

Rekrytering av Sida-personal

Carin Eriksson
Erik Bjurström

Rekrytering av Sida-personal

**Carin Eriksson
Erik Bjurström**

**Sekretariatet för utvärdering
och intern revision**

Författare: Carin Eriksson, Erik Bjurström

Sidas internrevision

Sekretariatet för utvärdering och intern revision

Copyright: Sida

Diarienummer: 2005-000798

Slutlig rapport: juni 2005

Artikelnummer: Sida4788sv

ISBN 91-586-8671-1

Tryckt av Edita Communication AB, 2005

Denna publikation kan laddas hem/beställas från www.sida.se/publikationer

Förord

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2004 gjort en granskning inom området personalförsörjning och kompetensutveckling inom Sida. Internrevisionen har låtit Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF), Carin Eriksson, docent och Erik Bjurström, doktorand, genomföra en studie av Sidas personalrekrytering. Uppdraget redovisas i denna rapport. Ansvarig projektledare inom UTV har varit internrevisor Wiveca Holmgren.

Sidas internrevision ställer sig bakom de slutsatser och rekommendationer som IPF lämnar i rapporten.

Av studien framgår att personalrekryteringen uppfattas som en central fråga inom Sida. Även om det finns positiva röster visar studien också att det finns problem och att processen har relativt låg legitimitet hos Sidas medarbetare. Följande förslag, vilka utvecklas närmare i rapporten, syftar till att göra rekryteringsprocessen mer förutsägbart och effektiv samt att säkerställa Sidas långsiktiga och strategiska kompetensbehov. Studien föreslår att Sida bör:

- Öka tydligheten i rekryteringsprocessen
- Effektivisera grovgallringen av ansökningshandlingar
- Begränsa antalet deltagare i intervjuerna
- Ge PEO i uppdrag att bevaka verksnyttan
- Återföra beslutsskäl till sökande

Följande områden identifieras i studien för vidare utredning:

- Den så kallade bemanningsekvationens olika beståndsdelar och faktorer
- Sidas långsiktiga och strategiska kompetensförsörjning samt hanteringen av kompetensprofiler
- Sidas personalpolitik avseende vikarier
- Decentraliseringens konsekvenser för personalförsörjningen

Internrevisionen anser att det finns behov av klagöranden inom samtliga dessa områden men att fortsatta granskningsinsatser i första hand bör inriktas på de två förstnämnda.

Stockholm 2005-06-22

Eva Lithman

Avdelningschef

Sekretariatet för utvärdering och intern revision

Innehåll

1. Inledning	3
1.1 Uppdraget	3
1.2 Metod	3
2. Beskrivning av rekryteringssituationen	3
3. Presentation av empiri	4
3.1 Otydlig rekryteringsprocess	4
3.2 Omfattande grovgallring av ansökningshandlingar	5
3.3 Alltför brett deltagande i intervjuer	6
3.4 Otydligt strategiskt ansvar	7
3.5 Sökandes misstro mot beslutsskäl	8
3.6 Övriga problemområden	9
4. Rekommendationer	11
4.1 Tydliggör rekryteringsprocessen	11
4.2 Effektivisera grovgallringen	11
4.3 Begränsa deltagandet i intervjuer	11
4.4 Uppdra åt PEO att bevaka verksnyttan	11
4.5 Återför beslutsskäl	12
4.6 Klargör ytterligare	12
Bilaga 1 Redovisning av deluppdrag 1 och 2	13
Bilaga 2 Metod och intervjuguide	25

1. Inledning

1.1 Uppdraget

Sidas internrevision har uppdragit åt IPF att genomföra en studie av Sidas personalrekrytering. Studien genomfördes av Carin Eriksson, docent och Erik Bjurström, doktorand under perioden mars–juni 2005. Denna rapport är slutrapport för projektet och sammanfattar resultatet av intervjuer och fokusgrupper.

1.2 Metod

Denna rapport bygger på två delstudier: 1) en intervjustudie och 2) en fokusgruppstudie, vilka redovisas i bilaga 1. Tillämpad metod och genomförande återges mer utförligt i bilaga 2.

Intervjustudien bygger på 13 öppna intervjuer kring fem konkreta rekryteringsärenden genomförda under 2004. Utifrån sina erfarenheter av det specifika rekryteringsärendet har intervjupersonerna själva definierat eventuella problem i samband med rekryteringen. Intervjupersonerna har också utvecklat resonemang om bakgrundsfaktorer och orsakssamband som förklarar uppkomna problem. En mer deskriptiv rapport kring resultatet av intervjustudien återfinns i bilaga 1.

En intervjuguide har använts för att stämma av några utvalda problemområden i den mån de inte tagits upp spontant av intervjupersonen (se bilaga 2). Intervjuguiden har tagit sin utgångspunkt i PEOs förslag till processbeskrivning för rekryteringsprocessen.

Resultatet av intervjustudien mynnade ut i en analysmodell över de erfarenheter och uppfattningar om orsakssamband som framkom i intervjuerna. Ur modellen valdes fyra centrala frågeställningar ut för diskussion i tre fokusgrupper med representation från olika avdelningar på Sida Stockholm. Urvalet av frågeställningar skedde i samråd med Sidas internrevision. Fokusgruppstudien bekräftade resultatet från intervjustudien.

Resultatet av denna studie är inte statistisk generaliserbart. Urvalet av rekryteringsärenden var litet med spridning mellan några av Sidas olika avdelningar, olika typer av tjänster och rekryteringsvägar. De specifika erfarenheterna från de konkreta rekryteringsärendena genererade dock en modell vars analytiska generaliserbarhet bekräftades i fokusgrupperna. De anspråk på sanningshalt som kan göras i denna rapport grundar sig i det vi kallar för intersubjektivitet – det vill säga samstämmighet bland olika aktörer i fråga om olika påståendens riktighet.

2. Beskrivning av rekryteringssituationen

Sida karakteriseras av relativt stor intern personalomsättning samtidigt som organisationen är en populär arbetsgivare med många externa sökande till varje externt utlyst tjänst. Varje år ska flera olika typer av rekryteringsärenden hanteras. Rekryteringen kan ske genom intresseanmälan som vänder sig till personer med tillsvidareanställning inom Sida och annonseras via intranätet. Det kan också ske genom intern utlysning och annonseras via Sida och på UD till exempel, på intranäten samt genom extern utlysning och vända sig även till externa personer. Dessutom kan direkttillsättning tillämpas av PEO vid återinplacering efter avslutad fälttjänstgöring eller tjänstledighet. Direkttillsättning kan också ske när man har en självskriven kandidat. Rekryteringsärendena inom Sida är många – och som vi också ska se senare i rapporten – komplexa.

Inom Sida hanteras årligen ca 200 rekryteringsärenden. PEO har i en intern rapport redogjort för PEOs syn på processen för personalrekrytering och målen för processen. I rapporten konstateras att processen bör vara:

- Effektiv
- Ändamålsenlig
- Präglas av kvalitet
- Etisk
- Enhetlig

Vårt uppdrag har inte inneburit en granskning av PEOs processbeskrivning. Vi konstaterar att den processbeskrivning som PEO gjort inte är implementerad men att ambitionsnivån som den uttrycks i dokumentet är hög.

3. Presentation av empiri

I de 13 intervjuerna definierade intervjupersonerna själva vad som var problemen i rekryteringsarbetet. Resultatet av intervjuerna innehöll därför med naturlighet en variation. Trots variationen trädde ett antal centrala teman fram. Det samlade intrycket är att personalrekryteringen är en central fråga som väcker stort engagemang. Detta innebär också ett stort läckage av energi då det finns missnöje med processen. I följande avsnitt presenteras kortfattat resultatet av intervjuerna som också bekräftats i tre fokusgrupper med representation från Sidas olika avdelningar (se även bilaga 1 för mer detaljerad genomgång av intervjustudien).

Några av de intervjuade är relativt nöjda med den rekryteringsprocess de nyligen deltagit i och påtalade också att förbättringar av processen har gjorts under senare tid. Men, de flesta är mer kritiska och flera aspekter av processen ifrågasätts av många medarbetare. I flera intervjuer uppgavs personalrekrytering- en präglas av ad-hoc förfaranden, som ofta förklarades med bristande framförhållning och tidsnöd. Med antalet intervjuer växte en mer komplex bild fram, där också andra faktorer än själva rekryterings- processen och administrativa ordningar kunde förklara centrala problem.

Nedan presenteras det empiriska materialet i sex avsnitt. I det första avsnittet diskuteras otydligheten i rekryteringsprocessen. Avsnitt två behandlar problemet med hanteringen av ansökningshandlingar. Det tredje temat rör det alltför breda deltagandet i intervjuer. Ett fjärde tema rör otydligheten i var det strategiska ansvaret ligger. Tema fem fokuserar på sökandes misstro mot beslutsskäl i samband med rekryteringar. Det sjätte och avslutande avsnittet rör ett antal övriga områden som uppgivits ha betydelse för personalrekryteringen, men som uppfattats som alltför omfattande för att hanteras i en och samma studie. Varje tema illustreras med en figur över hur intervjupersoner och fokusgruppsdeltagare uppfattade sammanhanget mellan problemområdets olika beståndsdelar.

3.1 Otydlig rekryteringsprocess

Decentraliseringen av Sidas rekryteringsansvar uppfattas ha medfört olikheter i hanteringen av rekryteringsprocessen, i synnerhet som själva processen inte reglerats centralt. Vissa avdelningar har styrt upp processen och uppnått hög intern effektivitet, andra inte. Även PEO förefaller arbeta på olika sätt mot olika avdelningar beroende på vilken personalstrateg som bistår i ärendet. Rekryteringsprocessen

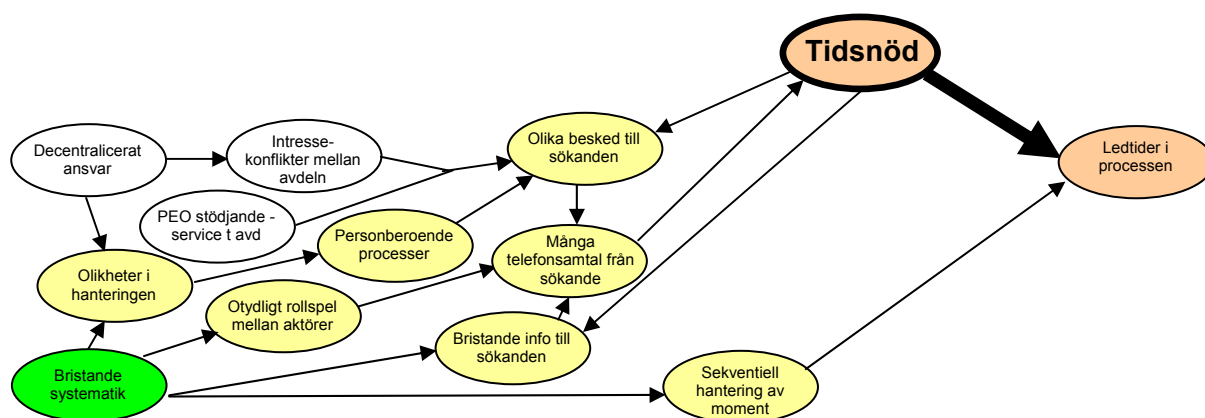
framstår ibland som rent personberoende. Olikheterna i hanteringen ökar risken för att sökande får olika besked från olika enheter inom Sida kring pågående rekryteringsärende.

