 1 Rekrytering - två ansatser.....	3
2.1.1 Den psykometriska ansatsen	3
2.1.2 Den sociala ansatsen.....	4
2.2 Studier kring beslutsprocessen vid rekrytering - två metoder	4
2.2.1 Mekanisk metod	5
2.2.2 Klinisk metod	5
2.3 ISO-standard vid rekrytering.....	5
2.4 Rationalitet	6
2.5 Rekryteringsprocessen.....	8
2.5.1 Förarbete.....	8
2.5.2 Annonsering	9
2.5.3 Groggallring	9
2.5.4 Intervju	10
2.5.5 Tester	10
2.5.6 Referenstagning.....	10
2.5.7 Beslutsfattande	11
2.5.8 Uppföljning	11
2.6 Kravprofilen	11
2.6.1 Kompetensbegreppet	11
2.6.2 Kravprofilens utformning.....	13
2.6.3 Metoder för arbetsanalys som genererar i en kravprofil	15
2.6.4 Kravprofilens användning	15
3. Metod	16
3.1 Ansats	16
3.2 Urval.....	17
3.2.1 HR Business Partner - (HRBP)	17

3.2.2 Rekryterare	17
3.3 Datainsamling.....	18
3.4 Analysmetod.....	18
3.5 Validitet och reliabilitet.....	19
3.6 Etik	20
3.7 Metoddiskussion.....	20
4. Resultat och analys	21
<hr/>	
4.1 Rekryteringsprocessen.....	21
4.1.1 Förarbete.....	21
4.1.2 Annonsering	22
4.1.3 Grovgallring	23
4.1.4 Första intervjun	23
4.1.5 Tester	23
4.1.6 Andra intervjun	23
4.1.7 Referenstagning.....	24
4.1.8 Beslutsfattande	24
4.1.9 Synen på bedömningsmetoder	24
4.1.10 Helhetsbedömning.....	24
4.2 Kompetens i kravprofilen.....	25
4.3 Kravprofilen genom rekryteringsprocessen	27
4.3.1 Behov	27
4.3.2 Matchning.....	28
4.3.3 Stöd.....	29
4.4 Sammanfattande slutsatser	32
4.4.1 Hur kan en rekryteringsprocess gå till?.....	32
4.4.2 Hur kan en kravprofil användas genom en rekryteringsprocess och vilka hinder och möjligheter kan det innefatta?	32
5. Diskussion	34
<hr/>	
5.1 Resultatdiskussion.....	34
5.2 Studiens bidrag till området	35
5.3 Förslag på fortsatt forskning.....	35
Referenslista	36
Bilaga 1	
<hr/>	

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund och problemanalys som leder fram till studiens syfte och frågeställningar. Vidare presenteras studiens fallföretag och dess HR-struktur följt av studiens avgränsning och disposition.

1.1 Bakgrund och problemanalys

Vi lever i ett samhälle där organisationer förväntas vara så rationella och effektiva som möjligt för att kunna behålla sin konkurrenskraft och marknadsandelar. En viktig förutsättning för detta är att organisationer har tillgång till kompetent personal. För att säkerställa att organisationen har den kompetensbas den behöver är rekrytering av stor betydelse (Nilsson & Ellström, 2012). Eftersom personalen är en av organisationens viktigaste tillgångar ökar kraven på Human Resource (HR)-funktionen att se till att det finns en väl fungerande rekryteringsprocess, särskilt i kunskapsintensiva organisationer (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011). Det vore därför både intressant och spännande att undersöka hur en rekryteringsprocess kan se ut i ett kunskapsintensivt företag med höga kompetenskrav.

Rekryteringsprocessen är en HR-process som det finns mycket forskning om. Rekryteringsforskningen har haft ett tydligt fokus på strukturerade metoder som handlar om att utveckla och testa verktyg och olika bedömningsmetoder för att på bästa sätt kunna förutsäga vem som är den bästa kandidaten (Bolander, 2002, Sjöberg, 2014). Rekryteringsprocessen formaliseras alltmer och för inte så länge sen kom en ISO-standard (ISO 10667) för bedömningstjänster i arbetslivet. Standarden syftar till att ge ett evidensbaserat och mätbart perspektiv på bedömningstjänster (ISO, 2012). Standarden har efterfrågats i branschen på grund av en avsaknad av reglering och krav på evidensbaserad bedömning (Dahllöv, 2011, Jensen, 2009).

Trots att stor del av forskningen förespråkar formaliserade och mätbara metoder visar studier på att yrkesverksamma föredrar en klinisk (subjektiv) metod framför den evidensbaserade mekaniska metoden (Sjöberg, 2014) och att rekrytering och urval sällan sker exakt enligt de steg och principer som föreskrivs (Bolander, 2002). I den formaliserade processen finns vissa steg som ska följas för att bedömningen ska kunna ske på ett rättvist och likvärdigt sätt. Ett viktigt steg i denna process är att det finns en framtagen kravprofil där kompetenskrav och kriterier för befattningen finns specificerade. Noggrannhet i detta arbete anses löna sig eftersom det ligger till grund för hela bedömningsarbetet (Kahlke & Schmidt, 2002, Lindelöw, 2008, Skorstad, 2011).

Lindelöw (2008) menar dock att brister i arbetet med att utforma en kravprofil är det största problemet i rekryteringsprocessen. Även Bolanders (2002) avhandling visar att det sällan görs noggranna kravprofiler och att det inte är ovanligt att gamla kravprofiler återanvänds. Vidare visar avhandlingen att det inte är kravprofilen som styr beslutsfattandet i rekryteringsprocessen utan att det i praktiken snarare är en informell process där subjektiv bedömning äger rum (Bolander, 2002). Holgerssons (2003) studie visar att kravprofilen kan vara löst konstruerad eller utformad utefter en särskild person i åtanke.

Att forskning tydligt förespråkar en formaliserad och standardiserad rekryteringsprocess vilken en bedömning ska bygga på, och studier visar att det både slarvas med upprättande av

kravprofiler och att man ofta föredrar en subjektiv bedömning framför den evidensbaserade, tyder på en att det finns ett glapp mellan vetenskap och praktik. Det rätta sättet sägs vara en sak enligt forskningen men det görs något annat i praktiken.

Detta glapp mellan forskningen och yrkesverksamma gör oss nyfikna och därför anser vi det intressant att undersöka hur synen är bland yrkesverksamma inom HR idag. Hur kan en rekryteringsprocess se ut i en kunskapsintensiv bransch med höga kompetenskrav? Görs en kravprofil och hur används den i så fall i rekryteringsprocessen? Vad upplevs för hinder och möjligheter med att använda kravprofilen i arbetet?

1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka hur en rekryteringsprocess kan se ut i en bransch med höga kompetenskrav och hur HR-personal som arbetar med processen kan beskriva den. Särskilt fokus ligger på hur kravprofilen används genom rekryteringsprocessen.

Frågeställningar:

- Hur kan en rekryteringsprocess gå till?
- Hur kan en kravprofil användas genom en rekryteringsprocess och vilka hinder och möjligheter kan arbetet med en kravprofil innefatta?

1.3 Presentation av fallföretaget och dess HR-struktur

Vi har fått möjlighet att genomföra undersökningen i en global koncern och den del av koncernen som arbetar med forskning och utveckling. Organisationen befinner sig i en kunskapsintensiv bransch som är beroende av kompetent och välutbildad personal. Organisationen anställer i huvudsak personal med lägst högskoleingenjörsexamen och ofta ställs krav på masterexamen. Koncernens HR-funktion är organiserad enligt Ulrich & Brockbanks (2007) *Shared service organisation*. Det innebär att HR-funktionen består av centrala enheter såsom serviceenhet och expertenhet och intern HR. Intern HR innebär att varje verksamhet har egna HR-resurser som exempelvis benämns HR Business Partners (HRBP) (Ulrich & Brockbank, 2007) vilket stämmer överens med fallföretagets benämning av den interna HR-resursen. Att organisera HR-funktionen enligt detta sätt kallas även HR-Transformation. Det är ett koncept som har fått stor genomslagskraft i många organisationer (Boglund, Hällstén & Thilander, 2013, Ulrich & Brockbank, 2007). HR-Transformation innebär att HR-funktionen har förändrats till en strategisk funktion som ska ha en tydlig koppling till affärsstrategierna. Exempelvis ska HRBP hjälpa chefer att förverkliga sina mål genom att leverera stödjande HR-strategier som bidrar med att identifiera företagets framtida behov. Det är också HR-funktionen som utvecklar och implementerar HR-processer såsom exempelvis rekryteringsprocessen i organisationen (Ulrich, 1995, Ulrich & Brockbank, 2007). Vårt urval av informanter innehar rollen HRBP samt rekryterare som har en expertroll inom rekrytering. Dessa roller beskrivs mer ingående under *Urval*.

1.4 Avgränsning

Fokus i den här studien är att undersöka hur en rekryteringsprocess kan gå till och hur kravprofilen kan användas genom rekryteringsprocessen. Eftersom HR-funktionen är ansvarig för utvecklingen och implementeringen av rekryteringsprocesser (Ulrich & Brockbank, 2007) vill vi undersöka fenomenet ur ett HR-perspektiv. Genom denna avgränsning till ett HR-perspektiv bortser vi således från andra personer som är involverade i rekryteringsprocessen.

1.5 Disposition

Undersökningens första kapitel innefattas av inledning och problemanalys, syfte och frågeställningar följt av studiens avgränsning samt undersökningens disposition. Kapitel två innehåller den teoretiska referensram som legat till grund för vår undersökning. Här redovisas tidigare forskning och teorier om rekrytering och kravprofiler. I det tredje kapitlet presenteras studiens utgångspunkt, val av metod, tillvägagångssätt samt de etiska ställningstaganden vi har valt att arbeta efter. Studiens resultat presenteras i kapitel fyra. Resultatet analyseras i samma kapitel med hjälp av den teoretiska referensramen. Kapitel fyra innehåller även en sammanfattning av resultatet som också ligger till grund för våra slutsatser. Undersökningen avslutas med kapitel fem som innehåller en resultatdiskussion med förslag till framtida forskning.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning och teorier om rekryteringsprocessen med särskilt fokus på kravprofilen. Befintlig forskning visar att det finns olika synsätt på rekrytering och vi börjar med att presentera två olika rekryteringsansatser. Vi presenterar också studier kring beslutsprocessen vid rekrytering och en ISO-standard gällande bedömning i arbetslivet. Vidare berör vi rationalitetsbegreppet innan vi beskriver hur en rekryteringsprocess kan gå till enligt den litteratur vi har tagit del av.

2.1 Rekrytering - två ansatser

Bolander (2002), docent i företagsekonomi, har skrivit en avhandling om hur rekryteringsprocesser går till med särskilt fokus på bedömning och beslutsfattande i processen. Bolander (2002) beskriver hur olika idéer om rekrytering och urval har utvecklats och utformats över tid. Centralt är att det finns två olika synsätt på hur rekrytering ska bedrivas för att nå målet att finna rätt person. Bolander (2002) benämner dessa synsätt som två rekryteringsansatser: den psykometriska och den sociala ansatsen. De två ansatserna har olika syn på människor och arbeten. Den psykometriska ansatsen betraktar både arbete och personliga egenskaper som stabila. Den sociala ansatsen utgår ifrån att både arbete och personliga egenskaper är föränderliga (Bolander, 2002).

2.1.1 Den psykometriska ansatsen

Den psykometriska ansatsen har länge dominerat i den akademiska forskningen om rekrytering. Det är också detta synsätt som dominerar i Human Resource Management (HRM)-litteraturen. Forskningen har handlat om utveckling och utvärdering av olika bedömningsmetoder. Målet har varit att utveckla effektiva rekryteringsprocesser för att hitta bättre sätt att rekrytera rätt person till rätt plats. Ansatsens grundsten är den så kallade urvalsmodellen. Den innebär att man genom en formaliserad och standardiserad rekryteringsprocess behandlar och bedömer alla kandidater likvärdigt och på lika villkor. Rekryterarens roll ska vara som en rationell och objektiv bedömare i processen. Urvalet ska enbart grundas på i förväg fastställda kriterier som specificerats i en kravprofil. Kärnan i ansatsen är prediktion vilket innebär att göra prognoser av kandidaternas framtida arbetsprestation. Slutligen väljs den kandidat som bäst uppfyller kriterierna, utan påverkan av vem som är inblandad i rekryteringen. I den psykometriska ansatsen ska rekryteringsprocessen styras av kompetens och bedömning ska ske med vetenskapliga metoder (Bolander, 2002).

Bolanders (2002) avhandling visar dock att rekryteringen och urval sällan sker exakt enligt de steg och principer som föreskrivs enligt den psykometriska ansatsen. Resultatet visar vidare att kravprofiler sällan gjordes och det var inte heller ovanligt att organisationen använde gamla kravprofiler eller utgick från personer som tidigare hade haft tjänsten. Generellt sett var rekryteringsprocessen en informell och intuitiv process. De kriterier som beskrevs i kravprofilen låg i praktiken inte till grund för anställningsbesluten. Beslutsprocessen visade sig istället vara en bekräftelseritual där de olika aktörerna ville nå konsensus. Att bli överens om en kandidat visade sig vara viktigare än att återknyta till kravprofilen (Bolander, 2002).

2.1.2 Den sociala ansatsen

Forskare som stödjer den sociala ansatsen kritiserar ofta den psykometriska ansatsen för att inte vara verklighetstrogen. Att se på rekryterare som rationella och objektiva bedömare ser man som problematiskt. Forskningen inom den sociala ansatsen visar att rekryterare är subjektiva även om processen är standardiserad (Bolander, 2002). Enligt den sociala ansatsen ska människor istället ses som subjekt och inte som objekt. Utgångspunkten i den sociala ansatsen är att rekrytering ska ses som en social process där relationerna mellan bedömare och kandidaterna har en stor påverkan. Till skillnad från den psykometriska ansatsen, som ser på rekryteringsprocessen utifrån organisationens perspektiv där den arbetssökandes känslor inte ska involveras, ses rekryteringsprocessen som en process där två parter ska fatta ett beslut. Människors känslor, tankar och åsikter ska tas hänsyn till och målet är att etablera ett psykologiskt kontrakt mellan den arbetssökande och företaget (Bolander, 2002).

Kahlke och Schmidt (2002) ger en definition av psykologiskt kontrakt som *“båda parter uppfattning av anställningsförhållandet, organisationen och individen samt de därmed underförstådda skyldigheterna”* (Kahlke & Schmidt, 2002:26). De båda parterna ska enligt den sociala ansatsen ge en realistisk bild av varandra och rekrytering och urval ses som en dubbelriktad process. *“I bästa fall skapas ett engagemang hos parterna och båda utvärderar ett framtida samarbete genom att ömsesidigt utbyta realistisk information, diskutera arbetet och explicitgöra förväntningar”* (Bolander, 2002:205).

	Antaganden	Kärnan	Rekryteringsverktygens viktigaste funktion
Den psykometriska ansatsen	Människor och arbeten förändras inte, egenskaper kan mätas objektivt	Att predicera arbetsprestation	Att ge valida resultat
Den sociala ansatsen	Människor och arbeten förändras; självuppfattningen är viktig	Att etablera ett psykologiskt kontrakt	Att möjliggöra informationsutbyte på lika villkor

Figur 1. Översikt rekryteringsansatserna (modifierad modell från Bolander, 2002:206).

2.2 Studier kring beslutsprocessen vid rekrytering - två metoder

En intressant nyutkommen avhandling om rekrytering är Sjöbergs (2014) avhandling i psykologi från Stockholms Universitet. Sjöberg (2014) menar att evidensbaserad rekrytering utifrån den psykometriska ansatsens urvalsmodell skapar möjligheter till effektiva och träffsäkra beslutsprocesser. Avhandlingens resultat visar att den arbetssökandes intelligens är

den viktigaste faktorn för att förutsäga framtida arbetsprestation. Enligt Sjöberg (2014) bör den faktorn därför väga tyngst i beslutsprocessen. Sjöberg (2014) betonar att centralt inom den tidigare forskningen på området är studier av hur beslutsprocesser går till vid rekrytering. Avhandlingen visar att det finns två olika metoder att basera beslutet på: den mekaniska och den kliniska metoden.

