



Vad är kompetensbaserad rekrytering?

JOSEFIN MALMER

”När fokus i varje urvalssteg är på det som är viktigt för att lyckas i rollen, minskar effekterna av fördomar och förutfattade meningar. Slutresultatet blir mindre påverkat av irrelevanta faktorer som ålder, kön, etnicitet, lärosäte, cv:ts disposition, profilbild och fritidsintressen.”

JOSEFIN MALMER
medgrundare
HOME of Recruitment



Alla rekryterar väl kompetensbaserat?

Alla pratar om det men vad betyder det egentligen? Kompetensbaserad rekrytering... Det finns ingen universal definition. Men det finns samtidigt inte heller en enda verksamhet som idag menar att de arbetar på något annat sätt än just kompetensbaserat när de rekryterar. Motsatsen – ”inkompetensbaserad rekrytering” – är inte så aktuell för någon, så klart. Men långt ifrån alla verksamheter har ett kompetensbaserat arbetssätt för hela sitt rekryteringsarbete, enligt vår definition. Och det är precis vad vi anser behöver finnas på plats för att rekryteringsarbetet ska kunna definieras som just kompetensbaserat.

I den här guiden går jag igenom vad det innebär och vad nyttan är med det.



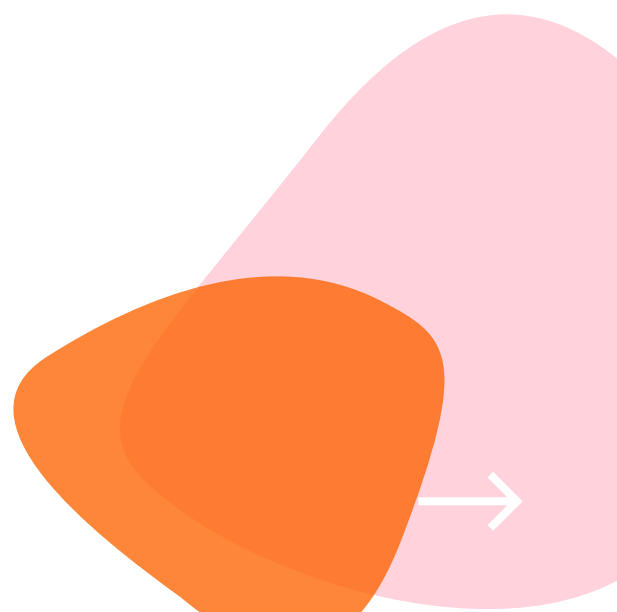
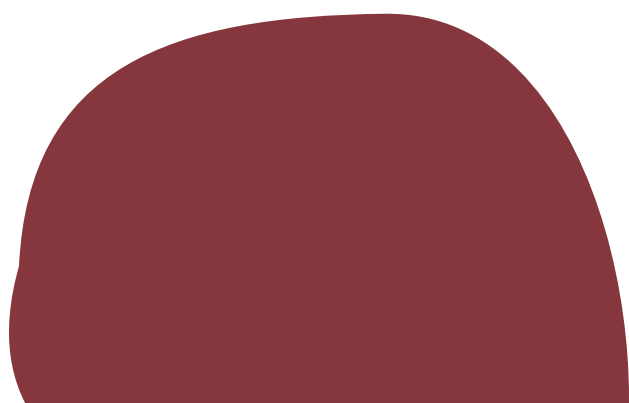
Ett kompetensbaserat arbetssätt innefattar att:

- Rekryteringen tar avstamp i en väl genomarbetad **kravprofil**. Kravprofilen är fri från diskriminering.
- Rekryteringsprocessen struktureras **utifrån kravprofilen**. Urvalsprocessen ser därmed olika ut beroende på vilken roll som det rekryteras till. Varje steg i processen har ett tydligt syfte.
- Varje **urvalssteg** utgår från kravprofilen; kompetensbaserad **intervju**, kompetensbaserat **arbetsprov**, valida **testverktyg** som mäter kompetensen som söks och kompetensbaserad **referenstagning**.
- Den **struktur** som satts upp för rekryteringsarbetet följs och hålls fast vid under hela processen, från **uppstart till anställningserbjudande**.
- Samtliga personer som är **involverade** i att fatta anställningsbeslutet är **väl insatta i kravprofilen**.



Vad är **nyttan** med ett kompetensbaserat arbetssätt?

