

EXAMENSARBETE - KANDIDATNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
2015:56

Kommunernas rekryteringsprocess

HR i praktiken

Erzsébet Alwén
&
Carin Wessman



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Examensarbetets titel: Kommunernas rekryteringsprocess – HR i praktiken

Författare: Erzsébet Alwén & Carin Wessman

Huvudområde: Vård- och omsorgsadministration

Nivå och poäng: Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Utbildning: Fristående kurs

Handledare: Agneta Kullén Engström

Examinator: Lise-Lotte Jonasson

Sammanfattning

Rekryteringsprocessens utformning och utövande är helt avgörande för att verksamheten ska kunna fortsätta att utvecklas samt nå uppsatta mål och visioner. Hur arbetsgivare rekryterar på ett professionellt och tillförlitligt sätt kräver kompetens. Organisationer idag har i regel en egen personalavdelning som inriktar sig på att rekrytera nya medarbetare. Många organisationer som anställer personer i betydande positioner använder sig av externa rekryteringsföretag. Rekrytering är en omfattande och kostnadskrävande process, men att göra rekryteringsprocessen rätt från början kan bli förhållandevis billigare än en felrekrytering. Rätt person på rätt plats kräver planering och framförhållning för att den tilltänkta ska kunna matcha in perfekt för tjänsten.

Syftet är att beskriva rekryteringsprocessen inom kommunalt verksamhetsområde och i vilken utsträckning befintliga HRM processer upplevs som ett stöd i arbetet för enhetschefer inom rekrytering. Åtta intervjuer med informanter i ledande befattning inom den kommunala organisationens sociala sektor har genomförts. Studiens resultat visar på svårigheter i många delar under hela rekryteringsprocessen. Detta orsakas delvis av lagföreskrifter och delvis utav huruvida den rekryterande chefen anser sig behöva följa den utav strategisk Human Resource personal utarbetade rekryteringsprocessen.

I vilken utsträckning cheferna tog hjälp av Human Resource avdelningen eller bemanningsenheten vid rekrytering varierade i omfattning bland deltagarna. Gemensamt för kommunerna var att det i samband med en chefsrekrytering lades ner mer resurser i form av tid och pengar på att det skulle bli rätt. Författarna fick en känsla av att rekryterande enhetschefer i större utsträckning kontaktade ansvarig Human Resource personal i samband med arbetsrättsliga processer och inte i lika stor utsträckning i samband med själva rekryteringsprocessen.

Nyckelord: *Rekryteringsprocess, kommunala organisationer, HR stöd och chefers upplevelse.*

Abstract

Recruitment process design and exercise are crucial for the business to continue to thrive and achieve goals and visions. How to recruit in a professional and reliable manner requires competence. Organizations today typically have their own Human Resources department focusing on recruiting new employees, and many organizations that employ people in significant positions use external recruitment agencies. Recruitment is a comprehensive and costly process, but to make the recruitment process right from the beginning can be relatively cheaper than an improperly made recruitment. The right person in the right place requires planning and anticipation to the prospective to match perfectly employment services.

The aim is to describe the recruitment process within the municipal area of activity and the extent to which existing HRM processes are perceived as an aid in the work unit managers in recruitment. Eight interviews with informants in leading positions within the municipal organization's social sector have been implemented. Results of this study demonstrate the difficulties in many parts during the entire recruitment process. The difficulties are partly caused by legal provisions and partly out whether the recruiting manager considers it necessary to follow out the strategic Human Resource personnel elaborated recruitment process.

The extent to which managers took the help of the Human Resource department or staffing unit at recruitment varied in scope among the participants. Common to municipalities was that it related to an executive recruitment were more resources in terms of time and money that it would be right. The authors got the feeling that recruiting unit managers mostly contacted the responsible Human Resource personnel with tasks associated with labor processes but did not contact them to the same extent in connection with the recruitment process.

Keyword: Recruitment process, municipality organization, HR support and managerial experience.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	1
BAKGRUND	1
Human Relations Movement	1
Människor och organisationer	2
Rekrytering och kompetens	2
TEORETISK REFERENSRAM	3
Human Resource Management	3
HR, HRM och SHRM i praktiken	4
HRM som strategi	4
Rekryteringens olika steg	5
PROBLEMFÖRMULERING	6
Frågeställning	7
SYFTE	7
METOD	7
Studiegrupp	7
Datainsamling	7
Dataanalys	8
Etiska överväganden	9
Förförståelse	10
RESULTAT	10
DISKUSSION	23
Metoddiskussion	23
Resultatdiskussion	24
SLUTSATSER	29
REFERENSER	31
BILAGOR	34

Förkortningar

HR: Human Resource

HRM: Human Resource Management

SHRM: Strategisk Human Resource Management

Hård HR: Hård Human Resource

Mjuk HR: Mjuk Human Resource

INLEDNING

Organisationer inser värdet av att ha en välfungerande rekryteringsprocess vilket resulterar i att de satsar mer resurser på personalrekrytering än tidigare. En av de allra viktigaste uppgifterna för chefer är att göra bra rekryteringar vilket är den allra största investering som en organisation gör. Forskning och rekrytering arbetar parallellt med att ständigt uppdatera sig om hur rätt person på rätt plats hittas (Möller, Sollenberg & Tovman 2010, ss. 6, 8, 42). Organisationer får fler och fler utförliga beskrivningar om hur arbetet går till steg för steg i olika rekryteringsprocesser. Idag finns det överflöd av strategier för att få fram rätt kandidat till tjänsten och om hur arbetsgivaren ska förhålla sig i intervjusituationen samt vilka fallgropar som ska undvikas. Human Resource Management (HRM) sägs vara en avknoppning av beteendevetenskaperna och företagsekonomi med fokus främst på processer och metoder kring rekrytering, motivering, utbildning, ersättning och hur organisationer behåller sina medarbetare. Forskare menar att dessa metoder och processer anknyter till organisationers framgång. HRM handlar om mänskliga resurser och hur dessa kan hanteras på ett effektivt sätt för att uppnå ökad lönsamhet i organisationer. En utmaning är i dag att lyfta upp HRM arbetet till en strategisk ledningsnivå inom organisationer (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson 2011, ss. 27-37; Lindmark & Önnevik 2006, s. 21).

BAKGRUND

Human Relations Movement

Human Relations Movement gjorde sitt intåg på arbetsmarknaden som en reaktion på de klassiska byråkratiska ledarskapstraditionerna. Mayo (1880–1949) anses vara en utav grundarna till HRM och med sin mycket välkända Hawthorne studie från 1924 lade han grunderna för en lång och fortfarande aktuell psykologiskt orienterad tradition. Genom studien uppmärksammades att de anställda är sociala varelser och inte endast mekaniska kuggar i maskineriet. Synlig arbetsledning manar medarbetarna till bättre prestation och därför är ledarskap viktigt inom verksamheter och inte minst under förändringar. Lewin (1890-1947), en annan portalfigur inom HRM, hans huvudresonemang om ledarskap är att gruppens normer och arbetsklimat har ett tydligt samband med hur chefen leder arbetet vilket var en mycket chockerande insikt under den tiden (Svedberg 2012, ss. 285-288; Bruzelius & Skärvad 2012, ss. 44-46). Dagens Human Resource (HR) är en produkt av den tidiga Human Relations Movement. HR strategin bygger övergripande på ett nära förhållande mellan arbetsgivaren och medarbetaren med syfte att utveckla motivation, hög kvalitet och flexibilitet hos personalen (Nilsson et al. 2011, ss. 40-43).

Begreppet HR myntades av Drucker år 1954. Han ansåg att amerikanska företag betraktade sina anställda som en kostnad i bokföringen och därmed inte som en resurs. Drucker påpekade då att HR låter sig främst definieras av vad det inte är (Alvesson & Lundholm 2014, s. 67). HR har fått ett allt större utrymme i dagens företagsledning och det finns en ökad medvetenhet om att medarbetarna är nyckeln till konkurrenskraftigt agerande på arbetsmarknaden (Kvalitetsmagasinet 2012). I Sverige lanserades

begreppet i mitten av 1980-talet men det var först under 1990-talet som det etablerades som ett vedertaget begrepp för att beskriva det som tidigare benämns som personaladministration. Idag, genom att använda medarbetaren som företagsresurs, främjas produktiviteten vilket i slutändan leder till ekonomiska fördelar för verksamheten. I motsatt riktning gäller därmed att chefen har kunskap om ledarskap, gruppbildningsprocesser, kommunikation och inte minst om faktorer som påverkar människors beteende för att kunna bli en framgångsrik chef. Att vara chef för verksamheten är en formell position och påverkar direkt den formella organisationen medan att vara ledare är en relation till övriga medarbetare. Ur ett HR perspektiv är behov och motivation grundläggande förutsättningar för att nå framgång i dagens företagande. Människan motiveras av att tillfredsställa de egna behoven och därmed är ett adekvat belöningssystem en motivationsfaktor för medarbetaren och även för gruppen att prestera sitt bästa. Fastän medarbetaren nämns som organisationers viktigaste resurs redovisas de, framförallt i bokslut, snarare som en kostnad (Tangen 2013, ss. 6, 7, 23, 45, 132).

Människor och organisationer

Medvetet eller omedvetet interagerar människor alltid med andra och ägnar sig konstant åt att hantera mänskliga relationer. Relationer är högst beroende av vad samhällets medborgare gör samt av deras förmåga att hantera det de företar sig. Människor i allmänhet har olika agendor varav en del är dolda. Från tidig ålder under uppväxten tar människor till sig kunskaper och erfarenheter som får dem att förstå andra och hur människor beter sig i givna situationer. Människors erfarenheter utvecklas under hela tiden i livet och de bär dessa erfarenheter med sig till den organisation eller det företag där dem börjar arbeta. Mänsklighetens komplexitet är enorm. Det finns inte två människor som tänker, känner, ser, hör, smakar, förstår och uppträder på exakt samma sätt eftersom alla har olika bakgrund. Detta gör var och en unik. Denna komplexitet och variation gör sig också påmind i arbetslivet (Senyucel 2011, ss. 7-8; Svenningsson & Sörgärde 2012, ss. 237-239).

Offentliga organisationer i de flesta delarna av världen är ägda och styrda av samhället. De offentliga verksamheternas huvudmål i första hand är att tillhandahålla samhällsservice till medborgarna på nationell, regional och lokal nivå och inte att skapa vinst åt själva verksamheten. Därmed tenderar dessa offentliga organisationer att byggas upp av de regler och resurser som människor sätter upp och använder sig av. Detta leder till att verksamhetens karaktär är högst beroende på resultatet av hur människor agerar. Därmed kan fastslås att individerna är organisationers viktigaste tillgång vilket idag är kraftigt underskattat (Senyucel 2011, ss. 9-11; Bruzelius & Skärvad 2012, s. 362).

Rekrytering och kompetens

Orsakerna till behovet att rekrytera personal kan vara många, till exempel att nuvarande innehavare av tjänsten lämnar sin befattning, behov av ny kompetens inom ett specifikt område eller omorganisering. Bakom rekrytering kan det också ligga ledarskapsproblem vilket resulterar i konflikter på olika nivåer, medarbetare slutar men också organisatoriska problem som omfördelning av arbetsuppgifter och nya rutiner. Ofta finns det ett samband mellan organisatoriska problem, ledarskapsproblem och varför det

är viktigt att detta urskiljs och rättas till innan rekryteringsprocessen startas (Möller, Sollenberg & Tovman 2010, s. 13).

I det moderna samhället är det högaktuellt med rätt person på rätt plats inom arbetslivet. Hur organisationer rekryterar på ett professionellt och tillförlitligt sätt kräver kompetens. Större organisationer har egen personalavdelning som inriktar sig på att rekrytera nya medarbetare och många företag använder sig av externa rekryteringsföretag vid rekrytering för betydande positioner. Rekrytering är en stor och kostnadskrävande process, men att göra rekryteringsprocessen rätt från början kan bli förhållandevis billigare än en felrekrytering (Danielsson 2008, ss. 13-14). Det är en utmaning att hitta en metod och de verktyg som eliminerar felrekrytering och gör rekryterande chefer mer träffsäkra. Kompetensbaserad personalstrategi har en långsiktig innebörd och bör genomsyra organisationens strategiska tänkande. Fastän rekryteringen lyckades vid ett tillfälle växer det ständigt fram nya behov inom verksamheten. Därför är nyrekrytering och inte minst kontinuerlig kompetensutveckling en nödvändighet inom organisationer (Lindelöw 2010, s. 14).

Att ha tillgång till rätt kompetens i dagens och framtidens verksamheter är helt avgörande för att organisationer ska kunna nå sina mål och visioner på kort såväl som på lång sikt. Därför är det av yttersta vikt att rekryteringsprocessen lyckas. Att rekrytera överkvalificerade personer är fel. Verksamheter måste lämna plats för kompetensutveckling åt kandidaterna för att de ska ha en rimlig chans att nå de fastställda målen. Utbildningsmässigt bör de rekryterade ha en potential att komma till nästa nivå inom företaget. Är det i grunden fel personer som anställts utifrån verksamhetens behov, då förlorar kompetensutvecklingen sina förutsättningar och framförallt blir risken betydande och mer uppenbar att verksamheten inte når sina mål (Hasslov u.å.; Möller et al. 2010, s. 13-16).

