

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

# **REKRYTERINGSPROCESSEN**

## **-jämförelse mellan privata och offentliga sektorn**

Marléne Lundberg , Laura Nieminen



2021:13

Datum för godkännande: 12.05.2021  
Handledare: Ulla Vuolteenaho-Janzon

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

<b>Utbildningsprogram:</b>	Utbildningsprogrammet för företagsekonomi, inriktning HRM
<b>Författare:</b>	Marléne Lundberg, Laura Nieminen
<b>Arbetets namn:</b>	Rekryteringsprocessen - jämförelse mellan privata och offentliga sektorn
<b>Handledare:</b>	Ulla Vuolteenaho-Janzon
<b>Uppdragsgivare:</b>	

### Abstrakt

Vi har valt att jämföra rekryteringsprocessen mellan den privata och den offentliga sektorn för att undersöka om det finns märkbara skillnader i processerna och vilka de i så fall är. Vi har undersökt hur lagar och regelverk styr rekryteringsprocessen inom de båda sektorerna och hur de olika sektorerna tänker kring kompetens, hur de definierar och hur förhåller sig till begreppet kompetens. Vi har även sett på om det finns skillnader i hur de olika sektorerna ser på formella vs. reell kompetens och ifall det finns skillnader i vilket som styr urvalet mer. Hypoteser som vi arbetat utifrån är "Vad gör man för att hitta rätt person?" och "Går behörighet före lämplighet?".

Vi har intervjuat organisationer inom den privata och offentliga sektorn för att kunna göra jämförelsen. Vi har även kompletterat vår undersökning med en enkätstudie för privatpersoner som varit med om rekryteringsprocesser inom båda sektorerna.

### Nyckelord (sökord)

rekrytering, kompetens, formell, reell, rekryteringsprocess, privata sektorn, offentliga sektorn

<b>Högskolans serienummer:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Språk:</b>	<b>Sidantal:</b>
2021:13	1458-1531	Svenska	39 sidor

<b>Inlämningsdatum:</b>	<b>Presentationsdatum:</b>	<b>Datum för godkännande:</b>
-------------------------	----------------------------	-------------------------------

28.04.2021	12.05.2021	12.05.2021
------------	------------	------------

## DEGREE THESIS

### Åland University of Applied Sciences

<b>Study program:</b>	Bachelor of Business administration, HRM
<b>Author:</b>	Marléne Lundberg, Laura Nieminen
<b>Title:</b>	Recruitment Process - comparison private and public sector
<b>Academic Supervisor:</b>	Ulla Vuolteenaho-Janzon
<b>Technical Supervisor:</b>	

#### Abstract

We have chosen to compare the recruitment process between the private and the public sector to investigate whether there are noticeable differences in the processes and if so, what are they. We have examined how laws and regulations govern the recruitment process within the two sectors and how the different sectors think about competence, how they define and how they relate to the concept of competence. We have also looked at whether there are differences in how the different sectors view formal vs. real competence and if there are differences which govern the selection more. Hypotheses that we have worked from are "What do you do to find the right person?" and "Does competence go before suitability?".

We have interviewed organizations in the private and public sector to be able to make the comparison. We have also supplemented our survey with a questionnaire study for individuals who have been involved in recruitment processes in both sectors.

#### Keywords

recruitment, competence, formal, real, recruitment process, private sector, public sector

<b>Serial number:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Language:</b>	<b>Number of pages:</b>
2021:13	1458-1531	Swedish	39 pages

<b>Handed in:</b>	<b>Date of presentation:</b>	<b>Approved on:</b>
28.04.2021	12.05.2021	12.05.2021

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	6
1.3 Frågeställningar och hypotes	6
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Metodval	6
1.6 Definitioner	7
1.6.1 Behörighet	7
1.6.2 Kompetens	7
1.6.3 Organisationskompetens	7
1.6.4 Organisation	7
1.6.5 Organisationskultur/företagskultur	7
1.6.6 Rekryteringsprocess	8
1.6.7 Lagar och rekrytering	8
<b>2. TEORI</b>	<b>9</b>
2.1 Teoretisk referensram	9
2.2 Organisationsteorier	9
2.2.1 Organisationskultur	11
2.2.1.1 Subkulturer	13
2.2.2 Organisationskultur och rekrytering	14
2.3 Rekryteringsprocesser	14
2.3.1 Employer Branding - arbetsgivarens varumärke	14
2.3.2 Rekryteringsprocessens faser	15
2.3.3 Urval och bedömning	15
2.3.4 Kompetens	16
<b>3. METODER</b>	<b>20</b>
3.1 Intervju som metod	20
3.2 Kvalitativa intervjuer	20
3.3 Kvantitativ metod	20
3.4 Kombination av metoder	21
3.5 Valda metoder	21
3.6 Reliabilitet och validitet	22
3.7 Forskningsetik	22
<b>4. RESULTAT</b>	<b>24</b>

4.1 Resultat av intervjuerna med organisationer	24
4.2 Resultat av enkätstudien från privatpersoner	28
<b>5. DISKUSSION</b>	<b>32</b>
<b>6. SLUTSATSER</b>	<b>36</b>
<b>6.1 Förslag på framtida forskning</b>	<b>37</b>
<b>Käll- och litteraturförteckning</b>	<b>38</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>40</b>
Bilaga 1	40
Bilaga 2	41

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Vi har en uppfattningen om att tankesättet gällande rekryteringsprocessen mellan den privata och offentliga sektorn är olika och vi vill se om kraven skiljer sig mellan sektorerna samt om det finns några speciella särdrag som utmärker sig. Därför har vi valt att göra en jämförelse mellan rekryteringskraven och -processen mellan den privata och offentliga sektorn på Åland.

## 1.2 Syfte

Syftet är att undersöka skillnaderna för att klargöra hur de olika sektorerna arbetar samt vilka olika krav de har när det gäller rekryteringar.

## 1.3 Frågeställningar och hypotes

- Hur styr lag och regelverk rekryteringen inom båda sektorerna?
- Vad gör man för att hitta rätt person?
- Går behörighet före lämplighet?
- Hurdan kompetens (reell vs formell) behövs/styr valet i rekryteringar?
- Vi antar att inom offentliga sektorn måste man anställa enligt formell kompetens

## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa examensarbetet till att jämföra rekryteringsprocessen mellan den privata och offentliga sektorn. Examensarbetet avgränsas till rekryteringsprocessen med speciellt intresse i begreppet kompetens och dess påverkan av urval. Vi kommer inte att gå in i rekryteringsprocessens sista moment gällande introduktion och uppföljning.

## 1.5 Metodval

Vi kommer att göra en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med både den privata och offentliga sektorn för att se hur dessa sektorer skiljer sig utifrån teorier och våra hypoteser. Alla företag kommer att få samma frågeställning och på det viset får vi en bra grund för att göra en kvalitativ jämförelse. För att ytterligare stödja eller motbevisa våra hypoteser

kommer vi dessutom att skicka ut en enkät till personer som sökt tjänster inom båda sektorerna. Syftet med dessa intervjuer är att se om en person som blivit rekryterad både inom privata och offentliga själv upplever skillnader i rekryteringsprocesserna.

Vi har valt att i teoridelen fokusera på rekryteringsprocesser och organisationskultur, hur de påverkar rekryteringen och valet av personen som blir rekryterad.

## 1.6 Definitioner

### 1.6.1 Behörighet

Med behörighetsvillkor avses att man har den *“enligt grundlagen skicklighet, förmåga och beprövad medborgerlig plikt”* (Kommunarbetsgivarna, 2015) som krävs för tjänsten. Det man avser med skicklighet är den samlade kompetens man har utifrån utbildningar och tidigare arbetserfarenheter. Förmåga syftar på personliga egenskaper som är till fördel för tjänsten medan beprövad medborgerlig plikt syftar på goda sociala egenskaper och annat som kan påverka utförandet av arbetsuppgifter (Kommunarbetsgivarna, 2015).

### 1.6.2 Kompetens

**Reell kompetens** är den kompetens som man samlar på sig under livet och inte direkt kan påvisa varifrån man fått den, medan den **formella kompetensen** är den kompetens vi kan bevisa med intyg eller certifikat (P. Andersson, 2014).

### 1.6.3 Organisationskompetens

Organisationskompetens handlar om personalens samlade kompetens, förmågan att strukturera och följa upp arbetet men även att se helheten, dvs organisationen (Granberg, 2011).

### 1.6.4 Organisation

En organisation är hur ett företag eller offentlig förvaltning har lagt upp sin verksamhet. Ordet kommer från början från grekiskans ord *organon* som betyder redskap eller verktyg. Organisationen är alltså ett hjälpmedel för hur man planerar sin verksamhet (Granberg, 2011).

### 1.6.5 Organisationskultur/företagskultur

Orden organisationskultur och företagskultur är synonyma med varandra men oftast används organisationskultur inom den offentliga sektorn medan företagskultur används i den privata.

Vi kommer genomgående att använda organisationskultur för både den offentliga och den privata sektorn i den här avhandlingen.

Organisationskultur är organisationens gemensamma värderingar som styrs utav ledningen. Att ha en hållbar organisationskultur är viktigt för personalens motivation, mående, resultat och arbetsmoral. Detta innebär att kulturen inom organisationen påverkar vem som kommer att trivas på arbetsplatsen och är en avgörande faktor vid rekrytering (Granberg, 2011).

