



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

HR-personal och chefers upplevelse av beslutsprocessen i kompetensbaserad rekrytering:

En kvalitativ fallstudie i en offentlig verksamhet

Adrian Andersson & Niklas Ljungman

Examensarbete i psykologi

15 hp

Personalprogrammet

LEXP12 VT 2015

Handledare:

Vezir Aktas

Examinator:

Roland S. Persson

Abstract

Denna empiriska studie syftade till att inom en stor offentlig verksamhet undersöka HR-personal och chefers upplevelse av rekryteringsmetoden kompetensbaserad rekrytering, hur de olika bedömningsverktygen användes i praktiken och hur beslutsprocessen påverkades av metoden. Studien intog en psykologisk utgångspunkt och var en kvalitativ fallstudie konstruerad genom semistrukturerade intervjuer. Ett målstyrt urval gjordes för att problemformuleringen skulle stämma in på deltagarna, var sedan ett bekvämlighetsurval gjordes för att ta fram tio (n = 10) respondenter. Urvalet var fördelat på fem HR-personer och fem chefer, med fördelningen tre män och två kvinnor från varje yrkesgrupp. Kvalitativa semistrukturerade intervjuer genomfördes med samtliga deltagare utifrån en konstruerad intervjumall, varpå resultaten analyserades med inspiration från analysmetoden tematisk analys. Studiens resultat visade att HR-personalen och chefernas upplevelse av kompetensbaserad rekrytering var positiv. Metoden beskrevs som en kvalitetssäkring som genom de olika bedömningsverktygen producerade en likvärdig helhetsbild av kandidaterna, undvek psykologiska fällor och underlättade beslutsprocessen.

Sökord: human resources, kompetensbaserad rekrytering, bedömningsverktyg, beslutsprocess, psykologi

Innehållsförteckning

Introduktion	1
Bakgrund	3
Kompetens	3
Kompetensbaserad rekrytering	3
Strukturerade arbetsintervjuer	4
Referenstagning	5
Intelligenstester, personlighetstester och simuleringsövningar	6
Bedömningsrisker	6
Beslutsprocessen	7
Syfte och frågeställningar	9
Metod	9
Design	9
Urval	10
Val och konstruktion av instrument	11
Administrering	13
Forskningskvalitet	14
Etiska hänsynstaganden	15
Analys	16
Resultat	18
Kompetensbaserad rekrytering	18
Bedömningsverktyg	20
Beslutsprocessen	23
Diskussion	27
Kompetensbaserad rekrytering	28
Bedömningsverktyg	29
Beslutsprocessen	32
Slutsats och förslag till vidare forskning	34
Tillkännagivanden	36
Litteraturförteckning	37
Bilaga 1. <i>Intervjumall</i>	40
Bilaga 2. <i>Sekretessavtal</i>	42

HR-PERSONAL OCH CHEFERS UPPLEVELSE AV BESLUTSPROCESSEN I KOMPETENSBASERAD REKRYTERING

Introduktion

När forskaren Elton Mayo introducerade HR-rörelsen som en organisationsteori genom sitt forskningsprojekt vid Hawthorne-fabrikerna i Chicago år 1924, var det en reaktion på tidigare organisationsteorier som alltför strikt varit inriktade på att effektivisera arbetet för att frambringa maximal inkomst (Nilsson, Wallo, Rönnqvist, & Davidson, 2011). Wolvén (2000) menar att det var HR-rörelsens intåg som upptäckte att människorna inte var maskiner utan faktiskt människor även på sin arbetsplats, vilket drastiskt förändrade det generella synsättet i arbetslivet gällande motivation, arbetsmiljö och produktivitet. Där och då grundlades tankesättet med människan som organisationernas viktigaste resurs, varför det ligger i deras intresse att fånga kompetenta medarbetare till sin organisation. Detta för att säkerställa att de följer med i dagens föränderliga och konkurrensutsatta arbetsmarknad.

Begreppet rekrytering beskrivs som processen organisationer genomgår för att attrahera och värva rätt person till rätt plats (Nilsson, Wallo, Rönnqvist, & Davidson, 2011; Lindelöw, 2008). Då personalen är organisationernas viktigaste resurs, är det också lätt att förstå vikten av en framgångsrik rekrytering. En studie som inkluderade 700 chefer visade att uppskattningsvis 13,46 miljarder varje år förlorades av svenska företag som en följd av felrekryteringar. Resultaten visade också att cheferna bedömde 68 procent av sina medarbetare som inkompetenta och att sju procent av chefernas sammanlagda arbetstid uppgick till att åtgärda medarbetarnas misstag (refererad i Lindelöw, 2008, s. 19). I ljuset av dessa siffror tydliggörs vikten av att kandidater med rätt kompetenser anställs, då en felrekrytering bevisligen är otroligt ödesdiger genom de konsekvenser den får med avseende på både kostnader och tid. För att undvika felrekryteringar och säkerställa att rätt person väljs till en vakant tjänst utvecklade författaren Malin Lindelöw (2008) rekryteringsmetoden kompetensbaserad rekrytering. Metoden är skapad med bakgrund av forskning inom

rekrytering och kompetensförsörjning och har spridit sig likt en löpeld bland Sveriges organisationer. Metoden är en tydlig rekryteringsstrategi som grundligt och metodiskt granskar varje kandidat på ett likvärdigt sätt, vilket sätter fokus på kompetens och kvalifikationer och därigenom undviker både diskriminering och beslut om anställning grundade på en spontan magkänsla. Kompetensbaserad rekrytering startar med en behovsanalys för organisationen, vilken sedan ligger till grund för en kravspecifikation gällande kandidatens kompetens och meriter. Utifrån kravspecifikationen konstrueras en intervjumall som granskar samtliga kandidaters kompetens på samma vis och därför skapas förutsättningar för en likvärdig bedömningsmatris som poängsätter kandidaterna i förhållande till de studerade kompetenserna. Med utgångspunkt från detta är tanken att beslutsprocessen ska underlättas och vara fördomsfri (Lindelöw, 2008).

Inriktningen på denna studie var att undersöka HR-personal och chefers upplevelse av rekryteringsmetoden kompetensbaserad rekrytering, hur de olika bedömningsverktygen används praktiskt, samt hur beslutsprocessen påverkas av metoden. De två yrkesgrupperna studerades därför i en stor organisation i den offentliga sektorn, var en viktig del var att undersöka de bedömningsverktyg som används i rekryteringsförfarandet hos den berörda organisationen. En annan viktig del var att analysera hur ett beslut om vilken kandidat som ska väljas ut till en vakant tjänst växer fram hos en eller flera rekryterare genom antingen personlig bedömning eller gruppbeslut. Genom en undersökning av fenomenet i sin naturliga miljö bidrar studien till litteraturen genom att påvisa hur kompetensbaserad rekrytering används praktiskt, samt hur den uppfattas av sina utövare i förhållande till bedömningsverktygen och beslutsprocessen.

Bakgrund

I detta avsnitt kommer begreppet kompetens definieras och kompetensbaserad rekrytering beskrivas med fokus på bedömningsverktyg och beslutsprocessen. Vidare nämns vad tidigare forskning anger om området kopplat till studien.

Kompetens

Metoden kompetensbaserad rekrytering bygger på att individers kompetenser undersöks inför en anställning och att kompetensen ska vara det som rekryterarna tar i beaktning i beslutsprocessen. Det finns flera olika definitioner angående begreppet kompetens och endast en gemensam definition är svår att precisera. Enligt Ellström (1992) innebär begreppet kompetens individens potentiella handlingsförmåga i samband med en specifik situation, uppgift eller kontext. Vidare beskriver författaren att begreppet kompetens innebär förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete. Fränkel (2003) menar att kompetens är mer än bara kunskaper och författaren definierar begreppet som individens förmåga att utföra de krav som ställs i en given situation. Ytterligare en begreppsförklaring i fråga om kompetens definieras av Sundberg, Snowden och Reynolds (1978); "*personal characteristics knowledge, skills, and attitudes which lead to achievements having adaptive payoffs in significant environments*" (refererad i Ellström, 1992, s. 22). I studien utgår vi ifrån Lindelöws (2008) definition att kompetens inrymmer de färdigheter och förhållningssätt människor använder för att åstadkomma en yrkesmässig prestation, vilket beskriver en persons beteende och agerande i olika situationer.

Kompetensbaserad rekrytering

För att återge processen i kompetensbaserad rekrytering i sin helhet har vi valt att beskriva metoden från ett tidigt skede där behovsanalys och kravspecifikation finns med. Metoden är en omfattande process där förberedelser, genomförande och beslutsprocess är

grundläggande och viktiga delar (Markkanen, 2007). I kompetensbaserad rekrytering ingår upprättandet av platsannonser, behovsanalyser och kravspecifikationer. Lindelöw (2008) menar att det är av betydelse för en organisation när det gäller att undersöka organisationens behov, vilken sorts person som eftersöks och vilka krav som ställs på den utannonserade tjänsten i fråga om kompetens för att kunna matcha organisationens behov. Önskvärda utbildningar, erfarenheter och egenskaper specificeras därför för att rekryteraren ska kunna göra en bedömning på kandidater som är aktuella för tjänsten. När en organisation har klarlagt behovet och upprättat en kravbild sker ett första urval genom CV-granskning. CV-granskning som är ett av bedömningsverktygen har avsikten att matcha CV:t mot kravspecifikationen. Cole, Feild och Giles (2003) menar att det är en vital del för att rekryteraren ska kunna göra en första bedömning av kandidaten och dennes meriter för att värdera personens lämplighet för en vakant tjänst. Forskarna menar vidare att utbildning inom CV-granskning är att föredra, då rekryteraren utför urvalet mer objektivt och selekterar bort de som inte uppfyller kraven. Studien berör även de övriga bedömningsverktygen strukturerade arbetsintervjuer, referenstagning, intelligens-, personlighetstester och simuleringsövningar, vilka beskrivs nedan utifrån litteraturen och tidigare forskning.

