

Rekryteringscenter

En centralisering av Skellefteå kommuns rekryteringsarbete

Cecilia Ackermann
2014

Filosofie kandidatexamen
Sociologi

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Rekryteringscenter – En centralisering av Skellefteå kommuns rekryteringsarbete

Författare: Cecilia Ackermann
C-uppsats i sociologi, 15 hp
Luleå Tekniska Universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle

Handledare: Leif Berglund

Sammanfattning

Att rekrytera nya medarbetare kan för en organisation kosta stora summor, särskilt om rekryteringen inte blir lyckad (Lindelöw, 2008). Skellefteå kommun genomförde från och med den första januari 2014 en omorganisering som innebar att de centraliserade kommunens rekryteringar och skapade ett rekryteringscenter. Rekryteringscenter är en del av en förvaltning som kommer bestå av flera funktioner, där ibland en central lönehantering men rekryteringscenter var först ut när ledningen beslutade om omorganiseringen. Rekryteringscenter har under hösten 2013 arbetat på det vis som de planerat att arbeta efter den första januari 2014 och genomfört ett antal rekryteringar. För att utvärdera chefers syn på rekryteringscentersarbete kommer denna uppsats undersöka rekryteringsförfarandet på Skellefteå kommun. Undersökningen utgår ifrån hur rekryteringscenters arbete ser ut och hur det kan förbättras. Grunden för arbetet utgår från sju intervjuer med chefer som rekryterat personal och fått stöd från rekryteringscenter. I resultatet framkom att cheferna beskrev att kompetensen hos rekryteringscenter bland annat ligger i att veta hur man ställer frågor. Cheferna menar att rekryteringscenter ställer andra typer av frågor än vad de själva skulle ha gjort, det har med vart de lägger fokus i intervjun att göra. Flera chefer poängterar att de själva fokuserar mer på kunskaperna och kvalifikationerna som kandidaten har och att de inte tänker på vilken personlighet som saknas eller behövs inom verksamheten, de menar att rekryteringscenter klarar av att ställa frågor som ger de svar som man eftersöker utan att ställa frågan rakt ut.

Abstract

Recruiting new employees to organizations can cost large sums, especially if recruitment will not be successful (Lindelöw, 2008). Skellefteå municipality made as of January 1, 2014 reorganization whereby the centralized municipal recruitment and created a recruitment center. Recruitment Center is part of an administration that will consist of several functions, where sometimes a central payroll but recruitment center was first out when management decided on the reorganization. Recruitment Center during the fall of 2013 working in the way that they planned to work after January 2014, and conducted a number of recruitments, to evaluate the work, this paper investigate the recruitment process in Skellefteå. It is based on how recruitment centers work looks like and how it can be improved. The result revealed that the managers described the skills of recruitment centers including lies in knowing how to ask questions. The managers believe that recruitment center imposing other types of issues than they would have done, it has to where they put the focus in the interview to do. Several executives emphasized that they focus more on the skills and qualifications that the candidate has and they do not think of the personality that is missing or needed in operations, they argue that the recruitment center is able to ask questions that give the answers that you are seeking without having to ask the question straight out.

Förord

Jag vill börja med att tacka alla respondenter på Skellefteå kommun, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Jag vill även tacka min studiekamrat Stina Söderberg som också genomfört sin uppsats på Skellefteå kommun, tack för ditt tålamod och hjälpsamhet. Ett stort tack till Annika, Malin och Mikaela på rekryteringscenter som gav både mig och Stina förtroendet att genomföra denna undersökning. Ett särskilt stort tack för ert engagemang, trevliga bemötande, era åsikter och tankar. Avslutningsvis vill jag tacka min handledare Leif Berglund för han har stöttat mig genom hela processen. Ert stöd har varit guld värt!