Sidas personalrekrytering uppfattas präglas av bristande tydlighet, vilket skapar oklara rollspel mellan olika aktörer, till exempel rekryterande avdelning, andra avdelningar, ambassader och PEO.

Det decentraliserade personalansvaret innebär ibland konkurrens mellan olika avdelningar om en och samma person som sökt flera tjänster samtidigt. PEO kan med sin stödjande servicefunktion framstå som klämd mellan olika avdelningars intressen och kan ha svårt att ge klara besked till sökande om pågående rekrytering.

Det råder stor samsyn om att informationen till sökande är bristfällig, vilket medför att sökande till tjänster inom Sida själva ringer för att få klarhet i vad som sker i rekryteringsärendet och vem man bör prata med om olika frågor. Olikheter i hanteringen och ett otydligt rollspel ökar risken för att sökande får olika besked från olika aktörer.

Den bristande systematiken tar sig också ibland uttryck i en sekventiell och därmed onödigt utdragen hantering av rekryteringsärendet. En sekventiell hantering av olika moment innebär att varje fas i processen fullföljs innan nästa fas påbörjas och att moment inte utförs parallellt, trots att det vore möjligt. En sekventiell hantering ger onödigt långa ledtider i processen.



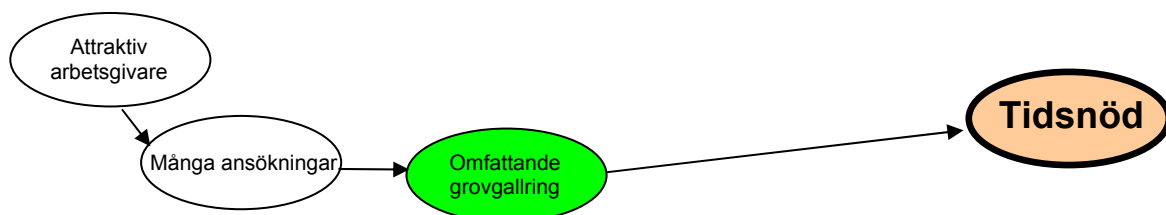
Figur 1: Otydlig rekryteringsprocess.

Slutsatsen är att rekryteringsprocessen uppfattas som otydlig med oklara roller och förväntningar. Detta gör processen tidskrävande. Samtidigt ger otydligheten bränsle åt rykten och spekulationer kring rekryteringen – inte minst i det fall olika besked ges från olika aktörer i processen.

3.2 Omfattande grovgallring av ansökningshandlingar

Sida är en attraktiv arbetsgivare, vilket resulterar i ett stort antal ansökningar. I synnerhet vid externa utlysningar framstår grovgallringen av ansökningshandlingarna som en tidskrävande uppgift som skapar ledtider i rekryteringsprocessen. Givet framtida pensionsavgångar kan det förväntas att fler tjänster utlyses externt, vilket gör grovgallringen till ett än mer akut problem.

Grovgallringen sker ibland på PEO och ibland på rekryterande avdelning, beroende på vilken praxis som etablerats mellan respektive avdelning och personalstrateg. Varken rekryterande avdelningar eller PEO uppfattar sig ha rätt kompetens för att hantera ansökningshandlingarna kostnadseffektivt. Istället blir grovgallringen en uppgift som konsumerar dyrbar tid för personalstrateger och rekryterande avdelningar och därmed bidrar till den tidsnöd som påverkar ledtider och hanteringen av andra uppgifter i rekryteringen.



Figur 2: Omfattande grovgallring av ansökningshandlingar

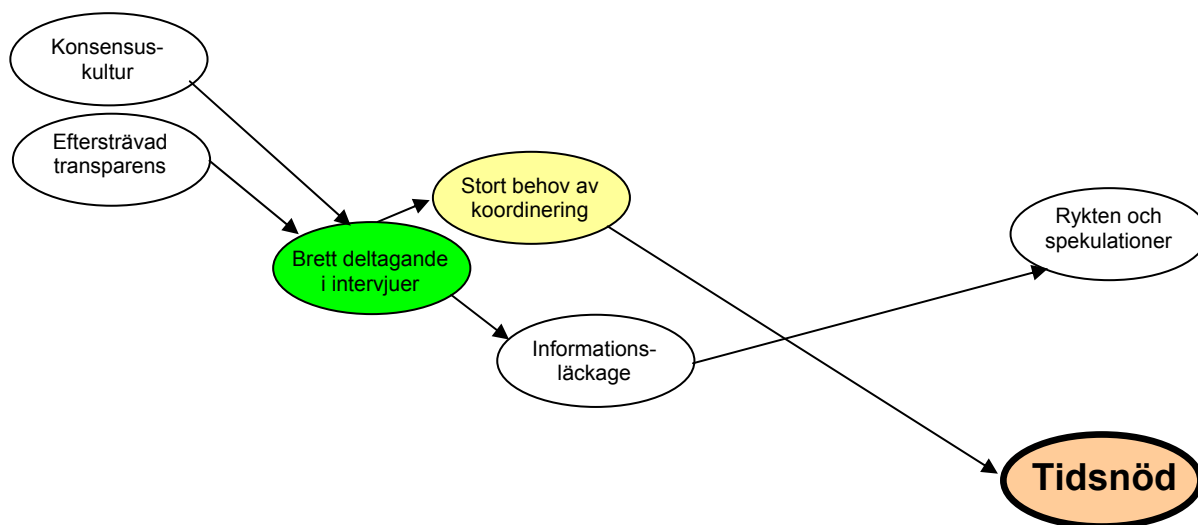
Slutsatsen är att en omfattande grovgallring av ansökningshandlingar påverkar rekryteringarna negativt genom att bidra till ledtider och en långsam rekryteringsprocess.

3.3 Alltför brett deltagande i intervjuer

Sidas kultur uppfattas som konsensusinriktad, vilket ses som en förklaring till det ibland omfattande deltagandet i intervjuer. Ett annat skäl är ambitionen att skapa legitimitet för rekryteringar genom att skapa en stor grad av transparens i processen.

Det omfattande deltagandet i intervjuer har negativa konsekvenser för intervjuernas kvalitet, och ökar komplexiteten i koordineringen med varje tillkommande individ. Detta leder till praktiska problem att hitta datum som passar alla inblandade, vilket tar tid och bidrar till den upplevda tidsnöden. Vid många deltagare tenderar det möjliga datumet för intervju också att ligga längre fram i tiden än vid färre deltagare, vilket i sig bidrar till ledtider i processen.

Det breda deltagandet i intervjuer uppfattas också bidra till informationsläckage kring enskilda rekryteringsärenden. Läckaget innebär att otillbörligt många medarbetare får insyn i hur enskilda kandidater bedömts och "vartåt rekryteringen lutar". Då stora värden står på spel för individerna är intresset för information angående rekryteringarna rimligen högt. För de berörda individerna kan detta vara integritetskränkande. För organisationen undergräver läckaget i värsta fall rekryteringsprocessens legitimitet, samtidigt som informationen ger grogrund för missnöje, debatt och social mobilisering som kan komplicera rekryteringen.



Figur 3: Alltför brett deltagande i intervjuer

Slutsatsen är att ett alltför brett deltagande i rekryteringsintervjuer leder till tidsnöd och bidrar till rykten och spekulationer kring rekryteringarna, vilket undergräver legitimiteten.

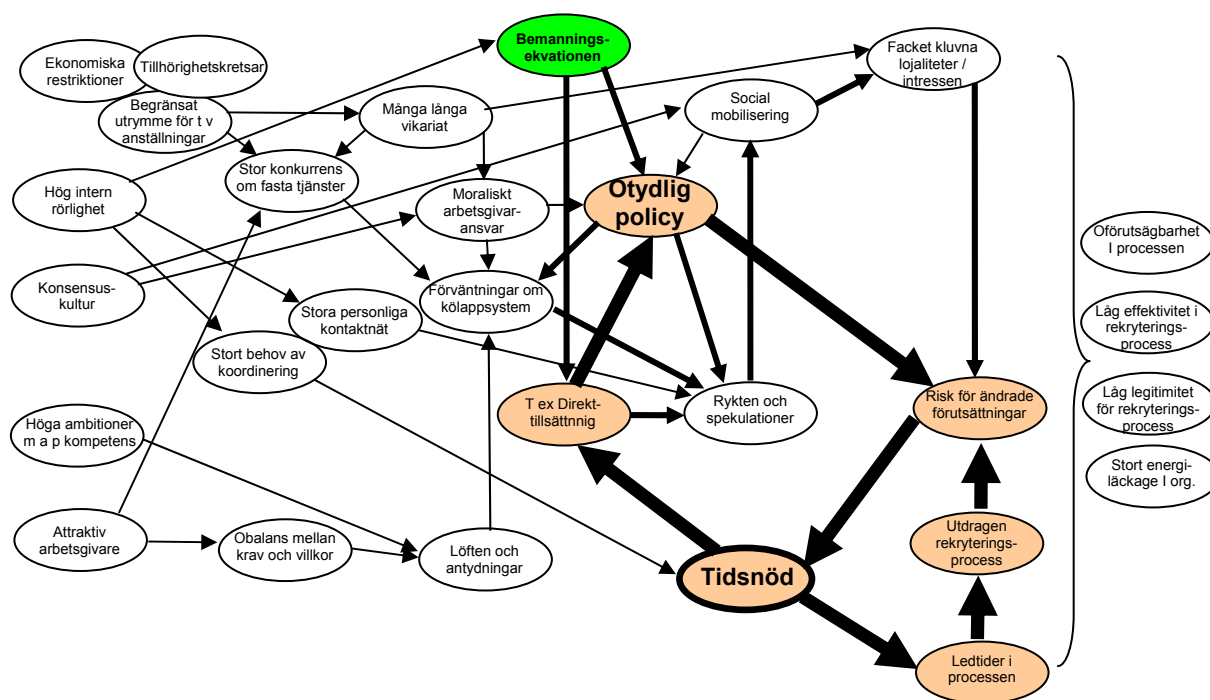
3.4 Otydligt strategiskt ansvar

Sidas medarbetare är inte övertygade om att rekryteringar sker utifrån verkets gemensamma och långsiktiga intressen det vill säga. ”verksnyttan”. Betraktar man personalrekryteringen ur det enskilda ärendets perspektiv blir inte ”bemanningsekvationens” logik synlig. Med detta begrepp avses det pusslande med personer, kompetenser, datum och tjänster som krävs för att bemanningen ska fungera i en organisation med stor intern rörlighet. Detta riskerar leda till att verksnyttan används som en ursäkt för en ad-hoc-mässig hantering som står i konflikt med de mer långsiktiga rekryteringsbehoven och rådande policy.

Sida präglas av hög intern rörlighet och därmed finns ett stort behov av att koordinera bemanningen av olika tjänster från tid till annan. Hur ansvaret ser ut för att hantera rekryteringarna så att verkets gemensamma nytta optimeras är oklart. PEO uppfattas ibland stödja exempelvis direkttillsättning av tjänster, vissa gånger förklarar med behovet att få bemanningsekvationen att gå i lås, andra gånger med ren tidsnöd. Behovet av koordinering och planering är stort och PEO anses inte alltid mäkta med uppgiften. Oavsett skälet uppfattas direkttillsättningar skapa otydlighet kring vilken policy som gäller angående rekryteringsvägar, vilket ger upphov till rykten och spekulationer om att en tjänst skulle vara vikt för någon specifik medarbetare.