Strukturerade arbetsintervjuer

En arbetsintervju kan utföras antingen på ett ostrukturerat eller strukturerat sätt, där det sistnämnda är ett verktyg som används inom kompetensbaserad rekrytering för att underlätta bedömningen av kandidaterna. Lindelöw (2008) menar att strukturerade intervjuer är till fördel, eftersom det utifrån en intervjumall ställs samma frågor till kandidaterna och frågorna avser att undersöka det som framkommit i kravspecifikationen. Tidigare forskning visade att i förhållande till ostrukturerade intervjuer har strukturerade intervjuer både högre validitet och reliabilitet, samt att den framtida arbetsprestationen bättre kan förutses (Cole, Feild, & Giles, 2003; Jones & Klimoski, 2008; O'Brien, 2010). Det finns dock viss kritik mot

strukturerade intervjuer genom att rekryterare kan uppleva strukturen som en begränsning, vilket bland andra lyfts fram av O'Brien (2010) som i sin studie belyste att bedömningen av kandidaten kan vara svår att utföra om en intervju är för strukturerad.

Intervjuer är det som framhävs som det mest vanliga bedömningsverktyget i rekryteringssammanhang och andra bedömningsverktyg som CV-granskning, intelligens- och personlighetstester, simuleringsövningar, samt referenstagning upplevs som ett komplement till intervjun. Resultat från tidigare studier visade att det är under intervjun som den mest betydande informationen framkommer om kandidaten och att informationen där kan granskas för att rekryteraren ska kunna göra en bedömning (Anderson, Lievens, Ryan, & van Dam, 2004; Brooks, Highhouse, & Lodato, 2011; Clark, 2011; Cole, Feild, & Giles, 2003; Dose, 2003; O'Brien, 2010).

Referenstagning

Referenstagning har syftet att samla in information om kandidaten från tidigare arbetsgivare eller andra lämpliga personer som kan ha betydande information. Verktöget används för att undersöka information som framkommit via de andra bedömningsverktygen genom att referenspersonen styrker eller förkastar kandidatens erfarenheter, kompetenser och tidigare insatser. Det är av betydelse att rekryteraren är medveten om problematiken med referenstagning, eftersom referenspersonen möjligen har ont om tid och därför inte ger en helt korrekt bild av den sökande (Lindelöw, 2008). Referenstagningen kan vara till fördel om referenspersonen ger värdefull och korrekt information, men det finns studier som visade att referenspersoner inte alltid är uppriktiga i sina svar angående kandidaternas tidigare insatser och kompetenser. Det ger referenstagning en låg validitet och är därmed inte alltid tillförlitligt (Clark, 2011).

Intelligenstester, personlighetstester och simuleringsövningar

Arbetspsykologiska tester är ett vanligt förekommande bedömningsverktyg framförallt vid rekrytering av högre befattningar och inom större organisationer. Lindelöw (2008) anger att tester är ett bra verktyg inför beslutsprocessen genom att fler bedömningsmetoder används och kompletterar den strukturerade intervjun för att få en tydligare bild av kandidaterna. Bolander och Sandberg (2013) menar att användning av intelligens- och personlighetstester kan förutse framtida arbetsprestation och ge en bättre helhetsbild av kandidaten och dennes kompetenser. Det finns dock flertalet företag som erbjuder olika tester med varierande validitet och reliabilitet, vilket innebär att tester ses av många med skeptiska ögon gällande hur mycket de går att lita på. Det framkom i en studie av de Oliveira och Proença (2009) att kandidatens personlighet kan vara svår att förlita sig på genom tester. Det som har högst validitet gällande att förutse en kandidats framtida arbetsprestation i en specifik roll är arbetsprov eller så kallade simuleringsövningar. Kandidaten utsätts där för exempelvis simulerade arbetsuppgifter i en yrkesrelaterad situation och i de flesta fall går det att skapa meningsfulla simuleringsövningar som utvärderar de kompetenser som är avgörande för befattningen (Lindelöw, 2008).

Bedömningsrisker

En fara med de kortvariga mötena med kandidaterna som rekryteringsprocessen innebär kan kopplas till det psykologiska fenomenet implicit personlighetsteori. Teorin innehåller tankarna om att människor drar slutsatser om andra människor utifrån en liten mängd information de har om personen. Människors egenskaper kopplas samman för att en egenskap anses sammanhöra med en annan och därför dras slutsatsen att personen måste ha en viss egenskap, eftersom de visat att de hade en nära besläktad (Bolander & Sandberg, 2013; Kristof-Brown, 2000; Aronson, Wilson, & Akert, 2010). Lindelöw (2014) ser liknande

tendenser med begreppet Haloeffekten, där människor tar en liten mängd information om en person och generaliserar det för att skapa sig en greppbar bild av någon.

Similar-to-me-effekten är ett ytterligare fenomen som rekryterare ställs inför gällande bedömning av kandidater, där det finns en fara i att låta sig charmas av kandidatens likheter med sig själv. Det kan leda till att rekryteraren medvetet eller omedvetet bortser från att ställa kritiska frågor vid intervjutillfället och därigenom låter likhetsfaktorn styra bedömningen av kandidaten snarare än kompetens och lämplighet (Sears & Rowe, 2003; O'Leary, Durham, Weathington, Cothran, & Cunningham, 2009). Rekryterare i allmänhet har också en tendens att låta första intrycket styra sin bedömning av kandidaterna, då de tar ett beslut tidigt och sedan intar ett förhållningssätt som rationaliserar sin initiala bedömning (Bolander & Sandberg, 2013). Första intrycket blir således viktigt för en kandidat, då risken finns att rekryterarens intuition dömer ut kandidaten redan vid första anblick.

Intuitionsbaserade antagande är det mänskliga psykets akilleshäla och är inget som förbättras genom erfarenhet av det. Utbildning inom kompetensbaserad rekrytering förebygger dock intuitionsbaserade beslut i rekryteringsprocessen. De som grundar sina beslut på magkänsla är ofta antingen utbildade rekryterare som saknar kunskap om de begränsningar som finns med mänskligt omdöme eller personer som i vardagen styrs av sina känslor (Bolander & Sandberg, 2013; O'Brien, 2010).

Beslutsprocessen

Beslutsprocessen är slutskedet av rekryteringsprocessen där rekryteraren ska utse vilken kandidat som ska erbjudas tjänsten. Processen sker enligt forskningen genom antingen en personlig bedömning av en enskild rekryterare eller genom ett beslutsmöte där flera rekryterare gemensamt diskuterar fram ett beslut (Brooks, Highhouse, & Lodato, 2011; Bolander & Sandberg, 2013; Dose, 2003; O'Brien, 2010; Jones & Klimoski, 2008; Kristof-Brown, 2000). Det tidigare arbetet organisationen utfört i rekryteringsprocessen med att ta

fram kravspecifikationen är vägledande även i beslutsprocessen genom att en bedömningsmatris upprättats. Denna sammanfattar bland annat hur kandidaten bedömts gentemot kravspecifikationen och utförs genom att rekryteraren sätter poäng på varje kandidat gällande utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens och övriga krav (Lindelöw, 2008). Författaren menar vidare att bedömningsmatrisen syftar till att skapa struktur, tydlighet och vägledning för att utse den mest lämpliga kandidaten, men att matrisen inte är ett verktyg som fastställer det slutgiltiga beslutet. Det är av stor vikt att beslutet grundar sig på en helhetsbedömning där det avgörande inte behöver vara att kandidaten matchar alla de krav som ställts, utan det kan även finnas en god utvecklingspotential hos kandidaten som kan bli värdefull i framtiden. En tydlig struktur och vägledning av matrisen underlättar beslutsprocessen och att motivera valet av vilken kandidat som erbjuds eller inte erbjuds tjänsten. Genom att kravspecifikationen är en del av beslutsprocessen bidrar det till att kandidaterna bedöms utifrån likställda krav, vilket ger en mer objektiv bedömning där intuitionen inte ska ta över beslutet.

I rekryteringssammanhang där gruppbeslut används är det till fördel om varje rekryterare har en enskild matris så att det kan användas som ett diskussionsunderlag i beslutsmötet för att diskutera fram den slutgiltiga kandidaten (Lindelöw, 2008). Det finns dock risker med gruppbeslut genom att gruppmedlemmarna kan missa att delge kompletterande information. Detta på grund av att de kan vara mer intresserade av att det ska råda konsensus i gruppen eller på grund av rädsla att hävda sin åsikt eller säga emot de andra gruppmedlemmarna. Ett annat problem som kan uppstå är att rekryterare kan vara väldigt måna om att bli erkända som kompetenta i sin yrkesroll. De riskerar då att medvetet eller omedvetet förstärka sin version av kandidaten för att visa att de gjort den rätta bedömningen, vilket gör att gruppbeslutet riskerar att leda till en prestigeduell (Dose, 2003; Bolander & Sandberg, 2013). Dose (2003) menar därtill att tidsbrist kan påverka både rekryteringar och

beslutsmöten, eftersom det ibland är brådskande att anställa någon och därför inte finns tid att diskutera alla aspekter på ett så noggrant sätt som skulle behövas. Därför riskerar rekryteringar att präglas av stressade rekryterare som drar förhastade slutsatser och tar beslut utifrån det.

Syfte och frågeställningar

Denna studie hade syftet att inom en stor offentlig verksamhet undersöka HR-personal och chefers upplevelse av rekryteringsmetoden kompetensbaserad rekrytering i allmänhet och beslutsprocessen som följd av förfaringssättet i synnerhet. Även bedömningsverktygens påverkan i rekryteringsprocessen var av intresse och utifrån vårt syfte upprättades tre frågeställningar för att söka svar på det valda området:

1. Vad är HR-personalen och chefernas upplevelse av rekryteringsmetoden kompetensbaserad rekrytering?
2. Hur nyttjar HR-personalen och cheferna bedömningsverktygen i kompetensbaserad rekrytering?
3. Hur påverkas beslutsprocessen i rekryteringssammanhang av metoden kompetensbaserad rekrytering enligt HR-personal och chefer?

Metod

I detta avsnitt följer en redogörelse över tillvägagångssättet för hur de data som ligger till grund för studien samlats in, samt hur resultaten genererades som en följd av de gjorda valen.