TEORETISK REFERENSRAM

Human Resource Management

I stället för att lita till de traditionella metoderna när det gäller att förbättra och utveckla medarbetarnas engagemang finns det numera ett behov av att hitta nya sätt att skapa en effektiv samhörighet mellan människor och organisationen. Personalidé inom en organisation visar tydligt vilken grundsyn organisationen har på sina medarbetare och visar även vilken relationsnivå det finns mellan medarbetarna och själva organisationen. Därmed blir personalidén kärnan i HRM (Bruzelius & Skärvad 2012, ss. 299-300). HRM är en uppsättning policyers och rutiner som styr arbetets art och reglerar förhållandet mellan den anställda och organisationen. HRM kan vara ett nyttigt verktyg när det gäller att skapa band mellan medarbetarna och organisationen men också vid långsiktiga interna investeringar i organisationen. Det är av yttersta vikt att företagen börjar se sina anställda som en värdefull tillgång och inte bara en post i personaldatabasen eller ett nummer i ett kalkylark. Organisationens huvudsakliga resurser är inte endast finansiella och teknologiska utan i högsta grad även mänskliga (Senyucel 2011, s. 15). Anställda förväntar sig numera att arbetsgivaren investerar i deras vidareutbildning och utveckling och företagen i sin tur utgår från att personalen är flexibel, kreativ och produktiv (Nilsson et al. 2011, ss. 35-37).

HR, HRM och SHRM i praktiken

HR skapades och infördes för att motverka att företag och organisationer redovisade sina medarbetare som kostnad istället för resurs. Under 1980- och 1990-talet utsattes den traditionella personalhanteringen för häftig kritik både från de akademiska och kommersiella institutionerna. Det hävdades att traditionella personalhanteringsrutiner inte var anpassade och tillräckligt utvecklade för att kunna handskas med och bemöta osäkerheten i yttre miljön, människorna och det föränderliga arbetslivet. Därmed föddes HRM ur den debatt där det hävdades att det krävs en mera sofistikerad modell för personalhantering för att kunna handskas med dessa problematiska osäkerhetsfaktorer, inte bara på operativ nivå utan även strategiskt för att kunna uppnå konkurrensmässiga fördelar. Även om det inte direkt råder någon konsensus beträffande definitionen av egenskaper och särdrag hos HRM är HRM en kombination av personorienterade ledningsprinciper. HRM har det tydliga syftet att skapa och bibehålla en kompetent och inte minst en engagerad personalstyrka så att organisationer kan vinna konkurrensmässiga fördelar (Senyucel 2011, ss. 13-15; Rennstam 2012, ss. 413-414).

Med tiden har HRM skapat två generella skolor inom sin genre, den mjuka och den hårda modellen. De mjuka strategierna fokuserar på personalens vidareutbildning, utveckling, engagemang och delaktighet. Tanken med det mjuka HRM arbetet är att skapa möjligheter för personlig utveckling inom organisationen i en grad som ger upphov till kreativitet och framförallt lojalitet inom verksamheten (Senyucel 2011, s. 16; Rennstam 2012, s. 417). Hård HRM däremot bygger på ett mera distanserat förhållande mellan arbetsgivaren och arbetstagaren och koncentrerar sig huvudsakligen på strategi där de mänskliga resurserna används för att uppnå organisationens mål. Organisationens förväntningar på att den enskilda medarbetaren ska ställa upp och eventuellt utföra något utöver det formella anställningskontraktet är ganska låga. De hårda strategierna är också mera förknippade med ständiga kontroller beträffande kostnader och storleken på personalstyrkan i synnerhet i samband med interna affärsprocesser som exempelvis lönesänkningar och eventuella förhandlingar kring rasternas längd och dylikt (Senyucel 2011, s. 16; Rennstam 2012, s. 417). Det förefaller som att organisationer tenderar att använda sig av en kombination av de mjuka och de hårda HRM strategier där hård HRM har en benägenhet för att få övertaget framför allt inom de arbetsrättsliga områdena. Ett ömsesidigt ge och ta förhållande där företagen exempelvis inte kan förvänta sig hög arbetsmoral och enorm motivation om de planerar för kostnadsminskningar och nedskärningar inom organisationen (Schödt 2012, ss. 87-90, 230-234).

HRM som strategi

I likhet med att människor är olika har också organisationer olika tolkningar av HRM. Det är viktigt att ha i åtanke att dagens HRM inte ska definieras isolerat för sig själv utan det måste göras mot bakgrund av dess politiska, ekonomiska och sociala sammanhang. Dessa kontexter gör det acceptabelt att det finns variationer i hur definiering och tillämpning av HRM görs inom organisationer. Enligt Rennstam (2012, s. 414) har HRM aldrig varit ett mål i sig utan den var avsedd för att agera funktionellt för att öka effektiviteten inom organisationen. Idag är det mycket vanligt att tala om Strategisk Human Resource Management (SHRM) som lägger tyngdpunkten på organisationens förmåga att uppnå sina mål och därmed svara för organisationens övergripande strategier. En strategi är en plan utarbetad av verksamhetens högsta

ledning med syfte att uppnå och befästa en stark position i dagens konkurrensutsatta miljö. HRM strategier kan därmed definieras som de öppna och dolda agendorna som verksamheten har för att ta hand om sina anställda och uppnå de långsiktiga målen som satts upp. SHRM täcker in de övriga strategier som organisationen har med en gedigen strävan efter att kontrollera hur de inverkar på prestationsförmågan. Terminologin som används i strategisammanhang kan vara inkonsekvent inom den akademiska litteraturen. All akademisk litteratur använder sig mer eller mindre av fyra huvudbegrepp för att förklara termen strategi: uppdrag, mål, vision och policy (Senyucel 2011, ss. 18-19).

Beaktas HRM ur strategisk synvinkel får organisationer ett betydligt bredare spektrum av nya lösningar på de komplexa problem som skapas av arbetsuppgifternas förändring, arbetskrafternas mångfald, de ständigt växande och förändrade kundönskemålen. Dessa effektivare verksamhetsstrategier kan endast utvecklas om organisationer tar hänsyn till resurserna som människor, ekonomi och teknologi. En organisation måste känna till såväl sin personals kunskande samt förmåga som sin finansiella och teknologiska kapacitet innan den överhuvudtaget kan göra upp några framtidsplaner. Därmed är en strategisk HRM funktion alltid kopplad till det som verksamheter idag brukar betrakta som resursbaserat synsätt. SHRM kan således ha en betydande roll för organisationers effektivitet och lönsamhet, eftersom ekonomiska affärer inte görs mellan organisationer utan mellan människor (Senyucel 2011, ss. 20-21; Rennstam 2012, ss. 422-430).

Dagens SHRM är inte endast en ny och något bättre variant av det som förut kallades personaladministration utan en heltäckande och integrerad plan som avser de strategier som hjälper organisationer att växa och överleva i dagens konkurrensutsatta näringsliv. Oavsett om det gäller rekrytering eller utveckling av personalstyrkan eller någon annan rutin som SHRM har ansvaret för så har det alltid långsiktiga återverkningar för hela organisationen. Nästan allt som SHRM funktionen arbetar med planeras med största omsorg och eftertanke på vilka resultat detta genererar i framtiden. Dessa planeringar är en aktiv och nästintill konstant pågående process som går ut på att identifiera organisationens nuvarande och framtida behov beträffande mänskliga resurser och även för att utveckla samt implementera åtgärder för att möta dessa behov utan att på något sätt påverka den övergripande effektiviteten negativt. Det har emellertid börjat bli svårt att göra upp effektiva HRM strategier eftersom det har blivit allt svårare att analysera den alltmer komplexa arbetsmarknaden och de krafter som sannolikt påverkar tillgången på mänskliga resurser (Senyucel 2011, ss. 67-68; Rennstam 2012, ss. 422-430).

Rekryterings olika steg

Alla organisationer arbetar idag med rekrytering i olika former. Hur rekryterings utformning ser ut är högst beroende av vilken nivå och befattning som berörs inom organisationen. Danielsson (2008, s. 32) lyfter fram tre övergripande steg om hur en rekrytering ska genomföras för att få fram ett bra resultat. I första hand under förberedelsefasen behöver rekryterande chef identifiera rekryteringsbehovet som uppstår i verksamheten av olika skäl. Därefter görs en noggrann befattningsbeskrivning och en önskvärd kravprofil. Den framtagna kravprofilen ligger till grund för annonsformulering och medial. För höga befattningar kan det även förekomma så kallad aktiv headhunting av kandidater och kostnaden för den här sortens rekrytering kan uppgå till en tredjedel av själva kandidatens årslön (Danielsson 2008, ss. 32-33).

Efter förberedelsefasen börjar sökprocessen genom annonsering eller kandidatsökning i olika jobbsajter. När verksamheten mottagit ansökningar, sker en grovgallring av kandidater. Turordningsregel gäller även i samband med gallring. De första intervjuerna görs för att kunna göra ett bra urval och ta fram de starkaste kandidaterna. Därefter görs ytterligare personbedömning på de kandidater som gått vidare. Referenstagning ska alltid utföras oberoende av personbedömningen. Det är viktigt att tänka på att personen som kandidaten tidigare arbetat hos har egna värderingar och känslor som kan skilja sig från den nya organisationens värderingar. Sluturvalet ska baseras på den ursprungliga kravprofilen. Slutligen kommer verksamheten överens med vederbörande om en eventuell hälsokontroll innan det förhandlas om ett slutligt avtal. Brukligt är att kommunicera med övriga kandidater som inte erhållit tjänsten (Danielsson 2008, ss. 34-40). Introduktionen i en organisation är mycket betydelsefull för att den nyanställda ska känna sig välkommen men också effektiv i sin arbetsroll. Introduktionen bör innefatta verksamhetens visioner och mål samt ge stöd för den nyanställda i sitt arbete. Verksamheten bör efter en tid utvärdera konsekvensen av introduktionen (Danielsson 2008, ss. 42-44).

Hasslöv (u.å.) och Danielsson (2008, s. 50-51) understryker vikten av utformningen av kompetensmodell eller kravspecifikation vilket är att definiera begreppen utifrån organisationens värderingar. Det är viktigt att veta vad begreppen står för och varför dessa är betydelsefulla för organisationen. En kompetensmodell är något som ständigt kan omarbetas och förändras i takt med arbetslivets utveckling. Ett klassiskt fel är att kravspecifikationen blir en lång önskelista som blir mer eller mindre omöjlig att leva upp till och organisationen riskerar att tacka nej till en sökande som egentligen skulle ha klarat arbetet utmärkt. Lindelöv (2010, ss. 195-197) har utarbetat en kompetensmodell (bilaga 1) som organisationer kan arbeta utifrån i samband med deras rekryteringsarbete. Författaren belyser vikten av att organisationer aktivt arbetar med Critical incident (CI) metoden. CI metoden används för att kartlägga eftersträvansvärda egenskaper och färdigheter som tjänsten och därmed arbetet kräver för att organisationen ska lyckas med sina måluppfyllelser (Lindelöv 2010, ss. 62-64).

PROBLEMFORMULERING

Denna studie beskriver rekryteringsprocessen inom de sociala kommunala verksamhetsområdena. Rekryteringsprocessen ska ses och användas som ett stöd för rekryterande chefer. Rekryteringsprocessens olika steg ska vara vägledande så att rekryteringsarbetet kan genomföras så enkelt och effektivt som möjligt. Problem med själva rekryteringsprocessen inom kommunens sociala verksamheter kan uppstå eftersom det kan finnas hinder på vägen som gör att det nästintill blir omöjligt att rekrytera rätt person på rätt plats. Rekryteringsprocessens utformning och utövande är helt avgörande för att verksamheten ska kunna fortsätta att utvecklas och för att den ska kunna nå mål och visioner. Rekryteringsprocessen ska ses och användas som ett stöd för rekryterande chefer men i vilken utsträckning används den?

Frågeställning

1. Anser rekryterande chefer att befintliga HRM processer ger tillräckligt med stöd för att den som rekryterar ska känna sig trygg i processen?
2. Använder rekryterande chefer befintliga HRM strategier som finns inom kommunens verksamhet?
3. Hur förhåller sig rekryterande chefer till personlighetstester i rekryteringsprocessen?
4. Hur ser synen ut på HRM bland rekryterande chefer?

SYFTE

Syftet är att beskriva rekryteringsprocessen inom kommunalt verksamhetsområde och i vilken utsträckning befintliga HRM processer upplevs som ett stöd i arbetet för enhetschefer inom rekrytering.

METOD

Kvalitativ innehållsanalys med induktiv ansats så som den beskrivs av Lundman och Graneheim Hällgren (2012, ss. 187-199), ansågs vara den lämpligaste metoden för att genomföra studien. Metoden har valts eftersom den tillåter att bearbeta stor mängd av data samt granskning och tolkning av texter.