2.2.1 Mekanisk metod

Den mekaniska metoden handlar om att frånga den subjektiva bedömningen och istället göra en bedömning utifrån att matematiskt väga ihop den insamlade informationen på samma sätt för alla sökande. Hur de olika bedömningsmetoderna värderas ska bestämmas i förväg då de tilldelas en numerisk vikt. Slutligen ska denna numeriska vikt multipliceras med den skattning som har gjorts om kandidaterna utifrån respektive bedömningsmetod som använts (intervju, tester, referenser etc.). Denna mekaniska viktning ger kandidaterna en lämplighetspoäng vilken kan användas för att rangordna kandidaterna och utifrån det avgöra vem som ska väljas eller väljas bort (Sjöberg, 2014).

2.2.2 Klinisk metod

Klinisk metod innebär att bedömning sker genom att väga samman informationen från alla olika bedömningsmetoderna till en helhetsbedömning av den arbetssökande. Det sker alltså inte genom en standardiserad matematisk sammanvägning utan metoden beskrivs som en professionell subjektiv bedömning och som en motsats till den mekaniska metoden (Sjöberg, 2014).

Avhandlingen visar att en mekanisk metod för att väga ihop information om de arbetssökande är mer kostnadseffektivt än den kliniska metoden (Sjöberg, 2014). Genom att arbeta med mekanisk viktning får alla kandidater samma förutsättningar vilket gör det mindre sannolikt att diskriminera någon (Sjöberg, 2014). Dock visar Sjöbergs (2014) avhandling att det vanligaste sättet att kombinera information från bedömningsmetoder är att tillämpa en klinisk (subjektiv) metod. Vidare menar Sjöberg (2014) att acceptansen för den mekaniska metoden är låg bland yrkesverksamma som utför personbedömningar. Det finns inte bara ett motstånd till att använda den mekaniska metoden utan också en starkt tro på att man bör göra en mer subjektiv bedömning (Sjöberg, 2014).

Lindelöw (2008) problematiserar den mekaniska metoden och menar att matematiska beslutsmodeller inte fungerar inom rekrytering. Enligt Lindelöw (2008) måste det slutgiltiga beslutet baseras på en helhetsbild av de sökande. Highhouse (2008) genomförde en studie i syfte att undersöka varför det finns ett motstånd mot den mekaniska metoden. Resultatet av studien visar att det finns en tro på att det är just människan som bäst kan bedöma en annan människas egenskaper och att det upplevs möjligt att förbättra den intuitiva beslutsförmågan genom erfarenhet (Highhouse, 2008).

2.3 ISO-standard vid rekrytering

Intresset för att arbeta med evidensbaserad bedömning är stort bland yrkesverksamma och HR-branschen har efterfrågat en standard (Dahllöv, 2011, Jensen, 2009). 2012 kom en internationell ISO-standard, *SS-ISO 10667 - Bedömnings tjänster i arbetslivet - processer och metoder för bedömning av människor i arbetsrelaterade syften*. Standarden är ett resultat av flera års arbete där professionella psykologer, forskningsinstitut, testföretag, rekryteringsföretag från mer än 16 länder deltagit i utformningen (ISO, 2012). Standarden

välkomnades av branschen genom branschtidningar på grund av en avsaknad av reglering och krav på evidensbaserad bedömning (Dahllöv, 2011, Jensen, 2009).

Standarden syftar till att ge ett evidensbaserat och mätbart perspektiv på bedömningstjänster över hela världen. Den ger riktlinjer som underlättar för företag att genomföra standardiserade, rättvisa bedömningstjänster för att större förtroende på så vis kan skapas för bedömningsprocesserna. Med dessa riktlinjer skapas en likvärdig tillämpning, praxis och lämplig kvalitetsutvärdering av bedömningstjänster. Standarden utgör en bra grund och trygghet för bedömning av personers lämplighet vid t.ex. rekrytering. ISO 10667-standarderna delar upp bedömningsprocessen i fyra steg:

1. Avtalsprocessen, vilka ansvarsområden som bör ingå mellan uppdragsgivare och leverantör.
2. Processen inför bedömningen, hur man fastställer behov som ska bedömas och hur kriterier väljs för utvärdering.
3. Bedömningsgenomförandet stegen i förberedelsen och genomförandet.
4. Utvärdering av bedömningen, hur bedömningsprocessen ska granskas för att se om det finns en överensstämmelse med behov och resultat (ISO, 2012).

Enligt standarden ska det exempelvis specificeras vilka bedömningsprocesser och metoder som ska användas, vilka analysmetoder som används för att analysera bedömningsresultaten och hur informationen från de olika bedömningsprocesserna ska kombineras (ISO, 2012). Exempelvis ska organisationer som väljer att använda sig av olika tester vid bedömningssituationer enligt standarden visa att testet har fungerat väl i en tidigare bedömningssituation och det ska specificeras hur tungt testet ska väga mot andra bedömningsmetoder och varför. Av detta skäl tvingas man använda utvärderingar i HR-processer. (ISO, 2012).

2.4 Rationalitet

Med bakgrund av ovanstående forskning kan vi urskilja en strävan om att med hjälp av mätbara och standardiserade metoder hitta det mest effektiva och bästa sättet att rekrytera rätt person till rätt plats. Vi kan därför inte undvika att diskutera rationalitet. Rationalitet handlar om hur vi väljer vilka metoder vi vill använda för att uppnå vissa mål (Ritzer, 2009). Det rationella synsättet är något som visat sig centralt inom rekryteringsforskningen då den till stor del handlat om utveckling och utvärdering av olika bedömningsmetoder för att skapa effektiva rekryteringsprocesser. Det finns flera definitioner av begreppet rationalitet men den form som vi finner mest intressant är den som Ritzer (2009) kallar formell rationalitet. Författaren definierar formell rationalitet utifrån sex grunddrag som Ritzer (2009) menar präglar formellt rationella institutioner:

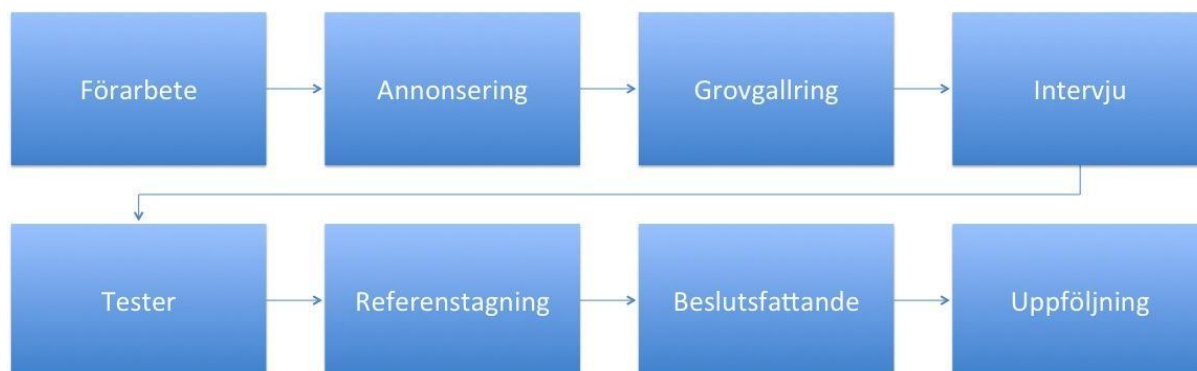
1. *Kalkylerbarhet*, stort fokus på de saker som kan mätas eller kvantifieras.
2. Fokus på *effektivitet*, på att finna de bästa medlen för att nå ett visst mål.
3. Se till att saker och ting fungerar på samma sätt från en tid och plats till en annan, man vill skapa *förutsägbarhet*.
4. Ett formellt rationellt system minskar stegvis mänsklig teknologi och ersätter slutligen den mänskliga teknologin helt med ickemänsklig teknologi såsom exempelvis datasystem. Dessa ickemänskliga teknologier betraktas som mer *kalkylerbara*, *förutsägbara* och *effektiva*.
5. Vidare försöker formellt rationella system *kontrollera* en rad osäkerheter, särskilt när det kommer till osäkerheter som kommer av människor som arbetar i dem eller tjänar på dem.
6. För de människor som finns inom det rationella systemet och för systemen själva, även det större samhället, tenderar det att få en följd av *irrationella konsekvenser* (Ritzer, 2009).

I samband med rekrytering skulle ett exempel på en irrationell konsekvens kunna vara att i tron om att ju fler och mer detaljerade krav och kriterier som sätts i en kravprofil- desto lättare kan man kontrollera och förutsäga att rätt person anställs (ett rationellt beslut). Men detta skulle kunna leda till det motsatta - att kraven är så många och detaljerade att det resulterar i att ingen kan uppfylla kravprofilen. Det rationella blir då istället irrationellt.

Ritzer (2009) menar att människor undersöker och beräknar vilket av olika handlingsalternativ som ger mest belöning. Detta beskriver Ritzer (2009) som rationalitetsansatsen. Den innebär att samtidigt som man värderar belöningen beräknar man också hur stor sannolikheten är att verkligen få belöningen. Högt värderade belöningar minskar i värde om man tror att sannolikheten är liten att man kommer få belöningen. Lågt värderade belöningar tillskrivs däremot ett högre värde om de anses enkla att få. Värdet på belöningen och sannolikheten att få belöningen samspelar alltså med varandra och påverkar aktörens val av handlingsalternativ. Enligt teorin är således belöningar som anses mycket värdefulla och som samtidigt är lätta att nå det handlingsätt som aktören helst väljer. När belöningar är väldigt svåra att nå och dessutom inte upplevs så värdefulla blir det enligt teorin det alternativ som inte är intressant att välja (Ritzer, 2009).

2.5 Rekryteringsprocessen

Det finns mycket forskning om vilka steg en rekryteringsprocess bör innehålla. Som beskrivits tidigare i kapitlet dominerar den psykometriska ansatsen i HRM-litteraturen. Vi har gjort vår tolkning utifrån litteraturen och kommer beskriva hur en typisk rekryteringsprocess går till och vi börjar med att illustrera processen med en modell vi har skapat:



Figur 2. Modell rekryteringsprocess

2.5.1 Förarbete

Processen startar i och med att ett behov av att nyanställa identifieras på något sätt (Granberg, 2011, Lindelöw, 2008). Det kan exempelvis ske genom att en ny befattning inrättas, för att någon omplaceras eller att någon slutar sin anställning. När ett behov identifierats bör andra lösningar övervägas; såsom om arbetet kan omorganiseras eller om det finns lämpliga personer med företrädesrätt (Granberg, 2011). När behovet är utrett och beslut har tagits om att rekrytera börjar förarbetet. När det är flera personer som är inblandade i rekryteringen är det viktigt att ha gemensamma kriterier för hur en rekrytering ska gå till, vilka bedömningsmetoder som ska användas och hur man använder sig av urvalskriterier (Lindmark & Örnevik, 2011). Det första steget är att göra en arbetsanalys där befattningskraven ska fastställas vilket sedan genererar i en kravprofil. I en arbetsanalys skapas det underlag som bedömningen ska bygga på och här fastställs vilka krav ett specifikt arbete ställer (Kahlke & Schmidt, 2002, Granberg, 2011, Lindelöw, 2008, Mabon, 2005). Kravprofilen ska i huvudsak klargöra dessa tre punkter:

- Vilka de viktigaste arbetsuppgifterna är för befattningen.
- Vilka krav som måste ställas på befattningshavaren.
- Vilken bedömningsmetod eller bedömningsmetoder som bör väljas (Skorstad, 2011).

Vi kommer i avsnitt *Kravprofiler* beskriva hur en arbetsanalys kan gå till vilket genererar i en kravprofil.

De olika bedömningsmetoder som kan användas i rekryteringsprocessen syftar till att man ska få information om den sökande för att kunna fatta ett beslut om vem som är bäst lämpad för tjänsten. Vilken bedömningsmetod som bäst kan förutsäga framtida arbetsprestation är en fråga som har intresserat forskare under lång tid och det finns många studier om detta ämne. Ett stort bidrag till forskningen kring olika bedömningsmetoders prognosförmåga gjordes av Hunter & Schmidt (1998) som i sin metaanalys gjorde en sammanställning av 85 års forskning där ett stort antal studier i olika sammanhang ingick. I metaanalysen beskrivs de olika bedömningsmetodernas validitet, det vill säga dess möjlighet att förutsäga en persons framtida

arbetsprestation (Hunter & Schmidt, 1998). Det handlar om sambandet mellan två variabler och måttet på det kallas *korrelation*. Om korrelationen är 0,0 finns inget samband alls mellan variablerna medan om korrelationen är 1,0 finns ett perfekt samband. I figur 3 visas ett utdrag från Hunter & Schmidts (1998) sammanställning.

Olika bedömningsmetoders validitet	
Bedömning av arbetsprov	0.54
Begåvnings- & Intelligenstest	0.51
Intervju (strukturerad)	0.51
Personlighetstest (integritet)	0.41
Intervju (ostrukturerad)	0.37
Assessment (övningar)	0.37
Personlighetstest (samvetsgrannhet)	0.31
Referenser	0.26

Figur 3. Utdrag ur Hunter & Schmidt, (1998:265)

Det finns mycket forskning om olika bedömningsmetoders validitet, här visas endast en liten del för att ge en förståelse och ska inte ses som en uttömmande redovisning. Några utav de vanligaste bedömningsmetoderna är intervju, olika tester och referenstagning och kommer presenteras mer ingående längre fram.

2.5.2 Annonsering

När en organisation gjort förarbetet går processen vidare till att informera om ledig befattning i valda forum (Lindelöw, 2008, Mabon, 2005). Det kan exempelvis ske genom nätverkande, jobbmässor (Mabon, 2005), headhunting eller annonsering i olika forum (Lindelöw, 2008, Mabon, 2005). Ofta tillkännages lediga tjänster genom intern- och/eller extern annonsering. I arbetet med formuleringen av annonsen och den information som ges till potentiella sökande är en tydlig kravprofil till stor hjälp. Vilken information som ges här är viktigt för organisationen då det underlättar för de sökande att göra ett självurval. Det bidrar därmed till att de sökande som söker tjänsten verkligen är intresserade (Lindelöw, 2008, Skorstad, 2011).

2.5.3 Grovgallring

När ansökningarna kommer in görs en första grovgallring utifrån valda kriterier av tjänsten (Lindelöw, 2008, Mabon, 2005). Det kan exempelvis vara krav på specifik utbildning eller erfarenhet inom ett område i ett visst antal år. Grovgallringen görs i syfte att hitta kandidater till en första intervju och handlar mycket om att välja bort kandidater. Utifrån kravprofilen är det enkelt att identifiera vilka kriterier som kan användas som underlag. Dock är det inte möjligt att identifiera allt genom en skriftlig ansökan utan bedömningen görs utifrån formell kompetens såsom utbildning och erfarenhet (Lindelöw, 2008). I samband med grovgallringen bör organisationen beakta både företagets policy angående jämställdhet och mångfald och dessutom risken för diskriminering (Mabon, 2005). När grovgallringen är klar är ett antal sökande kvar vilka går vidare i processen till en första intervju.

2.5.4 Intervju

Intervjun är en bedömningsmetod där syftet är att genom frågor till den sökande få fram information som hjälper till i bedömningen om kandidaten lever upp till den kravprofil som togs fram tidigare (Lindelöw, 2008). En intervju kan struktureras på olika sätt. En vanlig metod att använda sig av är den *kompetensbaserade intervjutekniken*. Det innebär att frågorna utgår från de kompetenser som ställts upp i befattningens kravprofil. Intervjun kan också vara mer eller mindre strukturerad där svaren tillåts vara mer eller mindre öppna. Genom intervjun kan man också ta reda på om organisationen och personen passar för varandra genom att intervjuaren ställer frågor som fokuserar på kandidatens motivation, värderingar och intressen. Intervjun som metod har dock vissa fallgropar som en bedömare bör undvika. Exempel på dessa fallgropar kan vara att intervjuaren grundar sina beslut på sin magkänsla och intuition. Det blir då en subjektiv tolkning och utgår inte från den objektiva synen av kandidatens kompetens. En annan fallgrop kan vara "likhetseffekten" som innebär att vi tenderar att föredra personer som liknar oss själva (Skorstad, 2011).