Ekonomiska restriktioner och de begränsningar som förknippas med tillhörighetskretsarna medför ett begränsat utrymme för tillsvidareanställningar, vilket leder till många långa vikariat. Sidas konsensuskultur uppfattas forma synen på arbetsgivarens ansvar. Med detta följer ett ansvar för vikariers situation som leder till förväntningar på ett informellt ”kölappsystem”. Sida är en attraktiv arbetsgivare och det råder stor konkurrens om fasta tjänster, vilket bidrar till förväntningarna om en turordning för vikarier. Kölappstanken innebär att vikariat med tiden uppfattas ge rätt till fast anställning. I vissa fall har vikarier också inledningsvis fått mer eller mindre uttalade löften om fast tjänst så småningom. Detta innebär problem särskilt om balansen mellan kraven på kompetens och villkoren för fast anställning upplevts som dålig.

Den höga interna rörligheten inom Sida skapar stora kontaktnät som bidrar till att rykten och spekulationer beträffande rekryteringar färdas snabbt i organisationen. Konsensuskulturen legitimerar även ett beteende där medarbetare fritt delger andra sina uppfattningar om pågående rekryteringar vilket möjliggör en social mobilisering av medarbetare och fackliga organisationer. Facket uppfattas ha kluvna intressen där man å ena sidan i princip förespråkar en formell öppenhet avseende rekryteringsprocesserna, men å andra sidan också företräder de medlemmar som framför förväntningar om ”kölappar” i samband med rekryteringar. Den fackliga mobiliseringen medför risk för förändrade förutsättningar i pågående rekrytering. Sammantaget riskerar detta att bidra till tidsnöd och onödigt långt utdragna rekryteringsprocesser, vilket i sin tur kan leda till än fler rykten och spekulationer. Ytterst blir den sociala mobiliseringen och förväntningarna på kölappsystemet möjligt inom organisationen genom kulturellt betingade normer om rättvisa, en låg tillit till hur ”verksnyttan” tillämpas och oklarheter om vilka de egentliga motiven bakom tillsättningarna är.



Figur 4 Många orsaker till otydligheter

Slutsatsen är att det otydliga strategiska ansvaret undergräver trovärdigheten i rekryteringarna och tilliten för att rekryteringar sker utifrån verkets gemensamma och långsiktiga intressen det vill säga. ”verksnyttan”. Den låga trovärdigheten för rekryteringsprocessen skapar i kombination med förväntningarna på ett köllapsystem för vikarier en potential för förändrade förutsättningar under pågående rekrytering. I värsta fall skapas en ond spiral av otydlighet, tidsnöd, förändrade förutsättningar som leder till en utdragen rekryteringsprocess. Eftersom ingen uppfattas ta helhetsansvaret för verksnyttan och det saknas en långsiktig strategi för Sidas personalförsörjning lämnas utrymme för informella krafter i rekryteringarna.

3.5 Sökandes misstro mot beslutsskäl

Flera intervjupersoner och fokusgruppsdeltagare betonade att det största problemet i personalrekryteringen egentligen är tystnaden – då sökande inte får besked vare sig under pågående rekrytering eller efteråt om varför man inte fick den tjänst man sökte. Istället får de sökande informellt ta del av den information som läckt ut – eller de rykten och spekulationer som fyller ut det vakuum som uppstår på grund av informationsbrist. Många uppger sig inte ha fått klarhet i varför man inte fått den tjänst man sökt.

Andra personer lyfte fram svårigheterna att skapa full transparens i beslutsunderlaget vid intervjuerna. Även om kravprofilen är tydlig och viktningen av olika kriterier till och med diskuterats igenom inför anställningsintervjuerna faller inte valet av kandidat ut av sig självt efter intervjuerna. Som några personer uttryckt det är det en helt annan sak när CV:n ”blivit till kött och blod” och man träffat kandidaten i fråga. Först då står det klart vad valet handlar om – kompetensprofil mot personlighet och hur sökande till exempel matchar dynamiken i den grupp där man ska arbeta. Inte sällan blir mag-gropskänslan avgörande i valet mellan likvärdigt kompetenta kandidater.

Flera intervjupersoner och fokusgruppsdeltagare uppfattar den obefintliga återkopplingen som bris-tande professionalism från beslutsfattarens sida. Andra ser det som ett uttryck för en ”snällhetskultur” som också kommer till uttryck i alltför tandlösa intervjuer av kandidater till tjänsterna. Snällheten blir

dock missriktad då den leder till att medarbetare svävar i ovisshet om vad man bör ändra på för att bättre bidra till verksamheten.

Slutsatsen är att många av Sidas medarbetare misstror beslutsskäl för rekryteringarna, eftersom de inte kommuniceras på ett bra sätt. Detta ger näring åt misstankar och leder i värsta fall till cynism.

3.6 Övriga problemområden

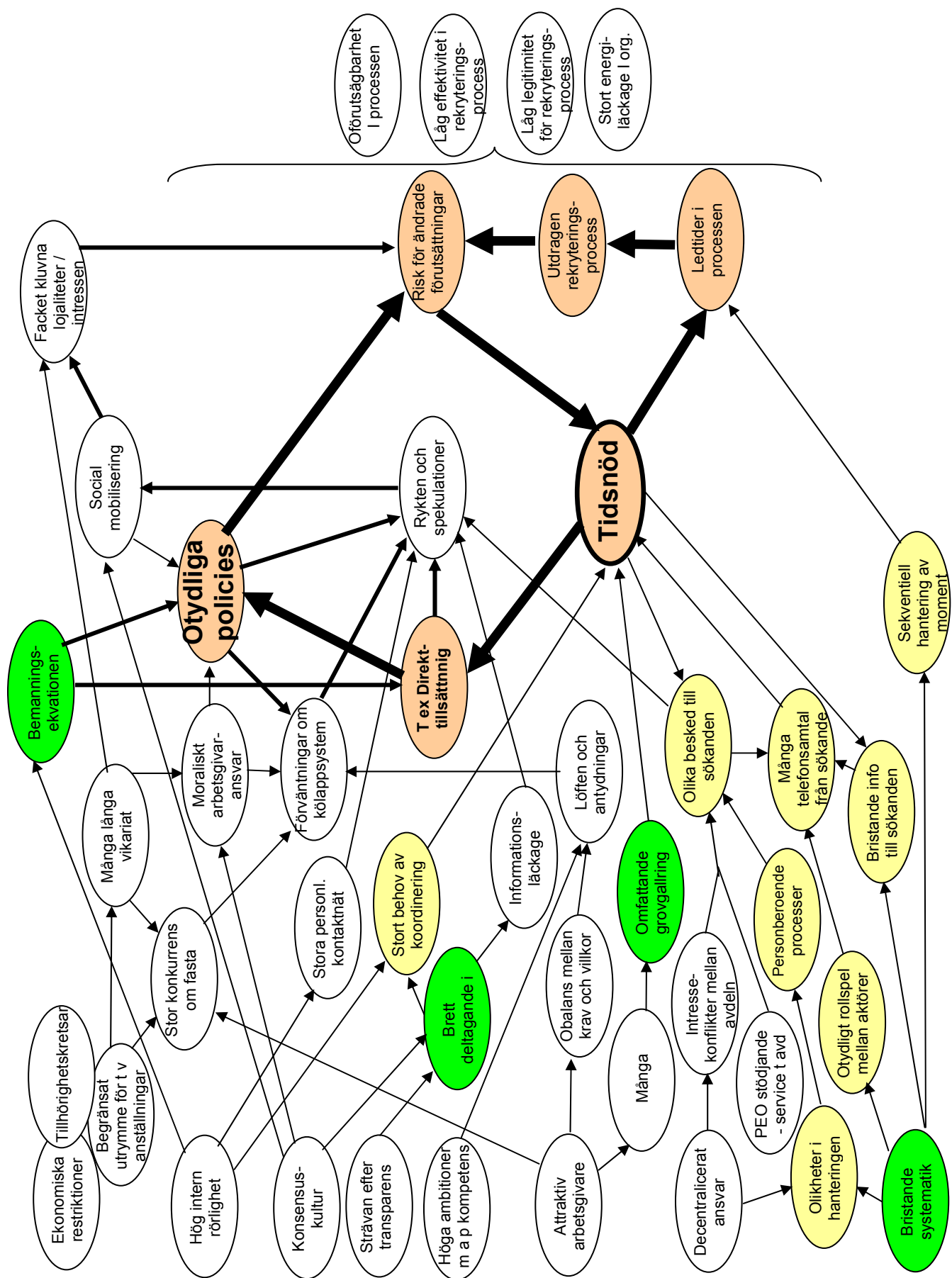
Den översiktliga bilden av problemområden och deras sammanhang har granskats och bekräftats i fokusgrupperna. Flera av dem rymmer i sig en sådan komplexitet att de inte behandlats mer ingående i denna studie. Istället har fokus riktats mot viktiga åtgärder som uppfattats som möjliga att genomföra relativt snabbt.

Bemanningssekvationen beskrivs i ovanstående studie enbart högst rudimentärt, utan att gå in på dess olika beståndsdelar och faktorer. Begreppet avser att belysa den komplexitet som måste hanteras samtidigt i organisationen. Ett enkelt rekryteringsärende kan ganska enkelt beskrivas som en linjär process. Men Sida är ingen enkel organisation med bara en typ av rekryteringsärende utan komplexiteten förutsätter ett pusslande med tjänster, ärenden, tidsramar och personer. Tillhörighetskretsarna förefaller här ha särskilt stor betydelse för synen på rekryteringar och den interna rörligheten. Tillhörighetskretsarna begränsar den interna rörligheten mellan avdelningar och hämmar uppbyggnaden av generalistkompetensen. De långsiktiga konsekvenserna för uppbyggnad av generalistkompetenser med erfarenhet från flera olika verksamhetsområden är inte genomlysta i föreliggande studie.

PEO har i uppdrag att ta fram riktlinjer för kravprofiler att användas vid framtida rekryteringar. Detta uppdrag rymmer ett stort mått av komplexitet, bl.a. i fråga om osäkerheten om framtida efterfrågan på olika kompetenser. Eftersom Sida är en politiskt styrd organisation och förutsättningarna för Sidas verksamhet verkar förändras över tiden, behöver osäkerheten i kompetensförsörjningen hanteras och arbetet med kompetensprofiler fortgå.

En frågeställning som uppmärksammats i både intervjuer och fokusgrupper är Sidas "personalpolitik", särskilt med avseende på vikariatsfrågan. Sidas val av strategi för hantering av vikarier och deras kompetensutveckling är en fråga av stor dignitet och bör därför hanteras särskilt.

Suboptimering är en uppenbar risk i decentraliserade organisationer som Sida. Denna studie har inte fördjupat sig i decentraliseringens konsekvenser för personalförsörjningen mer i detalj, utöver att uppmärksamma att den olikhet som finns i hanteringen av rekryteringsärenden.



Figur 5 Uppfattningar om samband i processen

4. Rekommendationer

4.1 Tydliggör rekryteringsprocessen

Det är av största vikt att rekryteringsprocessen tydliggörs och att ledtiderna i processen minimeras för att öka legitimiteten för hela processen.

