



GÖTEBORGS UNIVERSITET

SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Strategisk kompetensförsörjning –

En kvalitativ studie av överensstämmelsen mellan strategi och praktik för en organisations kompetensförsörjning

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Emelie Aronsson
Handledare: Per-Olof Thång
Juni, 2013

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2013

Handledare: Per-Olof Thång

Examinator: Gun-Britt Wärvik

I ett samhälle där kunskap i allt större utsträckning är köpvara blir företags kompetensförsörjning allt viktigare. Att attrahera, rekrytera och bibehålla personal i linje med strategin kan göra skillnad, både för medarbetares kompetensutveckling men även organisationers resultat. Något som rör till det i arbetet med kompetensförsörjning är förvirringen kring det mångfacetterade begreppet kompetens. Det används för stort och smått och har med sin positiva klang blivit ett modeord som ytterligare spär på att det används som ersättning för andra ord som exempelvis kvalifikation.

Jag har genomfört min studie på ett företag i hälsobranschen. Det finns enligt dem själva stor tillväxtpotential om man lyckas möta efterfrågan genom att leverera rätt produkter med rätt medarbetares kompetens. För att lyckas behöver kompetensförsörjningen fungera.

Eftersom kompetensförsörjning är ett brett begrepp har jag valt att fokusera min studie på rekrytering. Jag har även valt att i mindre utsträckning behandla introduktion av nyanställda samt medarbetarsamtal, då dessa moment är viktiga inslag för hur företaget arbetar med kompetensutvecklingen. Syftet för studien har varit att undersöka hur företagets aktiviteter för kompetensförsörjning överensstämmer med strategin.

Tidigare forskning visar att de vanligaste urvalsmetoderna för rekrytering har låg validitet. Den klassiska intervjun beskrivs som händelsestyrd och att den därmed saknar kontroll över vad som behandlas och att intervjuaren får väsentlig information om den sökande.

Att en individuellt anpassad introduktion ska genomföras behandlas i lag. Den syftar att säkerställa att den nyanställda får del av säkerhetsrutiner och arbetsmetoder. Positiva ord om introduktionen är dess sociala funktion, att komma in i gruppen på ett smidigt sätt. Kritiker menar att introduktionen blir ett verktyg för att kontrollera och styra den nyanställda in i förlegade arbetsmetoder. Liknande kritik riktas mot medarbetarsamtalen, att det är ett sätt att styra och kontrollera medarbetaren. Medarbetarsamtalet ska vara ett tillfälle för dialog. Medarbetare och chef diskuterar nuläge och sätter mål för framtiden. Samtalet ska vara relaterat till arbete men inte en löneförhandling.

I min studie har jag genom jämförelse av företagets personalstrategi via policydokument och handböcker lärt mig hur företaget vill agera. Från intervjuer har jag fått höra hur det praktiska arbetet går till och med befintlig forskning har jag kunnat reda ut mina iakttagelser.

Resultatet visar att strategin görs gällande endast i begränsad utsträckning. Att olika människor väljer att tolka vad som är viktigt och varför får det stor påverkan i det dagliga arbetet. En anledning är bristande utbildning för samband och lämpliga metoder vid rekrytering, introduktion och medarbetarsamtal.

Nyckelord: Kompetensförsörjning, kompetensanalys, rekrytering, introduktion, medarbetarsamtal.

Tack!

Jag vill börja med att tacka min kontaktperson på företaget där studien genomförts. Hennes engagemang att hjälpa och se till att jag får tillgång till väsentliga dokument och kontakt med lämpliga personer i organisationen har varit till stor hjälp. Att all kommunikation har skett snabbt och smidigt har dessutom underlättat mycket i mitt arbete. Vidare är det tack vare hennes presentation av mig och mitt arbete som har gjort att jag fått mycket bra bemötande från alla intervjupersoner.

Intervjupersonerna står på tur för nästa tack. Det har varit väldigt roligt och givande att få möta alla dessa personligheter med mycket driv och glädje. Det är tack vare deras ärliga svar som jag har fått inblick i företagets aktiviteter.

Sist men absolut inte minst vill jag tacka min superduktiga handledare Per-Olof Thång som med stort tålamod har mött mig på det sätt som jag är och visat vägen och gett mig värdefulla råd på vägen.

Ett litet tack till mig själv också för att jag trots att det var lite läskigt vågade ta mig an projektet själv. Det är så otroligt roligt i efterhand att ha klarat av det.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING & BAKGRUND	6
1.1 Inledning	6
1.2 Företagsbeskrivning.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställningar.....	8
1.5 Begrepp:.....	8
1.5.1 Kompetensförsörjning	8
1.5.2 Strategi	9
2. METOD.....	9
2.1 Urval.....	9
2.2 Avgränsningar.....	10
2.3 Genomförande, bearbetning och analys.....	10
2.4 Validitet och reliabilitet.....	11
2.5 Forskningsetiska frågor.....	12
3. TEORI	12
3.1 Kompetens och dess oklara betydelse	12
3.1.1 Kompetensblomman	14
3.1.2 Att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning.....	15
3.2 Rekrytering	16
3.2.1 Rekryteringsprocessen	16
3.2.2 Urvalsmetoders validitet, Prognosvärde	19
3.2.3 Beslutet och påverkan	20
3.2 Introduktion	20
3.3 Medarbetarsamtal	22
4. RESULTAT	23
4.1 DEL 1 - Policydokument, mallar, handböcker	23
4.1.1 Rekrytering	23
4.1.2 Introduktion av den nyanställda	25
4.1.3 Kompetensutveckling	25
4.1.4 Medarbetarsamtalet.....	26
4.2 DEL 2 - Resultat från intervjuerna	26
4.2.1 Kompetens - kunskap, erfarenhet, kvalifikation.....	26
4.2.2 Annonsering, CV och Personligt brev.....	27
4.2.4 Intervjun.....	28
4.2.5 Vem letar man efter och varför?.....	29
4.2.6 Magkänslan styr.....	30
4.2.7 Rekrytering är svårt, ibland blir det fel.....	31
4.2.8 Introduktion.....	33
4.2.9 Kompetensutveckling och Medarbetarsamtal	33
5. ANALYS	34
5.1 Begreppsförvirring.....	35
5.2 Rekryteringsprocessen, strategi blir praktik.....	35
5.3 Magkänslan avgör	37
5.4 Tidspress, då finns det risk att det går snett	38
5.5 Starka värderingar.....	39
5.6 Introduktion	40
5.7 Medarbetarsamtalet	41
6. SLUTSATS	41

6.1 Studiens slutsatser	41
6.2 Avslutande kommentar.....	43
7. Referenslista.....	44

1. INLEDNING & BAKGRUND

Här presenteras bakgrunden till studerad problematik och en kort sammanfattning av Företaget där studien genomförts. I avsnittet definieras även begrepp som är centrala för studiens innehåll.

1.1 Inledning

De flesta företag önskar sig välutbildad, motiverad och engagerad personal. De flesta är även överens om och förstår hur viktigt det är att ha rätt person på rätt plats, eftersom det får påverkan på verksamhetens resultat (Granberg 2003). Idag handlar Human Resource Development (HRD) i allt större utsträckning om just detta, att attrahera och rekrytera medarbetare som på bästa möjliga sätt lever upp till de förväntningar som tjänsten innebär (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson 2011). Allra viktigast är personalen i branscher och företag som säljer kunskap, där är personalens kunskaper och kompetens är företagets främsta resurs (Granberg 2003). I dessa företag skapar personalen innehållet för verksamheten, löser arbetsuppgifter och problem samt bygger relationer och lojaliteter som för verksamheten framåt och stärker organisationen. Samtidigt är personalen många företags största utgift. Problem som rör personalen blir kostsamma. Kompetensförsörjning måste därför fungera och ju bättre den gör det, desto bättre resultat kan organisationen uppnå (Lindelöw 2008).

Kompetensförsörjning handlar om att tillgodose organisationens kompetensbehov. Det kan exempelvis handla om kompetensutveckling av personal för att fylla kompetensluckor eller att genom rekrytering få in rätt kompetens till rätt position (Granberg 2003). Att rekrytera är dock inte helt okomplicerat, det menar i alla fall flera svenska arbetsgivare i ManpowerGroup's årliga undersökning 'Talent Shortage'. Undersökningen visade år 2012 att 36 procent av de tillfrågade arbetsgivarna upplever att de har svårt att hitta rätt kompetens för jobbet.¹

Dessutom händer det att rekryteringar blir av dålig kvalitet eller helt sonika fel. Det kan i sin tur få svåra konsekvenser för företaget i sin helhet (Marchington & Wilkinsson 2008). Undersökningar har visat att felrekryteringar kan bli kostsamt. Genomförda beräkningar visar att en felrekrytering kostar cirka 700'000kr (Lindelöw 2008). En felrekrytering kan innebära att den nyanställda måste få ny upplärning eller helt enkelt bytas ut. Båda alternativen är kostsamma processer för företaget. Utöver de faktiska utgifterna för rekrytering, inskolning och avveckling av personal finns stor risk att kvaliteten ut till kunderna försämras om fel person hamnar på fel tjänst, likaså kan relationer

¹http://www.manpowergroup.se/PageFiles/875/120530_2012_talent_shortage_survey_results.pdf

inom företaget försämras vilket kan leda till bristande motivation och dysfunktionella team (Lindelöw 2008:18; Marchington & Wilkinsson 2008). Felrekrytering kan vara en effekt av såväl att personal är underkvalificerad som överkvalificerad och riskerar att tröttna på sitt arbete då individens kompetens blir överflödigt (Marchington & Wilkinsson 2008). Att hitta rätt person med lämplig kompetens för tjänsten och organisationen är därför av yttersta vikt (ibid).

Kompetensförsörjning handlar även om att utveckla de anställdas kompetens för att kontinuerligt matcha verksamhetens behov och för att motivera dem att stanna i företaget. Organisationer behöver skapa verktyg och metoder som med vars hjälp man både upptäcker talanger och håller dem entusiasmerade och engagerade med utmaningar och utveckling. Ett företags kompetensförsörjning handlar med andra ord om att tillgodose de egna kompetensbehoven. Att strategiskt se till den processen innebär att skapa beredskap för nuvarande och kommande behov. Lindelöw (2008) anser att kompetensförsörjning måste vara en del i det strategiskt, långsiktiga tänkande som rör organisationens framtidsmål. Det handlar om att bygga beredskap för förändringar som sker i organisationen och i samhället omkring (Lindelöw, 2008).

Marchington & Wilkinsson (2008) skriver att om medarbetare trivs och blir kvar i organisationen till stor del beror på arbetsgivarens engagemang. De menar vidare att HR-avdelningen oftast har utformat verktyg för exempelvis introduktion och medarbetarsamtal, men att dessa verktyg inte används i praktiken på det sätt som var planerat. Genom att titta närmare på en organisations strategi för kompetensförsörjning och hur det praktiska arbetet genomförs, kan förståelse för hur det inte blir som det var tänkt förhoppningsvis uppnås.

1.2 Företagsbeskrivning

Företaget i min fallstudie är verksam inom en bransch som har som syfte att bidra till hälsa och välbefinnande. De verkar inom en växande bransch, där det med rätt strategi finns stora marknadsandelar att vinna. Antalet anställda i Norden är cirka 4500 personer, varav cirka 2000 är heltidstjänster. Företaget genomsyras av starka värderingar och en klar målbild för hur verksamheten skall drivas samt vad man vill uppnå. Det finns en tydlig kultur där värderingar lever genom organisationen. Värderingarna ligger till grund för hur man vill att företaget ska drivas och medarbetare agera. Det handlar om att vara optimist, se möjlighet och dela känslan av att allt går att göra. Det handlar om att vara handlingskraftig genom att tänka nytt och skapa nya relationer. (Beskrivningen av värderingarna är inte lika med Företagets egna, utan synonymer för att skapa en ungefärlig bild.) Huvuddelen av de anställda känner väl till och förstår de värderingar som företaget

står för. Företaget lägger stor vikt vid att genom sina värderingar bygga den bästa arbetsplatsen med nöjda och kompetenta medarbetare. En utmaning kommer av tillväxten och strävan att vara bäst inom sin bransch, vilket kräver att fler kompetenta medarbetare rekryteras till företaget. En annan strävan ligger i att utveckla den befintliga personalen utan att öka kostnaderna. Att dessutom kunna göra detta i förhållande till verksamhetens strategiska mål sätter ytterligare komplexitet till att rekrytera rätt och behålla personal.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur en organisation arbetar med kompetensförsörjning genom rekrytering och kompetensutveckling och hur detta arbete är kopplat till företagets strategiska mål och värderingar. Jag vill undersöka hur väl chefernas arbete överensstämmer med företagets policy och värderingar samt strategiska mål. Avslutningsvis syftar jag koppla studiens resultat till befintlig forskning om kompetensförsörjning för att se hur resultaten överensstämmer eller skiljer sig.

1.4 Frågeställningar

- Hur arbetar den valda organisationen strategiskt med kompetensförsörjning genom rekrytering och kompetensutveckling?
- Hur väl svarar arbetet med kompetensförsörjning mot verksamhetens policy, värderingar och mål?

1.5 Begrepp:

Jag kommer här att förklara några av de begrepp som är viktiga för att förstå texten. Övriga begrepp vars definition är viktig för förståelsen av studiens innehåll och slutsatser, kommer jag att förklara i texten allteftersom.

1.5.1 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är enligt Granberg (2003) ett företags kvantitativa och kvalitativa åtgärder för att tillgodose organisationens arbetskraftsbehov. Det kan vara åtgärder så som utbildning av befintlig personal för att täcka kompetensbehov för särskilda uppgifter. Det kan även vara intern eller extern rekrytering, samt inhyrning av personal för att täcka personalbehov eller uppnå en numerisk flexibilitet i personalstyrkan (Granberg 2003). I det här arbetet rör begreppet främst den kvalitativa delen av åtgärder; att hitta rätt kompetens är fokus och att utveckla befintlig personals kompetens efter organisationens behov. Rekrytering fungerar även för att fylla personalbehov som kommer av expansion, även om det är kvalitén på rekryteringarna som är fokus för den här undersökningen.