De sökande som anses uppfylla kraven genom intervjun går sedan vidare i urvalsprocessen via ytterligare intervjuer och kan kompletteras med personbedömningar genom olika tester (Lindelöw, 2008).

2.5.5 Tester

Arbetspsykologiska test används ofta i rekryteringsssammanhang och då framförallt vid rekrytering av högre befattningar i stora organisationer. Tester är standardiserade vilket ger alla sökande samma förutsättningar. Lindelöw (2008) menar att tester främjar objektivitet då det är ett moment som är fritt från egna värderingar och personliga hänsynstaganden. Förenklat uttryckt innebär test som bedömningsmetod att man på ett standardiserat sätt mäter och rangordnar testpersonerna i en numerisk skala eller genom en systematisk kategorisering (Schulze & Skorstad, 2011).

Det finns en stor mängd tester att tillgå och deras kvalitet och användningsområde varierar (Lindelöw, 2008). Det finns exempelvis tester som mäter "maximal" prestation, som exempelvis *begåvnings- eller färdighetstest*, och *personlighetsformulär* som mäter en "typisk" prestation. Anledningen till att det kallas "maximal" prestation är att i dessa tester gör en person normalt sitt bästa för att prestera så bra som möjligt medan "typisk" prestation handlar mer om att ge en bild av en persons personlighet. Personlighetsformulär ger alltså inget svar på bättre eller sämre personlighet utan påvisar olika egenskaper (Mabon, 2005). Begåvnings- och färdighetstest används för att se förmågor som är mer generella för att förstå vilken potential en person har att lära sig nya saker och hur förmågan att lösa komplicerade problem ser ut. Personlighetsformulär handlar om personens egen syn på sig själv och har som syfte att komma åt underliggande personlighetsdimensioner. Personlighet är svårare att mäta än faktisk kunskap eller analytiska färdigheter och ställer höga krav på den som tolkar formuläret (Lindelöw, 2008). Vilka tester som är lämpliga bör grunda sig i vilka krav som har specificerats i kravprofilen och att det finns ett klargjort syfte med testet (Kahlke & Schmidt, 2002, Lindelöw, 2008, Skorstad, 2011).

2.5.6 Referenstagning

Referenstagning innebär att kandidaterna bedöms genom intervjuer med referenspersoner som känner den sökande och hennes eller hans arbete väl (Lindelöw, 2008). Referenstagning har tre syften: 1) Att kontrollera de uppgifter man hittills har om kandidaten, 2) att få ytterligare

information om arbetsuppgifterna i den tidigare anställningen, 3) att få en bedömning av yrkesskicklighet, attityder, samarbetsförmåga, initiativförmåga etc. för att få en bild av hur kandidaten fungerat i tidigare arbete. Information som annars är svår att få såsom exempelvis frånvaro och samarbetsförmåga kan fås genom referenstagning (Granberg, 2011).

2.5.7 Beslutsfattande

När alla bedömningsmetoder är färdiga sammanställs slutkandidaternas resultat vilka man sedan drar slutsatser ifrån. Det är här all information som samlats in genom olika bedömningsmetoder ska utvärderas. Utvärderingen bör ske med kravprofilen som utgångspunkt. Det är också den som strukturerar sammanställningen av all information vilket ska leda till ett avgörande om vem som är lämpligast för tjänsten (Skorstad, 2011). Enligt Öyvind & Nilsen (2011) kan man aldrig i förväg vara helt säker på hur en person kommer att prestera i ett visst arbete. De menar att det handlar om att hitta den kandidat som sannolikt är mest lämplig. Beslutsfattandet är alltså en sannolikhetsbedömning som utifrån de olika bedömningsmetoderna ska bli så bra som möjligt (Öyvind & Nilsen, 2011). Som vi redogjort för tidigare i detta kapitel finns det olika syn på hur beslutsfattandet kan ske.

2.5.8 Uppföljning

Även om det finns en beprövad och fungerande rekryteringsprocess bör rutiner för uppföljning ske kontinuerligt. En organisations struktur och värderingar kan förändras med tiden och dessutom handlar det om stora investeringar i löner och bikostnader (Granberg, 2011).

2.6 Kravprofilen

Nu kommer kravprofilen presenteras mer ingående. Kravprofilen är en del av förarbetet i rekryteringsprocessen som vi beskrivit tidigare. Ett begrepp som är centralt i samband förarbetet och innehållet i kravprofilen är kompetens. Vi inleder därför med att diskutera olika aspekter på begreppet kompetens.

2.6.1 Kompetensbegreppet

Ellström (1992) menar att kompetens är en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Med andra ord, hur framgångsrikt man, enligt egna eller andras kriterier, utför ett arbete. Ellström (1992) menar också att kompetens handlar om att identifiera, utnyttja och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som erbjuds. I en studie har Nilsson & Ellström (2012) undersökt huruvida individen anses kompetent eller inte och funnit att det beror på den kontext och de kriterier som sätts upp. Det handlar alltså om vilka krav och förväntningar som finns i det sammanhang där individen befinner sig (Nilsson & Ellström, 2012).

Keen (2003) beskriver likt Ellström (1992) kompetens som förmågan att klara en situation, att handla och att se framåt och ana vad framtiden kommer att kräva. Keen (2003) menar att kompetens är ett brett begrepp och använder handen för att symbolisera begreppet kompetens. Liksom varje hand är unik bär varje människa på en unik kompetens. Varje finger tillsammans med handflatan symboliserar olika delar av begreppet kompetens: *Tummen* symboliserar färdigheter som innebär förmågan att kunna göra och hantera verktyg. Att utveckla färdigheter kräver träning och tar tid. *Pekfingret* står för kunskaper. Det räcker inte med färdigheter för att klara en situation utan det behövs också kunskaper. Kombinationen färdigheter och kunskaper ger förmågan att få en förståelse, att begripa och klara av en situation. *Långfingret* symboliserar de erfarenheter en människa har. Genom erfarenhet utvecklas de färdigheter och kunskaper

man besitter vilket leder till att man kan klara samma situation på ett bättre sätt nästa gång. *Ringfingret* står för kontakter och nätverk. Förmågan att bygga nätverk, att knyta kontakter och bygga relationer är en viktig del i arbetslivet. *Lillfingret* symboliserar en individs värderingar och hon menar att det påverkar hur man kan utföra en uppgift. *Handflatan* samordnar alla fingrar och symboliserar individens energi och kraft. Keen (2003) menar att det krävs energi för att genomföra en uppgift och kraft för att klara stress och motstridiga krav. Utan förmågan att samla sin kraft och kunna tänka framåt blir det ingen aktiv handling (Keen, 2003).

Skorstad (2011) delar upp kompetens i formell och informell kompetens. Den *formella* kompetensen innefattar den utbildning, yrkesmeriter och erfarenhet som har relevans för personens prestationer i arbetslivet. Dessa saker är det som kan presenteras i ett cv. Den *informella* kompetensen innebär de personliga egenskaperna en person besitter som inte framkommer i ett cv såsom exempelvis samarbetsförmåga och social kompetens (Skorstad, 2011). Skorstad (2011) diskuterar att dessa informella kompetenser kan spela en stor roll i arbetslivet. Det räcker inte med att ha en viss utbildning eller karriär bakom sig utan man måste kunna omsätta sina meriter i handling (Skorstad, 2011). Bäcklund (2002) menar att den sociala kompetensen blir mer betydelsefull i takt med en generell arbetsmarknadsförändring från lågkvalificerade till högkvalificerade jobb. Sociologen Sennett (2007) problematiserar den nya globaliserade arbetsmarknaden och menar att den efterlyser social kompetens, flexibilitet och potentiell förmåga istället för erfarenhet, lojalitet och konkreta färdigheter. Flexibla organisationer ser inte hantverksskicklighet som en tillgång utan dessa organisationer behöver personer som kan lära sig nya saker snarare än att klamra sig fast vid gammal kompetens. De nya framgångsrika organisationerna är oavbrutet på jakt efter spjutspetspositioner och för att nå dessa positioner har de behov av ett ständigt nytänkande. En organisation i vilken arbetsuppgifterna ständigt förändras krävs en rörlig förmåga för att lösa problem där social kompetens krävs. Individen ska kunna arbeta med vem som helst i organisationen då nya teamkonstellationer ständigt skapas. Dynamiska organisationer bedömer snarare talang som en *potentiell förmåga*. Hur bedömer man då potentiell förmåga? Bedömningar av potentiell förmåga är till sin karaktär mycket mer personliga än bedömningar av färdighet och handlar mer om jaget. Sennett (2007) menar att när organisationer värderar potentiell förmåga och har en benägenhet att räkna bort tidigare prestationer sker en kunskapsurholkning och människor får inte längre möjlighet att visa vad de går för. Det menar Sennett (2007) riskerar att arbetet bara blir "good enough" istället för att kunna bli "excellent".

Affärsvärlden uttrycker ett ökat intresse av personal med förmågan att kunna vara *flexibel*. Med andra ord att individen ska ha potential att kunna möta förändrade situationer och ha ett åtagande till *organisationen* snarare än en förmåga att utföra ett *specifikt* jobb (Robbins & Judge, 2010). Detta synsätt har resulterat i olika modeller kring hur man kan se på personalförsörjning i rekryteringssammanhang. Den ena modellen *person-job-fit* (P-J Fit) handlar om att anställa individer med specifika kunskaper och förmågor som matchas med konkreta arbetsuppgifter. De kunskaper, färdigheter och förmågor en person besitter ska korrelera med vad som behövs för att utföra arbetsuppgifterna. Den andra modellen *person-organisation-fit* (P-O Fit) handlar mera om att individens personlighet och värderingar ska matcha organisationens värderingar snarare än att matcha specifika arbetsuppgifter (Kristof-Brown, 2000). En tredje kategori, *person-group-fit* (P-G Fit) fokuserar på hur väl individen passar in i arbetsgruppen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Tidigare forskning visar att dessa olika typer av matchning spelar roll och påverkar anställdas prestation och en organisations omsättning av personal. En stark P-J fit har starka samband med arbetstillfredsställelse och en stark P-O fit har starka samband med organisatoriskt

engagemang (Kristof et al., 2005). Kristof et al. (2005) menar att P-O fit är bättre än P-J fit på att förutsäga hurvida en person är benägen att stanna i organisationen. Om en anställd har lågt värde av P-J fit kan personen alltid försöka utveckla sina kunskaper eller byta arbetsuppgifter, men om den anställde däremot har lågt värde av P-O fit kan det medföra att den anställda lämnar organisationen, varför P-O fit är en bättre metod för att minska sannolikheten för personalomsättning. För organisationer som ger uttryck för behov av anställda som är flexibla och som kan "göra mycket av små medel", är P-O fit och P-G fit en bra strategi både vid rekrytering och för att lyckas behålla personal (Kristof-Brown et al., 2005).

Individens värderingar, personliga egenskaper och motivation kan dock vara svåra att bedöma menar Kahlke & Schmidt (2002) som beskriver kompetens genom en metafor av ett isberg. Kompetensberget innebär att det bara är en liten del av hela kompetensen som syns över vattenytan. Över ytan finns alltså de beteenden, färdigheter och kunskaper en individ besitter som syns och kan observeras. Under ytan ligger mindre synliga delar av kompetensen såsom tankar och känslor, självuppfattning, social roll, värderingar, motivation och personlighetsdrag (Kahlke & Schmidt, 2002).



Figur 4. Kompetensberget (Kahlke & Schmidt, 2002:56)

2.6.2 Kravprofilens utformning

Lindelöw (2008) och Kahlke & Schmidt (2002) beskriver hur arbetet med att ta fram kravprofiler kan gå till. Båda beskriver olika analyser som ligger till grund för utformandet av kravprofilen. Lindelöw (2008) kallar det en *behovsanalys* som hon delar upp i två steg och Kahlke och Schmidt (2002) kallar det för *arbetsanalys*.

Lindelöw (2008), som använder sig av benämningen *behovsanalys*, bryter ner analysmetoden i två delar som hon kallar *mål- och ansvarsbeskrivning* och *kravprofil*. I mål- och ansvarsbeskrivningen studeras organisationens och arbetets förutsättningar och verksamhetens mål bryts ner till befattningsnivå. Denna används sedan som grund för att upprätta kravprofilen. En kravprofil bör vara heltäckande och beskriva de personliga kraven som är relevanta för arbetet. Lindelöw (2008) anser att det är viktigt att tillsammans definiera de begrepp som används i kravprofilen. För att minska risken att olika parter lägger in sina egna betydelser i olika begrepp är det av vikt att man håller sig till de definitioner som man kommit överens om. Annars kan det leda till att man letar efter olika saker hos kandidaterna (Lindelöw, 2008). Lindelöw (2008) beskriver sex olika områden som en kravprofil bör innehålla.

Lindelöw (2008) menar att det en organisation bör börja med är att specificera vilka *utbildningskrav* som krävs för tjänsten, det vill säga vilken formell utbildning som krävs. Detta krav bör endast ställas när det är motiverat annars finns risken att potentiella sökande begränsas. Det andra området en organisation bör fundera över är vikten av *erfarenhet* som behövs för tjänsten. Här tar man ställning till om personen behöver ha gjort eller varit med om sådant som är av vikt för tjänsten. Vidare skriver författaren om *kunskapskrav* som handlar om de praktiska och teoretiska kunskaper som en person kan ha lärt sig genom formell utbildning, erfarenhet eller från egna intressen. Kunskap har ett eget värde och kan ibland vara tillräcklig utan att den behöver komma från utbildning och erfarenhet och bör därför ställas som ett separat krav. Det fjärde området i kravprofilen är vilken *kompetens* en person behöver ha. Kompetens enligt Lindelöw (2008) innehåller begrepp som kan kategoriseras på olika sätt; som beskriver personliga förmågor, förhållningssätt, sociala färdigheter, ledarskapsförmågor och intellektuella färdigheter. Här behöver organisationen göra en gemensam prioritering om vilka kompetenser som är avgörande och vilka som endast är önskemål för tjänsten. Att rangordna kompetenserna anser författaren är en stor fördel (Lindelöw, 2008).

Lindelöw (2008) menar också att *intresse och utvecklingspotential* är viktigt och något som ska finnas med i en kravprofil. Det handlar enligt Lindelöw (2008) om vad en person behöver ha för potential för att kunna utvecklas och lära sig nya saker för framtida förändringar. Det handlar både om förutsättningar och om personens egna intresse och vilja. Både organisationens och den sökandes förväntningar behöver kartläggas. Det sista kravet handlar om vilka *praktiska förutsättningar och övriga krav* som behöver tas hänsyn till i tjänsten. Det kan finnas krav som inte riktigt passar in i föregående rubriker som ändå behöver ställas såsom medicinska eller fysiska krav, praktiska frågor eller åsikter som är av stor betydelse för hur man utövar sitt arbete. Det kan bero på lagstiftning eller att en organisation är extra känslig varför vissa organisationer kan välja att drogtesta eller granska utdrag ur brottsregistret (Lindelöw, 2008).

Kahlke & Schmidts (2002) arbetsanalys har stora likheter med Lindelöws (2008) behovsanalys. Kahlke & Schmidt (2002) beskriver arbetsanalysen som en process i vilka fyra områden går igenom och som ska leda fram till en kravprofil. Dessa områden är

1. De ramar och villkor som finns kring arbetet. Det rör sig både om företagets ramar och om personens psykologiska och fysiska ramar.
2. Det resultat som ska skapas i ett givet arbete.
3. De uppgifter som måste lösas för att ovannämnda resultat ska kunna skapas.
4. De personkrav som kan ställas i relation till de övriga områdena.

Det fjärde steget, personkraven, presenteras i en kravprofil som grundar sig på analysens tre första steg. Kravprofilen anger exempelvis de färdigheter, kunskaper, fysiska krav och personlighetsdrag som är relevanta och nödvändiga för att klara de uppgifter som måste lösas för att nå de önskade resultaten. I kravprofilen är det viktigt att personkraven formuleras som specifika kompetenser som går att observera eftersom det är en förutsättning för att det sedan ska gå att bedöma (Kahlke & Schmidt, 2002).