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Bakgrund	2
Syfte	3
Teori	4
Kompetensbaserad personalstrategi	4
Behovsanalys.....	4
Kravspecifikation.....	5
Arbetsintervjun	6
Human Resources management	8
Arbetsrelaterade sociala relationer	10
Den traditionella arbetsplatsen	12
Rationalitet.....	13
Metod.....	15
Intervju	15
Validitet och reliabilitet.....	16
Etik.....	17
Vetenskapsrådets forskningsetiska principer	17
Resultat	18
Rekryteringscenter	18
Omorganiseringen.....	18
Personal och verksamhetsplanering	20
Kravprofil och kravspecifikation.....	20
Rekryteringscenters arbetsprocesser	21
Intervjuer.....	22
Arbetsintervjuerna	23

Urval	25
Kommunikation	26
Förbättringar	26
Analys	28
Arbetsprocessen	28
Effektivitet	29
Sociala relationer	30
Kompetensförsörjning.....	30
Slutsatser	31
Diskussion.....	32
Referenser	34
Litteratur	34
Artiklar.....	34

Inledning

Att rekrytera nya medarbetare kostar ofta stora summor. En felrekrytering kan bli förödande för en organisation och att rekrytera fel medarbetare kan kosta företaget mellan en kvarts miljon till en miljon kronor, i vissa fall kan summorna också bli ännu högre. (Lindelöw. 2008). Att anställa rätt person är inte alltid lätt och det kräver ofta både erfarenhet och en utprövad rekryteringsprocess. Att rekrytera rätt är inte minst viktigt för kommuner, både på grund av kostnaderna och även för att kommunen ska kunna representera samhället och tillgodose medborgarna med de behov som finns. När utbildningsnivåerna ökar i samhället kan man anta att utbildningskraven höjs för kommunen och de måste se till att deras medarbetare har den utbildning och kompetens som efterfrågas av samhället. I artikeln

”Finding your best employer” (Freedman, T. 2006) beskriver författaren hur man genom att anlita ett rekryteringsföretag kan spara både tid och pengar, dessa företag har också ofta ett bredare nätverk samt den kunskap som behövs för att nå ut till de grupper som kan vara relevanta för företaget, förutsatt att företaget anlitat någon som har erfarenhet och kunskap om rekryteringar inom det berörda yrkesområdet. När företaget bestämt sig för att nyanställa och de använt sig av sina egna nätverk för att hitta den mest lämpade medarbetaren bör företaget enligt artikeln ta hänsyn till vad rekryteringsföretaget erbjuder, vad som i kostnadsväg ingår samt se till att skapa kontakt med den som ska sköta rekryteringen och ta reda på hur intervjuerna kommer att se ut. Det är även viktigt att företaget framställs på korrekt sätt av rekryteringsföretaget.

När man använder sig av ett rekryteringsföretag är det viktigt att ta reda på hur det sett ut tidigare för dem, om det finns tidigare lyckade rekryteringar? Samt vilken tid de tidigare rekryteringarna tog? När ett företag anlitat ett rekryteringsföretag och de genomfört en lyckad rekryteringsprocess leder detta ofta till att parterna först och främst blivit mer bekanta. Det i sin tur gör att det finns förutsättningar för fler långsiktiga framtida rekryteringar, rekryteringsföretaget har skaffat sig viktig och mycket kunskap om företaget som kan underlätta det framtida arbetet (Freedman, T. 2006).

Följderna för en organisation att rekrytera fel medarbetare kan som ovan nämnt bli väldigt omfattande. Förlusterna och följderna efter att en person underpresterat och organisationen går miste om produktivitet, eller om den medarbetarens prestation är destruktiv för organisationen går enligt Lindelöw inte att förutse. Men det rör sig om oerhört omfattande summor, när man

försökt uppskatta kostnaden så beror det på befattningens nivå och funktion samt de effekter felrekryteringen får. Lindelöw beskriver att det är en utmaning att hitta fungerande metoder och verktyg för att undvika felrekryteringar, organisationer måste få den kompetens som de behöver och medarbetare måste finna sig själva i situationer där de kommer till sin rätt (Lindelöw, 2008). Lindelöw skriver om att samhället blir allt mer komplext och att förändringar kommer snabbare. I och med det menar hon att det är viktigt med en fortlöpande anpassning av medarbetare genom nyrekrytering och kompetensutveckling. Hon menar att det finns många skäl att se till att anställa rätt person och säkerställa kvaliteten och etiken i rekryteringar (Lindelöw, 2008).