Studiegrupp

Kvalitativa intervjuer har genomförts med åtta informanter i ledande befattningar inom den kommunala organisationens sociala sektor. Intervjuunderlaget formulerades i förväg och frågorna ställdes på samma sätt till samtliga informanter i enighet med Lundman och Graneheim Hällgren (2012, s. 189). Informanterna arbetar i olika kommuner och verksamheter runt om i södra Sverige. Gemensamt är att de kommer i kontakt med rekrytering och HR i sitt dagliga arbete. Deltagarna i studien var sex kvinnor och två män i åldrarna mellan 35-62 år. Deras tjänstgöringstid inom det sociala verksamhetsområdet var alltifrån 6 månader till 33 år. Den stora bredden på tjänstgöringstid samt åldersspannet ansågs vara till fördel för studien. Antalet informanter, åtta, samt den geografiska spridningen behövdes för att få så tillförlitligt och jämförbart intervjuunderlag som möjligt, eftersom det skiljer sig en del hur kommunerna arbetar.

Datainsamling

Intervjuer utfördes i territorialt fördelaktigt utvalda kommuner i Skåne, Småland samt Västra Götaland. Intervjudeltagarna tillfrågades om det fanns intresse för en intervju som berör den sociala sektorns rekryteringsprocess och därmed bidra med kunskap och erfarenhet inom området. Eftersom alla berörda var chefer så behövdes inget godkännande om deltagandet i studien på högre instans. Responsen var positiv eftersom

många ansåg att det är ett högaktuellt ämne men även att författarna studerade, vad de uttryckt, en intressant utbildning som gjorde det ännu mer intresseväckande. En intervjuguide utformades men delades inte ut i förväg. Några efterfrågade detta men det avböjdes eftersom författarna ansåg att deltagarna skulle ha samma förutsättningar. Intervjufrågorna bifogas i guiden som presenteras i bilaga 2. Frågorna är baserade och utformade i enlighet med studiens syfte samt i enighet med Kvale och Brinkmann (2009, s. 208) beskriver.

Informanterna som var villiga att ställa upp fick själva bestämma tid och plats för intervjuens genomförande. Sju deltagare valde sin arbetsplats och egna kontoret för intervjuplats medan en deltagare önskade att bli intervjuad i sin hemmiljö. I informationsbrevet (bilaga 3) som lämnades till deltagarna beskrevs syftet med studien. Informanterna upplystes tydligt vid flertalet tillfällen både skriftligt, genom informerat samtycke och muntligt att de när som helst kunde avbryta deltagandet. Författarna garanterade att allt material kommer att behandlas konfidentiellt och att deltagarna skulle avidentifieras (Aita & Richer 2005, s. 121).

Pilotintervjuer genomfördes för att pröva intervjufrågorna men också för att säkerhetsställa intervjutekniken hos författarna. Dock ändrades inga av intervjufrågorna för att svaren svarade mot studiens syfte varpå även provintervjuerna fick ligga till grund för materialet som bearbetades i studien. Eftersom den geografiska spridningen var relativt stor så delades intervjuerna upp mellan författarna. Författarna utförde 4 intervjuer vardera. Alla intervjuer fortlöpte ostört. Ingen utav de tillfrågade intervjupersonerna har avbrutit sitt deltagande under studiens gång. Alla intervjuerna spelades in för att säkra innehållet. Därefter transkriberades ljudfilerna så ordagrant som möjligt, vilket gav hög giltighet för analysen (Lundman & Hällgren Graneheim 2012, s. 187). Intervjutillfällena varierade i sin längd mellan 26 minuter och 2 timmar och 31 minuter. Transkriberingen gjordes löpande allt eftersom intervjuerna var färdiga av den författaren som genomfört intervjun.

Dataanalys

Författarna använde vid analysen av det transkriberade materialet, kvalitativ innehållsanalys med induktiv ansats för att bevara det manifesta innehållet. Kvalitativ innehållsanalys innebär fokus på tolkning av texter där en induktiv ansats ger utrymme för en förutsättningslös analys. Genom manifest håller författarna sig nära den ursprungliga texten (Lundman & Hällgren Graneheim 2012, ss. 188-199). Texten granskades av båda författarna upprepade gånger för att på så sätt kunna försäkra sig om att bibehålla en öppenhet under materialgranskningen som möjliggjorde att författarna kunde omvärdera sina tankar. Vald metod tillät författarna att hitta olika infallsvinklar i materialet vilket bearbetades under en längre period för att inte förhastade tolkningar skulle göras. Fokus låg på att identifiera likheter och eventuella skillnader i textinnehållet men också på att få en helhet av materialet och inte missa något. För att snabbt kunna hitta i materialet som transkriberats användes olika färgpennor som sedan var till stor hjälp vid bearbetningen av hela materialet.

Texten delades in i meningsenheter som markerades genom att gå igenom transkriberingen i sin helhet. De ord, meningar och stycken av en text som hör ihop

genom sitt innehåll och sammanhang utgör grunden för analysen. De kondenserade meningsenheterna resulterade i en kortare text där endast det centrala innehållet fanns med. Sedan lästes analysenheten återigen för att förvissa författarna om att ingen omarkerad text var relevant för studiens syfte. Den kondenserade texten abstraherades till en högre logisk nivå och kodades (tabell 1). Utifrån koderna skapades underkategorier som sedan skapade kategorier (Lundman & Hällgren Graneheim 2012, ss. 190-191).

Tabell 1. Exempel på texturval ur analyschemat.

Meningsenhet	Kondenserad	Kod	Underkategori	Kategori
"... jag följer inte kommunens hela utarbetade rekryteringsunderlag... Har lärt mig under åren att lita på magkänslan."	Följer inte hela utarbetade rekryteringsunderlaget. Väljer att följa sin magkänsla.	Följer inte rekryteringsunderlag. Följer magkänslan.	Följer sin intuition.	Går sina egna vägar.
"Klart att det finns svårigheter med processen... Vakansprövningen är oftast ett stort hinder. Man försöker att lägga till olika krav... att inneha körkort..."	Svårigheter i processen. Vakansprövning är ett stort hinder. Lägger till olika krav.	Svårigheter i vakansprövningsprocessen motverkas genom olika krav.	Anställningslagen upplevs som ett hinder.	Styrande faktorer.
"... är jätteviktiga och det ska vara nuvarande chef och två till tre till. Tyvärr är det inte alla som har referenser angivna ... inte ens nuvarande chef... och då undrar man ju."	Viktigt med aktuell chef och ytterligare två till tre personer. Inte alla som anger referenser.	Viktigt att ha referenser.	Referens är garanti.	Trygghet.

Etiska överväganden

Eftersom utförlig skriftlig och muntlig information lämnats till alla deltagare som på frivillig basis medverkat i studien, upptäckte författarna få risker med deltagandet. Författarna har även försäkrat sig om under mer än ett tillfälle att alla informanter har förstått och tagit del utav informerat samtycke i likhet med det som beskrivs av Aita och Richer (2005, s. 121). En av deltagarna ville förvissa sig under intervjuens gång om att sekretess skulle hållas och att materialet kommer att raderas och förstöras efter studien. För att minimera etiska svårigheter som kan vara framträdande inom kvalitativ

forskning lades stor vikt på de framträdande etiska principerna som autonomiprincipen, göra gott principen och rättvisepincipen (Aita & Richer 2005, s. 124). Under studiens genomförande har författarna kontinuerligt strävat efter att under hela processen följa Vetenskapsrådets (2011, ss. 45-48) etiska principer som sammanfattas i fyra huvudkrav. Dessa är; 1) informationskravet 2) samtyckeskravet 3) konfidentialitetskravet 4) nyttjandekravet.

Förförståelse

Förförståelsen har påverkat valet av forskningsområde. Med förförståelse menas den bild som forskaren har av det fenomenet som ska studeras som inkluderar tidigare erfarenhet, teoretisk kunskap men också fördomar som forskaren har inom området (Lundman & Hällgren Graneheim s. 197). En utav författarna i denna studie arbetar själv inom den kommunala organisationens sociala sektor. Författarna är medvetna om svårigheterna kring ämnet men försöker att förhålla sig objektiva genom hela processens gång med att konstant föra dialog mellan författarna och att föra konstruktivt samt kritiskt åsikts- och meningsutbyte.

RESULTAT

De kategorier och underkategorier som redovisas i resultatet har kommit fram genom författarnas analysprocess av det inkommande intervjumaterialet. Identifieringen av kategorier och underkategorier presenteras i tabellen nedan (tabell 2). Författarna har valt ut olika citat från intervjuerna som presenteras i resultatet och redogörs i kursiverad stil. Citat har använts av författarna för att ytterligare kunna belysa på ett tydligt sätt informanternas upplevelser. Författarna har valt att via tre punkter markera om text har uteslutits ifrån det tagna citatet. Resultatet presenteras i form av fem kategorier och fjorton underkategorier.

Tabell 2. Här visas de kategorier och underkategorier som framkommit i analysen

Kategori	Underkategori
Går sina egna vägar	Följer sin intuition
	Tilliten till den egna förmågan
Styrande faktorer	Anställningslagen
	Kompetenskrav
	Provanställning
	Kvalifikationer
Trygghet	Referenser
	Ha ryggen fri

	Testet
Frustration	Framtvingade ansökningar
	Ointresse
HRM:s inflytande	Arbetsrättsliga processer
	HR stöd
	HR insatser

Går sina egna vägar

Under denna kategori beskrivs att informanterna i flesta fall följer sin intuition och förlitar sig på sina egna känslor, intryck och förmågor i samband med rekrytering av personal. Även om vissa av riktlinjerna vid rekrytering i stort följs, exempelvis när utbildning och kompetens var det som efterfrågades, framkommer att flera informanter går sin egen väg när de fattar beslut om vem som fick tjänsten.

Följer sin intuition

Samtliga informanter uppgav att första steget i en rekryteringsprocess är att göra en behovsanalys och matcha den med en kravprofil som innehåller till exempel vilken utbildningsnivå och kompetens som krävs för tjänsten. Krav på att relevant kravprofil på tilltänkta kandidaten finns är självklart annars gallras personen ut direkt uppgav informanterna. Informanterna belyste att det söks alltid efter en utbildad personal exempelvis undersköterska men om inte personen är färdigutbildad så krävs det i alla fall att utbildningen är påbörjad. Några av de mer erfarna informanterna uppgav att de väljer att avvika från rekryteringsunderlaget nästintill i sin helhet eftersom många ansåg att de har arbetat så länge inom verksamheten att de istället kunde lita på sin egen magkänsla och kunde följa sin egen intuition när de rekryterade personal. Informanterna framförde även att de givetvis påverkades av sina egna intryck och känslor men att de hade stor tillit till sin egen intuition som enligt informanterna blev starkare ju större erfarenhet de erhölet. Ett fåtal utav informanterna ansåg att när deras rekryteringsarbete inte var tillfredsställande och personen som anställdes blev fel, har hela rekryteringsprocessen misslyckats eftersom de inte lyssnade till deras magkänsla utan följde rutinerna till punkt och pricka.

”Jag tillsammans med en annan kollega misslyckades faktiskt två gånger med rekrytering, fast inte med samma kollega både gångerna utan... Jag skulle ha lyssnat på min magkänsla istället, mycket viktigt, magkänslan!”

Informanternas förhållningssätt till en given rekryteringsmall enligt deras utsagor, var att även utan färdig rekryteringsmall är det en självklarhet vilka frågor som den rekryterande chefen ställer i samband med en intervju. Därmed ansåg informanterna att en utarbetad rekryteringsmall inte ses som stöd i processen utan att den är nästintill överflödig.

”Varje intervjutillfälle är unikt därför kan man inte ha en mall som man slaviskt följer, utan man ska ha en känsla för det hela... man får alltid svar på sina frågor... det är bättre att intervjun blir ett samtal än monolog med svar.”

Informanterna underströk att intervjustrukturen skilde sig åt mycket beroende på vilken tjänst som skulle tillsättas. Det framkom att några utav informanterna utförde två intervjuer med en och samma sökande även om det inte rörde sig om en chefsrekrytering. Dessa informanter framförde att de grundade sina första intervjuer på en mall medan den andra intervjun blev mer spontan och med mer öppna frågor där värderingsfrågorna stod i centrum. Informanterna uppgav att i andra fall utfördes två intervjuer då osäkerhet rådde om det var rätt kandidat. Informanterna som genomförde endast en intervju lyfte fram att de använde sig av öppna frågor men däremot kunde följdfrågorna bli mer direkta. Hur många som deltog vid intervjutillfällena varierade även mellan och inom olika kommuner enligt informanterna. Detta var beroende av till exempel hur chefskollegor och andra rekryterare hade tid till att närvara vid intervjuer belyste informanterna. Samtliga informanter framförde att det var oftast två representanter som var närvarande från arbetsgivarens sida.

”... jag frågar efter den mallen... ja och sedan har jag en liten disposition hur jag tänker mig att intervjun ska vara upplagd, presenterar kommunen, tjänsten, sedan får personen prata fritt det är bara öppna frågor men i och för sig följdfrågorna kan vara ja eller nej sedan brukar jag ha med mig någon medarbetare som ska ta del av intervjun och göra dem delaktiga.”