1.5.2 Strategi

Ett företags strategi är en plan för vilka aktiviteter som ska leda till att nå verksamhetsmålen. Strategin kan utläsas från verksamhetshandlingar så som handböcker för aktiviteter, policydokument, budget etc. Strategin beskriver alltså vilka övergripande mål verksamheten har och hur dessa ska uppnås ”Inom företagsekonomi avses med strategi vanligen övergripande, generella aktivitetsstrukturer som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv i företag eller organisationer.” (www.ne.se)

2. METOD

Jag har genomfört en fallstudie på ett medelstort svenskt företag. Studien baseras på kvalitativ forskningsmetod, då den syftar till att söka djupare förståelse för hur individer uppfattar och tolkar sin verklighet. Min undersökning följer en induktiv ansats där fokus ligger på teorigenerering utifrån insamlad data (Bryman 2011). För att kunna svara på mina frågeställningar om överensstämmelse mellan strategiska dokument och praktiskt arbete har jag genomfört semistrukturerade intervjuer samt läst in mig på relevanta verksamhetsdokument. Jag har bearbetat personalhandbok, chefshandbok, rekryteringsguide, befattningsbeskrivningar, introduktionsmaterial och andra verktyg exempelvis intervjuguide. Min initiala tanke var att ha ungefär lika mycket kompetensutveckling som rekrytering, men studien ville annorlunda och det har blivit tydligt att rekryteringen kommit att ta störst plats i min studie.

Från min utbildning har jag kunskap om både rekrytering och kompetensutveckling, men har valt att ytterligare undersöka områdena för att bredda min kunskap och bygga stabil teoretisk grund för min undersökning och analys. Jag har valt att presentera olika teorier för att i analysen relatera till fallstudiens resultat och avslutningsvis diskutera mina slutsatser.

2.1 Urval

I undersökningen deltar nio personer med personalansvar eller direkt relation till rekrytering och kompetensutveckling. Tillsammans med min kontaktperson på företaget har jag resonerat om vilka som är lämpliga att tala med för att få svar på mina frågeställningar. Urvalet har därmed varit målstyrt (Bryman 2011). Val av intervjupersoner (häriifrån - ip) har koncentrerats till Stockholm och Göteborg. Resor till andra orter har inte varit ekonomiskt eller tidsmässigt möjligt att genomföra. Ip kommer både från städernas centrala delar samt förortsområden i syfte att fånga eventuella skillnader mellan de lokala kontoren. Min kontaktperson på företaget har förmedlat kontakterna. Det har underlättat väsentligt att syftet med undersökningen presenterats internt och jag har fått

positivt bemötande av alla deltagare. Ip är kvinnor och män med olika utbildningsbakgrund och tidigare arbeten och har varit i företaget olika lång tid.

2.2 Avgränsningar

Kompetensförsörjning innefattar tre större delar; rekrytering och introduktion, kompetensutveckling samt avveckling/pension (Granberg 2003). Avveckling av personal genom till exempel pensionering, är en aspekt som jag inte kommer att behandla. Jag kommer inte heller att beröra kompetensutveckling till fullo. På grund av studiens begränsning har jag valt att inte behandla lärande genom intern och extern utbildning. Jag kommer däremot att ta upp medarbetarsamtalet som i likhet med rekrytering handlar om att ställa rätt frågor och att kunna analysera svaren samt att kunna möta medarbetaren och ta denne vidare i sitt arbete på ett sätt som bidrar till verksamheten.

Jag har valt att avgränsa undersökningen inom organisationen. Företaget är verksamt i flera nordiska länder, men för att kunna genomföra undersökningen inom angiven tidsram har valet blivit att genomföra undersökningen inom den svenska delen av organisationen. Valet gjordes på basis av att rekryterings- och kompetensutvecklingsprocessen i organisationen ser olika ut länderna emellan.

2.3 Genomförande, bearbetning och analys

Intervjuerna har varit semistrukturerade. En intervjuguide utformades för att vid varje intervju behandla relevanta teman. Frågornas ordningsföljd varierade mellan intervjuerna och följdfrågor ställdes för att bättre kunna fånga de resonemang som ip förde. Tanken med en semistrukturerad intervju var att möjliggöra frihet i svaren för att kunna särskilja individuella nyanser mellan ip:s svar och se unika förhållningssätt genom organisationen för att på ett bra sätt kunna svara på undersökningens ledande frågeställningar (Bryman 2011).

Intervjuerna ägde rum på ip:s arbetsplats och varade mellan 1-1,5 h. Eftersom min studie delvis syftar till att jämföra verksamhetens policydokument och strategi gentemot arbetet som sker i praktiken valde jag att inte ge detaljerade frågor till ip i förväg, utan endast de teman som intervjun skulle handla om. I intervjuens inledning förklarade jag syftet med min undersökning samt hur informationen från intervjun kommer att behandlas och presenteras. Samtliga intervjuer spelades in efter godkännande för att möjliggöra för mig att koncentrera mig på samtalen med ip. För att kunna bearbeta materialet och inte missa någon väsentlig information har samtliga intervjuer transkriberats (Bryman 2011). Det har varit viktigt för mig att vara medveten om min egen roll i intervjusituationen för att på bästa sätt inte påverka ip:s svar. Min studie följer analytisk induktion,

för att kunna bilda teori från insamlat intervju har det varit viktigt att inte påverka ip:s svar. Det har jag gjort genom att ställa öppna frågor samt att inte lägga värdering i svaren (Hartman 2004).

Efter varje intervju skrev jag en sammanfattning av intervjun utifrån min egen upplevelse. Jag ville få ner på papper vad jag påverkades av, vilka känslor och intryck jag lagt märke till. Anteckningarna var till hjälp för att kunna sortera hur mina erfarenheter och värderingar påverkar uppfattningar av situation, person och samtal. Tack vare att dessa tankar antecknats kunde jag i bearbetning av insamlat material särskilja på den information ip lämnade och mina egna iakttagelser vilket resulterade i en nyanserad bild av samtalet och dess innehåll.

I min bearbetning av insamlat material har jag följt analytisk induktion (Hartman 2004), det innebär att analys påbörjats först när allt material är insamlat. Syftet är att inte påverka processen och deltagarna utan låta intressanta teman växa fram under tiden som jag bearbetat de transkriberade intervjumaterialet. Min analys har tagit form efter de teman som har varit tydligast i intervjuerna.

2.4 Validitet och reliabilitet

För att en studie ska kunna anses ha validitet, krävs att undersökningen beskriver vad den avser (Kvale & Brinkmann 2009). För att möta detta har intervjuguiden och innehållande teman valts utifrån studiens syfte. De ip som jag har talat med har valts ut eftersom de har arbetsuppgifter med koppling till kompetensförsörjning. Jag valde semistrukturerade intervjuer med öppna frågor, för att ge ip möjlighet att svara fritt och presentera sin uppfattning. Jag valde även i slutet av intervjun att bjuda in respondenten att tycka, tänka och lägga till saker som man ansåg vara viktigt för de teman som diskuterats under intervjun. Dessa aspekter gör att jag bedömer validiteten som god (Bryman 2011).

Reliabilitet syftar till pålitligheten av en undersökning, att resultaten är stabila och ytterligare observationer kommer att ge samma resultat (Hartman 2004). Jag har varit ensam med ip under intervjuerna, vilket innebär att det kan finnas risk för att jag tolkar dem utefter min egen upplevelsevärld. För att kunna ha ett neutralt förhållningssätt till informationen har jag spelat in intervjuerna, antecknat mina personliga upplevelser i direkt anslutning till intervjun samt därefter transkriberat intervjumaterialet. Att direkt efter intervjun skriva ner subjektiva tankar och upplevelser bidrar till medvetenheten om min egen roll, vilket har varit nödvändig för att kunna presentera ett så objektiva resultat som möjligt. Vidare har intervjuerna genomförts på liknande sätt. De har ägt rum på ip:s arbetsplats och samma teman har behandlats. På arbetsplatsen valdes ett

avskilt kontor för att kunna tala ostört kring intervjuens teman. För att undvika felkällor och därmed stärka reliabiliteten för min studie har jag sett på studiens resultat utifrån olika vinklar. (Hartman 2004). Min analys och diskussion baseras på empirimaterial och egna anteckningar, tidigare forskning och litteratur samt verksamhetsdokument.

2.5 Forskningsetiska frågor

Bryman (2011) presenterar fyra forskningsetiska principer som handlar om att forskaren har ett ansvar för de personer som studien berör. De fyra principerna är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (ibid). För att möta dessa principer har ip fått information om undersökningens syfte samt hur informationen kommer att behandlas och användas. Informationen från intervjuerna kommer till exempel endast att användas till denna undersökning och sedan att raderas. Ip kommer också att benämnas endast som ip för att informationen som de delar inte ska kunna spåras till dem, varken av de som läser min rapport eller av medarbetare. På samma sätt kommer organisationen namn att vara 'Företaget'.

3. TEORI

Här presenteras tidigare forskning relevant för mina frågeställningar. Jag inleder med att reda ut begreppet kompetens och presenterar därefter kompetensblomman som ett verktyg illustrera och tydliggöra begreppet (Illeris 2013). Nästa del handlar om rekrytering och de processer som ingår där. Efter anställning följer introduktion vilket blir temat för följande del. Teoridelen avslutas med medarbetarsamtalet.

3.1 Kompetens och dess oklara betydelse

För att kunna tala om kompetensförsörjning bör det vara klargöras vad *kompetens* är och innebär. Kompetens härleds till det latinska ordet *competere*, vilket betyder sammanfalla eller vara ägnad för något. Det används idag på ett sätt som likställer det med kvalifikation, kunskap och färdighet (Holmer & Karlsson 1991). Kompetens är ett mångfacetterat begrepp med en i allmänt tal oklar innebörd. Kompetens är ett begrepp som har en positiv värdeladdning, vilket har lett till att ordet används flitigt för att förstärka budskap i olika sammanhang. Granberg (2009) anser att det har blivit ett s.k. buzz word, ett ord som används av för att förstärka och ge sken av positiva budskap. Detta skapar förvirring av begreppets faktiska betydelse, skriver Granberg (2009). Dessutom har begreppets innebörd breddats genom att i stor utsträckning ersätta termen kvalifikation (ibid). Även kvalifikation är ett ord som i dagligt tal används för att beteckna kunskaper och färdigheter liknande egenskaper. Ordet kommer ursprungligen från latinets *qualis* och *facere*, vilket betyder *sådan som, gör något*. Med andra ord handlar kvalifikation om att vara beskaffad att utföra något, exempelvis

kan en person genom utbildning vara kvalificerad att utföra en arbetsuppgift. För att särskilja begreppen kan sägas att kompetens syftar på individen, medan kvalifikation syftar till arbetet och uppgiften (Holmer & Karlsson 1991). Kompetens som begrepp har kommit att ta över även kvalifikations innebörd genom att innebära allt som krävs av individen för att klara exempelvis en arbetsuppgift (Granberg 2009). Lindelöw (2008) definierar kompetens som våra samlade förutsättningar och förhållningssätt för att uppnå yrkesmässig prestation. Förutsättningar är förmågan att lösa särskilda uppgifter, exempelvis genom att besitta analytisk förmåga. Förhållningssättet är hur en person vanligen agerar, dennes typiska beteende (ibid). Förhållningssätt kan förstås som en persons:

... disposition att handla gentemot ett bestämt fenomen eller objekt och inbegriper en strävan att utföra konkreta och/eller mentala handlingar eller att åstadkomma något man finner önskvärt eller riktigt. (Thång 1984:52)

Det innebär att förhållningssätt till skillnad från attityd kräver kognitiv planering och engagemang från individen.

Kompetens åsyftar vanligen människors handlande, vilket innebär att kompetens är beroende och bestäms av kunskaper, vilja och situation (Granberg 2009). Ur ett miljöpedagogiskt perspektiv är kompetens knutet till att man är kompetent att göra något, i förhållande till något. Detta innebär att yrkeskompetens beror på kontexten för var kompetensen ska användas (ibid). Det finns ett antal definitioner av begreppet kompetens (se ex. Lindelöw 2008; Granberg 2003; Granberg 2009; Holmer & Karlsson 1991). Begreppet kan utöver sin definition inte helt särskiljas från andra begrepp så som kvalifikation och yrkeskunnande, då dess grundläggande innebörd är samma, men att varje begrepp har en specifik innebörd. Gemensamt för begreppen är att de är beroende av kontext, situation och uppgift. Man är alltså kompetent, kvalificerad eller yrkeskunnig i förhållande till kontext, situation och uppgift (Granberg 2009).

Granberg (2009) delar upp begreppet kompetens i sin definition. Han väljer att särskilja på formell kompetens och det han kallar 'know-how'. Formell kompetens är individens behörighet till att utföra en arbetsuppgift, vilket bevisas till exempel med ett certifikat. Know-how är individens förmåga, de kunskaper och färdigheter och förhållningssätt som gör att denne kan utföra en arbetsuppgift. Know-how handlar om uppgiftslösning av specifika uppgifter oavsett utbildning eller formella bevis så som formell kompetens har, know-how kan läras även i andra sammanhang (ibid). Lai (2010) resonerar på liknande sätt genom att skriva att formell kompetens är det som bevisligen erhållits av utbildning, medan informell kompetens är de kunskaper och förmågor som inte finns

nedskrivet på certifikat eller liknande. Det är de två tillsammans som Lai (2010) kallar för realkompetens. Det är en medarbetares realkompetens som avgör hur väl denne kommer att genomföra sina arbetsuppgifter (ibid). En annan uppdelning gör Lindelöw (2008), som beskriver kompetenser utifrån fyra rubriker; personliga förmågor, sociala färdigheter, ledarskapsförmågor och intellektuella färdigheter. Fokus ligger inte på varifrån kompetensen kommer utan faktiska förmågor som individen besitter.

3.1.1 Kompetensblomman

Illeris (2013) anser att en definition av kompetens ska vara tillräckligt bred och öppen att den får med helheten, samtidigt som den bör vara enkel och kortfattad. Kompetens är ett komplicerat område och definitionen bör beskriva helheten och det essentiella av innebörden. Definitionen blir som följer:

Kompetens utgörs av helhetsbetonade förnufts- och känslomässigt förankrade kapaciteter, dispositioner och potentialer som är relaterade till möjliga handlingsområden och realiserar genom bedömningar, beslut och handlingar i relation till kända och okända situationer. (Illeris 2013:62)

Definitionen täcker flera dimensioner av kompetensbegreppet, först att kompetenser är förankrade på ett känslomässigt och förnuftsmässigt sätt. Kompetens handlar inte bara om kapaciteter (vad man kan) utan innefattar även dispositioner och potentialer. ”Kompetens är situations- och handlingsorienterat”, dvs relaterat till bestämda handlingsområden. Kompetens syftar inte endast till handlingen utan till bakomliggande processer som bedömningar och beslutsfattandet som styr handlingen. Handlingssituationen kan vara känd eller okänd (Illeris 2013).