4.2 Effektivisera grovgallringen

Om grovgallringen hanteras parallellt istället för sekventiellt, det vill säga att fler personer arbetar färre dagar med grovgallringen av ansökningar för en specifik tjänst, kan värdefull tid vinnas i rekryteringsprocessen. Samtidigt kan Sidas personal koncentrera sig på genomförandet av intervjuer, vilket uppfattas som ett mer avgörande moment.

Grovgallringen kräver en tydlig kravprofil och innebär en sortering av handlingar snarare än ett urval av kandidater. Konsulter kan upprätta listor, sortera handlingarna och lämna ett första besked till sökande om att ansökningarna mottagits. Sida bör sedan få tillgång till samtliga ansökningshandlingar.

4.3 Begränsa deltagandet i intervjuer

Ett deltagande begränsat till högst tre personer samt sökande innebär att det lättare går att hitta intervjutider utan dröjsmål, vilket minskar ledtiderna i processen. Ett brett deltagande i intervjuerna kan ibland vara berättigat då tjänsten förutsätter stor ämnesmässig bredd. Oftast är ett alltför brett deltagande negativt för rekryteringsprocessen. Det är negativt för sökande, särskilt vid interna rekryteringar och när information om bedömningar av sökandes personliga lämplighet cirkulerar på avdelningarna.

4.4 Uppdra åt PEO att bevaka verksnyttan

Uppdra åt PEO att bevaka verksnyttan för att värna om den långsiktiga strategiska kompetensförsörjningen. PEO bör ges uppdraget att värna om verksnyttan så att inte alla möjliga sorters handlande legitimeras utifrån detta begrepp. Detta förutsätter att Sida har en långsiktig strategi för kompetensförsörjning och rekryteringar. Därigenom får begreppet både legitimitet och innebörd.

Målkonflikter – som att samtidigt verka för den egna avdelningen å ena sidan och för verkets gemensamma – kan förekomma. Uppdras avdelningarna att spara in på personal inom den egna tillhörighetskretsen kan man inte självklart förvänta sig stor öppenhet för att ta emot personal från en annan tillhörighetskrets. PEO har större möjligheter att inte hamna i kluvna lojaliteter, då det är en verksövergripande funktion. PEO bör därför inte bara vara stödjande serviceinriktad mot avdelningarna, utan också kunna vara normerande, om än ej beslutande. För att hantera detta krävs att uppdraget till PEO är tydligt och att PEO tar ansvar för att tydliggöra vilka normer som gäller. Säkerställer PEO att det finns en strategisk tanke med varje rekrytering både från rekryterande avdelning och för verket på lång sikt finns också underlag för att återföra beslutsskäl så att begreppet verksnytta inte missbrukas på bekostnad av dess legitimitet.

4.5 Återför beslutsskäl

Det är av avgörande betydelse för rekryteringarnas trovärdighet att rekryterande chef är beredd att stå upp för de beslut han eller hon fattar. Finns det en strategisk tanke bakom beslutet bör man kunna redogöra för den. Har maggropskänslan fällt avgörandet är det ändå ett legitimt beslutsskäl som man bör kunna återföra till sökande även om det känns krävande och svårt. Medarbetarna utvecklas av återkoppling – också negativ sådan – om den uttrycks med omtanke.

4.6 Klargör ytterligare

Flera centrala teman från intervjuerna har medvetet fått en perifer ställning i fokusgrupperna, då frågorna är alltför komplexa för att hanteras i en och samma utredning. De områden som har störst relevans för personalrekryteringen är de två förstnämnda i nedanstående lista – bemanningsekvationen och kompetensprofilerna – vilka var för sig förtjänar att utredas på annat sätt än vad som varit möjligt i det aktuella uppdraget. Samtidigt tycks vikariatsfrågan vara en av de mer centrala frågorna för hur Sidas personalpolitik ska uppfattas.

De frågeställningar som behöver klargöras ytterligare är:

- Bemanningsekvationens olika beståndsdelar och faktorer
- Sidas långsiktiga och strategiska kompetensförsörjning samt hanteringen av kompetensprofiler
- Sidas personalpolitik avseende vikariatsfrågan
- Decentraliseringens konsekvenser för personalförsörjningen

Bilaga 1 Redovisning av deluppdrag 1 och 2

I. Problemområden – deluppdrag 1

Nedan redogörs för problemområden som intervjupersonerna identifierat och synpunkter som framförts. Vi vill inledningsvis betona att flera av de intervjuade personerna påpekade att de har positiva erfarenheter av rekryteringsprocessen och att framsteg för att förbättra processen har gjorts under senare tid. Trots det är redogörelsen som följer en bruttolista över olika upplevda problem. I flera fall utvecklade intervjupersonerna mer långtgående analyser om samband mellan olika förhållanden som inte ryms inom ramen för den snävare processbeskrivningen. Några intervjupersoner bad också spontant att få inleda med några generella kommentarer kring omständigheter som påverkat det enskilda rekryteringsärendet först. Ofta har dessa förklaringar varit avgörande för att förstå ett annars svårbegripligt händelseförlopp. Presentationen följer PEOs processbeskrivning av rekryteringshanteringen.

1. Om rekryteringsprocessen generell

Intervjuerna ger en mångtydig och motsägelsefull bild av hur väl Sidas process för personalrekrytering fungerar. Flera av de rekryterade som intervjuades menar att processen gick snabbt och smärtfritt och att man i huvudsak är nöjd. Andra är starkt kritiska till hur rekryteringarna sköts och menar att den låga kvalitén i processen skadar tilltron till Sida som organisation både internt och externt. Kritiken riktar sig ibland i huvudsak mot PEO och ibland i huvudsak mot rekryterande avdelning – och ofta mot båda, liksom mot de fackliga organisationernas agerande. Några intervjupersoner menar att det visserligen finns brister, men att det inte handlar om allvarliga sådana och att vissa av dem är svåra att komma ifrån i en stor, informationstät organisation med stor intern rörlighet och där många känner varandra. Oavsett graden av intern konsistens i den sammanvägda bilden och graden av saklighet i olika påståenden förefaller rekryteringsprocessen vara en företeelse som både engagerar och kostar energi för organisationen.

Långsam och svårbegriplig rekryteringsprocess

Flera intervjupersoner understryker betydelsen av en snabb rekryteringsprocess – främst av två skäl. För det första har den som söker en tjänst inte sällan flera ansökningar ute samtidigt och den arbetsgivare som drar ut på tiden riskerar att missa den kandidat man till sist bestämt sig för att erbjuda anställning. För det andra ökar risken för förändrade förutsättningar då rekryteringen drar ut på tiden. Förändringar av till exempel kravprofil eller rekryteringsväg under pågående rekrytering riskerar att undergräva processens trovärdighet.

Flera intervjupersoner vittnar om krångliga och utdragna rekryteringar där alla omständigheter och konsekvenser med tiden blivit svåra att överblicka. Några hänvisar till att Sidas rekryteringsprocess förefaller ad-hoc-artad och att man inte i tillräckligt hög utsträckning tänker efter före. Andra menar att processen i normala fall fungerar väl, men att oförutsedda omständigheter som till exempel anställningsstoppet sätter käppar i hjulen emellanåt. I vissa fall pekar intervjupersonerna på mer generella förhållanden som gör rekryteringsarbetet svårt att genomföra på ett effektivt sätt – då ofta relaterat till kulturellt betingad praxis, snarare än den formella gången och uttrycklig policy. Ett exempel på detta är föreställningen om en turordning bland vikarier som uppfattas ha en moralisk rätt till förtur till tillsvidare anställningar.

Enligt flera intervjupersoner uppstår ibland huggsexor mellan rekryterande avdelningar om en och samma person. Då PEOs roll uppfattas som rent stödjande gentemot de rekryterande avdelningarna kan det bli svårt att driva processen framåt. Istället väntar PEO på att den rekryterande avdelningen ska

agera, vilket medför att ärendet drar ut på tiden. Samtidigt får PEO svårt att lämna några entydiga besked om vad som sker. Sökanden skaffar sig då direkt information från avdelningarna, vilket kan leda till motstridiga svar från olika avdelningar, från PEO och från olika personer vid respektive nivå. Då det är svårt att få klara besked och intresse står mot intresse aktiveras personliga nätverk för att informera sig om och/eller påverka ärendet. Motstridiga besked undergräver tilltron till både PEO och processen. PEO kan uppfattas i sådana fall som handlingsförlamat och klämt mellan olika avdelningar. Flera intervjupersoner menar att det skulle gynna verksamheten om PEO hade ett mandat att motverka suboptimeringar som uppstår på grund av konkurrens mellan avdelningar.

En annan situation där rekryteringsprocessen riskerar att tappa tempo är när förutsättningar eller konsekvenser av till exempel val av rekryteringsväg är oklara från början. Då konkurrensen är hård står stora värden på spel för individen. Oklarhet om policies skapar potential för social mobilisering av medarbetare (och facket) under rekryteringsärendets gång. Uppfattningar om lagstiftning och policies blandas med kulturellt betingade normer i en intern debatt med svårförutsägbar utgång. Svårartade förlopp uppstår då flera av dessa råkar komma samman i ett och samma rekryteringsärende. Beslut om till exempel anställningsstopp leder till att konsekvenserna av en sedan tidigare oklar policy ställs på sin spets och företrädare för olika uppfattningar mobiliserar både argument och aktörer för sin sak. Med sin stödjande funktion tvingas PEO att hitta nya lösningar åt rekryterande avdelning under resans lopp, vilket knappast ses som neutralt ur de olika aktörernas perspektiv.

I båda ovanstående typfall uppfattas flexibla lösningar som principlöshet och ad-hoc-lösningar vilket undergräver den enskilda rekryteringsprocessen och aktörernas trovärdighet. Agerandet framstår som omotiverat, principlöst, ad-hoc-mässigt beroende av dålig planering och tidsbrist. Ibland uppfattas hanteringen som illegitim – särskilt vid misstanke om svågerpolitik eller organisationspolitik som innebär ett bevakande av den egna avdelningens intressen med avseende på tillhörighetskretsar. Osäkerhet, misstro och ryktesspridning kan leda till energiläckage i organisationen – i form av negativa känslor och engagemang. Lite väl obstinat!

PEOs roll och prestationer

Förväntningarna på PEO är inte samstämmiga. Flera intervjupersoner efterfrågar att PEO borde följa en tydlig linje och slå vakt om rådande policies – till exempel i fråga om rekryteringsväg – för att inte bli alltför undfallande gentemot rekryterande avdelningars eller andra aktörers intressen. Flera uppfattar också PEOs roll som alltför svag och att den borde stärkas, så att uppgiften inte bara blir att ge service åt rekryterande avdelning och stödja rekryteringsprocessen. För att i praktiken kunna säkerställa en fungerande process borde PEO enligt denna uppfattning ha mandat att tillse att rekryteringarna sköts för hela organisationens långsiktiga bästa. Konkurrensen mellan avdelningar eller andra aktörer och deras respektive perspektiv kan inte förväntas verka för Sidas bästa i alla lägen, utan leder ibland till kortsiktiga suboptimeringar. Några intervjupersoner menar att detta inte är något allvarligt problem och att PEO i praktiken hävdar Sidas policies gentemot snävare intressen. Inte desto mindre finns bland de fem fallen mer än ett exempel på hur den interna konkurrensen om personer, tjänster och perspektiv leder till att rekryteringen drar ut på tiden och att processens och organisationens legitimitet undergrävs. Några intervjupersoner menar att PEO genom att vara kortsiktigt, oreflekterat pragmatiskt och serviceinriktat snarare bidrar till problemen än avhjälper dem.