Flera informanter nämnde att det inte läggs ner lika mycket tid och resurser i samband med rekrytering av sommarvikarier. I första hand vill organisationen använda sig av vikarier som redan tidigare arbetat i kommunen framförde informanterna. Dels för att bespara tiden och dels för att eliminera eventualiteter med att dessa vikarier inte erhåller i alla fall medicinska delegeringar för att kunna utföra arbetet. Informanterna belyste att om kommunen saknar täckningsgrad av återkommande vikarier då rekryteras nya personer inför sommarsemestrarna. För att spara tid och resurser är det endast en rekryterande chef som är med från arbetsgivarens sida uppgav informanterna. Detta var enligt informanterna viktigt för att processen ska vara effektiv och färdigställd då tillsvidareanställd personals semestrar ska vara godkända och klara.

Tilliten till den egna förmågan

Informanterna ansåg att varje intervju skulle genomföras på ett unikt sätt. Intervjun skulle ses individuellt och inte utifrån något i förväg utarbetat rekryteringsmaterial. Informanterna angav att även om rekryteringsmallen följdes i vissa fall eller till viss del så var det viktigt att exempelvis lyssna på vilka värderingar kandidaten till tjänsten har. Informanterna underströk vikten av att värderingarna skulle stämma överens med vad verksamheten efterfrågade. Om inte värderingarna stämde överens då skulle samarbetet i längden inte heller fungera enligt informanterna.

”... tror jag det är jätteviktigt att få fram värderingsfrågor, har vi inte samma värderingar då är det kört, jätte jätte viktigt.”

Fokus i samband med en rekrytering ligger på arbetsgruppen och dess behov uppgav några av informanterna. Informanterna framförde att de oftast i förväg visste vad de ville ha och det var viktigt att personen passade bra in i gruppen. Informanterna framförde att de efterlyste en icke homogen arbetsgrupp då de förespråkade olikheter. Vid ett rekryteringstillfälle uppgav informanten att det efterfrågades speciellt manliga sökanden om dessa hade samma kompetens som kvinnorna. Detta ansågs av informanten vara viktigt eftersom yrkesgrupperna inom den sociala omsorgen kännetecknas av att vara kvinnodominerad. Även om arbetsgruppen valde en annan person uppgav informanten att den valde att lita på sig själv med att kunna avgöra vad som behövdes för verksamheten.

”... då bad jag de att särskilt titta efter män, för det fanns inte en enda kille på denna avdelning och har aldrig funnits... och idag har vi två... ja så det gick ju men det fick inte lova att ta över själva alltså det fick ju inte gå före kompetensen men om en kvinna och en man hade samma kompetens så valde jag mannen.”

Informanterna belyste och var överens om en mycket viktig aspekt att oberoende av vilken utarbetad rekryteringsmodell som användes så var det ändå aldrig en garanti för att rekrytera rätt person till rätt plats. Enligt informanterna förändras människor genom åren vilket innebär att den person som är rätt idag kanske inte är rätt i framtiden.

Styrande faktorer

Under denna kategori beskrivs att informanterna är skyldiga att utifrån arbetsrättsliga grunder följa de lagar som är juridiskt korrekta, till exempel lagen om anställningsskydd (LAS). Kategorin belyser vikten av kompetenskrav samt avsaknaden av möjligheten till provanställning. Därmed blir informanterna styrda av faktorer som de inte själva kan påverka. Ett rekryteringsunderlag ska innefatta lämplig kvalifikation för den utannonserade tjänsten och en lämplighet kan också innebära kandidatens personliga lämplighet för att jobba inom den sociala omsorgen.

Anställningslagen

I intervjuerna framkom en generell uppfattning att LAS är ett hinder för att få rätt person på rätt plats enligt informanterna. Informanterna uttryckte en stark önskan om att kunna få mer fria händer att rekrytera. Informanterna uppgav parallellt att lagen är svår att kringgå och detta orsakade att verksamheten ibland kunde uppfattas som ineffektiv. Samtliga informanter påtalade att det fanns arbetstagare inom verksamheten som inte alltid gjorde sitt yttersta för att fullfölja arbetsuppgifterna. Några informanter uppgav att de försökte att kringgå lagen genom att lägga till olika krav och kompetenser för att undgå vakansprövningen. Vakansprövning är första steget för att en arbetsgivare ska tillgodose arbetsrätten, lagen om anställningsskydd.

”Vakansprövningen är oftast ett stort hinder. Man försöker att lägga till olika krav... att inneha körkort...”

Några av informanterna uppgav att personer som uppenbart inte trivs inom organisationen dröjer ändå kvar för att de inte ska hamna i ett sämre utgångsläge hos en ny arbetsgivare. Informanterna uppgav att de arbetstagare som valde att vara kvar, trots

att de inte trivdes inom organisationen, hindrade arbetsgivaren att rekrytera ny personal som skulle kunna trivas inom organisationen och därmed utföra arbetet med högre kvalitet. Ett fåtal utav informanterna angav att flera kommuner kringgår lagstiftningen genom att i bemanningsenheterna avslutas vikariatet eller tjänsten som personerna bemannar innan de hinner bli Lasade. Tjänsterna, om behovet finns kvar, döps om för att kunna bemannas igen berättade informanterna. Ett fåtal utav informanterna underströk samtidigt att det är lätt att skylla på LAS. Informanterna uppgav även att det är en allmän syn att om lagen inte fanns så skulle det varit mycket lättare.

”Presentera problematiken på rätt sätt, presenterar konsekvenserna, ta reda på varför det blev så här, det är ju inte alltid som det är den icke fungerade personen som ensam bär ansvar till att det blir som det blir... och sedan då som jag säger dokumentation det är jätteviktigt, uppföljning, dialog prata, ha formella möten”

För att arbetsrätten ska fungera och därmed i längden kunna rekrytera rätt person till rätt plats, uppgav ett fåtal informanter att det är viktigt att göra rätt från början och ta tag i problemet med den anställde när det uppkommer. Det är enhetschefens ansvar att dokumentera och att vara tydlig med det som inte fungerar framhöll informanterna. Samma informanter uppgav att många chefer i dagens verksamheter var alldeles för försiktiga. Modigare och ärligare ledarskap efterlystes angav informanterna. Informanterna reflekterade över att ”feghet” hos dagens chefer hade att göra med att den svenska chefsmodellen byggde på att den inte ska vara hierarkisk antog informanterna. Givetvis är det en balansgång men det kan vara en utmaning för cheferna att skapa en arbetsmiljö där chefen är ”en i gänget” men samtidigt är chef och därmed är den personen som bestämmer över sina medarbetare belyste informanterna.

”Det är personligt och jag sticker ut hakan när jag säger det men jag tycker det. Att våga vara ärlig uppriktig och snacka ur skägget, vi ska vara så korrekta å det är inte mindre korrekt att säga att det här funkar inte för att...”

Ett fåtal informanter belyste att begreppet trygghet nämns ofta men att det används på fel sätt. Cheferna tar inte alltid ansvar och avskedar människor på ett rättsligt korrekt sätt, vilket har resulterat i att de anställda har kunnat få begreppet trygghet till en annan innebörd enligt informanterna. Informanterna uppgav även att genomförandet av den arbetsrättsliga processen kan ta lång tid men om den var baserad på saklig grund ansågs arbetsrätten vara ett redskap och inte ett besvär som i längden kan generera till en ny och mer lyckad rekrytering.

”... men är inte trygghet något vi ofta pratar om men sedan har vi använt det på fel sätt kan jag säga, för chefer i allmänhet tycker jag inte alltid ha tagit sitt ansvar. Det har gjort att medarbetare genom tiderna fallit in i något som ja, jag är trygg, har man fått en fot in och det lever verkligen kvar inom kommunen... jag har min anställning och det kan ingen ta ifrån mig.”

Informanterna ansåg att LAS var en trygghet och var en förmån för arbetstagarna i den mån att krav på kompetens blir sekundär. Informanterna framförde även att det finns anställda som överhuvudtaget saknar kompetensen för att fullfölja sitt uppdrag.

Kompetenskrav

Informanterna uppgav att personer som blev rekryterade på 1980-talet via den så kallade rännstensrekryteringen när kompetenskraven inte var så höga, är arbetstagare som fortfarande finns kvar inom organisationerna. Under den rekryteringstiden ansågs det att vem som helst kunde ta hand om äldre och handikappade individer och därmed ”plockades människor mer eller mindre upp från gatan” för att ta hand om de äldre uppgav några av informanterna. Informanterna framförde att rätt kompetens och ibland även specialkompetens var en avgörande faktor för att en kandidat skulle vara aktuell. Informanterna ansåg att det var viktigt att skilja på kvalifikation och kompetens. Kompetens handlar, enligt informanterna, om den anställda och dess förmåga att utföra arbetsuppgiften. Därmed kan en person vara kompetent men inte kvalificerad. Rättare sagt den anställdes kompetens efterfrågas inte för arbetsuppgiften uppgav informanterna. Men om en arbetstagare redan var Lasad och ansågs besitta likvärdig kompetens, var enhetschefen tvungen att välja den personen som var Lasad istället för att kunna nyrekrytera uppgav informanterna.

”... vi ställer alltid krav på att personen är undersköterska och ibland även med specialkompetens... fast om någon är redan lasad då måste vi bortse ifrån det.”

Informanterna lyfte fram den kluvenhet som kan uppstå när anställningslag och kompetenskrav krockar med varandra. Därför lyfte informanterna fram vikten av provanställning vid rekrytering som ett efterfrågat önskemål.

Provanställning

En annan faktor som har betydelse enligt informanterna är provanställning. Om en arbetstagare varit anställd till exempel i Malmö Stad och söker jobb i Lunds kommun innebar detta att personen inte behövde genomgå någon provanställning, utan automatiskt blev anställd på den nya arbetsplatsen framförde informanterna. Informanterna angav att den rekryterande chefen inte har möjlighet att tillämpa provanställning inom och mellan offentlig sektor när det gällde samma befattning. Detta innebar att arbetstagaren och arbetsgivaren inte hade någon chans att känna av varandra berättade informanterna. Att inte kunna tillämpa provanställning ansågs av informanterna vara lika påfrestande för den sökande som för informanterna själva. Eftersom verksamheten i sin helhet inte behöver passa den arbetssökande personen men då är personen redan anställd och dröjer kanske med att gå vidare av olika anledningar framförde informanterna. Ett fåtal av informanterna belyste vikten av att ha ständigt ha i åtanke att en rekrytering inte varar för evigt utan saker förändras och även människor.

”... ha tänket att du rekryterar ingen för evigt och det är inget problem det är så det ser ut bara.”

Samtliga informanter framförde att alla verksamheter förändras ständigt eftersom hela samhället förändras. Informanterna lyfte fram att olika politiska styrningar påverkar och inte minst brukarna förändrar sättet på hur verksamheter i framtiden ska förändra sig för att vara konkurrenskraftiga. Detta medför, enligt informanterna, att det krävs en rejäl proportion flexibilitet och nytänkande utav anställda och det är definitivt inte alla medarbetare som klarar av dessa förändringar inom verksamheten.

Kvalifikationer

Att försäkra sig om att kandidaten besitter de kvalifikationer som ansågs vara relevanta för tjänsten var en viktig aspekt uppgav informanterna. Det var viktigt att enhetschefen kunde se att den tillsynes kompetenta kandidaten också var kvalificerad för tjänsten framförde informanterna. Kvalifikation innebär enligt informanterna att fokus ligger på uppgiften och de kraven som arbetet ställer på den sökande. Informanterna uppgav att kvalifikation avser den personliga kompetensen som en anställd måste besitta för att kunna utföra arbetsuppgiften. Informanterna lyfte fram att en sökande som är kompetent är alltså inte automatiskt kvalificerad. Några informanter uppgav att de hade börjat med att begära utdrag ur brottsregistret vid rekrytering av personal inom vården, framförallt inom LSS (Lagen om stöd och service), eftersom där ingår barn och funktionshindrade.

”Alltid inom LSS... vi har det som en klausul.”

Detta upplevdes som positivt bland de rekryterande cheferna eftersom det i viss mån säkerställer lämpligheten framförde informanterna. Ett fåtal av informanterna angav att det fanns fall där personer har dragit tillbaka sin ansökan när de har fått information om att de ska lämna utdrag ur brottsregistret. Ett fåtal utav informanterna uppgav att de efterlyste även ett språktest i svenska. Detta var viktigt uppgav informanterna för att försäkra sig om att det blir rätt exempelvis i samband med överlämnande av medicinering med att läsa ordinationen. Övriga informanter belyste vikten av språkkunskap även vid kommunikation och bemötande som betydande.

Trygghet

Kategorin innefattar att informanterna genom att ta referenser skapar en trygghet för sig själva när rätt kandidat ska väljas ut. Genom referenser ska informanterna i möjligaste mån kunna förlita sig på att rätt person väljs för tjänsten. De referenstagningar som informanterna gör upplevs som en känsla av att ha ryggen fri om det vid ett senare tillfälle visar sig vara en felrekrytering. Dock skilde det sig åt hur noggrant detektivarbete som informanterna utförde för att säkerhetsställa tryggheten vid rekrytering. Kategorin innefattar även personlighetstest som eventuellt kan ge svar på om en individ är den rätta kandidaten till tjänsten. Testet kan likaså sälla bort lämpliga kandidater om de inte motsvarar de svar som arbetsgivaren vill få ut genom ett personlighetstest.