Ett sätt att visualisera kompetens är genom bilden av en blomma. Illeris (2013) har skapat en ”kompetensblomma” för att beskriva hur dispositioner, kvalifikationer, kunskaper, potentialer hör ihop. Kapaciteter, dispositioner och potentialer skapar stjälken som kompetenserna växer fram ur. I blommans centrum finns handling knutet till situation. Det är genom konkret handling i bestämd situation som kompetenserna kommer till uttryck. Kronbladen är uppdelade i två kransar. Den inre kransen är det Illeris (2013) kallar den vanliga kompetensförståelsen med; kunskaper, färdigheter, attityder, bedömningar och beslut, helhetsorientering, strukturell förståelse, socialitet och samarbetsförmåga, självständighet och personlig profil. Den yttre kransen innefattar kreativitet, fantasi, kombinationsförmåga, flexibilitet, empati, intuition, kritiskt perspektiv, motståndspotential, vilka kallas för den utvidgade kompetensförståelsen. Illeris (2013) betonar själv att blomman är en illustration, det går inte i verkligheten att dra en skarp gräns mellan kronbladen inte heller kommer alla kronblad kan vara av lika stor betydelse för specifika kompetenser.

3.1.2 Att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning

Strategisk kompetensförsörjning handlar om att säkerställa att organisationen når definierade mål genom att noggrant analysera kompetensbehovet och fylla de kompetensluckor som finns i organisationen. ”Strategisk kompetansstyrning innebaerer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.”(Lai 2010:14). Kompetensstrategi handlar om att motivera insatser för att öka kompetensen, men även att säkerställa att det finns en plan för hur ekonomiska insatser för kompetensutveckling ger resultat (Lai 2010). HR kan enligt Marchington & Wilkinsson (2008) genom samspel med de strategiska målen möta företagets arbetskraftsbehov. Genom analys av nuläge och framtida behov kan företaget uppnå en bättre sammansättning av människor, med olika bakgrund, kompetenser och personliga egenskaper. Att genom analys se vilka kompetenser som finns inom gruppen och vilka som saknas kan åtgärder vidtas för att få in den saknade kompetensen i arbetslaget. Att fokusera på kompetensen istället för bakgrund, ålder, kön och etnicitet. Kan det skapas en miljö där utveckling gynnas och ett jämlikt ledarskap utövas. Utöver en mer heterogen arbetsstyrka med flera möjliga idéer till utveckling kan planeringen även ge bättre kontroll över personalkostnader och antal anställda (ibid).

Efter aktiviteter med koppling till kompetensförsörjning är det av yttersta vikt att utvärdera och följa upp för att se hur resultatet av aktiviteterna svarar gentemot verksamhetsmålen. Det görs för att säkerställa att strategin är väl förankrad i kompetensförsörjningen och för att lära av egna erfarenheter. Med insikt i vad som fungerat bra och vad som fungerat sämre bidrar utvärdering och uppföljning till att strategin för kompetensförsörjning fungerar bättre. Strategin bör ha ett tydligt fokus för såväl kortsiktiga som långsiktiga mål (Lai 2010). För att underlätta arbetet med kompetensförsörjning blir användningen av IT-baserade kompetensverktyg vanligare. Det finns exempelvis IT-applikationer för informationssökning och koordinering av aktiviteter och databaser över pågående och genomförda projekt. Lai (2010) betonar att verktygen inte ska ses som substitut för social interaktion och kommunikation, utan som ett supplement till informella informationskanaler.

Syftet med att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning är att stärka organisationens kärnkompetens. En organisations kärnkompetens bör vara unik och svår för konkurrenter att kopiera samt bidra till att verksamhetens produkter/tjänster uppfattas som värdefulla. Det är den kompetens som ska säkra konkurrensmässiga fördelar för att långsiktigt nå verksamhetsmålen. Kärnkompetensen i en organisation kan utgöras av en mer specifik kompetens så som exempelvis

fackkunskap eller teknisk kompetens. Det kan även vara en mer blandad samling av kompetenser (fackkunskap, organisering, kundbehandling m.fl.). Att bygga ett bredare spektrum av kompetenser bidrar till att organisationen blir mindre sårbar (Lai 2010).

3.2 Rekrytering

Att rekrytera rätt person till rätt tjänst är en av de viktigaste aspekterna för kompetensförsörjningen, trots det görs mycket rekrytering reaktivt och ad hoc. Att systematiskt analysera nuläge och de sökande faller mellan stolarna i stressens vardag (Marchington & Wilkinsson 2008). Nilsson et.al. (2011) utläser tre strategier för rekrytering; rätt person för det aktuella arbetet, rätt person för organisationen eller rätt person för framtiden. Första strategin kommer vanligen av en hierarkisk ordning i organisationen, där den nyanställda endast förväntas göra de arbetsuppgifter arbetet innebär. Den andra strategin handlar istället om att hitta en person som passar in i organisationskulturen och kan ta sig an olika uppgifter när arbetsuppgifterna varierar. Tredje strategin utgår från morgondagen, vad organisationen behöver framöver. Beroende på strategi blir olika kompetenser viktiga. Att vara rätt person för aktuellt arbete innebär troligen krav på behörighet och sakkunskap. Att vara rätt person för organisationen handlar istället om att inneha egenskaper och värderingar i linje med organisationen. Rätt för framtiden, kan en medarbetare vara om denne exempelvis är flexibel och utvecklingsbenägen (Nilsson et.al. 2011).

3.2.1 Rekryteringsprocessen

Första steget vid rekrytering är att fundera över vilket behov av arbetskraft organisationen har. Är rekrytering lämpligt eller ej och om så är, vilka kanaler och till vilken kostnad ska rekryteringen genomföras? Kompetensanalysen består av tre delar; definiering av kompetenskraven, kartläggning av befintlig kompetens samt klargöra för kompetensbehovet. Om det finns kompetensluckor kan dessa mötas med exempelvis rekrytering av nya kompetenta medarbetare, utbildning eller omflyttning av befintlig personal. Vid rekrytering kan det vara värt att göra en kostnadsanalys för vilken/vilka urvalsmetod/er som ska användas för att säkerställa att urvalsmetoder matchar tjänsten (Lai 2010). Marchington & Wilkinsson (2008) menar att en bra rekryteringsprocess varken bör få för lite sökande eller för många opassande sökande då bägge delar innebär att rekryteringsprocessen blir dyr. Att välja en kostnadseffektiv metod för rekrytering beror därför på olika tjänsters natur. Utvärdering av arbetskraftsbehovet kan prognostiseras antingen objektivt eller subjektivt. Att göra en objektiv prognos av framtida arbetskraftsbehov innebär att se till hur det har varit tidigare och därefter anta hur framtiden kommer att se ut. En subjektiv prognos däremot baseras på antingen 'top-down' eller 'bottom-up', det vill säga antingen genom en chef med god insikt i vart

organisationen ska och vad som då krävs eller genom medarbetare/platschefer med tydlig förståelse för det dagliga arbetet och hur personalstyrkan behöver se ut (ibid).

Den vanligaste urvalsmetoden är intervjun, samtidigt är det den mest utdömda metoden då den kritiserats för avsaknad av reliabilitet, låg validitet och svag sensibilitet (hänsyn) till den sökande. Anledningen är att intervjun ofta hålls av otränade personer som låter händelser styra vilka frågor som behandlas, vilket innebär att intervjuaren har bristande kontroll över situationen (Marchington & Wilkinson 2008). En fördel med intervju kan vara att samtalet kan få en mer informell känsla och därmed leda till att den sökande svarar mer öppet på intervjuarens frågor. I denna form finns dock risk att intervjuaren alltför tidigt bildar sig en uppfattning om den sökande och faller in i haloeffekten (Tollgerdt-Andersson 2011), att intervjuaren tillskriver den sökande andra attribut genom egna tolkningar. Faran ligger i att intervjuaren får en uppfattning om den sökande och sedan söker information som bekräftar den bilden, istället för att hålla en öppen inställning till frågorna och svaren (Marchington & Wilkinsson 2008; Lai 2010). Lindelöw (2008) beskriver den klassiska intervjun som händelsestyrd. Vilka frågor och ämnen som intervjuaren tar upp styrs av dennes intryck och känsla av den sökande, vilket innebär att tillfälligheter avgör vilka ämnen som behandlas (Lindelöw 2008). En händelsestyrd intervju kan bland annat komma av att intervjuaren är otränad för uppgiften, avsaknad av förberedelse inför intervjun eller intervjuaren saknar förmåga till reflektion. Den händelsestyrda intervjuns reliabilitet sjunker, eftersom olika intervjuare kan tänkas få olika uppfattningar av samma sökande och därmed göra skilda bedömningar om huruvida den sökande är rätt eller ej för den aktuella tjänsten. Lindelöw (2008) kopplar detta till användningen av magkänslan. Magkänslan handlar om att det som är bekant har en stark dragningskraft eftersom det skapar trygghetskänslor. Vidare innebär detta fenomen att om rekryteraren gillar den sökande, kommer rekryteraren att försöka förstärka dessa känslor genom att höja den sökandes ställning i intervjun. På samma sätt fast bakvänt blir det när rekryteraren ogillar en person, då kommer den kritiska rekryteraren undermedvetet att ställa svårare frågor, vilket i sig kan komma att påverka resultatet (Lindelöw 2008).

Olikheter kan leda till slitningar. Vi har lättare att förstå och acceptera någon som fungerar som oss själva. Vi tycker likadant, reagerar på samma sätt och anser att samma saker är viktiga. Om man omger sig med andra som är lika en själv blir man inte ifrågasatt. Man behöver inte förklara sig, tvärtom blir man bekräftad och får stöd i sina ställningstaganden. Det är lättare, smidigare – och förödande. (Lindelöw 2008:234)

En annan aspekt som bidrar till intervjuns komplexitet är att den sökande efter bästa förmåga kommer att lämna svar som denne tror att intervjuaren uppskattar. Det innebär att personer som ska

arbeta med intervjuer som verktyg behöver ständig träning och själviakttagelse. Bilden av den sökande blir censurerad och det kan vara svårt att få fram en helt ärlig bild av den sökandes svagheter. Samtidigt får inte heller den sökande en helt ärlig bild av organisationen och dess utmaningar, då intervjuaren troligen presenterar en så positiv bild av organisationen som möjligt. Intervjuaren vill lämna en bra bild av företaget och dålig gruppdynamik eller liknande problem undanhålls från den sökande (Lindelöw 2008).

Ett alternativ till den klassiska anställningsintervjun är den strukturerade intervjun. Marchington & Wilkinsson (2008) menar att validiteten och reliabilitet ökar i strukturerade intervjuer eftersom intervjun bygger på analys av tjänsten och en målbild för vilken kompetens som eftersöks.

Intervjuaren har i förväg sammanställt frågor anpassade efter den behovsanalys och kravspecifikation som beskriver tjänsten. Frågorna syftar till att svara på om den sökande har den kompetens som företaget är i behov av och alla sökande ställs liknande frågor. I en strukturerad intervju är frågorna bestämda på förhand även om viss skillnad i frågorna kommer utefter följdfrågor på de svar som ges. Förutbestämda frågor innebär att det även är bestämt vilka kriterier som ska avgöra bedömningen av den sökande, vilka kriterier som är viktigast för att passa för tjänsten (Lindelöw 2008). Beteendevärdningsintervju är en annan form av intervju som höjer kvalitén av svaren, vilket underlättar för intervjuaren vid analys av intervjun och att fatta beslut.

Beteendevärdningsintervjun fokuserar på hur den sökande har agerat i tidigare arbetslivssituationer och ger intervjuaren en bild av hur denne har agerat i olika situationer. Det gör att ett antagande kan göras för hur den sökande troligen kommer att hantera tjänsten som denne söker (Marchington & Wilkinsson 2008).

Ett sätt att försöka bekräfta de kompetenser, färdigheter och personlighet som den sökande säger sig besitta är referenstagning. Lindelöw (2008) betonar vikten av att komma ihåg att referenstagning är en form av intervju. Precis som en intervju finns fallgropar och referenten har dessutom egna motiv, åsikter och värderingar som kan komma att påverka vad denne svarar på frågorna. Dessutom kan denna person lägga annan betydelse i de kompetenser som efterfrågas hos den jobbsökande. Sammantaget kan sägas att även intervjuer med referenter bör analyseras (ibid).

Arbetsprover och färdighetstester är ytterligare metoder för att bedöma sökande har högst validitet av rekryteringsmetoderna, vilket innebär att dessa metoder bättre än andra avgör om den sökande är lämplig eller inte. För att ett test ska vara värdefullt krävs dock att det genomförs av någon som förstår grunden och vet hur svaren ska tolkas (Lindelöw 2008). Att kombinera olika rekryterings-

och urvalsmetoder ger störst sannolikhet för att hitta rätt person för tjänsten. Lindelöw (2008) betonar strukturerad intervju, färdighetstest och arbetsprov som lämpliga vägar för att sälla bland de sökande. Hon menar dock att detta ställer stora krav på förberedelse och god insikt i företagets behov nu och framåt. Assessment center är en annan urvalsmetod där är flera metoder kombineras och flera bedömare deltar vilket ökar sannolikheten att få en bred bild i de sökande. Det kan vara intervjuer, simuleringsövningar, gruppövningar etc (Lindelöw 2008). Sjöberg, Sjöberg, Näswall & Sverke (2012) menar att psykologisk testning av GMA (general mental ability) och personlighetsdrag är att föredra då det visat sig ha bra prognosvärde för hur kandidaten kommer att klara arbetet. Det ska dock klargöras att denna typer av tester endast blir effektiva med utbildade utövare.