I flera intervjuer framkom kritik mot PEO som inte handlar om att deras roll borde förändras, utan snarare förvaltas bättre. PEOs kompetens uppfattas inte generellt som bristande, men alltför ojämn. Kvalitén i rekryteringsprocessen anses variera kraftigt beroende på vilken person på PEO som sköter den. Denna synpunkt sammanfaller delvis med uppfattningar om bristande systematik och en alltför passiv hållning i fråga om att ge information till sökande. Vid flera tillfällen framfördes önskemål om att PEO borde bli bättre på att ”komma till skott och leverera”. Det handlar om att visa snabbare resultat av strategiarbetet – till exempel genom att presentera riktlinjer för kravprofiler i enlighet med det

uppdrag PEO fått från VL. I de flesta fall innebär kritiken snarare att avdelningarna gärna såg att PEO i större utsträckning ägnade sig åt praktiskt rekryteringsarbete istället för annat och att man efterfrågar handfast administrativt stöd vid rekryteringar.

Bristfällig information till sökande

Ett av de områden där det råder störst samstämmighet mellan intervjupersonerna är att Sida inte alltid ger tillräcklig information till sökanden under rekryteringsprocessen, till exempel:

- var ärendet ligger
- vad nästa steg i processen är
- till vem man ska vända sig för att ställa frågor
- när man får besked
- besked om att tjänsten tillsatts med annan sökande
- återföring om varför man inte fått tjänsten

Återkommande tema i intervjuer med de rekryterade är att det ”fanns ett glapp” mellan intervju och besked. Det kan tyckas naturligt att tidsrymden verkar lång när man väntar på ett viktigt besked, men i flera fall anger de rekryterade att beskedet dröjde längre än överenskommet vid intervjun. I de fall där rekryteringsprocessen drar ut på tiden verkar det inte förekomma någon spontan återkoppling från Sida. Istället anger de sökande i flera fall att de själva tagit initiativet och kontaktat Sida. I några fall har PEO kontaktats utan att något besked kunnat ges. Den sökande har då istället fått besked genom direktkontakt med rekryterande avdelning. Ibland har sökanden fått olika besked från PEO respektive rekryterande avdelning. I de fall där informationen fungerat bäst har kontakten med de sökande skötts av rekryterande avdelning.

2. Kravprofil

Kravprofilens tillkomst och kvalitet

Vid utformningen av intervjuguiden antogs kravprofilen – själva grunden för rekryteringen – vara ett centralt tema för rekryteringsprocessens praktik. I summan av kravprofiler definieras organisationens framtida kompetenspotential och möjliga inriktning. Sammanfattningsvis väckte dock inte frågor om kravprofilen något större intresse hos intervjupersonerna – kanske för att profilerna sågs som ”givna” i den specifika situationen.

Den generella bild som gavs i intervjuerna var att kravprofilen tas fram i kretsen av sakkunniga handläggare närmast den aktuella tjänsten – det vill säga på team- eller enhetsnivå. Rekryterande enhetschef är aktiv i utformningen, och profilen förankras på både enhets- och avdelningsnivå genom att presenteras i DESAM-möten, där kollegiet, facket och avdelningschef är representerade. PEO uppges i allmänhet ha en tillbakadragen roll. Ibland bistår PEO med en mall eller en gammal arbetsbeskrivning som underlag för den nya kravprofilen. PEO granskar också förslaget till kravprofil, men har sällan några synpunkter. Facket har i allmänhet främst krav på processen, men ibland också på specifika formuleringar i kravprofilen, till exempel relevanta språkkunskaper etc. Flera personer framförde synpunkter på att rekryterande avdelning i dagsläget har alltför stor frihet i att utforma kravprofilen.

I allmänhet uppfattades kravprofilen fokusera på den befintliga tjänstens krav med relativt kort tidshorisont. Andra betonade att man alltid rekryterar på både kort och lång sikt. I synnerhet om det gäller en tills vidare anställning får man tänka sig att den sökande kanske avser en längre karriär inom Sida. I huvudsak verkar dock fokus följa avdelningens verksamhet och den tillhörighetskrets som rekryterande chef ansvarar för. Komplementära kompetenser – vid sidan av de som anges i kravprofilen – ses inte som något plus.

Kvalitén i kravprofilen uppfattades variera, men få av de sökande uppfattade den som märklig – snarare som en standardmall. I något fall har det med tiden blivit klart för den rekryterade att det som stod i kravprofilen inte speglar de kvalifikationer som verkligen uppskattas till exempel i fråga om utbildningsbakgrund.

Några intervjupersoner refererade i sammanhanget till PEOs verksledningsuppdrag att ta fram en normativ och framtidsinriktad kompetensprofil för hela verket. Någon sådan har ännu inte presenterats och i brist på central normering har rekryterande avdelning i stort sett full frihet att ställa de krav man vill.

Olika intervjupersoner gav olika uppgifter om vilken inriktning och policy som råder i fråga om huruvida det är generalister (handläggare) eller specialister (experter) som Sida i första hand söker.

Några gav bilden av att det är stora skillnader mellan avdelningar i fråga om vilken kompetens som eftersträvas. Vissa enheter ”slåss med näbbar och klor” för att attrahera spetskompetens också till vikariat. I andra fall ligger tyngdpunkten på en bred och allmän baskompetens och därutöver skicklighet i handläggarssysslor som till exempel projektledning. I några fall uppfattades osäkerheten inför framtiden som stor: Sida är en politiskt styrd organisation och det är svårt att veta hur inriktningen ser om bara några få år. Likaså spelar den politiska, ekonomiska och sociala utvecklingen i olika länder och regioner stor roll för hur efterfrågan på kompetens kommer att se ut i framtiden.

3. Val av rekryteringsväg – med betoning på vikariatsfrågan

Valet av rekryteringsväg berördes i intervjuerna främst i samband med spontana diskussioner kring policy angående vikariat och deras eventuella förlängning – en fråga som engagerade många påtagligt. I övrigt visade inte de intervjuade något större intresse kring valet av rekryteringsväg.

När det gäller vikariatsfrågan ansåg de intervjuade att det finns ett informellt kölappssystem som innebär att vikariat med tiden leder till fast anställning – om man bara håller ut. Detta bekräftades såväl av dem som är förespråkare för företeelse som av dem som är motståndare. Förespråkarna uttrycker en förståelse för viljan att ge förtur till långvariga vikarier medan motståndarna helt förkastar nyttan med ett informellt kölappssystem.

Kölappssystemet förklaras med den höga interna rörligheten som skapar behov att tillfälligt bemanna tjänster, samtidigt som ekonomiska restriktioner och det ansvar som följer med tillhörighetskretsar begränsar möjligheten att ge fasta tjänster i någon större utsträckning. I synnerhet är det för små avdelningar besvärligt att hitta en bra balans mellan antalet tjänster och antalet fast anställda. Det saknas centrala normer för hur många t v anställda man kan ha i sin tillhörighetskrets i förhållande till antalet tjänster på avdelningen. Konsekvensen blir restriktivitet i tillsättning av fasta tjänster, många långvariga vikarier och en hård konkurrens om de tillsvidareanställningar som emellanåt erbjuds.

Förutom att vikarierna har en kompetensmässig konkurrensfördel jämfört med externa sökande uppfattas de också kunna rikta anspråk gentemot avdelningsledningen – något som kan uppfattas som ett moraliskt arbetsgivaransvar att hjälpa vikarierna att få fast tjänst. Kölappssystemet innebär att medarbetarna och ledningen informellt håller reda på ”vems tur” bland vikarierna det är att komma i fråga om en tillsvidareanställning. Flera intervjupersoner menar att det är en tanke som bygger på empati och välvilja. Chefer kan känna sig förpliktigade att återgälda den lojalitet vikarier visat – i synnerhet om de under flera år gått från det ena vikariatet till det andra. Givet en konsensusökande kultur kan personalens moraliskt grundade förväntningar på ”vems tur” det är i förlängningen uppfattas som legitim beslutsgrund för rekryterande chef.

Kölappssystemet leder till antaganden att en tjänst med naturlighet bör tillfalla den som står på tur – snarare än utlysas externt. Flera av intervjupersonerna har kännedom om fall där vikariat helt enkelt

omvandlats till tillsvidareanställningar, snarast på grund av kulturellt betingade normer och av praktiska skäl (med yrkesteknisk kompetens som grundkrav). Ibland hänvisas till de rekryterande chefernas agerande i nedlåtande ordalag: agerandet är kortsiktigt, omoraliskt och fegt. Å andra sidan uppger flera intervjupersoner att PEO uppmuntrat direkttillsättningar – att tjänst tillsätts utan utlysning – för att undvika onödigt arbete att sälla bland hundratals externa ansökningar. Även facket uppges ibland ha tagit ställning för långvariga vikariers intressen, med direkttillsättning som följd. Fackens förhållnings-sätt uppfattas dock som kluvet: i huvudsak uppfattas facket värna om en öppen process, men de värnar också om sina enskilda medlemmars – som också kan vara vikarier – intressen.

Vid sidan av rent formella invändningar mot kölappsystemet är en del bekymrade över ändamålsenligheten. Även om de rekryterade f d vikariernas kompetens torde vara tillräckligt god, så kan man inte veta vad man hade kunnat få istället. Resultatet blir en satisfiering, det vill säga att man nöjer sig med en tillräckligt bra lösning istället för en optimering av kompetensen för tjänsten på kort sikt – och för hela verket på längre sikt. Kölappsystemet begränsar inte bara optimeringen vid det enskilda rekryteringsstillfället, utan också kompetenstillväxten över tiden. En av de mest uppskattade meriterna för tjänst inom Sida Stockholm är fälttjänst i Sidas eller annan organisations regi. Vikarier kan tveka att tjänstgöra i fält, eftersom man då går miste om sin kölapp på Sida Stockholm. Då tjänster inte utlyses externt får de som tjänstgör för Sida på tidsbegränsade anställningar i fält ingen chans att komma in i systemet – trots att deras kompetens är högintressant för Sida.

Ur ett samhälleligt perspektiv innebär det att Sida blir ett slutet kompetenssystem som man måste ha insider-information för att veta hur man tar sig in i, eller som en av de intervjuade påpekade: ”Sida går aldrig ut med externa utlysningar”. Flera personer berättar raljerande om hur rekryteringssystemet enligt deras uppfattning fungerar i praktiken:

Är man intresserad av en tjänst på Sida, så ska man bo i Stockholm och då och då gå in i receptionen och läsa på de listor med interna utlysningar som hängs där. Så ska man söka allt man ser – oavsett om man är behörig eller ej – och förr eller senare får man ett kortare eller längre vikariat. När man väl kommit så långt är man inne i systemet – man har tillgång till intranätet, personkontakterna och korridorsnacket som man behöver för att så småningom få en fast anställning.

Flera intervjupersoner känner sig tveksamma till om Sida praxis är förenlig med lagstiftning som uppfattades påbjuda att all tillsättning av statlig tjänst ska ske i konkurrens. Några framförde en kategorisk uppfattning att alla tjänster i princip bör utlysas externt – om det inte bara är fråga om en tillfällig tjänsteplacering. I något fall hänvisades till att Sida – åtminstone tidigare – varit undantaget kravet att anmäla lediga tjänster till Arbetsförmedlingen, med hänvisning till den specifika rekryteringsbasen.