Referenser

Informanterna uppgav att de alltid tar referenser eftersom det ansågs vara en viktig form av garanti för att det kandidaten säger under intervjun också stämmer överens med vad andra referensinformanter uppger. Många av informanterna framförde också att det är viktigt att få några stycken referenser eftersom referenserna kunde skilja sig åt. Ett fåtal informanter uppgav att det ibland inte fanns någon angiven referens att gå på. Resten av informanterna uppgav att nuvarande chef var den viktigaste referensen medan andra informanter lyfte fram att den referensen var av mindre betydelse eftersom det kan vara så att den nuvarande chefen vill bli av med personen. Några informanter uppgav att de ringde på referenser som inte kandidaten själv har uppgett eftersom det ansågs som ännu mer tillförlitliga källor och därmed ingav en viss form av garanti.

”... inte bara en utan några stycken, det är väldigt vanligt att man får bra referenser från den som personen har skrivit men ringer man runt lite och har varit i verksamheten länge så vet man, aha det är ju den chefen där.”

Informanterna som angav att de någon gång fått fel uppgifter eller gjort vad de ansåg vara en felrekrytering var därefter mer noggranna och utförde djupare research vid referenstagning än tidigare. Informanterna belyste vikten av att ytterligare kunna försäkra sig om att rekryteringen blir rätt.

Ha ryggen fri

Genom att lägga ner mycket tid på referenstagning framförde informanterna att det bidrog till en känsla av att informanterna gjort allt de kunnat för att försäkra sig om att uppgifterna de fått stämmer om det skulle uppdragets vara en felrekrytering. Några av de mer erfarna enhetscheferna uppgav att de själva hade fått felaktig information som inte stämde och därmed blev lurade. För övrigt angav alla informanter att de kände någon som någon gång inom den sociala sektorn hade drabbats av att någon annan uppgav felaktiga referenser. Ett fåtal informanter uppgav att det inte alltid är som det egna intrycket stämmer överens med det som har framkommit genom referenstagning och då gäller det att omvärdera och fatta beslut utifrån den utvärdering som görs. Några informanter uppgav att de tittade i lönesystemet om den sökande hade jobbat i kommunen tidigare, allt för att ha ryggen fri. Informanterna belyste att det fanns fall där den sökande uppgav att den inte hade varit anställd i kommunen tidigare men efter en titt av informanten i lönesystemet kunde det konstateras att så var fallet. Därmed blev den kandidaten inte aktuell för tjänsten uppgav informanterna.

Informanterna angav att eftersom verksamheten krävde körkunskap tillfrågades de sökande om de kunde köra bil. Informanterna framförde att de hade råkat ut för att en utav sommarvikarierna kunde köra bil men saknade giltigt körkort. Efter den händelsen krävdes det att kandidaten alltid ska uppvisa giltigt förarlicens belyste informanterna. Informanterna beskrev att körkort kopieras för att kunna kontrolleras med giltighetstiden och med myndighet innan personen får anställning. En annan händelse som informanterna lyfte fram, var att de råkat ut för förfalskade handlingar som hade visats upp av sökanden men som inte kunde upptäckas med blotta ögat. Informanterna berättade att förfalskningen hade avslöjats genom att informanterna uppmärksammats via ett anonymt tips utav en närstående. Efter den händelsen angav informanterna att det numera är en regel att ta kontakt med utbildningsanordnande institut.

”... då sa dem bara att jag ska kolla med skolan... och då ringde jag till vårdgymnasiet i... och de hade ingen person med det namnet och det personnumret som blivit utexaminerad hos dem vid det årtalet. Då hade hon förfalskat sitt betyg...”

För att ytterligare försäkra sig om att rätt kandidat är hittad samt att lära känna kandidaten på ett djupare plan, uppgav informanterna att det går att använda sig av andra hjälpmedel så som till exempel olika undersökningar.

Testet

Användning av personlighetstester såg olika ut beroende på vilken kommun som tillfrågades framförde informanterna. Men det var bland de högre positionerna inom

verksamheten som ett personlighetstest kunde bli aktuellt i de flesta kommunerna uppgav informanterna. Ett fåtal av informanterna lyfte fram att användning av tester inte uttalat existerade i kommunen men att det ändå förekom att kollegor använde sig av olika testmaterial vid rekrytering av chefer. De flesta av informanterna angav att de var positiva till personlighetstester i samband med rekrytering av enhetschefer. Informanterna som var positivt inställda till personlighetstester uppgav att det är viktigt att kunna kontrollera om den egna uppfattningen stämde överens med vad testet visade.

"... för mig är det viktigaste att kontrollera om den uppfattningen jag fick stämmer med det vad personlighetstestet visar. Testet är inte liksom ett kvitto på att så här är det för att det kan diffa rätt mycket..."

Ett fåtal informanter belyste att det var viktigt att personlighetstester användes på rätt sätt, att det fanns en dialog och diskussion kring resultatet. I det insamlade datamaterialet framkom också att informanterna trodde att personlighetstester gjorde att individen lärde känna sig själv bättre. Men däremot om personlighetstesten användes enbart för att få fram ett resultat ansågs det som meningslöst utav informanterna.

"... använder du dig av personlighetstest bara för att få fram ett resultat och sedan har en åsikt då fyller det inte sin funktion... används resultatet i ett nästa steg där man har en dialog och en diskussion kring resultatet då tycker jag att det är en av de bättre rekryteringsmetoderna."

Några informanter uttalade sig om att ha en mer kritisk syn till personlighetstester och ansåg att det var dagsformen hos personen som avgjorde hur de svarade på frågorna. Ett fåtal informanter uttryckte att personerna har mycket litet tillit för personlighetstester. Informanterna uppgav att de kände till flera kollegor i sin närhet som erhöll jättefina testresultat men enligt informanterna var det endast testresultatet som kollegorna bidrog med till arbetet. Informanterna angav dock att de hade för lite kunskap om personlighetstester för att kunna göra en rättvis bedömning. Men den generella åsikten var att testerna går att manipulera om kandidaten tidigare hade genomfört liknande personlighetstester ansåg informanterna.

"Man kan sälla väldigt mycket men det går ju också att manipulera dem, jag vet inte om de är så tillförlitliga."

Ett fåtal utav informanterna uppgav att de har adekvat och erforderlig utbildning för att kunna analysera, utvärdera samt att ge feedback både för rekryterande chef och för kandidaten själv beträffande personlighetstestets resultat. Informanterna lyfte också fram vikten av att ha en dialog kring testets resultat så att varken kandidaten själv eller övriga inblandade ska ha funderingar kvar kring resultatets riktighet och betydelse. Informanterna angav för en utav författarna att det finns få personlighetstester på marknaden som är både godkända av psykologförbundet och icke är manipuleringsbara.

Frustration

Kategorin innefattar att informanterna upplevde en missnöjdhet i samband med alla de jobbansökningar som informanterna måste hantera där avsikten med ansökan inte

grundar sig på att personen i själva verket är intresserad av tjänsten, utan att individen mer eller mindre är tvungen att söka arbetet som arbetsförmedlingen anvisar. Informanterna uppfattade att dessa arbetssökande skulle förlora rätten till sin arbetslöshetsersättning av sina respektive arbetslöshetskassor om de vägrar att söka de anvisade tjänsterna.

Framtvingade ansökningar

Informanterna uppgav att eftersom utannonsering av en tjänst sker via databasen offentliga jobb för alla inblandade kommuner, innebär det också att annonsen finns tillgänglig för alla medborgare i Sverige. Några av informanterna angav att det är deras skyldighet att gå igenom alla jobbansökningar som kommer in. Detta innebär att det är tidskrävande att gå igenom alla ansökningar och irritation skapas när det är uppenbart att det är en framtvingad ansökan lyfte några av informanterna fram. Informanterna uppgav att de var medvetna om att de arbetslösa tvingas att söka jobb eftersom de annars riskerar att falla utanför trygghetssystemet som finns i Sverige. Ett fåtal av informanterna uppgav att personerna hade fått in en ansökan en gång där det ganska snart visade sig att kandidaten var helt oengagerad av den utannonserade tjänsten.

”Vi vet ju att vi får ansökan från olika håll i Sverige och den biten är frustrerande för det tar fruktansvärt mycket tid att gå igenom... Jag hade en gynekolog som sökte en gång.”

Dock var det ett fåtal utav informanterna som belyste att det var viktigt att ha en bra dialog med arbetsförmedlingen. Irritation kunde uppkomma med alla framtvingade ansökningar men då var det viktigt att se hur många det var som söker och som faktiskt var behöriga och ville ha tjänsten framförde informanterna.

”Bra dialog så jag kan påpeka och påminna att skicka inte hit de till oss för man kommer ingenstans med det och snälla skicka inga ansökningar om det inte är relevanta och snälla osv det är vad jag kan göra något annat kan jag inte göra.”

Ett fåtal av informanterna uppgav att det finns ett visst samarbete mellan kommunen och arbetsförmedlingen som går ut på att kommunen använder sig av den arbetskraften som skickas till de via arbetsförmedlingen. Den arbetskraften kan kommunen använda under en viss tid för att därefter utvärdera personen gemensamt med arbetsförmedlaren och enhetschefen upplyste informanterna. Informanterna angav vidare att under denna period betalar kommunen endast en begränsad del utav arbetskraftens lön eftersom personer som anvisas till arbete erhåller någon sorts bidrag ifrån arbetsförmedlingen i förhoppning om att arbetet efter en viss tid ska leda till anställning.

Ointresse

Irrelevanta ansökningar skapar ett ointresse både från kandidatens håll men också hos informanterna uppgav informanterna. Det förekom att personer som fick komma på intervju visade sig ganska snabbt vara omotiverade och inte alls var intresserade av tjänsten angav informanterna. Likgiltigheten och det bristande intresset innebar ytterligare kostnader och skapade ineffektivitet och merarbete inom organisationen enligt informanterna.

”... och så kan jag fråga vad är intressant med detta jobbet... och flammnar man så vet man inte riktigt vad man söker till och då kanske inte det var så intressant helt enkelt. Utifrån det märker jag hur stort intresse det är. En del kommer bara från arbetsförmedlingen och ha sagt att de ska söka och att de tvingas att söka arbete.”

Informanterna uppgav att ointresset och likgiltigheten kunde baseras på att kandidaten endast sökte tjänsten för att de inte trodde att de skulle få något annat arbete. Några informanter belyste att det fanns många utbildade undersköterskor men att kvalitén varierade enormt. De som var eftertraktade gick direkt till fasta tjänster och de som var mindre attraktiva sökte tjänster men motivation och intresset för själva arbetet fanns inte där uppgav informanterna.

”Till mina tjänster ska jag ha undersköterskor. Undersköterskor det finns det ofta väldigt gott om MEN de som är bra går redan till fasta tjänster så visst det finns många som utbildar sig till undersköterska för att man kanske inte vet exakt vad man vill bli och då kanske man inte är så lämpad för det.”

Ett fåtal av informanterna lyfte fram att kommuner borde satsa mer resurser nedåt i leden eftersom det skapar en irritation då yrkesstatusen på undersköterskor ibland upplevs som för låg. Samtidigt uppgav några informanter att många rekryteringar kom utifrån en intressebank eller vikariebank som fanns i många kommuner. Detta innebar att personer som har till exempel undersköterskeutbildning eller är vårdare anmälde sitt intresse för att arbeta som timvikarie inom den sociala sektorn belyste informanterna. Ett fåtal informanter uppgav att de först använde sig av en snabb telefonintervju, sedan gruppinformation och därefter speedintervju när de skulle rekrytera timavlönade. På så sätt fick dessa personer in en fot och om de gjorde ett bra arbete kunde det generera i en tjänst om behovet uppstod uppgav informanterna. Detta ansåg informanterna vara det bästa sättet att rekrytera personal på eftersom både arbetsgivare och arbetstagare fick ”känna” på varandra och introduktionen var avklarad.

”... ja men herre gud introduktionen är gjord, personen är bekant den bara flyter in i verksamheten, så jag ser det som någon form av självförsörjande rekryteringsprocess.”

Informanterna uppgav att det fanns en utarbetad introduktionsplan ute i verksamheterna som en nyanställd alltid fick ta del av men att den inte alltid var uppdaterad. Ett fåtal informanter lyfte fram att de precis hade framtagit en introduktion i olika led på deras intranät. Gemensamt för alla verksamheter var iallafall några dagars introduktion till de nya arbetsuppgifterna. Sättet att rekrytera via vikariebank eller intressebank innebar också att arbetstagaren kände väl till verksamheten samt att personen även var flexibel vilket många gånger eftersträvas i verksamheten lyfte informanterna fram.

HRM:s inflytande

Kategorin innehåller HRM:s mångsidighet och vilket inflytande den har inom organisationen. Kategorin visar även att de arbetsrättsliga processerna i en organisation verkställs alltid hos HR personal, vilket upplevs som stort stöd bland informanterna. Kategorin visar även hur mycket av HR kompetens och dess insatser som kan bidra till en lyckad rekryteringsprocess om den utnyttjas av rekryterande enhetschefen.