3.2.2 Urvalsmetoders validitet, Prognosvärde

Vid rekrytering används olika urvalsmetoder för att sortera bland de sökande för att slutligen välja den bäst lämpade för jobbet. Forskningsstudier visar att de vanligaste rekryterings- och urvalsmetoders validitet inte är särskilt god. Validiteten i urvalsmetoder är hur väl metoden kan förutsäga vem som är rätt kandidat för jobbet. Det innebär att de vanligaste urvalsmetoderna visar låg överensstämmelse med hur den sökande är rätt person eller ej (Lindelöw 2008). Det utvecklas hela tiden nya metoder för att stärka rekryteringens validitet och reliabilitet. Marchington & Wilkinsson (2008) menar att organisationer noga bör välja instrument och metoder anpassade efter den egna organisationens förutsättningar och tjänstens utformning eftersom det får betydelse för resultatet av rekryteringen. Vid val av urvalsmetod bör fyra aspekter övervägas, metoden ska vara praktiskt genomförbart, visa sensibilitet gentemot sökande samt kunna bedömas ha god validitet och reliabilitet. För att förtydliga innebär det att urvalsmetoden ska vara lämplig ur ett ekonomiskt och praktiskt perspektiv, ta hänsyn till de sökande och inte diskriminera. Resultatet av urvalsmetoden bör möjliggöra att resultatet blir så lika som möjligt oavsett vem som gör bedömningen. Korrektheten i bedömningen i beslutet bör vara så god som möjligt, validiteten av beslutet är svårast att bedöma eftersom arbetsprestation är situationsbaserad (Marchington & Wilkinsson 2008).

Enligt Lindelöw (2008) fungerar utbildning och yrkeserfarenhet ofta som garant för att se om en person kan anses lämplig för jobbet. Urvalsmetoders validitet visar däremot på motsatsen. Utbildning används ofta som bevis på att en person är bildningsbar och har kunskap som kan vara lämplig för arbetsuppgifterna. Lindelöw (2008) menar att utbildning inte är en garanti för att individen har rätt kunskap, eftersom människor tillgodogör sig utbildning olika väl. Alla individer

tar med sig mer eller mindre från utbildningen och utbildningars innehåll kan skifta från ett år till ett annat. Även arbetserfarenhet tenderar vara en dålig indikation på huruvida en person har rätt kompetens eller ej. En arbetsroll säger ingenting om hur bra arbetet har fungerat. Det är inte heller självklart att personen kan utföra samma uppgifter med andra förutsättningar än de som tidigare varit (Lindelöw 2008).

3.2.3 Beslutet och påverkan

Riabacke (2007) beskriver hur organisatoriska beslut vanligen fattas på icke rationella grunder. Han menar att en anledning är oförmågan att ta in all relevant information som är av betydelse för verkligheten. Människor tenderar helt enkelt att förenkla komplexa problem och endast ta hänsyn till utvalda delar av problematiken. Problemen delas in i sub-grupper för att det ska bli hanterbart (Riabacke 2007).

Studies of decision making in the real world suggest that not all alternatives are known, that not all consequences are considered, and that not all preferences are evoked at the same time. Instead of considering all alternatives, decision makers typically appear to consider only a few and to look at them sequentially rather than simultaneously. (ref: Tversky and Kahneman, 1994:8-9 i Riabacke 2007:19)

Lai (2010) beskriver hur kemi mellan deltagarna bör uppmärksammas och medvetandegöras. För när attraktion styr finns stor risk att intervjuaren hamnar i haloeffekten, att intervjuaren undermedvetet adderar egenskaper till den sökande för att stärka sin egen uppfattning. Tollgerdt-Andersson (2011) menar att människor tenderar tillskriva olika attribut efter en persons yttre, exempelvis tenderar vackra människor uppfattas som lyckligare och mer framgångsrika än andra. Första intrycket av en person kommer därför få stor betydelse för uppfattningen av en annan person och vem som får jobbet avgörs av attraktion och kemi mellan deltagarna. Viktigt är att attraktion är inte bara utseende, det kan även komma av kroppsspråk, beteende, liknande attityder och värderingar. För att motverka att bedömningen blir alltför subjektiv menar Lai (2010) att det kan vara bra att vara två personer som intervjuar och bildar sig en uppfattning samt att försöka medvetandegöra den egna rollen som intervjuare och dess påverkan på resultatet. En annan fälla som kan komma att påverka bilden av den sökande är rosentahleffekten. Den kan smyga sig på exempelvis vid rekommendationer av sökanden. För intervjuaren tydliga rekommendationer finns risk att denne istället för att lära känna den sökande som den är, försöka bevisa det som denne redan "vet" om den sökande. (Tollgerdt-Andersson 2011)

3.2 Introduktion

Första steget av anställningen är introduktionen. "Med introduktion menas de åtgärder som vidtas

för att överlätta övergången till nya arbetsuppgifter, nya arbetskamrater och ny miljö.” (Granberg 2003:359) Genomförandet av introduktionen är kontrollerat i lag och åsyftar att trygga förståelse för arbetsuppgifter, de egna och medarbetarnas, risker i arbetet samt säkerhetsrutiner och process för systematiskt arbetsmiljöarbete. Lagen säger även att introduktionen ska vara individuellt anpassad:

Arbetsgivaren bör anpassa introduktion och instruktioner till arbetstagarens ålder, erfarenhet, vana vid arbetsuppgiften och arbetslivet, språkkunskaper, kulturella bakgrund och eventuell funktionsnedsättning. Arbetsgivaren bör också förvissa sig om att instruktionerna uppfattats riktigt. (AFS 2001:01 sida 21)

Men introduktionen är inte bara ett måste utan är även ett tillfälle för organisationen att knyta sig an den nyanställda. För rekrytering är generellt sett en kostsam process, det är därmed viktigt att få den nyanställda att trivas och att vilja vara kvar (Nilsson et.al 2011). Att introduktionen är så viktig beror även på att det är under den första tiden som det psykologiska kontraktet bearbetas.

Förväntningarna från intervjun ska nu bekräftas i verkligheten. Den nyanställda funderar över vilken insats/uppoffring som denne är villig att göra för organisationen, vilket i stor utsträckning beror på organisationens engagemang gentemot den nya medarbetaren. Utan engagemang finns stor risk att den nyanställda lämnar lika snabbt igen (Marchington & Wilkinsson 2008). Ett välfungerande introduktionssystem innebär att den nyanställda på ett smidigt sätt kommer in i sina uppgifter och snart kan känna sig nyttig för organisationen (Nilsson et.al. 2011). Innan introduktionen bör praktiska saker vara löst på förhand, mejl, passerkort, med på telefon och mejllistor (Lindelöw 2008). Första delen av introduktionen handlar sen om att den nyanställda får information om arbetsuppgifter och informella regler för hur arbetsplatsen fungerar, exempelvis introducera kommunikationsvägar. Det är viktigt att det finns en tydlig plan för vilken information som ska bearbetas, vilka uppgifter som kan bemästras så att den nyanställda får en känsla av att vara till nytta för organisationen (ibid). Kritiker framför dock att introduktionen är ett verktyg för organisationen att styra och forma den nyanställda.

Utifrån distinktionen anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande kan vi därför fråga oss vilket lärande en välplanerad introduktionsprocess egentligen främjar. Går organisationer miste om nya idéer när kraft läggs på att så snabbt som möjligt socialisera in den nyanställda i förhärskande strukturer? (Nilsson et.al 2011:172)

Sprogøe & Rohde (2009) menar att företag bör använda sig av introduktionen som ett tillfälle att lära av den nyanställda, för att bryta gamla strukturer. De menar att företag i en alltmer konkurrensansatt globaliserad värld letar efter unika kompetenser och med gamla introduktionsmönster går miste om den nyanställdes unika kompetens, vilken den blev anställd för.

3.3 Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet kan sägas vara en svensk företeelse med stark koppling till vår lagstiftning om medbestämmande i arbetslivet (Lagen om medbestämmande i arbetslivet, MBL)(Nilsson et.al 2011). Granberg (2003) väljer att definiera medarbetarsamtal som följer; ”Utvecklings- och planeringssamtal är systematiskt upplagda samtal mellan chef och medarbetare för planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer.” (Granberg 2003:370). Normen för ett bra medarbetarsamtal är att det ska vara ett jämlikt möte mellan medarbetare och chef där målet för samtalet är att hitta vägar som utvecklar medarbetaren i riktning för vad verksamheten kan få nytta av. Samtalet bör därför hållas på neutral mark och ges tillräckligt med tid. Vanligen anses det olämpligt att diskutera lön eller alltför personliga ämnen under medarbetarsamtalet (Nilsson et.al 2011). Lindelöw (2008) anser att medarbetarsamtalet handlar om utbyte av feedback mellan medarbetare och chef, kommande förändringar inom organisationen och dess påverkan samt planering framåt i linje med verksamhetsmålen. Samtalet bör följa en tydlig förutbestämd struktur för att särskilja samtalet från det dagliga arbetet (Granberg 2003).

I praktiken ser det dock inte alltid ut så som normen beskriver. Stora personalgrupper kan göra det svårt för chefen att hinna med medarbetarsamtal överhuvudtaget eller att ge dem tillräckligt med tid för att kvalitén av samtalet blir hög. Nilsson et.al. (2011) menar att det behövs kritisk forskning kring syftet för medarbetarsamtalet eftersom det kritiserats för att vara ett verktyg för att kontrollera och disciplinera medarbetare. Lindelöw (2008) menar dock att medarbetarsamtalet är en viktig del i att arbeta med kompetensbaserad personalstrategi (något som hon förespråkar efter egen forskning) eftersom det är en viktig del i medarbetarnas kompetensutveckling. Medarbetare vill i medarbetarsamtalet få återkoppling genom positiv och konstruktiv feedback på prestationer, bli sedd och få möjlighet att ge egen återkoppling till chefen. Det är dock vanligt att medarbetare inte upplever dessa önskemål som uppfyllda och att medarbetarsamtalen därför inte fungerar optimalt (Lindelöw 2008). Medarbetarsamtal är inte alltid en samtalsform som medarbetare och chefer känner sig bekväma i, vilket gör att det finns risk för att informellt snack ersätter syftet med samtalet, vilket bör vara utveckling som gynnar medarbetare och verksamhet. Det är inte ovanligt är att medarbetare och chefer många gånger upplever att resultatet av medarbetarsamtalet blir en pappersprodukt som inte omsätts i handling. Nilsson et.al (2011) menar vidare att medarbetarsamtalet många gånger blir ett tillfälle för 'snack' snarare än samtal för utveckling, vilket kan härledas till att varken medarbetare eller chefer känner sig bekväma i samtalsformen (Nilsson et.al 2011).

4. RESULTAT

Resultatet kommer att delas upp i två delar. I första delen kommer jag att presentera de dokument som ligger till grund för verksamhetsprocesserna kring kompetensförsörjning via rekrytering och kompetensutveckling. Det handlar om policydokument, rekryteringsguide, personal- och chefshandbok. Jag har även gått igenom andra verktyg som intervjuguider och befattningsbeskrivningar. I den andra delen av resultatet kommer jag att presentera mina intervjuer genom de teman som dykt upp.

4.1 DEL 1 - Policydokument, mallar, handböcker

Här kommer jag att presentera innehållet för de policy- och verksamhetsdokument som jag har tagit del av. Materialet kommer att skrivas om i ny sammanfattad form för att säkerställa att Företaget förblir anonymt och att dokumenten inte skall kunna spridas och kopieras.

4.1.1 Rekrytering

Varje tjänst måste innan den blir utlyst motiveras varför den behövs. En befattningsbeskrivning ska sammanställas där arbetsuppgifter och ansvarsområden definieras samt vem denne ska rapportera till. Det är utefter denna befattningsbeskrivning som önskvärda kunskaper och kompetenser plockas ut. Företaget söker människor som kompletterar varandra för att få en mångfald av kompetenser och personligheter. Företaget tillhandahåller en rekryteringsguide vilket ska fungera som hjälpmedel för rekryterande chefer. I guiden ingår sex huvudteman för rekryteringsprocessen; förberedelser, sökprocess, intervjufrågor, intervjun, ta beslut samt introduktion av den nyanställda. Guiden kan förstås som Företagets önskan om hur rekryteringsprocessen ska gå till.

Inledningsvis tar guiden upp frågan om rekrytering behövs och i så fall om en intern eller extern kandidat är relevant. Om tjänsten ska annonseras ut bistår HR-avdelningen, oavsett om annonsen annonseras intern eller externt. Som första steg i processen kommer sen förberedelser. Här syftas till att fundera över vilka kompetenser, erfarenheter och personliga egenskaper som eftersöks och vilka aspekter som ska komma att väga tyngst i beslutsfattandet. Att i förväg ställa upp denna information leder till ett mer neutralt beslut. Steg två i guiden är sökprocessen, att bearbeta ansökningar för att hitta lämpliga kandidater för tjänsten. Här betonas att ha med sig de kompetenser, erfarenheter och personliga egenskaper som tidigare formulerats. Tips för CV-läsningen är att uppmärksamma att det är sammanhängande och ger en klar bild för när personen gjort vad samt att lägga märke till erfarenheter som har en indirekt koppling till den sökta tjänsten. När intressanta kandidater har identifierats, tillkallas de för intervju och de som inte kallas till intervju får besked om att de inte

gått vidare i processen. För att i intervjusituationen få ut väsentlig information förbereds intervjufrågor. Det finns mallar som stöd beroende på vilken tjänst som ska tillsättas. Att ha med sig mallen i intervjusituationen säkerställer att frågor inte glöms bort. Dessutom blir det lättare att jämföra sökande om de fått liknande frågor. Vissa frågor är svårare att ställa då de gränsar till personliga, det är då viktigt att visa ödmjukhet och att det inte är en ”rätt och fel fråga”. Vidare tipsas om frågor som intervjuaren bör undvika i intervjun; frågor som uppfattas som diskriminerande, två frågor i en, frågor med svarsalternativ eller ja och nej frågor, ledande frågor samt hypotetiska frågor. Här ges en snabb förklaring till varför dessa frågor inte kan anses lämpliga för att bedöma den sökande.