- **Kandidatupplevelsen.** När alla urvalssteg under processens gång har fokus på att bedöma kandidatens kompetens i relation till den aktuella rollen, upplever kandidaterna en större rättvisa. När processen är strukturerad är chanserna större att tidplanen hålls och att kandidaterna får återkoppling i rätt tid.
- **Träffsäkerheten.** När varje steg i rekryteringsprocessen bygger på den aktuella kravprofilen höjs träffsäkerheten i urvalsbesluten. En tydlig struktur minskar risken att påverkas av subjektivitet längs vägen. Beslutet som fattas bygger på relevant information.



– **Mångfalden.** När fokus i varje urvalssteg är på det som är viktigt för att lyckas i rollen (kravprofilen), minskar effekterna av fördomar och förutfattade meningar. Slutresultatet blir mindre påverkat av irrelevanta faktorer som ålder, kön, etnicitet, profilbild, fritidsintressen och dylikt.

– **Effektiviteten.** När urvalsstegen har fokus enbart på kravprofilen och det finns en tydlig struktur för rekryteringsprojektet effektiviseras

arbetet för såväl HR som rekryterande chefer.

Dessutom görs det utan att göra avkall på kvalitet – snarare tvärtom.

Den tid som sparas kan med fördel läggas på kandidatvård och proaktiv rekrytering.



Så vad är **kompetens**?

För att lyckas med den kompetensbaserade rekryteringen behövs först och främst en gemensam syn på vad det innebär att vara kompetent. Definitionen av begreppet kompetens ligger till grund för vad som tas upp i kravprofilen.

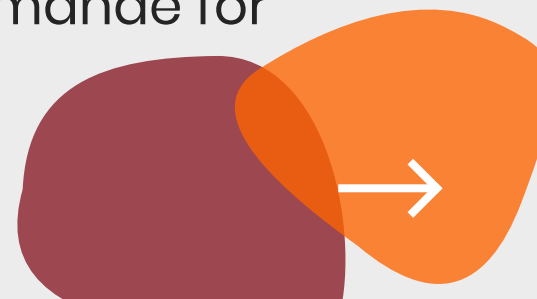
Vi på HOME of Recruitment liknar kompetens vid ett isberg. Toppen av isberget står för de **beteenden** som en person **uppvisar** på jobbet. Det som syns. Det kan exempelvis handla om hur personen löser en uppgift, samarbetar med kollegor, ger service till kunder, kommunicerar, strukturerar sitt arbete eller använder sig av tidigare erfarenheter i nya situationer. Fokus ovan ytan är på hur:et.





Under ytan i isbergsliknelsen finns de delar som påverkar en persons beteende; tidigare **erfarenheter** och **kunskaper** samt **inneboende förutsättningar** i form av personlighet och begåvning/problemlösningsförmåga. Beroende på hur jobbet du rekryterar till ska utföras, väger delarna under ytan **olika tungt** in i din kravprofil. I en viss roll är exempelvis **kunskaper** inom ett system eller en särskild legitimation helt avgörande för utförandet av jobbet (formella kompetenser), medan det i en annan roll läggs stor vikt vid **egenskaper** och **personlighet** (personliga kompetenser). I vissa kravprofiler spelar det alls ingen roll vilka tidigare erfarenheter och kunskaper någon har, förutsatt att personen har rätt inställning och god potential att lära sig vad som krävs för att hantera rollen.

Utöver dessa delar spelar även **kontexten** en stor roll. Miljö, kultur och omgivning påverkar en persons möjligheter att **agera kompetent**. En viss kontext kan locka fram det bästa i en individ samtidigt som den kan verka hämmande för någon annan.



HOME of Recruitments definition av kompetens:

”Förmågan att omsätta personlighet, begåvning, erfarenheter och kunskaper i framgångsrika beteenden i både den roll och i den miljö som hon verkar.”

Kravprofilen

I kravprofilen beskrivs de delar av kompetensbegreppet som är **avgörande** för att vara framgångsrik i den aktuella roll som ska rekryteras till. Genom att ha ett **kritiskt förhållningssätt** till förutfattade meningar, fördomar och slentrianmässiga formuleringar kring vad som gör någon kompetent i en viss roll, har kravprofilsarbetet stor påverkan på möjligheterna att rekrytera både **träffsäkert, ickediskriminerande** och **inkluderande**.