Genom en väl genomförd arbetsanalys, från vilken en kravprofil utformas, skapas bra förutsättningar för att fatta beslut kring vilken av kandidaterna som är mest lämplig för befattningen (Skorstad, 2011, Lindelöw, 2008). En förutsättning för att kunna välja relevanta bedömningsmetoder är att först förstå vilka krav och kriterier befattningen ställer (Kahlke & Schmidt, 2002, Skorstad, 2011, Lindelöw, 2008), annars riskeras mätningen ske i ett vakuum (Mabon, 2005). Lindelöw (2008:90) uttrycker "*det är svårt att finna det man söker om man*

själv inte vet vad det är man letar efter, och omöjligt att känna igen svaret på ens behov om man inte analyserat dessa.”

2.6.3 Metoder för arbetsanalys som genererar i en kravprofil

Det finns många metoder att använda sig av när en arbetsanalys ska utarbetas. Det som är en bra metod för en organisation kanske inte är det för en annan utan metoden behöver anpassas utifrån varje situation. Det som bör tas hänsyn till är flera aspekter, såsom t.ex. vilken typ av information som samlas, hur den samlas och vad den används till (Skorstad, 2011). Exempel på vanliga metoder är intervju, självrapportering (Skorstad, 2011, Mabon, 2005), e-baserad arbetsanalys och befintlig information (Skorstad, 2011).

Att intervjua enskilda personer eller grupper om arbetet kan vara en bra metod om det finns en person som vid tidpunkten innehar samma arbetsuppgifter som tjänsten som ska tillsättas (Mabon, 2005, Skorstad, 2011). Till hjälp finns olika intervjumetoder som är lämpliga vid såväl ledare som arbetstagare. På senare tid har det även kommit datorbaserade metoder en arbetsanalys kan göras på. Det är ett försök på att effektivisera arbetet och det finns programvaror som kopplar testresultaten direkt till arbetsanalysen. Dessa lösningar kan komma att få större utbredning i framtiden (Skorstad, 2011) Självrapportering är en annan metod där de anställda för det aktuella arbetet kan få göra en skriftlig redogörelse om arbetet. På detta sätt undkommer man tolkningsproblem men däremot kan det lätt bli en summarisk redogörelse där risken finns att allt som händer inte riktigt avspeglas (Skorstad, 2011, Mabon, 2005). Befintlig information är ännu ett hjälpmedel i analysarbetet. Redan existerande information som finns i organisationen i form av dokument etc. kan användas och beskriva befattningen (Skorstad, 2011).

2.6.4 Kravprofilens användning

Kravprofilen är som vi beskrivit tidigare en del av förberedelsearbetet vid rekrytering och beskriver de kompetenskrav organisationen anser är viktiga för tjänsten som ska tillsättas. Huvudsyftet är alltså att få fram de kompetenskrav som är viktiga för arbetet i fråga och ligger sedan till grund för resterande rekryteringsarbete och är det underlag som en personbedömning ska bygga på (Lindelöw, 2008, Kahlke & Schmidt, 2002, Mabon, 2005). Andra syften med kravprofilen är exempelvis att den ligger till grund för utformningen av annonstexten (Kahlke & Schmidt, 2002), som hjälpmedel med att ta fram underlag till strukturerade intervjuer och som hjälp vid val av bedömningsmetoder (Mabon, 2005, Skorstad, 2011). Kravprofilen hjälper den som genomför bedömningen att få så relevant information som möjligt och minskar risken att bli vilseledd av en kandidats starka sidor, egenskaper som kanske inte nödvändigtvis krävs för arbetet (Skorstad, 2011). Saknas tydliga kriterier kan beslutsprocessen styras av subjektiva åsikter och risken finns att man tilltalas av andra egenskaper än de i kravprofilen, såsom att någon skulle vara väldigt trevlig eller att någon som liknar en själv som man har något gemensamt med (Lindelöw, 2008, Skorstad, 2011).

Holgersson (2003), doktor i ekonomi och docent i genus, organisation och ledning, har skrivit en avhandling som handlar om rekrytering av företagsledare - en studie i homosocialitet. Avhandlingen visar att det inte alltid görs kravprofiler vid rekrytering. Resultatet visade även på att kravprofilen kan vara en flexibel konstruktion, som kan utformas utefter en särskild person i åtanke. Lediga tjänster utlyses sällan utan istället tas förslag på kandidater fram från ledningsgrupp nivå utifrån egna listor och nätverk. Internrekrytering föredrogs på grund av att det upplevdes minimera risken för att personen i fråga inte skulle fungera. Kravprofilerna kunde också vara öppet skrivna vilket Holgersson (2003) menar öppnar upp för kompromisser

och informella beslutsprocesser. Det kunde vara så att en person med erfarenhet i bolaget föredrogs även om personen i fråga inte uppfyllde alla kriterier som fanns i kravprofilen. Det fanns alltså en medvetenhet om brister med att rekrytera internt men detta komparerades på annat sätt. Studien pekar således på att kravprofilen inte tillskrivs ett högt värde då det istället föredras en möjlighet till att vara öppen för olika sorters människor, där krav och kriterier inte ska styra vem som är lämpligast för tjänsten (Holgersson, 2003).

Ett problem som kan uppstå när en kravprofil utformas, menar Granberg (2011), är att det är vanligt att man tittar för mycket på den person som har jobbet och därmed fokuserar på att hitta en likadan person igen. *“Blir man av med Bill, så vill man ha Bull”* (Granberg, 2011:415). Eftersom en stor satsning på att utreda befattningskraven kan bli en dyr historia samtidigt som många arbeten förändras med tiden, är det också viktigt att analysen har en framåtblick (Granberg, 2011). Mabon (2005) menar att värdet av en kravprofil visserligen kan ifrågasättas då organisationen förändras i snabb takt och därmed också arbetsuppgifterna. Företag vill då gärna ha personer som utvecklas med företaget, som kan lära sig nya saker och som är flexibla, varför ska då en detaljerad arbetsbeskrivning och kravprofil göras i syfte att få en så bra matchning som möjligt? Men detta argument håller inte menar Mabon (2005). Om en person anställs för sin allsidighet och långsiktiga utvecklingsmöjlighet kanske denne ändå inte stannar tillräckligt länge i organisationen för att infria dessa förhoppningar. Och dessutom finns en risk att personen inte är rustad för de krav som den första befattningen ställer, vilket kan medföra lång inlärningsperiod (Mabon, 2005).

3. Metod

I detta kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt för genomförandet av denna studie, hur insamlingen av det empiriska materialet har gått till och hur det har analyserats. Därefter följer en etik- och metoddiskussion. Detta för att ge en utgångspunkt för bedömning av studiens trovärdighet.

3.1 Ansats

Studien bygger på den abduktiva forskningsansatsen. Enligt Alvesson & Sköldberg (2008) handlar den abduktiva ansatsen om att utgångspunkten sker från den empiriska faktan kombinerad med teorin. Vår tolkning har därför gjorts med stöd av både teori och empiri om vartannat under studiens gång för att senare resultera i en förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2008). Denna ansats kändes lämplig eftersom det gav oss en möjlighet att låta den teoretiska förståelsen styra hur det empiriska underlaget samlades in och tolkades och omvänt - det empiriska underlaget påverkade vilken teori som behövdes tas fram för att skapa en förståelse. Exempelvis utgick vi från teorin när vi skapade vår intervjuguide. När vi sedan analyserade vårt empiriska material upplevde vi att vår teoretiska referensram inte räckte till för att skapa en förståelse. Vi letade då efter nya teorier för att kunna få en förståelse för materialet. Rationalitetsteorin (Ritzer, 2009) är en teori som vi tog in efter att vi läst vår empiri för att nå en förståelse.

Utifrån undersökningens syfte ansågs en kvalitativ undersökning vara ändamålsenlig. Detta eftersom vi ville få fram informanternas egna upplevelser, åsikter och uppfattningar, vilket en kvalitativ metod är lämplig för (Ahrne & Svensson, 2011). Vi ansåg inte att en kvantitativ

metod hade gett oss möjlighet till lika rik data och inte gett oss en lika stor förståelse för informanternas svar.

Den kvalitativa undersökningen består av sju personliga semistrukturerade intervjuer. Intervjuer är en lämplig metod då det ger insikt i människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter (Denscombe, 2009) vilket vi upplevde att intervjuerna bidrog till.

3.2 Urval

Då studiens syfte var att undersöka en specifik process gjordes ett subjektivt urval av informanter med utgångspunkt i vilka befattningar som skulle vara lämpliga för undersökningen. Med det menas att informanterna *handplockas* medvetet utifrån ett speciellt syfte i åtanke, där deras relevans och särskilda kvaliteter speglar undersökningstemat (Denscombe, 2009). Urvalet bestod av sju stycken personer vilka alla arbetar med rekrytering. Informanterna innehar rollerna *HR Business Partners*, vilka är de som ansvarar för rekryteringsprocessens utformning och implementering, och *rekryterare* som innehar en expertroll inom rekrytering. Fördelen med ett subjektivt urval är att valet av informanter görs på goda grunder då de kan antas generera mest värdefull data (Denscombe, 2009). Vårt urval ansågs relevant utifrån undersökningens syfte då dessa personer kunde ge konkret och för studien värdefull information. Vidare diskuterades att inkludera rekryterande chefer i urvalet, detta valdes bort eftersom att vi ville få fram en bild utifrån ett HR-perspektiv. Här nedan presenteras informanternas olika roller i rekryteringsprocessen.

3.2.1 HR Business Partner - (HRBP)

HRBPs roll är bred och innefattar både strategiskt och operativt chefsstöd. HRBPs delaktighet vid rekrytering varierar. HRBP fungerar som stöd för chefen genom rekryteringsprocessen. Ibland deltar HRBP vid framtagning av en kravprofil och då görs det alltid tillsammans med chefen. Chefen gör alltid en annons vilken HRBP ger synpunkter på. Annonsen godkänns sedan av HRBP för publicering. Nästa tillfälle i processen där HRBP är inblandade är efter att kandidaterna har genomgått olika tester. HRBP hjälper då till med att tolka resultatet av testerna. HRBP kompletterar ibland med att genomföra egna intervjuer och sedan diskuteras urvalet av de sista slutkandidaterna tillsammans med chefen. HRBP är den som tar fram löneförslag och sköter också en del administration kring kontraktskrivande.

3.2.2 Rekryterare

Rekryteraren är delaktig i alla rekryteringar men nivån på delaktighet kan variera. Det finns två servicenivåer att välja mellan från rekryteringscentret i organisationen. Den vanligaste nivån innefattar att rekryteraren publicerar annonsen, levererar en lista på alla sökanden till rekryterande chef som gör ett första urval. Därefter träffar rekryteraren de av chefen utvalda slutkandidaterna för att genomföra olika tester och intervjuer. Innan kandidaterna testas har rekryteraren en dialog med chefen om vad som är viktigt och vad chefen letar efter. Vid chefsrekrytering utvärderar rekryteraren ledarskapskompetenser som den rekryterande chefen har valt ut. Vid den andra servicenivån är rekryteraren involverad tidigt i processen vid upprättandet av kravprofilen och hjälper även till med grovgallring. Efter testerna och intervjun ges vid båda servicenivåerna återkoppling av testresultatet och rekryteraren kan också bidra med ett expertutlåtande (second opinion) om kandidaterna till rekryterande chef och HRBP.

För att inte avslöja intervjupersonernas identiteter har vi valt att kalla samtliga personer i urvalet för *informant*.

3.3 Datainsamling

Insamlingen av data har skett genom sju stycken semistrukturerade intervjuer med personer som innehar rollen som HRBP och rekryterare i organisationen. Som vi beskrivit tidigare är intervjuer en lämplig metod att använda sig av då syftet är att få människors åsikter, uppfattningar och erfarenheter (Denscombe, 2009) vilket vi anser att våra intervjuer också ledde till. Vid semistrukturerade intervjuer används en utarbetad lista med frågor som ska besvaras men det finns en flexibilitet där intervjuaren får utrymme att tala utförligt och svaren tillåts vara öppna så att den intervjuade kan utveckla sina synpunkter (Denscombe, 2009). Att använda semistrukturerad intervjuform var viktigt för oss då vi inte ville begränsa informanternas svar samt att det ger en möjlighet att ställa följdfrågor och be informanten förtydliga oklarheter under tiden den samlas in (Denscombe, 2009). Utifrån studiens syfte och frågeställningar samt den teoretiska referensramen skapades en intervjuguide (se bilaga 1) med färdiga ämnen och frågor som skulle besvaras. Ordningsföljden på ämnen varierade efter informanternas svar.

Samtliga informanter fick ett mail från vår kontaktperson på organisationen som informerade om syftet med studien. Vidare skickade vi ut ett mail som innehöll information om oss studenter där en samtyckesbeskrivning, en nyttjandebeskrivning samt konfidentialiteten betonades. Intervjuerna bokades in efter att samtycke om att delta i studien getts. Intervjuerna ägde rum utefter informanternas tillgänglighet under en period på tre veckor och intervjuerna genomfördes på bestämd plats på informanternas arbetsplats.

Alla intervjuer genomfördes av oss två studenter tillsammans. Rollerna under intervjuerna var uppdelade, en ställde frågorna och en skrev anteckningar. Rollerna varierade under samtliga intervjuer. Innan intervjuerna startade presenterade vi oss, informerade om syftet med studien och det gavs möjlighet att ställa frågor. Vidare betonades att varken namn på informanterna eller organisationen kommer framgå i studien och att deras svar skulle behandlas konfidentiellt i enlighet med vad konfidentialitetskravet enligt Vetenskapsrådets etiska principer (2002). Läs mer under avsnittet *Etik* längre fram i kapitlet om de etiska aspekterna i studien. Vi bad om deras tillstånd att spela in intervjun för att underlätta bearbetningen av materialet och samtliga gav samtycke. Alla intervjuer spelades in med en mobiltelefon och inspelningarna kompletterades med fältanteckningar. Intervjuerna tog mellan ca 45-80 min. Intervjuerna inleddes med att vi gav en övergripande bild av hur intervjun var uppbyggd. Informanterna fick börja med att beskriva sig själva och sin roll i organisationen. Att börja intervjun med lätta frågor som kan handla om dem själva och deras roll är lämpligt för att ge den intervjuade en avslappnad känsla då det börjar med ett välbekant område (Denscombe, 2009). Slutligen genomfördes intervjun med hjälp av de ämnen och frågor som var förberedda i intervjuguiden.

Studiens datainsamlingsmetod har kompletterats med material från organisationen i form av dokument på hur rekryteringsprocessen är uppbyggd och hur en kravprofilsmall ser ut. Detta bakgrundsmaterial har granskats och bidragit till en förståelse för organisationens rekryteringsprocess och kravprofilsmall.

3.4 Analysmetod

För den kvalitativa analysen har alla de inspelade intervjuerna transkriberats ordagrant. Med hjälp av dessa transkriberingar har materialet kodats, lästs och analyserats flera gånger med studiens syfte i åtanke. Vi har använt en analysteknik som är inspirerad av grundad teori och den kodningsprocedur som kallas öppen kodning (Watt Boolsen, 2007). Öppen kodning innebär en analytisk process som identifierar begrepp och teman i materialet (Watt Boolsen,

2007). Enligt Watt Boolsen (2007) kan den första öppna kodningen utvecklas genom att genomföra momentet öppen kodning flera gånger under analysens gång (Watt Boolsen, 2007) vilket vi upplevde när vi bearbetade vårt material genom att läsa och koda materialet flera gånger.

Vi läste först igenom materialet var för sig och sedan tillsammans för att komma fram till gemensamma teman. Enligt Jacobsen (2002) ökar giltigheten i analysen om fler än en person kommit fram till samma tema. Jacobsen (2002) menar att detta ökar trovärdigheten. När vi analyserade materialet med studiens frågeställningar i åtanke framträdde olika teman. Det har varit en process där olika teman som vi sett likheter emellan har samlats till mer övergripande teman. Exempelvis framkom många användningsområden för kravprofilen som vi efter hand kunde koppla samman och skapa ett övergripande tema för de områden som vi upplevde höra ihop. Det resulterade i tre temaområden kring hur kravprofilen kan användas: behov, matchning och stöd. Dessa teman har analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen. När vi saknade teorier för att förklara vårt material har vi även under analysprocessens gång sökt efter nya teorier för att få en förståelse för materialet. Exempelvis tog vi hjälp av rationalitetsteorin som vi beskrivit tidigare. Det har skett ett växelspel mellan teori och empiri i enlighet med den abduktiva ansats vi har använt oss av i den här studien.