### **1.6.6 Rekryteringsprocess**

Rekryteringsprocessen består av följande moment: förarbete, sökprocess, information till de sökande, insamling av data och bedömning, beslut, introduktion och till sist uppföljning.

Denna helhet utgör Employer Branding dvs. arbetsgivarens varumärke. Förarbetet är avgörande för en lyckad rekryteringsprocess. Under denna fas analyseras vilka kompetensbehov som finns och styrdokument skapas som t. ex. befattningsbeskrivning och kravprofil (G. Andersson et al., 2006).

### **1.6.7 Lagar och rekrytering**

Vid rekrytering behöver alla organisationer följa följande lagar:

- Arbetsavtalslagen (FFS 55/2001)
- Jämställdhetslagen (1989:27)
- Diskrimineringslagen (2005:66)
- Lagen om likabehandling (FFS 759/2004)

Offentliga sektor har utöver dessa följande lagar som de behöver förhålla sig till:

- Tjänstemannalagen (987:61)
- Förvaltningslagen (2008:9)
- Landskapslagen om allmänna handlingars offentlighet (1997:72)



## 2. TEORI

### 2.1 Teoretisk referensram

För detta arbete har vi i huvudsak använt forskning och litteratur om rekrytering, organisationskultur och organisationsteorier. Vi har även använt litteratur för att reda ut hur kompetens och behörighet kan definieras. Inom kompetens har vi utöver detta använt oss av litteratur som definierar formell och reell kompetens.

### 2.2 Organisationsteorier

Organisationsteorierna uppstod när det började bildas större organisationer där man behövde få struktur på arbetsfördelningen samt tydliga direktiv om vilka som var ledare och vem som hade ansvar (Svedberg, 2016). Det finns flera olika organisationsteorier som avlöst varandra genom åren och gränserna mellan dem har gått om varandra. En del teorier står i direkt konflikt jämfört med varandra (Forslund, 2019). Varför det har skapats nya organisationsteorier är för att behoven och förutsättningarna har ändrats (Granberg, 2011). Enligt Granberg kan vi dela in teorierna i tre stora grupper:

- De klassiska organisationsformerna (1850-1960)
- Nyare organisationsformer (1960-1990)
- IT-samhällets organisationsformer (1980-)

Behovet av en organisation skapas av att ett fungerande företag behöver en ledning och arbetsfördelning, var och en måste veta sin uppgift (Granberg, 2011). Förr fanns det många egna företagare som sålde sina produkter på marknader och liknande (Forslund, 2019) och det var industrialiseringen som skapade den första egentliga organisationen. Denna skapades utifrån att man fick tillgång till energi men i mitten av 1800-talet var det lättare att flytta arbetskraften än energi, varvid fabriker byggdes där energin fanns (Granberg, 2011). och utifrån det skapades en organisation.

I de nyare organisationsformerna flyttades fokus “ från att *“göra saker rätt”* till att *“göra rätt saker”* (Granberg, 2011)

Detta innebär i grunden att man från att ha sett produktionen som viktigast, där kunden fått välja från det utbud som fanns, har man övergått till att kunden är viktigast och att man tillverkar efter kundens önskemål (Granberg, 2011).

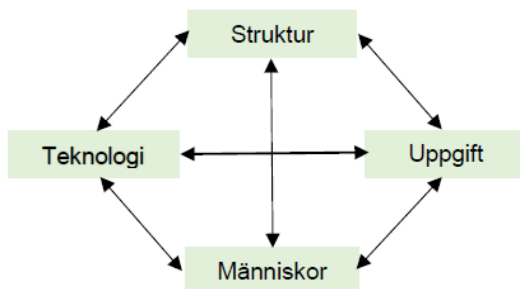
Lindqvist et al (2014) presenterar istället fyra historiska teorier:

- Scientific Management (F. W. Taylor)
- Human Relations (Elton Mayo)
- Administrationsteori (Henri Fayol)
- Den sociologiska byråkratiteorin (Max Weber)

Dessa fyra teorier har präglat organisationsteoretikerna på 1900-talet. *Scientific Management* är den första/äldsta teorin och kallas även taylorismen efter F. W. Taylor. Under *Scientific Management*-teorin skulle allt styras i alla led och fokus låg helt och hållet på produktionen och att få den så effektiv som möjligt. Enligt Taylor skulle man ha kontroll över minsta lilla detalj, även den enskilde arbetarens arbetssätt, vilket väckte mycket missnöje bland arbetarna. (Lindqvist et al., 2014) Önskan om kontroll kom ifrån det att arbetarna, som tidigare varit egna hantverkare, ville hålla fast vid sina arbetsmetoder medan taylorismen ville dela upp arbetsprocesserna i mindre delar och sedan fördela dessa delar bland arbetarna. Syftet var att öka tempot genom att styra arbetarna och öka chefskontrollen (Svenningsson & Sörgärde, 2014).

Under *Human Relations*-perioden blev det viktigt att kunna motivera personalen och att det fanns en bra arbetsledning. Det var nu personalfunktionerna började bli erkända (Lindqvist et al., 2014). Mayo, som skrev teorin om *Human Relations*, hävdade att taylorismen var en dehumanisering och motverkade personlig utveckling och han ville istället uppmuntra självstyrning och personligt ansvar (Svenningsson & Sörgärde, 2014). I den administrativa skolan består organisationerna av "målinriktade, administrativa funktioner." Man fokuserade helt och hållet på målet och försökte ta rationella beslut för att nå målet utifrån fakta och information man samlat in. Den sociologiska byråkratin är en ren maktdemonstration där man anser att man styrt upp makten så att den blivit accepterad och en auktoritet (Lindqvist et al., 2014).

Harold Leavitts syn på en organisation var att den bestod av fyra viktiga delar som alltid ingår i en organisation vilket syns i figur 1:



Figur 1. Leavitts diamant som förklarar hur de olika komponenterna i en organisation påverkar varandra (Granberg, 2011).

Leavitts diamant skapades i första hand som ett verktyg inför organisationsförändringar men visar överlag på att alla komponenterna påverkar varandra enligt Granberg (2011):

- Uppgift: Målsättning och uppdrag. Vad är syftet med organisationen? Några exempel kan vara tjänster och produktion
- Struktur: Arbetsfördelning och ansvar.
- Teknologi: Maskiner, verktyg, arbetsprocesser.
- Människor: De anställda inom organisationen samt deras kunskap och kompetens.

Efter 1980-talet kvarstår vissa organisationsteorier men de har anpassats och nya har skapats utifrån IT-teknikens utveckling (Granberg, 2011). En organisation kan behöva göra en organisationsförändring av flera olika orsaker som t. ex. nedskärningar eller expansion, dålig effektivitet eller lönsamhet, förändring i ägarförhållanden eller ledningen (Granberg, 2011). Det är viktigt att företag idag är flexibla och villiga att förändra och utveckla sig.

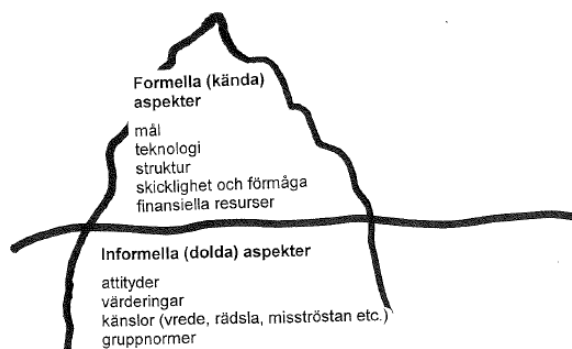
### 2.2.1 Organisationskultur

*“Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och “använda” på ett meningsfullt sätt”* (Alvesson, 2015). Mills et al försöker beskriva organisationskultur med orden värde, tro, språk och normer men påpekar även att det funnits 73 olika ord för att definiera organisationskultur (Mills et al., 2009). Organisationskultur är viktigt för att man ska kunna förstå sig på organisationen vilket underlättar hur man leder och beskriver

organisationen. Inom många organisationer försöker man vid nyrekrytering hitta personen som passar in i organisationskulturen (Aronsson et al., 2012). *“Med kultur avses värderingar, normer, ritualer, ceremonier och myter”* (Forslund, 2019).

Organisationskulturen styrs och bestäms av ledningen men HRM-avdelningen har ett stort inflytande på kulturen utifrån hur personalfrågor hanteras (Lindmark, 2013). En väl förankrad verksamhetsplan är viktig för organisationskulturen då den är en avgörande del (Lindmark, 2013). Det är ledningen som presenterar vilken kultur organisationen ska ha och personalen anpassar sig till den gällande kulturen (Aronsson et al., 2012; Lindmark, 2013). För att förankra organisationskulturen krävs att hela organisationen är överens om vilka de grundläggande värderingarna är (Lindmark, 2013). Ledningens agerande i olika situationer påverkar organisationskulturen och det är viktigt att ledningens värderingar alltid överensstämmer med den organisationskultur ledningen önskar (Aronsson et al., 2012).