Design

Detta är en empirisk kvalitativ studie som operationaliserades som en fallstudie i vilken data samlades in genom semistrukturerade intervjuer. För att skapa en insikt om upplevelsen av beslutsprocessen i metoden kompetensbaserad rekrytering ansåg vi att det var

lämpligt att fokusera på en organisation, varpå valet av fallstudie som design föll sig naturligt. Bryman (2011) menar att en fallstudiedesign lämpar sig väl när syftet är att undersöka ett specifikt samhälle eller en viss organisation och designen används både inom kvantitativa och kvalitativa studier. Fallstudier är användbara när forskaren undersöker personers agerande och uppfattningar, samt för att få en förståelse för en kontext (Thomas, 2011). Med det som bakgrund valde vi att utföra en fallstudie som byggde på kvalitativa intervjuer, där en tematisk analysmetod utgjorde analysdelen genom teman som var relevanta för att uppnå studiens syfte. Genom att vi använde oss av fallstudie är vi medvetna om att generaliserbarheten av studien blev begränsad eftersom vi endast undersökte en offentlig organisation. Thomas (2011) anger att en fallstudie inte kan generaliseras på grund av att studien endast undersöker ett fall. Vår intention var inte heller att generalisera det framtagna resultatet utan snarare att undersöka fenomenet i en specifik kontext och göra en inventering av erfarenheter.

Urval

Urvalet bestod av HR-personal och chefer i en stor organisation inom den offentliga sektorn som aktivt arbetade med rekrytering. Organisationen i sig hade vi kännedom om sedan tidigare och således vetskap om att deras arbetssätt var i enlighet med kompetensbaserad rekrytering. För att skapa en rimlig mängd data valde vi att intervjua fem personer från varje yrkesgrupp, vilket resulterade i totalt tio intervjuer. HR-personalen bestod av två kvinnor och tre män, med samma fördelning på chefsidan, och respondenternas ålder låg mellan 33 och 54 år. Ett urvalskriterium som gjordes för valet av rekryterare var att de skulle vara utbildade inom kompetensbaserad rekrytering och ha erfarenhet av metoden, samt att de vid studiens tidpunkt skulle arbeta aktivt med rekrytering enligt metoden. Ett ytterligare urvalskriterium var att rekryterarna tidigare skulle ha arbetat med rekrytering via andra metoder. Detta då en önskan från vår sida var att rekryterarna skulle kunna besvara frågorna

om kompetensbaserad rekrytering i relation till andra tillvägagångssätt och därigenom få fram fördelar och nackdelar med kompetensbaserad rekrytering i förhållande till beslutsprocessen.

En avgränsning gällande vilken typ av rekryteringar som intresserade oss gjordes också då vi valde att fokusera på rekrytering av chefer och andra nyckelkompetenser.

Kompetensbaserad rekrytering används tydligast då och HR-personalen och cheferna har vid dessa typer av rekryteringar ett samarbete. Denna information presenterades för oss genom den initiala kontakten med vår kontaktperson och blev därför en del av vår kravbild när kontaktpersonen skulle ta fram förslag på intervjupersoner.

Mot bakgrund av vår tydliga kravbild gällande urvalen beskrivs metodiken bäst som ett målstyrt urval. En metod som innebär ett strategiskt urval baserat på en strävan att generera en överensstämmelse mellan problemformuleringen och urvalet. Det utmärks i att urvalet av intervjupersoner är grundat helt på deras relevans för studiens frågeställningar (Bryman, 2011). Förslagen från kontaktpersonen gällande intervjupersoner bestod av 15 personer fördelat på sju HR-personer och åtta funktionschefer, varpå ett bekvämlighetsurval gjordes för att reducera antalet till fem från varje yrkesgrupp. Ett bekvämlighetsurval är vanligt inom organisationsstudier generellt sett och är grundat på att personer som finns tillgängliga för forskarna väljs ut på grund av bekvämligheter som kostnader eller tidsaspekt (Bryman, 2011). I vårt fall grundade sig bekvämlighetsurvalet på att de intervjupersoner som hade tid först valdes ut för att på så sätt anskaffa data snabbast möjligt. Det slutgiltiga urvalet av respondenter benämns i studien som deltagare 1-10, var deltagare 1-5 utgörs av HR-personal och deltagare 6-10 utgörs av chefer.

Val och konstruktion av instrument

Kvalitativa intervjuer i forskningssammanhang kännetecknas av semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer med öppna frågor, där målet är att förstå forskningsproblemet utifrån respondenternas synvinkel och anledningen bakom deras utvecklade åsikt. Därav är

det av stor vikt att intervjuerna fokuseras på specifika situationer istället för generella åsikter (King, 2004). Utifrån det valda området skapades en strukturerad intervjumall som fungerade som stöd i de semistrukturerade intervjuerna som genomfördes. För att säkerställa att samtliga för studien intressanta områden undersöktes genom intervjuerna utfördes ett omfattande och noggrant arbete med att formulera relevanta intervjufrågor. Skapandet av frågorna tog sin utgångspunkt från den tidigare forskning som tagits fram, där vi identifierade olika områden och aspekter av rekryteringsprocessen. Dessa var bedömningsverktyg, bedömningsrisker, beslutsprocessen, samt upplevelsen av kompetensbaserad rekrytering i stort.

Informationsdelgivning och bakgrundinformation ingick också för att kunna hålla isär respondenterna i transkriberingen och för att skapa en behaglig ingång till de mer djupgående frågorna. Intervjumallen bestod av 33 frågor och 13 planerade följdfrågor då vi på förhand såg en risk att vissa frågor kunde besvaras väl kortfattat. Då intervjuerna var av semistrukturerad art följdes inte intervjumallens ordning rigoröst utan frågornas ordningsföljd varierade mellan intervjuerna. Nya följdfrågor kunde också skapas spontant när vi såg intresse i att respondenterna skulle utveckla en särskild episod.

Bryman (2011) beskriver semistrukturerade intervjuer som flexibla och menar att tyngdpunkten måste ligga på hur respondenten tolkar både frågorna och de olika skeendena i intervjun för att kunna besvara frågorna fritt och enligt sin egen upplevelse. Genom att använda sig av en intervjumall samtidigt som det är tolkningen av respondentens svar som ligger i fokus för eventuella följdfrågor, skapas en stor potential för mer betydande och utvecklad information från respondenten. Vår omfattande intervjumall fungerade därför mer som ett stöd och en trygghet för oss att luta oss tillbaka på i fråga om att säkerställa att samtliga intresseområden berördes i varje intervju. I vissa intervjuer ställdes samtliga 33 frågor och 13 följdfrågor då vi behövde locka fram mer utvecklade svar inom varje

ämneseområde, medan andra intervjuer kännetecknades av en mer lyssnande roll från vår sida där endast ett fåtal frågor ställdes för att inkludera alla ämneseområden.

En revidering av intervjumallen gjordes efter en pilotintervju som genomfördes genom att två frågor togs bort på grund av att de endast gav upprepad information i förhållande till de urval som redan gjorts och därigenom bedömdes som överflödiga.

Administrering

Efter att ha fått en lista med förslag på 15 intervjupersoner inleddes kontakt med en efter en tills det faktum att 10 intervjutillfällen bokats in, varpå de resterande fem personerna exkluderades från studien. Samtliga intervjuer som genomfördes hölls sedan på respondenternas mark som ett led i de etiska hänsynstaganden som gjorts och utvecklas nedan under rubriken etiska hänsynstaganden. Varje intervju inleddes med en presentation av oss som personer och studiens bakgrund, uppbyggnad och syfte, följt av en fråga om huruvida respondenten godkände inspelning av intervjun, vilket samtliga gjorde. En inspelning bidrar till en mer ingående analys både av vad respondenten sagt i intervjun, men också på vilket sätt de sagt det, vilket är av intresse i kvalitativa intervjuer. Inspelat material skapar också ett bättre underlag för bevis vid tvist gällande om informationen som presenterats i studien varit felaktig eller använts på ett felaktigt sätt (Bryman, 2011). Inspelningarna bidrog vidare till att vi som författare på ett bättre sätt kunde koncentrera oss på respondentens svar och på så sätt utveckla följdfrågor lättare än om vi direkt varit tvungna att skriva ner allt som delgavs.

Innan varje intervju påbörjades skrev vi författare under ett sekretessavtal som vi själva skapat och överlämnade det till respondenten för att spara. Vi är medvetna om att ordet sekretessavtal eventuellt kan vara missvisande då det inte innefattade underskrifter från respondenterna eller sparades av oss, men tanken var att detta dokument skulle utgöra ett löfte om att etiska hänsynstaganden gjorts och att materialet skulle hanteras med aktsamhet. Målsättningen med dokumentet var följaktligen att detta skulle bidra till en mer avslappnad

attityd från respondenternas sida och att vi därigenom skulle skapa en tillit som skulle generera mer utförlig information.

Intervjuerna i sig tog mellan 40 minuter och 65 minuter att genomföra och utfördes vid fyra olika tillfällen under två veckor uppdelat på två eller tre intervjuer per tillfälle. Båda författarna medverkade och kompletterade varandra i samtliga intervjuer, vilket medförde att samtliga intresseområden berördes även när den ene författaren försummade en specifik fråga. När intervjuerna avslutats transkriberade vi inspelningen samma dag för att på ett bättre sätt minnas dem i de omständigheterna att något i respondenternas icke-verbala kommunikation adderat något som borde finnas med i textform. Transkribering är en tidsödande process som därför bör utföras i anslutning till intervjutillfället för att inte ackumuleras till en för stor börda med allt samlat material (Bryman, 2011).

Forskningskvalitet

Validitet påvisar om studien mäter det den avser att mäta samt även studiens kvalitet (Bryman, 2011). För att öka validiteten och skapa oss en vana för att använda intervjuinstrumentet i studien på ett säkert sätt valde vi att utföra en pilotintervju med vår kontaktperson i ett tidigt skede. Enligt Bryman (2011) är det till fördel att använda sig utav pilotintervjuer för att undersöka om frågorna respondenterna tar del av besvarar forskningsfrågan, huruvida det finns frågor som inte är relevanta för studien och därför bör tas bort, samt om de frågor som ställs kan resultera i den information studien är ute efter. Under pilotintervjun låg vårt fokus på att respondenten förstod frågorna och att frågorna besvarade vårt syfte med studien. Då känslan var att resultatet från pilotintervjun slog väl ut valde vi att inkludera den i studien, då den utgör betydelse för resultatet, vilket Thomsson (2010) menar är ett godkänt sätt att använda pilotintervjun på. För att visa på en högre grad av validitet i studien var vår eftersträvan att kontinuerligt redogöra för vår förståelse av forskningsprocessen, samt att vi visade på hur tillvägagångssättet i studien har utförts.