3.5 Validitet och reliabilitet

Enligt Jacobsen (2002) är det viktigt att undersökningen mäter det som ska mätas och att resultatet går att lita på. Validitet och reliabilitet är två begrepp som används för att avgöra detta. Validitet är enligt Jacobsen (2002) detsamma som giltighet och relevans. Det innebär att vi faktiskt mäter det vi önskar mäta och att det vi har mätt uppfattas som relevant. Vidare menar Jacobsen (2002) att det också handlar om att det resultat som fås vid en undersökning av en organisation ska gälla även i andra organisationer. För att uppnå detta måste det som studerats vara representativt i den organisation som resultatet ska överföras till (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) menar att man ska vara försiktig med starka generaliseringar efter en studie som bygger på ett fåtal enheter och eftersom vår studie är genomförd på en specifik organisation finner vi svårigheter att generalisera resultatet. Vi anser att det är en fördel att vi genomförde sju intervjuer för att därmed komma ifrån individuella skillnader. Redan vid sex till åtta intervjuer ökar sannolikheten att få ett material som representerar upplevelserna i gruppen som helhet (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2011). Utifrån ovan resonemang tror vi därför att resultatet i viss mån kan gå att generalisera till andra inom samma yrkesgrupp (HR), under förutsättning att organisationen har en liknande HR-struktur och en formaliserad rekryteringsprocess. Vidare upplevde vi att informanterna gärna ville prata om det ämne vi undersökte vilket ledde till att vi fick mycket konkret och värdefull information om ämnet vilket Jacobsen (2002) menar kan stärka validiteten.

Reliabilitet innebär enligt Jacobsen (2002) tillförlitlighet och trovärdighet, och i detta sammanhang menas det att undersökningen måste gå att lita på. Den ska vara genomförd på ett sätt som är trovärdigt och väcker tillit. Det innebär att det ska vara möjligt att genomföra den igen på exakt samma vis och då få ungefär samma resultat en gång till (Jacobsen, 2002). För att stärka tillförlitligheten av studiens resultat har vi redovisat vilka metoder och teoretiska perspektiv som använts samt hur vår analys har gått till i enlighet med Denscombe (2009) som menar att detta är ett sätt för kvalitativ forskning att stärka tillförlitligheten. Även Jacobsen (2002) betonar att öppenhet är centralt eftersom det bidrar till möjligheten för andra att bedöma undersökningens tillförlitlighet. Vi tror att om undersökningen skulle göras om med samma tillvägagångssätt skulle resultatet troligtvis bli liknande, under förutsättning att inte organisationen har genomgått en förändring.

3.6 Etik

Vid all typ av forskning där människor är involverade är det viktigt att som forskare förhålla sig till de etiska principer som finns. För oss har det varit viktigt att beakta Vetenskapsrådets (2002) etiska principer som innefattar fyra huvudkrav forskaren ska ta hänsyn till. Det första är *informationskravet*, vilket innebär att deltagarna ska ges tillräcklig information för att kunna ta ställning till om de vill delta eller ej. Undersökningens syfte skall anges och en övergripande beskrivning ska ges av hur undersökningen genomförs. De ska även upplysas om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att när som helst avbryta sin medverkan. Den andra principen är *samtyckeskravet* innebär att deltagarna ska ge samtycke till att delta i studien eftersom det är frivilligt att delta. Det tredje kravet är *konfidentialitetskravet*, vilket innebär att uppgifter om deltagarna ska behandlas med största konfidentialitet och deltagarna ska inte kunna identifieras av utomstående. Den fjärde principen är *nyttjandekravet* vilket innebär att den insamlade informationen endast får användas för forskningsändamål och får inte användas för kommersiellt bruk eller andra syften (Vetenskapsrådet, 2002).

I studien har vi försökt följa vetenskapsrådets etiska principer. Vi var vid första kontakten med vår kontaktperson tydliga med vilka vi är och syftet med vår undersökning. Detta informerades till deltagarna på flera sätt, dels genom mail från vår kontaktperson på organisationen och sedan ytterligare en gång via mail från oss studenter. Förutom information om oss och om syftet med undersökningen betonades att deltagandet var frivilligt och att deltagarna kunde välja att avbryta deltagandet om de så ville. Samtliga informanter gav samtycke till att delta i studien och till att intervjuerna spelades in. Vi har tagit hänsyn till konfidentialitetskravet och varit tydliga med att informera om att våra informanternas svar behandlas konfidentiellt. Detta informerades både via mail och på plats vid intervjuerna innan intervjuerna startade. Vi har varit noga med att resultatet inte går att koppla till varken organisation eller enskilda individer. Vad gäller nyttjandekravet kommer den insamlade informationen inte användas till något annat än denna studie. Samtliga informanter kommer att få möjligheten att tillgå den slutliga rapporten.

3.7 Metoddiskussion

Vi anser att en kvalitativ undersökning var ändamålsenlig utifrån vårt syfte som var att studera HR-personalens upplevelser av rekryteringsprocessen med särskilt fokus på kravprofilen. Fördelar vi har sett med att göra intervjuer var bland annat att det gav oss rik information och att vi hade möjlighet att ställa följdfrågor för att få bekräftelse på att vi förstått svaren på rätt sätt. Vi har tagit i beaktande de nackdelar som finns med intervju som metod såsom att det tar mycket tid att genomföra intervjuer, intervjuareffekten där vi som undersökare kan påverka den som undersöks och att det kan ha en hämmande effekt att spela in intervjun (Denscombe, 2009). Vi upplevde att alla informanter var positiva till att medverka i undersökningen och att de inte stördes av att intervjun spelades in varför vi inte tror att det har haft en hämmande effekt på vår studie. En nackdel som Jacobsen (2002) betonar är att intervjuer ger en väldigt stor mängd komplex information vilket kan leda till att det finns en risk att den som ska tolka informationen omedvetet filtrerat bort information. Alla har vi lärt oss att se vissa saker och bortse från andra (Jacobsen, 2002). Vi tror att det kan finnas en risk att vi omedvetet har gjort det.

Vi utvecklade vår intervjuguide med hjälp av litteraturen som vi tagit del av. Vi upplevde att informanten vid den första intervjun berättade information utöver våra intervjufrågor som var intressant för studien. Detta gjorde att vi konstruerade tre extra frågor om detta till kommande intervjuer för att möjliggöra att få med alla informanternas uppfattningar om detta. Vi upplevde

att vår intervjuguide bidrog till att vi fick den information vi sökte. Under intervjuernas gång upplevde vi dock att vissa informanter uppfattade frågan om hur kravprofilen används i de olika stegen som en upprepning av en tidigare fråga där de ombads beskriva hur en rekryteringsprocess går till i organisationen. Detta kan ha medfört att frågan upplevdes överflödigt men eftersom syftet var att gå djupare in på kravprofilens användning anser vi att det krävdes att hela processen gick igenom noga för att få fram konkret information. Vi anser att dessa frågor bidrog till bra information om hur kravprofilen används.

Det hade varit intressant att komplettera med att observera en rekryteringsprocess hela vägen, från utformning av kravprofil till beslutsfattandet. Det hade ytterligare stärkt vårt resultat om vi själva hade kunnat observera det som framkom i intervjuerna.

Att vi avgränsade oss till att bara intervjua personer verksamma inom HR-funktionen tror vi kan ha resulterat i att viss information om kravprofilens användning gått förlorad. Vi är medvetna om att genom vår avgränsning bara fått ett perspektiv av rekryteringsprocessen och användningen av kravprofilen. Vi anser ändå att vi har fått tillräckligt med information från våra informanter för att kunna uppnå vårt syfte.

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras studiens resultat av de sju intervjuer som genomförts som har analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen. Först beskrivs organisationens rekryteringsprocess och därefter presenteras hur kravprofilen används genom rekryteringsprocessen och vilka möjligheter och hinder som upplevs med det.

4.1 Rekryteringsprocessen

Resultatet visar att antalet rekryteringsprocesser som varje informant är delaktig i ständigt varierar. När vi genomförde undersökningen var varje informant involverad i cirka 5-30 rekryteringar som är aktiva i olika faser. Organisationens rekryteringsprocess är formaliserad och det finns riktlinjer över vilka steg som ska ingå. Nedan presenteras informanternas beskrivning av rekryteringsprocessen.

4.1.1 Förarbete

Resultatet visar att det är chefen som är ansvarig över rekryteringen men det är HR-funktionen som ansvarar för hur rekryteringsprocessen är utformad och att den implementeras i organisationen. Vidare berättar informanterna att det innebär att det är HR-funktionens ansvar att rekryteringsprocessen är ändamålsenlig för organisationens behov och de tjänster som rekryteras. Resultatet visar att organisationen i princip bara rekryterar personer med högskoleutbildning och att grundkravet ofta är masternivå. Informanterna berättar att det kräver en viss typ av rekryteringsprocess till skillnad från rekrytering av okvalificerad arbetskraft.

Informanterna beskriver att processen startar i och med att ett behov av att rekrytera uppstår. Innan ett beslut tas om att en rekryteringsprocess ska starta diskuteras behovet tillsammans med många inblandade i chefens närhet. Här diskuteras om det finns andra möjligheter att lösa det behov som uppstått. Att överväga andra lösningar innan man beslutar om rekrytering rekommenderas av Granberg (2011). Vidare menar Granberg (2011) att istället för att rekrytera kanske arbetets organisation kan ändras och uppgifterna delas upp på övriga i gruppen.

Informanterna berättar att om rekrytering är det alternativ som anses bäst behöver den rekryterande chefen få rekryteringen godkänd av sin chef som i sin tur kan behöva få det godkänt av sin chef. Vilken rekryteringskanal som ska användas, om det ska ske internt eller externt, behöver också godkännas. Följaktligen är det en lång process innan beslut om att rekrytera tas.

Organisationen har en kravprofilmall. Nästa steg är att en kravprofil utformas med hjälp av denna. Informanterna beskriver att det vid chefsrekrytering är krav på att det alltid ska upprättas en kravprofil men att så inte är fallet vid rekrytering av medarbetare. Några informanter berättar att en kravprofil upprättas i cirka hälften av rekryteringarna medan några berättar att det upprättas en kravprofil vid samtliga rekryteringar. Kravprofilsmallen fylls i av chefen och ibland är HRBP delaktig vid upprättandet av kravprofilen. Informanterna berättar att i kravprofilen ska krav på utbildning och erfarenhet samt yrkeskompetenser och personliga egenskaper specificeras utifrån vad som anses viktigt för tjänsten. Något som framkommer i resultatet är att kravprofilsmallen upplevs otydlig. Informanterna uttrycker att mallen skulle behöva utvecklas så att den blir enklare att använda för de rekryterande cheferna.

“Man måste förklara mallen för det är ingen chef som fattar hur man ska fylla i den själv.” (Informant 3)

I enlighet med Lindelöw (2008) menar även informanterna att det är i kravprofilen som det ska framgå vilka krav och kriterier företaget ställer på den person som söks. Vissa kunskaper och erfarenheter i kravprofilen måste uppfyllas för att en sökande överhuvudtaget ska vara aktuell för tjänsten, medan andra kan vara meriterande men inte nödvändiga att ha från början. Detta ska också tydligt rangordnas i kravprofilen. Vid chefsrekrytering ska även ledarskapskompetenser specificeras i kravprofilen. Utifrån resultatet framkommer att organisationen inte använder sig av någon enhetlig arbetsanalys för att upprätta kravprofilen. Som presenterat i teoriavsnittet kan man genom en arbetsanalys samla in information om ett givet arbete genom olika metoder (Skorstad, 2011, Mabon, 2005) skapa bra underlag för att fastställa vilka krav ett specifikt arbete ställer (Kahlke & Schmidt, 2002, Skorstad, 2011, Mabon, 2005). Hur kravprofilen används genom rekryteringsprocessen presenteras nedan i avsnitt 4.3 *Kravprofilen genom rekryteringsprocessen*.

En informant beskriver att HRBP tillsammans med chefen tidigt i rekryteringsprocessen har en dialog kring kompensationsnivån för tjänsten. Informanten berättar att detta är viktigt för att chefen ska veta hur tjänsten är värderad för att kunna ha med sig det genom hela rekryteringsprocessen. En annan informant upplever det annorlunda och menar att diskussioner om kompensationsnivån kommer in alldeles för sent. Informanten beskriver vidare att det kan innebära en risk för att det lagts mycket tid på att bedöma en kandidat som sedan visar sig ha för höga löneanspråk som organisationen inte kan möta. Det stoppar då processen. Informanten betonar att det är viktigt att ha dialog om lön tidigt för att kandidaten inte ska utsättas för många intervjuer och tester i onödan vilket enligt informanten kan påverka kandidaten syn på företaget negativt.

4.1.2 Annonsering

Informanterna berättar att den rekryterande chefen skapar annonsen i organisationens rekryteringsverktyg. Vidare granskas annonsen av HRBP som då ger sina synpunkter och tips om eventuella förändringar. Därefter godkänner HRBP annonsen som publiceras av rekryterare på rekryteringscentret. Annonsen ligger ute i minst två veckor. Resultatet visar att annonsen ofta först läggs ut internt och om det inte genererar rätt kandidat annonseras tjänsten ut externt.

4.1.3 Grovgallring

När tiden för annonseringen löpt ut får den rekryterande chefen en lista från rekryteraren med alla kandidater som har sökt tjänsten. Ett första urval görs oftast av rekryterande chef genom att granska ansökningshandlingar såsom CV och personliga brev. I vissa fall, speciellt om det är en tjänst som får väldigt många ansökningar, genomför rekryteraren på rekryteringscentret grovgallringen.

4.1.4 Första intervjun

Resultatet visar att den rekryterande chefen sedan genomför en första intervju med de utvalda kandidaterna. Utifrån första intervjun väljer chefen de slutkandidater som går vidare i processen. Chefen kontaktar HRBP för diskussion om vilka tester som slutkandidaterna bör genomgå.

4.1.5 Tester

Resultatet visar att det råder delade meningar bland informanterna om vilka tester som används i organisationen vid rekryteringar. Några informanter berättar att det är standardiserat att alla kandidater oavsett tjänst både får fylla i ett personlighetsformulär och genomgå färdighetstester. Andra informanter berättar att det bara är vid chefsrekryteringar som kandidaterna ska genomgå både personlighetsformulär och färdighetstester. Vid rekrytering av medarbetare berättar informanterna att det enbart är krav på att ett personlighetsformulär ska genomföras. Personlighetsformulär beskrivs av informanterna som ett sätt att identifiera olika beteenden och används för att se hur en kandidat föredrar att arbeta. Det handlar inte om färdigheter utan om hur kandidaten ser på sin egen personlighet. Vidare framkommer att det finns inget beteende som anses rätt eller fel men vissa beteenden kan vara mer eller mindre bra i olika sammanhang.

“Det är vårt ansvar tycker jag att få in rätt person, för det finns liksom inga dåliga personer utan det finns bara personer som passar bättre eller sämre i den kontexten som man befinner sig i.” (Informant 5)

Färdighetstesterna som organisationen använder är exempelvis tester som mäter verbal och numerisk förmåga. Syftet med färdighetstesterna uppges vara att mäta kandidatens förmåga och kapacitet till att klara av olika uppgifter. Det finns likheter mellan hur informanterna beskriver olika tester med Lindelöws (2008) resonemang kring testers olika syften. Enligt Lindelöw (2008) används begåvnings- och färdighetstester för att se vilken potential en person har att lära sig nya saker. Testerna genomförs av certifierade rekryterare på rekryteringscentret. Rekryteraren genomför också intervjuer med kandidaterna för att kunna ge ett expertutlåtande (second opinion) till chefen. Informationen som framkommer från testerna och den intervju rekryteraren utför presenteras sedan av rekryteraren till chefen och HRBP. Själva testresultaten ges inte till chefen eller HRBP utan det presenteras muntligen från rekryteraren.