Organisationskulturen kan delas in i två olika sidor, se figur 2, där modellen ofta kallas för det organisatoriska isberget p.g.a. att ena delen är formell (synlig) medan den andra delen är informell (osynlig) på samma sätt som endast en mindre del av ett isberg syns ovanför vattenytan. Den formella delen är mål, struktur och teknologi som är enkla för utomstående att se och förstå medan den informella delen som attityder, värderingar och känslor är svåra för en utomstående att förstå utan att bekanta sig med organisationen mer ingående (Lindmark, 2013).



Figur 2. Det organisatoriska isberget Källa: (Lindmark, 2013, p. 271)

Organisationskulturen är en del av hela organisationen tillsammans med organisationsstruktur och strategier. Enligt Forslund kan man använda sig av organisationskulturen för att effektivisera organisationen (Forslund, 2019).

#### 2.2.1.1 Subkulturer

Forslund definierar subkultur som *“en delgrupp av organisationens medlemmar som kontinuerligt interagerar med varandra, och identifierar sig som en distinkt grupp inom organisationen, delar ett antal problem och agerar på basis av en kollektiv förståelse som är unik för gruppen”* (Forslund, 2019). I många fall reflekteras subkulturerna i organisationens struktur såsom avdelningsvis men subkulturer kan även visa sig genom åldersgrupper, könsgrupper och professionsgrupper (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Inom subkulturerna finns både formella och informella grupper. De formella grupperna består av ett team och arbetslag. Dessa har ett tydligt ledarskap samt ett tydligt syfte och klara regler. De informella grupperna skapas utifrån personliga värderingar och vänskapsband. Inom organisationerna existerar de formella och informella grupperna sida vid sida (Svedberg, 2016).

Inom en organisation ingår ofta en person i flera olika subkulturer vilket kan göra det svårt att särskilja dessa subkulturer från varandra. Att det utvecklas subkulturer inom en organisation innebär inte automatiskt att det uppstår problem. Den kulturella mångfalden kan innebära en positiv utveckling för organisationen så länge de alla arbetar för organisationens mål och visioner. Subkulturer blir ett problem först om de vill visa sin makt eller få ett större inflytande inom organisationen eller mot en annan subkultur (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

En organisation kan försöka skapa homogena kulturer genom att rekrytera personer som har samma värderingar som organisationen. Detta är en mycket svår uppgift då en presumtiv anställd oftast visar den sida arbetsgivaren vill se under en rekrytering, vilket kan ge en fel bild av hans personlighet. Ett annat problem är att urvalet inte alltid är tillräckligt stort utifrån kompetenskrav och kravspecifikation. Jacobsen et al säger att det är viktigare för en organisation att hitta en person med rätt kompetens och erfarenhet än att man rekryterar en person som passar in i arbetsgruppen eller subkulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

## **2.2.2 Organisationskultur och rekrytering**

Ledarskap är en av byggstenarna i organisationens kultur och påverkar även hur organisationen kan växa och utvecklas (Schein, 2017). En annan och väsentlig byggsten är personalen, där varje individ påverkar organisationskulturen. Det är ledningens beteende och fokus som sprider sig till personalen och påverkar deras beteende. Detta gäller även vid rekrytering. Oftast väljer en organisation att rekrytera någon som har samma värderingar och som passar in i det kommande teamet. Ibland väljer man personer med andra värderingar och nya infallsvinklar - vilket kommer att reflekteras i organisationens kultur (Lindmark, 2013).

## **2.3 Rekryteringsprocesser**

En rekryteringsprocess är uppdelad i många olika faser och som en röd tråd genom hela processen går företagets varumärke. Detta kallas även för "Employer Branding". Hur starkt företagets varumärke är har stor betydelse för rekryteringsresultat, ett starkt varumärke lockar till sig starka kandidater (G. Andersson et al., 2006).

### **2.3.1 Employer Branding - arbetsgivarens varumärke**

*Employer branding*, dvs arbetsgivarens varumärke kan definieras som ett ramverk för ledningen så att de kan förenkla och prioritera men även förbättra rekryteringen, bibehålla personal och deras engagemang samt öka organisationens produktivitet. *Employer branding* visar hur man som arbetsgivare motiverar anställda och hur man skapar en arbetsmiljö som är attraktiv för blivande anställda (Rosethorn, 2009). VD, HRM och marknadsföringsavdelningen är alla ansvariga för arbetet kring organisationens varumärke (Gyamfi, 2017). En organisations kultur måste överensstämma med organisationens varumärke och de anställda hjälper till att skapa, bygga och bibehålla det (Grönlund, 2013). Det ultimata målet är att skapa ett varumärket som attraherar kunder, som i detta fall är de nuvarande eller framtida anställda. Ett varumärke måste vara konkurrenskraftigt och meningsfullt där det tydligt speglar organisationens vision och värderingar samt sänder ett unikt och meningsfullt budskap (Mihajlović, 2013).

### **2.3.2 Rekryteringsprocessens faser**

Rekryteringsprocessens består av följande faser **förarbete, sökprocess, information till de sökande, insamling av data och bedömning, beslut, introduktion och till sist uppföljning**. Förarbetet är mycket viktigt för processens resultat. Under denna första fas läggs styrdokument upp som t. ex. befattningsbeskrivningar, tidsplan och kravprofil (G. Andersson et al., 2006). Under förarbetet görs även en behovsanalys, den och befattningsbeskrivningen används som grund för att ta fram en kravprofil. Kravprofilen är ett dokument där man specificerat vilka önskade egenskaper, kompetenser och förmågor medarbetaren måste ha för att tjänsten ska vara rätt för hen. Kravprofilen är det styrdokument som styr resten av rekryteringsprocessen, den används som underlag och refereras till när det är dags att ta fram kompetenser (*Kompetensbaserad Rekrytering*, n.d.).

Det är viktigt att alla som är med i rekryteringsprocessen har samma uppfattning om kravprofilen. Alla rekryteringar ska följa en fastställd process och metodik för att säkerställa kvaliteten. Det är avgörande för processens resultat hur mycket tid som sätts på att faktiskt formulera kraven och undersöka hur man bäst når ut till rätt person. Om detta är väl gjort kommer det att synas i form av relevanta ansökningar eller kandidater. Ett bra förarbete ökar chansen att man hittar rätt person för tjänsten, men även att kompetensen i organisationen ökar (Lindelöw Danielsson, 2003).

Under förarbetet fattas även beslut om vilka urvalsmetoder som kommer att användas under processen och hur dessa ska bedömas. Rekryteringsprocessen tar inte slut när rekryteringen resulterat i en kandidat utan även introduktion och uppföljning ingår i processen. Uppföljningen gäller både för själva rekryteringsprocessen men även för hur det går för den anställde (G. Andersson et al., 2006).

### **2.3.3 Urval och bedömning**

Under rekryteringsprocessen stöter man ständigt på frågeställningar där man behöver göra ett ställningstagande. En organisation behöver ha ett genomtänkt förhållningssätt till dessa och alla delar av rekryteringsprocessen. Det finns alltid en risk för felrekrytering i en rekryteringsprocess men det finns många metoder för att minimera dessa. I

rekryteringsprocessens fjärde fas gör man en bedömning av kandidaterna. Man kan då fokusera på kunskaper, beteendemässiga kompetenser, personlighet, begåvning, motivation och urspårningstendenser. Kunskapsmätning används i stor utsträckning som metod då de är relativt enkla att mäta. Kunskap är sådant man kan lära sig t. ex. utbildning och erfarenheter. För att mäta kunskap kan man göra olika kunskapstester, ställa kunskapsrelaterade frågor under intervjun och begära in certifikat och intyg på kandidatens kunskaper för att säkerställa dessa. Kunskap är dock färskvara och något man kan lära sig, det är därför viktigt att fråga sig hur viktig denna kunskap är i förhållande till rekryteringsbehovet. Kunskapsbeviset i form av intyg eller betyg kan vara flera år gamla och frågan är då om personen fortfarande innehar kunskapen eller om den är föråldrad. Kunskaper går lättare att ta till sig än kompetenser och därför är det viktigt att i bedömningen och urvalet se till att de kunskaper som efterfrågas är viktiga för arbetet som sedan ska utföras (G. Andersson et al., 2006).

### **2.3.4 Kompetens**

Kompetens kan även ses som en *“individens potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext”* (Ellström, 2000). Det betyder att man kan, utifrån andras eller sina egna kriterier utföra ett arbete och identifiera, utnyttja och dessutom utveckla och utvidga tolknings-, handlednings-, och värderingsutrymmet som uppgiften eller arbetet har (Ellström, 2000). Då kompetens definieras på ovan nämnda sätt innefattar den inte bara de tidigare nämnda kompetenserna i form av manuella, sociala och intellektuella färdigheter utan här lägger man även vikt på vilja, känsla och personlighet. Således skulle kompetens handla om färdigheten att lägga kunskap i handling. Det räcker dock inte med att endast kunna göra det utan man måste även ha färdigheten att anpassa sig till situationen och veta när och varför det ska göras (P. Andersson & Fejes, 2010).