Bakgrund

Tidigare har varje förvaltning själva skött sin rekrytering utifrån sina egna resurser, cheferna ute på förvaltningarna har haft stöd i rekryteringen av personalarbetare på respektive förvaltning. Detta gjorde att rekryteringarna sköttes på olika vis beroende på vilken förvaltning det handlade om och de större förvaltningarna hade mer resurser att tillgå när det gäller rekryteringar. Ledningen ville att alla förvaltningar skulle ha samma möjlighet till att rekrytera rätt medarbetare oavsett hur stor och hur mycket resurser förvaltningen har. Rekryteringscenter arbetar med att stödja chefers arbete att hitta den mest lämpade kandidaten samt sköta delar av rekryteringen i olika hög omfattning för att skapa en säkrare rekrytering, som innebär en standard för hela kommunen.

Detta arbete handlar om Skellefteå kommuns rekryteringsarbete och hur kommunens rekryteringscenters arbete ser ut samt hur det kan förbättras. Skellefteå kommun genomförde från och med den första januari 2014 en omorganisering som innebar att de centraliserade kommunens rekryteringar och skapade rekryteringscenter. Rekryteringscenter har under hösten 2013 arbetat på det vis som de planerat att arbeta efter den första januari 2014 och genomfört ett antal rekryteringar vilket denna uppsats utgår ifrån. Jag kommer att presentera hur denna förändring ser ut och vad den innebär för cheferna i verksamheterna samt för de anställda på rekryteringscenter. Kommunens ledning tog beslutet att genomföra omorganiseringen för att tillgodose alla förvaltningars behov, skapa en standard över att alla får lika stöd oavsett hur stor förvaltningen är och hur mycket resurser den har att tillgå.

Förvaltningarna ska också få möjligheten att endast fokusera på kärnverksamheten.

Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka chefernas syn på rekryteringscenters rekryteringsarbete. Fokus kommer att ligga på hur samarbetet mellan rekryteringscenter och cheferna ser ut under rekryteringsprocessen samt hur centraliseringen påverkar de olika aktörernas handlande.

Frågeställningar som jag vill besvara med arbetet är:

- Hur upplever cheferna förändringen?
- Hur fungerar kommunikationen?
- Vad kan rekryteringscenter göra för att rekryteringsarbetet ska förbättras?

Den problematik som jag valt att behandla i denna uppsats är relevant för de följder som blir efter att ett företag rekryterat fel personer till sin verksamhet, hur en rekryteringsprocess på lämpligast vis kan byggas upp och vad en centralisering av rekryteringsarbetet på kommunen medför. En kommun centraliserar ofta verksamheter för att skapa samma förutsättningar och för att arbetet ska utföras på samma vis oavsett vilken verksamhet det rör sig om. Genom en centralisering av rekryteringsprocessen kan organisationen skapa en likvärdig standard över alla rekryteringar men varje förvaltning kan samtidigt få mindre att styra över när det gäller att anställa rätt medarbetare.

Teori

Kompetensbaserad personalstrategi

Behovsanalys

När det gäller rekrytering så lägger organisationer ofta ner mycket tid och pengar på själva intervjun och att ta referenser samt att genomföra tester. De gör detta för att säkerställa att de anställer rätt person. Det är trots detta ofta så att de inte lägger ned någon tid eller energi på att fundera över vad det är för person som behövs och vad tjänsten innebär, Malin Lindelöw beskriver att det största problemet med rekryteringar är de brister som sker i förberedningsarbetet (Lindelöw, 2008).

Lika mycket tid som läggs på att förstå individer bör också läggas på att förstå de arbete som ska utföras och den verksamhet det handlar om. Dessa frågeställningar är enligt Lindelöw lämpliga att ställs sig när man undersöker arbetets och arbetsplatsens innebörd och innehåll (Lindelöw, 2008).

- Vilka är det exakta arbetsuppgifterna?
- Hur stor del av arbetstiden läggs på det olika momenten?
- Vilka färdigheter behöver man för att kunna utföra ett bra arbete?
- Hur ser arbetsgruppen ut?
- Hur mycket och vilket samarbete krävs i arbetet?
- Vilka egna processer ska man klara av?
- Hur fungerar chefen som man ska arbeta tillsammans med?
- Kräver arbetet att man är självgående?
- I vilken riktning är organisationen på väg?
- Vilka mål och visioner har organisationen och hur kommer dessa att se ut under den närmsta framtiden, vilka krav kommer organisationen att ställa?