För att öka studiens reliabilitet hade vi en medvetenhet som gjorde att vi under intervjuerna undvek ledande följdfrågor, eftersom de kan bidra negativt och minska reliabiliteten. Reliabilitet i en studie fastställer hur tillförlitligt och pålitligt resultatet är, dock behöver inte kvalitativa studier lägga lika stor vikt vid att visa validitet och reliabilitet som en kvantitativ studie (Bryman, 2011). Vi är medvetna om att resultatet kan skilja sig om studien repriseras eftersom resultatet utgör respondenternas subjektiva upplevelse, vilken kan förändras över tid. För att visa på en högre grad av reliabilitet var vår målsättning att undersöka om resultatet kunde kopplas till tidigare forskning. Detta för att se om resultatet överensstämmer med tidigare studier, vilket kan ge studien en högre tillförlitlighet. Det finns två grundläggande kriterier som ska påvisas i kvalitativa studier och det benämns som tillförlitlighet och äkthet. Då vi har tagit de olika delarna i beaktning genom att vi varit tydliga i vårt tillvägagångssätt, utfört pilottestning, och haft en medvetenhet i intervjuförloppet för att undvika ledande frågor, ansåg vi att kriterierna för tillförlitlighet och äkthet har påvisats i studien.

Etiska hänsynstaganden

Genom att säkerställa att studien utfördes i enlighet med de etiska principer som finns framtagna inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002), har vi respekterat de etiska dilemman som kan uppstå inom forskningens värld. De etiska principerna delas in i fyra grundbegrepp av både Bryman (2011) och Vetenskapsrådet (2002), nämligen *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.

Informationskravet uppfylldes genom att redan vid en första kontakt med respondenterna informera dem om studiens syfte och uppbyggnad, deras roll i studien, samt att deras deltagande var frivilligt. Vid intervjutillfället upprepades detta och respondenterna informerades om deras rätt att avbryta intervjun och sitt deltagande utan några påföljder om så

önskades, var också samtyckeskravet uppfylldes genom ett godkännande och en muntlig överenskommelse oss emellan. Bryman (2011) menar också att samtyckeskravet är viktigt för att säkerställa att en anställd inte blir tvingad att delta av sin chef, samt för att klargöra att det inhämtade materialet får användas till forskning, vilket också godkändes vid intervjutillfället av varje respondent.

Full anonymitet kunde inte garanteras då vi som forskare hade kännedom om respondenternas identiteter, men via ett skriftligt kontrakt försäkrade vi respondenterna om att samtliga uppgifter, dels gällande respondenternas identitet och dels de delgivna uppgifter som framkom under intervjuerna, skulle hanteras konfidentiellt. Vi försäkrade där även deltagarna om att all insamlad data endast skulle analyseras och transkriberas av oss två, samt att datan endast skulle användas för forskningsändamålet, varigenom även nyttjandekravet uppfylldes. All information i det insamlade materialet och i uppsatsen kodades och ersattes med numreringar för att säkerställa att ingen information kunde härledas till någon respondent. Information som misstänktes kunna relateras till respondenterna eller organisationen togs också bort eller ändrades om på ett sätt som skyddade studiens resultat från att bli påverkat. För att undvika att vår kontaktperson skulle ha insikt om vilka deltagarna var, bad vi om att få kontaktuppgifter till fler personer än det antal som sedan intervjuades. Vi inser det etiska dilemmat i att kontaktpersonen eventuellt kan ha vetskap om vilka personer som kan ha deltagit i studien, men menar att vi vidtagit åtgärder för att försvåra för kontaktpersonen att lista ut vem som medverkat i studien eller vem som sagt vad.

Avslutningsvis erbjöds deltagarna och organisationen att ta del av det publicerade verket för att få möjlighet att dra nytta av studiens resultat.

Analys

Studien utgick från analysmetoden tematisk analys, eftersom vi ansåg att denna analysmetod lämpade sig väl för studiens syfte genom att vi upprättade teman som framkom

av insamlad data och den framtagna intervjumallen. Proceduren att ta fram huvudteman startade i samband med framtagandet av intervjumallen där de fyra huvudområdena bedömningsverktyg, bedömningsrisker, beslutsprocessen, och den generella upplevelsen av kompetensbaserad rekrytering, tagits fram utifrån tidigare forskning. För att fördjupa oss i varje del valdes underteman ut inom varje huvudtema med utgångspunkt från de frågor som ställdes inom varje huvudområde från intervjumallen. Exempelvis identifierades underteman som intuition, prestige och konsensus inom huvudtemat bedömningsrisker.

Det insamlade materialet från intervjuerna som transkriberades lästes noggrant flera gånger och varje respondent tilldelades en specifik färg för att kunna urskilja om det framkom likheter eller skillnader mellan respondenterna. Ett separat dokument upprättades för varje undertema, där respondenternas svar på de frågor som berörde undertemat klistrades in. På så sätt utkristalliserades fördelningen av åsikter bland respondenterna på ett tydligt sätt och relevanta citat för varje undertema kunde lätt lokaliseras. För att skapa en tydlig struktur och underlätta läsningen av studien valde vi sedan att samla alla underteman under de fyra huvudtemana och sedan lägga in bedömningsverktyg under beslutsprocessen. Detta fastställde slutligen *kompetensbaserad rekrytering*, *bedömningsverktyg* och *beslutsprocessen* som de tre huvudtemana som undersöktes och redovisas i resultatdelen, där också relevanta citat framförs för att förtydliga varje del. Analysen utgår ifrån en deduktiv ansats, vilket innebär att studien utgår från en existerande teoribildning och den deduktiva ansatsen visas genom att de temana som redovisas i resultatet utgår från de framtagna intervjufrågorna (Bryman, 2011; Langemar, 2008).

I en tematisk analys är det centrala att identifiera olika teman och de återkommande temana utgör sedan grunden för analysen. När syftet är att söka efter teman utifrån det inhämtade materialet kan det vara av betydelse att undersöka om det förekommer repetitioner, det vill säga om det finns teman som återkommer upprepade gånger. Vidare ska det

analyseras hur respondenterna återger sina tankar i termer av metaforer eller analogier och vilka likheter och skillnader det kan finnas mellan hur respondenterna diskuterar ett visst tema (Bryman, 2011). Sökandet efter teman kan enligt Bryman (2011) vara en aktivitet som används och tillämpas i analyser av de allra flesta kvalitativa studier, vilket medför att tematisk analys kan vara svår att precisera som en enskild analysmetod. Vidare menar författaren att den tematiska analysmetoden har en viss avsaknad av tydlig procedur, men att den ändå är framträdande inom kvalitativ dataanalys. Vi valde att inspireras av analysmetoden och använda dess riktlinjer genom att vi sökt efter repetitioner i texterna för att passa in dem på de framtagna temana, samt att vi analyserat förekomsten av likheter och skillnader. Utifrån tematisk analys kunde det insamlade materialet därigenom analyseras och de två yrkesgruppernas homogenitet kunde testas.

Resultat

I analysen framkom hur HR-personal och chefer inom organisationen nyttjar bedömningsverktygen, samt deras uppfattningar och upplevelser av kompetensbaserad rekrytering och beslutsprocessen som följde av metoden. Begreppen kompetensbaserad rekrytering, bedömningsverktyg och beslutsprocessen utgör tre huvudteman som redovisas i resultatet.

Kompetensbaserad rekrytering

HR-personalen och chefernas upplevelse av metoden kompetensbaserad rekrytering var att den bidrog till ett mer tydligt tillvägagångssätt i rekryteringsprocessen, samt att det var positivt att kravspecifikationerna preciserade vad organisationen eftersökte. De generella egenskaper som värderades högst av HR-personal och cheferna i chefsrekryteringar var ledarskap, social kompetens, pondus, stresstålighet och att en chef bör vara stabil och trygg i sig själv. Andra faktorer som spelade in var att kandidatens personlighet måste matcha

arbetsgruppen och att kandidatens värderingar ska överensstämma med organisationens. I övrigt kan eftersökta egenskaper och kompetenser variera beroende på vad som tagits fram i kravspecifikationen. HR-personalen och chefernas upplevelse av metoden var att den gjorde att arbetssättet blev mer strukturerat och bedömningen mer objektiv, samt att besluten blev sakligt grundade. Genom att organisationen använder den kompetensbaserade rekryteringsmetoden menade HR-personalen och cheferna att det också utåt visade på en seriositet i rekryteringsförfarandet. Samtliga HR-personer och chefer ansåg att metoden bidragit positivt i rekryteringsammanhangen och att det inte var aktuellt att utföra en ostrukturerad rekrytering numera:

Jag tycker att metoden är väldigt bra utifrån att den är väldigt strukturerad. Förhoppningsvis får man en tankeställare när man använder metoden och inte väljer utifrån magkänsla. Man får ett bättre underlag med metoden (deltagare 1 – HR-personal).

Med metoden kan vi få rätt kompetens på plats och det är det vi vill. Att man tänker till en gång extra vad det är vi vill ha (deltagare 6 – chef).

Ett gemensamt problem och en kritik som HR-personal och chefer belyste var dels att antalet ansökningar för de annonserade tjänsterna i organisationen var lågt, vilket innebar att kompetensbaserad rekrytering kunde vara svår att utföra om det inte fanns kandidater med rätt kompetens som sökte. Ytterligare kritik som lyftes fram av HR-personal och chefer var att metoden var tidskrävande, eftersom det kräver både för- och efterarbete:

Vi har tyvärr problem med lågt söktryck och det är inte lätt med kompetensbaserad rekrytering om det inte finns sökanden som uppfyller kraven (deltagare 5 – HR-personal).

Det tar mycket längre tid och ibland har man väldigt bråttom. Det är fler steg i detta och kräver mer förarbete och mer efterarbete. Även under intervjuerna, eftersom det inte är ja- och nej-frågor utan handlar om att få insyn och förståelse och det gör att man måste diskutera med dem. Det kräver mer energi från mig som gör rekryteringen än och bara sitta och fråga hur du gör vid ett svårt samtal och sen bara låta dem prata och själv sitta och lyssna, ibland på halvfart. Detta kräver en interaktion från mig som är helt annorlunda och som också skapar en relation mellan mig och de som söker jobb (deltagare 9 – chef).