4. Uppstart av kompetensurvalsprocess

Frågorna kring hur enskilda rekryteringsärenden startas upp framstod inte som något huvudsakligt problem i intervjuerna. Ingen intervjuperson tog spontant upp denna frågeställning. Snarare var intrycket att det praktiska förfarandet för enskilda ärenden fungerade väl. Synpunkter som framkom hade snarare bäring på olika rekryteringar i förhållande till varandra, eller osäkerhet på omständigheter före (rekryteringsväg) och efter (bedömning) detta moment. Uppstart och rollfördelning förefaller inte vara så oklart i förhållandet mellan den enskilda rekryterande avdelningen och den enskilde HR-strategen. Snarare förefaller det finnas stora skillnader mellan hur överenskommelsen ser ut mellan olika avdelningar och olika HR-strateger som kollektiv, vilket skapar en generell oklarhet om process och rollfördelning.

5. Ansökningarna

Den praktiska hanteringen av ansökningshandlingar framstod som den enskilda uppgift som upplevs som mest betungande för både rekryterande avdelning och för PEO. När antalet ansökningar till en enskild tjänst överstiger 50 stycken blir grovgallringen ett moment som enligt några intervjupersoner blockerar HR-strategierna. Samtidigt skulle det arbetet kunna delas upp på flera personer på PEO eller rekryterande avdelning, eller lejas ut till externa konsulter. I de fall där rekryterande avdelning skött grovgallringen efterfrågas stöd från PEO med just den sysslan. Grovgallringen innebär en snabb sortering av kandidaterna utifrån yrkesteknisk kompetens med 3–4 kriterier, vilket i sammanhanget är en relativt okvalificerad uppgift. Det uppfattades som att uppgiften utan större problem skulle kunna skötas av flera olika aktörer. I några fall framfördes synpunkten att det kan vara svårt för utomstående att tolka och tillämpa kriterierna jämfört med sökandes CV – även om man har en tydlig kravprofil att utgå ifrån. Ett grundkriterium för att grovgallringen skulle kunna skötas av flera olika aktörer är att kravprofilen är väldefinierad. Problemet med omfattande grovgallring kan förväntas öka i takt med att externa utlysningar ökar, till exempel som konsekvens av kommande pensionsavgångar.

Ett särskilt önskemål som framfördes i flera intervjuer var att PEO borde lämna en bekräftelse till sökanden att man mottagit ansökan tillsammans med information om gången i rekryteringsärendet samt upplysningar om kontaktpersoner för olika frågor.

6. Intervjuer

Intervjumomentet uppfattades som centralt för rekryteringsprocessen av flera skäl: dels är det ett tillfälle att i större utsträckning än idag verkligen granska sökandes kompetens, dels uppfattades det som något av en akilleshäla för processens legitimitet. Det framhölls också att bokningen av intervjuer är ett praktiskt logistiskt problem som riskerar att fördröja hela processen. En professionell hantering av intervju-situationen, med ett begränsat deltagande och med en tydligare etisk kod för de som deltar i intervju framhölls som en av nycklarna till en förbättring av både processen i sig och för dess legitimitet.

Intervjuernas kvalitet

Flera av de intervjuade framförde uppfattningen att rekryteringsprocessen i stort fungerar bra och att framsteg gjorts på senare tid samt att intervjuerna höll god kvalitet. Andra menade att Sida skulle kunna skärpa granskningen av kandidater avsevärt och därigenom både få en bättre genomlysning av kompetens och personlighet, samtidigt som ett större mått av rättvisa gentemot de sökande skulle uppnås i processen. Några rekryterade redogjorde för en nästan mesig vänlighet och en ovilja att syna påståenden om kunskaper och färdigheter. I det fall en sökande uppgivit att han eller hon talar ett främmande språk flytande, vore det rimligt att genomföra en del av intervjun på det språket som ett test på hur de faktiska färdigheterna ser ut. Ett skriftligt test – till exempel en PM under tidspress – på det främmande språket kring centrala delar av sakområdet skulle ganska enkelt och effektivt visa på både språkliga färdigheter och hur väl och dynamiskt kandidaten behärskar för tjänsten centrala frågeställningar. Följdfrågor och kontrollfrågor kring uppgivna sakförhållanden sågs också som bra sätt att skärpa granskningen av den uppgivna kompetensen. I fråga om personbedömning kan det å andra sidan upplevas som kränkande med hårda följdfrågor, vilket gör att de olika intervjuerna bör ha olika ton och karaktär.

Flera intervjupersoner betonade vikten av att en hög kvalitet uppnås i intervjuerna. Från PEOs sida uppgavs man lägga ner stor möda på att sätta i gång en ”coacha” processen och vid behov gå in och ta en aktiv roll i det fall rekryterande chef inte förmår upprätthålla en god kvalitet i intervjuerna. En svårighet med intervjuerna var viljan att nå en bred förankring i rekryteringen på avdelningarna. Detta kan medföra ett stort antal personer vid den yrkestekniska intervjun, vilket sker på bekostnad av kvalitén. Likaså ökar komplexiteten exponentiellt i uppgiften att koordinera kalendrar med ett ökande antal inblandade personer. Praxis föreföll variera i fråga om antalet personer och huruvida mixade intervjuer (yrkesteknisk och personlighetsbedömning) tillämpades eller ej.

Några intervjupersoner relaterade intervjutillfället till frågan om rekryteringsväg och vilken de facto-policy Sida tillämpar vid tillsättning av tjänster. Vissa menade att det inte är ovanligt att sökande till vikariat redan vid anställningsintervjun får löften eller förespeglas en fortsättning inom organisationen också efter vikariatets utgång. Trots att Sida är en attraktiv arbetsgivare skulle man inte kunna rekrytera så pass senior och kvalificerad personal till vikariat om inte sådana utfästelser gjordes. En del ser detta som ett sätt att kompensera för den obalans som uppfattas finnas mellan de ambitiösa kompetenskraven i kravprofilen å ena sidan och skrala villkor i fråga om lön och anställningstrygghet (vid vikariat) å andra sidan. Ett vikariat skulle i så fall i praktiken snarare vara ett slags lång provanställning.

Informationsläckage och etik

Ett problemområde där många intervjupersoner – också de som i allmänhet gav en positiv bild av rekryteringsprocessen – är starkt kritiska gäller förekomsten av informationsläckage, ryktesspridning och bristande integritet hos dem som är inblandade i rekryteringen. Detta fenomen har negativa konsekvenser framför allt för individer, men också för rekryteringsprocessens trovärdighet. Det råder stor samstämmighet om att det förekommer att de som varit involverade i processen pratar bredvid munnen och att i värsta fall känslig information om till exempel bedömning av personligheten läcker ut. Den sökande får inte sällan höra ”i hissen” eller ”i korridoren” hur han eller hon ligger till i bedömningen – långt innan vare sig muntlig eller skriftlig återkoppling till det sökande har lämnats. Särskilt besvärligt blir detta för interna sökande i de fall där processen drar ut på tiden.

Det informella småpratandet om rekryteringarna och i vissa fall följande internpolitiska och ibland fackliga mobiliseringen förefaller till och med kunna påverka utgången av den pågående rekryteringen. I extrema fall kan till exempel helt nya lösningar leda till att villkoren och formen för den tjänst eller placering som utlysts helt förändras och att nya erbjudanden riktas mot personer som inte varit behöriga att söka den ursprungliga tjänsten. Bland medarbetarna uppfattas inte sällan en utlysning som riktad eller vikt åt någon enskild person. I ryktesspridningen blandas sakliga uppgifter med antaganden och föreställningar vilket gör den sociala situationen på den rekryterande avdelningen delikat.

Den huvudsakliga källan till informationsläckage anges vara intervjusituationen där många aktörer är inblandade: rekryterande avdelningschef, sakkunniga handläggare, PEO och fackliga företrädare. Problemet uppfattas delvis bottna i en konsensuskultur och en strävan efter transparens, där det är viktigt att alla kommer till tals och att många involveras i rekryteringen för att skapa legitimitet. Detta får inte bara till konsekvens att legitimitet uppnås, utan också att den undergrävs av de misstankar som ryktesspridningen skapar. Vissa intervjupersoner menade att sociala normer, rykten och spekulationer i hög grad påverkar rekryteringars utfall. Andra ansåg att Sida är en informationstät miljö med stora personliga kontaktnät, där sådant tal med naturlighet förekommer.

Oavsett om rykten och spekulationer påverkar bedömning och beslut om vem som ska erbjudas anställning framstår det som väsentligt att eventuellt informationsläckage från intervjuerna i möjligaste mån begränsas. Då de sakkunniga i viss mån representerar sina kollegor i bedömningen av sökandes kompetens är det orimligt att göra processen mer sluten i bemärkelsen att de som deltagit i intervjuerna skulle förbjudas att återföra viss saklig information till berörda. Snarare handlar frågeställningen om att höja den etiska medvetenheten hos dem som deltar i intervjusituationen, så att åtminstone inte information och omdömen om sökandens person cirkulerar fritt i kollegiet.

7. Bedömning

Uppgiften att bedöma sökanden framhävdes som en komplex uppgift av intervjupersonerna.

Även om kravprofil och eventuell tyngdpunkt mellan olika kriterier kan diskuteras i förväg blir situationen en annan när konkurrerande CV:n sås ”blivit kött och blod” i mötet med de olika kandidaterna. Bedömningen kan aldrig bli en rent mekanisk process, utan handlar också om maggropskänslan och de

olika skäl som väger för den ene eller andre kandidatens fördel eller nackdel. Strävan efter delaktighet kring rekryteringar på avdelningar och enheter framstod som tveeggad – i synnerhet när flera frågeställningar sammanförs i samma resonemang. Till exempel den pågående moraliska diskussionen kring vikariaten riskerar att skapa otydligheter om vad som ytterst ligger till grund för bedömningen. Det kan för medarbetarna bli oklart vilka policies, lagar och sociala normer som gäller framför andra. I en konsensuskultur är flera typer av argument (formella, moraliska, praktiska etc.) legitima och det görs inte självklart stor skillnad på vad som är vad. Det som uppfattas som moraliskt riktigt kan anses lika viktigt som det som är formellt beslutat.

Chefers engagemang och uttalanden kring moraliska eller praktiska aspekter av rådande ordning kan eventuellt skapa otydlighet om vad som är privata uppfattningar och vad som är beslut och policy. Flera intervjuade understryker att det till ”syvende og sidst” är organisationens behov av kompetens som avgör valet av kandidat. Det är dock möjligt att organisationens behov bemöts genom satisfiering snarare än optimering, vilket skapar utrymme för också fler bevekelsegrunder än just maximal kompetens för valet av en enskild kandidat.

Om ambitionen förefaller hög i fråga om ett brett deltagande i rekryteringsprocessen var det generella intrycket från intervjuerna att det är sämre bevänt med transparensen i fråga om återföring av skälen för en viss bedömning. Några identifierade problemet som bristande ledarskap i det fall någon sökt en tjänst på den egna avdelningen men inte fått det – utan tillfredsställande förklaring från rekryterande chef. Flera intervjupersoner menade att det kan vara svårt att ange skälen till att vederbörande inte erbjöds tjänsten – i synnerhet om de egentliga skälen gällde personlighet och maggropskänsla.