4.1.6 Andra intervjun

Därefter berättar informanterna att det genomförs en andra intervju med kandidaterna. Vid chefsrekryteringar och ofta vid externrekrytering intervjuar HRBP kandidaterna annars är det oftast chefen som genomför även den andra intervjun. Andra intervjun sker alltid efter att informationen från testerna har presenterats för HRBP och chefen. Därmed finns möjlighet att följa upp eventuella frågetecken som har dykt upp och för att kunna fördjupa sig i vissa frågor.

Det framkommer av flera informanter att den andra intervjun är viktig då det är en möjlighet att träffa kandidaterna en gång till eftersom det handlar om en matchning.

“Ju fler tillfällen man har att träffa sin chef, att se lokalerna och förstå och sådär, ju bättre är det” (Informant 1)

4.1.7 Referenstagning

Nästa steg i rekryteringsprocessen är referenstagning. Resultatet visar att denna görs på olika sätt. I vissa fall är det den rekryterande chefen som gör det och ibland är det HRBP eller rekryteraren. Bland informanterna råder det en osäkerhet om hur referenstagningen genomförs och går till. Det framkom att vissa upplever att det slarvas lite med referenstagningen medan andra berättar att de använder en mall för att säkerställa att referenstagningen håller hög kvalitet.

4.1.8 Beslutsfattande

Chefen och HRBP för en diskussion om slutkandidaterna och den information som då finns om respektive kandidat. Det leder fram till ett beslut om vem som ska få ett erbjudande om anställning. Det betonas av informanterna att det slutgiltiga beslutet ansvarar chefen för. HRBP tar sedan fram löneförslag och när parterna är överens skrivs det ett anställningskontrakt.

4.1.9 Synen på bedömningsmetoder

De olika bedömningsmetoderna anses tillsammans hjälpa till att ge en så bra bild som möjligt av kandidaten. Genom att kombinera olika metoder strävar man efter att göra en så bra förutsägelse som möjligt av kandidatens framtida prestation. Det framkom att det upplevs svårt att nå en perfekt förutsägelse. Detta synsätt bekräftas av Öyvind & Nilsen (2011) som menar att en bedömning aldrig kan vara helt träffsäker. Rekryteringsprocessen går ut på att finna den kandidat som sannolikt är mest lämplig, det handlar alltså om att göra en sannolikhetsbedömning (Öyvind & Nilsen, 2011).

I resultatet kan vi se att vissa av informanterna upplever att testerna som används är bra verktyg som kan hjälpa till att ge en fördjupad bild av kandidaterna. En informant betonar att testerna inte ska ses som en sanning utan som en bas för dialog. Vidare framkom att det finns en osäkerhet om testerna verkligen mäter det som de avses mäta. Några av informanterna menar att man litar mer på sin känsla och intuition som man får vid intervjun. En informant betonar att den viktigaste bedömningsmetoden är mötet med kandidaten. En informant anser att rekrytering ses som ett hantverk som utvecklas över tid. Det kan tolkas som att det upplevs att intuitionen och känslan vid intervjun blir mer träffsäker ju mer erfarenhet man har av rekrytering. Denna tolkning finner stöd i Highhouse (2008) forskning som i sin studie visar att yrkesverksamma har en tro på att den intuitiva förutsägelsen kan förbättras genom erfarenhet. En annan informant uttrycker också att bedömningskriterierna ofta är känslan i samtalet:

“Det är en intressant process eftersom den är så himla magstyrd” (Informant 5)

4.1.10 Helhetsbedömning

Vi frågade våra informanter om hur det bestäms hur resultatet från de olika bedömningsmetoderna ska viktas mot varandra. Det visar sig finnas olika uppfattningar. Det framkommer att det inte är fastställt hur informationen från bedömningsmetoderna ska viktas. En informant berättar att det är mycket upp till var och en av de som jobbar med rekrytering.

En annan informant upplever att det läggs stor vikt vid färdighetstesterna, speciellt vid externrekrytering. Majoriteten av informanterna menar att det handlar om en *helhetsbedömning* där resultatet från alla bedömningsmetoder väger lika tungt. En informant gör liknelsen av att alla bedömningsmetoder ses som bitarna i ett pussel:

“Jag ser det lite som ett pussel, det är många bitar som väger in när man kommer fram till vilken kandidat som är den bästa för tjänsten.” (Informant 2)

De berättar vidare att de olika bedömningsmetoderna kompletterar varandra och bidrar med olika information vilket ger ett bra diskussionsunderlag om kandidaten. Att yrkesverksamma föredrar att göra en helhetsbedömning bekräftas av Sjöbergs (2014) avhandling som visar att det är den kliniska (subjektiva) bedömningen som är den vanligaste metoden att kombinera information från bedömningsmetoderna. Från resultatet framkom att informationen från bedömningsmetoderna kan tillskrivas olika stor vikt beroende på vad man har för grundsyn på rekrytering. En informant exemplifierar detta med att om en chef är mer statistiskt lagd väger resultat från färdighetstester tyngre än hos en chef som är mer åt det sociala hållet. Vi tolkar det som att det finns en osäkerhet kring hur informationen från bedömningsmetoderna ska vägas samman. Enligt Sjöberg (2014) är den mekaniska metoden, där informationen från de olika bedömningsmetoderna vägs ihop enligt en matematisk formell, både mer rättvis och kostnadseffektiv. Vikten av att ha framtagna riktlinjer kring hur informationen från de olika bedömningsmetoderna ska kombineras framhålls även i ISO-standarden som finns för att kvalitetssäkra och möjliggöra rättvisa personbedömningar (ISO, 2012).

Sammanfattningsvis visar resultatet att rekryteringsprocessen är en formaliserad process och som handlar om att försöka förutsäga framtida arbetsprestation vilket vi tolkar stämmer överens med den formaliserade och standardiserade urvalsmodell som den psykometriska ansatsen förespråkar. Utgångspunkten i den psykometriska ansatsen är prediktion vilket innebär att göra prognoser av kandidatens förmåga att utföra ett visst arbete (Bolander, 2002). Resultatet visar att det slutligen görs en helhetsbedömning av kandidaterna där resultaten från de olika bedömningsmetoderna väger lika tungt vilket ligger i linje med Sjöbergs (2014) avhandlings resultat som visar att den kliniska (subjektiva) bedömningen är den mest förekommande metoden att väga samman information från bedömningsmetoderna. Resultatet visar också inslag av den sociala ansatsen (Bolander, 2002) där det förespråkas att rekrytering är en process i vilken två parter ska tas hänsyn till och målet är att upprätta ett psykologiskt kontrakt mellan parterna. Vidare framkom åsikten av att man inte kan frångå sin intuitiva känsla vid mötet med kandidaten och detta resonemang finner stöd i den sociala ansatsen (Bolander, 2002) som utgår från att känslor, tankar och åsikter ska tas hänsyn till vid rekrytering.

4.2 Kompetens i kravprofilen

Ett begrepp som är centralt i samband med rekryteringsprocessen och kravprofilen är kompetens. Vi bad därför våra informanter beskriva vad kompetens innebar för dem. En aspekt som informanterna beskrev var att kompetens är förmågan att kunna utföra ett arbete och att använda sina kunskaper i praktisk handling. Här ser vi likheter med Ellström (1992) som menar att kompetens är en individs handlingsförmåga till en viss uppgift, att framgångsrikt utföra ett arbete. Detta synsätt innebär att individen själv, i högre eller lägre grad, kan påverka och förändra sina arbetsvillkor (Ellström, 1992). En annan aspekt var att kompetens sågs som den kunskap man har genom utbildning och arbetslivserfarenhet men det betonades också att det handlar om intresse, ambition och potential.

“För mig är potential viktigt, jag tror mycket på det här att har man bara rätt inställning och motivation kan man lära sig det mesta. Ja, utbildning är jätteviktigt men inställningen och drivkraften att man verkligen vill lära sig ett visst jobb är ännu viktigare” (Informant 6)

Vi tolkar det som att de olika delarna kunskap, både från erfarenhet och utbildning, intresse, ambition, motivation och potential måste samverka för att kompetens ska finnas. Liknande resonemang förs även av Keen (2003) som menar att kompetens handlar om färdigheter, kunskaper och erfarenheter men också om personens värderingar och förmåga att samla energi och kraft för att utföra en handling och tänka framåt. Att informanterna pratade mycket om potential, motivation och förmågan att lära sig nya saker bekräftar Sennetts (2007) resonemang att dynamiska organisationer högt värderar flexibilitet och potentiell förmåga. Sennett (2007) menar att i organisationer som ständigt förändras är det viktigare med vad du *skulle kunna göra* snarare än en specifik kunskap. Det är även den bilden informanterna ger oss. Det som då kan bli problematiskt, menar Sennett (2007) är att individens kunskaper och färdigheter kan urholkas eftersom det inte längre är viktigt vad man kan. Risken finns att det sker en “kunskapsurholkning” och individens hantverksskicklighet blir sämre och sämre. Individerna får inte visa vad den kan och arbetet riskerar att bli “good enough” snarare än “excellent”.

Informanterna ger en samlad bild av att det är viktigt att det finns en variation av formell kompetens såsom utbildning, kunskaper och erfarenheter men även personliga egenskaper i en kravprofil och att det är viktigt med en balans mellan formell kompetens och personliga egenskaper. Flera informanter menar att de formella kunskaperna ofta är ett baskrav för tjänsten och den kategorin måste uppfyllas först. När baskraven är uppfyllda berättar flera informanter att de personliga egenskaperna betyder väldigt mycket. I enlighet med vad Skorstad (2011) menar räcker det inte för en arbetssökande att ha en viss utbildning bakom sig utan de informella egenskaperna spelar stor roll.

“Man kan ju påverka och utveckla kompetens i högre grad än vad man kan med personlighet” (Informant 3)

Informanterna menar att även om många tjänster i organisationen kräver specifika kunskaper är det väldigt sällan en person arbetar ensam. Då blir det viktigt att en person inte innehar en dålig attityd eller fel personlighet. Det behövs en social förmåga för att kunna interagera med kollegor, leverantörer och med sin omvärld. Därför blir personligheten väldigt viktig och det är den som avgör hur väl personen passar för tjänsten. Vi tolkar det som att den sociala kompetensen är av stor betydelse och det kan förklaras genom Bäcklunds (2002) och Sennetts (2007) resonemang att arbetsmarknaden kräver en social förmåga. Det anses viktigt att kunna arbeta tillsammans med vem som helst eftersom arbete ofta sker tillsammans med andra i olika konstellationer som ofta förändras.

Vidare berättar en informant att de personliga egenskaperna är svårare att bedöma jämfört med formell kompetens eftersom:

“De personliga egenskaperna är jätteviktiga i en kravprofil. För att det är så svårt att definiera, man måste tänka mycket mer på den delen, den är mycket flummigare. Den är ju under ytan på isberget.” (Informant 7)

Kahlke & Schmidt (2002) illustrerar också kompetens som ett isberg där det som är under ytan är mindre synliga delar av kompetensen såsom tankar och känslor, självuppfattning, social roll, värderingar, motivation och personlighetsdrag. I likhet med Kahlke & Schmidt (2002) är informantens upplevelse att det är svårare att bedöma den del av isberget som inte syns.

Skorstad (2011) betonar vikten av att få en uppfattning av både det synliga och mindre synliga för att kunna göra en personbedömning.

En informant menar vidare att det är viktigt att man har samsyn kring egenskapernas innebörd för att därefter kunna undersöka om kandidaten besitter dessa egenskaper. I enlighet med det som informanten beskriver menar Lindelöw (2008) att det är viktigt att tillsammans definiera de begrepp som används i kravprofilen. För att minska risken att olika parter lägger in sina egna betydelser i olika begrepp är det av vikt att man håller sig till de definitioner som man kommit överens om. Annars kan det leda till att man letar efter olika saker hos kandidaterna (Lindelöw, 2008).

4.3 Kravprofilen genom rekryteringsprocessen

Vi har valt att redovisa hur kravprofilen används genom rekryteringsprocessen under en egen rubrik då undersökningen har särskilt fokus på detta. Vi presenterar följande avsnitt utifrån de temaområden som vi fick fram när vi analyserade vårt material. Dessa temaområden är: *behov*, *matchning* och *stöd*.

4.3.1 Behov

Resultatet visar att ett användningsområde för kravprofilen är att när den utformas ska den rekryterande chefen tänka igenom vilket *behov* som finns och att det behovet ska vara kopplat till framtiden. Informanterna berättar att kravprofilen kan tillföra ett mer långsiktigt perspektiv när chefen tänker på hur behovet ser ut. För det framtida behovet betonar flera informanter vikten av att ha ett mångfaldsperspektiv när man funderar kring vilka kompetenser kravprofilen ska innehålla. Det bör tas hänsyn till hur fördelningen ser ut i den befintliga gruppen och om det finns behov av att ta in en person som besitter någon specifik kompetens som möjligtvis saknas och på så vis bidra till en bra dynamik och balans i gruppen. En informant menar att vid utformningen av kravprofilen har chefen möjlighet att påverka vilken kultur som eftersträvas i gruppen. Resultatet visar att något som hindrar detta är att det finns tillfällen då den rekryterande chefen redan har bestämt sig för en kandidat i början av rekryteringsprocessen. Det kan tolkas som att strävan efter mångfald ibland kan motarbetas av chefer. Detta överensstämmer med Holgerssons (2003) avhandling om rekrytering av företagsledare som visar på att kravprofiler kan vara en lös konstruktion där speciella personer finns i åtanke. Resultatet i avhandlingen visar att trots att den person styrelsen hade i åtanke inte matchade de kriterier som ingick i profilen framhävdes vikten av erfarenhet i bolaget och det personen saknade skulle styrelsen kompensera på något sätt. Med hjälp av Holgerssons (2003) avhandling kan vi tolka studiens resultat som att kravprofilen kan vara en flexibel konstruktion eftersom den rekryterande chefen är beredd att kompromissa med kravprofilen för att anställa den kandidat de har bestämt sig för från början. Av resultatet framkommer även en risk med att fastna för mycket i vem som innehaft befattningen tidigare. Ibland vill den rekryterande chefen hitta en exakt likadan person.

“Jag kan tycka att det är viktigt att tänka på vad företaget behöver för person, eller kompetens, för den här positionen och inte fastna för mycket för vem man har haft innan, om det är någon man ska ersätta.” (Informant 2)

Det kan tolkas som att det framtida behovet kan hamna i skymundan när kravprofilen görs. Granberg (2011) bekräftar att det är vanligt att vilja ersätta positionen med en likadan person som lämnade tjänsten istället för att se framåt och till vilken kompetens som behövs. Några informanter berättar att cheferna är pressade att få in någon snabbt då det blir en hög

arbetsbelastning på resten av gruppen när en person slutar. Tidspresen leder då till att kravprofilen prioriteras bort. Granberg (2011) diskuterar också vikten av att undvika en längre tids vakans som kan medföra en hög arbetsbelastning för de övriga i gruppen och menar att det finns en konflikt inbyggd här. Å ena sidan bör behoven undersökas noggrant men å andra sidan bör det undvikas en längre tids vakans (Granberg, 2011).

I samband med chefsrekryteringar får den berörda fackliga organisationen titta på kravprofilen i ett tidigt skede. De får då ge sina medlemmars synpunkter på vad de önskar av en chef och vad de tycker är viktigt i kravprofilen. Detta beskriver informanterna som mycket positivt och något som bidrar till att få en bättre uppfattning av hur behovet ser ut i gruppen.

4.3.2 Matchning

Utifrån resultatet ser vi att kravprofilen används för att underlätta matchningen mellan kandidat och befattning. Informanterna berättar att fördelen med att ha en tydlig kravprofil är att det blir lättare att fokusera på om kandidaten innehar det som befattningen kräver så att risken för att fastna för den person som är trevligast minskar. Det framkommer att utan en kravprofil att luta sig mot upplever flera informanter att det finns en risk i att bli påverkad av andra egenskaper hos kandidaterna än det som egentligen är relevant för tjänsten. En framtagna kravprofil skapar bra möjligheter för en bra matchning mellan kandidat och befattning. En informant tillägger att risken för diskriminering av sökande minskas också då det alltid går att hänvisa till vad som eftersöks i kravprofilen. Kravprofilen gör det även möjligt att skapa en tydlig bild av vad som krävs för tjänsten som då kan förmedlas till kandidaten på ett tydligt sätt vilket skapar bra förutsättningar för att nå en bra matchning. Ju mer som beskrivs om vad tjänsten kan innebära desto bättre bild kan kandidaten få vilket förbättrar matchningen.