Väl i intervjun, är intervjuaren en ambassadör för företaget och förväntas representera företaget på ett bra sätt. Det handlar om att i förväg meddela receptionist om att det kommer en person på intervju, stänga av telefoner samt att ha med sökandes CV och personliga brev samt den egna intervjumallen. När intervjun inleds presenteras agendan, hur lång tid intervjun kommer att ta och att det finns tid för frågor i slutet av intervjun. Tid bör även läggas på att berätta om tjänsten och företaget. Mycket handlar om att få intervjupersonen att känna sig trygg genom att vara rak men neutral och undvika värdeladdade uttryck som kan skapa falska förhoppningar hos den sökande. Tips under själva intervjun är att vara koncentrerat uppmärksam. Prata lugnt och högt sammanfatta det intervjupersonen säger för att visa att svaren tolkats på rätt sätt, uppföljningsfrågor ställs om något är oklart. I avslutande skede av intervjun förklaras tjänsten, arbetstider och lön samt när besked för rekryteringen förväntas komma. Innan intervjun avslutas ges den sökande möjligheten att ställa frågor. Företaget vill att intervjuaren efter intervjun dokumenterar under och efter intervjun samt sätter ett betyg på den sökande i en skala på 1-3 där ett är bra och tre går bort.

Femte steget är beslutet, vem som ska få jobbet och varför. I analysen ska olika information vägas mot varandra och beslutet för vem som ska få jobbet ska inte fattas på endast första intryck, egna fördomar eller känsla. För att stärka beslutet tas minst två referenser, referensintervjuer bör genomföras även om rekryteringen sker internt. När beslutet är fattat ska sökande meddelas. Har någon internt inte fått jobbet bör denne person få ett samtal för att få information om vad som avgjorde beslutet. Det understryks för att medarbetare inom organisationen ska känna att de motiveras att söka de tjänster som utlyses. I övrigt ska alla dokument för rekryteringen sparas utifall problem uppstår framåt. Sjätte steget är introduktion av den nyanställda, vilket jag skriver mer om i nästa kapitel.

4.1.2 Introduktion av den nyanställda

Första delen av introduktionen är ett E-learning program, för vilken den nyanställda guidas i Företagets värderingar, arbetsmetoder och mål med verksamheten. Den är upplagd för att direkt skola in den nyanställda i företagskulturen med tävlingsanda. På intranätet finns sedan introduktionsplaner för varje tjänst. Dessa beskriver vilka uppgifter som tjänsten innebär, vilka andra tjänster som den nyanställda arbetar jämte, rutiner som den nyanställda ska få information om, tillvägagångssätt för specifika uppgifter, vilka utbildningar rollen innebär att man ska göra samt vilka verksamhetsdokument man kan läsa för att lära sig mer om företaget och rollen. Tanken är att varje nyanställd ska få hälsa på alla medarbetare och stegvis lära sig arbetsuppgifter med stöd från chef och medarbetare. Hur introduktionen faktiskt utformas gällande vad som ska göras när, är upp till chefen som genomför anställningen.

4.1.3 Kompetensutveckling

Företaget har i policydokumenten en egen utvecklingsmodell som beskriver hur lärande och utveckling förväntas ske inom organisationen. Modellen har delat in kompetensutveckling i tre delar varav 70% av lärandet förväntas ske i det dagliga arbetet genom möte med kunder och medarbetare. 20% av kompetensutveckling tros komma genom ledarskapet som innebär aktiv coaching av närmsta chefen. Slutligen förväntas 10% av kompetensutvecklingen ske genom utbildning, antingen via interna utbildningar eller externa.

Stort fokus ligger vid kompetensutveckling i vardagen, att medarbetarna delar ett erfarenhetsutbyte sinsemellan. Målet är att medarbetarna ska dela information och kunskaper med varandra samt att chefen ska fungera som coach för sina anställda. Coachingen sker i det dagliga arbetet men även vid medarbetarsamtal där mål diskuteras och följs upp. Drivkraften för lärandet beskrivs genom trepartsförhållande mellan deltagarna som gör kompetensutveckling möjligt; *medarbetaren, ledaren och företaget*. Medarbetaren vill bli bättre, har och visar ambitioner genom att ta ansvar och initiativ samt deltar med energi och engagemang. Ledaren utmanar och stöttar medarbetaren genom att lära och vägleda samt följer upp. Företaget arbetar systematiskt med utvecklingsarbete och gör utbildningsplaner tillgängligt samt uppmuntrar intern rekrytering. Alla deltagare måste vara lika engagerade och det är ett delat ansvar att föra utvecklingen framåt.

Företagets egna kompetensmodell används för att på ett tydligt sätt kunna kartlägga individens kompetens för att kunna hitta sätt att utvecklas. Modellen är indelad i tre delar; *är-kan-gör*. *Är* beskriver individens mentalitet och personliga egenskaper. *Kan* är individens kunskap och

kompetens, vad individen kan efter utbildning och erfarenheter. *Gör* är individens prestation, bidraget till resultatet genom vad denne gör.

4.1.4 Medarbetarsamtalet

Medarbetarsamtal ska hållas 1-2 gånger per år med syfte att ”Samtalen är till för att säkra att vi når våra mål och att medarbetare och företaget ständigt utvecklas i samma riktning”. Samtalet ska behandla perioden som varit, perioden som kommer och framtidsperspektiv. Under samtalet ska medarbetaren i dialog med sin chef få överblick över den period som varit vad gäller arbetsuppgifter och stämning i gruppen samt se framåt, att efter feedback tillsammans med chefen ta fram en utvecklingsplan för de aktiviteter som ska ske i nästkommande period. Policyn för medarbetarsamtalet beskriver syftet samt vad chefen som ska genomföra samtalet bör tänka på gällande förberedelser, bemötande av medarbetare så att denne känner sig trygg, genomförandet gällande samtalets karaktär samt uppföljning. På företagets intranät finns mallar för hur medarbetarsamtalet ska genomföras samt vilka ämnen och frågor som ska diskuteras.

Chefen bjuder in till medarbetarsamtal och innan genomförande förbereder sig både chef och medarbetare efter den mall som finns för vilka frågor som ska behandlas i medarbetarsamtalet. Inledningsvis börjar samtalet med att gå igenom det som företaget kallar för är-kan-gör. När det är klart vad det innebär lämnar medarbetare och chef sina förväntningar för samtalet. Det andra ämnet blir att titta på hur väl medarbetaren lever upp till hur Företaget vill att medarbetare ska vara efter sina värdeord. Självs kattning och motivering bidrar till dialog. Samtalet handlar sedan om målsättningar framåt, men medarbetarsamtalet handlar även om hur medarbetaren trivs och fungerar i gruppen samt hur medarbetaren tycker att chefen fungerar i sin roll. Sista frågorna innan sammanfattning av mötet handlar om arbetsmiljö och hälsa. Medarbetarsamtalet ska resultera i att chef och medarbetare gemensamt kommer överens om en plan framåt, med målsättningar för medarbetaren. I materialet står att mål motiverar och därför bör konkretiseras med medarbetarna.

4.2 DEL 2 - Resultat från intervjuerna

Jag kommer i följande del att presentera resultatet från intervjuerna. Jag har valt att helt koda av befattningar och namn för intervjupersonerna (ip) för att svaren inte ska vara möjliga att spåra till personerna. Jag har valt att presentera resultatet efter de teman som växt fram under studiens gång. Vid citat eller specifika åsikter kommer jag att skriva benämna personen som ip1-9.

4.2.1 Kompetens - kunskap, erfarenhet, kvalifikation

När vi i intervjuerna talar om kompetens, att söka en person med rätt kompetens för jobbet är det

inte helt klart vad ip menar. Vad ordet syftar till varierar i varje intervju, men även inom intervjuens ramar. I vissa intervjuer talas det mer om att vara kompetent än andra, men att begreppet inte betyder samma sak varje gång det används blir ändå tydligt. Ip7 uttrycker vad kompetens innebär så här:

Det beror ju på vad tjänsten innefattar, men det handlar ju om behörigheten och för att kunna utföra det jobbet som man söker innefattar. Så det beror på, det handlar om vad man ska göra, vad är personen kompetent att genomföra. Så det kan ju vara högt och lågt.

Ibland kommer ordet att syfta till det kunskap, exempelvis ämneskunskap eller kunskap att hantera ett datorprogram. I andra meningar syftar ordet till hur en person är, om en person är ordningsam eller energisk. Vidare nämns kompetens också på ett sätt som syftar till erfarenheter av specifika jobb eller den formella kompetensen som kommer utav utbildning. Sammanfattningsvis är ordets betydelse oklar, framförallt för att det talas om olika aspekter för vad kompetens faktiskt är.

4.2.2 Annonsering, CV och Personligt brev

Innan annonsering görs i stort sett inga förberedelser. Gemensamt för flera ip var att ”man vet” vad som krävs för rollen och vad som ska vara avgörande i intervjusituation, samtidigt väljer inte någon att anteckna eller specificera vad som är lämpligt att leta efter. När jag frågar om förberedelser börjar några ip direkt att tala om annonsering, att HR lägger upp en annons internt eller extern medan några ip går direkt på läsning av CV och personligt brev.

Vad man letar efter i CV och personliga brevet har många gemensamma nämnare. Huvuddelen av ip vill se ett sammanhängande CV där tidigare tjänster avlöser varandra och att det inte blir för många anställningar under kort tid. Då finns det enligt ip anledning att fundera på varför den sökande inte varit längre på någon arbetsplats. Ip4 vill i CV se att de sökande vill jobba och tar ansvar för att alltid ha ett jobb ”Dels så fiskar man väll lite arbetsmoral.”. Ip5 konstaterar att det i CV handlar om att hitta lagom utbildningsnivå, arbetslivserfarenheter för att personen ska vilja vara kvar. Den sökande får inte vara överkvalificerad för då finns det risk att personen blir uttråkad ”Hitta en person som är lagom , har lagom kompetens för uppdraget.”. Ip9 med flera anser inte att CV och personligt brev säger så mycket om personens lämplighet för tjänsten egentligen utan letar mer efter ett genuint intresse av att jobba just på deras företag. För i slutändan betyder inställning och personlighet mer roll än erfarenheter. Ip8 ser på val av kurser som den sökande gått som en indikator på vad det är för person. Att det ger en vink om vad den sökande har prioriterat och eventuellt inte är så bra på. Gemensamt för ip är att CV och personligt brev ska vara välskrivet med få stavfel och oklarheter kring tidigare tjänster och vad den sökande gjort mellan tjänsterna. Ip4 går

emot strömmen genom att faktiskt tagit in en person på intervju som hade ett övergripande dåligt personligt brev, men som innehöll en mening som väckte intresse av dess tydliga innebörd av arbetsmoral och vilja att göra det lilla extra. I det fallet gav chansningen resultat och resulterade i en anställning som blivit mycket gynnsam för Företaget.

4.2.4 Intervjun

Väl i intervju är alla ip utom en trygg i situationen. De menar att erfarenhet gjort att de känner sig trygga i vad de ska fråga efter för att få ut relevant information om den sökande. Vissa uttrycker säkerhet utifrån att de med åren har väl genomarbetade frågor, medan andra lägger fokus på sin goda förmåga att känna av personer och hur de är. Ip9 uttrycker sig så här; ”Jag är så bra människokännare i och med att man träffat så många människor, så man lär ju liksom veta om personen i sig är lämplig.” Flera ip håller med, men ip6 tycker sig vara lite osäker att själv bedöma i intervjusituation och väljer att ha med någon av medarbetarna i intervjusituationen för att vara två som hjälps åt att bedöma:

Man får ju ofta in mycket ansökningar och jag tycker om människor, så då kan det bli att jag tycker om en människa, men den kanske ändå inte är rätt för jobbet egentligen. Så därför kan det vara skönt att få hjälp. Ip6

Men även andra ip väljer att ta in en medarbetare som hjälp i intervjun. Det gör de för att vara bättre bedöma om den sökande kommer att passa in i gruppen. Ip2 och ip3 väljer även de att använda andra medarbetare för att känna av hur den sökande skulle fungera i tjänsten. De menar att bedömningen av den sökande förbättras men att främsta anledningen att vara fler i intervjutillfället är att den sökande ska fungera i den befintliga gruppen. För tjänster som Företaget anser är extra viktiga för verksamheten används något de kallar Farfars-principen. Det handlar om att närmsta chefen ska vara med i sista intervjun med ett par kandidater. Principen används för att säkerställa kvaliteten i rekryteringarna, att de sökande lever upp till de krav och värderingar som företaget står för samt att två personers känsla av de sökande ska göras gällande innan beslut fattas.

Överlag bedömer ip sin kompetens för att rekrytera vara god, även om alla är överens om att inte alla gör det lika bra, fler ip uttryckte att alla gör inte jättebra bedömningar och att kvalitén på rekryteringarna inom företaget varierar. ”Jag tror det är extremt olika, beroende på vem som rekryterar” Ip7. Att det blir olika blir tydligt då frågorna som ip ställer på intervjuerna varierar väldigt mycket. Ip6 använder mycket hypotetiska frågor så som ”Om du skulle välja tre förebilder vilka skulle det vara?” eller ”om du var en spelare i ett fotbollslag, vilken position skulle du ha?”. Andra ip fokuserar på att fråga om tidigare erfarenheter och hur den sökande jobbade då. Vad den

sökande trivdes med i sitt förra arbete och vad som var mindre bra samt vad som fick den att söka en ny tjänst. Ip8 stod ut genom att betona vikten av att fråga om vilka värderingar den sökande har och menade att detta gav hänvisning om det var en bra person samt om den sökande är en reflekterande person. ”Jag frågar alltid om värderingar, vad personen har för värderingar. Och jag ska säga det, i varannan intervju så vet man inte vad jag menar med den frågan.” Ip8. Andra frågor som dök upp var den egna bedömningen av bästa och sämsta egenskaperna och hur andra skulle beskriva den sökande. Ip9 hade som taktik att be den sökande berätta om sig själv och utifrån det ställa följdfrågor, mest om tidigare erfarenheter, men även andra ämnen som denne ansåg vara relevant. Ip4 ställer frågor om hur personen har agerat i tidigare arbeten och situationer. ”Så man får höra vad den gjort liksom, man märker, det händer när de berättar om sig om vad de gjort, än att ställa frågor 'hur skulle du göra' Då blir det en annan person.” Ip4 tycker att det är viktigt att inte falla i fällan och fråga ”Hur skulle du agera om...?” då det personen önskar att vara överensstämmer sällan med hur denne verkligen är. Att fråga om styrkor och svagheter är också vanligt, några ip ställer frågan rakt upp och ned, medan andra försöker komma runt den lite genom exempelvis hypotetiska frågor. Ip8 anser att det är viktigt att fråga om svagheter och att den sökande faktiskt vet, vet man inte anser ip8 att det handlar om brist på självinsikt. Dessutom uttrycker ip8 sig skämtsamt för hur det skulle vara om den sökande saknade svagheter, ”Varför ska jag jobba med dig om jag inte kan utveckla dig? Det är ju jättetråkigt för mig.”

