



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatuppsats

Kompetens eller utstrålning?

Rekryteringsprocess i kommunal förvaltning, en blandning av objektivitet och subjektivitet i en dynamisk process

Författare: Linn Brissman, Carina Jannesson

Handledare: Gunilla Carstensen

Examinator: Karl W Sandberg

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA 2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2017-06-01

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att belysa hur rekryteringsprocessen inom offentlig förvaltning går till samt vilka aspekter som kan komma att påverka processens genomförande och utfall. Till denna studie har kvalitativ metod använts där en fallstudie har genomförts. I fallstudien har intervjuer kombinerats med vinjettstudier för att ge en djupare bild av respondenternas erfarenheter kring rekrytering. Sammanlagt har sju personer som alla arbetar med rekrytering intervjuats. De teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för denna studie speglar områdena rekrytering, subjektivitet, hållbarhet, offentliga förvaltning, ledarskap samt organisationskultur. Resultatet av denna studie har analyserats genom en tematisk innehållsanalys som fokuserar på att se mönster mellan intervjuerna och i enskilda intervjuer i syfte av att få en större förståelse för respondenternas utsago. Denna studie visar att det finns flera faktorer som påverka rekryteringsprocessen inom offentlig förvaltning och som blir avgörande för dess utfall. Exempelvis är subjektivitet en faktor som alltid är närvarande oavsett respondenternas försök till absolut objektivitet. Subjektiva faktorer som utstrålning och första intryck vägs in i den sammantagna bedömningen av kandidaten. I förhållande till detta visar resultatet att respondenternas kunskaper och erfarenhet kring rekrytering också påverkar och får betydelse för rekryteringsprocessen. Slutligen visar studien betydelsen av HR-funktionen som en nyckelroll i organisationen, dels genom att stödja de rekryterande cheferna i deras arbete men också för att utveckla och driva arbetet med hållbarhet inom hela organisationen, vilket även innefattar arbete med rekrytering.

Nyckelord: rekryteringsprocess, strategi, subjektivitet, hållbarhet, attraktivt arbete, offentlig förvaltning.

Summary

The aim of this study is thus to see how the recruitment process is made in the context of public administration and what kind of aspects that can affect the implementation and outcome of the recruitment process. To this study qualitative method has been used. A case study has been combined with interviews and a vignette to explore the respondent's approaches and experiences of recruitment. A total of seven people who all work with recruitment have been interviewed. The theoretical starting points that underpin this study reflect areas of recruitment and selection, subjectivity, sustainability, public sector management, leadership and organizational culture. The results of this study has been analysed by a content analysis that focuses on patternmaking to get a greater understanding of the answers given by the respondents. This study shows that there are several crucial factors that can interrupt and affect the recruitment process in the context of public administration and therefore important to take in consideration. For instance is subjectivity a factor that's always present and therefore inevitable. No matter how much work the respondents put in to making the process of recruitment objective and competence- based, subjective factors like personal charismas and first impressions still takes in consideration in the overall evaluation of the candidate. This factor also has a lot to do with the competence, knowledge and experience that the recruiting managers possess. The study also shows the importance of the HR-function as a key role in the organization both to support the recruiting managers and for the development of sustainability in recruitment as well as in the whole organization.

Keywords: recruitment process, strategy, subjectivity, sustainability, attractive employer, public administration.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Gunilla Carstensen för god handledning under genomförandet av denna studie, för hennes engagemang, kunskap och feedback. Vi vill även rikta ett tack till den organisation där studien genomförts, för gott samarbete och bemötande genom hela processen från vår kontaktperson. Även ett stort tack till alla de respondenter som tog sig tid att medverka i denna studie, utan er hade detta inte varit genomförbart. Tack för ert stora engagemang och intresse för oss och studien. Slutligen vill vi tacka våra nära och kära och alla andra som på ett eller annat sätt varit vårt stöd under hela studietiden och som har stöttat oss på alla tänkbara sätt.

Tack!

Carina Jannesson och Linn Brissman

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Tidigare forskning	2
1.2 Syfte.....	3
1.2.1 <i>Frågeställningar</i>	3
1.3 Beskrivning av organisationen	3
1.4 Disposition	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Rekrytering.....	5
2.1.1 <i>Rekryterings olika perspektiv</i>	5
2.1.2 <i>Rekryteringsprocessen tillvägagångssätt</i>	6
2.1.3 <i>Rekrytering – en subjektiv process</i>	7
2.1.4 <i>Hållbarhet i organisation och rekryteringsprocess</i>	8
2.1.5 <i>Attraktivitet</i>	9
2.2 Offentlig sektor	9
2.2.1 <i>Offentlig och privat sektor</i>	10
2.2.2 <i>Styrning i kommunal förvaltning</i>	10
2.2.3 <i>Rekrytering inom kommunal förvaltning</i>	11
2.3 Ledarskapsbeteenden och organisationskultur	12
3. Metod	13
3.1 Undersökningsdesign	13
3.1.1 <i>Kvalitativ forskningsmetod</i>	13
3.1.2 <i>Fallstudie</i>	14
3.1.3 <i>Semistrukturerade intervjuer</i>	14
3.1.4 <i>Vinjettstudie</i>	14
3.2 Förförståelse och problematisering	15
3.2.1 <i>Hantering av förförståelse</i>	16
3.3 Urval.....	16
3.4 Etik.....	17
3.5 Genomförande och Material	17
3.5.1 <i>Analysprocess</i>	18
3.6 Reliabilitet och validitet/trovärdighet och tillförlitlighet	19
3.7 Metoddiskussion	20
4. Resultat/analys	21
4.1 Rekryteringsprocessens tillvägagångssätt	22
4.1.1 <i>Involverade parter i processen</i>	24
4.2 Kunskap om rekrytering	25
4.3 Strategier	26
4.3.1 <i>Organisatorisk attraktivitet och hållbarhet</i>	28
4.4 Rekryteringsprocessens påverkansfaktorer	32
4.5 Subjektivitet i rekryteringsprocessen	34
5. Diskussion	37
5.1 Utvärdera behovet	37
5.2 Subjektivitetens roll	38
5.3 Kunskaper och hållbarhet.....	38

5.4 HR som nyckelroll	39
5.5 Att rekrytera på potential	40
5.6 Studien i förhållande till PAL- programmet	41
5.7 Slutsats.....	41
5.8 Förslag på vidare forskning	42
5.9 Slutord.....	42
Referenslista	43
Bilaga I	I
Bilaga II.....	III
Bilaga III	IV
Bilaga IV.....	V
Bilaga V	VII

1. Inledning

I inledningskapitlet presenteras vad som ligger till grund för studiens syfte med en bakgrundsbeskrivning av vårt intresse för ämnet samt redogörelse för den identifierade kunskapslucka vi ser. Vidare specificeras studiens syfte och frågeställningar och sedan presenteras en beskrivning av den för studien valda organisationen. Avslutningsvis i detta inledande kapitel återfinns en disposition för att tydliggöra studiens upplägg.

Inom ramen för personal och arbetslivsprogrammet beröringsområden har vi i denna kandidatuppsats valt att undersöka rekryteringsprocessens tillvägagångssätt i kommunal förvaltning med inriktning på tillsättningen av första linjens chefer. Dessa kallas även för enhetschefer och avser de chefer som arbetar närmast personalen. Intresset för detta ämne kommer från tidigare erfarenheter där vi uppmärksammat att första linjens chefer inom dessa typer av organisationer åläggs ett stort ansvar på grund av den hierarkiska struktur som råder. Dessa chefer behöver således svara uppåt på flera håll, delvis gentemot personal och kunder, men även mot högre chefer och politiska beslutsfattare. Detta förutsätter kunskap och förmågor att både genomföra det dagliga operativa arbetet och samtidigt konkretisera beslut och mål som tas högre upp i den hierarkiska organisationsstrukturen som utgör en kommunal förvaltning (Hall, 2007). Genom personalekonomiska studier fördjupades vårt intresse för detta ämne då kommuners hälsobokslut och personalekonomiska bokslut analyserades. I samtliga kommuner som undersöktes påvisades stora rekryteringsproblem generellt i hela organisationen, vilket även bekräftas i SOU 2007:11, där kompetensförsörjningen bedöms vara svår framför allt vid specialinriktade tjänster och i de fall kommuner är av mindre storlek. Enligt vad vi lärt oss av personalekonomiska studier utgör personalkostnader en stor del av organisationens totala kostnader, vilket gör att investeringen som görs i personal via rekrytering måste vara väl genomtänkt så att varje tjänst tillsätts av personer med bäst lämpade kompetenser för de tilltänkta arbetsuppgifterna.

I förhållande till föreställningen ovan om rekryteringssvårigheter i kommunal förvaltning, samt det stora ansvaret och förväntningar som åläggs första linjens/enhetschefer blir det följaktligen intressant att undersöka hur rekrytering av dessa tjänster går till och hur processen ser ut. Frågan kan ställas vilka egenskaper som blir avgörande i rekryteringen av en ledare av detta slag i förhållande till organisationens struktur och kultur? Sker rekryteringen enligt övergripande modeller och metoder? Upplever rekryterande chefer att de innehar den

kompetens som krävs för anskaffandet av rätt kompetens? Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv blir det dessa faktorer intressanta i förhållande till kommuners generellt begränsade budgetar med ofta förekommande ekonomiska svårigheter (www.skl.se). Med vår studie vill vi bidra med kunskap kring tillsättningen av första linjens chefer, hur rekryteringsprocessen i denna kontext går till. I ett större perspektiv av att offentliga organisationer utgör en samhällsfunktion genom deras verksamheter och dessutom finansieras av statliga bidrag och skattemedel, torde denna studie även ha ett stort allmänintresse.

1.1 Tidigare forskning

Rekrytering som forskningsämne härstammar från psykologin och är ett av de äldsta och bredaste ämnena (Derous & De Fruyt, 2016). En stor del av forskningen har varit uppdelat i psykometriska och sociala perspektiv vilket betraktar rekrytering som antingen objektiv och mätbar eller genom socialt samspel som subjektiv (Bolander, 2002). Detta kan exemplifieras genom att betrakta urvalet i rekryteringsprocessen. När kandidater genomgår en urvalsprocess och skall väljas ut utifrån vissa kriterier, så kan denna bedömning utgå ifrån objektiva och i den meningen mätbara kriterier, så som utbildningsgrad eller liknande. Vid denna bedömning kan också aspekter av subjektiv karaktär vägas in, så som personens sociala förmåga och utstrålning. Rekryteringsprocessen innehåller således flera dimensioner av aspekter och faktorer som på förhand inte går att identifiera och därmed förhålla sig till. Detta gör rekryteringsprocessen till ett komplext ämne att undersöka, så väl processen olika delar som rekryteringsprocessen som helhet (ibid.).

Definitionen av rekrytering och vad det innebär, innefattar mer än att anställa nya medarbetare (Ployhart, 2006). Det handlar om att som organisation attrahera lämpliga medarbetare som dels besitter rätt kompetens för arbetet men som också överensstämmer med organisationens värderingar och synsätt (ibid.). I förhållande till detta har också rekrytering gått från att vara ett forskningsämne på individnivå som undersöker personlig lämplighet till att vara en central del av det strategiska arbetet inom organisationer. Detta i syfte av att uppnå ekonomiska vinster och organisatoriska konkurrensfördelar (Ployhart, 2006; Derous & De Fruyt, 2016). På senare tid har också forskningen kring rekrytering undersökt och utvärderat de senaste årtiondenas teknologiska utveckling, och hur den inverkar på organisationens förmåga att attrahera, rekrytera och behålla den kompetens som företaget behöver (Derous & De Fruyt, 2016).

Genom den litteratursökning som gjorts inför denna studie verkar det som att forskning kring rekrytering som helhet där rekryteringsprocessens olika faser och genomförande kartläggs saknas. Den forskning som finns kring detta återfinns i läro- respektive handböcker. Det saknas med andra ord kunskap om det här vilket föreliggande studie avser att fylla genom att kartlägga rekryteringsprocessens tillvägagångssätt vid tillsättningen av första linjens chefer inom en specifik kontext som den offentliga förvaltningen.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att belysa hur en rekryteringsprocess går till inom en offentlig förvaltning, i detta fall en kommun, samt påvisa vilka aspekter som kan påverka processens genomförande och utfall.

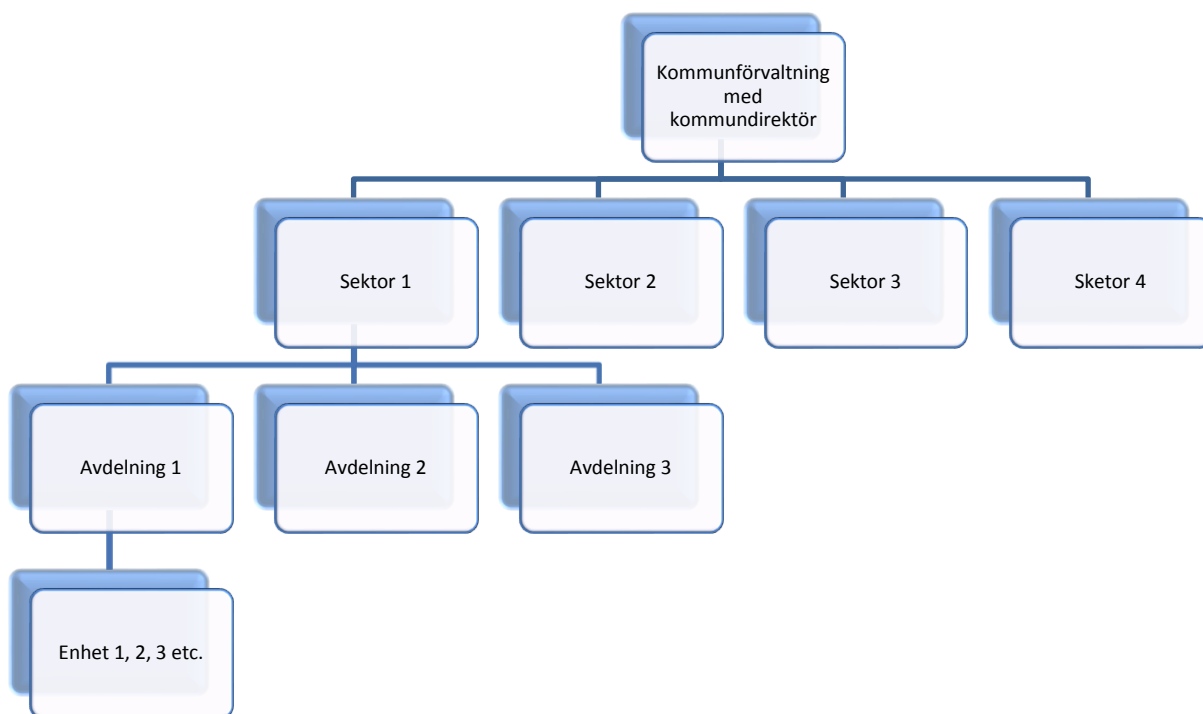
1.2.1 Frågeställningar

Följande frågeställningar ligger till grund för att besvara syftet med studien.