“Det är ju inte bara organisationen som ska välja en person utan personen ska också välja oss som arbetsgivare” (Informant 1)

Resultatet visar att informanterna är medvetna om de fallgropar som Lindelöw (2008) och Skorstad (2011) tar upp som exempelvis att utan tydliga kriterier en kravprofil kan det vara lätt att tilltalas av egenskaper såsom att någon är trevlig istället för att utgå från de kriterier som ställs. Det framkommer i resultatet att det eftersträvas att förmedla en realistisk bild av tjänsten till kandidaten för att även kandidaten ska kunna fatta ett beslut om det är en tjänst som passar dennes önskemål. Vi ser här likheter med den sociala ansatsens bild av rekrytering som handlar om att det är en process i vilken två parter ska fatta ett beslut (Bolander, 2002). Att båda parter ska bilda sig en uppfattning om varandra kan tolkas som att det finns en strävan efter att upprätta ett psykologiskt kontrakt mellan parterna. Enligt Kahlke & Schmidt (2002) innebär ett psykologiskt kontrakt *“båda parter uppfattning om anställningsförhållandet, organisationen och individen samt det därmed underförstådda skyldigheterna”* (Kahlke & Schmidt, 2002:26).

Resultatet visar att det även anses viktigt att matcha kandidaten med organisationen. Det framkommer att ju fler tillfällen kandidaten får träffa rekryterande chef och arbetets tillhörande miljö och lokaler, desto bättre eftersom kandidaten lättare kan bilda sig en uppfattning om detta passar kandidatens preferenser. Då befattningar kan komma att förändras över tid och det inte är ovanligt att personer stannar länge i organisationen menar informanterna att det är viktigt att kandidaten delar organisationens syn kring att vara öppen för att utvecklas och växa med organisationen. Då blir egenskaper som exempelvis handlar om potential och social kompetens viktigt i kravprofilen för att passa in i organisationen på lång sikt.

“Man kan inte bara rekrytera utifrån kunskap och erfarenhet till någonting som finns nu, du måste ha potential att lära dig saker” (Informant 1)

Detta synsätt stämmer överens med modellen *Person-Organization Fit* som handlar om att individens personlighet och värderingar ska matcha med organisationens, snarare än att individens kunskaper matchar rådande arbetsuppgifter (Kristof-Brown, 2000). Då resultatet visar att befattningar förändras över tid kan det tolkas som att organisationen behöver flexibla personer med en vilja att förändras i takt med organisationen. Följaktligen överensstämmer det med Robbins & Judge (2010) och Sennetts (2007) resonemang som menar att organisationer är mer intresserade av en persons flexibilitet än en persons förmåga att utföra ett specifikt arbete. Tidigare forskning har visat att P-O fit har starka samband med organisatoriskt engagemang (Kristof-Brown et al., 2005) vilket kan förklara vikten av att matcha person och organisation i ett rekryteringssammahang.

4.3.3 Stöd

Resultatet visar att det finns variationer kring hur kravprofilen används som stöd genom rekryteringsprocessen. Kravprofilen anses viktig och vissa informanter berättar att den bör användas som stöd genom processens alla steg. En informant berättar att hon ser på kravprofilen som en kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen. Enligt informanten ska kravprofilen arbetas fram som ett första steg vilket skapar förutsättningar för att sedan titta på rätt saker genom hela rekryteringsprocessen. Detta synsätt stämmer överens med delar av den rekryteringslitteratur i vår teoretiska referensram som menar att bedömningsarbetet ska bygga på ett i förväg fastställt behov. Kravprofilen ska ligga till grund för bedömningsarbetet för att nå en god träffsäkerhet och för att minimera risken att styras av sina känslor i processen (ISO, 2012, Kahlke & Schmidt, 2002, Lindelöw, 2008, Skorstad, 2011). Det framkom i resultatet att det även finns andra uppfattningar kring hur kravprofilen ska användas. Vissa informanter anser istället att en kravprofil måste få utvecklas och förändras under rekryteringsprocessens gång. Det kan tolkas som att kravprofilen då likt Holgerssons (2003) forskning är mer öppet skriven vilket Holgersson (2003) menar kan leda till kompromisser och informella beslutsprocesser.

Några informanter berättar att kravprofilen alltid ligger till grund för *annonsen* medan vissa berättar att den inte gör det.

“Rent formellt ska man ju ha kravprofilen i bakhuvudet när man skriver sin annons. Sen hur många gånger det är så det är jag tveksam till faktiskt” (Informant 5)

När den används som stöd för utformningen av *annonsen* är målet det ska resultera i en överensstämmelse mellan kravprofilen och *annonsen*. Detta synsätt stämmer överens med vad Kahlke & Schmidt (2002) menar att en kravprofil kan syfta till. Förutom huvudsyftet att en kravprofil används för att få fram de personkrav som krävs för arbetet menar de att den även kan användas vid utformning av *annonsen* (Kahlke & Schmidt, 2002). Flera informanter betonar vikten av att inte kopiera en gammal *annons* och menar att det är viktigt att arbeta fram en ny kravprofil och ny *annons* till varje tjänst. Informanterna berättar att de upplever det som ett problem att vissa chefer inte ser kravprofilen som ett naturligt steg i rekryteringsprocessen. Det, menar informanterna, medför att chefen ibland kontakter HRBP först efter att *annonsen* redan är gjord. Chefen vill då få synpunkter på *annonsen* och få hjälp att publicera den. Då har det inte utformats en kravprofil utan rekryteringsprocessen har börjat med *annonsen*.

“Man kommer in i sammanhanget att nu ska vi annonsera en tjänst. Och då tycker jag ju att man missat det första och kanske viktigaste steget i att sätta en kravprofil.” (Informant 1)

Att kravprofilen prioriteras bort trots att den anses viktig kan förklaras utifrån rationalitetsansatsen. Handlingsalternativ med högt värderade belöningar minskar i värde om personen upplever att det är väldigt svårt att nå belöningen (Ritzer, 2009). Det framkommer i resultatet att cheferna ofta är under en hög tidspress och eftersom att det krävs tid för att upprätta en kravprofil kan det därmed bli bortprioriterat trots sitt höga värde. Risken som informanterna berättar är att chefen ibland väljer att ta en gammal annons och justera den lite för att snabbt kunna lägga ut den. Enligt Ritzer (2009) tillskrivs handlingsalternativ som egentligen har lågt värderade belöningar ett större värde när de anses enkla att nå då enkelheten är en belöning i sig. Man kan tolka att det är därför chefen tar en gammal annons för att snabbt få utannonserat tjänsten.

Det framkommer i resultatet att kravprofilen fungerar som ett stöd för *grovgallringen* och är av stor betydelse vid det steget. Informanterna berättar att de formella kompetenserna i kravprofilen, såsom utbildning och erfarenhet, styr urvalet vid grovgallringen. Vidare berättar de att det är viktigt att det görs en gradering av kraven i kravprofilen för att gallringen ska göras på rätt grunder. Detta går hand i hand med Lindelöws (2008) diskussion om att företag bör göra en gemensam prioritering av vilka kompetenser som är krav och vilka som är önskemål för tjänsten. Att rangordna kraven är viktigt för att inte skapa en orealistisk kravprofil som riskerar att utesluta potentiellt sett starka kandidater. Lindelöw (2008) menar att man genom att rangordna kraven skapar förutsättningar för att hitta någon som motsvarar kravprofilen.

Informanterna berättar att de använder kravprofilen som stöd för *intervjun*. Den används då som underlag vid skapandet av en intervjuguide för att ställa relevanta frågor för tjänsten.

“För mig är kravprofilen jättebra. Det är ett sätt för mig att greppa vad det är vi letar efter, så man inte bara sitter med annonsen som innehåller massa tekniska krav.” (Informant 3)

Mabon (2005) menar att kravprofilen är ett bra hjälpmedel för underlag till befattningsspecifika strukturerade intervjuer. Att utgå från kravprofilen gör att fokus läggs på rätt saker (Mabon, 2005). Informanterna berättar vidare att de är osäkra hur kravprofilen används som stöd av cheferna när de intervjuar. Uppfattningen är att det inte är strukturerat hur kravprofilen ska användas vid intervjuerna. En informant berättar att det kan leda till att man missar att leta efter det man söker.

“Det jag ser är att man kanske inte alltid är så strukturerad och då kanske man går vilse lite grann i vad det faktiskt är man söker” (Informant 4)

Utifrån svaren tolkar vi det som att det kan finnas en risk med att intervjuerna inte alltid utgår från kravprofilen, eftersom det finns en osäkerhet om de olika parterna gör på samma vis. Enligt Lindelöw (2008) finns då en risk att vi medvetet eller omedvetet kan låta känslorna vägleda oss och det görs en intuitiv analys som leder till en orättvis bedömning och subjektiv rekrytering utan en struktur från kravprofilen. Intervjuaren bör hela tiden fokusera på kravprofilen för att samla in så mycket relevant information som möjligt. Det skapar förutsättningar för att göra en likvärdig bedömning av kandidaterna (Lindelöw, 2008).

Resultatet visar att det skiljer sig i hur kravprofilen används som stöd för valet av *tester*. Vilka tester som används vid medarbetarrekrutering är standardiserat oberoende kravprofilen. Vid chefsrekrytering fungerar däremot kravprofilen som stöd för att välja ut olika färdighetstest

som kan ge information om de krav som finns i kravprofilen. Vidare berättar informanterna att det alltid vid chefsrekryteringar specificeras 4-5 ledarskapskompetenser i kravprofilen. Dessa kopplas ihop med personlighetsformuläret vilket flera informanter upplever som ett bra sätt att få fram om kandidaten lever upp till kravprofilen. Att det skiljer sig i hur kravprofilen används som stöd vid val av tester kan tolkas som att det inte är specificerat i kravprofilen vilka bedömningsmetoder som ska användas. Enligt Skorstad (2011) ska det framgå i kravprofilen vilka bedömningsmetoder som ska användas, således ska det specificeras vilka tester som ska genomföras för att få fram den information som är relevant. Det måste med andra ord finnas en koppling mellan de kompetenser som krävs för tjänsten och de metoder som väljs för att bedöma dessa kompetenser (Skorstad, 2011).

Som vi varit inne på tidigare genomförs testerna av rekryteringscentret. Testresultaten förmedlas sedan till HRBP och den rekryterande chefen vid ett återkopplingsmöte. Det finns olika åsikter kring hur kravprofilen fungerar som stöd vid återkopplingen. Vid chefsrekrytering anses kravprofilen och ledarskapskompetenserna i den ligga till grund för återkopplingen. Vid medarbetarekrytering upplever flera informanter att det inte finns någon koppling till kravprofilen alls. Vidare berättar informanterna att det då blir svårare att bedöma vilken kandidat som bäst uppfyller kravprofilen. Informanterna berättar att informationen om kandidaterna upplevs för generell och det framkommer att det efterfrågas en tydligare koppling till kravprofilen vid det här momentet. En informant uttrycker återkopplingen såhär:

“Väljer du X så får du det här, väljer du Y får du snarare det här, för- och nackdelar med båda. Och förhoppningsvis en koppling till kravprofilen, i bästa fall. Men så är inte alltid riktigt fallet, risken är att det blir lite generellt.” (Informant 3)

Några informanter upplever det annorlunda och menar att alla kandidater som har gått vidare till att genomföra tester redan har bedömts uppfylla kravprofilen.

Vidare visar resultatet att kravprofilen upplevs kunna vara ett bra stöd vid *referenstagningen* då den ligger till grund för vilka frågor som blir aktuella att ställa. Några informanter uppfattar det annorlunda och menar att det är oklart huruvida referenstagningen stödjer sig på kravprofilen eller inte men menar att om kravprofilen är upprättad så finns den “i huvudet” och fungerar därmed som ett indirekt stöd.

Det framkom i resultatet att kravprofilen används som stöd vid *beslutsfattandet*. Flera informanter berättar att det är en del i varför det är så viktigt att ha en kravprofil, för att i slutändan kunna gå tillbaka till vad det var som ansågs viktigt. Att se till att det stämmer med den person som väljs. Några informanter berättar att själva kravprofildokumentet inte används vid beslutsfattandet men att den finns med i “tänket”. En informant uttrycker det såhär:

“Jag har sällan varit med om att man tar fram pappret igen och gör någon slags check, då är den (kravprofilen, författarens kommentar) så inne i tänket liksom så då finns den där i bakgrunden” (Informant 1)

Informanterna fick frågan om kravprofilen följs upp efter en rekrytering är gjord. Resultatet visar enhälligt att kravprofilen inte används eller utvärderas efter en rekrytering är avslutad.

“Nej jag följer inte upp den (kravprofilen, författarens anmärkning) efter allting är gjort, efter att bedömningar är gjorda och tester är gjorda, nej det gör jag inte.” (Informant 7)

Det finns inte några formaliserade riktlinjer om att det ska göras någon uppföljning men flera av informanterna tyckte att det skulle vara intressant att gå tillbaka till kravprofilen och jämföra hur väl personen som anställdes uppfyller den.

4.4 Sammanfattande slutsatser

4.4.1 Hur kan en rekryteringsprocess gå till?

Sammanfattningsvis visar resultatet att organisationens rekryteringsprocess är en formaliserad process vilket vi tolkar ligger i linje med den standardiserade urvalsmodell som den psykometriska ansatsen förespråkar (Bolander, 2002). Rekryteringsprocessen startar med att ett behov identifieras och ett förarbete inleds där en kravprofil ska upprättas. Det framkom att det inte alltid görs en kravprofil vid rekrytering av medarbetare men vid chefsrekrytering görs det alltid. Därefter annonseras befattningen internt och/eller externt. Det första urvalet görs genom en grovgallring utifrån de formella kraven. Därefter sker en första intervju vilken ligger till grund för valet av vilka kandidater som går vidare i processen till steget med olika tester. Efter testning av kandidaterna genomförs en andra intervju för att få en fördjupad bild av kandidaten. Vidare tas referenser om kandidaterna för att därefter fatta ett beslut om vem som ska erbjudas anställning. Värt att nämna är att när informanterna beskrev stegen i processen visar resultatet att de arbetar på olika sätt vid utformning av kravprofilen och det finns olika syn bland informanterna kring vilka tester som ska användas.

Resultatet visar att synen på bedömningsmetoderna är ganska lika bland informanterna. Informanterna berättar att de olika metoderna hjälper tillsammans till att ge en så bra bild av kandidaten som möjligt. Det framkom att det upplevs svårt att göra en bedömning av en persons framtida arbetsprestation trots alla olika bedömningsmetoder. Några informanter upplevde att känslan och intuitionen är viktig och att det är det som man litar mest på. Rekrytering ses som ett hantverk som utvecklas över tid. Informanterna såg beslutsfattandet som en helhetsbedömning (klinisk metod) där resultatet från de olika bedömningsmetoderna väger lika tungt, och inte att det ska ske genom någon numerisk vikt såsom mekaniska metoden förespråkar (Sjöberg, 2014). Detta resultat finner stöd i resultatet från Sjöbergs (2014) studie som visar att yrkesverksamma föredrar att göra en helhetsbedömning framför den mekaniska metoden som Sjöberg (2014) menar är den mest effektiva.

Utifrån informanternas svar kan vi konstatera att det även finns inslag av den sociala ansatsen (Bolander, 2002) i organisationens rekryteringsprocess. Informanternas syn på bedömningsmetoderna och uppfattningen om att beslutsfattandet ska ske genom en helhetsbedömning tyder på att de standardiserade metoderna inte kan följas fullt ut. Våra informanter betonar att rekrytering är en process i vilken två parter ska komma överens.