Formella kompetenser innefattar **kunskaper** och **erfarenheter**. Det kan handla om utbildning, kunskaper i specifika system eller språk, men också erfarenheter från vissa arbetsuppgifter eller branscher. Viktigt är att göra tydlig skillnad mellan vad som är absoluta krav och vad som är **meriterande** eller önskvärda kompetenser, inte minst för att bredda basen av sökande.



Personliga kompetenser handlar om "hur:et" och toppen av isberget i kompetensdefinitionen; personens **agerande** och **beteende**. Att en sökande har de exakta erfarenheterna eller kunskaperna som vi söker spelar faktiskt ingen som helst roll om personen sedan inte lyckas omsätta dessa kunskaper och erfarenheter i framgångsrika beteenden på jobbet. I vissa kravprofiler är de formella kraven få eller obefintliga, fokus är istället på att hitta en medarbetare som har rätt egenskaper och/eller potential att lyckas i rollen. Då är de personliga kompetenserna **avgörande**.

För att underlätta kommunikationen, för att effektivisera arbetet och för att säkerställa att samtliga involverade i rekryteringsarbetet har samsyn kan man utgå från ett **kompetens-ramverk**. HOME of Recruitments kompetens-ramverk har fokus på beteende och bygger på femfaktormodellen, dvs den vedertagna forskning som finns kring personlighet inom arbetspsykologin (vilken också samtliga testverktyg för rekrytering bygger på).



Kompetensramverket består av totalt **12 stycken kompetenser**. Dessa är definierade på beteendenivå, såsom t.ex:

SAMARBETSORIENTERAD

Anpassar sig och hittar win-win-lösningar genom ett prestigelöst fokus på det gemensamma målet.



I kravprofilen väljer du ut **max 4** av dessa 12 personliga kompetenser. Använd de definitioner som finns, eller anpassa definitionerna på beteendenivå till just din aktuella rekrytering. Viktigt är att definitionerna stöttar er i ert rekryteringsarbete. Vi på HOME of Recruitment erbjuder också en **mall** för **kompetensbaserad kravprofil**.



När kravprofilen är gjord är det dags att **sätta strukturen för rekryteringsprocessen**. Här är vår rekommendation för en träffsäker rekrytering:

1 – Sätt upp en tidplan samt en ansvarsfördelning för rekryteringsprojektet.

2 – Lägg urvalsmetoderna i sådan ordning att den viktigaste delen i kravprofilen stäms av först, eller så tidigt som möjligt, i rekryteringsprocessen.

3 – Ta hänsyn till kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen. Säkerställ att kandidaterna ges relevant och tillräcklig information längs processens gång.

Kandidater behöver också bra beslutsunderlag för ett träffsäkert rekryteringsbeslut.



4 – Ta fram kompetensbaserade underlag för varje urvalssteg. Underlagen ska vara lätta att använda och relevanta både för den som gör bedömningen samt den som blir bedömd. Ta hänsyn till den tid som är möjlig att lägga på varje steg och anpassa underlagen därefter. HOME of Recruitment erbjuder underlag för kompetensbaserad intervju samt referenstagning. I vår kompetensmodell finns förslag på 60 stycken kompetensbaserade intervjufrågor som kopplar mot de 12 personliga kompetenserna. Använd dessa frågeformuleringar eller anpassa dem till just din rekrytering. Viktigt är att allt material används och stöttar ert rekryteringsarbete.

5 – Ta fram en beslutsmatris för den slutliga bedömningen. Genom att kvantifiera bedömningarna i de olika stegen och i slutet väga samman dessa på ett på förhand givet sätt höjs träffsäkerheten.



Det finns ingen metod för rekrytering som är hundra procentig och det arbetssätt har självklart också sina brister. Men när kritiken mot det strukturerade sättet att arbeta med rekrytering kommer behöver vi betänka alternativet, som ofta är ett anställningsbeslut baserat på magkänsla, subjektivitet och godtycklighet. Genom att arbeta på detta sätt höjs kvaliteten avsevärt.

Tveka inte att höra av dig om du har frågor kring innehållet i denna text eller om du vill veta mer om kompetensbaserad rekrytering och HOME of Recruitments verktyg och stöd.

Lycka till!

Josefin Malmer





HOME of Recruitment
erbjuder en digital
rekryteringsutbildning
som vänder sig mot
rekryterande chefer.

Vill du veta mer?

Hör av dig till oss eller läs mer
på homeofrecruitment.se