Två HR-personer påpekade ytterligare problematik med metoden genom att den fokuserar mycket på kompetenser och formella meriter och därför kan bidra till att potentiellt skickliga kandidater inte får möjligheten till anställning på grund av att de saknar de rätta kompetenserna och erfarenheterna:

Ibland har man ju de här träningsprodukterna men det är också skönt att ha någon med den där extra känslan som bara har det naturligt. Det kan vara så att genom metoden missar man den där med naturbegåvning för att den inte riktigt har rätt kompetens, men den skulle vara en rackare på jobbet. Kompetensbaserad rekrytering gör väl att lägstanivån blir högre men man kanske kan missa ett riktigt stjärnskott (deltagare 3 – HR-personal).

HR-personal och chefer utgick ifrån och använde den kompetensbaserade metoden, däremot visade resultatet att metoden inte följs slaviskt genom hela rekryteringsprocessen. Metoden sågs som en bra grund att följa och utgå ifrån, men det framkom samtidigt att det förekom tillfällen där det var nödvändigt att frånga modellen till viss del för att anpassa rekryteringen utefter varje specifikt fall för att uppnå bäst resultat.

Bedömningsverktyg

Av analysen framkom det att CV:t och det personliga brevet är de ansökningshandlingar som ligger till grund vid det första urvalet av vilka kandidater som ska kallas till intervju. Samtliga respondenter från både HR-personalen och cheferna beskrev att utbildning och arbetslivserfarenhet var det som undersöktes vid CV-granskningen. De skillnader som framkom i analysen var att ansökningshandlingarna inte behandlades lika gällande CV:t och det personliga brevet. Vikten av det personliga brevet varierade bland respondenterna, där tre HR-personer och tre chefer menade att det personliga brevet inte var av lika stor vikt som CV:t:

CV:t är viktigt eftersom det är där man gör det första urvalet. För mig blir inte det personliga brevet lika viktigt. När jag gör urval tittar jag väldigt mycket på meritlistan vad den säger när det gäller utbildning och arbetslivserfarenhet. Det

personliga brevet ögnar jag bara igenom lite för det räcker att de kan formulera sig okej, men det är desto viktigare vad de har för utbildningar och vad de arbetat med tidigare (deltagare 3 – HR-personal).

CV:t användes vidare under rekryteringsprocessen som ett underlag vid första arbetsintervjun. Samtliga respondenternas upplevelse var att det var positivt att använda CV:t för att ställa frågor kring tidigare utbildningar, anställningar och varför kandidaten har gjort de val som den har gjort genom att sluta på sina tidigare arbetsplatser:

En fördel med CV:t är att man kan få svar på varför man är där man är när man söker den berörda tjänsten. Man tittar hur mönstret ser ut om det finns avvikelser, luckor och hopp eller korta anställningsperioder. Det blir sedan grunden för förstaintervjun, där man kan undersöka och diskutera varför man gjort de valen man gjort i livet för att komma hit. Komma åt det och diskutera (deltagare 5 – HR-personal).

De fördelar som framkom om arbetsintervjuerna var att genom att använda två strukturerade intervjuer och ställa samma frågor utifrån en intervjumall bedömdes kandidaterna mer objektivt än om organisationen hade utfört ostrukturerade intervjuer. Resultatet visade att tre chefer och två HR-personer antydde att ostrukturerade intervjuer möjligen vore till fördel för att utföra snabba rekryteringar och därmed spara tid, men såg samtidigt riskerna med det.

En fördel med ostrukturerade är att det går snabbt. Då kan du göra en intervju sedan går du på en magkänsla utan att egentligen veta någonting, men man kan göra jättesnabba anställningar och spara tid. Har du tur kan du göra jättebra anställningar med väldigt liten insats, men det kan också bli väldigt fel och då är den lilla ansträngningen inte värt något (deltagare 9 – chef).

Bedömningsverktyget arbetsintervju var det verktyg som framhölls som det mest vägledande och den situation som gav mest information, men det vidhölls att en helhetsbild av kandidaten gjordes för att kunna välja ut rätt kandidat. Det strukturerade arbetssättet upplevdes som positivt vid användandet av bedömningsmatrisen där rekryterarna upprättade poäng på kandidaterna för att bedöma vilka som gick vidare till en andra intervju, var

kandidatens viljor och förmågor undersöktes. Det upplevdes av både HR-personal och chefer att det var till fördel att använda varsin matris för att kunna jämföra bedömningen med varandra. Analysen visade dock att samtliga HR-personal och chefer framhöll att poängen från bedömningsmatrisen inte var den avgörande faktorn för vilka kandidater som gick vidare i processen, men att det var ett bra underlag för diskussion och positivt för kandidaten om denne hade bra poäng:

För mig är bedömningsmatrisen ett bra diskussionsunderlag, men inte avgörande för vem som går vidare (deltagare 5 – HR-personal).

I bedömningen kommer personlighetsaspekten in och om du tillslut har någon du verkligen tycker är en idiot, så ska det nog mycket till att du anställer den även fast den är klockrent bäst på pappret (deltagare 3 – HR-personal).

HR-personalen och chefernas upplevelse angående nyttjandet av bedömningsverktyget arbetspsykologiska tester varierade. Framförallt fanns det olika uppfattningar när det handlade om hur mycket det gick att lita på informationen från de arbetspsykologiska testerna. Resultatet visade att fyra HR-personer och tre chefer var skeptiska till hur tillförlitliga testerna var. Personlighetstest, kapacitetstest och simuleringsövningar var de verktyg som användes av den studerade organisationen inför en andra intervju. Samtliga HR-personer och chefer upplevde trots den låga tillförlitligheten att testerna var ett bra komplement att använda vid intervjun för att diskutera om kandidaten ansåg att det som testerna visade stämde eller inte. Under intervjuerna med HR-personalen och cheferna framkom simuleringsövningar som det mest träffsäkra för att fastställa om kandidaten motsvarade de förväntningarna som organisationen hade satt upp inför rekryteringsprocessen. Den allmänna uppfattningen var dock att det som angavs utifrån testerna inte var en fullständig sanning eller något som var svart på vitt. HR-personalen och cheferna menade att det inte gick att endast fatta beslut utifrån personlighetstest, kapacitetstest eller simuleringsövning och en nackdel som lyftes fram var svårigheten att arrangera

meningsfulla och rättvisa simuleringsövningar för kandidaterna som kunde ge rekryterarna värdefull information:

Nackdelen och svårigheten med tester är väl att det är ju inte helt sant. Det finns ju ingen sanning i det, men det är ju ändå mycket som kan vara likt och man får ett bra underlag att gå efter och diskutera. Kapacitettestet vet jag inte riktigt hur bra det är för det kan ju visa dåligt resultat på någon som redan jobbar som chef. Vad är det då som säger att du inte skulle klara av det? Visst du kanske lär dig lite långsamt, men du kanske redan kan jobbet (deltagare 4 – HR-personal).

Referenstagning var det verktyg som användes i slutskedet och referenser togs i den studerade organisationen enbart på de kandidater som verkligen var aktuella för tjänsten. Referenspersonen som kontaktades skulle helst vara kandidatens nuvarande eller senaste chef och denne frågades ut efter en framtagna frågemall. Utifrån mallen gavs det möjlighet för rekryteraren att komplettera med egna frågor som berörde den kandidat som var tilltänkt för tjänsten, där rekryteraren kunde undersöka de oklarheter som uppkommit under arbetsintervjuerna. Analysen visade att samtliga respondenter från både HR-personal och chefer använde sig utav referenstagning, men att deras gemensamma uppfattning om bedömningsverktyget var att det förelåg problem vad det gällde tillförlitligheten av verktyget:

Går inte att lita på någon om man inte känner någon. Det är lätt för referenspersonen att säga att en person är på ett visst sätt, sen är personen inte sådan när det kommer till kritan (deltagare 6 – chef).

Man måste vara medveten om att de anger referenser som de vet ger bra information. Känslan man får är att man lika gärna skulle kunnat skippa referenserna. De kan visserligen vara väldigt bra och viktiga, men också helt värdelösa (deltagare 9 – chef).

Beslutsprocessen

Kompetensbaserad rekryterings påverkan på beslutsprocessen i rekryteringsförfarandet angående vilken kandidat som ska anställas upplevdes som övervägande positivt av både HR-personal och chefer. Samtliga respondenter ur båda grupperna framhöll att det var ett sätt att säkerställa att rätt person anställdes till rätt plats. I

förhållande till andra mer ostrukturerade metoder upplevdes kompetensbaserad rekrytering av samtliga respondenter som omåttligt mycket mer tillförlitligt. De hade väldigt svårt att formulera några hinder som metoden skulle kunna ha på beslutsprocessen och framhöll istället att metoden ger en likvärdig och tydlig helhetsbild av alla kandidater där kompetensen hamnar i fokus istället för andra irrelevanta egenskaper:

Metoden är en kvalitetssäkring som jag ser det. Du får en så mycket tydligare bild av personen du rekryterar, vilket gör att det är mycket lättare och att du känner dig helt säker på att det blir bra när du väl bestämt dig (deltagare 9 – chef).

Man får en bättre bild av kandidaten och ett stöd i urvalsprocessen. En del av underlaget till beslutet vem jag kommer att anställa. På ett så här strukturerat sätt kan man få ett likvärdigt underlag, eftersom du ställer samma frågor och du ger samma möjlighet till alla att prata utifrån dem. Då har du undersökt alla kandidater på samma sätt och kan bedöma dem utifrån samma saker (deltagare 8 – chef).

Tanken med kompetensbaserad rekrytering är att undvika rekryteringar baserade på intuition. Något som poängterades av samtliga respondenter från både HR-personalen och cheferna som på ett eller annat sätt tog upp att metoden säkerställde att rekryteringarna inte byggde på antaganden, gissningar eller magkänsla. Samtliga respondenter underströk emellertid att det är oundvikligt att ta bort magkänslan i en beslutsprocess och att det i slutändan ändå är den som styr på ett eller annat sätt. Speciellt då det inte är bedömningsmatrixens poäng som bestämmer vilken kandidat som väljs ut för anställning:

Den som rekryterar måste ta ställning utifrån alla delarna. Du kan inte anställa på poäng utan måste se alla delarna i ett sammanhang, även om det så klart bidrar till ställningstagandet. Går man bara efter det har man missat att människan är ett levande väsen och då blir det ju som om man skulle köpa en bil. Sätta poäng på hästkrafter, motorkapacitet, drivmedel och så vidare. För mig så kan du inte göra en sådan bedömning på en människa, utan det handlar någonstans om att se helheten och inte glömma att det är en människa som sitter där mitt emot (deltagare 5 – HR-personal).