1. Hur ser rekryteringsprocessen ut i offentlig förvaltning?
2. Hur förhåller sig kompetens, krav och personliglämplighet i en rekryteringsprocess?
3. Vilka faktorer kan påverka rekryteringsprocessen tillika det avgörande valet av kandidat?

1.3 Beskrivning av organisationen

Den utvalda organisationen är en kommun i mellersta Sverige med ca 1500 medarbetare i organisationen. Organisatoriskt består verksamheten av en förvaltning med kommunchef som högst beslutande tjänsteman och sedan delas samtliga verksamhetsområden in i fyra sektorer. Varje sektor har en högsta chef med ett övergripande ansvar och som rapporterar till kommundirektören. Under denne finns sedan avdelningschefer som också har ett övergripande och samverkande ansvar för verksamheten. Dessa avdelningschefer är överordnade de chefer som studien avser, det vill säga enhets/ första linjens chefer. Enhetscheferna ansvarar för sina verksamheter och är utförare av högre tagna beslut tillika ansvariga för den dagliga verksamheten på enheterna.



Figur 1. Modellen ovan (skapad av oss) illustrerar organisationens uppbyggnad. I varje kolumn finns en högsta chef med övergripande ansvar för ett visst område. Antalet avdelningar tillika enheter varierar under varje sektor beroende på sektorns storlek och huvudområde. Exempel på områden är vård och omsorg samt miljö och bygg.

1.4 Disposition

I det första kapitlet presenteras studiens bakgrund och vårt intresse för ämnet. Tidigare forskning presenteras och efterföljs av studiens syfte och frågeställningar. Vidare ges en kort presentation av organisationen som i denna studie är anonym vilket är orsaken till att den är något kortfattad. I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensramen och tidigare forskning kring ämnet som anses relevanta för studiens syfte och frågeställningar. Teorierna har delats upp under tre teman för att ge en tydlig bild av ämnesområden som kommer beröras. I det tredje kapitlet beskrivs den valda metoden för genomförandet av studien, vår förståelse för ämnet samt metoddiskussion. I det fjärde kapitlet presenteras resultatet som sedan analyseras i förhållande till den teoretiska referensramen för att sedan i det femte kapitlet diskuteras mer ingående med relevans till studien syfte och frågeställningar. Avslutningsvis förklaras studiens förhållande till PAL- programmet, studiens slutsatser samt förslag på vidare forskning i ämnet.

2. Teoretisk referensram

Här presenteras den teori som ligger till grund för undersökningen och som sedan används för att analysera resultatet. Teorierna är indelade i tre teman, rekrytering, offentlig sektor samt ledarskapsbeteenden och organisationskultur. Rekrytering förklarar olika perspektiv, tillvägagångssätt, subjektiva aspekter samt hållbarhetsutveckling. Offentlig sektor avser att förklara hur offentliga organisationer fungerar, hur de styrs, dess strukturella uppbyggnad samt olika aspekter kring dess rekryteringsprocesser. Ledarskapsbeteenden och organisationskultur belyser hur ledare behöver passa in i en befintlig organisationskultur.

2.1 Rekrytering

Forskningsfältet gällande rekryteringsprocesser är stort och återfinns långt tillbaka inom forskningen för psykologi. Strategierna för rekrytering- och urvalsprocesser har genom åren förändrats i takt med omvärlden. Genom olika tidsepoker, samhällsutvecklingar och kulturella trender har exempelvis användandet av arbetsprov, tester och intervjuunderlag sett olika ut och varierat i omfattning. Dagens forskning betraktar rekrytering som en dynamisk process som ständigt påverkas av så väl samhällsutveckling som organisatoriska förändringar men även teknologiska inventioner. Rekrytering har idag blivit en del av det strategiska arbetet inom många organisationer (Derous & De Fruyt, 2016).

2.1.1 Rekryteringens olika perspektiv

Forskningsfältet av rekrytering kan i grova drag särskiljas genom två ansatser, den psykometriska och den sociala. Den psykometriska ansatsen handlar till stor del om prediktion, det vill säga förutsägelse om sökandens fallenhet för att utföra angivet arbete. Målet med den psykometriska ansatsen har varit att åstadkomma en effektivare rekryteringsprocess där arbeten matchas till individer utifrån förutbestämda kriterier vad gäller arbetets utformning och innehåll (Bolander, 2002; Bolander & Sandberg 2013). Genom att använda sig av verktyg för urval möjliggör detta för rekryterare att välja den kandidat vars kompetenser bäst överensstämmer med kraven för arbetet och organisationen (Bolander & Sandberg, 2013). Rekrytering enligt denna ansats påverkades bland annat av Frederick W. Taylors *scientific selection* som en del av *scientific management* där urvalsprocessen skulle utföras systematiskt och noggrant (Bolander, 2002). Max Webers teorier influerade också

ansatsen genom att kompetensen fick stå i centrum och att rekryteringsbeslut skulle baseras på objektiv och fastställbar kompetens och inte på exempelvis vänskapsband (ibid.).

Den sociala ansatsen kan härledas till *human relations-rörelsen*, där forskningen via Hawthorne studierna kom fram till att sociala relationer liksom attityder och känslor är viktiga komponenter i arbetslivet som påverkar både arbetstillfredsställelse och arbetsprestationer (Bolander, 2002). Den sociala ansatsen fokuserar på den mänskliga interaktionen och ser rekrytering som en social process. Till skillnad från den psykometriska ansatsen avser den sociala ansatsen mer förhållandet mellan individen och organisationen och att detta förhållande inte är statiskt, d.v.s. relationen mellan dessa parter tillika organisationen och individens egna förmågor förändras över tid (Bolander, 2002; Bolander & Sandberg, 2013). Utifrån den sociala ansatsen kan urvalsverktyg och liknande mätinstrument också användas men då i syfte att stärka det psykologiska kontraktet mellan organisationen och den sökande (Bolander & Sandberg, 2013).

I och med denna uppdelning i forskningsfältet menar Bolander (2002) att forskningen tenderar att fokusera på att utvärdera ansatserna i syfte att uppnå bekräftelse eller falsifiering av de olika perspektivens innehåll, snarare än att utveckla nya sätt att rekrytera. Detta motsäger dock Derous och De Fruyt, (2016) som menar att den senaste tidens teknologiska inventioner och utveckling banar väg för nya sätt att rekrytera liksom nya strategier för att organisera organisationers arbete gällande rekrytering.

2.1.2 Rekryteringsprocessen tillvägagångssätt

De praktiska och mer konkreta exemplen och tillvägagångssätten för rekryteringsprocessers innehåll varierar men de vanligaste stegen återfinns bland annat hos Armstrong (2009) samt Andersson, Hallén och Smith (2016). De menar att rekryteringsprocesser vilar på grundligt och väl genomtänkt arbete i varje steg från skapandet av kravprofil, annonsering och administration av ansökningar till urval, intervjuer/tester, bedömningar, referenstagning och slutligen erbjudande om anställning samt uppföljning. Genom fullföljandet av dessa steg kan således organisationen ges en bild av vilka kandidater som genom sitt resultat från processens olika delar kan vara aktuella för tjänsten (Armstrong, 2009; Andersson, Hallén & Smith, 2016). Detta kan också liknas med vad Farnham och Stevens (2000) menar med kompetensbaserad rekrytering, där kandidaters kompetens står i fokus genom hela processen.

En kompetensbaserad rekryteringsprocess ger objektivitet genom standardiserade formulär och genomföranden i processen samtliga steg. Detta underlättar sedermera urvalet av kandidat samtidigt som risken för subjektivt tyckande minskas (ibid.).

I syfte att skapa effektivare rekryteringsprocesser påtalar Farnham och Stevens (2000) vikten av kontinuerlig utvärdering av befintliga system och tillvägagångssätt. Samtidigt påtalar dem att personer som ägnar sig åt rekrytering bör besitta nödvändiga kunskaper för detta. I förhållande till detta upplever många som arbetar med rekrytering svårigheter med att tolka all information kring kandidaternas förväntade beteenden på egen hand (Bolander, 2002). Dessutom är det vanligt förekommande att rekryteringsansvar delegeras till personer utan vidare kontrollering av dennes kunskaper i ämnet (Skorstad, 2011; Lindelöw, 2003).

2.1.3 Rekrytering – en subjektiv process

Det kritiska synsättet på rekryteringsförfaranden och ytterligare fördjupning i utvärderingen av metoder återspeglas av Bolander (2002) samt Bolander och Sandberg (2013) som granskat hur urvalet av kandidater går till i praktiken. I de förhållanden där rekryteringen handhas av flera personer så som chefer, HR med flera påverkas rekryteringsprocessens utfall av dessa personers intressen. HR-avdelningen värnar exempelvis om de ledningsdirektiv de fått, att rekrytera bäst lämpad personal i förhållande till arbetet ur organisationens perspektiv. Medan den operativa chefen för den avdelning som tillsättningen avser, har mer fokus på den psykosociala och kulturella aspekten av en fungerande arbetsgrupp (ibid.). Fokus blir därmed riktat från olika håll på kandidaternas kvalitéer och egenskaper, samtidigt som tolkningen av kandidaterna också blir olika.

Det är i denna del av processen som risken för subjektivitet kan komma att utgöra en risk, det vill säga att faktorer som är individuella och personliga hos rekryteringsgruppen får spela en avgörande roll i bedömningen att utse rätt kompetens för rätt tjänst. Arbetet som hitintills har gjorts i processen i syfte att skapa objektivitet och framhäva de bästa kandidaterna går till viss del förlorad för att konsensus eller en överenskommelse skall ske enligt Bolander och Sandberg (2013). Vidare menar Bolander och Sandberg också att rekryterings utfall till stor del påverkas av rekryterarnas subjektivitet och föreställningar utifrån egna intressen och att verktygen som används för att ta fram lämpliga kandidater inte används objektivt, såsom verktygen är avsedda att vara, utan snarare för att konstruera relevans till rekryterarnas

subjektiva uppfattning kring kandidaterna. Ett exempel på detta kan vara att aspekter som kandidatens utstrålning, bemötande och utseende värderas och vägs in i den sammantagna bedömningen av en kandidat. Anledningen till förekomsten av detta förfarande kan dels bero på organisationens struktur och arbetssätt men också faktorer så som tidspress enligt Bolander (2002).

2.1.4 Hållbarhet i organisation och rekryteringsprocess

Vikten av att arbeta med hållbarhet och hållbarhetsutveckling i organisationer påtalas av Jepsen och Grobe (2015), de menar att det stärker organisationens effektivitet och ger långsiktig ekonomisk stabilitet. Vidare menar Jepsen och Grobe (2015) att HR-funktionen utgör en nyckelroll i att främja, driva och möjliggöra hållbarhetsarbete. Således blir HR-funktionens arbete med att skapa en hållbarhetskultur ett viktigt bidrag för en hållbar organisation (ibid). Hållbarhetsutveckling definieras oftast genom mötet mellan nutid och framtid genom utveckling av nutidens behov, utan att kompromissa kommande generationers behov. I detta åsyftas områden som berör miljö, samhälle och ekonomi vilket avser människa, planet och vinster (ibid). Att integrera detta i organisationens arbete ger konkurrenskraft på arbetsmarknaden genom att det kan leda till särskiljande från andra organisationer (ibid).

Det har länge saknats ett ramverk för HR-området avseende att lära ut och integrera hållbarhet i organisationens dagliga verksamhet, även inom rekrytering och urvalsprocesser (Jepsen & Grobe, 2015). Som ett led i denna avsaknad har konkreta tillvägagångssätt för organisationens arbete med hållbarhet uppmärksammats, även inom rekrytering (ibid). Vidare följer exempel på Jepsen och Grobes (2015) sätt att arbeta med hållbarhet i organisationen. En papperslös process förespråkas, där användandet av teknologiska inventioner för att underlätta rekryteringsprocessen för arbetsgivaren betonas. Allt från sökprocessens utformande till administration av inkomna ansökningar, samt använda teknologiska inventioner för att underlätta sökandens möjligheter att komma i kontakt med organisationen, så som exempelvis video och telefonintervjuer. Vikten av medvetenhet kring omgivande förhållandens betydelse för rekryteringsprocessen samt för organisationens anseende poängteras. Exempelvis kan platsen där intervjuer äger rum avspegla föreställningar till de sökande om organisationens ställningstagande i olika frågor. Därför bör inramningen av intervjutillfället beaktas då det kan sätta stämningen för kommande anställning.

2.1.5 Attraktivitet

Vidare förespråkar Jepsen och Grobe, (2015) nyttjandet av internrekryteringar, eftersom detta bidrar till att kompetens som redan finns inom organisationen bättre utnyttjas. En organisation som ger sina anställda utvecklingsmöjligheter anses som en attraktiv arbetsgivare, vilket attraherar högkvalificerade sökanden. Likväl som organisationen även lättare behåller befintliga högkvalificerade anställda i organisationen när dessa vet att utvecklingsmöjligheter kan ges. Detta blir även en del av organisationens *Employer branding*, vilket innebär hur ett företag kommunicerar till befintliga och potentiella anställda att organisationen är en eftertraktad arbetsplats (Åteg & Hedlund, 2011). Employer branding definieras som en långsiktig och inriktad strategi för att uppmärksamma anställda, potentiella anställda samt övriga intressenter om organisationens arbetsgivarvarumärke. Anställdas nöjdhet ökar när organisationens Employer brand kännetecknas av att arbetsplatsen är behaglig och arbetsgivaren uppfattas som omtänksam, ärlig, pålitlig samt stöttande (Åteg & Hedlund, 2011).

Slutligen lyfter Jepsen och Grobe (2015) att organisationen vid introduktionen av en nyanställd, skall påvisa att organisationen lever upp till det som ingivits tidigare i rekryteringsprocessen. Eftersom människan är organisationens viktigaste resurs och genom att pålysa organisationens strävan efter hållbarhet i rekryteringsprocessen redan från start, kommer kandidaterna även uppmuntras till att vara en del av organisationens långsiktiga hållbarhetstänk (ibid).

2.2 Offentlig sektor

Kommuner har under de senaste årtionden influerats av *new public management* ideal som har till syfte att göra offentliga förvaltningar mer ”företagslika” för att uppnå större ekonomisk effektivitet samt fokus mot kundorientering (Hall, 2007). Detta har inneburit en decentralisering och att varje enhet så som en kommun, skola, sjukhus har ett eget resultatansvar och krav på uppföljning av ekonomiska resultat (ibid.). I förhållande till detta blir det av intresse att belysa kontexten av offentlig förvaltning i egenskap att se skillnader mellan den offentliga sektorn och den privata sektorn gällande struktur, styrning och organisatoriska mål.