Aronsson et al definierar kompetens som *“kunskap i tillämpning”* vilket kan bli en väldigt snäv definition då kompetensen i detta fall avgörs av en viss organisations behov (Aronsson et al., 2012). Det finns fyra olika typer av kompetenser enligt Lindelöw Danielsson. Hur man agerar som person när man knyter an till andra personer kallas för social eller interpersonell kompetens. Den kompetens som baserar sig på hur man utför arbetsuppgifterna visar om man är strukturerad, ordningsam och insatt i arbetets processer och rutiner. Den interpersonella kompetensen handlar om sig själv som person och hur man motiverar sig själv och hur man



klaras av att hantera stressiga situationer. Den sista kompetensen som nämns är specialistkunskap och analytisk förmåga som visar på vilken förmåga man har att utvecklas men även krävs i vissa arbetsuppgifter som innehåller analytiskt tänkande (Lindelöw Danielsson, 2003).

För att hitta rätt person till rätt plats kan man använda sig av kompetensbaserad rekrytering. Kompetensbaserad rekrytering är enligt ReachMee (2021):

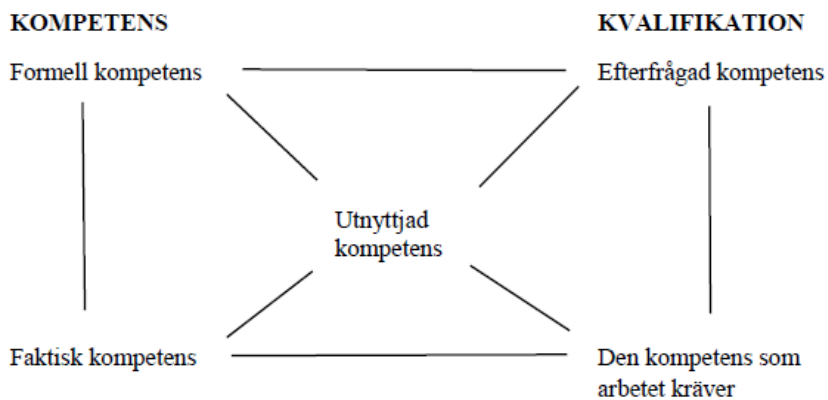
*“ett strukturerat sätt att arbeta med sina rekryteringar som säkerställer att den tjänst som eftersöks är kopplad till organisationens behov och mål. Kompetenser är också användbara för att säkerställa samstämmighet om vad tjänsten faktiskt innefattar och vilken typ av person som är bäst för jobbet.”*

För att kunna genomföra en kompetensbaserad rekrytering krävs att man har en tydlig kravprofil så att man enkelt kan jämföra alla sökanden sinsemellan (*Kompetensbaserad Rekrytering*, n.d.).

Den kompetens som är enklast att definiera och jämföra är den formella kompetensen, d.v.s. den kompetens som kan styrkas av betyg, intyg eller liknande. Om det är många sökanden till en tjänst så blir oftast de formella kraven högre men frågan man måste ställa sig är om det faktiskt är det som just den här tjänsten kräver. Alla har en reell kompetens, den faktiska kompetensen en individ har, som man lärt sig under livet. I vissa fall är den reella kompetensen högre än vad man kan förvänta sig utifrån den formella kompetensen. Ellström skriver även om *“utnyttjad kompetens”* dvs den kompetens en individ har och som individen verkligen utnyttjar i sitt dagliga arbete. (Ellström, 2000). Detta tydliggörs i figur 3.

Kompetens är således något som finns hos människan. I modellen nedan visas hur utnyttjad kompetens uppstår. Modellen visar att den formella kompetensen sällan överensstämmer helt med den reella kompetensen men att de överlappar. Man kan bygga på sin reella kompetens i olika icke-formella sammanhang t. ex., arbetslivet, vardagslivet eller hobbyverksamheten. Kompetensen blir även påverkad av arbetssituationen, om arbetsuppgifterna inte är utvecklande för individen kan det hända att kompetensen inte bibehålls. Det kan till och med

bli så att den reella kompetensen blir mindre jämfört med vad individen hade för formell och reell kompetens när kompetensen skaffades (P. Andersson & Fejes, 2010).



Figur 3: Utnyttjad kompetens (Ellström, 2000)

Kompetensbegreppet kan även beskrivas med akronymen KSAO som står för Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics. Kompetens som begrepp är en av de mest svårdefinierade inom rekrytering. Alla vill säga att de rekrytera på kompetens men då den är så svår att definiera kan den lätt tappa värde och det är lätt hänt att man talar förbi varandra. Även akronymen KSAO ger utrymme för olika tolkningar enligt Eklöfs et al (2018):

- Knowledge = Kunskap: Den kunskap man samlat på dig genom utbildning, kurser och samlade erfarenheter, dvs. reell- och formell kompetens.
- Skills = Färdigheter: refererar till hur en individ praktiskt utför en uppgift.
- Ability = Förmåga: i detta sammanhang innebär det att relativt konsekvent kunna utöva ett visst beteende.
- Other characteristics = Andra karaktärsdrag: detta är individuella variationer, intressen, erfarenheter och utbildning.

Det är viktigt att göra skillnad på personlighetsdrag och kompetenser. Kompetens handlar om vad man gör snarare än om vem man är. Kompetens kan man utveckla i hög grad medan ett personlighetsdrag är något som är svårare att utveckla (Eklöfs & Hellén, 2018).

I många fall har man börjat anse att om man har reell kompetens som motsvarar den formella ska man anses vara lika mycket behörig och ingen skillnad ska göras på behörighets-

bedömningen. Processen att avgöra om validering av den reella kompetensen ska göras sker genom en bedömning av de intyg sökanden lämnat över sin reella kompetens (P. Andersson & Fejes, 2010).

## 3. METODER

### 3.1 Intervju som metod

Vid en intervju är det viktigt att tänka på att detta är en dialog mellan människor där vi vill ha bra information från intervjupersonen. Detta kan åstadkommas genom att man låter den intervjuade prata till punkt och att man visar att man verkligen lyssnar. Detta gör att personen känner sig viktig och då skapas ett bra intervjuklimat. En strukturerad intervju innebär att man ställer frågorna så att alla intervjuade uppfattar frågorna på samma sätt och där intervjupersonen får svara fritt (Olsson & Sörensson, 2021).

En stor fördel med intervju som metod är flexibiliteten där man kan ställa följdfrågor och sondera svar vilket gör att metoden hjälper till att *“utveckla och fördjupa svaren”* (Bell & Waters, 2017).

### 3.2 Kvalitativa intervjuer

Syftet med kvalitativa intervjuer är att få kunskap och insyn i de intervjuades värld (Olsson & Sörensson, 2021). Fördelen med att använda sig av kvalitativa metoder är att de ger en tydlig helhetsbild och man får en bättre förståelse för systemperspektivet (Magne & Krohn, 1997). För att man ska få bästa resultatet av intervjuerna krävs att man innan har fastställt **syftet** med intervjun samt **varför** man intervjuar och **vad** man vill veta innan man kan ställa frågan **hur** (Olsson & Sörensson, 2021). Med kvalitativa intervjuer finns en klar fördel i att man kan vara flexibel. Om man under intervjun märker att någon frågeställning glömts bort eller att man gjort en fel formulering kan man korrigera detta. Man har även möjlighet att förklara frågorna så att intervjupersonen verkligen förstår frågeställningen (Magne & Krohn, 1997) och att ställa följdfrågor för att förtydliga svaren.

### 3.3 Kvantitativ metod

*“Kvantitativa metoder är mer formaliserade och strukturerade”* (Magne & Krohn, 1997).

Att använda sig av en kvantitativ metod innebär att man som intervjuare är objektiv och har distans till respondenterna. Oftast har man ingen kontakt alls med dem eller en mycket kortvarig kontakt (Olsson & Sörensson, 2021). Undersökningen ska vara objektiv och frågorna ska testa teorin (Christensen et al., 2001) d.v.s man vill göra en hypotesprövning där man uppnår en bekräftelse eller dementerande i hypotesen (Olsson & Sörensson, 2021).

### **3.4 Kombination av metoder**

Både kvalitativa och kvantitativa metoder har sina för- och nackdelar. Resultatet blir mer reliabelt om man får samma resultat av olika metoder. Då tyder det på att det inte är valet av metod som styr resultatet och att vi får ett nyanserat och helhetsinriktat resultat (Magne & Krohn, 1997).

### **3.5 Valda metoder**

Vårt examensarbete grundar sig på kvalitativa intervjuer med organisationer inom både offentliga och privata sektorn samt en kvantitativ enkätundersökning med privatpersoner som varit med om en rekryteringsprocess inom både den offentliga och privata sektorn. På basen av teoridelen utformade vi intervjufrågor, och svaren använde vi för att återkoppla till teorin. Enkätundersökningen använde vi oss för att styrka eller dementera de hypoteser vi hade. Vi intervjuade rekryteringsansvariga eller personalchefer i sex olika organisationer: Eckerö koncernen, Jomala kommun, Optinova, Ålandsbanken, Ålands hälso-och sjukvård och Ålands landskapsregering. Alla organisationer godkände under intervjun att namnen på organisationerna offentliggörs. Vi valde tre organisationer inom vardera sektorn och ville gärna intervju större, väletablerade företag och organisationer på Åland som har bred erfarenhet av rekrytering.

Intervjuerna genomfördes som zoom möten och tog mellan 45 och 60 minuter vardera. Vi gjorde anteckningar under intervjun och spelade in dessa med samtycke för att kunna lyssna på nytt på intervjun vid behov. Vi ställde samma 9 frågor till alla organisationer för att få ett tydligt och relevant underlag för att sedan kunna göra en jämförelsen i enlighet med vårt syfte. Intervjufrågorna finns som bilaga 1.