Efter intervju tar i stort sätt alla ip referenser. Det skiljer sig dock hur frågor formuleras och hur stor vikt som läggs vid det som referenten säger. Ingen av ip verkar dock vilja anställa en person vars referenser är dåliga. Däremot finns större overseende om den sökande initialt hänvisar till att dennes relation till referenten inte är god.

4.2.5 Vem letar man efter och varför?

Att ha en mix av människor i gruppen anser alla ip vara det bästa för verksamheten, även om ip9 erkänner att det inte är något som denne följer i praktiken ”Det bästa är att ha olika människor, men jag personligen föredrar att ha samma typ av människor.” Ip9 fortsätter sitt resonemang genom att förtydliga att det är specifika egenskaper som krävs för att arbetsuppgifterna ska kunna genomföras på ett bra sätt och att det vilar mycket i de egna erfarenheterna och personligheten, att det speglas i vem som får jobbet.

Tyvärr är det ju så att man tolkar ju rätt så mycket på grund av egna erfarenheter och hur man är som person. Och jag är till exempel väldigt pedant, väldigt noggrann och väldigt planeringsbenägen. Och jag förväntar mig de av alla som jobbar här, för jag vet att det går inte att lösa sina uppgifter om man

inte är det. Ip9

Resonemanget skiljer sig dock mycket från vad ip5 uttrycker, som betonar hur viktigt det är att inte vara rädd att pröva personer som inte är som en själv eller väldigt lika andra medarbetare, ”Men jag tror att det är viktigt att testa personer som inte riktigt matchar heller, för det kan bli så himla bra på annat istället.”

Något som alla ip var överens om var vikten av de personliga egenskaperna, att de sökande skulle passa in i företagskulturen och leva efter de värderingar som är väl rotat i organisationen. Ip8 tycker det är viktigt att hitta personer med stor dos självinsikt samt förmåga att reflektera och använder sig bland annat av frågor om värderingar men också vilken utbildning man skulle gå om man fick 50000kr, vet man inte svaret anser ip8 att man troligen inte är en reflekterande person. Det kom fram att egenskaper som var viktigast generellt bland ip var att vara glad, energisk, driven och engagerad. Vill man så kan man växa i organisationen var lite av ett mantra som upprepades vid flera tillfällen. ”Det genomsyrar hur vi rekryterar väldigt mycket. Alltså är man glad och trevlig, då kan man absolut få ett jobb på 'Företaget'.” Ip7. Ip9 hade dock andra tankar om vad som krävdes för att klara jobbet och menade att vara glad och trevlig inte räcker, utan personliga egenskaper så som att vara ordningsam och planeringsbenägen var viktigare. Överlag var dock ip överens om att personliga egenskaper och förhållningssätt var det man huvudsakligen letade efter hos de sökande. Som en av ip sa, det andra kan man lära sig på plats.

4.2.6 Magkänslan styr

Att rekrytera är inte alldeles lätt, det var flertalet av ip överens om. De var även slående överens om vikten av magkänsla. Att med intuition ”känna av” de sökande. ”Jag jobbar väldigt mycket med min magkänsla och jag känner oftast av väldigt snabbt och jag har oftast rätt vad det är för typ av person. Men man ska inte vara för kaxig för man kan ha fel.” Ip8. Alla ip har nämnt vikten av magkänslan i sitt arbete med rekrytering och sällan nämns möjligheten att magkänslan kan leda en fel. En av ip uttrycker sig dock mindre positivt till att lita på magkänslan, men erkänner ändå att det är magkänslan som styr besluten för rekrytering i stor utsträckning. Magkänslan kommer för ip2 av känslan för hur den sökande för sig.

Något som jag alltid brukar titta på det är om människan ler när man pratar med dem, om det finns en form av energi, jag tror själv att jag är väldigt mycket känslomänniska, och är det en bra energi, jag går tyvärr mycket på det, om det är bra eller, men jag brukar få väldigt bra rekryteringar, och ibland kan ju det vara svårt att veta, för en person kan ju va nervös och så i intervjun , men man märker lite ändå på, om det är en person som sitter på och aldrig ger ett leende på hela intervjun, nej då kanske inte jag, den personen är helt rätt. Så jag tittar jättemycket på kroppsspråket att liksom, att

de kanske ser hälsosamma ut, alltså att de ska ju funka i vår miljö, hur man står, hur man går hur man för sig i lokalen. Ip2

Alla ip betonar hur magkänslan avgör, ip1 erkänner till och med att när man väl har fått en uppfattning gör man allt för att bevisa den. ”Det som är det svåra att hela tiden ha så öppet sinne som möjlig, för man får ju en sån första jäkla uppfattning, som man sen typ bara letar bekräftelse på, och det är skitsvårt.” Ip6 uttrycker att man vet redan när personen kommer innanför dörren om det är en bra person eller ej. Intervjutiden beror på känslan för den sökande, känns det fel avslutas intervjun efter endast tjugo minuter. Att korta ner intervjutiden så mycket var ovanligt även om flera ip höll med om att intervjun blir kortare om den sökande inte är intressant för tjänsten. Ip5 använder sig av arbetsprov efter intervju och menar att trots mindre bra intervjuer så har personer motbevisat när de väl fått provjobba, ”Alltså nervositet kan ju bidra till att man gör lite konstiga saker i en intervju.”

4.2.7 Rekrytering är svårt, ibland blir det fel

Ip är överens om att rekrytering är en viktig del för företagets kompetensförsörjning. Att få in rätt personer från början. De flesta ip tycker dock att det är en svår process. Ingen av ip har utbildning för rekrytering eller intervjuteknik även om en av ip har en utbildningsbakgrund i beteendevetenskap och coaching. Ytterligare en ip har genomfört en coachingutbildning. Vilket de båda menar hjälper dem att ställa frågor på ett sätt som gör att de får betydelsefulla svar. Övriga ip lutar sig på erfarenhet de fått i att arbeta med rekrytering och känner trygghet i de olika momenten tack vare det. Trots en känsla av att kunna hantera rekryteringsprocess och intervju känner de flesta ip att det inte riktigt garanterar att det blir rätt ändå.

Det svåraste är liksom att vara objektiv, förstår du? Du vet vad du behöver men som sagt, det är svårt att hitta, du måste vara petnoga! Du får inte slarva liksom. Du får inte vara kissnödig och sitta och läsa ett personligt brev. Ip4

Ip6 blir rätt frustrerad när vi talar om rekryteringar som kan bli fel och varför det blir det.

Intervjuerna går bra men när de sökande ska till och jobba så händer ingenting ”Där dom säger allting rätt och det verkar vara så bra. Och sen, händer det inte ett skit”. Även ip1 har varit med om att sökande inte lever upp till förväntningarna från intervjun, när anställningen väl är klar.

Den som jag, den som senast blev helt galen, tänkte jag säga, var väll nog att jag fastna så mycket på, det var intervjun som gick helt fel helt enkelt, att hon tryckte på saker som jag verkligen gick igång på, men sen så, när hon väl började, så stod hon inte fast vid det riktigt som hon hade som hon sa.

Ip1

Ip5 nämnde att intervjuer ibland inte går som det var tänkt och att en dålig intervju kan bero på en själv. Ip5 menade vidare att om en intervju blir dålig så får man i efterhand rannsaka sig själv för att

reda ut om det berodde på en själv, hade man sovit dåligt, fått sitt morgonkaffe?

Gemensam nämnare när rekrytering har blivit fel för flera ip är att tiden inte räcker till. Ip9 menar att urvalet av sökande inte hinner bli tillräckligt många eftersom processen måste gå snabbt och att man inte hinner med att läsa alla ansökningar. Samtidigt uttrycker flera andra ip att de alltid har tillräckligt med ansökningar, tack vare att många söker spontant. På frågan varför rekrytering ibland blir fel svarar ip7; ”Att vi generellt har haft lite bråttom på slutet och anställt lite snabbare än vad vi kanske, hade kanske kunnat haft lite mer tålamod och fått en högre kompetens i en personalgrupp.” Två av ip har råkat ut för att internrekryteringar har blivit fel. Båda fick rekommendationer om personer som skulle vara väldigt duktiga inom organisationen och valde att satsa på dem. För ip9 var rekommendationen så bra att den vanliga processen frångicks. Den andra gick ip igenom de vanliga stegen och kunde inte se att något skulle vara på tok. Men kort tid efter anställning visar sig bägge rekryteringar bli fel, en på grund av samarbetssvårigheter och den andra på grund av att arbetsbördan blev för stor då denna person valde att ha två jobb samtidigt. För den nyanställda där samarbetssvårigheter blev gällande visade det sig i efterhand att tidigare chef, som gjort rekommendationen, också haft problem med personen. Båda ip menar att det tar med sig att inte lita blint på rekommendationer och att genomföra hela processen oavsett om det är intern eller extern rekrytering det handlar om. Trots att rekryteringar som härleds av rekommendation har blivit fel, är alla ip överens om det stora värdet i att få en rekommendation av någon som man litar på. Lärdomen som ovanstående ip tagit med sig är dock att alltid genomföra hela processen oavsett hur bra det verkar initialt. Ip9 trodde själv att den rekommendationen som blev fel inte hade slutat i anställning om processen följts och en intervju genomförts då denne chef anser sig vara en god personkännare. Huvuddelen av ip är överens om att de är vana och tycker det går bra att hålla intervju, att deras erfarenheter av möte med olika människor inger trygghet. Ip5 uttrycker dock att viss otrygghet uppkommer om den sökande är väldigt dominant och tar väldigt stor plats och vill sälja in sig själv allt för mycket. Att en intervju blir bra eller dålig kan bero på en själv och ip5 menade att blir en intervju dålig så får man i efterhand rannsaka sig själv. Att vara fler bedömare vid intervjun nämns i flera intervjuer som en trygghet och kvalitetsåtgärd. Det företaget idag använder är *Farfars-principen*. Det innebär närmsta chef deltar på intervjuer med de två bästa kandidaterna som hittats. Principen syftar till att säkerställa kvalitén av rekryteringen och undvika att beslutet fattas på magkänsla. Ip1 säger även att principen ger den sökande signaler om att organisationen står bakom beslutet, att det får den sökande att känna sig viktig.

4.2.8 Introduktion

Hur introduktionen fungerar och genomförs varierar mellan ip. Det finns en mall för hur introduktionen ska gå till men som ip8 uttrycker det, behöver den ”dammas av lite”. Utformningen av introduktionen görs av den aktuella chefen och de jag talar med har olika strategi för hur man går tillväga. Ett par av ip känner att tydligare förväntningar på vad som ska vara med i introduktionen skulle förbättra deras arbete och den nyanställdes väg in i företaget. Tydligare förväntningar vill säga vad den nyanställde ska kunna och när.

Ip9 väljer i sin introduktion att själv ha genomgång av företagets värderingar tillsammans med den nyanställde, för att säkerställa att de är överens om att det ska genomsyra arbetet. För övriga ip kommer mycket av värderingarna genom den e-learningutbildning som alla nyanställda genomför. Flera ip uttalar sig positivt och e-learningverktyget då det möjliggör att för de nya att göra den hemma. Väl i arbete varierar vem som tar hand om den nyanställde, ibland är det chefen och ibland lämnas det till en av kollegorna. Ip5 väljer helst att själv vara del i introduktionen och ser sig själv lite som en side-kick första veckan av introduktionen. Ip1 tycker att introduktionen är jätteviktig och som ip5 att det är viktigt att som chef inte lämna över ansvaret av introduktion på någon annan. Ip1 menar vidare att chefen bör att vara operativ i sin roll för att tidigt kunna vara med den nyanställda och se till att arbetsuppgifterna blir lösta på rätt sätt från början. Ip3 däremot väljer att välja en av sina kollegor som den nyanställde får gå bredvid och lära sig av, som en slags mentor.

Flera ip har en lista över uppgifter och saker som den nyanställda ska klara innan man är redo att arbeta fritt. Hur lång tid det tar innan dess uppgifter blir lösta beror på olika kundsituationer samt hur snabbt den nyanställda tar till sig av information och lär sig hantera sina uppgifter. Flera ip uttrycker dock att de skulle vilja ha tydligare riktlinjer för hur introduktionen ska genomföras och vilka saker som den nyanställde ska kunna och när. Dessutom varierade kvalitén på ip:s egna introduktion mycket. Missnöje å ena sidan och lovord å andra sidan. Ip9 kände sig väldigt otrygg i sin introduktion, förväntningarna på jobbet överensstämde inte och upplevelsen av stöd var svag. För ip3 däremot var introduktionen oklanderlig. Ip3 upplevde stort stöd runtomkring sig och kände att det fanns många att fråga utifall att det var något som var oklart eller svårt.

4.2.9 Kompetensutveckling och Medarbetarsamtal

Det egna drivet är allra mest viktigt för kompetensutvecklingen. Det menar huvuddelen av ip, även om ip8 uttrycker att ansvaret vilar på chefen när resurserna för utbildning hålls inne. Ip är överens om att kontinuerlig utveckling är viktigt för dem. De väljer på olika sätt att söka nya utmaningar och kunskaper för att bli bättre på det de gör och att komma vidare i sin karriär ”Jag vill inte bli nöjd, aldrig bli nöjd, det är det farligaste, då kan man lika gärna bli jordgubbe här och nu!” Ip5.