2.2.1 Offentlig och privat sektor

Somliga menar att alla former av organisationer kan klassas som offentliga i och med att den offentliga sektorns olika verksamheter påverkar den privata sektorns organisationer genom bland annat lagar och regler (Boyne, 2002). Dock finns det vetenskapligt stöd som påvisar skillnader, vilket bland annat visar sig vid implementeringen av olika ideal från den ena sektorn till den andra, där implementationen av privata organisationers arbetssätt kan ge konsekvenser för den offentliga (ibid.). En annan grundläggande skillnad är ägandeskapet och finansiering. Offentliga organisationers huvudman är i förlängningen staten och dessa verksamheter finansieras till största delar av skattemedel medan den privata sektorns organisationer ägs av aktieägare och/eller entreprenörer som finansieras av försäljning (Boyne, 2002). I och med detta styrs dessa organisationer på olika sätt, den offentliga via politiska system och den privata genom ekonomiska (ibid.). Den andra skillnaden återfinns i sättet varpå beslut fattas, där offentliga organisationer präglas av högre byråkrati än den privata. Detta gör att tidsaspekten från beslut till handling tar längre tid än hos privata organisationer, vilket också påverkas av politiska motsättningar (Boyne, 2002). Slutligen återfinns skillnader gällande målsättningen där privata organisationers primära syfte är att skapa lönsamhet medan de offentliga organisationerna mer präglas av att betjäna samhället och uppnå rättvisa och ansvarighet (ibid.).

2.2.2 Styrning i kommunal förvaltning

Många delar av kommunens verksamhet är lagstadgad där bland annat kommunallagen men andra lagar som socialtjänstlagen, skollagen och plan- och bygglagen påverkar samt styr verksamheten. Kommunalt självstyre är en princip som är inskriven i regeringsformen och är en grundförutsättning som kommuner arbetar efter. Detta innebär att kommuner har rätten att fatta självständiga beslut som utvecklar samhället och gynnar invånarna samtidigt som det ger rätten att ta ut skatt för att finansiera sina uppdrag. Till denna frihet hör också krav om interna kontroller av verksamheten samt egen revision. Utöver detta skall kommuner även följa den ram som riksdag och regering beslutat om (SKL, 2017).

Kommuner väljer själva hur många och vilka nämnder och utskott som skall finnas, vilket gör att variationer förekommer i hela landet. Frågor av mindre omfattande karaktär kan

nämnderna styra och besluta över själva medan mer omfattande frågor måste lyftas till fullmäktige. Nämnderna ansvarar för den dagliga verksamheten inom kommunen men i praktiken är det tjänstemän som sköter själva genomförandet av verksamheten, men de förtroendevalda har alltid det yttersta ansvaret. Det praktiska arbetet består exempelvis av att ge byggnadslov, bevilja ekonomiskt bistånd eller att organisera äldreomsorg och skola (SKL, 2017). I förhållande till detta kan det anses att Boyne (2002) utsago ovan om tidsaspekter och beslutsfattande i offentliga sektorn bekräftas.

2.2.3 Rekrytering inom kommunal förvaltning

När det gäller rekrytering av statligt anställda skall krav på förtjänst och skicklighet beaktas och bygga på sakliga grunder som i enlighet med allmänna arbetsmarknads-, jämställdhets-, social- och sysselsättningspolitiska mål, enligt lag 1994:260 om offentlig anställning (Lunning, 2009). Dock är det omdebatterat huruvida kommuner skall omfattas av detta eller inte, varav arbetsdomstolen har fastställt att så inte är fallet, således har kommuner fri anställningsrätt precis som privata arbetsgivare (AD 1985, nr 129). De måste dock ta hänsyn till objektivitetsprincipen som innebär att offentlig förvaltning ska beakta allas likhet inför lagen samt vara sakliga och opartiska (<https://www.alltomjuridik.se/>). I övrigt kan det i somliga fall av rekrytering av särskilda tjänster inom exempelvis skola och socialomsorg omfattas av annan lagstiftning så som socialtjänstlagen och skollagen (P.Helander, personlig kommunikation, 12 februari, 2017).

Andra faktorer som kan påverka rekryteringsmöjligheterna inom offentlig sektor omnämns av Lavigna och Hays (2004) och avser såväl organisationens attraktivitet som de system och verktyg samt tillvägagångssätt som organisationen använder sig av. För att öka möjligheten till bättre rekryteringar inom denna kontext bör en kontinuerlig utvärdering av processens samtliga steg med tillhörande system genomföras (Farnham & Stevens, 2000; Lavigna & Hays, 2004). Samtidigt menar Lavigna och Hays (2004) att utvärderingar leder till förändringar och att det då blir viktigt att beakta den kontext i vilken organisationen befinner sig i. I förhållande till tidigare utsago kring olikheter mellan privat och offentlig sektorn, handlar det om att organisationer inom den offentliga sektorn måste vid implementering av arbetssätt, system och verktyg säkerställa att dessa är adaptiva med organisationen som helhet (Lavigna & Hays, 2004).

2.3 Ledarskapsbeteenden och organisationskultur

Yukl (2012) menar att kulturella aspekter påverkar ledarens beteenden och således dess effektivitet. Detta förklaras genom ett perspektiv av vilka egenskaper som är accepterade inom organisationskulturen. I de kulturer som anser att uthållighet och beslutsamhet är viktiga egenskaper blir beteenden som empati och medkänsla mindre värdesatta och anses inte fylla en funktion av att bidra till effektivitet (ibid.). I förhållande till detta menar också Andersen (2010) att det finns skillnader mellan chefers beteenden i offentliga och privata organisationer och att detta till stor del beror på att dessa organisationer styrs på olika sätt varpå det också kräver olika sätt att leda. Andersen uppmärksammar också att chefer inom den privata och offentliga sektorn motiveras av olika aspekter. Således påverkas en ledares beteenden både av organisationskulturen som organisationsstrukturen. I förhållande till detta finns det också forskning som indikerar på likheter mellan den offentliga och privata sektorns chefer och dessa återfinns bland annat i sätt att arbeta då chefer inom båda sektorerna ofta handlar genom intuition och känsla samt att båda arbetar mot uppsatta mål och stöter på samma former av problematiseringar i det vardagliga arbetet (Andersen, 2010).

2.4 Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna

Rekrytering är en dynamisk process som påverkas av samhällsutvecklingen och organisatoriska förändringar. Rekrytering kan särskiljas genom två ansatser, den psykometriska och den sociala. Rekryteringsprocessen vilar på ett genomtänkt arbete med steg för steg utförande i en kompetensbaserad rekrytering, men påverkas samtidigt av subjektiva aspekter. Hållbarhetsutveckling och attraktivitet utgör även det en del i rekryteringsförfarandet. I studien är undersökningsobjektet en kommun vilket gör att de aspekter som innefattar offentlig sektors olika delar såsom styrning och beslutsgång påverkar rekryteringsprocessen. Slutligen blir även organisationskultur en viktig del i den sammantagna rekryteringsprocessen.

3. Metod

I metodkapitlet redogörs för vald forskningsansats, undersökningsdesign, kvalitativ forskningsmetod, förståelse och problematisering. Tillvägagångssättet beskrivs gällande studiens urval, forskningsetiska principer samt studiens material och genomförande. Avslutningsvis diskuteras tillförlitlighet och trovärdighet samt hur det empiriska materialet har analyserats.

3.1 Undersökningsdesign

Forskning innebär att presentera perspektiv på tillvaron och hur världen hänger samman genom att tydliggöra och skildra konsekvenser av relationer mellan olika fenomen (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Eftersom perspektiven aldrig på förhand är helt självklara och det ena inte behöver vara rimligare än det andra, behöver läsaren oavsett vem denne är övertalas att acceptera forskarens perspektiv. Klart uttalade kriterier och det vetenskapliga problemet måste finnas för att inte läsaren själv skall skapa och applicera sina egna tankar. Genom att den vetenskapliga problematiseringen blir uppmärksammas blir således forskningen både intellektuellt hållbar och pedagogisk samt mer praktisk att genomföra. Bjereld et. al. (2009).

3.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Den kvalitativa forskningsmetoden har som mål att ge en helhetsbeskrivning av det som förekommer i den avgränsade och specifika miljö som undersökningen avser (Repstad, 2007). Denna metod använder sig till största del av texter och bilder för att skapa förståelse för det som studeras (Andersen, 2012; Repstad, 2007; Descombe, 2009). I förhållande till detta avser den kvalitativa forskningsintervjun att förstå världen och skapa mening ur undersökningspersonens synsätt och erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2009).

I förhållande till ovanstående beskrivning har vi i vår undersökning valt att använda den kvalitativa forskningsmetoden med ett hermeneutiskt perspektiv. I det hermeneutiska perspektivet intresserar sig forskaren för hur människor upplever sin situation i syfte att generera mening och förståelse (Bjereld et. al., 2009; Kvale & Brinkmann, 2009). För att besvara syftet med denna studie intresserar vi oss för hur undersökningsslagarna upplever

sin situation, deras synsätt, kunskaper och erfarenheter. Detta för att skapa förståelse kring rekryteringsprocessens tillvägagångssätt och påverkansfaktorer inom den valda kontexten.

3.1.2 Fallstudie

Denscombes (2009) beskrivning av fallstudie är relevant för vår undersökning då fallstudier avser att fokusera på ett eller ett fåtal fall för att ge en djupgående redogörelse för bland annat erfarenheter och processer som förekommer i dessa fall. Fallstudier avser också att förklara varför ett resultat kan uppstå och lägger fokus vid de sociala och relationella processer som ledde fram till resultatet (Ibid). I förhållande till uppsatsens undersökning exemplifieras detta genom att vi ville veta vad som låg bakom rekryteringsprocessens tillvägagångssätt inom kommunal förvaltning, vilka faktorer som påverka processen, inte i huvudsak ta reda på vad resultatet av dess tillvägagångssätt blir.

3.1.3 Semistrukturerade intervjuer

För att ge respondenterna utrymme att utveckla sina svar och prata öppet har vi i denna studie valt att använda semistrukturerade intervjuer. Vid semistrukturerade intervjuer har intervjuaren precis som i andra intervjuformer en färdig mall med teman och frågor, (se bilaga II & IV) men skillnaden är att intervjuaren ger respondenten flexibilitet till ordningsföljden av frågorna samt frågornas utformning som bör vara öppna för att ge utförliga svar (Denscombe, 2009).

3.1.4 Vinjettstudie

Som en del av studiens metodtriangulering har vinjettstudie används (se bilaga III och V). Kullberg och Brunnberg (2007) menar att det finns motiv för att använda vinjetter just inom undersökningar av professionellas ageranden inom välfärdsstatens ramar, då det kan ge kunskaper och insikter om vilka ställningstaganden och föreställningar samt normer och värderingar som finns hos dessa människor. Exempel på dessa grupper av professionella omnämns av Kullberg och Brunnberg (2007) som socialtjänstarbetare eller liknanden, dock anser vi att denna typ av verktyg även lämpar sig till vår undersökning där deltagarna också arbetar inom välfärdsstatens professioner.

Vinjettstudie innebär att intervjupersonen delges ett fiktivt eller verklighetsbaserat scenario som denne sedan får svara på frågor, reflektera och diskutera kring. Fallbeskrivningar

beskriver ett moraliskt dilemma som respondenten reflekterar utifrån. Vinjetter skall vara konstruerade på ett sådant sätt att de knyter an till den fråga som skall undersökas samt att innehållet uppfattas som trovärdigt. Vinjetten skall även vara logisk i den meningen att det inte råder några frågetecken eller utrymme för misstolkningar av beskrivet fall, vilket också ställer krav på språklig utformning. Utöver detta skall vinjetten vara verklighetsanknuten och kort för att underlätta förståelsen av den samt dess jämförbarhet, i de fall där vinjetten används till flera respondenter. (Kullberg & Brunnberg, 2007)

Fördelarna med vinjettstudie är bland annat att de inbjuder till samtal och reflektion kring det som är oftast är outtalat och som sker omedvetet samt företeelser som det vanligtvis inte reflekteras över (Kullberg & Brunnberg, 2007). Diskussionen kring vinjettmetodens nackdelar återfinns i svårigheten till generaliserbarhet av respondentens svar. Med detta menas om respondentens svar är helt sanningsenligt och autentiskt och genom detta göra det abstrakta generaliserbart (Kullberg & Brunnberg, 2007). Vinjettstudier kan trots detta ge insikter som kan hjälpa forskare att förstå vilka mekanismer och processer som kan ligga bakom ett visst agerande eller vissa attityder samtidigt som den genom sitt tillvägagångssätt sätter scenariot i fokus och därmed minskar risken för att intervju effekter uppstår, där respondent blir färgad av forskarens frågor (ibid.).

3.2 Förförståelse och problematisering

Förförståelse består av två delar; uppfattningen som forskaren vill utmana samt den alternativa uppfattning forskaren vill belysa som alternativ eller tillägg till den förstnämnda. Förförståelsen är även ett stöd för forskaren att för sig själv reda ut hur hen tänker och klargöra om några tankeled eventuellt saknas (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). Detta ligger till grund för hur vi ser på vår egen förförståelse. Vi har en förförståelse för ämnet som skall studeras och vi ville genom denna studie se om denna uppfattning stämmer eller om det kan finnas perspektiv i detta som vi inte ser för att således ändra eller komplettera våra tankeled. Genom att ställas inför ifrågasättande av det vi redan vet erbjuds nya tankesätt, förståelse är målet och ifrågasättandet är medlet (Bjereld et al., 2009).

3.2.1 Hantering av förförståelse

Vår förförståelse för ämnet kan också riskera att färga resultatet varpå det har ställs högre krav på oss att förhålla oss objektivt, såväl i skapandet av intervjufrågorna och vinjetten, under intervjutillfällena samt i analys och tolkningsprocessen. Intervjufrågorna tillika vinjetten har därför bearbetats noggrant samt testats för att minimera risken för felaktiga tolkningar och att vår förförståelse lyser igenom. Under intervjutillfällena har vi bitt intervjupersonen att ingående beskriva det som hen redogör för samt ställa följdfrågor för att få en djupare förståelse för respondentens utsago, vilket också minimerar risken att felaktiga tolkningar. Genom att dessa åtgärder vidtagits har analysprocessen och tolkningen inte färgats av vår förförståelse i den meningen att vi med vår bakomliggande kunskap generaliserat det som intervjupersonerna redogjort för.