Enkätstudien till privatpersoner innehöll sju frågor med följdfrågor om hur man som sökande upplevt rekryteringsprocessen och om man upplevt skillnader i processen mellan offentliga och privata sektorn. För enkäten använde vi Google-formulär som vi sedan spred via sociala medier. Denna enkät gav 14 relevanta uppsättningar svar som vi använt oss av. Enkätfrågorna finns som bilaga 2.

### **3.6 Reliabilitet och validitet**

Tillförlitligheten eller reliabiliteten innebär att en undersökning är stabil, att en intervjuare har ställt frågorna på samma sätt och att situationen för alla intervjupersoner varit likadan (Trost, 2010). Reliabilitet visar på om resultatet är upprepningsbara och om det är reliabelt d.v.s. pålitligt. En forskning som är reliabel ska vem som helst kunna göra om på nytt och då få samma resultat. Vid intervjuer är det svårt att föreställa sig att en annan forskare skulle få exakt samma resultat beroende på att man kan ställa frågorna på olika sätt och att intervjuobjekten varierar (Alvehus, 2012). Det är viktigt att en forskare kan visa att data man samlar in är trovärdiga och att det är gjort på ett seriöst sätt. Man måste även se till den etiska aspekten och att den data man samlat in är relevant för frågeställningen (Trost, 2010).

Validitet syftar på att undersökningen verkligen undersöker det man hade som syfte att undersöka (Alvehus, 2012). Enligt Bell kan man definiera validitet som giltighet (Bell & Waters, 2017) och Holme et al säger att validiteten är beroende av vad som mäts och om det syns i frågeställningen (Bell & Waters, 2017; Magne & Krohn, 1997),

### **3.7 Forskningsetik**

*“Bakgrunden till etiska regler för humanforskning ligger i motsättning mellan två allmänt accepterade värden, nämligen värdet av ökad kunskap (kunskapskravet) och värdet av att upprätthålla individers handlingsfrihet och integritet (skyddskravet)” (Olsson & Sörensson, 2021).*

När man utför en undersökande intervju så måste man tänka på de etiska aspekterna och moralen i frågorna. Detta bör man alltid ha i åtanke när man planerar vilka frågor man ska ställa. I planeringen av utförande av en intervju ska man se till att få intervjupersonernas samtycke till att ställa upp på intervjun och se till att man säkrar konfidentialiteten. Alltid när

det sker en mänsklig interaktion påverkas berörda personer så man bör vara säker på att målen helgar medlen. Inom forskning har man ställt upp så kallade etiska riktlinjer där de tar i beaktande konfidentialiteten, att man tydligt fått ett samtycke, konsekvenser av forskningen och forskarens roll (Kvale & Brinkmann, 2009).

Genom hela intervjuprocessen är det viktigt att konfidentialiteten säkerställs men det är extra viktigt när man ska redovisa resultatet. Det är viktigt att man inte delger sådana detaljer som gör att en viss person eller situation kan pekats ut. Dock måste man hitta en balans mellan att kritiskt granska intervjuaren och etiken. Det kan uppstå en konflikt med etiken i syfte att inte skada intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det är mycket svårare att hålla de etiska reglerna när man har mänsklig interaktion som t. ex. när man valt att göra intervjuer än när man gör en mer opersonlig enkätundersökning. Men även här måste man ha i åtanke att både adresser och e-postadresser är personliga uppgifter utifrån vilka man kan identifiera en viss person.

Även här måste man från början när man planerar frågorna tänka igenom noga så att ingen fråga kan upplevas som kränkande eller sårande. När det gäller redovisningen av analysen är det lika viktigt oavsett vilken metod man använder att man tänker igenom allt utifrån tystnadsplikt, konfidentialitet och anonymitet.

## 4. RESULTAT

Resultatet presenteras i två delar, i den första delen presenteras intervjuerna med organisationerna och i den andra delen enkätstudien för privatpersoner.

### 4.1 Resultat av intervjuerna med organisationer

#### **Intervjufråga 1: Beskriv hur rekryteringsprocessen går till hos er.**

Inom den privata sektorn har alla intervjuade företag en rekryteringsprocess som de arbetar efter. Alla beskrev att processen inleds med frågeställningen “vad är behovet”. Efter det fortsätter processen med följande steg: förarbete, sökprocess, information till de sökande, insamling av data och bedömning, urval, beslut, introduktion och uppföljning. Två av de intervjuade organisationerna säger att man även utnyttjar möjligheten att anställa under ansökningstiden. På följdfrågan om vem som äger rekryteringsprocessen svarar alla tre organisationer att det är HR-avdelningen. Den rekryterande chefen har dock det största ansvaret i beslutsfattandet gällande vem som anställs. De intervjuade organisationerna säger att då det är HR som äger processen och även är med på rekryteringarna så bibehålls en objektivitet.

Inom den offentliga sektorn angav alla intervjuade organisationer att de har en nedskrivna rekryteringsprocess som de behöver följa mycket noga. Den processen följer samma steg som beskrivs ovan. Alla de intervjuade organisationerna påpekar att ansökningstiden är minst två veckor upp till 30 dagar. Om ansökningarna som inkommit under den tiden inte uppfyller ansökningskraven eller om de inte anses vara tillräckligt kompetenta eller lämpliga för tjänsten så kan ansökningstiden ytterligare förlängas med högst 30 dagar. På följdfrågan om vem som äger rekryteringsprocessen svarar alla organisationerna att processen är styrd av lagar och policys och att det vid en rekrytering är den rekryterande chefen som bär ansvaret för processen. Två av de tre organisationerna säger att Human Relations-avdelningen (HR) är med i vissa rekryteringar men inte nödvändigtvis i alla. De beskriver även att ibland tillsätts en rekryteringsgrupp som då bär ansvaret över processen. En av organisationerna säger att de alltid är med i alla rekryteringar. De intervjuade organisationerna säger att då deras process är så gediget nedskrivna och detaljerad bibehålls objektivitet i rekryteringarna genom det.



**Intervjufråga 2: Vilka moment ingår i ert förarbete? Hur viktigt upplever ni att förarbetet är för en lyckad rekrytering?**

Inom privata sektorn poängterar alla intervjuade organisationer att hela processen inleds med en lägesanalys gällande behovet av den uppkomna tjänsten och om den behövs. Ska den omarbetas eller ska uppgifterna fördelas inom organisationen? Moment som ingår i förarbetet är skapandet av kravprofil, arbetsbeskrivning och annons. Alla intervjuade privata organisationer lyfter upp vikten av ett ordentligt förarbete för en lyckad rekryteringsprocess. Alla tre säger att det är det bästa sättet att ta reda på vad man letar efter.

Inom offentliga sektorn beskriver de intervjuade organisationerna motsvarande moment gällande förarbetet. En behovsanalys är det första steget och därefter jämförs tjänstebeskrivningen med behovsanalysen. Om dessa överensstämmer fortsätter processen vidare. Ifall en tjänst behöver omarbetas måste även tjänstebeskrivningen ändras och godkännas av nämnd eller fullmäktige inom en kommun. Alla tre upplever förarbete som avgörande för en lyckad rekryteringsprocess.

**Intervjufråga 3: Hur tycker du att er organisationskultur påverkar era rekryteringsprocesser? Anser ni att det finns subkulturer i organisationen? Hur syns detta i så fall i rekryteringen?**

Inom privata sektor anger alla att organisationskulturen påverkar rekryteringsprocessen på något sätt. De säger också att det finns subkulturer som påverkar processen men upplever inte nödvändigtvis det som något negativt. Organisationskulturens effekt på rekryteringsprocessen blir tydligare vid intervju- och urvalsfasen.

Inom den offentliga sektorn säger alla att rekryteringsprocessen är så tydlig och styrd av lagar att organisationskulturen inte påverkar själva processen. Av samma orsak upplever de inte heller att det skulle finnas subkulturer som har en påverkan på rekryteringen. De poängterar att inom offentliga sektorn behöver processen vara på objektiva grunder på grund av krav på ett öppet och offentligt förfarande.

**Intervjufråga 4: Hur viktigt är det att personen ifråga passar in i organisationskulturen och organisationens värderingar? Hur syns detta i era rekryteringar?**

Inom privata sektorn säger alla tre att det är mycket viktigt att personens värderingar överensstämmer med organisationens värdegrund. Detta uppmärksammas speciellt under intervjun där de ställer relaterade frågor. Två av de tre företagen lyfte upp att de har uttalade nyckelbeteenden som är viktiga hos den sökande och som de lägger stor vikt på under intervjun.

Inom offentliga sektorn upplever de intervjuade organisationerna att det är mycket viktigt att personens värderingar överensstämmer med organisationens värdegrund. Även här läggs det stor vikt under intervjun för att fånga upp personens värderingar och hur de överensstämmer med organisationens. Det som offentliga sektorn konstaterar är att den sökande behöver vara medveten om vad det innebär att arbeta offentligt då t. ex. tjänstemän oftast är specialister inom sitt område och kan vara ensamma med sina arbetsuppgifter. En av de intervjuade organisationerna sade att värderingsfrågan är mycket viktigt för dem då det i arbetsuppgifterna ingår bemötande av kunder. Den sökanden måste således kunna behandla alla lika och förstå allas lika värde.