Något som flera av ip uttrycker är saknaden av de ledardagar som Företaget tidigare anordnade för alla chefer var tredje månad. Dessa dagar har minimerats på grund av att organisationen har växt och inte kan genomföra dem på ett resurseffektivt sätt på samma sätt som tidigare. Ip9 uttrycker starkast besvikelse och menar att många chefer kommer att sluta när det inte finns möjlighet att utvecklas. Ledardagarna var ett tillfälle att träffas och lära av varandra, det var något som motiverade cheferna i deras utveckling. Flera ip håller med om att ledardagarna är saknade men ger inte uttryck för samma nivå av besvikelse. Flera ip ser hur det istället blir att man får söka egna vägar och inspiration för att utvecklas. Idag kommer den egna kompetensutvecklingen i stor utsträckning att vara kopplad till den egna chefen och såklart den egna viljan att söka ny kunskap. Vad gäller kompetensutveckling för sina anställda svarar de flesta ip att mycket av lärandet och utvecklingen sker i det vardagliga arbetet. Genom att arbeta operativt och coacha sina medarbetare sker utveckling dagligen. Exempel på det var att i direkta situationer hjälpa medarbetaren att lösa uppgifter mer effektivt eller ge beröm när något blir väldigt bra.

Medarbetarsamtalet nämns av ip som en viktig del för medarbetarnas kompetensutveckling. Alla uttrycker sig på ett sätt att de är bekväma med samtalsformen, några av ip på grund av coachingutbildning och några tack vara de mallar som finns från Företaget. Utgångspunkten för samtalet är är-kan-gör, som är ett sätt att sortera medarbetarens egenskaper och hur dessa används.

Att liksom när vi bedömer, eller när vi tittar på en anställd så tittar jag egentligen efter tre parametrar, det är, kan och gör. Vad är det för personlighet? Hur agerar den som person? Vad har den för värderingar? I sitt arbete, i sitt förhållningssätt, mot sina kollegor och mot mig framförallt. Sen kan, hur kan den om 'Företaget'? Liksom om vår produkt. Vad gör den, hur mycket kan den? Och sen vad den gör. Vad den presterar. Ip4

När dessa parametrar är uppfyllda menar ip4 att det kan vara dags för medarbetaren att ta nästa steg, att söka sig vidare i organisationen för att möta nya utmaningar. Medarbetarsamtalens hålls en gång om året och några ip har uppföljning halvårsvis. Något som flera uttrycker är att det egentligen medarbetarsamtalen egentligen inte hålls tillräckligt ofta och att de måste kompletteras med kontinuerlig coaching och uppföljning i vardagen.

5. ANALYS

Jag kommer under detta kapitel att analysera insamlat material genom att koppla företagets strategi till beskrivningarna av de praktiska arbetet samt till forskning på området. Jag har valt att inte följa formen från resultatdelen utan istället presentera de teman som vuxit fram i bearbetning och analys

av innehållet i det insamlade materialet.

5.1 Begreppsförvirring

Kompetens - kunskap, erfarenhet, kvalifikation, egenskap, personlighet, förhållningssätt, attityd. Samma begreppsförvirring som presenteras i tidigare forskning, finns tecken på i min studie. Ip har olika uppfattningar om vad som är vad då begreppen ofta ersätter varandra. Begreppen används huller om buller och det är svårt att lyssna sig till en gränsdragning begreppen emellan. Den här studien visar på samma problematik som litteraturen, Holmer & Karlsson (1991) beskriver hur begreppen kvalifikation och kompetens har kommit att likställas, trots dess olika innebörder. På liknande vis skriver Granberg (2009) att kompetensbegreppet kommit att innebära även det som kvalifikation tidigare stod för.

Vad som spelar roll vid rekrytering varierar, ip ger mångtydiga svar. Det går helt enkelt inte att säga om det är kompetens, erfarenhet, kvalifikation, förhållningssätt eller personlighet som avgör att den sökande får jobbet. Det jag ser är hur dessa ord läggs på som en efterkonstruktion för att skapa argument för varför den sökande fick tjänsten, för beslutet det togs redan innan på magkänslan som den rekryterande chefen fick. Det jag kan se är att bedömningarna av de sökande kommer att bli positiv när den sökande påminner om den rekryterande chefens egna egenskaper, personlighet etc. Så som Lindelöw (2008) skriver kommer en trygghetskänsla när vi ser något vi känner igen. En ip säger det rakt ut, att denne söker personer som är lik sig själv. Resterande ip menar att de vill ha variationer i gruppen, men svaren på mina frågor visar tecken på att viss överensstämmelse mellan den sökande och den rekryterande chefen är avgörande.

Nilsson et.al (2011) skriver om tre strategier för rekrytering: rätt person för det aktuella arbetet, rätt person för organisationen eller rätt person för framtiden. I min studie finns ingen klar bild för vilken av dessa strategier som ska tillämpas vid rekrytering. Det går av ip:s svar att utläsa att de två första har störst påverkan för valet, men att hitta en gemensam plan för vad rekryteringen ska leda till skulle underlätta för förberedelser så som behovsanalys och sammanställningen av kravspecifikation. Det gör att rekryteringen som den är utformad idag inte går hand i hand med Företagets strategi.

5.2 Rekryteringsprocessen, strategi blir praktik

Frågor som ip ställer när de har anställningsintervjuer överensstämmer endast till viss del med de dokument på frågor som företaget tillhandahåller. Det skiljer sig mellan ip hur mycket av frågorna

som används samt hur många egna frågor de använder. Flera författare förespråkar den strukturerade intervjun framför det de kallar den klassiska händelsestyrda intervjun (se bl.a. Marchington & Wilkinsson 2008; Lindelöw 2008). På sättet som företaget rekryterar får intervjuerna av flera anledningar liknas vid just den klassiska intervjun. Först och främst görs ingen förberedelse inför rekrytering genom att ställa upp vilka kriterier som ska göras gällande, vilka kompetenser som eftersöks och vilka kriterier som ska väga tyngst i bedömningen av kandidater. Att inte i förväg ha sammanställt vad man letar efter försvårar intervjun då det inte finns någon vägledning för vad man vill veta om den sökande. Ip menar unisont att man vet ungefär vad man vill ha och att det räcker. Det motsätter sig t.ex. Lindelöw (2008) som anser att noggrann planering gynnar verksamhetsmålen och att det därmed är viktigt att se över vilka kompetensbehov som finns där och då. Att inte i förväg planera vilka kompetenser som ska vara avgörande för urvalet leder till att känslan i intervjun vägleder vilka frågor som ställs, det finns då en uppenbar risk att missa kritiska faktorer som avgör om den sökande kommer att kunna fylla de kompetensluckor som finns i arbetsgruppen. Det finns inga garantier oavsett hur väl valda verktyg som används i rekryteringsprocessen. Forskning visar dock att valet av urvalsmetoder med så bra prognosförmåga som möjligt kommer att öka oddsen för att få hög kvalitet av rekryteringsprocessen (Lindelöw 2008). Att intervjuer blir händelsestyrda menar Marchington & Wilkinsson (2008) ofta beror på att otränade personer håller i intervjun. Ip på Företaget har ingen formell utbildning i rekrytering eller intervjuteknik. Däremot har några ip coachingutbildning och beteendevetenskap bakom sig, vilket de själva menar ger insikt i hur frågor kan formuleras för att den sökande ska ge ärliga svar.

Insikten i varför frågor ställs och vad man egentligen får veta av frågorna kom delvis fram i intervjuerna, även om de exempel jag fick berörde de frågor som var unika för ip. Exempelvis väljer ip8 att fråga om värderingar och vad den sökande skulle vilja gå för utbildning. Av dessa säger sig ip8 få reda på om den sökande är en reflekterande person med insikt i sina svagheter. På sättet som frågan ställs, ger svaret dock ingen hänsyn till hur dessa värderingar påverkar den sökande i sitt agerande. Utan snarare vilka värderingar som den sökande skulle vilja agera efter eller har läst på att företaget värdesätter. Ip6 ställer hypotetiska frågor för att få reda på den sökandes starka och svaga sidor, eftersom ip6 menar att den sökande svarar annorlunda när det inte är solklart att det är egenskaper som efterfrågas och att det leder till ärligare svar. Men som ip4 nämner så kan frågor där den sökande får förklara denne skulle vilja vara, visa sig vara något helt annat än den de egentligen är. Ip 4 väljer istället att fråga om tidigare händelser, hur den sökande har agerat. Denna typ av intervju höjer enligt Marchington & Wilkinsson (2008) kvalitén på den sökandes svar.

Litteraturen betonar vikten av att förbereda rekryteringen noga genom att analysera nuläge och framtida kompetensbehov. I företaget beskriver policydokument rekryteraren bör fundera på vad som behövs. Ip menar unisont att det finns i bakhuvudet vad man behöver och vill ha. Det finns där genom processens gång. När behovsanalysen är klar bör en kravspecifikation definieras det är utifrån denna som CV och personligt brev granskas samt intervjufrågor väljs ut (Lindelöw 2008) . På företaget finns gemensamma intervjuguider sorterat efter tjänst. Dessa frågor används i praktiken till viss del. Flera ip har skapat egna intervjuguider, med frågor de själva anser vara viktiga. Här finns tecken på att överensstämmelsen mellan strategi och praktik inte är självklar. Arbetet med rekrytering kan därmed inte sägas bidra till den strategiska kompetensförsörjning som skulle vara gynnsam för verksamheten (Lai 2010).

Lindelöw (2008) menar att samma frågor bör ställas till de sökande för att möjliggöra jämförelser mellan olika kandidater. Fler ip använder samma frågor för olika kandidater och ger uttryck för att det beror på att de ska kunna göra en jämförelse. Men ett par ip väljer att ställa olika frågor beroende lite på vad de känner för, vem den sökande är och vilka ämnen som kommer upp. Det är detta som Marchington & Wilkinsson (2008) beskriver som den händelsestyrda intervjun. De menar att den händelsestyrda intervjun ofta härleds till att otränade personer genomför intervjun. Ip på Företaget har ingen formell utbildning i rekrytering utan har börjat arbeta med rekrytering utan formell träning. Ip har dock numera erfarenhet av rekrytering och huvuddelen av ip känner sig relativt trygga i intervjusituationen. Genom att arbeta med rekrytering ett tag har ip successivt lärt sig vilka frågor de tycker fungerar och vad i processen som är viktigt. Med koppling till litteratur och vad forskning menar är viktigt för att stärka kvalitén på rekryteringsprocessen, finns här dock möjlighet att stärka de rekryterande chefernas beslutsgrund genom att bygga insikt och kunskap i vad man ska fundera över i rekryteringsprocessen och varför. Sammanfattningsvis kan sägas att endast vissa delar följer policydokumentens rekommendationer. Ip har stor frihet att själva utforma rekryteringsprocessen efter eget huvud. Det finns ingen klarhet i vilka delar som är lämpligt att utforma efter eget huvud.

5.3 Magkänslan avgör

Ip i min studie var överraskande överens om magkänslans betydelse för beslutet för vem de anställer, ingen tog upp vikten av förberedelser genom analys av nuläge och framtida behov för rollen som ska tillsättas. Tollgerdt-Andersson (2011) skriver om attraktionen och dess makt över rekryteringsprocessen. Beslut för vilka personer som anställs fattas inom de första tio minuterna av intervjun. Beslutet blir beroende på hur en människa för sig, talar och ser ut. Ip2 beskriver hur den

sökandes sätt att föra sig i lokalen, vilken energi den har och om personen ler har stor påverkan för beslutet eftersom ip2 själv säger sig vara en känslomänniska. Det handlar om att känna in vad det är för person, ser den sökande hälsosam ut och kommer personen fungera i gruppen. Ip2 tenderar som Tollgerdt-Andersson (2011) beskriver välja vilken kandidat det blir efter kemi.

Magkänsla handlar om att hitta något i den sökande som man känner igen sig i och därför blir trygg med. Som ip9 uttryckte det ”Det bästa är att ha olika människor, men jag personligen föredrar att ha samma typ av människor.” Magkänslan/intuitionen slår även på när det saknas tillräckligt med information. Riabacke (2007) beskriver hur många organisatoriska beslut fattas genom att chansa och lita på intuitionen. I intervjuerna framkom att de flesta ip anser sig ha en god förmåga att känna av personer, men att de samtidigt tvivlar på att andra har den förmågan.

Högt uppsatta chefer har i Tollgerdt-Anderssons (2011) forskning svarat på frågor just om rekrytering och när man vet vem som får jobbet. Förvånansvärt många chefer svarar att man vet om personen är rätt eller inte på mindre än tio minuter. Liknande mönster kan utläsas från min studie även om det inte uttalas att beslutet görs innan intervjun är klar. Men en ip6 säger att man får en känsla direkt när någon kliver innanför dörren och en annan ip ser sig själv som en bra personkännare och att dennes bedömning om personer sällan slår fel. Ip8 vet väldigt snabbt om det är en bra person eller inte. Ip1 säger sig själv ha svårt att bortse från det första intrycket man får av en person, att det hela tiden färgar vad man tycker om den sökande och att man söker att bevisa sin första känsla. Företaget vill enligt sin strategi motverka att beslut för rekrytering fattas på endast magkänsla. För att undvika just denna typ av fel använder sig Företaget av *Farfars-principen*. Det innebär att rekryteringar, särskilt för extra viktiga tjänster ska godkännas av de egna chefen. Det ger möjlighet för en person till att bekräfta att den sökande är rätt för Företaget som helhet. Flera ip menar att det ändå helt vilar hos dem för vilka de vill rekrytera eller inte. Om farfars-principen verkligen leder till att de sökande inte anställs på grund av första intrycket kan inte sägas vara bekräftat. Troligen får denna lösning inte den effekten eftersom den högre chefen kopplas in först när det är ett par kandidater kvar. Däremot menar ip att farfars-principen även bidrar till att den sökande känner sig betydelsefull och förstår att hela organisationen står bakom beslutet.