Saklig är nog det ord som beskriver metoden bäst. Alltså man får ofta en känsla för personen på något sätt, men det säger kanske inte allt om man söker en specifik kompetens. Någonstans finns magkänslan alltid där, men den blir ju

mindre påtaglig genom den kompetensbaserade rekryteringen (deltagare 3 – HR-personal).

Det var tydligt att metoden också upplevdes som ett skydd mot sina egna förhastade slutsatser och att respondenterna var medvetna om de psykologiska fenomen som är vanliga inom den socialpsykologiska grenen. Riskerna med att anställa någon för att personen i någon aspekt påminner om sig själv, för att ”man klickar” eller för att personen i fråga har samma intressen som man som rekryterare har, belystes av samtliga chefer och fyra HR-personer och togs upp som den största fällan att gå i. Även fördelarna med gruppbeslut framgick genom ett positivt samarbetsklimat mellan HR-personal och chefer:

Metoden gör att jag kan känna mig säkrare på vad det blir för chefer som anställs inom min grupp. Jag kan uppleva ibland att det är väldigt lätt att fastna för personer som är väldigt lika mig själv och att jag gillar den personen och där blir ju metoden viktig för att undvika det. Min HR-konsult är också väldigt duktig på att bromsa mig och säga att vi måste titta på vad det är vi faktiskt behöver (deltagare 7 – chef).

Problemet med mänskligt antagande belystes också av tre HR-personer och fyra chefer. De var väldigt noga med att lyfta fram att en egenskap som att vara trevlig absolut inte nödvändigtvis behövde höras ihop med att vara kompetent i sin yrkesroll eller ha kapaciteten att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt:

Jag tycker metoden är bra och man går förhoppningsvis inte i alla fällor man kanske trampar i annars. Just det här med att man kan lätt ha förutfattade meningar och med de här bedömningarna så blir det ju mer objektivt. Man anställer inte någon bara för han är väldigt trevlig (deltagare 1 – HR-personal).

Det är lätt att falla för någon som är charmig och trevlig, men det säger ju egentligen väldigt lite om hur personen är som chef. Du kan inte låta dig luras av det yttre för skenet kan bedra och då står du där med en chef som inte fungerar och du måste börja om (deltagare 10 – chef).

En av cheferna och en från HR-personalen menade dock att ett första intryck av kandidaterna i slutändan är överensstämmande med helhetsbilden som tas fram som en följd av det metodiska arbetet med kompetensbaserad rekrytering:

Intuitionen väger tungt. Första intrycket med. Oftast får man ett intryck som stämmer ganska väl när man hälsar och kallpratar innan intervjun börjar. Då ser man ganska snabbt om detta är en person som är till exempel trygg eller inte. Den stämmer ofta, den bilden (deltagare 6 – chef).

Då HR-personalen och cheferna tillsammans genomför rekryteringarna ställer det stora krav på ett bra samarbete. Att det skulle vara viktigt att nå konsensus mellan de olika yrkesrollerna tillbakavisades dock av samtliga respondenter både från HR-personalen och cheferna, samtidigt som det inte heller upplevdes finnas någon form av prestige i beslutet. Det framgick dock att meningsskiljaktigheter mellan de två yrkesgrupperna uppkom stundtals i rekryteringsprocessen. Tre av cheferna menade att det kunde inträffa i rekryteringsförfarandets upptakt gällande vilken kandidat som efter CV-granskning skulle kallas till intervju eller vilken kandidat som skulle gå vidare till en andra intervju. När helhetsbilden väl utkristalliserats upplevde respondenterna att de två yrkesgrupperna gemenligen brukade vara överens. Någon prestige mellan yrkesgrupperna vid meningsskiljaktigheter visade sig inte heller föreligga, utan från båda håll poängterades det av samtliga respondenter att HR-personalen främst var ett stöd och att det i slutändan alltid var upp till chefen att ta beslut vem som skulle anställas:

Jag tillsätter tjänsten och bestämmer i slutändan, även om HR är ett bra bollplank och ett beslutsstöd som är tacknämligt. Så måste det vara för det är jag som ska leva med medarbetaren i min organisation och då måste det vara jag som tar det slutgiltiga beslutet (deltagare 6 – chef).

Vi har ett bra samarbete med cheferna. Skulle det vara så att det fanns prestige så skulle de köra rekryteringen själva istället för att ta hjälp av oss (deltagare 1 – HR-personal).

Istället för prestige såg samtliga respondenter både från HR-personalen och cheferna fördelarna i att använda sig av gruppbeslut och göra en gemensam rekrytering. Även om det var mer tidskrävande kunde diskussionerna dem emellan bidra till att komplettera helhetsbilden av kandidaterna ytterligare:

Det handlar om att ta in åsikter runt omkring dig, även om jag är den som tar det slutgiltiga beslutet. Vi vill ju samma sak och någonstans handlar det om att diskutera kring saken så att man förstår varandra varför man tycker som man tycker, för det kan ju vara någonting jag eller de har missat och då kan det bli att man får en aha-upplevelse och säger att det tänkte jag inte på – vad bra! (deltagare 9 – chef).

Av resultatet framgick även att samtliga fem HR-personer och tre av cheferna ser metoden som komplett, då de inte upplevde att någonting saknades som kunde underlätta beslutsprocessen. De övriga två cheferna var visserligen även de överlag positiva till metoden, men framförde synpunkter på avsaknaden av standardiserade simuleringsövningar. De menade att dessa på ett tillförlitligt sätt hade kunnat bidra till att förtydliga bilden av kandidaterna än mer och således öka träffsäkerheten i beslutsprocessen.

De arbetsprover vi har, har vi tagit fram själva och de fungerar bra för oss, men jag skulle antingen vilja ha tid att själv förfina dem mycket mer eller allra helst skulle jag vilja att det fanns arbetsprov som professionellt erkända aktörer hade skapat. Till exempel bra digitala lösningar som de andra testerna är, så att man kunde skicka hem det till de sökande och de kunde komma hit förberedda. Nu måste de komma hit och göra provet och det tar onödig tid för oss med. I och med professionell hjälp, så kunde man fått mer skräddarsydda och speciella prov som fungerade bra och hjälpte en att skapa en ännu bättre bild av den sökande (deltagare 9 – chef).

Diskussion

I detta avsnitt avser vi att diskutera studiens syfte och resultat gällande HR-personalen och chefernas upplevelse av kompetensbaserad rekrytering, bedömningsverktygen i förhållande till metoden, samt beslutsprocessen som följd av metodiken. Detta redovisas för nedan under tre huvudteman. Generellt sett finns en samstämmig syn bland respondenterna med avseende på samtliga delar, något som påvisar att det i stora drag finns en gemensam uppfattning av det studerade området. Vissa skillnader föreligger dock i olika områden och därför går det inte att konstatera grupperna som helt homogena.

Kompetensbaserad rekrytering

HR-personalen och chefernas upplevelse av metoden är att arbetssättet blir mer strukturerat och bedömningen mer objektiv, vilket är en av grundtankarna i metoden kompetensbaserad rekrytering (Lindelöw, 2008). Genom att organisationen använder den kompetensbaserade rekryteringsmetoden anser respondenterna att det visar både inåt och utåt att de utför sina rekryteringar seriöst, vilket vi ser kan vara till organisationens fördel för att ge sig själva ett gott rykte som seriösa och attraktiva. Samtliga respondenter anser också att metoden bidrar positivt till rekryteringsprocessen och de upplever att de är nöjda med de rekryteringsresultat som uppnåtts med metoden. Något som kan ses som ett gott betyg till den kompetensbaserade rekryteringsmetoden.

Respondenternas upplevelse är att de överlag är positivt inställda till metoden, men ett återkommande problem för organisationen är att det inte finns tillräckligt många kvalificerade ansökningar till lediga tjänster. Den svaghet vi kan se med metoden kompetensbaserad rekrytering är att när ansökningsunderlaget är svagt blir det svårt att utföra en metod som bygger på kompetenser. När det inte finns tillräckligt många kandidater i ansökningsunderlaget som uppfyller de kompetenser som eftersöks mister metoden sitt syfte. Det låga ansökningsunderlaget kan vara en anledning till att resultatet i fallstudien visar att både HR-personal och chefer till viss del frångår metoden när det behövs för att anpassa den till den specifika rekrytering de står inför. Det låga ansökningsunderlaget kan dock snarare än som följd av metoden bero på att den studerade organisationen fanns på en mindre ort. Det är därför möjligt att de benämnda problemen inte finns på större orter med bättre geografisk utsikt, där fler ansökningar rimligtvis trillar in.

Den gemensamma uppfattningen från HR-personalen och cheferna gällande kompetensbaserad rekrytering är positiv. Något som visas tydligt genom att de uppger att de inte kan tänka sig utföra någon annan form av rekryteringsmetod, även om viss kritik från

respondenterna riktas mot metoden för att den är tidskrävande. Kritiken känns dock relativt krystad med tanke på att informationen framkom genom att vi specifikt frågade om det fanns några negativa aspekter med metoden. Speciellt eftersom de poängterade att tidsaspekten i slutändan är värd det för att få rätt person till rätt plats.