När man undersökt dessa delar har man de förutsättningar som behövs för att veta vilken typ av medarbetare som behövs till verksamheten, i och med det också förutsättningar för en lyckad rekrytering. Lindelöw menar att man innan dessa svar finns inte kan veta vilken medarbetare som behövs och hur personen ska vara (Lindelöw, 2008).

När man arbetar med en kompetensbaserad personalstrategi genomförs alltid en behovsanalys i inledningsskedet av en rekrytering eller en utvecklingsinsats. En behovsanalys är uppbyggd på mål och ansvarsbeskrivning vilket innebär att man undersöker arbetets och verksamhetens förutsättningar och en kravspecifikation som innebär att man beskriver vilken person man behöver. Att arbeta med behovsanalyser visar enligt Lindelöw sina positiva effekter på en gång, det upplevs som ett tryggt stöd.

Lindelöw beskriver också att det finns tre olika anledningar till att organisationer inte genomför några behovsanalyser, det handlar om: *När, hur, varför.*

När: på grund av att chefer ofta arbetar under en hög arbetsbelastning så upplever de ofta att den tid som krävs för behovsanalyser saknas.

Hur: Fungerande metoder och arbetssätt för att arbeta fram mål och arbetsbeskrivningar samt kravspecifikationer saknas. Man saknar kunskapen om hur man bör gå tillväga.

Varför: Generellt så finns en skeptisk inställning till strukturer och utvärderingar. Organisationer föredrar ofta att diskutera och resonera istället för tydliga budskap och avgränsningar.

Eftersom att kostnaden och riskerna för felrekrytering är mycket höga så anser Lindelöw att inget annat än ett metodiskt och systematiskt rekryteringsarbete bör genomföras (Lindelöw, 2008).

Kravspecifikation

Lindelöw skriver att en kravspecifikation anger vilka krav som ställs på den sökande. Hon beskriver att en väl utformad kravspecifikation bör vara heltäckande och både beskriva de önskvärda delarna och de formella kraven. Kunskaper, personliga egenskaper och förutsättningar ska tydligt anges.

Kravspecifikationen kan strukturellt byggas upp genom att använda sig av sex stycken områden: *Utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens, intresse, utvecklingspotential samt praktiska förutsättningar och övriga krav.*

När man tar fram en kravspecifikation ska man enligt Lindelöw följa denna struktur och använda mål och ansvarsbeskrivningen som en grund. Man bör också ha i åtanke och fundera på om områdena samspelar och har ett samband med varandra (Lindelöw, 2008).

Utan väl genomtänkta kravspecifikationer är det enligt Lindelöw lätt hänt att man fastnar för individer som är lik en själv och som man kanske har mycket gemensamt med. Hon skriver att det är svårt att avgöra behoven om man inte har analyserat dem, det är svårt att avgöra vad organisationen behöver om man inte själv har funderat över det. Hon menar också att trots att det finns många olika metoder att arbeta utifrån så finns det alltid vissa faktorer som de har gemensamt. Lindelöw menar att de fungerande metoderna tar hänsyn till de krav som ställs på befattningshavaren utifrån alla olika nivåer och positioner. Den ska ta hänsyn till utbildning, kunskaper, kompetenser, utvecklingspotential samt övriga krav. Lindelöw menar att det också är viktigt att rangordna dessa krav i kravspecifikationen så att den blir realistisk och för att undvika att ställa onödiga eller för höga krav, detta menar hon är viktigt för att inte utesluta starka kandidater. Hon skriver att om man börjar med att arbeta utifrån detta så har man skapat sig en grund och goda förutsättningar för ett fortsatt bra rekryteringsförfarande (Lindelöw, 2003).

Lindelöw beskriver att om en organisations agerande ska vara kraftfullt så måste det finnas en samordning mellan uppdrag och kompetens och med det menar hon att de ska arbeta tillsammans mot samma mål. På grund av detta bör man skapa en plan när det gäller kompetensförsörjningen för hela organisationen och använda sig av gemensamma kravspecifikationer för de stora grupperna i verksamheten. Lindelöw skriver att den strategi som hon har presenterat är möjlig att använda på alla typer av befattningar och alla olika rekryteringar, hon menar att metodiken är den samma (Lindelöw, 2008).