3.3 Urval

Det är av stor vikt att konstruera en urvalsram, i vilken forskare sedan gör sitt urval från (Denscombe, 2009). Den urvalsram vi hänvisar till i denna studie är en mellanstor kommun i Sverige som arbetsgivare och organisation. Inom ramen, som är den kommunala arbetsgivaren, vände vi oss till de som vi med vår förförståelse ansåg skulle ge svar på vår frågeställning. Kriterierna för de personer som deltagit i undersökningen är att de skulle arbeta med rekrytering av första linjens chefer. Kriterier för val av organisation var att ingen av oss skulle ha någon koppling till organisationen, då tidigare kännedom eller vetskap kring organisationen kan påverka undersökningens samtliga delar. Övriga kriterier kring kommunens storlek liksom respondenternas ålder, kön eller etnicitet har inte funnits, ej heller kriterier för hur många års erfarenhet kring rekrytering respondenten måste inneha. De senaste för att ge resultatet ett nyanserat Genom kontakt med organisationens HR-funktion gavs vi godkännande att genomföra undersökningen, samt tillgång till kontaktuppgifter till dem som uppfyllde våra kriterier likt ovan. Undersökningsdeltagarna utgjordes av totalt sju personer varav fem stycken var chefer med förstalinjens chefer underställda sig medan de övriga två deltagare arbetar med rekrytering vid organisationens HR-avdelning.

Denscombe (2009) förklarar att det subjektiva urvalet används när forskaren har tidigare kännedom om det som skall studeras. Det subjektiva urvalets respondenter väljs med ett särskilt syfte som återspeglas i de utvaldas egenskaper och dess relevans för undersökningens

ämne. Fördelen med detta urval är således att forskaren kommer nära de företeelser som anses avgörande för det som skall studeras (ibid.). I förhållande till detta menar vi att ett subjektivt urval har skett i den meningen att vi utifrån vår förförståelse bestämt vilka respondenter som sannolikt kommer att ge oss de mest relevanta data vi eftersöker. Det som motsäger subjektivt urval samt kan ge upphov till ett snedvridet resultat är HR-avdelningens medverkan i processen att förmedla kontaktuppgifter. Det kan föreligga en risk genom att organisationen ges utrymme att välja deltagare som på något vis enligt dem anses mer fördelaktiga och/eller ge svar som framställer organisationen fördelaktigt. Efter överväganden gällande andra former av urval och möjliga konsekvenser samt hänsynstagande till sannolikheten att ge mesta möjliga relevanta data, landade vi slutligen i att det subjektiva urvalet lämpade sig bäst.

3.4 Etik

Hänsynstagande till de forskningsetiska principerna har tillämpats för att påvisa att studien är inriktad på väsentliga frågeställningar och håller hög kvalitet. Detta kallas även forskningskravet, som innebär att tillgängliga kunskaper utvecklas och fördjupas och att metoder förbättras. (Vetenskapsrådet, 2002). De etiska principerna har till syfte att ge normer åt förhållandet mellan undersökningsdeltagare och forskare. Undersökningsdeltagare får inte utsättas för psykisk eller fysisk skada och inte heller för kränkande behandling. Detta förklaras som individskyddskravet, vilket är utgångspunkten för forskningsetiska överväganden (ibid.). För att uppfylla de individetiska kraven om information, konfidentialitet, samtycke och nyttjande har samtliga undersökningsdeltagare delgivits ett informationsbrev (se bilaga I) om studiens syfte samt att insamlade uppgifter endast används för studiens ändamål och att dessa uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt så att risken för härledning till person eller personlig utsägo elimineras. Informationsbrevet innehöll även information kring deltagarnas rättigheter till självbestämmande över sin medverkan i studien och att de när som helst kan välja avbryta sin medverkan.

3.5 Genomförande och Material

Inför studien har ovanstående informationsbrev innehållande forskningsetik och studiens upplägg och syfte delgivits samtliga deltagare per mail. Informationen har även kommunicerats per telefon vid en första kontakt. I samband med detta tillfrågades deltagarna också om deras tillåtelse att bilda deras medverkan. Inför varje intervju säkerställdes att

informationsmailet gått fram och att deltagarna hade tagit del av det. Detta för att undvika misstolkningar och att information försummas. Undersökningen har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjufrågor (se bilaga II och IV) och en vinjett som vi valt att inte skicka till deltagarna i förväg. Detta med anledning av att deltagarna då ges möjligheten att diskutera vinjettens fallbeskrivning med kollegor och således konstruera svar som grupp. Den subjektiva uppfattningen hos den enskilde medarbetaren går då förlorad. Deltagarna i undersökningen har däremot tillhandahållits information kring studiens ämnen via mail och via telefonsamtal vid inbokande av intervju.

När vi skapade fallbeskrivningen för vinjetten var ändamålet att få respondenterna att reflektera kring tillvägagångssätt och ageranden i svåra rekryteringssituationer samt hur de själva skulle agera i sådana situationer. Med anledning av det konstruerades vinjetten på ett sätt som gjorde att inget givet svar på frågan fanns, vilket gjorde att respondenterna var tvungna att tänka och reflektera utifrån olika perspektiv. Detta gjorde också att respondenterna öppnade upp sig mera och gav mer djupa tankar kring ämnet. Vidare under intervjun när andra frågor diskuterades refererade respondenterna tillbaka till vinjetten och det som diskuterades i samband med den.

Genom urvalet har vi valt att intervjua fem chefer som ansvarar för rekrytering samt två representanter från HR-avdelningen. Intervjuerna har skett individuellt och tog mellan 45 minuter till 90 minuter. Vi har båda närvarat vid intervjuerna där en av oss agerade moderator och den andra förde anteckningar, övervakade ljudupptagningen samt kontrollerade tiden. Med anledning av att deltagarna var från olika professioner och områden såsom förvaltningar och personalenhet, var det möjligt att se om ageranden, tankesätt och värderingar skulle skilja sig mellan dessa områden. Det insamlade materialet har sedan transkriberats av oss båda och tematiseras för att sedan analyseras utifrån undersökningens frågeställningar.

3.5.1 Analysprocess

Som ett första stadie till analysen gjordes en tematisering redan i början av arbetet, detta för att underlätta analysarbetet i enlighet med Backman (2008). Analysen skulle sedan ge en helhetsbild genom att insamlad data struktureras och tolkas efter att fältarbetet genomförts (ibid.). En svårighet i analysen av kvalitativa data inom fallstudier är att stor del av tolkningsmomentet även sker i kontexten, för att underlätta detta har intervjuerna spelats in

för att på ett säkert sätt återge den fakta som presenterats och för att kunna tolka det utanför kontexten (Backman, 2008). Vår analysprocess har utgått från en induktiv ansats vilket är den vanligaste inom kvalitativ forskning och innebär hypotesgenererande istället för motsatsen, deduktion som är hypotesprövande (Backman, 2008). Genom induktion börjar man med empiri, insamling av data och samtidigt formuleras begrepp i form av hypoteser eller teorier (ibid.). Till detta har en tematisk innehållsanalys gjorts, där vi sökt gemensamma mönster, teman och samband i det insamlade materialet. Detta görs för att förstå intervjupersonernas utsagor på djupet enligt Denscombe (2009). Vidare diskussion av analysmetoden förs och fördjupas i den avslutande delen av detta kapitel. Särskild vikt har lagts vid analys och tolkningsarbetet gällande objektivitet tillika kategorisering och kodning. Detta för att minimera risken för felaktiga tolkningar samt risken att utsagor kommer kunna härledas till person.

3.6 Reliabilitet och validitet/trovärdighet och tillförlitlighet

Att påvisa reliabilitet och validitet handlar om att verifiera data i sin forskning. Forskaren måste visa att resultaten är riktiga och sanna. Utan denna verifiering saknar forskningen trovärdighet (Denscombe, 2009). De vedertagna grundstenarna inom verifiering av forskningskvalitet förklaras enligt följande vis: *Validitet*, noggrannhet och precision av data samt lämpligheten i förhållande till forskningsfrågan, således vad man mäter. *Reliabilitet*, tillförlitlighet om forskningsinstrumentet är neutralt och konsekvent i sin verkan, det vill säga hur man mäter. *Generaliserbarhet*, även kallat extern validitet beskriver möjligheten att applicera forskningens fynd på andra liknande exempel av fenomenet. *Objektivitet*, syftar till forskarens inverkan på resultatet. För att undvika snedvridet resultat, måste forskaren vara opartisk och neutral i förhållande till sin forskning. Detta för att analysprocessen skall bli så rättvis och ärlig som möjligt (Bjereld et al., 2009; Denscombe, 2009). För att övertyga läsaren om datas träffsäkerhet finns åtgärder som ger en försäkran om att forskningen bedrivits genom följande praxis: *Triangulering*, att man studerar saker ur flera olika perspektiv genom att tillämpa olika metoder och/eller datakällor i en och samma studie. Vilket vi gjort i denna studie genom att använda både semistrukturerade intervjufrågor och vinjettstudie.

3.7 Metoddiskussion

Vi har ovan redogjort för de metodologiska val som avser vår studie, vilket urval vi gjort samt redogjort för studiens genomförande. Vidare har förförståelse och etik redogjorts vilket summerats i att vi i undersökningen beaktat vår förförståelse och förhållit oss objektivt. Att vara objektiv är något vi lagt stor vikt vid då vi varit medvetna om att vår egen förförståelse kan leda till att objektiviteten riskeras. Objektivitet gällande urvalet har tillämpats i och med att vi medvetet valt en organisation som vi tidigare aldrig haft kontakt med. Utifrån diskussionen kring reliabilitet och validitet i föregående stycke kan det konstateras att den kvalitativa forskningen inte är helt problemfri. Det finns svårigheter med att forskarens *jag* utgör en central del av forskningsinstrumentet/datainsamlingstekningen och därmed kan påverka forskningens resultat. Även att kvalitativ forskning anses svår att replikera i och med att sociala processer och kontexten ständigt förändras (Denscombe, 2009). I förhållande till vår undersökning anser vi att dessa svårigheter kan accepteras med hänsyn till det vi avsett att undersöka där fokus varit på medverkade parter subjektiva uppfattningar. Resultatet av vår undersökning kommer ge en ökad förståelse kring hur rekryteringsprocesser i kontexten av kommunal förvaltning går till och dessutom bringa kunskap kring de professionellas ageranden i denna process. Detta hade inte varit möjligt i samma utsträckning med förslagsvis kvantitativ metod eftersom denna metod har andra syften och inte uppmuntrar till flexibilitet gällande möjligheten till följdfrågor för att skapa djupare förståelse.

Den kunskapen kring professionellas ageranden och attityder till olika fenomen och företeelser som i denna undersökning skulle kunna synliggöras genom vinjettmetoden kräver emellertid ett etiskt övervägande. Överväganden vi har gjort i detta är risken för personlig härledning kontra risken för intetsägande material när vi tagit ställning till om vinjettstudie skall tillämpas. Resultatet av denna övervägning landade i att användandet av vinjett kan ge ett bredare, djupare och mer autentiskt resultat i förhållande till att enbart använda intervjuer där det är lättare att konstruerade sanningar presenteras som fakta. Förbehållet för användandet av vinjetter ligger i en hög grad av diskretion gällande hanteringen av insamlat material där utsagor som ger möjligheter till härledning av person inte får förekomma.

Det hermeneutiska perspektivet framhäver ingen absolut sanning och menar att flera sanningar kan inbegripas i en och samma verklighet. Perspektivet intresserar sig för människors livsvärldar och upplevelser och söker samband mellan en människas olika

föreställningar om företeelser i sin omvärld (Bjereld et al., 2009). Kritiker till hermeneutiken framställer den som flummig i förhållande till den mer handfasta positivismen som söker en absolut sanning och inte ger efter för den alternativa acceptansen av att flera sanningar kan existera (ibid.). Vid kvalitativa undersökningar där syftet är att skapa en djupare förståelse för ett fenomen anser vi att det hermeneutiska perspektivet kan bidra till att fenomenet granskas mer nyanserat i och med att det tillåts betraktas ur flera vinklar utan att styras av bevisning eller falsifiering. Eftersom vår undersökningsmetod grundar sig på en metodtriangulering av vinjettstudie och intervju, där medverkade parter subjektiva ageranden, attityder, kunskaper samt erfarenheter synliggörs lämpar sig det hermeneutiska perspektivet med dess fokus på tolkningar av den sociala verkligheten.

4. Resultat/analys

I detta kapitel presenteras resultatet av denna studie genom en analys av det empiriska materialet med utgångspunkt från den teoretiska referensramen som redogjorts för i tidigare kapitel. Kapitlet inleds med en beskrivning av rekryteringsprocessens tillvägagångssätt, vilka parter som involveras i processen samt redogörelse kring respondenternas kunskap kring rekrytering. Rekryteringsprocessen betraktas sedan från ett strategiskt perspektiv där attraktivitet och hållbarhet uppmärksammas. Avslutningsvis analyseras vilka faktorer som kan påverka rekryteringsprocessen samt avgörandet av kandidat.

I denna studie har sju personer intervjuats som samtliga arbetar med rekrytering inom kommunal förvaltning. Fem av dessa respondenter har första linjens chefer underordnat sig och övriga två respondenter arbetar med HR-frågor. Dessa har vi valt att fortsättningsvis benämna chef- respektive HR-respondenter. Samtliga respondenters erfarenheter inom sina områden sträcker sig från två till 27 år, vilket gör att materialet inrymmer en stor spännvidd vad gäller erfarenhet av rekryteringsförfaranden. I chefsrespondenternas arbetsuppgifter ingår förutom rekrytering av enhets/första linjens chefer, ett övergripande ansvar med tillsyn för verksamheten samt stöttning till sina underordnade chefer. Samtliga chefsrespondenter ingår i ledningsgrupper av olika slag i organisationen, har alla budgetansvar samt arbetar med samordning av sin avdelning. Analysen är strukturerad utifrån sju teman som har identifierats i analysen av intervjupersonerna: rekryteringsprocessen tillvägagångssätt, involverade parter i processen, kunskap om rekrytering, strategier, organisatorisk hållbarhet och attraktivitet, rekryteringsprocessen påverkansfaktorer samt subjektivitet i rekryteringsprocessen.