Bedömningsverktyg

Tidigare forskningsresultat visade att CV-granskning är en grundläggande del för att rekryterarna ska göra en första bedömning av kandidaten (Cole, Feild och Giles 2003). Resultatet från fallstudien angående denna del stämde till stor del överens med den tidigare forskningen, eftersom HR-personal och chefer undersöker utbildning och arbetslivserfarenhet för att utse kandidater till en första intervju. Det framkommer i studien att det personliga brevet inte är av lika stor vikt som CV:t, vilket förvånar oss. Vi anser att genom att studera det personliga brevet tillsammans med CV:t kan en bättre helhetsbild utgöras inför det första urvalet och därmed säkerställa att potentiella kandidater inte går förlorade genom endast CV-granskning. Det personliga brevet kan också avslöja en hel del om personens vilja att få tjänsten genom att analysera till hur stor grad kandidaten ansträngt sig för att göra ett gott intryck. Det empiriska resultatet visar att kandidater som söker en vakant tjänst måste uppfylla de krav som organisationen framfört i kravspecifikationen och påvisa det i sitt CV för att vara aktuella för en intervju. Det framkommer viss kritik mot den kompetensbaserade rekryteringsprocessen att det blir mycket fokus på formella kompetenser, utbildningar och erfarenheter i urvalet. Det kan innebära att kandidater som inte uppfyller de uppsatta kriterierna inte får möjlighet att visa vad de faktiskt kan och organisationen kan därigenom gå miste om en toppkandidat. HR-personalen och chefernas upplevelse av metoden är att den bidrar till en högre lägstanivå i valet av kandidater och att rätt kandidat i slutändan utses. Det är sannolikt att metoden inverkar negativt på de kandidater som inte har rätt utbildning och kompetens och automatiskt utesluter dem i processen, vilket kan innebära att potentiella

guldkorn bland kandidaturvalet inte får chansen. Givetvis kan en kompetensbaserad rekrytering också finna toppkandidater och förhoppningen är att metoden bidrar positivt i rekryteringssammanhang, vilket resultatet antyder att den gör. Vi tror dock att det finns vinning i att i vissa rekryteringar än mer noggrant se över kravbilden för att inte missa toppkandidater som saknar rätt bakgrund. Möjligtvis finns det rekryteringar där kraven kan sänkas och således öppna upp för ett större ansökningsunderlag.

Cheferna och HR-personalens mening gällande strukturerade arbetsintervjuer är att det ses som det mest vägledande verktyget. De menar att den mest betydande informationen framkommer under arbetsintervjuerna, även om en helhetsbild i slutändan är av stor vikt. De strukturerade arbetsintervjuerna har både högre validitet och reliabilitet och framtida arbetsprestation kan bättre förutspås (Cole, Feild, & Giles, 2003; Jones & Klimoski, 2008; O'Brien, 2010). En anledning till att arbetsintervjuerna visar sig vara av stor vikt kan utifrån fallstudien förstås genom att det är i arbetsintervjun som det mest väsentliga undersöks utifrån kravspecifikationen och att kandidatens personlighet, viljor och förmågor undersöks i det personliga mötet mellan rekryteraren och kandidaten. Det framkom i resultatet att det möjligen kunde vara positivt med ostrukturerade intervjuer för att göra rekryteringen snabbare, då några av respondenterna menar att en ostrukturerad arbetsintervju bidrar till en snabbare rekryteringsprocess. Det påpekas dock också att den tiden som kan sparas genom en ostrukturerad arbetsintervju inte är någonting värt om det leder till en felrekrytering. O'Briens (2010) kritik om att rekryterare kan uppleva sig begränsade av strukturerade arbetsintervjuer styrktes inte av det empiriska resultatet, men det är samtidigt inte omöjligt att det ligger en viss sanning i det med tanke på att respondenterna i vissa fall frångick modellen. Genom att organisationen värderar strukturerade arbetsintervjuer högt bidrar det till en mer tillförlitlig intervju. Det är i anslutning till arbetsintervjun som bedömningsmatrisen upprättas, vilket kan bidra till ett bra diskussionsunderlag för rekryterarna gällande nästa urval.

Angående de arbetspsykologiska tester som används inför en andra arbetsintervju föreligger det delade åsikter om bland både HR-personal och chefer. Testerna utförs under samtliga chefsrekryteringar och används som ett diskussionsunderlag, vilket upplevs positivt av samtliga respondenter. Studien visar dock att upplevelsen av hur mycket det går att lita på testerna och hur betydelsefull informationen från testerna är varierade, där flertalet var något kritiska till de olika testerna. Trots att flera var skeptiska till att nyttja testerna fullt ut ses det ändå som en betydelsefull del att använda för att få ett diskussionsunderlag och göra helhetsbilden av kandidaten fullständig. Det som blev tydligt gällande arbetsprov eller så kallade simuleringsövningar är att HR-personalen och cheferna menar att det är ett bra verktyg som de önskar arbeta mer med i framtiden och som de upplever bättre kan förutse en framtida arbetsprestation. Att respondenterna arbetar aktivt med metoden kompetensbaserad rekrytering och vid flertalet tillfällen haft kontakt med författaren Malin Lindelöw kan ha bidragit till deras positiva inställning till arbetsprover. Lindelöw (2008) anger att det som har högst validitet gällande att förutse en kandidats framtida arbetsprestation i en specifik roll är arbetsprov eller simuleringsövningar. Något som även framhålls av två respondenter som menar att kompetensbaserad rekrytering kan förfinas ytterligare som metod genom att addera standardiserade simuleringsövningar. Detta för att på ett pålitligt sätt tydliggöra bilden av kandidaterna och därigenom underlätta beslutsprocessen ytterligare.

Det sista bedömningsverktyget är referenstagning, vilket samtliga respondenter använde sig utav i slutskedet av rekryteringen för att undersöka eventuella frågor som uppstått eller för att få något bekräftat. HR-personalen och cheferna är medvetna om att referenstagning ger en låg validitet och inte alltid är tillförlitlig (Clark, 2011). Deras upplevelse präglas av en skepticism gentemot referenstagning och en av respondenterna tar bland annat upp att referenstagning lika väl kan överges. Åsikten grundas på att en helhetsbild av personen i fråga redan skapats och att referenstagning sällan ger någon ny motsägande

information. Detta tyder på att kompetensbaserad rekrytering skapar en bra helhetsbild av kandidaterna och sällar bort de som är otillräckliga, men allra viktigast tyder det på att det är en metod som litas på och uppskattas av sina utövare. Rimligtvis använder sig också rekryterarna av referenstagning med försiktighet med tanke på det framkomna resultatet.

Beslutsprocessen

Beslutsprocessen inom kompetensbaserad rekrytering visade sig genom det empiriska resultatet fungera på ett utmärkt sätt. Den sammantagna uppfattningen från respondenterna är att metoden har en positiv inverkan på beslutsprocessen på grund av dess tydliga struktur som ger en likvärdig och utpräglad helhetsbild av kandidaterna. Den gemensamma upplevelsen är att beslut om anställning kan grundas på verklig och trovärdig information och att kandidaternas kompetens och kvalifikation i förhållande till en tydlig kravbild hamnar i fokus. Detta snarare än att låta sig luras av psykologiska fenomen, vilket kan vara lätt i mer ostrukturerade rekryteringar. En av chefernas uttalande *"Metoden är en kvalitetssäkring som jag ser det"* sammanfattar respondenternas föreställningar väldigt väl och påvisar att metoden är starkt uppskattad av dess utövare som menar att metoden säkerställer att rätt kandidat anställs till rätt tjänst.

Tidigare forskning tog upp problematiken med att beslutsprocessen med avseende på gruppbeslut. Beslutsmöten kan präglas av antingen viljan att nå konsensus till varje pris så att viktig information missas eller att prestigen tar över och rekryteraren vill få rätt snarare än att ett bra beslut fattas (Dose, 2003; Bolander & Sandberg, 2013). Upplevelsen bland HR-personal och chefer är dock istället att de är angelägna om att lyssna på varandras åsikter och hjälpa varandra fram till ett gemensamt beslut genom att ta in andras synvinklar för att komplettera sin egen bild av kandidaten. Det underströks att alla jobbar på samma sida och för samma sak. Det kan således inte handla om någon prestige om att få sin föredragna kandidat omtyckt av de andra och se en vinst i det, då det i slutändan handlar om att få in en

bra medarbetare i den organisation som de alla arbetar för. Inte heller konsensusproblematiken anses vara ett bekymmer, eftersom samtliga respondenter är överens om att HR-personalen är ett stöd till chefen i rekryteringsprocessen och att chefen är den som alltid tar det slutgiltiga beslutet. Detta görs utan att någon av yrkesgrupperna lägger någon värdering i detta. Tre chefer tar dock upp att det kan finnas meningsskiljaktigheter mellan yrkesgrupperna i början av en rekrytering, vilket vi menar är naturligt på grund av att helhetsbilden då ännu inte utkristalliserats. Därför kan det inte anses vara beslut grundade på de fakta som kompetensbaserad rekrytering ger i sin helhet.

Att samtliga respondenter framhåller magkänslan som en aspekt som omöjligtvis kan bortses ifrån problematiserar dock beslutsprocessen, då intuitionsbaserade antagande är en akilleshäla i det mänskliga psyket (Bolander & Sandberg, 2013; O'Brien, 2010). Vi tror dock att respondenterna har rätt i sin uppfattning och menar snarare att det handlar om att minimera magkänslan och att säkerställa att en helhetsbilden är så komplett som möjligt. Detta för att förse beslutsprocessen med en tillräcklig mängd objektiv information för att kunna ta ett sakligt beslut som är grundat på verklig fakta. Något som dessutom poängteras av samtliga respondenter är att metoden bygger på noggrant framtagen och väl granskad information och därigenom eliminerar ogrundade intuitionsbaserade beslut. En av chefernas uttalande, som också får stöd av en HR-person, om att anställningsbeslutet grundas mycket på intuition och första intrycket, utmanar påståendet att utbildning inom kompetensbaserad rekrytering förebygger beslut som grundar sig i intuition och att det är utbildade rekryterare som låter sig styras av det första intrycket (Bolander & Sandberg, 2013; O'Brien, 2010). Två av tio respondenters åsikt får dock anses vara minoritet och kan därför i detta fall ses som en avvikelse. Det finns likväl en risk att en viss andel rekryterare dömer en kandidat efter ett första intryck och eventuellt sedan arbetar rationaliserande i beslutsfattande vare sig det är medvetet eller omedvetet.