### **Intervjufråga 5: Arbetar ni aktivt med Employer branding och på vilket sätt är rekrytering en del av det?**

De intervjuade privata organisationerna säger att de alla arbetar med *Employer branding* (EB) men alla anser att de skulle behöva mera resurser och arbeta ännu aktivare med EB. De säger att rekryteringen är en del av EB arbetet där de genom rekryteringsprocessen strävar till att ge en bra bild av arbetsgivaren. I rekryteringen syns detta speciellt i bemötandet av de sökanden där organisationerna t. ex. vill ge alla sökande information om processen och dess tidtabell, och lägger stor vikt vid personliga intervjuer. Ett av företagen har en anställd som arbetar i huvudsak med EB och ett annat har en VD som är mycket aktiv inom arbetet med EB externt genom bl. a. sociala medier men även internt i organisationen.

Inom den offentliga sektorn arbetar de också med EB men de beskriver det som att de genom att vara en offentlig arbetsgivare har ett varumärke i sig. De beskriver att de som arbetsgivare är påverkade av allt annat som händer inom hela den offentliga organisation utöver där de intervjuade enheterna är verksamma. De intervjuade organisationerna säger att de inte har

samma möjligheter att arbeta med EB då det påverkas av den politiska viljan om hur organisationen ska framstå.

### **Intervjufråga 6: Hur definierar ni kompetens? Och hurdan kompetens är viktigt för er i rekryteringen?**

De intervjuade privata organisationerna säger att i definitionen av kompetens ingår även beteende och attityd som en viktig del. Två av de intervjuade organisationerna berättar att de anser attityden vara en mycket viktig del och att en person med rätt attityd kan lära sig de krävda kunskaperna. De beskriver att genom att använda sig av kompetensbaserad rekrytering har organisationerna en tydlig bild av vilka kompetenser de eftersträvar. De intervjuade organisationerna säger att de även har tjänster med krav på formell kompetens men att det avgörande i många fall är lämplighet.

Inom offentliga sektorn säger alla att det i definitionen kompetens ingår följande delar: formell kompetens i form av utbildning och behörigheter, reell kompetens, personliga egenskaper och meriter som är relevanta för tjänsten. Den formella kompetensen styr urvalet då allt oftast är styrt av policys och lagar för tjänster inom offentliga sektorn.

### **Intervjufråga 7: Upplever ni att formell eller reell kompetens är viktigast?**

De privata organisationerna har tjänster där det finns yttre krav på formell kompetens men även tjänster där det inte finns något yttre krav. De beskriver att det är viktigt att den sökande visar lämplighet för tjänsten genom attityd, reell kompetens och värderingar.

Inom offentliga sektorn säger alla tre att den formella kompetensen styr, man går inte vidare i en rekrytering utan den formella kompetensen. Om det finns två likvärdiga kandidater är det lämplighet och reell kompetens som avgör.

### **Intervjufråga 8: Hur går urvalsprocessen till?**

Inom den privata sektorn beskriver de intervjuade organisationerna att urvalet sker tillsammans med den rekryterande chefen. Urvalet görs genom att jämföra kandidaten med kravprofilen och annonsen. Två av de intervjuade organisationernas använder aktivt olika

lämplighetstest som grund för urvalet. Alla tre har även rutiner för att begära in referenser vilka också har en påverkan på urvalet.

Inom offentliga sektorn beskriver de intervjuade organisationerna att de först gör en bedömning ifall kandidaten har den formella kompetensen. Sedan följer urvalsprocessen motsvarande steg som inom den privata sektor. En jämförelse med kravprofilen och bedömning av lämplighet. En av de intervjuade organisationerna använder sig av lämplighetstester som hjälpmedel. Inom offentliga sektorn kräver vissa tjänster ett offentligt beslut gällande tillsättande av tjänsten.

### **Intervjufråga 9: Är det något du skulle vilja förändra i er rekryteringsprocess?**

De intervjuade organisationerna inom den privata sektorn säger att det alltid finns förbättringsmöjligheter och de lyfter upp moment som effektivare process och snabbare återkoppling till kandidaterna som utvecklingsmöjligheter.

Inom offentliga sektorn säger de intervjuade organisationerna att de gärna skulle ha mer resurser och att hela organisationen skulle bidra till rekryteringar i form av att framhäva arbetsgivarbilden. En av de intervjuade organisationerna lyfter upp vikten av HR:s roll som objektiv part i en rekryteringsprocess och då de inte har en HR funktion som arbetar aktivt med rekrytering finns det ett utvecklingsbehov.

## **4.2 Resultat av enkätstudien från privatpersoner**

### **Enkätfråga 1: Har du upplevt skillnader i rekryteringsprocessen mellan offentliga och privata sektorn på Åland?**

Alla respondenter angav att de upplevt skillnader i rekryteringsprocesserna. 7 stycken respondenter ansåg att de formella kraven var högre inom den offentliga sektorn och 5 av dessa upplevde att man inom det privata gick mer på känsla och det personliga än meriter och erfarenheter. Två respondenter angav att inom den offentliga sektorn var det flera personer med på intervjuerna och att tiden tills man får ett besked är längre inom den offentliga sektorn. En respondent upplevde att det är skillnader mellan män och kvinnor i processen samt att lönen skiljer sig åt mellan den privata och offentliga sektorn. Två respondenter angav

att de från den offentliga sektorn får besked även om man inte blivit antagen medan det är mer sällan förekommande inom den privata. En respondent sade att inom det offentliga publiceras det vem som blivit tillsatt medan detta inte sker inom det privata. En respondent poängterade att den största skillnaden är att man inom det privata kan välja vem man vill medan man i den offentliga sektorn är styrd av de krav som tjänsten kräver samt att man inom det offentliga kan besvära sig mot det beslut som tas vilket inte är möjligt inom den privata sektorn.

### **Enkätfråga 2: Känner du till vilka delar som ingår i en rekryteringsprocess?**

Tre respondenter ansåg att de inte visste vilka delar som ingår i en rekryteringsprocess medan 11 svarade ja på frågan.

5 respondenter upplevde att det var likartade processer inom offentliga och privata sektorn men att det var mer formellt inom den offentliga där även två respondenter varit med om att beslutet om tjänsten tagits i nämnd och/eller styrelse. Tre respondenter ansåg att processen var längre inom det offentliga och en respondent hade även varit tvungen att söka den tjänsten redan innehade inom det offentliga. Detta sker enligt respondenten inte inom den privata sektorn. En respondent tyckte att rekryteringarna inom både den privata och offentliga sektorn fungerat bra där vissa processer tagit längre tid än andra.

### **Enkätfråga 3: Känner du till begreppen formell kompetens och reell kompetens?**

Alla 14 respondenter kände till begreppen formell och reell kompetens. Tre respondenter upplevde att den formella kompetensen varit viktigare inom den offentliga sektorn och att det inte varit lika avgörande inom den privata. En av dessa ansåg att inom det privata tog man även hänsyn till lämplighet.

En respondent ansåg att den formella kompetensen var avgörande inom båda sektorerna och två respondenter ansåg att all fokus låg på den formella kompetensen. En respondent upplevde att den reella kompetensen var mera värd då hen inte behövt visa varken betyg eller intyg på någon intervju. En respondent ansåg att man värderade den reella kompetensen mera inom privata sektorn och en respondent upplevde att den reella kompetensen värderades inom båda sektorerna men hade en mera avgörande roll inom den privata sektorn. En respondent

ansåg att erfarenhet inte värderades alls och en respondent upplevde att man inom både offentliga och privata sektorn värderade bägge kompetenserna.

**Enkätfråga 4: Fick du en tydlig bild av vilka formella kompetenser tjänsten du sökte krävde? Både privat och offentligt.**

10 respondenter ansåg att de fått en tydlig bild av vilken kompetens som krävdes för tjänsten. två av dessa ansåg att det är svårt att sammanfatta i en arbetsplatsannons vilka kompetenser som krävs. En respondent upplevde att det var otydligt vad som krävdes och en respondent ansåg att det var tydligare inom den offentliga sektorn. En respondent upplevde att det är mycket varierande och berättade om ett arbete där det tagit 4 månader efter anställning för att fastställa vad arbetsuppgifterna var.

**Enkätfråga 5: Hade du den formella kompetensen som tjänsterna krävde? (både privat och offentliga)**

13 av respondenterna angav att de alltid hade den formella kompetens som krävdes i annonsen medan en angav att det varit varierande beroende på tjänst.

**Enkätfråga 6: Hur uppfattar du begreppet organisationskultur?**

En respondent valde att inte svara på frågan och en respondent ansåg att begreppet är omständligt och svårt att förklara. De övriga respondenternas svar redovisas nedan:

- Vad som är giltigt/gällande/vedertaget inom organisationen. Allt från vardagligt språk, klädsel och personligt bemötande.
- Det uppfattar jag att handlar om interna hierarkin och hur man talar om personalen (som helhet) när ingen finns att imponera på
- Stämningen inom organisationen, om det är högt till tak, hur kollegor behandlar varandra, vilka signaler sänder ledningen, om man strävar framåt eller gör som man alltid gjort m.m.
- Hur arbetsplatsen fungerar i verkligheten, hur samarbeten fungera, stämningen mm
- Osäker om jag uppfattar begreppet rätt men kan tänka mig att det handlar om befintliga strukturer, traditioner, praxis.
- Den struktur som organisationen är upplagt. Kan även innefatta jargongen på arbetet och hur man förväntas uppföra sig/klä sig/m.m.