Arbetsrättsrättsliga processer

Informanterna uppgav att grovjobbet med rekrytering som skall vara arbetsrättsligt korrekt utförs alltid av HR ansvariga och HR konsulter inom organisationen. Enligt informanterna utförs rutiner med återanställning, vakansprövning eller omplacering av personal och även rehabilitering efter längre sjukfrånvaro av HR ansvariga. Detta anses av samtliga informanter som ett stort stöd som HR administrationen ger till rekryterande chefer. Ett fåtal av informanterna uppgav att vid en standardrekrytering i lägre positioner som exempelvis undersköterska är det tillräckligt med information om samverkan men i samband med chefsrekrytering måste medbestämmandelagen tillämpas för att medarbetarna ska kunna tillämpa ett kollektivt inflytande. Samtliga informanter uppgav att det var mycket stor hjälp för dem själva att mycket av pappersarbetet kring rättsliga processer och kring andra rutiner där HR är involverad utförs av HR ansvariga.

”... och sen går man ut med ansökan som vakansprövas... eftersom vi har ett rehab åtagande och omplaceringsskyldighet att man måste titta över såna bitar först och främst och detta hjälper HR enheten med.”

Informanterna uppgav att alla juridiska och rättskunskapskrävande processer det vill säga de bitarna som inte anses vara så angenäma, uträttas alltid av HR ansvarig personal. Ett fåtal utav informanterna uttryckte att den tiden då kommunerna hade god ekonomi är förbi och därmed har kommuner idag inte råd att fabricera tjänster vilket var mycket vanligt under 80-talet.

”... eller så skapade man speciella arbetsuppgifter... men klarar man inte av jobbet idag så ja då är HR som gör en sökning... hittar HR ingenting i övriga kommunen med likvärdigt jobb, och då blir det så här att man får gå skilda vägar. Och då brukar med den här processen HR avdelningen vara mycket behjälplig med.”

Några av informanterna uppgav även att i samband med sjukskrivningar är HR ansvariga alltid inkopplade eftersom arbetsgivaren har rehabiliteringsansvar. Den rehabiliterande processen utarbetas och utformas också av HR personal belyste informanterna. Kan inte den personen med rehabiliteringsbehov återgå till sin sedvanliga tjänst kan omplaceringsprocessen påbörjas av HR ansvariga angav informanterna. Hur tjänsten beskrivs brukar vara mycket strategisk utformad eftersom den inte innefattar konkretiserade arbetsbeskrivningar numera utan sammanfattas som exempelvis alla förekommande arbetsuppgifter enligt informanterna. Den sammanfattade arbetsbeskrivningen underlättar, upplyste ett fåtal av informanterna, när ett anställningsavslut blir aktuellt eftersom arbetstagaren inte kan utföra sina sedvanliga arbetsuppgifter längre inom verksamheten.

HR stöd

Informanterna uppgav att kommunens rekryteringsannonsering och framförallt utformningen av annonsen utförs alltid av HR personal eller bemanningsenhet. Medan i andra kommuner utförs annonseringen av en tjänst av enhetschefen/områdeschefen enligt informanterna. HR avdelningen bistår även vid många fall av urvalet om antalet sökande är för omfattande vid utannonserad tjänst och hjälper till med att kalla den

sökande till intervju uppger informanterna. Däremot, enligt informanterna, förbehåller enhetscheferna sig rätten att utforma kravprofilen själv och endast få utav cheferna använder HR personal för att berika den tänkta kravprofilen. I samtliga kommuner är det HR avdelningen eller bemanningsenheten som arbetar fram hela den omfattande rekryteringsprocessen men de rekryterande cheferna får bestämma själva vilken nivå dem vill ha HR personalens och bemanningsenhetens hjälp på enligt informanternas utsagor.

”... jag skulle vilja säga så här att vi gör det lite granna tillsammans med HR jag berättar lite hur min tanke är på kravprofilen och de kan hjälpa mig att liksom den blir spetsig om vi säger så. Själva kravprofilen och hela annonsen, för att den hör ju ihop liksom.”

Informanterna uppgav att HR ansvariga bistår intervjuerna men att dem vill att den rekryterande chefen ska hålla i själva intervjuförloppet. Några informanter uppgav att de har mycket stor erfarenhet av att begära referenser och framför allt att referera på ett etiskt korrekt sätt. Informanter med erfarenhet av HR arbete berättade att HR ställer kravet på den rekryterande chefen att ha en HR representant närvarande under hela processen när HR anser att detta behövs eftersom den rekryterande chefen saknar kompetens för rekryteringsarbetet.

”Vår roll kan vara förutom vakansprovning, är definition av tjänst... vi bistår hela rekryteringsprocessen men chefen bestämmer själv hur mycket dem vill ha med oss... förutom när vi ställer krav eftersom flera har gjort dåliga rekryteringar.”

Informanterna uppgav att de mer eller mindre använder sig utav HR avdelningens utarbetade rekryteringsmall men för det mesta bara som stöd. Informanterna framförde att de inte följer HR:s agenda punktligt eftersom dem i första hand inte anser sig behöva detta och i andra hand för att alla frågor kommer att besvaras under intervjun fast kanske i ett annat sammanhang. Informanterna belyste att HR avdelningen fanns till hands även om det var andra frågor som dök upp under arbetets gång. I en av kommunerna lyfte ett fåtal informanter fram att de vid ett tillfälle hade svårigheter med att rekrytera en sjuksköterska vilket resulterade i att HR avdelningen fick hjälpa till betydligt mer än vad de brukade göra.

HR insatser

Informanterna som hade erfarenhet av HR arbete belyste vikten av att personliga egenskaper i samband med platsannonsering ska ske på ett korrekt sätt. Informanterna uppgav att de arbetar aktivt med att få bort motsägelsefulla fraser och ord i annonserna och i stället använder dem sig av personliga egenskaper som värderas högst inom organisationen. Ett fåtal utav informanterna uppgav att kommuner blev stämda hos Arbetsdomstolen (AD) av sökande för diskriminering och att AD dömde kommunerna för ett godtyckligt användande av frasen personliga egenskaper. Informanterna uppgav att det därför är mycket viktigt med att det i annonsen framgår tydligt vilka de personliga egenskaperna är som arbetsgivaren värdesätter.

”... vi försöker att arbeta bort floskler i våra platsannonser... de kan bli motsägelsefulla... oftast skriver vi istället att vi värderar personliga egenskaper högst och då är vi mycket tydliga med vilka dessa egenskaper är...”

Informanterna uppgav att annonsering via databasen offentliga jobb var gemensam nämnare i rekryteringsarbetet inom kommunerna och att HR ansvariga skötte samarbetet med företaget som ansvarade för databasen. För att försöka nå ut och locka till sig de yngre användes i något fall även Facebook och Instagram enligt informanterna. Ett fåtal utav informanterna uppgav att personerna har använt sig av så kallad headhunting i samband med rekrytering. Informanterna trodde också på att denna form av att hitta rätt kompetens till arbetet kommer att bli mer och mer vanlig även inom offentlig sektor. Informanterna uppgav att via offentliga jobb fick de som sökt en tjänst automatiskt information om att arbetsgivaren mottagit ansökan, sedan kontrollerades att kravprofilen stämde överens med de personer som sökt. Ett fåtal av informanterna på en bemanningsenhet hade hjälp av en HR rekryterare som tog ut intressanta kandidater för tjänster inom bemanningsenheten. Vidare uppgav informanterna att via offentliga jobb går det att skicka ut ett standard meddelande och ge besked om att tjänsten är tillsatt av annan sökande. I meddelandet angav informanterna att de också tackade för visat intresse och att personen är välkommen att söka igen. Några av informanterna uppgav att den standardiserade delen av processen sköts av HR administrationen.

DISKUSSION

Metoddiskussion

Studien är baserad på en intervjuguide som innehöll sex övergripande frågeområden med relevans för studien och dess syfte. Frågorna var ställda på ett sätt som gjorde att informanterna mycket fritt fick berätta om sina erfarenheter. Det är viktigt att tänka på hur de intervjuer som genomförts kan utöka författarnas kunskap om de fenomen som skulle studeras (Kvale & Brinkmann 2009, s. 208). Därför var det viktigt för författarna att skapa en miljö som bidrog till att intervjudeltagarna kände sig bekväma och kände tillit till författarna, vilket resulterade i att deltagarna kunde öppna sig och fritt prata om sina erfarenheter inför en främmande person. Författarnas kunskap inom ämnet utökades och det genererades ett genuint material som ligger till grund för studiens analys. De intervjudeltagare som författarna valde att intervjua innehar en maktposition och enligt Kvale & Brinkmann (2009, s. 163) är de därmed vana att bli intervjuade.

För studien är trovärdighet viktigt eftersom det handlar om begrepp som giltighet, delaktighet, tillförlitlighet samt överförbarhet (Lundman & Hällgren Graneheim 2012 ss. 169-170). Författarna ansåg att det var av yttersta vikt att förhålla sig kritiskt till allt material genom hela studiens gång eftersom det stärker tillförlitligheten. Tillförlitlighet beträffande om hur adekvata resultaten är har uppnåtts genom att presentera citat i resultatdelen samt genom att intervjua deltagare i olika åldrar med mycket varierande arbetslivserfarenhet där flertalet informanter hade tidigare chefserfarenhet ifrån den sociala privata sektorn, helt avskilt ifrån social omsorg. Även den geografiska

spännvidden ansågs ha betydelse för att kunna uppnå giltighet eftersom decentraliseringen är mer påtaglig i mindre kommuner. Både män och kvinnor har intervjuats, dock med en överrepresentation av kvinnor. Författarna har varit delaktiga under intervjuerna genom att ställa följdfrågor som har lämpat sig för tillfället, aktivt lyssnande och genom att ”vänta” ut deltagarna, exempelvis genom tystnad. Förfarandet har troligtvis resulterat i en mer detaljerad beskrivning av områdena som har belysts. Författarnas intresse och engagemang i ämnet har bidragit till en fin interaktion mellan parterna. Författarna har inte gemensamt varit närvarande vid intervjuerna vilket kan ses som en eventuell svaghet i förfarandet. För att eliminera dessa brister genomförde författarna alla analyser tillsammans.

Att använda en kvalitativ metod för denna studie anser författarna fortfarande är den mest relevanta metoden. En kvantitativ studie skulle medfört ett större antal deltagare men inte kunnat frambringa den djupare förståelsen som har framkommit genom intervjuerna. Resultatet har tolkats och diskuterats på ett mycket djupt och ingående sätt vilket har inneburit en ökad tillförlitlighet. En viss grad av tolkning utav utsagor behövdes för att resultatet ska kunna bli begripligt vilket givetvis kan uppfattas som en svaghet eftersom författarna i viss grad avvek från det manifesta innehållet (Lundman & Hällgren Graneheim 2012, s. 199). Överförbarheten, det vill säga i vilken omfattning resultatet kan föras över till andra sammanhang är komplicerat eftersom det ofta baseras på tolkningar och därmed blir det svårt att sätta in det i andra sammanhang. Däremot har författarna, genom att intervjua många olika personer, fått olika infallsvinklar utifrån intervjuguiden. Författarna har också genom hela processens gång erbjudit deltagarna att få inblick i studien samt att efter avslutad studie få tillgång till ett exemplar av studien.

Resultatdiskussion

Denna studie visade att nästintill alla intervjuade påverkas av haloeffekten som beskrivs av Lindelöw (2014, ss. 87-89). Detta anser författarna skiljer sig ifrån vad litteraturen belyser inom ämnet. I studien framkom det att många utav informanterna valde att inte följa de rekryteringsmallarna som finns att tillgå inom organisationen. De mer rutinerade informanterna valde att inte följa någon utarbetad rekryteringsmall medan de mindre rutinerade informanterna upplevde att rekryteringsmallen gav stöd i deras arbete. Författarna upplevde att de yngre informanterna var mer belägna att visa acceptans för en framarbetad rekryteringsmall. Resultatet tyder på att magkänslan var avgörande i samband med rekrytering oavsett erfarenhet och att haloeffekten är framträdande samt att den har övertagit vid rekrytering. Detta borde inte spela någon roll i rekryteringsprocessen eftersom kompetens och human kapital borde vara avgörande istället anser författarna.

Att genomföra verksamhetsförändringar inom den offentliga sektorn utifrån HR-funktioner har otvivelaktigt erhållit stor popularitet i Sverige under de senaste 15 åren vilket även beskrivs av Lindmark och Önnevik (2006, ss. 24-40). Förändringsidéer beträffande personalarbete har med HR konsulter hjälp satts samman och kontextualiserats till ett konkret innehåll med metoder för praktiskt utförande.

Det som händer i samband med haloeffekten är att de rekryterande enhetscheferna

generaliserar sina bedömningar om kandidaten vid det personliga mötet endast på en tiondels sekund vilket även belyses av Lindelöw (2014, ss. 90-91). Författarna kan uppleva det som egendomligt att tilliten till den egna intuitionen bygger på ytliga faktorer som exempelvis utseende och angenämt bemötande, vilket kan bädda för misstag och felaktigt grundade beslut. Detta beskrivs av Lindelöw (2014, ss. 99-102).