8. Referensintervju

Referensintervjuerna framhävdes främst av PEO som centrala för professionalismen i rekryteringsprocessen – i synnerhet givet de omfattande personliga nätverken inom Sida. En seriös referenstagning sågs som ett viktigt sätt att motverka illegitima konsekvenser av personliga nätverk. En sådan negativ konsekvens av stora kontaktnät kan vara ”slarvig” referenstagning, där man informerar sig genom en personligt bekant om någon sökandens kvalitéer i svepande ordalag.

9. Beslut om anställning

Det generella intrycket från intervjuerna ger vid handen att rekryterande avdelning helt dominerar vem som erbjuds anställning. I något fall har intervjupersoner refererat till att PEO varit av annan uppfattning än rekryterande avdelning med avseende på personlig lämplighet för viss kandidat. För övrigt förefaller PEO ha inte bara en formellt tillbakadragen roll, utan också ett mycket begränsat praktiskt inflytande över valet av kandidat.

Själva beslutet om anställning förefaller odramatiskt i intervjuerna – utom i de fall där misstanke finns om att det verkliga beslutet fattats långt tidigare av rekryterande chef, eller indirekt genom den konsensus som kan byggas på avdelningen, till exempel som förväntningar på ett kölappsystem.

10. Återkoppling

Flera intervjuade betvivlar att återkoppling alls förekommer i många rekryteringar. Det entydiga intrycket från intervjuerna är att återkoppling – också när den ges – inte leder till avsedd legitimitet för beslutet. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att återkopplingen är bristfällig i sig, men indikerar ändå att återkopplingen kan ha potential att öka legitimiteten för processen. Andras sökandes rätt till integritet begränsar dock möjligheterna till total transparens, liksom eventuell ovilja att ge negativ feedback.

11. Utvärdering

Frågan om utvärdering av rekryteringsprocessen uppmärksammades endast vid ett enda tillfälle i intervjuerna.

12. Förklarande faktorer och förutsättningar

I intervjuerna lyftes konkreta och praktiska problem i rekryteringsprocessen fram, men också resonemang av mer analytiskt slag om bakomliggande faktorer och förutsättningar som uppfattades förklara hur rekryteringsprocessen fungerar i praktiken.

Konsekvenser av decentralisering

Några intervjupersoner betonade de positiva konsekvenserna av decentraliseringen. Från avdelningarnas sida är man nöjd med att avdelningarna har ansvaret för rekryteringar, man i vissa fall efterfrågas tydligare riktlinjer och normer. PEOs roll framhölls ibland som problematisk just med hänvisning till decentraliseringen. Den ensidigt stödjande rollen mot avdelningar begränsar PEOs förmåga att verka för verksgemensamma intressen i det fall där det går emot den rekryterande avdelningens vilja. I fråga om var ansvaret bör ligga för att tänka långsiktigt och strategiskt kring kompetensförsörjning gick meningarna isär. Vissa ansåg att PEO självklart borde ha ansvaret för strategiska frågeställningar kring kompetensförsörjning – med hänvisning till den verksövergripande karaktären på frågan och vikten av en sammanhållen praxis. Andra menade att rekryterande avdelning måste ha det ansvaret, eftersom man bär ansvaret för medarbetarna i avdelningens tillhörighetskrets. Det allmänna intrycket från intervjuerna var att kompetens- och karriärplanering i huvudsak sker på avdelningarna. Det förefaller finnas stora variationer i fråga om i vilken utsträckning PEO tar del av informationen. Sammantaget verkar avdelningarnas situation blivit bättre – eventuellt för bra i förhållande till verksgemensamma intressen.

Anställningsstopp

Anställningsstoppet har påverkat rekryteringsprocessen på ett avgörande sätt både praktiskt och principiellt. Före anställningsstoppet hade rekryterande avdelning ännu större möjligheter att avgöra rekryteringsväg. I och med anställningsstoppet kan extern rekrytering inte göras förrän en inventering av verkets internt tillgängliga kompetenser gjorts – i form av intresseanmälan. Anställningsstoppet som innebär att alla externrekryteringar måste beviljas i CESAM har medfört förseningar i rekryteringsärendena, vilket varit märkbart i de flesta av de utvalda fallen. Anställningsstoppet har inte bara fördröjt hanteringen, utan också inneburit förändrade förutsättningar i de fall där samtal om rekryteringen redan påbörjats innan beslutet fattades. PEO och rekryterande avdelning har då sökt nya lösningar. I något fall har det inneburit ett förlopp i den enskilda rekryteringen som förefaller oförutsägbart och för den rekryterade näst intill obegripligt. Anställningsstoppet i sig förklarar inte alla led i händelseförloppets obegriplighet, men är tillsammans med bristande information orsaken till att andra problem aktiveras, som till exempel tillhörighetskretsar, kölappsystemet, ryktesspridningen och osäkerhet om policy.

Tillhörighetskretsar

I några intervjuer har tillhörighetskretsarna diskuterats. Några framhåller dess tillkortakommanden – inte i sig, men i avsaknad av en verksövergripande policy i fråga om hur många t v anställda man kan ha i relation till antalet tjänster på avdelningen. Från annat håll framhålls fördelarna med tillhörighetskretsar. Alternativet – att hela verket vore en enda sådan tillhörighet – ökar risken för att anställda ”faller mellan stolarna”, till exempel vid återkomsten efter utlandstjänstgöring eller tjänstledighet. Tillhörighetskretsarna gör att avdelningscheferna känner ansvar för ”sina” anställda och bidrar till en större långsiktighet i kompetens- och karriärplanering på avdelningsnivå. Samtidigt riskerar de att begränsa rörligheten över avdelningsgränser – och därmed uppbyggnaden av generalistkompetenser.

Kulturella normer

I många intervjuer påpekades spontant att mycket av det som styr rekryteringsprocessen ”sitter i väggarna”. I flera fall har intervjupersonen inlett ett resonemang om på vilket sätt Sidas kultur påverkar synen på till exempel rekryteringsvägar och förhållningssättet till medarbetarna och inte minst till deras olika anställningsformer. Sidas kultur framstår som en konsensuskultur, där både ledning och medarbetare söker samförstånd och samsyn i olika frågor och beslut. Det skapar krav på insyn och hög grad av delaktighet. Vidare gör en demokratisk kultur det legitimt att ha uppfattningar om saker som inte direkt rör den egna tjänsteutövningen – det är högt i tak. Några kritiska röster menade att detta är en viktig orsak till att rekryteringar lätt leder till spänningar som kostar organisationen mycket energi. Samtidigt uppfattades det som att lagstiftning och policy inte alltid efterlevs – med hänvisning till kulturellt betingade uppfattningar om vad som är rättvisa och rätt beslut i rekryteringssammanhang.

Otydlig arbetsgivarpolitik

Sida framstår i intervjuerna som en arbetsgivare med stor vilja att måna om de anställdas situation. Då denna vilja är större än de ekonomiska förutsättningarna – eller riskbenägenheten i fråga om övertalighet – hamnar organisationen i en situation där man uppfattas som kluven. Det finns en stor empati för kompetenta medarbetare som tvingas gå på vikariat under lång tid – i synnerhet med avseende på de privata konsekvenserna av otrygga anställningsformer, till exempel möjligheten att sätta bo, bilda familj, etablera sig professionellt etcetera. Samtidigt finns det en ovilja att försätta verket i en sådan situation att man tvingas säga upp medarbetare på grund av övertalighet. Då Sida har en generös tjänstledighetspolicy medför det i vissa fall att så många som 75% av de tillsvidareanställda i en tillhörighetskrets är inte tjänstgör på avdelningen samtidigt som 50% av tjänsterna är besatta med vikarier. I en del fall räcker det alltså inte att ha 100% fler tillsvidareanställda än handläggartjänster i tillhörighetskretsen.

I några intervjuer diskuterades huruvida Sida medvetet inriktat sig på att erbjuda vikariat och tidsbegränsade anställningar så långt som möjligt då det så att säga är köparens marknad. Den samlade bilden säger dock att Sida snarast skulle göra tvärtom – om man bara kunde. Flera intervjupersoner understryker att Sida inte har några intressen i att skapa otrygga anställningsförhållanden för sina anställda – i själva verket är detta restriktionen för att erbjuda fler tillsvidareanställningar. Sida har enligt de flesta mest att vinna på trygga medarbetare som kan rikta sin energi åt att utföra sina arbetsuppgifter och utveckla sin kompetens istället för att oroa sig för sin försörjning.

I praktiken leder dock Sidas generösa inställning till både anställning, tjänstledighet och den enskildes motivation för en viss tjänst eller placering till ett stort antal vikarier som konkurrerar om de få tillsvidareanställningar som kan bli aktuella. Även om tidsbegränsade anställningar är en tydlig trend i internationella organisationer uppfattar många att Sida har mest att vinna på en mer generös attityd som skapar en ömsesidighet: ”Om Sida vill ha mig på riktigt, så är det klart att jag ännu hellre vill jobba för just Sida!”

Bemanningskvationen

Ett mer analytiskt tema – eller snarare perspektiv – som togs upp av några intervjupersoner var den så kallade bemanningskvationen. När frågan togs upp gavs den avgörande stor betydelse för rekryteringsprocessen och dess bristande legitimitet. Grundproblemet är enligt detta perspektiv att rekryteringsprocessen inte kan göras begriplig om den ses bara för sig själv – utan koppling till det pusselläggande som uppstår genom den stora interna rörligheten inom Sida. Ekvationen är snarast ett logistiskt perspektiv på kort sikt, där det gäller att matcha tillgängliga kompetenser med tillgängliga tjänster. Läger man till tidsdimensionen handlar det snarare om en medveten planering av enskilda medarbetares utveckling och hur den stämmer in i hela verkets långsiktiga behov. Individuella karriärvägar kombineras ihop med varandra och policymässiga, strukturmässiga ambitioner, som till exempel jämställdhet, mångfald och åldersstruktur. Bemanningskvationens perspektiv är i första hand organisationsinternt i bemärkelsen att den interna koordineringen sätts i fokus.

I de fall där rekryteringsprocessen diskuterades ur detta perspektiv gavs individernas vilja, motivation och kompetensutveckling en lika stor betydelse som enskilda avdelningars och ambassaders kortsiktiga behov av en specifik kompetens. Vidare framhävdes problemet med svårigheten att få hela systemet att fungera då handläggare på Sida Stockholm inte alltid har de fackmässiga, språkmässiga, motivationsmässiga och praktiska förutsättningarna att ta en utlandsplacering under några år. Framför allt förefaller förutsättningarna för medföljande ha försämrats – alternativt kraven höjts – vilket också försvårar arbetet med att få hela pusslet att gå ihop. Med bemanningsekvationens perspektiv kan möjligheten att få ihop pusslet väga lika tungt som enskilda policies och principer. Det betonades också att det kan vara legitimt att tillsätta en tjänst med en person som behöver meriteras, snarare än med den bäst kvalificerade individen. Direkttillsättning kan ibland bli den lösning som får hela pusslet att gå ihop.

Bemanningsekvationens perspektiv på det enskilda rekryteringsärendet är knappast självklart för enskilda sökanden, rekryterande chef, eller kollegiet på avdelningen. Värderingen av sökanden med bemanningsekvationen i beaktande riskerar därför att framstå som illegitim. Den slutliga värderingen av olika kandidater i relation till varandra – och i relation till bemanningsekvationen – står ibland inte klar förrän kandidaterna blivit ”kött och blod”, det vill säga i ett sent stadium av rekryteringsprocessen. Delvis kan detta bero på dålig framförhållning, men är ibland en konsekvens av uppgiftens komplexitet och att förändrade förutsättningar tillkommer under processens gång. Bemanningsekvationens perspektiv förknippades när den förekom i intervjuerna med tankar om verksnyttan.