- Det är trivseln på jobbet. Allt från kollegor och förmän/chefer till den fysiska miljön. Och på vilket sätt utmaningar hanteras.
- Sund personalpolitik och respekt för medarbetare
- Företagets värderingar och värdeord
- Hur företaget agerar och vad de står för
- Gemensamma värderingar om vad som är viktigt och delade normer om vad som är rätt.
- Ett sätt att jobba och en allmän stämning inom ett företag, kan även finnas många kulturer inom större företag och inom mindre arbetsgrupper. Väldigt sällan finns bara en. Utom möjligen den som personalavdelning och VD vill få till stånd.....

### **Enkätfråga 7: Upplevde du att organisationens organisationskultur framkom under processen?**

En respondent valde att inte svara, en respondent ansåg att det framkommit medan 9 respondenter svarade att den inte framkommit varav tre av dessa respondenter upplevde att organisationskulturen framkom först när man börjat arbeta. En respondent sade att det enbart framkom om man själv ställde frågor eller om man hört rykten och en ansåg att det inte framkom inom den offentliga sektorn men att man pratar mera om det inom den privata. En respondent trodde att offentliga sektorn har svårt att förmedla sin organisationskultur p.g.a. att det ofta är en splittrad och omfattande verksamhet.

### **Enkätfråga: Övriga kommentarer:**

En respondent lämnade en övrig kommentar och skriver: *“Betyg säger inte allt, man ska kunna omfatta sina färdigheter och teori kunskaper även i praktiken. Det är ju förstås svårt att visa upp på en intervju exempelvis, däremot finns ju prövotid och då kan man visa hur man praktiskt kan omsätta sina kunskaper i verkligheten.”*

## 5. DISKUSSION

Det första vi märker när vi gör jämförelsen är att alla intervjuade organisationer har en rekryteringsprocess och de beskriver samma moment i processen som Andersson et al (2006) i sin teori. Vi upplever att inom privat sektorn finns det större frihet att utforma och flera möjligheter till egen revidering av processen än inom offentliga sektorn. När offentliga sektorn reviderar sin rekryteringsprocess är det i sig en egen process. Inom privata sektorn krävs inte en motsvarande process utan HR kan göra revideringar som processägare.

Vi ser en tydlig skillnad i hur HR-avdelningarna är organiserade inom privata och offentliga sektorn. Inom det privata har HR-avdelningen fler resurser och arbetar bredare med HR-frågor än inom den offentliga sektorn. Vi upplever att det inom den offentliga sektorn består HR funktionen i hög grad endast av HR:s hårda värden. Vi märker en skillnad i ägandet och ansvarsfördelningen gällande rekryteringsprocessen inom de olika organisationerna. För båda sektorerna är objektivitet i rekryteringen viktigt men det finns en stor skillnad i tillämpningen av detta. Vi funderar ifall något är bättre eller sämre än det andra. Hur säkerställer man egentligen objektivitet vid rekrytering?

Vi lägger också märke till skillnader i tidsåtgången för de olika momenten inom sektorerna. Båda beskriver ungefär samma tidsåtgång för förarbetet, där det ibland går fort och ibland kan ta längre tid. Den stora skillnaden i förarbetet inom sektorerna är att inom den privata sektorn kan befattningsbeskrivningar och krav ändras friare. Offentliga sektorn har igen en egen process ifall en tjänstebeskrivning behöver ändras. Det finns även skillnader i hur länge annonseringen behöver vara, den privata sektorn kan välja fritt och har oftast en ca. 2 veckors ansökningstid medan det inom den offentliga sektorn är styrd till en ansökningstid på 14-30 dagar. Den privata sektor har möjlighet att göra urvalet och t.o.m tillsätta tjänsten redan under ansökningstiden, vilket man inte kan göra inom den offentliga sektorn. Vi upplever att genom den friare processen inom den privata sektorn finns det en möjlighet att hantera hela rekryteringsprocessen i ett snabbare tempo än inom offentliga. Detta är även något respondenterna från enkätstudien lyft upp i sina svar. Vi för uppfattningen att det uppskattas



att det inom den privata sektorn är en kortare behandlingstid och att man får en snabbare respons.

Vid diskussion om organisationskulturer anser vi att båda sektorerna upplever det viktigt att kandidatens och organisationens värdegrund överensstämmer i enlighet med vad Jacobsen & Thorsvik (2015) också beskriver i sin teori. De menar dock att det är viktigare att rekrytera rätt kompetens för den sökta tjänsten än att personen ska passa in. Lindmark (2013) säger också att man ofta väljer att rekrytera en person med samma värdegrund som organisationen har men han säger också att organisationer även väljer personer med andra och nya infallsvinklar. Vi har konstaterat att det är viktigt att kandidaten delar organisationens värdegrund men för att kunna passa in blir det mer en organisationskulturs fråga. Då blir frågeställningen ifall man ska välja en person som passar in i kulturen, den med nya infallsvinklar eller den mest kompetenta för tjänsten.

Alvesson (2012) säger att företagskulturen är viktig men svår att förstå och Forsslund säger att organisationskulturen är viktig att använda sig av för att effektivisera organisationen. Vi upplever att den privata sektorn lägger större fokus på att arbeta med och kring sin organisationskultur. Inom den offentliga sektorn fick vi en känsla av att processen är det som styr och att det inte finns utrymme för avvikelser från processen. Inom den privata sektorn beskriver de att organisationskulturen och ibland även subkulturerna har en påverkan på rekryteringen. Jacobsen & Thorsvik (2015) säger att subkulturerna inte behöver vara ett problem vilket en av de intervjuade privata organisationerna även beskrev. Subkulturerna kan komma att bli ett problem men måste inte vara det bara för att de finns.

Vi funderar ifall skillnaden i hur man ser på uppfattningen om organisationskulturer beror på att det inom den privata sektorn är HR som äger rekryteringen och genom sin roll måste se till organisationens helhet medan man inom offentliga sektorn har chefer som bär ansvaret över rekryteringarna och fokuserar då på den enskilda rekryteringen. Vår fundering är i enlighet med vad Lindmark (2013) skriver om *Human Resources Managements* (HRM) stora inflytande på företagskulturen. Även om speciellt den privata sektorn beskriver att de arbetar aktivt med organisationskulturen är det inget som respondenterna i enkätstudien beskrivit att de upplevt under processen, vissa säger att det blivit synligt för dem först senare. Lindmark

(2013) beskriver organisationskulturen i figur 2 om isberget med formell och informell kultur. Den formella kulturen syns utåt medans den informella inte gör det. Vi tänker att det bidrar till att företagskulturen under en rekryteringsprocess inte blir så tydlig för kandidaten.

Gällande kompetens och dess definiering ser vi skillnader inom de olika sektorerna. Genom intervjuerna fick vi undersöka vår hypotes om att offentliga sektorn är styrd till den formella kompetensen och att det är den som avgör första urvalet. Har man inte den formella kompetensen kan man inte gå vidare i processen. Inom privata sektorn lyfts lämplighet och attityd upp som det man ser mer på men givetvis finns det ibland även formella krav inom den privata sektorn som de måste förhålla sig till. Andersson & Fejes (2010) skriver att man idag ser mer på den reella kompetensen och kan välja en kandidat vars reella kompetens motsvarar den formella. Detta är inte möjligt inom den offentliga sektorn och kan inte tillämpas där. Vi upplever att kompetens är svårdefinierat och uppfattas olika. Den skillnad vi upplevde var att inom offentliga sektorn fanns ett mer styrt och strukturerat tankesätt att se på kompetens som begrepp. Inom det privata lyfte man upp kompetenser som god samarbetsförmåga, rätt attityd o.s.v. såsom kompetensbaserad rekrytering utgår ifrån. Gällande frågeställningen huruvida formell eller reell kompetens är viktigare har offentliga sektorn inga valmöjligheter, den formella styr första urvalet. Inom den privata sektorn pratar de mer om att attityden och förmågan att lära sig nytt är det viktiga, dvs den reella kompetensen. Respondenterna i enkätstudien svara även att de upplevt skillnader i hur man förhåller sig till kompetens inom de olika sektorerna vilket en av respondenterna beskriver i sitt svar om sin syn på kompetenskravet gällande betyg och intyg.

*Employer Branding* (EB) är viktigt inom båda sektorerna men den skillnad vi ser är att inom den privata sektorn arbetas det mer aktivt med detta vilket vi igen tror att har att göra med att inom privata sektorn har man en HR-avdelning och en av organisationerna hade även anställda som enbart arbetade med detta. Dessa resurser finns inte inom den offentliga sektorn men som en av de intervjuade inom den offentliga sektorn lyfte upp så är den offentliga sektorn i sig ett varumärke. Vilket i så fall kan betyda att det inte finns samma behov av att arbeta med EB. Andersson et al (2010) skriver att ett starkt varumärke även påverkar rekryteringen där vi tror att en organisation med ett starkt varumärke troligen får fler sökande. Alla lyfte dock upp att en stor del av EB är att arbeta inifrån genom sin egna

personal vilket de alla beskrev att de försöker göra. Hur EB arbetet syns i rekryteringen var främst under intervjuerna och genom synligheten utåt under processen, då organisationerna försöker ge ett gott intryck under intervjun men även på sociala medier.