4.4.2 Hur kan en kravprofil användas genom en rekryteringsprocess och vilka hinder och möjligheter kan det innefatta?

Resultatet visar att när kravprofilen finns används den för att identifiera vilket *behov* som finns i verksamheten, både behovet som det ser ut nu men också för framtiden. Informanterna berättar att vid upprättandet av en kravprofil finns en stor möjlighet att ha ett mångfaldsperspektiv, att rekrytera de egenskaper som kanske saknas i gruppen och att rekrytering är en möjlighet att påverka gruppens dynamik och kultur. Något som kan hindra detta arbete, menar informanterna, är att den rekryterande chefen ibland tidigt i processen kan ha bestämt sig för en kandidat utan att ha detta perspektiv med sig. Ett annat hinder är att chefer

ibland söker efter en likadan person som slutade på positionen. Anledningen upplevs vara en hög tidspress vilket bidrar till att kravprofilen prioriteras bort.

Kravprofilen används också som ett hjälpmedel för olika typer av *matchning*. Med hjälp av en kravprofil skapas bra förutsättningar och möjligheter för att urskilja om kandidaten har de egenskaper som krävs för jobbet. Därmed ger en bra kravprofil en möjlighet för att nå god träffsäkerhet. Med en kravprofil kan också en bra bild av tjänsten skapas och därmed förmedlas till kandidaten. Matchningen mellan person och organisation upplevdes också viktig för informanterna. Eftersom det är en flexibel och föränderlig organisation ansågs det viktigt att kandidaten har intresse av att utvecklas tillsammans med organisationen och innehar potential att utföra olika slags arbetsuppgifter eftersom befattningar kan komma förändras över tid.

Resultatet visar att kravprofilen även fungerar som ett *stöd* genom rekryteringsprocessen. Några informanter såg kravprofilen som en möjlighet till kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen. Detta för att kravprofilen då fungerar som ett stöd att luta sig mot genom de olika bedömningsmetoderna. Men det fanns också andra uppfattningar där det istället menades att kravprofilen inte alls ska styra processen utan kravprofilen bör få utvecklas och förändras under processens gång. Vidare visar resultatet att det varierar om kravprofilen används som stöd vid utformandet av annonsen eller inte. Ett hinder som framkom är att ibland görs annonsen först och då blir kravprofilen bortprioriterad. Kravprofilen fungerar även som ett stöd vid grovgallringen då man utgår från de formella kompetenserna i kravprofilen. En väl utformad kravprofil ger även en möjlighet att göra en prioritering bland kraven vilket är till stor hjälp. Vid intervjun upplever informanterna att kravprofilen kan vara ett stöd när HRBP genomför intervjuerna. En kravprofil ger då en möjlighet att ställa relevanta frågor i intervjun så att risken att hamna i fallgropar minskas. Dock visar resultatet att det uppfattas osäkert om hur chefen genomför sina intervjuer utifrån kravprofilen. Kravprofilen fungerar även som ett stöd vid val av tester vid chefsrekrytering och upplevs och ger en möjlighet till bra återkoppling av testresultaten. Vid medarbetarrekrutering visar resultatet dock att kravprofilen inte används som stöd, varken vid val av tester eller vid återkoppling av testresultat, utan det är standardiserat vilka tester som ska göras och återkopplingen upplevs av de flesta informanter som generell. Kravprofilen används också ibland som stöd vid referenstagning då den ligger till grund för de frågor som ställs. Slutligen berättar samtliga informanter att kravprofilen används som stöd vid beslutsfattandet, även om inte kravprofildokumentet används så menar informanterna att den finns med i "tänket". Vidare visar resultatet att det inte sker någon uppföljning eller utvärdering av kravprofilen när en rekrytering är avslutad. Enligt ISO-standarderna för bedömningsmetoder ska ett bedömningsförfarande utvärderas och granskas för att se om det finns en överensstämmelse med behov och resultat (ISO, 2012).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att i det ideala rekryteringsförfarandet utarbetas en kravprofil, det vill säga en lista, där man specificerar vilka krav man ställer på den person man söker för befattningen. Detta framkommer både i intervjuerna med våra informanter och i den litteratur vi har tagit del av (Bolander, 2002, Kahlke & Schmidt, 2002, Lindelöw, 2008, Mabon, 2005). Dock visar vårt resultat att det inte alltid är så i praktiken. Detta resultat finner stöd i tidigare forskning som har visat att det i praktiken hoppas över vissa steg i en rekryteringsprocess (Bolander, 2002, Holgersson, 2003).

5. Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat kopplat till den teoretiska referensramen. Därefter reflekteras över vad undersökningen bidrar med till området. Avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning.

5.1 Resultatdiskussion

Den teoretiska referensramen har hjälpt oss att få en förståelse för resultatet och att kunna svara på våra frågeställningar. De olika rekryteringsansatserna och forskning om hur beslut fattas vid rekrytering har hjälpt oss att analysera vårt resultat. Även teori om rekryteringsprocessen och kravprofilens utformning har varit viktigt för oss när vi har analyserat vårt resultat. Så också rationalitetsteorin som tillförde en viktig förståelse för det paradoxala i att kravprofilen anses betydelsefull för en träffsäker rekrytering men ändå prioriteras bort.

Resultatet visar alltså att trots att kravprofilen bidrar till många möjligheter i rekryteringsprocessen är det inte alltid den prioriteras. Det finns riktlinjer i den undersökta organisationen som visar att kravprofilen ska göras och hur den ska struktureras i form av en mall men i enlighet med Bolanders (2002) resultat visar även vår studie att det inte alltid upprättas en kravprofil. Resultatet visar att en anledning till kravprofilen prioriteras bort är brist på tid vilket ligger i linje med vad Lindelöw (2008) menar är ett skäl till att kravprofiler inte alltid prioriteras. Det framkom att det ofta finns en stress i att snabbt fylla den vakans som uppstått. Den här tidspressen ser vi präglar samhället och många olika branscher.

Av resultatet ser vi att rekryteringsprocessen är en formaliserad process vilket liknar den standardiserade urvalsmodell som den psykometriska ansatsen förespråkar (Bolander, 2002). Men vi ser också inslag av den sociala ansatsen i resultatet då informanterna menar att känslan och intuitionen som uppstår vid intervjun är viktig. Informanterna ger även bilden av att man inte får bortse från att det är två parter som väljer varandra. Resultatet visar att det i praktiken sker en kombination av de båda ansatserna. I Sjöbergs (2014) och Highhouse (2008) undersökningar konstateras att yrkesverksamma har en stark tro på att man bör göra en mer subjektiv bedömning och även Lindelöw (2008) menar att matematiska beslutsmodeller inte fungerar inom rekrytering. Hon menar att det slutgiltiga beslutet måste få baseras på en helhetsbild av de sökande (Lindelöw, 2008). Dessa resultat menar vi överensstämmer med delar av vårt resultat.

En del av den forskning vi har läst visar att en standardiserad, psykometrisk urvalsmodell underlättar ett objektivt urval där alla kandidater behandlas rättvist och likvärdigt (Sjöberg, 2014). Informanterna har samma synsätt i stort i frågan om urvalsmodeller och bedömningsmetoder. Vad gäller beslutsprocessen har vi tagit del av forskning som visar att den mekaniska metoden är mer effektiv men den används inte av de yrkesverksamma (Sjöberg, 2014). Även vårt resultat visar att man inte väljer ett standardiserat sätt, såsom mekanisk metod, vid beslutsfattandet utan istället föredras att göra en helhetsbedömning.

Vi upplever att det är en väldigt svår fråga som yrkesverksamma utsätts för. Enligt Sjöberg (2014) visar forskningen tydliga riktlinjer kring hur beslutsfattandet ska gå till för att utföra träffsäkra, kostnadseffektiva och rättvisa urval vid rekrytering. Ändå väljer de yrkesverksamma i allmänhet att slutligen grunda sitt beslut på en helhetsbedömning.

Efter att ha genomfört vår studie har vi fått en förståelse för att det vid rekrytering är svårt att helt bortse från den berömda känslan, magkänslan, som uppstår vid mötet med en annan människa. Det är den bilden vi får från informanterna. Människor är inte objekt utan är subjektiva och har känslor, tankar och åsikter. Vi tror också att dessa egenskaper är något som förändras och är inget som är stabilt livet ut. Precis som Kahlke & Schmidt (2002) illustrerar en individs kompetens med ett isberg, finns det saker under ytan hos varje människa som är svåra att få fram. Det som är under ytan anstränger sig det psykometriska förhållningssättet för att göra kontrollerbart, mätbart, förutsägbart och kalkylerbart. Vi ser en formell rationalitet (Ritzer, 2009) i detta synsätt.

Men kanske är det detta som illustrerar dilemmat vid rekrytering. Vår bild är att de yrkesverksamma vill använda evidensbaserade urvalsmetoder för att garantera en objektiv urvalsprocess. Men när det kommer till beslutsfattandet begränsar den evidensbaserade, standardiserade metoden möjligheten för den yrkesverksamme att påverka valet av kandidat. Då blir det troligen rationellt att man istället vill göra en egen helhetsbedömning. Medvetet eller omedvetet bidrar det till att man därmed har möjlighet att i slutändan välja den kandidat man själv anser passar bäst.

5.2 Studiens bidrag till området

Med vår studie hoppas vi kunna bidra till en förståelse för hur en rekryteringsprocess kan se ut i en kunskapsintensiv global organisation. Särskilt fokus låg på att ge en bild av hur kravprofilen kan användas genom rekryteringsprocessen och vilka möjligheter och hinder som kan finnas med det. Vi hoppas att genom vår avgränsning att belysa just HR-personals syn och upplevelse av rekryteringsprocessen och kravprofilen bidra till att ge en bild av deras perspektiv.

Vi tror att med vår studie som visar hur betydelsefull en kravprofil kan vara och hur den kan användas i en rekryteringsprocess, kan intresse för kravprofilen väckas hos både individer och organisationer. Vi hoppas att studien kan vara ett diskussionsunderlag för HR-personal vid diskussioner om och val av bedömningsmetoder.

5.3 Förslag på fortsatt forskning

Vi anser att denna studie kan kompletteras med att undersöka hur den rekryterande chefen upplever rekryteringsprocessen och hur han eller hon upplever användningen av kravprofilen för att belysa ett större perspektiv och därmed ytterligare öka förståelsen. Det hade varit intressant att få veta om den rekryterande chefen upplever processen och användningen av kravprofilen annorlunda än HR-personalen.

Något annat som skulle vara intressant att undersöka är om en rekryteringsprocess kan vara global. Genom att ha ett globalt urval av HR Business Partners och rekryterare hade ett resultat kunnat visa hur man ser på rekryteringsprocessen i ett globalt perspektiv. På detta sätt hade man kunnat ta reda på om samma rekryteringsprocess i koncernen upplevs annorlunda beroende på från vilken del av världen man är verksam i.

Referenslista

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne. & P. Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (19-33). Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska. Om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: Handelshögskolan.

Bäcklund, A-K. (2002). Social kompetens - en ny konkurrensparameter? I K. Abrahamsson, L. Abrahamsson, T. Björkman, P-E. Ellström & J. Johansson. (red.) *Utbildning, kompetens och arbete* (109-224). Lund. Studentlitteratur

Dahllöv, A. (2011). *ISO-standard för HR-beslut*. [Elektronisk resurs] Tillgänglig: <http://www.personalledarskap.se/nyheter/isostandard-for-hrbeslut---/32462.pl> [2015-03-23]

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011) Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (36-57). Malmö: Liber.

Granberg, O. (2011). PAOU. *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 333–342.

Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan.

Hunter, J. E & Schmidt, F. L. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. 124(2): 262-274.

ISO (2012). *ISO 10667 Bedömningstjänster i arbetslivet - Processer och metoder för bedömning av människor i arbetsrelaterade syften*. - Del 1: Krav på uppdragsgivaren (ISO 10667-1:2011, IDT)

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

- Jensen, J. (2009). *Special: Rekrytering-ISO-standard för arbetspsykologisk bedömning*. [Elektronisk resurs] Tillgänglig: <http://www.personalledarskap.se/nyheter/special-rekrytering--isostandard-for-arbetspsykologisk--bedomning---/31790.pl> [2015-03-23]
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning - att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Keen, K. (2003). *Kompetens - vad är det?* Malmö: IDMANS förlag.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 2, pp. 281-342.
- Kristof-Brown, A. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, vol. 53, no. 3, pp. 643-671.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Lindmark, A. & Örnevik, T. (2011). *Human Resource Management. Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Mabon, H. (2005). *Arbetspsykologisk testning. Om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget AB
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, S. & Ellström P-E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices, *European Journal of Training and Development*, vol. 36, no. 1, pp. 26.
- Robbins, S P & Judge, T A. (2010). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ritzer, G. (2009). *Sociologisk Teori*. Malmö: Liber AB
- Schulze, O. & Skorstad, E. (2011). Arbetspsykologiska test. I E. Skorstad *Rätt person på rätt plats: Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling* (99-135). Lund: Studentlitteratur.
- Sennett, R. (2007). *Den nya kapitalismens kultur*. Stockholm: Atlas
- Sjöberg, S. (2014). *Utilizing research in the practice of personnel selection: general mental ability, personality, and job performance*. Diss. Stockholm: Stockholms Universitet.
- Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats: Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Ulrich, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*; 1995; 18, 3; pg. 12-23.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2015-05-16 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser. Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Öyvind, D. & Nilsen, E. (2011). Statistik och metod: Viktiga begrepp samt tips till dig som ska köpa test. I E. Skorstad *Rätt person på rätt plats: Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling* (209-249). Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjuguide

Information om oss och studien samt konfidentialitet betonas. Samtycke till att spela in.

Bakgrundsfrågor

Vilken är din utbildningsbakgrund?

Kan du beskriva din roll som HRBP/Rekryterare?

Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter?

Kan du berätta lite kortfattat om HR-funktionen inom organisationen?

Definitioner

1. Vad innebär kompetens för dig?
2. Vad är kompetensbaserad rekrytering för dig?

Rekryteringsprocessen - utgå från en typisk rekryteringsprocess.

3. Kan du kortfattat beskriva hur en rekrytering går till?
4. Vilka bedömningsmetoder används? (*Hur? Varför?*)
 - a. Vad är din syn på de olika testerna/metoderna?
 - b. Hur bestäms hur resultaten ska viktas från de olika bedömningsmetoderna?
5. Vem eller vilka har det övergripande ansvaret över rekryteringsprocessen?
6. Vilka delar av rekryteringsprocessen är du delaktig i? (*Kan du berätta mer?*)
7. Om du måste ranka, vilken del av rekryteringsprocessen anser du är viktigast och minst viktigast? (*Kan du ge konkreta exempel?*)
8. Vilka andra aktörer är delaktiga i processen (*Hur och när?*)
9. Brukar ni vara överens om vem som skall rekryteras?

Nu kommer vi gå in lite mer specifikt på kravprofilen...

Kravprofilen i rekryteringsprocessen

10. Hur arbetas kravprofilen fram? (*Vilka är inblandade? Fackliga organisationer?*)
11. Vad är viktigt när innehållet i kravprofilen fastställs? (*Samsyn kring definitioner?*)
12. Hur säkerställs att rätt krav har angetts i kravprofilen?

13. Det händer att befattningar förändras över tid, hur tänker du kring det?
14. Hur viktiga är de personliga egenskaperna kontra formell kompetens i en kravprofil?
15. Vem har det yttersta ansvaret för kravprofilen?
16. Kan du beskriva *hur* kravprofilen används vid;
 - a. Attrahera sökande via annons - hinder och möjligheter?
 - b. Val av bedömningsmetoder - hinder och möjligheter?
 - c. Grovgallring? - hinder och möjligheter?
 - d. Intervju - hinder och möjligheter?
 - e. Tester - hinder och möjligheter?
 - f. Referenstagning - hinder och möjligheter?
 - g. Beslutsfattande - hinder och möjligheter?
 - h. Övriga steg? - hinder och möjligheter?
17. Hur stor betydelse har kravprofilen för en framgångsrik rekrytering? (Kan du ge ett exempel?)
18. Följs kravprofilen upp efter anställningen är gjord på något sätt?

Tillägsfrågor

19. Är det någon skillnad när ni rekryterar internt eller externt med kravprofilen?
20. OM det är få kravprofiler som görs, hur skulle du se att det går att förändra så att det alltid görs eller görs mer?
21. Hur ofta rekryterar ni?

Avslutning

22. Är det någonting annat som du tycker är viktigt i arbetet kring kravprofilen som du vill tillägga?

Tack för din medverkan!

Malin Carlson

Sandra Andersson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se