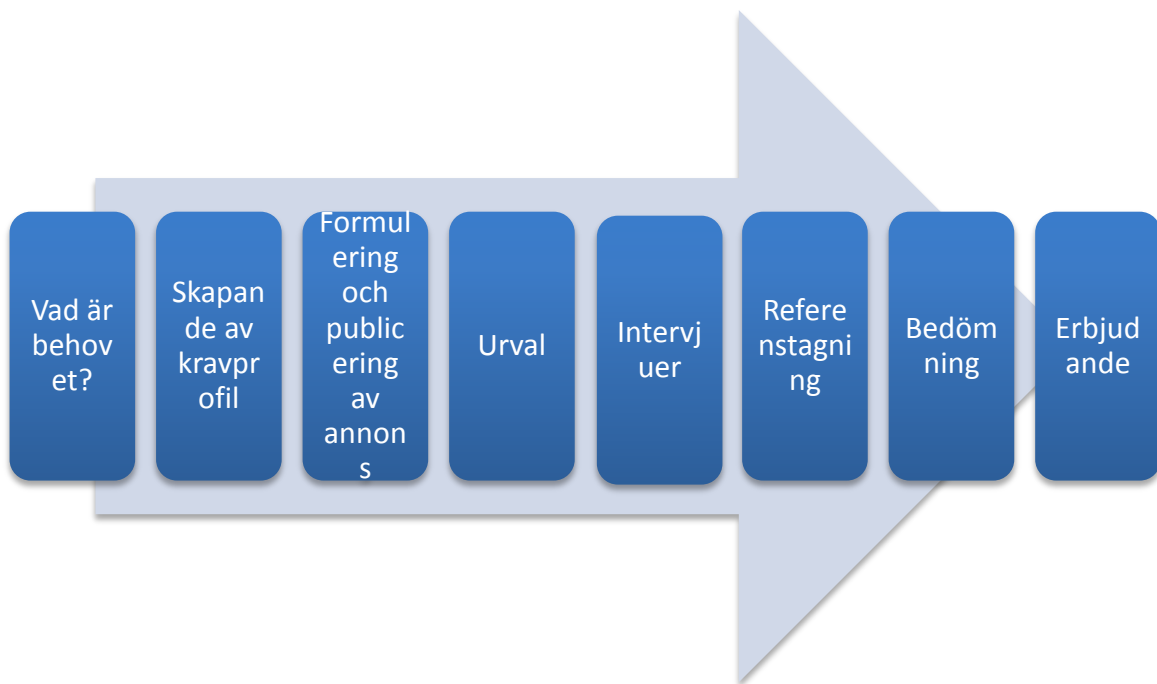
4.1 Rekryteringsprocessens tillvägagångssätt

I intervjuerna ställdes frågan hur en rekryteringsprocess går till. I det följande sammanfattas hur intervjupersonerna beskriver denna process. Inför varje ny rekrytering sker en kartläggning av aktuellt behov tillika ifrågasättande av behovets relevans.

“Det första och viktigaste är att fundera över: vad är det för person som vi behöver? Alltså, det är ju inte säkert bara för att en slutar så behövs det precis vad som fyller ut exakt det hålet. Det är ju jätteviktigt att fundera över [...] att ifrågasätta det.”

(Chefsrespondent)

Ifrågasättandet av behovet relevans tillika giltighet kan resultera i att behovet tillgodoses genom omorganisering eller utökas i och med att verksamheterna förändras. När behovet är kartlagt författas en kravprofil (se figur 2) som ligger till grund för fortsatt arbete och avvägning genom hela rekryteringsprocessen. I denna kravprofil anges de kompetenser, kvalifikationer och färdigheter samt personliga egenskaper som anses relevanta för tjänsten. Detta blir sedermera underlaget för formulering av annons som sedan publiceras genom olika medier. De vanligaste plattformarna som används vid annonsering är organisationens egna intranät, offentliga hemsida samt vid Arbetsförmedlingen och i somliga fall den regionala tidningen.



Figur 2. Modellen (framtagen av oss) föreställer rekryteringsprocessen olika steg.

När annonseringen är gjord sker ett urval (se figur 2) baserat på den kravprofil som tidigare upprättats och aktuella kandidater från detta urval kallas till intervjuer. Vid detta skede i processen påtalar flertalet chefsrespondenter vikten av planering, att tid finns avsatt så att ledtiden från annonseringsperiodens slut till första intervjutillfället blir så kort som möjligt. Detta med hänsyn till att processen i nästkommande skeden tar tid samtidigt som de värnar om kandidaten och dess upplevelse av organisationen.

Intervjuer sker oftast när annonseringstiden är slut, men det förekommer även inom somliga områden att intervjuer sker löpande. Antalet intervjuer är varierande från en till tre, där olika parter involveras beroende på vilken avdelning rekryteringsprocessen sker i. Somliga har en intervju med enbart rekryterande chef och HR eller enbart rekryterande chef, andra har även fackliga representanter och blivande kollegor med vid intervjun. I somliga fall förekommer det även att de fackliga representanterna inom organisationen har egna intervjuer med kandidaterna vilket arbetsgivaren inte har någon insyn i. Efter avslutade intervjuer samlas information in från involverade parter för en slutgiltig bedömning, vilket görs av rekryterande chef. Samråd med fackliga representanter och HR förekommer också. Bedömningen sker utifrån tidigare nämnda kravprofil samt den information som framkommit utifrån intervjutillfällena som sedermera resulterar i en eller flera slutgiltiga kandidater. Nästa steg i processen är referenstagning (se figur 2) som inom denna organisation sker i två led, en från

arbetsgivare och en från facklig organisation. I det första ledet kontaktar arbetsgivaren i form av rekryterande chef alternativt rekryteringsassisten utsedd av HR, de referenser som kandidat lämnat. Det andra ledet av referenstagning står de fackliga representanterna för som kontaktar andra fackliga representanter som kandidaten tidigare arbetat med. Vid överensstämmelse kring kompetenser, färdigheter, personliga egenskaper samt referenser erbjuds kandidat tjänsten. Efter detta följer administrativt arbete med avtalsskrivning för aktuell kandidat samt återkoppling till de kandidater som inte erbjöds tjänsten tillika dem som inte gick vidare i processen. Anställningsformen som organisationen erbjuder kandidat vid tillsättningen av första linjens chefer är en tillsvidareanställning, utan provanställning men med förordnande som utvärderas vart fjärde år.

4.1.1 Involverade parter i processen

Vid varje rekrytering anger chefs-responenterna att flera personer involveras i processen och tillsammans bildar en form av rekryteringsgrupp. Förutom rekryterande avdelningschef kan annan chef i den tilltänkta kandidatens ledningsgrupp eller någon övrig medarbetare ingå. De fackliga representanterna involveras genom att dels genomföra egna intervjuer samt bistå med referenstagning, då de fackliga representanterna kontaktar andra fackliga representanter från kandidatens föregående arbetsplatser. HR-avdelningens involverande i processen ser olika ut beroende på vilken avdelning det är som rekryterar. I somliga fall agerar utsända från HR-avdelningen som moderatorer för intervjutillfällena och i andra fall bistår dem rekryterande chef vid svåra beslut och ger objektiva bedömningar utifrån kravprofil. De flesta chefsresponenter upplever att de har ett bra samarbete och stöd från HR genom hela rekryteringsprocessen.

Enligt MBL (medbestämmandelagen) § 11, har arbetsgivaren primär förhandlingsskyldighet med facklig organisation vid viktigare förändring av sin verksamhet, till vilken chefs-tillsättningar räknas (Iseskog, 2014). Detta betyder att fackliga representanter skall ges möjligheter till påverkan och insyn i tillsättningen av nya chefer. De fackligas inblandning i rekryteringsprocessen skiljer sig dock åt mellan olika avdelningar, då rekryteringsarbetet struktureras olika. Vid somliga rekryteringsprocesser finns de fackliga med redan vid författandet av kravspecifikation och i andra fall kommer de in i processen vid intervjutillfället. Det framkommer i intervjuerna att relationen mellan chefsresponenterna och de fackliga organisationerna uppfattas som övervägande positiva och ofta lyssnar

cheferna in deras åsikter gällande kandidater. Samtidigt påtalar chefsrespondenterna att det slutgiltiga avgörandet åligger dem, men att de fackliga representanterna och HR-avdelningen är bra att resonera med för att komma fram till vilken kandidat som kan vara bäst lämpad.

4.2 Kunskap om rekrytering

Kunskaperna kring rekrytering varierar bland respondenterna, där endast en HR-respondent har en formell utbildning kring rekrytering medan övriga respondenter är självlärda genom erfarenhet. Detta har vi valt att kalla erfarenhetskunskap kontra formell utbildning. Enligt respondenterna kommer denna erfarenhetskunskap från att rekrytera dels enhetschefer men också från att ha rekryterat andra typer av medarbetar inom organisationen. Somliga har även förvärvat sin kunskap kring rekrytering från tidigare yrkesliv. Genom organisationens HR-avdelning erbjuds dock internutbildningar gällande rekrytering och dessa utbildningar omfattar ungefär en heldag.

“Det är den förvärvade kunskapen, men sedan har vi internutbildning som är riktad till rekrytering”

(Chefsrespondent)

Enligt chefsrespondenternas utsago varierar förekomsten av vilka som genomgått denna utbildning och inte. Utifrån detta kan vi se att de chefer som arbetat länge inom sitt yrke, sin profession och område refererar och förlitar sig till stor del på sin tidigare erfarenhet gällande rekryteringsprocesser och tillvägagångssätt inom processen, det vill säga den erfarenhetskunskap de tillägnat sig genom åren. De chefer som har mindre erfarenhet tenderar till stor del att förlita sig på kunskap, stöd och ramar från organisationens HR-avdelning. Detta kan således bli mycket sårbart då HR-avdelningen också uttrycker att de ibland är överbelastade med arbete och inte har möjlighet att hjälpa alla i den omfattning som ibland kan behövas. I förhållande till Farnham och Stevens (2000) tankar om att utbildning inom rekrytering anses som en förutsättning för dem som arbetar med det kan ett ifrågasättande göras kring de rekryteringar som sker utan stöd från HR. Upplever cheferna att dessa rekryteringar blir lika väl genomförda som de rekryteringar där önskvärt stöd tillhandahållits?

“Jag upplever ett förväntansglapp, man är i behov att ett större stöd och som jag sa så är vi 70 chefer och vi har en strateg med inriktning rekrytering. Då tror jag att man vill ha lite

mer, trycket på organisationen har ökat där ute också. Om vi nu har 8 rekryteringsassistenter så är det utöver deras ordinarie arbete, det är som en tilläggsfunktion, så det dom inte maktar med får vi sen försöka hjälpas åt med här uppe på HR-avdelningen.”

(HR-respondent)

I förhållande till chefers behov av stöd upplever HR att ett förväntansglapp uppstår när de inte hinner vara med och hjälpa alla som efterfrågar deras stöd. Detta förväntansglapp kan tänkas leda till frustration hos cheferna vilket sedermera kan skapa friktion i relationen mellan chef och personal på HR-avdelningen. Vidare kan resonemanget hänföras till organisationens olika roller och dess uppdrag samt kommunikationen kring berördas ansvarsområden. Har HR-funktionens syfte och uppdrag kommunicerats till cheferna ute i organisationen? Samt återigen, hur påverkar det den pågående rekryteringsprocess som en chef arbetar med och inte får det förväntade stödet?

4.3 Strategier

Bilden som chefsrespondenterna ger över rekryteringsprocessen tillvägagångssätt bekräftas av HR-respondenternas som menar att organisationen har en uttalad rekryteringsstrategi som idag är kompetensbaserad, vilket innebär att kompetens och färdigheter skall stå i fokus genom hela rekryteringsprocessen, från författandet av kravprofil, vilka kompetenser som eftersöks till annonsutformning, intervjufrågor och slutligen referenstagning. Genom detta tillvägagångssätt följer rekryteringsgenomförandet särskilda steg i en viss på förhand bestämd ordning (Armstrong, 2009; Andersson et. al 2016). Objektivitet ska betraktas som nyckelord för processen medan subjektivitet där uttryck som magkänsla och eget tyckande inte skall ges något utrymme. Denna strategi förmedlas till medarbetarna genom organisationens intranät.

“Man börjar då med en kravspecifikation och kommer överens om vad det är man skall söka för någonting.” [...] “Sen skriver man en annons, som man oftast skriver själv, sedan har vi på de här sektorerna utplacerade varsina rekryterings-assistenter (en för varje sektor) som hjälper till att administrera i vårt rekryteringssystem att lägga upp annonserna och skickar ut dem till arbetsförmedlingen och vår hemsida och intranät.” [...] “sedan gör man ett urval när annonsen är stängd utifrån kravspecifikationen man har, sedan kallar man på intervju.”

(HR-respondent)

HR-respondenterna anser att strategin de har för rekryteringsprocesser i organisationen är god men att det finns behov av förbättring och förändring gällande vissa delar. Behovet av förbättring berör de administrativa system som rekryterande chefer arbetar i gällande dokumentation av rekryteringsprocessen. Dessa administrativa system uppfattas ofta som krångliga och svåra att navigera. Uppfattningen grundar sig på antalet ärenden HR-avdelningen får till sig samt att rekryteringsassistenternas tid går åt till att lösa systemfel, vilket inte är deras huvuduppgift.

Enligt HR-respondenterna råder det inom vissa yrkesgrupper en utbredd kompetensbrist inte enbart i närregionen utan även i hela landet, vilket påverkar organisationens möjligheter att rekrytera den kompetens som behövs. I förhållande till detta ser HR-respondenterna att nuvarande strategi som är kompetensbaserad och där anställning baseras enbart på kompetens, måste revideras. De anser att den bör rikta fokus från kompetenskraven till att se vilka utvecklingsmöjligheter kandidater kan besitta och därmed möjliggöra för att anställning kan baseras på potential. Detta menar HR-respondenterna även gäller för befintliga medarbetare som har goda utvecklingsmöjligheter.

Chefsrespondenterna bekräftar synsättet av att "anställa mer på potential", att se vilken kandidat vars egenskaper kan utvecklas som sedan kommer göra dem till bra chefer. De lyfter också behovet av att öppna upp för att ta in nya former av kompetenser på befattningar som tidigare traditionellt besuttits av vissa yrkesgrupper. Förslag framkommer att befattningar som tidigare haft socionomutbildning som krav kan ersättas med likvärdig utbildning så som exempelvis personalvetenskap i de fall där rollen främst gäller styrning och ledning av personal. I de befattningar som har lagkrav om viss kompetens eller utbildning kvarstår självfallet kraven, men i övrigt måste man tänka om för att kunna tillsätta alla tjänster menar chefsrespondenterna.

“Jag anställde en lärare [...] till enhetschef inom vården. Det är klart att det går, egenföretagare, lärare i många år och vem har sagt att man måste vara socionom? Men det ligger kvar, det är en kultur som måste arbetas bort. Vi kommer inte att kunna klara enhetschefs-rekryteringen i landet, om vi ska säga att alla skall vara socionomer. Det kommer aldrig att gå. IFO skriker bland annat efter sådant så vi behöver tänka nytt. Men man måste vara modig då också och vi som rekryterar är jätte-olika”

(Chefsrespondent)

Mellan den privata och offentliga sektorn finns avsevärda skillnader (Boyne, 2002). En skillnad återfinns i hur lång tid beslutsfattandet mellan de olika sektorerna tar. Organisationer inom den offentliga sektorn har oftast fler godkännandeded än den privata vilket gör att det tar längre tid från dess att beslut tar tagits till att det verkställs (ibid.). I förhållande till ett förändringsarbete gällande rekryteringsstrategin kan detta vara en aspekt att vara medveten om. En långdragen beslutsprocess kan i detta fall leda till att kandidater som har goda utvecklingsmöjligheter förbises likaså medarbetare med god utvecklingsmöjligheter som önskar att avancera.