## 6. SLUTSATSER

De slutsatser vi kan dra på basen av vårt arbete är att både den privata och den offentliga sektorn har och arbetar med en tydlig rekryteringsprocess. Vi ser tydliga skillnader i tillämpandet av processen och har fått svar på våra frågeställningar och hypotes. Vi kan således säga att lagar och regelverk styr rekryteringsprocesserna inom båda sektorerna men den offentliga sektorn är mer styrd att förhålla sig till regelverk. På frågeställningen vad sektorerna gör för att hitta rätt person fick vi också en tydlig bild. De arbetar enligt teorin om faserna i rekryteringsprocesserna och anger att förarbetet är avgörande för en lyckad rekrytering, precis som även teorin beskriver. Om behörighet går före lämplighet är också något vi lyckades få en bild över. Inom den offentliga sektorn finns inte möjligheten att tänka i andra banor än att den formella kompetensen måste finnas. Detta kommer från lagar, regler och godkända tjänstebeskrivningar. Inom den privata sektorn har de bredare valmöjligheter och ett friare sätt att kunna definiera kompetens.

Vi anser att vi har en medelhög reliabilitet men vill istället för reliabilitet använda kriteriet trovärdighet. Vid kvalitativa intervjuer är det svårt att återskapa exakt samma situation, frågeställning och svar från intervjupersonerna vilket gör det svårt att bedöma reliabiliteten. Däremot anser vi att våra undersökningar är trovärdiga då vi använt exakt samma frågor i exakt samma ordning med exakt samma följdfrågor där intervjupersonerna befanns sig i exakt samma situation under intervjuerna.

Vi anser att vi har en hög validitet då vi har fått tydliga och klara svar på våra frågeställningar.

Vi anser att vi genom vårt arbete har uppnått vårt syfte att undersöka skillnaderna i rekryteringsprocesserna inom privata och offentliga sektorerna. Vi har även klargjort skillnaderna och redogjort för vilka olika krav det finns gällande rekryteringar inom båda sektorerna.

## 6.1 Förslag på framtida forskning

Under en av intervjuerna med en av organisationerna uppkom en frågeställning från den intervjuade som vi anser är intressant. Frågeställningen är huruvida kvinnor lättare söker sig till offentliga sektorn än män. Detta på grund av att man inom den offentliga sektorn går på de formella kraven och man behöver således kanske inte framhäva sig eller vara lika djärv på en intervju. Detta är något vi anser kunde vara intressant att forska vidare i.

Annat vi upplevde intressant att forska vidare i är HR:s roll i en organisation, då vi märkte stora skillnader inom de olika sektorerna genom att se på rekryteringsprocessen. Det kunde vara intressant att utveckla och se vilka andra skillnader HR:s upplägg och struktur har och hur de påverkar organisationen. Ett stort ämne och en mycket viktig del som vi inte gick in på är givetvis introduktion och uppföljning på den nya arbetsplatsen vilka även ingår i rekryteringsprocessen. Vad finns det för rutiner för detta och vilka effekter har de på en lyckad rekrytering?

# Käll- och litteraturförteckning

- Alvehus, J. (2012). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Liber Ab.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Liber Ab.
- Andersson, G., Hellén, N., & Smith, P. J. (2006). *Rekrytering och urval* (Vol. 1). Studentlitteratur.
- Andersson, P. (2014). *Värdet av reell och formell kompetens*. Linköping University Electronic Press.
- Andersson, P., & Fejes, A. (2010). *Kunskapens värde - validering i teori och praktik*. Studentlitteratur Ab.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- & organisationspsykologi, individ och organisation i samspel*. Natur & Kultur Ab.
- Bell, J., & Waters, S. (2017). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur Ab.
- Christensen, L., Andersson, N., Carlsson, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning - en handbok*. Studentlitteratur Ab.
- Eklöfs, T., & Hellén, N. (2018). *Innovativ rekrytering* (Vol. 1). Natur&kultur.
- Ellström, P.-E. (2000). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Norstedts Juridik Ab.
- Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning*. Liber Ab.
- Granberg, O. (2011). *PAUO Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Natur & Kultur.
- Gronlund, J. (2013). *Basics of branding: A practical guide for managers*. Business Expert Press LLC.
- Gyamfi, E. A. (2017, February 28). *Who Is Responsible for Employer Branding? CEO, HR, or Marketing?* Recruiting Blogs.  
<https://recruitingblogs.com/profiles/blogs/who-is-responsible-for-employer-branding-ceo-hr-or-marketing?>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2015). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur Ab.
- Kommunarbetstjänstgivarna, K. T. (2015). *Kommunla tjänsteinnehavare, anställningshandbok för chefer* (Fjärde reviderade upplagan). KT Kommunarbetstjänstgivarna.

- Kompetensbaserad rekrytering*. (n.d.). Reachmee. Retrieved January 14, 2021, from reachmee.com
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur Ab.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Natur och kultur.
- Lindmark, A. (2013). *Human resource management - organisationens hjärta*. Studentlitteratur Ab.
- Lindqvist, L., Bakka, F. J., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori, Struktur, kultur, processer*. Liber Ab.
- Magne, H. I., & Krohn, S. B. (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur Ab.
- Mihajlović, L. S. (2013). Employer brand and analysis of individual potential. *Journal of Process Management*.
- Mills, H. J., Dye, K., & Mills, J. A. (2009). *Understanding organizational change*. Routledge.
- Olsson, H., & Sörensson, S. (2021). *Forskningsprocessen*. Liber Ab.
- Rosethorn, H. (2009). *Employer brand - keeping faith with the deal*. Taylor & Francis Group.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Svedberg, L. (2016). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur Ab.
- Svenningsson, S., & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring - hur, vad och varför?* Studentlitteratur Ab.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur Ab.

# BILAGOR

## Bilaga 1

### Intervjufrågor organisationer

1. Beskriv hur rekryteringsprocessen går till hos er?
2. Vilka moment ingår i ert förarbete? Hur viktigt upplever ni att förarbetet är för en lyckad rekrytering?
3. Hur tycker du att er organisationskultur påverkar era rekryteringsprocesser? Anser ni att det finns subkulturer i organisationen? Hur syns detta i så fall i rekryteringen?
4. Hur viktigt är det att personen ifråga passar in i organisationskulturen och organisationens värderingar? Hur syns detta i era rekryteringar?
5. Arbetar ni aktivt med Employer branding och på vilket sätt är rekrytering en del av det?
6. Hur definierar ni kompetens? Och hurdan kompetens är viktigt för er i rekryteringen?
7. Upplever ni att formell eller reell kompetens är viktigast?
8. Hur går urvalsprocessen till?
9. Är det något du skulle vilja förändra i er rekryteringsprocess?



## Bilaga 2

# Rekryteringsprocessen mellan offentliga och privata sektorn på Åland

Vi heter Laura Nieminen och Marlène Lundberg vi studerar företagsekonomi på Högskolan på Åland. Vi skriver vårt examensarbete som handlar om rekryteringsprocesser inom näringslivet på Åland och hoppas att du kan hjälpa oss genom att svara på några frågor. Frågorna handlar om dina upplevelser inom rekryteringsprocesser på Åland.

Frågeformuläret är anonymt och kommer att användas enbart för detta arbete. När du fyller i formuläret ger du ditt samtycke till användning av datauppgifterna till studien.

Har du några frågor så når du oss på [laura.nieminen@ha.ax](mailto:laura.nieminen@ha.ax) eller [marlene.lundberg@ha.ax](mailto:marlene.lundberg@ha.ax)

Tack!  
Laura och Marlène

---

1. Har du upplevt skillnader i rekryteringsprocessen mellan offentliga och privata sektorn på Åland? \*

- Ja
- Nej
- Kanske

Lång svarstext

---

2. Känner du till vilka delar som ingår i en rekryteringsprocess? \*

- Ja
- Nej, hoppa till fråga 3

2a Beskriv hur rekryteringsprocesserna gick till väga. Var det något som fungerade mycket bra eller var det något som var mindre bra?

Lång svarstext

---

3. Känner du till begreppen formell kompetens och reell kompetens? \*

Ja

Nej

3a Hur upplever du att formell / reell kompetens värderades under processen?

Reell kompetens är den kompetens som man samlar på sig under livet och inte direkt kan påvisa varifrån man fått den, medan den formella kompetensen är den kompetens vi kan bevisa med intyg eller certifikat.

Lång svarstext

---

4. Fick du en tydlig bild av vilka formella kompetenser tjänsten du sökte krävde? Både privat och offentligt. \*

Kort svarstext

Lång svarstext

---

6. Hur uppfattar du begreppet organisationskultur?

Lång svarstext

---

7. Upplevde du att organisationens organisationskultur framkom under processen?

Lång svarstext

---

Övrigt du vill tillägga?

Lång svarstext