Författarna anser att hemtjänstens organisation ser ut som den gör idag eftersom det aldrig lades vikt på kompetens under expansionen utan det var endast viktigt att kunna utföra kommunernas åtaganden. Det var inte viktigt hur arbetet utfördes så länge arbetet blev utfört. Detta står i stark kontrast mot vad Hessner anser (2009, ss. 17-33). Författarna tenderar att hålla med Hessners teori att den viktigaste konkurrensfaktorn idag är att få de anställda att utföra arbetet med tyngdpunkt på hur arbetet ska utföras och inte bara på vad som ska utföras. Hur arbetet utförs främjar de organisatoriska målen och likaså ökar produktiviteten.

Författarnas resultat tyder på att folk rekryterades direkt från gatan under 1980-talet för att klara av den ökade vårdtyngden när kommunerna hade som svårast att ombesörja sina åtaganden. Alla, med lite sunt förnuft, ansågs kunna ta hand om äldre och handikappade i deras hem vilket även Szebehely beskriver (1995, ss. 28-32, 58-59). Detta anser författarna fortfarande är ett problem inom den sociala sektorns kommunala organisationer eftersom en del arbetstagare ännu idag saknar relevant utbildning för tjänsten som de besitter. Detta belyses även av Antman och Fölster (1996, s. 20) vilka även uppmärksammade de ökade kostnaderna och den kraftigt ökade vårdtyngden inom hemtjänstens organisation. Vilket författarna anser riskerar kvalitén allmänt inom vården på kommunal regi.

Intressant är att utbildning och kompetens efterfrågas i hög grad men kanske att det inte alltid går att tillgodose. Detta ser författarna som en paradox mellan kompetenskrav som inte alltid kan uppfyllas och att inte kunna anställa kompetent personal på grund av hindret från arbetslagstiftningen. Enligt Socialstyrelsens rekommendationer ska arbetstagarna ha adekvat utbildning och använda sig av evidensbaserad vård i arbetet med äldre (Socialstyrelsen 2012). Arbetsgivarna tenderar att skylla den låga kompetensen bland sina arbetstagare på anställningsskyddslagen. I studien framkom att informanterna har svårigheter att utbilda en del av arbetstagarna vilket författarna tycker är beklagligt.

Studiens resultat visade att LAS uppfattades generellt vara ett hinder för att få rätt kandidat på rätt plats. Att kunna rekrytera rätt personal har även genom tidigare studier visats vara ytterst viktigt för att verksamheter ska kunna nå uppsatta mål och visioner. Dessa moderniseringar som utförts inom hemtjänstens organisation hade intentioner att hemtjänstgruppen skulle få renodlat driftansvar samtidigt som verksamheter skulle kunna öka sin konkurrenskraft vilket beskrivs av Vabö (2003, ss. 68-73). Paradoxalt nog upptäckte författarna att inom välfärdspolitisk diskurs betraktas hemtjänstpersonalens omdöme som en nödvändighet i yrkesutövandet. Dagens styrdokument, det vill säga i samband med rekrytering av hemtjänstpersonal, lägger tyngdpunkten på organisationens serviceutbud istället för att lägga den på personalens omdömesförmåga.

Lagen om anställningsskydd som infördes 1974 reglerade att anställningen skulle vara tillsvidare och att en uppsägning endast fick ske om saklig grund förelåg vilket visades i studiens resultat eftersom det framkom att lagstiftningen hindrar nyrekrytering av personal. Författarna uppmärksammade även att lagen ger fördelar i form av till exempel trygghet för arbetstagaren samtidigt som den är tvingande för arbetsgivaren. Författarna anser i likhet med vad resultatet tyder på att lagen tenderar att hämna konkurrenskraften inom organisationer. Detta belyses även av Wästfelt, Bäckström, Wulkan och Åström (2014, ss. 13, 35). Lagstiftningen begränsar chefernas möjligheter att på ett smärtfritt sätt kunna avskeda arbetstagare som inte presterar för de organisatoriska kraven. Därmed hindrar det cheferna från att nyrekrytera. Detta beskrivs även av Wästfelt et.al (2014, ss. 146-154) samt av Bogislaus och Andersson (2010, s. 77). En bra aspekt att ha i beaktande kan vara att införa provanställning enligt författarna.

Resultatet visar att referenstagnation är bland det viktigaste i samband med rekryteringsprocessen. Författarna anser att även om referenstagnation är ytterst viktigt, bör det finnas en harmonisk balans i rekryteringsprocessen vilket styrks av Danielsson (2008, ss. 32-44). Författarnas resultat visar att många av informanterna lägger stor vikt vid etiska förhållningssätt i samband med när de ger referenser om en kandidat. Att informanternas bedömning blir korrekt och ärlig till den personen som vill ha referenser om en anställd är viktigt. Resultatet däremot påvisade att flertalet utav informanterna som deltagit i studien inte förhåller sig etiskt korrekta själva när de begär referenser om en kandidat. Därmed är det få utav informanterna som lägger vikt på att agera i enighet med god etik och tillfråga kandidaten innan de kontaktar någon angiven referens (Bogislaus et.al 2010, s. 22).

Studien visade att goda språkkunskaper eftersöks eftersom de anställda ansvarar för medicinska insatser och dokumentation. Vilket enligt informanterna är en viktig detalj och det håller även författarna med om. Även utdrag ur brottsregistret kan säkerställa att lämpliga kandidater med rätta intentioner hamnar inom vårdande yrken vilket författarnas resultat påvisade. Det garanterar ingenting, anser författarna, men det kan indikera om personen är rätt eller fel för verksamheten. Huruvida personlighetstest är bra eller dåligt finns det olika åsikter kring visade författarnas studie. Men om bearbetningen av det inkommande materialet gällande personlighetstester görs rätt kan personlighetstest vara en stor tillgång när rätt person ska rekryteras anser författarna. Resultatet visade att informanternas åsikter om testets användbarhet går isär. Att använda personlighetstester med respekt för testdeltagaren och att förstå testets begränsningar är viktigt för att få fram rätt resultat anser författarna vilket även understryks av Schödt (2012, ss. 165-172).

Att lägga resurser i samband med rekrytering som senare visar sig vara helt i onödan tar mycket energi av så väl enhetschefer som de arbetssökande anser författarna. Enligt författarna kan samarbetet exempelvis bestå av att enhetschefen eller HR ansvarig ringer upp vederbörande handläggare på arbetsförmedlingen och berättar om det eventuella ointresset som fanns vid ansökningstillfället eller vid intervjutillfället. Författarna är medvetna om att det tar tid men i längden kan det generera i färre oseriösa ansökningar. Författarna upplever att kulturen bland informanterna förefaller vara att ”det är så här vi alltid ha gjort, så varför ändra på det”. Det tänket anser författarna vara

motsträvande till att förändra och driva organisationer framåt. Det är viktigt att hela tiden uppdatera sig och kontinuerligt skaffa ny information angående rekryteringsprocessen. Rekrytering är ett hantverk som måste erfaras i praktiken anser författarna och detta beskrivs även av Schödt (2012, ss. 154-159).

Författarna uppmärksammade att en viktig del i rekryteringsprocessen är introduktionen som erbjuds till nyanställda. Resultatet visade att i många fall hänvisade informanterna till att tiden för introduktion inte finns och att materialet är gammalt och borde uppdateras. Eftersom introduktionen är en viktig del i rekryteringsprocessen borde det läggas mer tid på en välutarbetad introduktionsplan anser författarna vilket även beskrivs av Danielsson (2008, ss. 42-44). Författarna tror att ett utökat samarbete med HR avdelningen angående introduktionen i många fall skulle vara till fördel för organisationerna. Även om författarna inser att en introduktion kan skilja sig väldigt mycket åt beroende på hur snabbt individen tar till sig ny information finns det i grunden mycket mer att göra inom den kommunala organisationens sociala sektor.

Författarna uppmärksammade en stor variation bland informanterna i att ta hjälp av HR avdelningen vid rekrytering. Studiens resultat visade att informanterna inte använde sig av HR personalens kompetens i någon större utsträckning vid rekryteringsarbete, utan HR personal användes mer till hjälp vid arbetsrättsliga personalfrågor vilket även belyses av Alvesson och Lundholm (2014, ss. 90-91). Att inte ta hjälp av HR avdelningen bedöms som en kortsiktig lösning utav författarna. Att lägga ner mer tid och därmed mer pengar på en rekryteringsprocess skulle ur ett långsiktigt perspektiv vara mer gynnsamt anser författarna vilket beskrivs av Alvesson och Lundholm (2014, ss. 170-171). Författarna uppmärksammar att verktygen oftast finns där men att det i många kommuner är svårt att implementera i det dagliga arbetet med rekrytering.

Enligt litteraturen som författarna använt sig av är det en gedigen process att anställa rätt person på rätt plats vilket kräver kunskap och kompetens. Författarna uppfattar att rekryteringen i lägre befattningar är mera rutinartad trots att hela organisationens konkurrenskraft grundar sig på hur dessa anställda utför sitt arbete. Det förefaller som att rekryteringsprocessen framför allt i lägre befattningar inte innefattar ett strategiskt HRM arbete i många av dagens kommunala verksamheter vilket, enligt författarna, verkar orimligt då alla är överens om att rekrytering är en kostsam process i alla led i organisationen. Paradoxalt nog finns en medvetenhet kring rekryteringskostnader och en eventuell felrekryterings negativa påverkan i organisationen. Trots det läggs det inte något nämnvärt engagemang på utförarnivåns rekryteringsprocess anser författarna. Lindelöw (2010, ss. 6, 10-11) lägger fram att kostnader för felrekrytering som utfördes av Future Foundation år 2005 bland 700 rekryterande chefer uppgick till 13,46 miljarder svenska kronor. För att kunna skapa en konkurrensfördel genom HRM måste verksamheten hanteras ur ett strategiskt perspektiv vilket även framhålls av Alvesson och Lundholm (2014, ss. 176-180, 206).

Författarna uppmärksammade att den offentliga jobbsajten användes som hjälp i rekryteringsprocessen av informanterna. Kontakten med offentliga jobb och själva annonseringen sköts uteslutande av HRM avdelningen och detta upplevde informanterna som en stor lättnad i deras arbetsbörda visar resultatet. Aditros offentliga jobbsajt är ett ledande tjänsteföretag i Skandinavien inom området HRM (Aditro 2013).

För att kunna förbättra sin image och tillgodose sina åtaganden, i en hård pressad politisk organisation där lagstiftningen i en så hög grad påverkar vilka resurser som stannar kvar eller tillkommer i organisationen, bör HRM personal i högsta grad vara involverad i hela rekryteringsprocessen för att kunna garantera en långsiktigt hållbar personalrekrytering anser författarna. Resultatet visar att HRM personal förefaller vara minst involverad i samband med rekryteringar på utförarnivå och det anses vara viktigt i processens alla led (Lindmark & Önnevik 2006, ss. 24-25). Enhetscheferna bör inte belastas ytterligare med att ansvara för rekryteringsprocessen, anser författarna, utan cheferna bör endast vara involverade i den grad att den sökande ska matcha deras kravprofil och deras verksamhet.

Författarna ser det som en viktig aspekt att dagens HR arbete i samband med rekrytering ska beaktas som organisationsfrämjande. Rekryteringsarbetet handlar om att vara en drivande strategisk aktör inom organisationen och inte bara tillgodose det dagliga arbetet tycker författarna. Utsträckningen av vad HR personal arbetar med inom organisationer är mycket bred och förändrar synsättet på HR:s centrala kompetens från den administrativa servicen till den drivande kraften vilket författarna anser vara en bra framtida utveckling inte minst i samband med rekrytering. Enligt författarna tenderar HR att befinna sig i en skärningspunkt i dagens kommunala organisationer mellan det gamla administrativa vilket upplevs som mindre attraktivt och mellan det nya och drivande. Detta beskrivs även av Alvesson och Lundholm (2014, ss. 67-83). Detta kan vara en anledning till varför informanterna inte tillfullo utnyttjar och tar tillvara på HR:s mångfacetterade arbete och kompetens under hela rekryteringsprocessen.

Studiens resultat visar kontrasten som finns inom organisationer mellan HR personal och övriga chefer. För HR personal kommer strategi i första hand, därefter styrning, tätt följt av stöd och sist service. Däremot så tenderar service och stöd vara det allra viktigaste bland cheferna samt att insatser kan upplevas som positivt. Styrning kan uppstå och upplevs bland cheferna som irriterande och är inte önskvärdt. Beträffande strategi så finns det inte några direkta synpunkter men det är inget organisationen efterfrågar och tänker sig att HR ska arbeta med i någon större utsträckning. Författarna anser att i kampen om inflytande inom organisationers ledningsgrupper är övriga representanter inte riktigt beredda att ge HRM så mycket utrymme. HR personal används för det mesta inom verksamheter för att lämna lönebesked, kontrollera ersättningar och sjukfrånvaro och inte minst att hantera besvärliga medarbetare och ärenden oavsett informationsflödet om hur mycket mer HR kan och vill åstadkomma vilket även belyses av Alvesson och Lundholm (2014, ss. 170-171).