4.3.1 Organisatorisk attraktivitet och hållbarhet

Vid intervjuerna med HR-respondenterna framkommer att organisationens rekryteringsstrategi är tätt sammankopplad med faktorer som attraktivitet och långsiktig hållbarhet. Employer brand, att profilera och särskilja sig på marknaden som en attraktiv arbetsgivare (Åteg & Hedlund, 2011) är en del av den undersökta organisationens rekryteringsstrategi. Detta kommer till uttryck genom organisationens deltagande i olika projekt och samverkan mellan kommunens skolor och landets högskolor. Detta kan leda till att organisationen får bättre möjligheter att attrahera nya medarbetare.

“Man måste vårda alla kandidater som går till slututtagning, även om du har en kandidat som inte får jobbet den här gången så kan det finnas en kandidat där som är aktuell för jobbet nästa gång. Så det är jätteviktigt med kandidatupplevelsen i stort anser vi, och det jobbar vi mycket med, den kvalitetssäkringen. Får man inte jobbet så ska man få en återkoppling på vad och varför och vad man föll på och vad vi ser på sikt, så otroligt viktigt med bemötande i de här delarna.”

(HR-respondent)

Ovanstående citat visar på att attraktivitet och hållbarhet även kommer till uttryck i organisationens strävan efter en god kandidatupplevelse. Både chefsrespondenterna och HR-respondenterna belyser vikten av en god upplevelse för samtliga kandidater i rekryteringsprocessen som en del av arbetet med organisationens Employer Brand. Kandidater som inte blir aktuella för en viss tjänst kanske är aktuella en annan gång, vilket gör det angeläget att kandidater som inte gått vidare i processen ändå skall ges en positiv bild

av organisationen för att motiveras att söka igen. Detta kan kopplas till hållbarhet genom att organisationen behöver tänka strategiskt och långsiktigt eftersom arbetsmarknaden lider brist på många av de kompetenser som organisationen ofta eftersöker. Om kandidater som inte gått vidare i rekryteringsprocessen får konstruktiv återkoppling på varför de inte gick vidare till slutgiltigt urval denna gång, förmedlas ändå en positiv bild av organisationen då ett engagemang visas för dem som individer. Detta stärker organisationens attraktivitet som arbetsgivare samt tyder på ett långsiktigt tänk och framåtanda, att verksamheten ständigt utvecklas och nya jobb skapas. Det kan dock ifrågasättas om denna återkoppling alltid sker i den utsträckningen som HR har som mål, i förhållande till att faktorer som tidspress och underbemanning kan försvåra återkopplingen på så vis att det inte prioriteras av alla.

HR-respondenterna poängterar också att bemötandet av kandidater inte skall skilja sig mellan externa och organisationens interna sökande vilket Åteg och Hedlund (2011) också poängterar då Employer brand även innefattar extern som intern kommunikation. Nedanstående utsago från HR belyser deras syn på Employer brand, internrekryteringar och intervjutillfällets betydelse för trovärdigheten och Employer brand-arbetet.

“Rekryteringsprocessen är ju oftast det första som många möter av ett företag, tänker jag. Just det där med arbetsgivarvarumärket det är ju den yttre delen där andra ser och det kandidater ser av företaget. Där vill vi skapa en bra kandidatupplevelse. Sen är ju mycket av arbetet internt, vad gäller våra befintliga medarbetare med att behålla och kompetensutveckla dem här delarna som också är viktiga delar för employer brand. Men första kontakten med oss kanske är i en annons till exempel och hur uttrycker vi oss där och hur attraktivt står vår tjänst där? Sen naturligtvis det vi utlovar på en intervju måste ju vara det som man får när man kommer hit för att det skall bli trovärdigt. Men rekryteringsprocessen är otroligt viktig i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Likaså hur man tas omhand. Många gånger har man ju fler kandidater i en process som kanske inte får jobbet., men hur får vi dem att känna att de har haft en bra upplevelse och kan tänka sig att söka igen eller kanske tipsa en kompis att söka hos oss även fast den inte fick jobbet. Så att det är ett viktigt arbete i den meningen.”

(HR-respondent)

HR-respondenten lyfter som en del av Employer brand, att det som utlovas vid intervjun sedan måste levas upp till när kandidaten väl börjar arbeta i organisationen. Denna

trovärdighet hänger också samman med kandidatupplevelsen då chefsrespondenterna lyfter organisationens trovärdighet i samband med annonsering. Organisationen framstår inte som trovärdig om samma tjänst annonseras flera gånger efter varandra i de fall det är svårt att hitta kandidater. Dessa signaler som organisationen sänder ut påverkar i allra högsta grad attraktiviteten och arbetet med Employer brand (Åteg & Hedlund, 2011), vilket gör att organisationen behöver fundera på anledningen till de låga antalet sökanden. Andra lösningar behöver då identifieras för att inte riskera trovärdigheten då detta är en aspekt som i stor utsträckning påverkar organisationens möjligheter till att rekrytera nya medarbetare.

Överensstämmelsen mellan organisationens erbjudande och kandidatens förväntningar stämmer även med Jepsen och Grobes (2015) resonemang kring introduktion, att det som utlovats sedan måste infrias i syfte av att nå organisatorisk hållbarhet. I förhållande till introduktion är det endast en av chefsrespondenterna som lyfter vikten av en god introduktion. Hen upplever att strategin idag gällande rekrytering till stor utsträckning avser momenten av att anställa medarbetare, i det här fallet första linjens chefer, men att den också borde rikta mer fokus på efterföljande steg som att introducera den nya medarbetaren i organisationen. Hen menar att det är oansvarigt av arbetsgivaren att släppa iväg nya chefer i sitt arbete utan en ordentlig introduktion, där de får gå igenom organisationens olika verksamheter, vilka system som används, få en inblick i personalavdelnings arbete, arbetsrätt och hur rehabilitering går till. Detta ger både organisationen och den nya medarbetaren de bästa förutsättningarna.

“Jag tycker det är otroligt viktigt att vi har en introduktion och att den är väldigt uppstyrd. Från att en ny chef börjar ska dem egentligen inte komma in i produktion kanske de första månaderna. Ofta så rekryterar man en chef och så försöker vi hålla en introduktion här och sedan släpper ut dem och då tänker man att nu kommer de att förändra allting. Men de faller ganska snabbt in i de mönster som alla andra har, om vi liksom inte formar om mönstren. Så jag tycker att introduktion är jätteviktigt.”

(Chefsrespondent)

Vidare menar respondenten att en god introduktion ger möjlighet att forma den nya medarbetaren i enighet med organisationens värdegrunder och synsätt, således att få kandidaten på rätt bana redan från start och på så vis kunna anse att rekryteringen blev lyckad. En lyckad rekrytering innebär en långsiktig investering för organisationen vilket ligger i linje med organisatorisk hållbarhetsutveckling (Jepsen & Grobe, 2015). Ett tydligt

ställningstagande från organisationens sida gällande värdegrunder och hållbarhetsutveckling inleder den blivande medarbetaren att anamma samma koncept och snabbare bli en del av kulturen och bidra till organisationens långsiktiga hållbarhetsarbete (ibid.).

Internrekryteringar som ovan nämns av HR, är ett tydligt exempel på hur hållbarhet och Employer brand hänger ihop. Detta utläses från Jepsen och Grobes (2015) principer för hållbarhet i rekryteringsprocessen där de förespråkar internrekryteringar eftersom det ur ekonomisk aspekt tar till vara på redan befintlig kompetens. Men även då det både internt och externt påvisar att organisationen ger sina anställda utvecklingsmöjligheter, vilket i sin tur ger attraktivitet som arbetsgivare (ibid). Detta lyfts extra tydligt hos en av chefsrespondenterna som premierar interna sökande och uttrycker att hen gärna ser att befintliga medarbetare får möjlighet att växa i organisationen.

“[...]att göra en karriärstege hos oss. Vilket jag förespråkar att våra egna medarbetare ska kunna växa och göra karriär hos oss”

(Chefsrespondent)

Jepsen och Grobe (2015) beskriver hållbarhetsutveckling som ett sätt att stärka organisationens effektivitet och långsiktig stabilitet. Vidare beskriver de ett antal konkreta tillvägagångssätt och principer som skall bidra till hållbarhet i organisationen och även stärka dess konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Att särskilja sig på arbetsmarknaden går hand i hand med ovan nämnda arbete med Employer brand, således att vara en attraktiv arbetsgivare (Åteg & Hedlund, 2011). Hållbarhet kopplas till både miljötank såväl som ekonomi och följande principer från Jepsen och Grobe (2015) bekräftas i denna studie. Att teknologiska inventioner används genom interna system och ibland förekommer intervjuer via Skype som ett led i att vara mera tillgänglig för kandidaten.

“[...] det händer också att vi gör intervjuerna via Skype till exempel. Jag tycker att det funkar bra, det är inte rimligt att alltid begära att folk skall åka långt. [...]. Det går bra.”

(Chefsrespondent)

En respondent bekräftar också betydelsen av den miljö där intervjuerna sker, vilket är ytterligare en av principerna från Jepsen och Grobe (2015). Att inramningen avspeglar

organisationen och ger kandidaten föreställningar om organisationen som sedan kan lägga grunden för inställningen till anställningen (ibid).

“Det är jätteviktigt! Dels vilka lokaler man tänker själva intervjun, erbjuder flera tider så att den som skall komma kan välja, vi är noggranna med hur man sitter eftersom vi är flera stycken och den som kommer är själv, så vi är väldigt måna om hur vi sitter för att det skall kännas bra. Måna om detta, eftersom vi är flera som sitter med. Att man sitter bekvämt.”

(Chefsrespondent)

4.4 Rekryteringsprocessens påverkansfaktorer

Det som tydligt lyfts fram av samtliga chefs-respondenter vad gäller rekryteringsprocessen är att identifiera och ifrågasätta behovet, meritvärdera färdigheter samt se hur befintlig arbetsgrupp behöver kompletteras. De belyser även olika faktorer som kan påverka processen, så som tidspress, bristen på kompetens på arbetsmarknaden och referenstagning.

“Tid är en sådan sak, sedan är det utbudet. Om man inte får tillräckligt med sökanden som man tycker känns tillräckligt kompetenta. Det är ju jättejobbigt om man hamnar i sådana situationer. [...] tillgång och efterfrågan är en viktig faktor i det sammanhanget.”

(Chefsrespondent)

Betydelsen av referenstagningen anses vara väldigt viktig för processen och lyfts fram vid flera tillfällen under intervjuerna. Respondenterna menar att referenstagningen som sker från arbetsgivarhållet ger en fingervisning om kandidatens ageranden i tidigare arbetssituationer samtidigt som den fackliga referenstagningen ger fingervisningar om kandidatens tidigare förmåga att samarbeta med facket. Med avseende på detta uppger respondenterna att referenstagningen får en betydelsefull roll samtidigt som den också kan påverka utfallet av kandidat.

“Referenstagning är ju överviktigt. Superviktigt, superviktigt! Man behöver ringa flera stycken. Flera stycken verkligen, jag tycker det är viktigt att de fackliga ringer och frågar hur man jobbar mot dem. Då måste de fackliga ha bra referenser, [...]Man måste kunna jobba mot de fackliga.

(Chefsrespondent)

Ett undantag gällande referenstagning ges från en chefsrespondent som anser att referenstagning är tveeggat från arbetsgivarens håll i och med att det är kandidaten själv som lämnat referensen. Detta kan leda till att de svar som referenten ger kan bli onyanserade och vinklade till kandidatens fördel, vilket i sin tur leder till att organisationen får svårare att göra en objektiv bedömning varpå de fackligas referenstagning fyller en större funktion.

“Ja referenstagningen är klurigt alltså, det är kandidaten som lämnar referenser. Så det får man ju vara väldigt, väldigt försiktigt med. [...] Sen är det ju lite så här jag menar, referenstagning i sig kräver ju att personen som ger referenser är extremt ärlig och det där är klurigt. Jag kan känna att ibland så kan man, om man lägger för stor vikt vid referenserna så kan det bli missvisande också.”

(Chefsrespondent)

Det råder delade meningar kring referenstagningens betydelse och hur stor roll den spelar i rekryteringssammanhang även på forskningsfronten. Somliga menar att det inte bör läggas så stor vikt vid referenstagningen och det inte är ett tillförlitligt medel att använda för att utvärdera en kandidat (Robertson & Smith, 2001). Andra menar att referenstagning fyller en stor funktion genom att tillföra mer information till beslutsunderlaget (Taylor, Pajo, Cheung, Stringfield, 2004). Referenstagningen blir oavsett en form av prediktion, en förutsägelse om kommande arbetsprestationer genom frågor om tidigare erfarenheter. Dessa erfarenheter baseras dock på subjektivitet hos en referent och kan därmed inte generaliseras fullt ut. Således kan det tänkas att referenstagningen som moment i rekryteringsprocessen befinner sig i ett mellanläge av den sociala och den psykometriska ansatsen för rekrytering, då den framhävs som psykometrisk och därmed objektiv men grundar sig på subjektiva bedömningar av ett fåtal personer.

I förhållande till ovanstående resonemang samt antalet involverad i rekryteringsprocessen kan det uppstå vad Bolander, 2002 omnämner som förlorad objektivitet. Desto fler som är involverad i processen desto större är risken att olika intressen styr processens fortskridande samt behovet av att nå konsensus mellan olika parter intressen och tyckanden. Parternas

förmåga till argumentation för sina ståndpunkter kan i dessa fall bli en avgörande faktor samtidigt som det medför en stor risk i och med att bäst argumentation kan bli förhärskande (ibid.). Det blir därför viktigt att som chef inte förlita sig fullständigt på olika involverade parter åsikter utan ha mandat att ta självständiga beslut och agera utifrån en sådan objektiv bedömning som möjligt med utgångspunkt i den kravprofil som ligger till grund för hela rekryteringen. Denna situation belyses i nedanstående citat på ett fördelaktigt sätt då respondenten har ett tydligt ställningstagande.

“Man vill ju få fram varför facket väljer den personen de väljer, viktigt att de har argument. Men vi vill ju alltid lyssna in deras synpunkter [...], så vi kan inte bara bortse från vad de säger. Men vi har sista, blir man oense måste man förhandla, är ovanligt att man inte kommer överens.”

(Chefsrespondent)

4.5 Subjektivitet i rekryteringsprocessen

Genom samtliga intervjuer framkommer det att rekrytering är ett komplext ämne och hur gärna respondenterna än vill att deras processer skall vara helt objektiva och kompetensbaserade är det oundvikligt att bortse från subjektiva aspekter och att dessa får betydande och ibland avgörande roller i rekryteringsprocessen. Detta blir särskilt tydligt gällande de fallbeskrivningar som samtliga respondenter tagit del av. Fallbeskrivningen (se bilaga III och V) utgår ifrån ett dilemma där rekryterare ställs inför valet av två kandidater vars egenskaper, kompetens och färdigheter anses likvärdiga. Citaten nedan visar på att personliga egenskaper och personlig lämplighet för så väl uppdraget som organisationen omnämns som särskilt viktiga.