5.4 Tidspress, då finns det risk att det går snett

Forskning visar att beslut många gånger fattas utan fullständig information. Riabacke (2007) förklarar i sin avhandling hur beslutsfattare tenderar bryta ner komplexa och svåra problem till mindre sub-grupper för att göra problemen hanterbara. Tidsbrist är ständigt närvarande på Företaget

och nämns som påverkande del när rekryteringar blivit fel. Marchington &Wilkinsson (2008) skriver att det är väldigt vanligt att rekrytering genomförs ad hoc eftersom tiden sällan räcker till. När upplevelsen är att det saknas tid, finns risk att rekryterande chefen bortser från viktiga steg i rekryteringsprocessen och därmed missar viktig information om den sökande. Ett fall var när ip1 skulle genomföra en rekrytering där den sökande behövde ha särskilda kunskaper som inte var helt enkla att hitta. När då en person dyker upp kom intervjun att handla om vad den sökande ville göra för att lösa vissa uppgifter. Så istället för att fokus hamnade på vilken kompetens den sökande faktiskt hade, kom intervjun att handla om vilken kompetens den sökande sa sig ha (eller vill ha). På grund av tidbrist valde ip1 att inte ta hänsyn till alla aspekter av det som krävs för att den sökande ska klara jobbet. Även i andra fall av felrekrytering var det tidspress som var främsta anledningen att processen inte genomfördes med noggrannhet på Företaget. De felrekryteringar som nämns har huvudsakligen skett när det inte finns tid att ta in ett större urval, intervjuar fler kandidater, träffa kandidater igen, vara flera personer som bedömer, men framförallt läggs det ingen tid på förberedelser. Vilka egenskaper som Företaget behöver och hur dessa kan avläsas hos de sökande är en tidskrävande process, vilket kan leda till att cheferna förenklar bilden av vad som behövs och fattar beslut på bristande information om den sökande.

5.5 Starka värderingar

Företaget har en stark värdegrund och ett aktivt arbete med värderingar som ska genomsyra hela verksamheten. Kopplingen till rekrytering finns där, samtliga ip nämner att företagets värderingar ska synas hos de sökande och att det är något som bedömningarna vilar på. Däremot finns ingen klar bild för vilka frågor som visar att den sökande lever upp till värderingarna. Betoningen läggs på huruvida den sökande verkar vara full av energi, är handlingskraftig och relationsskapande (orden är inte desamma som Företaget använder och ger därför inte en exakt bild av värderingarnas innebörd). Ip nämner inga frågor som kopplar till hur dessa visat sig i den sökandes agerande i andra situationer eller arbeten, även om de menar att dessa värderingar finns med i bedömningen av den sökande.

Att rekrytera utan kvalificerad förståelse för processen, lägger inte grund till att skapa en stark kärnkompetens i företaget och svarar inte mot att vilja arbeta strategiskt och medvetet med kompetensförsörjning. Insatserna för att höja kvalitén bör fokusera på att säkerställa att bedömningarna blir mer objektiva. Det behövs tydligt fokus för vad organisationen vill ha eftersom det är svårt att möta önskemålen om de inte är tydligt kommunicerade och grundade i organisationen. Medarbetarna frågar efter tydligare riktlinjer för till exempel introduktionen, vad

vill man att medarbetare ska kunna och när? Företagets värderingarna är tydliga men att kompetenserna hos medarbetarna och personalgruppen ska vara varierande och breda kommuniceras inte lika tydligt. Att arbeta på att skapa en bred kompetensbas gör organisationen mindre sårbar anser Lai (2010). Bra kommunikering av strategin möjliggör att medarbetares arbete går i linje med verksamhetsmålen och ökar sannolikheten att målen uppnås.

Lindelöw (2008) betonar vikten av noggrann förberedelse inför en rekrytering. Det handlar om att göra en behovsanalys och sätta upp en kravspecifikation för vilka kriterier som ska göras gällande vid bedömning av de sökande. I materialet Företagets policydokument står att rekryterande chefer innan rekrytering ska motivera tjänsten, alltså klargöra för varför den behövs. I policyn står att förberedelser innan är att fundera över vilka kompetenser, erfarenheter och personliga egenskaper som den sökande ska ha samt vad av detta som ska väga tyngst. Policyn säger ingenting om att skriva ner dessa aspekter utan endast att ha med det i tanken. En iakttagelse som jag gjort är att cheferna brister vad gäller noggrann förberedelse genom att ställa upp vilket behov verksamhetens har och hur kravspecifikationen ska utformas. Det innebär att ip går in i rekryteringsprocessen utan en klar bild för vad som eftersöks. Flera ip menar att man vet det ändå, att man känner verksamheten så bra att det fungerar att direkt söka kandidater.

5.6 Introduktion

Enligt företagets policy ges vissa riktlinjer för hur introduktionen ska gå till men själva utformning vilar på chefen. Det överensstämmer med lagen som menar att arbetsgivaren är skyldig att anpassa introduktionen efter individen. I intervjuerna finns däremot önskingar om tydligare riktlinjer och verktyg för att underlätta introduktionen. Ip vill att aktiviteter och tidsspann ska formuleras i förväg för att introduktionen ska flyta smidigt. ip:s egna introduktioner varierade väldigt mycket i kvalitet. Ip9 var inte nöjd och kände sig väldigt vilsen i början medan ip3 lovordar sin introduktion och menade att det fanns ett stort stöd runtomkring.

Det har sina för- och nackdelar att ha tydliga scheman för hur introduktionen ska gå till. En friare utformning gör det möjligt för chefen att möta den nyanställdes behov. Nackdel finns i att kvalitén på introduktionen varierar mycket i organisationen beroende på vem som är din chef. Något som inte kommer upp i intervjuerna är vinkeln att den nyanställda kan komma med kunskaper som företaget kan dra nytta av, i vilket fall inte så tidigt som i introduktionen. Sprogoe & Rohde (2009) menar att introduktionen är ett bra tillfälle att lära och se nya utvecklingsmöjligheter, det är lätt att bli hemmablind.

5.7 Medarbetarsamtalet

Medarbetarsamtalet trivs samtliga ip med, alla uttrycker att det är en samtalsform de känner sig trygga i. För samtalet tillhandahåller Företaget en mall som ip använder. Medarbetarsamtalets genomförande är i dagsläget det som överensstämmer bäst med strategin. Samtalet genomförs efter de tidsramar som finns beskrivet och uppföljning likaså. Däremot ser flera ip att det bör hållas samtal mer frekvent för att verkligen fungera som ett tillfälle att utveckla medarbetarens kompetens. Samtliga ip menar att samtalet fungerar bra på grund av att det kombineras av coaching i det dagliga arbetet, att cheferna är med i det operativa och kan vägleda i stunden.

Nilsson et.al. (2011) menar att det i forskning finns kritiska röster som antyder att medarbetarsamtalet fungerar för att styra medarbetarna istället för att gynna medbestämmande. Företaget i min studie har samtal för att säkerställa medarbetarens utveckling i riktning med verksamheten, så det kan tolkas så men det handlar också om att medarbetaren får möjlighet att växa i sin roll, vilket inte endast kan sägas gynna företaget, därmed svårt att påstå att det skulle fungera som kontroll- och styrningsverktyg. Vidare lever enligt ip en attityd i företaget, att nöjda och glada medarbetare skapar bra resultat.

6. SLUTSATS

Jag kommer i detta avsnitt sammanfatta vad jag drar för slutsatser samt en avslutande kommentar för arbetet och vidare forskning. Frågeställningarna för min studie var; Hur arbetar den valda organisationen med kompetensförsörjning genom rekrytering och kompetensutveckling? Hur väl svarar arbetet med kompetensförsörjning mot verksamhetens policy, värderingar och mål?

6.1 Studiens slutsatser

Resultatet av min studie tyder på att Företaget inte har en sammanhängande rekryteringsprocess. Hur rekryteringen går till, vilka frågor som ställs och hur bedömningen görs varierar mellan de rekryterande cheferna. Det gör att mitt antagande tillsammans med ip, blir att kvalitén på rekryteringarna skiftar betydligt genom organisationen. Det är svårt att mäta hur mycket eftersom de flesta rekryteringarna blir ”bra”. Frågan är vad är bra? Och skulle bra kunna bli bättre eller till och med bäst? Tidigare forskning och litteratur på ämnet beskriver samma problematik kring strategisk kompetensförsörjning idag och visar på åtgärder som kan vidtas för att stärka processen och bättre koppla den till de strategiska målen. Litteratur beskriver vilka urvalsmetoder som har bäst prognosförmåga och hur de bör användas. Idag är intervjuerna på Företaget händelsestyrda, något som forskning inte förespråkar eftersom kemi mellan deltagare och magkänsla gör att det finns många fallor för bedömningen i denna form av intervju. Detta styrker att ip i stor utsträckning

låter magkänslan avgöra rekryteringsbeslut. Marchington & Wilkinsson (2008) skriver att detta generellt beror på otillräcklig information och okunskap. På studerat företag faller kopplingen till policy och strategiska dokument bort när subjektiva bedömningar dominerar besluten.

Ip gav själva förslag på förbättringar; utbildning i intervjuteknik, bättre samarbete med HR gällande intervjuer, central förmåga som får överblick över rekryteringsprocessen och att kunna vara med när andra håller intervjuer eller att ha någon som medlyssnar och ger feedback var några idéer. För att uppnå en strategisk kompetensförsörjning, behöver Företaget ta ett helhetsgrepp över vad organisationen behöver för att säkra kvalitet och därefter rekrytera i linje med verksamhetsmålen. Det handlar om att se över definitioner, vad man menar med kompetens, personliga egenskaper, värderingar. Först när det finns gemensamma definitioner och rollbeskrivningar med tydligt definierat språk, finns sedan en bra grund för att utforma kravspecifikationer för de olika tjänsterna. Dessa kravspecifikationer kan dock inte vara statiska, utan bör för att möta behovet lokalt och anpassas lokalt för varje rekrytering. För att detta ska kunna genomföras krävs en idé om hur det ska genomföras och att det tydligt kommuniceras ut. Ett sätt att underlätta gemensamma definitioner och förståelsen för hur de hänger samman kan det vara gynnsamt att använda sig av illustrationer, ett exempel är kompetensblomman (Illeris 2013) där kompetens förklaras.

Introduktionen på företaget fungerar relativt bra om än väldigt ojämnt genom organisationen. De egna introduktionerna skiftar väldigt, en ip var väldigt missnöjd med sin introduktion medan en annan lovordade sin. Det finns mycket att vinna i att försöka ge cheferna verktyg att skapa ännu bättre introduktioner. Den nyanställda kan med en gedigen introduktion få en positiv bild av organisationen vilket ökar sannolikheten att denne blir kvar. En avdammad introduktion kan även bidra till en tryggare känsla för cheferna, att de vet vad som ska göras och vad som förväntas.

Vad gäller medarbetarsamtalen är det svårt att veta hur de verkligen fungerar utan att höra bägge parter sida. Men genom den information jag fått genom att tala med cheferna fungerar samtalen bra. Jag tror dock att effekterna av samtalen skulle bli bättre om uppföljningssamtal vara fler och kortare, att jobba mot ett stort mål genom mindre mål på vägen. Att hitta metoder som gör att samtalet bidrar till kompetensutveckling i större utsträckning blir viktigt, inte minst eftersom resurserna för utbildning hålls på sparlåga under en tid då omorganiseringen i företaget ska falla på plats.

6.2 Avslutande kommentar

Min studie har handlat om kompetensförsörjning. Inledningsvis var det tänkt att jag skulle hinna med alla delar. Jag ville få med rekrytering och kompetensutveckling till fullo. Jag kom även in på ledarskap, motivation, utbildningar, lärande i arbetslivet. Jag ville bygga Rom på två dagar. Jag ska inte säga att det inte hade gått och skriva mer, arbetet hade kunnat bli mycket längre. Men tiden rinner iväg rätt snabbt och sidorna ännu snabbare. Så jag valde att fokusera på de bitar som intresserade mig mest utav de intervjuer och den litteratur jag gått igenom. Jag hade gärna fortsatt forska kring strategisk kompetensförsörjning och då se till alla delar i samspel med varandra, strategin i kombination med rekrytering, utbildning och avveckling av personal samt motivationen och ledarskapets påverkan på processerna. Fortsatt forskning bör fokusera på hur information kan kommuniceras så att hela organisationen tar del av den. Jag upplever att det är svårt att nå ut i en stor organisation och att det är därför det kopplingen till strategin till olika aktiviteter går förlorad. Kommunikation var något som kom upp i intervjuerna som ett klart förbättringsområde. Att stärka banden mellan avdelningar och förbättra samarbeten stod på önskelistan. Även kommunikation upp och ner i organisationen menade ip kunde bli bättre. Det hade varit otroligt intressant att kunna lägga fokus även på dessa frågor även om det hade resulterat i ett nytt arbete.

7. Referenslista

AFS 2001:01, Arbetsmiljöverket. Hämtad: 9 maj 2013 från:

http://www.av.se/dokument/afs/AFS2001_01.pdf

Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Upplaga 2, Malmö: Liber.

Granberg, Otto (2009) *Lära eller läras: Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Upplaga 2:1, Lund: Studentlitteratur.

Granberg, Otto (2003) *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

Hartman, Jan (2004) *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.

Holmer, Jan & Jan Ch Karlsson (1991) *Kvalifikation: Hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. Uppsala: Konsultförlaget.

Illeris, Knud (2013) *Kompetens: Vad, varför och hur*. Lund: Studentlitteratur.

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

Lai, Linda (2010) *Strategisk kompetansstyrning*. Upplaga 2, Bergen: Fagbokforlaget.

Lindelöw, Malin (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Marchington, Mick & Adrian Wilkinsson (2008) *Human Resource Management at work: People management and developement*. London: Chartered Institute of Personell and Developement.

Nilsson, Peter. Andreas Wallo, Dan Rönnqvist & Bo Davidsson. (2011) *Human Resource Developement: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Riabacke, Ari (2007) *Development of Elicitation Methods for Managerial Decision Support*. Sundsvall: Mid Sweden University

Sjöberg, Sofia, Anders Sjöberg, Katharina Näswall & Magnus Sverke (2012) *Using individual differences to predict job performance: Correcting for direct and indirect restriction of range*. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2012, 53, 368–373

Sprogøe, Jonas & Nicolas Rohde (2009) *Practicing induction: a generative dance between newcomers and organization*. *Society and Business Review*, ISSN 1746-5680, 2010, Volym 5, Nummer 2, pp. 130 - 143

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (2011) *Attraktion och kemi*. Bjärehalvön: Tollgerdt Förlag.

Thång, P-O. (1984). *Vuxenlärares förhållningssätt till deltagareerfarenheter*. *Acta Universitatis Gothoburgensis. Göteborg Studies in Educational sciences* 47.

ManpowerGroup, *2012 Talent Shortage Survey Research Results*. Hämtad 1 april 2013 från: http://www.manpowergroup.se/PageFiles/875/120530_2012_talent_shortage_survey_results.pdf

Nationalencyklopedin. Hämtad 20 maj 2013 från: <http://www.ne.se/strategi/f%C3%B6retagsekonomi>