Författarna anser att verksamheter måste skapa HRM strategier som är formbara och flexibla och därmed passar rådande situationer. Samtliga nyrekryteringar bör följa en fastställd process som säkerställer kvalitén och ger parterna möjlighet att titta närmare på varandra och kunna utvärdera om en möjlig gemensam framtid. Författarna upplever det som en stor förlust att HR kompetensen inom organisationers rekryteringsprocess endast utnyttjas till fullo i samband med arbetsrättsliga frågor och agerande. Den allmänna synen på HR tenderar att stagnera med en uppfattning om en alltför begränsad och gammaldags administrativ tradition.

SLUTSATSER

- Det skapas snarare en fragmentering än en integrering i arbetet med rekrytering mellan enhetschefer och HR personal. Fokus riktar sig mer mot respektive aktör, vad och vem som utför rekryteringsarbetet, istället för att fokusera på aktörernas samspel och hur arbetet utförs.
- De organisationer som har en överensstämmelse och harmoni mellan strategi, struktur och HRM processer kommer att prestera bättre.
- Få enhetschefer har kompetens till att slutföra personlighetstester och det är få som förhåller sig positivt till personlighetstester.
- Synen på HRM bland enhetschefer är inte alltför positiv i samband med rekryteringsprocessen. Samarbetet mellan HRM och enhetschefer bör utvidgas.

Avslutningsvis vill författarna poängtera vikten av fortsatt forskning kring SHRM. Dessutom kan vidare forskning inom ämnet leda till ny och viktig teoribildning. Författarnas förhoppning är att denna studie ska bidra till bättre samsyn mellan HR avdelningar och enhetschefer för att i framtiden ska förbättra kommunernas rekryteringsprocess.

Tack

Vi vill varmt tacka alla medverkande som möjliggjorde att vi kunde genomföra vår studie samt bidragit med hjälp och idéer. Vi är väldigt tacksamma över att samtliga personer som vi intervjuade har tagit sig tid och visat ett enormt tålamod samt engagemang och berikat vårt material på ett enastående sätt. Ett särskilt tack till HR chefen som tillgodosåg oss med mycket material.

Utöver dessa vill vi likaså tacka våra familjer som stöttat oss under denna studieperiod och genom hela vår tid på Borås Högskola.

REFERENSER

Aditro. (2014). Tillgänglig: <http://www.aditro.se> [2015-02-07]

Aita, M. & Richer, M-C. (2005). *Essentials of research ethics for healthcare professionals*. Tillgänglig: <http://onlinelibrary.wiley.com.lib.costello.pub.hb.se/store/10.1111/j.1442-2018.2005.00216.x/asset/j.14422018.2005.00216.x.pdf?v=1&t=i2ja3t9k&s=442b1e149a391fdb8760985163c903ead363ba57> [2014-11-17]

Alvesson, M. & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet – strategi och strul*. Lund: Studentlitteratur AB.

Antman, P. & Fölster, K. (1996). *Barn och äldreomsorg i Tyskland och Sverige: Sverigedelen, volym 2*. Socialdepartementet: Vårldshälsöprojektet Fakta/Kunskap, volym 5.

Berlin, J. & Kastberg, G. (2011). *Styrning av hälso- och sjukvård*. Malmö: Liber AB.

Bogislaus, Y. & Andersson, R. (2010). *Personaladministration – i praktiken*. Faktabok. Malmö: Liber AB.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H. (2012). *Integrerad organisationslära*. 10:3 Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Danielsson, L. M. (2008). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur & Kultur.

Hasslöw, R. (u.å.). *Personalidé – rekrytering*. Tillgänglig: http://stream.hb.se/vhb/RolfHasslow/r_hasslow_-_personalide_rekrytering.wmv [2014-12-13]

Hessner, L & Tufvesson, A (Red.) (2008). *Lönsamt ledarskap*. Karlstad: TUK Förlag.

Kvalitetsmagasinet. (2012). *Personalfrågor i går, i dag och i morgon*. Tillgänglig: <http://kvalitetsmagasinet.se/personalfragor-i-gar-i-dag-och-i-morgon/> [2015-04-17]

Larsson, K. & Szebehely, M. (2006). Äldreomsorgens förändringar under de senaste decennierna. Levnadsförhållanden Rapport 112. (2006). *Äldres levnadsförhållanden. Arbete, ekonomi, hälsa och sociala nätverk 1980–2003*. Statistiska centralbyrån 2006. ss. 411-420. Tillgänglig: http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0101_1980I05_BR_01_LE112SA0601.pdf [2015-02-15]

Lindelöw, M. (2010). *Kompetensbaserad personalstrategi. – Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur & Kultur.

Lindelöw, M. (2014). *Vald på en tiondels sekund – eller varför du inte alltid ska lita på din magkänsla*. Stockholm: Natur & Kultur.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006). *Human Resource Management – organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lundman, B. & Graneheim, Hällgren, U. (2012). *Kvalitativ innehållsanalys*. i Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (red.). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB. ss. 187-199.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Möller, J. Sollenberg, M. & Tovman, P. (2010). *Rekryteringsprocessen*. Stockholm: Ventus Publishing ApS.

Nilsson, P. Wallo, A. Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Rennstam, J. (2012). *Arbete*. I Alvesson, M. & Svenningsson, S. (Red.) *Organisationer, ledning och processer*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 413-440.

Schödt, C. A. (2012). *Värdeskapande HR-ledning. Så utvecklar du mänskliga resurser utifrån verksamhetens behov*. Malmö: Liber AB.

Socialstyrelsen. (2012) *Äldreomsorgens nationella värdegrund – ett vägledningsmaterial*. Tillgänglig:
<http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/18615/2012-3-3.pdf>
[2015-02-15]

Socialstyrelsen. (1996). *Ädelreformen – Slutrapport*. Tillgänglig:
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer1996/1996-15-2> [2015-02-14]

Szebehely, M. (Red.) (2003). *Hemhjälp i Norden – illustrationer och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur AB.

Szebehely, M. (1995). *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten* (Akad. Avh.). Lund: Arkiv förlag.

Senyucer, Z. (2011). *HR i praktiken*. Stockholm: Ventus Publishing ApS.

Svenningsson, S. & Sörgärde, N. (2012). *Att styra i organisationer*. I Alvesson, M. & Svenningsson, S. (Red.) *Organisationer, ledning och processer*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 231-272.

Tangen, H. (2013). *Framgångsrika arbetsplatser – en bok om human resurshantering*. Leksand: Prolead Förlag.

Vabö, M. (2003). Mellan traditioner och trender. I Szebehely, M. (Red.) *Hemhjälp i Norden – illustrationer och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 63-89.

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Tillgänglig:
[http://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/1340207445825/God+fo
rsknings+sed+2011.1.pdf](http://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/1340207445825/God+fo+rsknings+sed+2011.1.pdf) [2014-11-15]

Wästfelt, M. Bäckström, M. Wulkan, M. & Åström, L. (2014). *Anställningsskyddslagen – med kommentar*. Uppl. 12. Lund: Studentlitteratur AB.

BILAGOR

Bilaga 1

Förslag på en kompetensmodell

Personliga förmågor

Personlig mognad. Är trygg, stabil och har självinsikt. Ser relationer i sitt rätta perspektiv, skiljer på det personliga och på det professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen.

Integritet. Har välgrundade och tydliga värderingar och förmåga att tänka begreppsmässigt på frågor ur ett etiskt perspektiv. Styrs av etik och värderingar i avgörande situationer i arbetet.

Självständighet. Har mod att agera efter sin egen övertygelse.

Initiativtagande. Tar initiativ, sätter igång aktiviteter och uppnår resultat.

Självgående. Tar ansvar för sin uppgift. Strukturerar själv sitt angreppssätt och driver sina processer vidare.

Flexibel. Har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt. Ser möjligheterna i förändringar.

Stabil. Är lugn, stabil och kontrollerad i stressituationer eller i pressade situationer. Behåller realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

Prestationsorienterad. Sätter upp höga mål för sig själv och arbetar hårt för att uppnå dem. Är jobbfokuserad och söker aktivt utmaningar. Arbetet resulterar i personlig tillfredställelse.

Energisk. Har förmåga att arbeta hårt och lägga ner tid, energi och engagemang på sitt arbete.

Uthållig. Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelser. Arbetar på tills projekt är avslutade eller resultat uppnådda.

Sociala färdigheter

Samarbetsförmåga. Arbetar bra med andra människor. Relaterar till de på ett lyhört och smidig sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikt på ett konstruktivt sätt.

Relationsskapande. Är utåtriktad och socialt aktiv i yrkesmässiga sammanhang. Skapar kontakter och underhåller relationer.

Empatisk förmåga. Har förmåga att sätta sig in i någon annans perspektiv eller situation utan att ta över personens känslor.

Muntlig kommunikation. Talar klart, välformulerat och engagerat i enskilda möten och små och stora grupper. Lyssnar och är mottaglig för motparten och anpassar sig till situationen.

Lojal. Uttrycker en positiv attityd till sitt arbete, verksamheten och/eller organisationen. Handlar i enighet med fattade beslut, verksamhetsplanen, mål, policyer och riktlinjer. Tar upp kritik endast i de korrekta sammanhangen eller direkt med berörda parter eller överordnad.

Serviceinriktad. Är lugn, uppmärksam och tillmötesgående i sitt bemötande. Har intresse, vilja och förmåga att hjälpa andra och anstränger sig för att leverera lösningar.

Övertygande. Är duktig på att påverka och övertyga. Får andra att ändra åsikt och beteende.

Kulturell medvetenhet. Värdesätter olikheter och förstår hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar en själv och andra. Har förmåga att ta med detta i beräkningen när beslut fattas och handlingssätt väljs.

Ledarskapsförmågor

Ledarskap. Leder, motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och blir en referenspunkt för andra. Skapar engagemang och delaktighet.

Tydlig. Kommunikerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är klara för alla berörda parter. Påminner och följer upp.

Ekonomisk medvetenhet. Förstår och tillämpar affärsmässiga principer. Fokuserar på kostnader intäkter och effektivitet ur ett ekonomiskt perspektiv.

Strategisk. Tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Ser på sakers långsiktiga betydelse och vidare konsekvenser och anpassar sina handlingar till detta.

Omdöme. Gör korrekta avvägningar och prioriteringar. Väger samman komplex information och olika typer av hänsynstaganden och visar omdöme vid uttalanden, ageranden och beslut.

Beslutsam. Fattar snabba beslut och agerar utifrån dessa, trots begränsad information eller svåra omständigheter. Visar omdöme under tidspress.

Intellektuella färdigheter

Strukturerad. Planerar, organiserar och prioriterar arbetet på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller tidsramar.

Kvalitetsmedvetenhet. Är noggrann och väl medveten om mål och kvalitetsstandard. Läger ner stor vikt vid att man lever upp till dessa.

Kreativ. Kommer ofta med idéer och nya angreppssätt i arbetsrelaterade frågor. Har ett nytänkande som kan omsättas i praktiken och leder till resultat.

Specialistkunskap. Förstår de fackmässiga aspekterna av arbetet särskild bra. Underhåller kontinuerligt sin specialist kunskap. Är en kunskapsresurs för andra.

Problemlösande analysförmåga. Arbetar bra med komplexa frågor. Analyserar och bryter ner problem i sina beståndsdelar och löser komplicerade problem.

Numerisk analytisk förmåga. Förstår numeriska underlag. Löser numeriska uppgifter snabbt och korrekt.

Språklig analytisk förmåga. Förstår komplicerade språkliga underlag, både talade och skrivna. Producerar egna dokument av hög kvalitet.

Övergripande frågeområden

1. Berätta om din yrkesbakgrund?
2. Hur arbetar kommunen med rekryteringsprocessen?
3. Upplever du att kommunens HR avdelning är till stöd vid rekrytering?
- Förklara vidare, fungerar metoden i praktiken, styrkor, svagheter?
4. Kan du utförligt beskriva hur det går till när du rekryterar?
5. Vad är dina upplevelser kring kommunens introduktionsplan?
6. Anser du att det är något som vi har missat och som du vill tillägga i intervjun?

Information

Vi läser ledarskapsutbildning med inriktning vård och omsorg samt hälso- och sjukvård inom privat och offentligt förvaltning vid Högskolan i Borås. Syftet är att närmare undersöka hur kommunen arbetar med sin rekryteringsprocess i varje steg från beslut om behov till anställning och genom intervjuer försöka att skapa en helhetsbild av kommunens rekryteringsprocess. Resultatet kommer endast att publiceras i en kandidatuppsats. Organisationens namn kommer inte att nämnas. Alla medverkande kommer att aidentifieras. Allt material behandlas konfidentiellt och ni har möjlighet att avstå om ni inte vill medverka. Ni har också möjlighet att när som helst avbryta intervjun om så önskas. Intervjun kommer att spelas in för att inte gå miste om väsentlig information. Detta sker endast i samband med allas samtycke. Allt material och inspelning kommer att sparas under uppsatsarbetet. Därefter kommer allt material raderas och förstöras.

Erzsébet Alwén

Carin Wessman