“Den sociala kompetensen är viktig [...] Bli en del av avgörandet mellan två kandidater. Kan inte ha en chef som ej vågar delta i ledningsgruppen och delta i likvärdighetsarbetet.”

(Chefsrespondent)

“Trygghet är jätteviktigt, att dem är trygga i sig själv, att de kan stå upp för, att kunna vara modig nog att leda en stor grupp. Det är superviktigt. Att de vet vilka de själva är och har koll på sig själv, alltså personkänedom.”

(Chefsrespondent)

Yukl, (2012) poängterar att överensstämmelse mellan kommande ledares egenskaper och organisationskulturen är en viktig faktor i sammanhanget, då dessa påverkar varandra och ger utfall på organisationens effektivitet. I förhållande till detta blir den mänskliga interaktionen viktig (Bolander, 2002) både den interaktion som sker vid intervjutillfället men även den interaktion som kandidaten signalerar sig vara förmögen till att delta i vid sitt arbete. Samtliga respondenter pratar om social kompetens och/eller förmåga till interaktion i ledningsgrupp och arbetslag. Merparten av chefsrespondenterna uttrycker att utstrålningen och det första intrycket vid intervjun får stor betydelse för den sammantagna bedömningen av kandidaten. Flera av chefsrespondenterna omnämner också ett sökande av känslor som vägleder dem genom processen eller vid svåra ställningstaganden. Somliga benämner det som magkänsla, andra som den sammantagna upplevelsen av kandidaten.

“När man tar in folk på intervju får man ett intryck, handslag, glitter i ögonen. Små, små detaljer kan avgöra. Ibland har vi suttit med otroligt bra sökande och det här är ju svårt när precis allt är likadant. Då letar man efter känslan i magen, hur skulle den passa in i gruppen, finns det något i personligheten som skiljer?”.

(Chefsrespondent)

“Då letar man efter känslan i magen”

(Chefsrespondent)

“Upplevelsen när man känner att det här känns riktigt bra och så”

(Chefsrespondent)

Till ovanstående citat blir det tydligt att subjektiva aspekter och personliga egenskaper är vägledande så väl vid svåra beslut som genom hela processen. De spelar en tydlig roll i en annars tämligen objektiv och strukturerad process. Aspekter som magkänsla, personers handslag och utstrålning hänger samman med vad Bolander (2002) omnämner som betydelse av sociala relationer, attityder och känslor som finns i samband med rekryteringar. De är svåra

att på förhand identifiera utifrån en ansökan och sedermera än svårare att distansera sig från under rekryteringsprocessen gång när vi väl upplevt dem (ibid.).

I förhållande till den övergripande strategin uppger också HR-respondenterna att viss subjektivitet finns i processen och att en stor anledning till det är att vi är människor, och människor är sociala varelser med känslor och åsikter. Organisationens strategi gällande rekryteringsprocesser att vara kompetensbaserad kan därmed uppfattas som bristande då den inte fullt ut kan påverka eller styra över de subjektiva aspekterna gällande rekryteringsförfarandet som alltid finns där i varierande utsträckning. I förlängningen kan det ifrågasättas om rekryteringsprocesser överlag kan anses kompetensbaserade eller om det helt enkelt är så som Bolander och Sandberg (2013) menar att rekryteringsprocesser bör anses som subjektiva processer där mänskliga faktorer påverkar och ger förfinade uppfattningar till bilden av kandidaten. I förhållande till denna studie blir det tydligt att Bolanders och Sandbergs (2013) resonemang delvis bekräftas.

Den allmänna bilden som ges av samtliga chefsrespondenter är att rekrytering som ämne upplevs som svårt och att stor del av det grundar sig på ovanstående resonemang kring subjektiva aspekter samt att det inte på förhand går att förutse utfallet av en rekryteringsprocess. Detta tycks vara fallet oavsett mängden erfarenhet eller utbildning. Det som tydligt framgår gällande erfarenhet av rekryteringar är utvecklandet av människokännedom som kommer med åren och hur det kan påverka själv urvalet av kandidater.

“Jag brukar skämta lite och säga att jag brukar anställa vid handslaget. Men faktum är att när man har gjort så många rekryteringar som jag har gjort, då är det första handslaget väldigt avgörande. Det är så avgörande faktiskt så att det nästan skrämmer mig.”

(Chefsrespondent)

Återigen förstärks de personliga egenskaperna hos kandidaten, tillika de subjektiva aspekterna för processens avgörande. Ovanstående citat signalerar också att erfarenhet kring rekryteringar är en faktor som i sammanhanget får betydelse. Av intervjuerna framkommer det att erfarenheter, som vi tidigare benämner som erfarenhetskunskap, hjälper respondenterna att begrunda sina val. I förhållande till respondenternas utsago kring deras

kunskaper i rekrytering kan vi se att erfarenhetskunskap likt denna inte kommer med en formell utbildning utan genom mångårigt arbete. Nedanstående citat sammanfattar rekryteringsprocessens utmaningar och är talande för hur hårfin avvägningen mellan alla faktorer är.

“Det är ju en väldig sammanvägning här av den formella kompetensen men också den sociala kompetensen. Det är det som är själva utmaningen när man rekryterar. Att hitta den balansen”

(Chefsrespondent)

5. Diskussion

I detta kapitel diskuteras helheten av denna studie utifrån det teoretiska och empiriska materialet för att belysa ytterligare ett djupare plan av studien. Utifrån studiens syfte och frågeställningar presenteras de framkomna slutsatserna. Avslutningsvis i detta kapitel ges förslag till vidare forskning på området.

Rekryteringsprocessen inom offentlig förvaltning kan genom denna studie beskrivas som en kompetensbaserad process där kravprofil med önskade kompetenser och färdigheter ligger till grund för samtliga steg i processen genomförande. Således är kompetensen i fokus. Genom detta kännetecknas processen av tydlighet gällande dess tillvägagångssätt och struktur och följer således en förutbestämd ordning (Armstrong, 2009; Andersson, Hallén och Smith, 2016).

5.1 Utvärdera behovet

Genom att ifrågasätta behovet vid varje rekrytering ställs varje avdelning inför en intern nulägesanalys i den meningen att se hur personalstyrkan ser ut, hur arbetet är fördelat och hur verksamheten jobbar just nu. Intervjupersonerna var samstämmiga kring att behovet ibland inte behövde fyllas av en ny medarbetare, utan att en omorganisering kan ske för att täcka behovet. Ett annat exempel var att ett behov inte alltid skall fyllas med en ny medarbetare med exakt samma färdigheter som den som tidigare haft jobbet. Detta talar för att organisationen är flexibel och ständigt utvecklar nya sätt att arbeta och bedriva sin verksamhet.

5.2 Subjektivitetens roll

Bolander och Sandberg (2013) menar att rekryteringsprocessen är en subjektiv process vilket till stora delar bekräftas genom denna studie. En rekryteringsprocess följer inte alltid ett rakt spår av avstämningar utifrån kompetens som sedan utvärderas enligt givna kriterier. Det finns aspekter i rekryteringsprocessen som påverkar processen och som organisationen och därmed rekryterande chefer eller andra involverade parter inte kan påverka. Dessa aspekter är främst av subjektiv karaktär och innefattar faktorer som personens sociala kompetens, magkänsla och personlig utstrålning. Oftast kommer de subjektiva aspekterna in i processen vid intervjutillfället vilket gör det svårt för involverade parter i processen att på förhand identifiera dessa och därmed att förhålla sig till dem, vilket också bekräftas genom Bolander (2002). Således ser vi att subjektivitet utgör en betydande del inom rekryteringsprocesserna och tycks vara oundvikligt. Trots att alla respondenter belyser hur de anstränger sig för att verkligen vara objektiva så landar de i princip alltid i något subjektivt i avgörandet. Det kan handla om ett handslag, att passa in i en kultur eller andra personliga egenskaper som är knutna till den enskilda individens karaktär. Är det kanske så att vi behöver acceptera subjektivitetens värde i större omfattning än vad vi gör? Eller åtminstone erkänna att den finns där, oundvikligen vare sig vi vill eller inte. Kan det optimala sättet att arbeta med rekrytering ligga i att ha förmågan att hitta balansen mellan det mätbara och det icke mätbara, subjektivitet och objektivitet i samexistens? Detta lyfts tydligt hos en av chefsrespondenterna:

“Det är ju en väldig sammanvägning här av den formella kompetensen men också den sociala kompetensen. Det är det som är själva utmaningen när man rekryterar. Att hitta den balansen”.

5.3 Kunskaper och hållbarhet

Vi kan alltså konstatera att när beslut skall tas gällande vilken kandidat som skall erbjudas jobbet visar denna studie att magkänsla hos rekryterande chefer och det samlade intrycket av personens utstrålning får en avgörande betydelse för valet av kandidat. I detta fall förlitar sig rekryterande chefer på sina kunskaper och tidigare erfarenhet kring rekryteringar i stor utsträckning, således det vi kallat *erfarenhetskunskaper*. Detta gör att kunskapen här fyller en nyckelfunktion för att rätta beslut och i förläningen rätt person erbjuds tjänsten. I förhållande till att kunskapen kring rekrytering och processens olika delar är den teoretiska kunskapen

endast en del, den praktiska, i det här fallet erfarenhetskunskapen som medarbetare tillägnat sig under mångårigt arbete fyller en minst lika stor del. Detta då det framkommer att personkännedom som respondenterna tillägnat sig genom mångårigt arbete är svår att tillägna sig genom teoretiska studier. Men vi anser ändå att det är utmärkande att faktiskt ingen av cheferna har någon formell utbildning gällande rekrytering. Kan vi då anta att de som rekryterat dessa avdelningschefer anser att formell kunskap om rekrytering inte är av vikt för deras roller?

Farnham och Stevens (2000) menar att personer som ägnar sig åt rekrytering bör ha kunskap om detta för att processen skall kunna genomföras på ett så bra sätt som möjligt samt i ett led av att uppnå effektivitet i processen. Effektivitet kan även kopplas till hållbarhetsutveckling (Jepsen & Grobe, 2015). Vidare menar Skorstad (2011) och Lindelöw (2003) att det är vanligt förekommande att rekryteringsansvar delegeras till personer utan att kontrollera om personen i fråga besitter kunskap i ämnet, vilket kan ge allvarligt påföljder i form av felaktiga tillvägagångssätt och beslut. I förhållande till respondenternas kunskaper ovan kan teorin här ifrågasättas eftersom kommunen i fråga, som dessutom inte tillämpar provanställning uppenbarligen lyckas med sitt uppdrag genom att cheferna har sin erfarenhetskunskap samt i övrigt söker stöd hos HR. Kunskapen om rekrytering återfinns således i denna studie på flera dimensioner. På ett strategiskt plan återfinns kunskapen om rekrytering och rekryteringsprocessens tillvägagångssätt genom HR-avdelningen där det ställs krav på strategiskt förhållningsätt och flexibilitet för att möta kommande utmaningar och tillgodose framtida rekryteringsbehov. Det strategiska förhållningssättet, att tänka långsiktighet gällande rekrytering medför även vikten av ett ständigt pågående arbete med attraktivitet och organisationens Employer brand. Såsom HR-respondenterna uttrycker det, kan en oaktuell kandidat en dag komma att vara en högst aktuell kandidat en annan dag. Detta gör att det strategiska tänkandet med långsiktigheten i fokus måste vara ständigt närvarande i bakhuvudet genom rekryteringsprocesserna.

5.4 HR som nyckelroll

I förhållande till chefsrespondenternas utsago att ingen av dem har någon formell utbildning kring rekrytering och att många av dem som en konsekvens av detta förlitar sig på HR-avdelningen. Kan det då antas att en väl strukturerad HR-avdelning som stöd samt väl inarbetade standardiserade processer gör att ingen formell utbildning i ämnet behövs, trots att

ämnet i sig är mycket komplext? Vi ser dock en sårbarhet i detta vilket organisationen behöver beakta. Det som gör det sårbart är det faktum att HR-avdelningen blir en nyckelroll som många lutar sig mot och har höga förväntningar på. Dessutom uttrycker HR också att de är underbemannade och emellanåt som en konsekvens av detta överbelastade med arbete. Vad händer då när cheferna tvingas genomföra rekryteringar utan stöd från HR? Teorin säger oss att HR utgör en nyckelroll i mångt och mycket, men framförallt inom hållbarhetsarbetet (Jepsen & Grobe, 2015). Svårigheten här är även att få högst beslutande organ att inse HR-avdelningens värde. HR-respondenterna uttrycker att de ständigt jobbar för att bevisa sitt värde och påtala sin nytta. Detta är även vår egen förförståelse vad gäller HR-arbete, att det är vanligt förekommande att det i många organisationer inte tas på allvar som värdeskapande. Frågan är då vad detta beror på när både teori och praktik visar vikten av en god HR-funktion? Är även detta en konsekvens av att mjuka värden som oftast utgör en stor del av HR-arbete blir subjektivt och svårt att mäta?

Eftersom HR hamnar i en nyckelroll beskriver också HR-respondenterna hur deras roll på så vis får höga förväntningar på sig. I förhållande till de faktiska resurser som avdelningar har gör att det uppstår ett av dem upplevt förväntansglapp. Med detta menas ett glapp mellan vad som förväntas av HR-avdelningen och vad de faktiskt har möjlighet att leverera till organisationen. För att motverka förväntansglappet menar vi att det kan vara en del i den befintliga kompetensutvecklingen, att ytterligare utveckla den och sprida kunskap ut i organisationen. Dels genom att ge bättre systemstöd men också att stärka chefer i deras roll kring rekryteringsprocessen och med rekryteringsprocessens subjektiva delar i beaktande utbildning dem ännu mer på intern basis.

5.5 Att rekrytera på potential

En intressant aspekt som uppmärksammandes i studien var chefsrespondenternas syn på kandidatens personliga egenskaper och formella kompetens i förhållande till tjänsten. Rätt personliga egenskaper för uppdraget var i somliga fall mer avgörande än den formella kompetensen. Detta uttryckte chefsrespondenterna som att *rekrytera på potential*, för att ta ett nytt grepp om rekryteringen då arbetsmarknaden till stor del lider av kompetensbrist inom många områden och framförallt vad gäller att hitta chefer. Intervjupersonerna påtalar att bara man hittar rätt person så kan de lära sig jobbet om rätt potential finns. Detta härleds till det Bolander (2002) och Bolander och Sandberg (2013) menar i den sociala ansatsen att

förhållandet mellan organisation och individ inte är statiskt och att individens förmågor förändras över tid. Således menar vi att förmågorna hos individen utvecklas. Detta upplever vi som en injektion av ny energi till arbetsmarknaden som vi anser att fler borde anamma, framförallt offentlig förvaltning som enligt vår förförståelse har svårare än privat sektor har att rekrytera. Eftersom att samhället i stort och således arbetsmarknaden går mot en kraftig generationsväxling anser vi precis som respondenterna att man behöver ändra sitt synsätt på vad kompetens egentligen är och vad man som organisation kan åstadkomma med sina kandidaters personliga förmågor.