Det är glädjande att respondenternas mening gällande psykologiska fällor är att kompetensbaserad rekrytering bidrar till att undvika dem. Både att riskera att välja ut en kandidat för att den var lik en själv eller att låta sig luras av att vissa egenskaper är sammanhängande med andra och på så sätt på egen hand konstruera en felaktig bild av kandidaten. Något som poängterades i tidigare forskning genom implicit personlighetsteori eller Haloeffekten som innebär att människor kopplar ihop egenskaper de vet med andra egenskaper som anses höra ihop och på så sätt riskerar att dra förhastade och felaktiga slutsatser (Bolander & Sandberg, 2013; Kristof-Brown, 2000; Aronson, Wilson, & Akert, 2010; Lindelöw, 2014). Detta framkommer också i vårt empiriska resultat, då flertalet respondenter tar upp att exempelvis en kandidats trevlighet inte behöver vara sammanhängande med hur kompetent kandidaten är i sin yrkesroll. Forskningen tog också upp Similar-to-me-effekten, där riskerna ligger i att rekryterarna blir fästa vid kandidater som påminner om dem själva och som följd av detta missar att ställa kritiska frågor i intervjun och låter likhetsfaktorn vara till grund för bedömningen (Sears & Rowe, 2003; O'Leary, Durham, Weathington, Cothran, & Cunningham, 2009). Därför är det givetvis positivt att respondenterna upplever att metoden bidrar till att undvika dessa fällor. Vi kan på ett tydligt sätt se att inga kritiska frågor skulle kunna missas vid intervjutillfället, då en intervjumall utarbetats på förhand och därigenom motverkar likhetsfällan. Om inget annat, är vi av uppfattningen att utbildningen i kompetensbaserad rekrytering medvetandegjort respondenterna om psykologiska fällor, samt om sitt eget beteende så att de därigenom kan undvika att bete sig på ett icke önskvärt vis.

Slutsats och förslag till vidare forskning

Slutsatsen av studien blir att kompetensbaserad rekrytering producerar en likvärdig helhetsbild av kandidaterna i rekryteringssammanhang och bidrar till att undvika de psykologiska fallgropar som finns i det mänskliga psyket gällande bedömning av andra

människor. Sammantaget underlättar metoden beslutsprocessen och säkerställer att rätt person hamnar på rätt plats i organisationen. Något som i sig sparar både tid och pengar i längden med tanke på de stora kostnader som felrekryteringar för med sig. Studien genomfördes i en stor offentlig verksamhet och det hade varit av intresse att jämföra resultatet med en aktör på den privata marknaden. Speciellt eftersom det skiljer sig i vad lagar och regler säger angående rekrytering där offentliga organisationer är bundna till att basera sina rekryteringar enbart på förtjänst och skicklighet. En sådan jämförelse var emellertid inte möjlig för oss med anledning av både tidsmässiga faktorer och studiens riktlinjer gällande omfattning. Denna tanke kan därför anges som förslag på vidare forskning för att ytterligare bidra till litteraturen. En annan aspekt kan vara att undersöka kandidaternas upplevelse för att se metodens påverkan på den granskade individen, samt hur deras upplevelse står i paritet till rekryterarnas. Det empiriska resultatet visade också att det fanns en viss problematik med ansökningsunderlaget, vilket vi misstänker beror på att den studerade organisationen finns på en mindre ort. Av denna anledning kan det också vara av intresse att göra en liknande studie i en större stad för att se om problemen tas upp även där eller om det är kopplat till ortens storlek.

Tillkännagivanden

Vi vill visa vår tacksamhet till samtliga inblandade parter i denna studie. Utan er hjälp hade studien aldrig varit möjlig att genomföra. Tack till den studerade organisationen för er hjälpsamhet och att ni ville medverka i denna tidskrävande studie. Till vår kontaktperson för bra planering och till intervjupersonerna för att ni avsatte dyrbar tid för att besvara våra frågor på ett utförligt och intressant sätt, vilket bidrog till en mängd bra data. Tack också till våra opponenter, Charlotta Pettersson och Matilda Lofstrand, och vår examinator, Roland S. Persson, för givande feedback vid examinationsseminariet.

Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare, Vezir Aktas, för att du genom hela arbetets gång varit nyfiken, intresserad, hjälpsam och för att du funnits där i alla lägen med betydelsefull feedback.

Litteraturförteckning

- Anderson, N., Lievens, F., Ryan, A. M., & van Dam, K. (2004). Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 487-501.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2010). *Social Psychology*. Upper Sadle River, New Jersey: Pearson Education.
- Bolander, P., & Sandberg, J. (2013). How employee selection decisions are made in practice. *Organization Studies*, 34(3), 285-311.
- Brooks, M. E., Highhouse, S., & Lodato, M. A. (2011). Predicting professional preferences for intuition-based hiring. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 352-365.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Clark, T. (2011). Selection methods used by executive search consultancies in four European countries: A survey and critique. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(1), 41-49.
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2003). What Can We Uncover about Applicants Based on Their Resumes? A Field Study. *Applied H.R.M. Research*, 8(1-2), 51-62.
- de Oliveira, E. T., & Proença, M. T. (2009). From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. *Employee Relations*, 31(4), 427-447.
- Dose, J. J. (2003). Information exchange in personnel selection decisions. *Applied Psychology: An International Review*, 52(2), 237-252.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.

- Fränkel, D. (2003). *Råd med kompetens - att planera för företagets kompetensförsörjning*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.
- Jones, R. G., & Klimoski, R. (2008). Intuiting the selection context. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(3), 352-354.
- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. i C. Cassell, & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (ss. 11-22). London: SAGE Publications Ltd.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindelöw, M. (2014). *Vald på en tiondels sekund - eller varför du inte alltid ska lita på din magkänsla*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Markkanen, M. (2007). *Lyckas med rekryteringen*. Sundbyberg: Docendo.
- Nilsson, B. (1996). *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- O'Brien, J. (2010). Interviewer resistance to structure. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(3), 367-369.

- O'Leary, B. J., Durham, C. R., Weathington, B. L., Cothran, D. L., & Cunningham, C. J. (2009). Racial identity as a moderator of the relationship between perceived applicant similarity and hiring decisions. *Journal of Black Psychology*. 35(1), 63-77.
- Sears, G. J., & Rowe, P. M. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 35(1), 13-24.
- Sundberg, N. D., Snowden, L. R., & Reynolds, W. M. (1978). Toward assessment of personal competence and incompetence in life situations. *Annual Review of Psychology*. 29, 179-221.
- Thomas, G. (2011). *How to do Your Case Study. A Guide for Students & Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wolvén, L.-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1. Intervjumall

Intervjumall

Introduktion

- Ber om lov att spela in intervjun
- Presentation av oss
- Information om studiens bakgrund, uppbyggnad och syfte
- Kontraktsskrivning för att garantera konfidentialitet och information till deltagaren om dennes roll i studien

Bakgrundsinformation om deltagaren

- Vad är ditt namn och ålder?
- Vad är din yrkestitel?
- Hur lång anställningstid har du haft i nuvarande befattning?
- Vilken utbildning har du?
- Hur länge har du arbetat med kompetensbaserad rekrytering?
- Har du någon tidigare erfarenhet av andra rekryteringsmetoder?

Upplevelse av kompetensbaserad rekrytering

- Kan du beskriva hur en rekryteringsprocess går till idag?
- Kan du beskriva hur du upplever metoden kompetensbaserad rekrytering i allmänhet?
 - På vilket sätt?
- Hur påverkar metoden ditt arbetssätt när det gäller rekrytering?
 - Kan du ge exempel?
- Upplever du några fördelar med metoden?
 - På vilket sätt?
- Upplever du något negativt med metoden?
 - På vilket sätt?
- Händer det att du frångår modellen?
 - Varför/Varför inte?

Bedömningsverktyg

Förklaring av bedömningsverktygen

- CV
 - Referenstagning
 - Intervju
 - Personlighets- och intelligenstester, samt simuleringsövningar
-
- Vill du förklara hur du arbetar med *varje bedömningsverktyg*?
 - Vilka för- och nackdelar ser du med dem?
 - Har du fått någon utbildning inom *varje bedömningsverktyg*?

- Hur mycket anser du att det går att lita på den information som kandidaten presenterar i de olika faserna?
- Upplever du något bedömningsverktyg som mer vägledande än något annat i beslutsprocessen?
- Vill du förklara *varje bedömningsverktygs* påverkan på beslutsprocessen?
- Arbetar du eller har du arbetat med strukturerade eller ostrukturerade intervjuer?
 - Hur upplever du skillnaden mellan dem?
 - Vilka fördelar och nackdelar ser du med dem båda?

Bedömningsmatris

- Hur upplever du att bedömningsmatrisen fungerar som verktyg?
 - Vilka fördelar och nackdelar ser du?
- Är slutpoängen den avgörande faktorn för vilken kandidat som anställs?
 - Om inte, vilken annan faktor väger in? Hur stor del?
- Till hur stor del upplever du att du använder dig av din intuition?
- Vilka egenskaper är det du tittar på hos kandidaten under rekryteringsprocessen?
 - Vad vädersätter du mest?
 - Görs någon koppling till organisationens värderingar? På vilket sätt?

Beslutsprocessen

- Kan du beskriva hur du går tillväga i beslutsprocessen?
- Arbetar du eller har du arbetat med både personlig bedömning eller gruppbeslut?
 - Vilka för- och nackdelar kan du se med dem båda?
- Hur används bedömningsmatrisen vid gruppbeslut?
- Hur viktigt är det att nå konsensus?
- Är det någon yrkesroll som tar det slutgiltiga beslutet?
- Kan det finnas någon prestige?
- Upplever du några fördelar med kompetensbaserad rekrytering som metod i beslutsprocessen? På vilket sätt?
- Kan du se något hinder med kompetensbaserad rekrytering som metod i beslutsprocessen?
- Vilka resultat upplever du att kompetensbaserad rekrytering lett till?
- Finns det något som du önskar borde finnas med i metoden som skulle kunna underlätta beslutsprocessen?

Övrigt

- Finns det något du skulle vilja lägga till som du anser att vi missat att fråga om?

Bilaga 2. Sekretessavtal

Sekretessavtal

Härmed försäkrar vi, Adrian Andersson och Niklas Ljungman, att samtlig information som delges vid intervjutillfället gällande examenarbetet *HR-personal och chefers upplevelse av beslutsprocessen i kompetensbaserad rekrytering* kommer att hanteras konfidentiellt. Varken identitet eller svar kommer att kunna härledas till respondenten eller organisationen, inte heller kommer den framkomna informationen användas i något annat syfte än till den ovan nämnda studien. Vi två är de enda som kommer att ta del av det inspelade materialet och vi kommer att transkribera detta utan att äventyra respondentens säkerhet.

Ert deltagande är frivilligt och ni äger rätten att inte besvara frågor eller att avbryta intervjun när som helst om så önskas utan några påföljder. Den information som framkommit upp till den tidpunkt i intervjun kommer då att raderas.

Datum och ort

Underskrift

Namnförtydligande

Adrian Andersson

Datum och ort

Underskrift

Namnförtydligande

Niklas Ljungman