II. Slutsatser och förslag till avgränsning – deluppdrag 2

Även om flera intervjuade påpekar att framsteg gjorts under senare tid när det gäller rekryteringsprocessen visar resultatet av deluppdrag 1 att det finns problem som bör åtgärdas. Rekryteringsprocessen inte främst är problematisk i sig själv – utan i sitt sammanhang – där många faktorer påverkar utfallet av rekryteringen och att andra omständigheter än optimeringen av kompetens i den enskilda rekryteringen måste hanteras och göras begriplig. Huvuddelen av förklaringarna till de problem som identifierats i de granskade rekryteringarna förefaller inte ligga i själva rekryteringsprocessen, utan i andra förhållanden som påverkar den, till exempel det som benämns som bemanningsekvationen, vikariatseländet, konsensuskulturen eller den upplevda principlösheten.

Den första slutsatsen av deluppdrag 1 är att Sidas rekryteringsprocess har mycket att vinna på att öka systematiken i processen i syfte att minska ledtider och därmed också minska risken för ändrade förutsättningar under pågående rekryteringar. Ett annat skäl att öka systematiken handlar om att göra processen begriplig och därmed öka förutsättningarna för att den ska uppfattas som legitim.

En andra slutsats är att Sida skulle ha mycket att vinna på att förklara och legitimt omsätta verksnyttan ur bemanningsekvationens perspektiv. I åtminstone något av rekryteringsärendena blir händelseförloppet obegripligt om inte utfallet ses i ljuset av bemanningsekvationens logik, där justeringar efterhand och ett pragmatiskt förhållningssätt till policies blir nödvändiga för att få pusslet att gå ihop.

Preciseringen av frågeställningar för deluppdrag 2 innebär av ovanstående skäl inte så mycket en hård avgränsning av vissa moment i rekryteringsprocessen eller vissa analytiska perspektiv som en prövning av hela modellen av logiska samband – med fokus på de frågor som kan minska ledtider och öka legitimiteten för processen. För fokusgruppsdiskussioner i deluppdrag 2 föreslås således följande frågeställningar belysas:

1. Kan systematiken ökas?

Leder en bristande systematik till olikheter i hanteringen, personberoende processer, otydlighet i rollspel, bristande information till sökande och en sekventiell hantering av moment, det vill säga att man planerar steg för steg trots att ett mer systematiskt angreppssätt vore möjligt? Leder detta till många telefonsamtal från sökande, tidsnöd för handläggare, olika besked till sökande och ledtider i processen?

Kan tidsnöden och ledtiderna i processen minskas genom en ökad systematik, så att riskerna för utdragna rekryteringsprocesser minskar och därmed också risken för nya omständigheter under pågående rekryteringsprocess? Skulle detta i så fall minska risken för att justeringar av förutsättningar för rekryteringen underhand uppfattas som principlöshet och otydlighet i policies? Om systematiken kan ökas – vilka konsekvenser har det för olika aktörer?

2. Kan grovgallringen lejas ut?

Kan grovgallringen uppdras åt till exempel externa konsulter eller på annat sätt hanteras parallellt av flera personer, i syfte att minska tidsnöden? I synnerhet med tanke på kommande pensionsavgångar och förväntat ökad förekomst av externa rekryteringar förefaller det viktigt att inte grovgallringen ger längre handläggningstider. Vilka konsekvenser får det för olika aktörer om grovgallringen skulle lejas ut?

3. Kan deltagandet i intervjuer begränsas?

Förklaras det breda deltagandet i intervjuer av en konsensuskultur och ambitionen att skapa legitimitet genom transparens? Leder ett brett deltagande till informationsläckage som bidrar till rykten och spekulationer kring rekryteringarna? Skulle ett mer begränsat deltagande i intervjuerna minska behovet av koordinering av almanackor, vilket i sin tur kan minska tidsnöden i rekryteringsprocessen?

Vilka konsekvenser får ett mer begränsat deltagande i intervjuer för olika aktörer?

4. Vem ska bevaka verksnyttan?

Förklarar bemanningsekvationen det pragmatiska förfarandet som riskerar att uppfattas som illegitimt ur den snävare rekryteringsprocessens perspektiv? Vilken aktör ska på vilket sätt bevaka verksnyttan i en organisation med decentraliserat personalansvar? Kan en större pedagogisk tydlighet om bemanningsekvationens villkor och inflytande över enskilda rekryteringar bidra till att öka rekryteringsprocessens trovärdighet? Vilka konsekvenser får ett tydligare ställningstagande för helhetsperspektivet för olika aktörer.

Konsekvenser av precisering och avgränsning

Frånvaron av hård avgränsning av teman för fokusgrupperna ökar kravet på moderatorn att vägleda diskussionen så att inte samtalets fokus på frågeställningarna går förlorat.

Flera centrala teman från intervjuerna ges medvetet en perifer ställning i fokusgrupperna.

I huvudrapporten kommenteras dessa avgränsningar.

Bilaga 2

Metod och intervjuguide

Underlaget för denna rapport består av resultatet av sammanlagt 13 intervjuer och 3 fokusgrupper med totalt 14 deltagare som representerade sina respektive avdelningar vid Sida i Stockholm.

Intervjuer

Öppna intervjuer om vardera 30 minuter–2 timmar (normalt cirka 1 timme) genomfördes under vecka 12–vecka 16 2005 angående Sidas rekryteringsprocess. Bland intervjupersonerna fanns två personer som själva inte hade direkt erfarenhet av de utvalda rekryteringsärendena, men som ändå bedömdes ha stor allmän erfarenhet och insyn i rekryteringsprocessen. Intervjuerna sammanfattades i intervju-PM, vilka sammanställdes till ett underlag för denna rapport. Intervjupersonerna har garanterats anonymitet och all dokumentation från intervjuerna förstörs så snart denna rapport godkänts av uppdragsgivaren.

Ambitionen i intervjuerna har varit att granska rekryteringsprocessen ur ett bottom-up-perspektiv, det vill säga att ta som utgångspunkt de praktiska erfarenheter som finns ute i Sidas organisation. Intervjuerna har därför genomförts med en öppen ansats, där problemägarna själva definierat problem och tyngdpunkt i intervjuerna. En intervjuguide har använts för att stämma av eventuella problemområden som intervjupersonen inte själv spontant tagit upp. Huvudpunkterna i intervjuguiden har rört kravprofilen, rollspelet, kvalitén i processen samt råd och förslag till förbättringar (bilaga 3).

Den öppna ansatsen ger med naturlighet variation i intervjumaterialet. Studien har medvetet designats för att ge utrymme för olika synpunkter om vad som är viktigt i rekryteringsprocessen. Intervjuerna har huvudsakligen kretsat kring konkreta erfarenheter kring specifika rekryteringsärenden, men de problem och uppfattningar som framkommit i intervjuerna har också lett vidare till mer allmänna uppfattningar om förhållanden och ordningar som påverkar rekryteringsprocessen i praktiken.

Intervjuernas huvudsakliga syfte var att generera hypoteser vars riktighet och relevans kunde stämmas av i fokusgrupperna.

Fokusgrupper

Resultatet från intervjustudien diskuterades vid 2 fokusgrupper 2005-04-22 och en tredje fokusgrupp 2005-04-29 om cirka 2 timmar vardera.

Uppdraget och resultatet av intervjustudien presenterades varefter deltagarna ombads att granska modellen över antagna samband under 5–10 minuter. Efter en kort paus presenterades därefter fokusfrågorna (som gav upphov till rekommendationerna) med respektive urval ur modellen (som presenterat i del 2 i rapporten). Rekommendationerna diskuterades utifrån följande:

- Stämmer verklighetsbeskrivningen (samband)?
- Är det ett bra förslag?
- Vilka konsekvenser får förslaget för olika aktörer?

Fokusgrupperna bekräftade verklighetsbeskrivningen och samtyckte till förslagen som inte ansågs få några allvarliga negativa konsekvenser för någon aktör. Fokusgrupperna spelades in och synpunkterna sammanfattades i PM som underlag för denna rapport.

Intervjuguide

Spontana erfarenheter av ärendet

- Lyckad rekrytering?
- Tydlighet mellan aktörer?
- Särskilda saker du lade på minnet?

Kravprofilen

- Hur uppfattade du kravprofilen?
 - Relevans – ”konstig”?
- Kravprofilens tillkomst?
 - Hur tillkom den?
 - Vilka kriterier viktigare?
 - Vilka aktörer/intressen fick stå tillbaka?

Rollspelet

- Centrala aktörer
- Intressekonflikter
- Tydlighet i samverkan – men för olika parter?

Kvalitet

- Tydlighet – Otydlighet?
- Kriterier i kravprofilen – kort/lång sikt
- Administrativ effektivitet?

Förslag och råd

- Vilka allmänna slutsatser kan man dra av ärendet?
- Vad kan utvecklas?
- Några specifika, konkreta åtgärder som skulle ge stor effekt utan stora insatser?

Rapporter från Sida Internrevision

- 01/01 Sidas forskningssamarbete – en granskning av SAREC
Wiveca Holmgren
- 02/01 Sidas stöd till Västra Balkan
Mats Alentun
- 02/02 Granskning av Utlandsmyndigheten i Windhoek
Wiveca Holmgren, Thorbjörn Bergman
- 02/03 Granskning av Utlandsmyndigheten i Vientiane
Wiveca Holmgren, Thorbjörn Bergman
- 03/01 Sidas kontraktsfinansierade tekniska samarbete
en granskning av INEC/KTS och Sida-Öst
Wiveca Holmgren
- 03/02 Granskning av Sektionen för utvecklingssamarbete i La Paz
Wiveca Holmgren, Thorbjörn Bergman
- 03/03 Förutsättningarna för styrning inom Sida – en förstudie
Arne Svensson, Wiveca Holmgren
- 03/04 Sidas hantering av insatser i korruptionsbenägna miljöer
Mats Alentun
- 04/01 Sida's Control Environment – a Feasibility Study
Arne Svensson, Wiveca Holmgren
- 04/02 Sida's management of Contributions in Corruption-Prone Environments
Mats Alentun
- 04/03 Rapporter från Sidas internrevision 1995–2003 – en sammanställning
Folke Hansson
- 04/04 Organisationskulturer på Sida
Carin Eriksson, Barbro Forsberg, Wiveca Holmgren
- 04/05 Organisation Cultures at Sida
Carin Eriksson, Barbro Forsberg, Wiveca Holmgren
- 04/06 Resultatstyrningen inom Sida
Wiveca Holmgren, Arne Svensson
- 04/07 Fältvisionens konsekvenser för styrningen inom Sida
Wiveca Holmgren, Arne Svensson
- 05/01 Sidas rutiner för direktbokföring vid utlandsmyndigheterna
William Stannervik
- 05/02 Sidas rutiner för bokföring vid sektionskontoren
William Stannervik



STYRELSEN FÖR INTERNATIONELLT UTVECKLINSSAMARBETE
105 25 Stockholm. Besöksadress: Sveavägen 20
Tel: 08-698 50 00. Fax: 08-698 56 15
E-post: sida@sida.se. Hemsida: <http://www.sida.se>