5.6 Studien i förhållande till PAL- programmet

Kunskapen är en genomgående faktor i resultatet av denna studie oavsett om den erhålls via formell utbildning eller genom erfarenhet. I förhållande till vår utbildning genom Personal och arbetslivsprogrammet kan vi se att kunskapen vi förvärvat genom våra studier behövs i kommande yrkesliv. Dels den gällande rekrytering men också kunskapen kring beteendevetenskap, som gör att vi förstår samspelet som sker mellan individer när det kommer till personbedömningar. Vår utbildning ger också möjligheter för oss att jobba inom flera olika sektorer och inom olika områden vilket enligt denna studie verkar vara det som efterfrågas just nu, då de traditionella färderna av utbildningskrav smalnat av. Ett exempel på detta är enhetschefer inom vården, som traditionellt besitts av socionomer numera besitts av personalvetare, då mycket av yrket handlar om hantering av personal och personalrelaterade frågor.

Personal- och arbetslivsprogrammet ger en bred akademisk grund med kunskaper inom flera olika områden. Detta gör att personalvetarna som yrkesgrupp kan vara aktuella i flera tjänster och inte enbart HR-relaterade frågor, liksom i exemplet ovan. I förhållande till detta och de arbetsmarknadsmässiga trenderna av kompetensbrist som råder inom vissa yrkesområden ser framtiden ljus ut vad gäller personalvetarnas karriärmöjligheter.

5.7 Slutsats

Våra slutsatser med denna studie efter arbetet utifrån syftet och frågeställningarna är att HR har en nyckelroll i organisationen, subjektivitet i rekryteringsprocesser är oundviklig och att offentlig förvaltning behöver i större omfattning, (på grund av det svåra rekryteringsläget på marknaden) öppna upp för att rekrytera på personens potential och inte bara på formell

kompetens. Vidare ser vi att kunskap och erfarenhet gällande rekrytering får stor betydelse och eftersom rekrytering är en stor del av chefernas uppdrag borde det läggas mer resurser på att ge denna grupp den utbildning de behöver samt ytterligare stöd när det efterfrågas. Studien har även visat att organisationen besitter en väl utvecklad rekryteringsstrategi och goda verktyg för rekryterande chefer att använda sig av för att genomföra processen och hitta den bäst lämpade kandidaten. Rekryterande chefer uppfattas som väl insatta i detta arbete. I förhållande till att kommunen trots dess relativt ringa storlek aktivt anammat konceptet av HR, *human resources* och benämner sig som detta, istället för personalavdelning signalerar både internt som externt att organisationen strävar framåt och följer utvecklingen av personalrelaterat arbete på ett mer strategiskt plan. Det som också visat sig i denna studie är att den förförståelse vi hade, om att rekryteringsprocessen inom kommunal förvaltning skulle vara en lågt prioriterad fråga, kraftigt har dementerats med ovanstående förklaring.

5.8 Förslag på vidare forskning

Som vidare forskning ser vi att studien skulle vara mycket intressant att göra på flera kommuner av olika storlekar fördelat över hela landet för att se vilka eventuella skillnader som finns. Har vårt resultat något med geografiskt område eller befolkningsmängd att göra? Vidare skulle det även vara av intresse att sedan kunna jämföra detta med privat sektor för att se hur de arbetar med samma saker.

5.9 Slutord

Avslutningsvis vill vi säga att vi alla blott är människor oavsett vad vi gör, därför finns alltid subjektiviteten närvarande. Att vara inkännande varelser är något vi i slutändan skall vara tacksamma för.

”Vad som är sant är osynligt för ögat, ty, det är endast med hjärtat man kan se klart”

Antoine De Saint-Exupéry

Referenslista

Andersson, G., Hallén, N. 1., & Smith, P. J. (2016). *Rekrytering och urval: Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. (2.,[uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur

Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
doi:10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (11. ed.) London: Kogan Page.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2., uppdaterade [and utök.] Uppl.Ed). Lund: Studentlitteratur.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap? om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. (3. [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

Bolander, P., & Sandberg, J. (2013). How employee selection decisions are made in practice. *Organization Studies*, 34(3), 285-311. doi:10.1177/0170840612464757

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi:10.1111/1467-6486.0028

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Derous, E., & De Fruyt, F. (2016) Developments in Recruitment and Selection Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1) 1-3. Doi: 10.1111/ijsa.12123

Farnham, D., & Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department - A case study of west sussex county council. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 369-382.

doi:10.1108/09513550010350562

Hall, P. (2007). Byråkratisering som konsekvens av företagisering inom offentlig förvaltning? *Statsvetenskaplig Tidskrift*, (2), 143.

Isekog, T. (2014). *personaljuridik* (27., [rev.] uppl. ed.). Stockholm: Norstedts Juridik.

Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: Building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.

doi:10.1177/0973408215588250

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kullberg, C & Brunnberg, E. (2007). Vinjetter som verktyg i studier av välfärdsprofessioner. I E. Brunnberg & E. Cedersund (Red.), *Välfärdsolitik i praktiken: Om perspektiv och metoder i forskning* (s. 175-191). Uppsala: NSU Press.

Lavigna, R. J., & Hays, S. W. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253. doi:10.1177/009102600403300301

Lindelöw, M. D. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

Lunning, L. (2009). *Arbetsrätt och arbetsmarknad 2009: Författningssamling för svenskt och europeiskt arbetsliv* (22. uppl. ed.). Stockholm: Norstedts juridik.

Robertson, I.T., & Smith, M. (2001) Personnel selection. *Journal of Organizational Psychology*. Vol 74. pp 441-74

Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats, psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling* (1:1 ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

SOU 2007:11. Staten och kommunerna- uppgifter, struktur och relation. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer. Från <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2007/03/sou-200711-/>

Sveriges kommuner och landsting. (2017). *Så styrs en kommun*. Hämtad 20 april, 2017, från Sveriges kommuner och landsting, <https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyres-astyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>

Taylor, P.J., Pajo, K., Cheung, G.W., & Stringfield, P. (2004). Dimensionality and Validity of a Structured Telephone Reference Check Procedure. *Personnel Psychology*, 53(3), 745-772. doi:0.1111/j.1744-6570.2004.00006.x

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

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Essex: Pearson education limited.

Åteg, M., Hedlund, A.(2011) *Researching Attractive Work. Analyzing a model of attractive work using theories on attraction, retention and commitment*. Arbetsliv i omvandling 2011:2, Växjö: Linnéuniversitetet.

AD 1985, nr 129

https://zeteo-wolterskluwer-se.www.bibproxy.du.se:8443/document/ad1980x1989_ad1985129?searchItemId=17021708301456227d55792dcf477d87695f1dbffb112e!0000000002!ad1980x1989_ad1985129. Hämtad den 17 februari 2017

Bilaga I

Hej!

Tack för att du vill medverka i vår undersökning om rekryteringsprocesser i kommunal förvaltning. Underlaget kommer att vara en del i en kandidatuppsats för Personal- och arbetslivsprogrammet, Högskolan Dalarna.

Vi vill med detta brev informera lite kring vår undersökning, dess syfte och tillvägagångssätt, hur insamlat material kommer att behandlas samt villkoren för deltagande. Undersökningen har till syfte att belysa hur rekryteringsprocessen går till i kommunal förvaltning gällande tillsättningen av vad vi benämner som första linjens chefer/enhetschefer och avser de chefer som arbetar närmast personalen ute i verksamheterna.

Vi kommer att genomföra en intervju enskilt där ni som deltagare får svara på intervjufrågor som berör rekryteringsprocessens olika steg, hur ni ser på den, påverkansfaktorer samt vilka kunskaper ni anser er besitta gällande rekrytering. Ni kommer sedan att utifrån en fiktiv fallbeskrivning reflektera, diskutera och svara på frågor som också berör detta ämne. Vi beräknar att denna intervju tar mellan 1-1 ½ timme. Vi har som önskemål att spela in intervjun för att lättare kunna transkribera och minimera risken för missuppfattningar eller felaktiga tolkningar. Inspelningar raderas omgående efter transkribering.

Insamlat material kommer att behandlas konfidentiellt, det vill säga att inga obehöriga kommer att ta del av materialet. Personliga uppgifter och utsagor som eventuellt framkommer under intervjun kommer att anonymiseras för att undvika risken för härledning av person och organisation. Materialet kommer att transkriberas, kodas och analyseras av oss, således kommer ingen annan att ha tillgång till insamlat material. När materialet sedan kodats och analyserats kommer det att presenteras i en kandidatuppsats för Personal- och Arbetslivsprogrammet, Högskolan Dalarna.

Deltagande i denna undersökning är helt frivilligt och kan när som helst avbrytas.
Har ni några frågor eller vidare funderingar är ni varmt välkomna att höra av er till
oss. Kontaktuppgifter finner ni nedan.

Med vänliga hälsningar

Linn Brissman,

Telefon: 073-846 64 89

Mail: linn.brissman@hotmail.com

Carina Jannesson

Telefon: 073-968 05 10

Mail: carinamoderat@gmail.com

Handledare Högskolan Dalarna

Gunilla Carstensen

Telefon: 023 - 77 80 92

Mail: gca@du.se

Bilaga II

Intervjuguide chefer

Inledningsfrågor

Hur länge har du arbetet inom detta yrke och organisation?

Hur skulle du beskriva din yrkesmässiga bakgrund fram till det arbete du har idag?

Kan du beskriva vilka arbetsuppgifter som ingår i ditt yrke?

Kan du beskriva din kunskap kring rekrytering?

Följdfråga: Har du någon utbildning gällande rekrytering?

Kunskap kring rekrytering och genomförande

Hur skulle du beskriva rekryteringsprocessens tillvägagångssätt från början till slut? (Från att behov uppstår till tillsättandet av ny medarbetare)

Upplever du några faktorer som kan påverka rekryteringsprocessen?

Förslag: Bråttom med att tillsätta tjänsten, antalet sökanden, intressenters olika intressen?

Upplever du att några faktorer varit särskilt avgörande för utfallet av rekryteringen, det vill säga slutgiltiga valet av kandidat?

Upplever du att ni inom er förvaltning har en uttalad rekryteringsstrategi?

Bilaga III

Vinjett

Behovet av en ny enhetschef har uppkommit inom ditt ansvarsområde och annonseringen har genomförts enligt gällande rutiner och regelverk. Intresset för tjänsten är stort och ansökningarna har varit många. Efter genomgång av ansökningarna framstår två kandidater som intressanta för intervju. Deras meriter, utbildning och arbetslivserfarenheter är likvärdiga och anses inte skilja sig i den meningen att den ena kandidaten skulle ha bättre meriter än den andra. Båda kandidaternas referenser gav också ett gott resultat. Vid intervjutillfället påvisas signaler från de båda kandidaterna att de besitter goda egenskaper för att klara av arbetet samt signalerar överensstämmelse med organisationens mål, arbetssätt och kulturella värderingar.

Vilken av kandidaterna erbjuder du tjänsten?

Utgå ifrån ovanstående fallbeskrivning, hur skulle du beskriva intervjutillfällets betydelse för rekryteringen?

Hur skulle du beskriva referenstagningens betydelse för rekryteringen?

Utifrån ovanstående fallbeskrivning, hur upplever du kravprofilens betydelse?

Bilaga IV

Intervjuguide HR

Inledningsfrågor

Hur länge har du arbetet inom detta yrke och organisation?

Hur skulle du beskriva din yrkesmässiga bakgrund fram till det arbete du har idag?

Kan du beskriva vilka arbetsuppgifter som ingår i ditt yrke?

Kan du beskriva din kunskap kring rekrytering?

Följdfråga: Har du någon utbildning gällande rekrytering?

Kan du kort beskriva organisationens uppbyggnad?

- Sektionerna, avdelningarna

Kunskap kring rekrytering och genomförande

Hur skulle du beskriva rekryteringsprocessens tillvägagångssätt från att behovet uppstår tills dess att en ny chef är tillsatt?

Anser du att organisationen har en uttalad rekryteringsstrategi?

- I så fall, kan du beskriva den? (Tillvägagångssättet från början till slut? Hur är det tänkt?)
- Upplever ni att den används av samtliga förvaltningar/sektorer?
- Anser du att förvaltningarna/sektorerna bör arbeta efter denna och upplever du att detta efterlevs?

Kan du beskriva vilka verktyg som HR kan bidra med till förvaltningarnas olika rekryteringsprocesser?

Anser du att det finns en mall för kravprofiler?

Upplever du några faktorer som kan påverka rekryteringsprocessen?

- Fackliga, tidspress etc.
- AG och fackligas behov av gemensam åsikt?

Upplever du att några faktorer är särskilt avgörande för utfallet av en rekrytering, det vill säga slutgiltiga valet av kandidat?

Kan du beskriva hur HR arbetar mot sektorerna? Stöd etc.?

Upplever du att referenstagning är en viktig del av rekryteringsprocessen?

Anser du att det finns en strategi för referenstagning?

Kan du beskriva vad som händer om en utvald kandidat hoppar av?

Vad anser du att en kandidat bör signalera genom sin ansökan samt vid intervju?

Vilka anställningsformer tillämpar ni för så kallade första linjens chefer/
enhetschefer?

Har du någon gång varit med om en felrekrytering inom denna organisation?

Kan du beskriva den?

Följdfråga: Vad anser du att den berodde på?

Bilaga V

Vinjetten HR-responder

Behovet av en ny enhetschef har uppkommit inom ditt område och annonseringen har genomförts enligt gällande rutiner och regelverk. Intresset för tjänsten är stort och ansökningarna har varit många. Efter genomgång av ansökningarna framstår två kandidater som intressanta för intervju. Deras meriter, utbildning och arbetslivserfarenheter är likvärdiga och anses inte skilja sig i den meningen att den ena kandidaten skulle ha bättre meriter än den andra. Vid intervjutillfället påvisas signaler från de båda kandidaterna att de besitter goda egenskaper för att klara av arbetet samt signalerar överensstämmelse med organisationens mål, arbetssätt och kulturella värderingar.

I egenskap av HR och utifrån din erfarenhet, har du varit med om något liknande fall?

Vilka bedömningar gjordes då? (När man inte har en klar bild över vem man ska erbjuda tjänsten)

Utgå ifrån ovanstående fallbeskrivning, hur skulle du beskriva intervjutillfällets betydelse för rekryteringen?

Hur skulle du beskriva referenstagnings betydelse för rekryteringen?

Utifrån ovanstående fallbeskrivning, hur upplever du kravprofilens betydelse?

I egenskap av HR, när upplever du att ni får kontakt med chefer gällande rekrytering?

Upplever du i egenskap av HR att rekryteringsprocessen är svår?

Om ja; Kan du beskriva dessa tillfällen och tillvägagångssätten kring dessa?