Arbetsintervjun

När organisationen plockat ut de kandidater som uppfyller de formella krav som ställs i kravprofilen är uppgiften att ta reda på i vilken utsträckning de mer komplexa kraven uppfylls. Arbetsgivaren behöver därför genomföra anställningsintervjuer, detta oavsett om det gäller en intern eller extern rekrytering. Trots att man redan känner varandra finns det fördelar med att systematiskt gå tillväga genom intervjun, det finns alltid något som man inte känner till hos personen. Om det också är så att en intern sökande ska jämföras med en extern är det än mer

viktigt att genomföra intervjuerna på ett strukturerat vis. Vid alla typer av rekryteringar eller omstruktureringar använder man sig av intervjuer och det är förmodligen den viktigaste delen i kompetensförsörjningsarbetet. Som arbetsgivare litar man mycket på vad som kommer fram i intervjun och vissa gånger kompletterar man intervjun med en referenstagning men då ska man tänka på att referenstagningen förlitar sig på det som kom fram i intervjun. Lindelöw skriver att intervjuer samtidigt ofta är en subjektiv metod. Hon menar att resultatet av intervjuerna kan variera och vara relativt slumpmässigt beroende på vilken typ av intervju man använder och den individuella intervjuarens förmåga.

Lindelöw menar att detta inte bör vara förvånande om man reflekterar över anställningsintervjuer som man själv varit på. Hon menar att det grundläggande problemet är att alla människor tycks anses sig vara goda personbedömare. I olika möten, dagligen tillämpar vi förmågan att försöka förstå varandra för att undvika konflikter och det första intrycket är avgörande antingen blir vi intresserade eller så känner vi antipati eller liknande. Människor tror ofta att deras bedömning är rätt och det är relevant att ifrågasätta sin bedömning. Under rekryteringar sorterar man bort kandidater som man sedan inte får veta något mer om och detta gör att det kan finnas många lämpliga kandidater bland dem man sorterat bort. Det är enligt Lindelöw osannolikt att någon av oss kan avgöra om de gjort rätt i sin bedömning eftersom man aldrig får all information om varje individ (Lindelöw, 2008. s. 121).

Lindelöw menar att man kan utgå från att våra spontana reaktioner är felaktiga. Hon skriver att dessa ofta grundar sig på ytlig information som utseende, kläder, röst och handslag. Reaktionen på denna typ av observation handlar lika mycket om oss själva som vår motpart. Lindelöw beskriver att tidigare studier har visat att vi tenderar att föredra människor som liknar oss själva, att den information som man får först och sist under ett möte har störst påverkan, att vi generaliserar trots lite information, både i positiv och negativ riktning samt att stereotyper skapar förväntningar och påverkar vårt omdöme. Lindelöw betonar att man därför i en anställningsintervju bör ägna sig åt eftertanke på grund av att beslutet som fattas påverkar verksamheten i upp till 20 år framöver (Lindelöw, 2008). När hon beskriver de vanligaste felen som görs i en anställningsintervju menar hon att dessa är att man låter sitt första intryck av kandidaten få för stor plats. Lindelöw menar att vi medvetet eller omedvetet låter känslor styra våra beslut och detta gör att vår tolkning ofta leder till förstärkningar av felaktiga intryck. Lindelöw skriver om hur man kan undvika dessa risker och säkerställa ett bättre beslutsmaterial.

Hon börjar med att klar göra att intervjuaren bör acceptera att dennes intuitiva bedömning är osäker samt att ta till sig information på annat vis, då menar hon att det handlar om att samla in så mycket relevant information som möjligt. Hon betonar att det är viktigt för intervjuaren att alltid fokusera på rätt saker och hålla sig till det relevanta i sammanhanget. Då skapar man också samma förutsättningar för alla kandidater, man kan då säkerställa att man väljer den person som bäst lever upp till kravspecifikationen likväl som att uppfylla den etiska standarden. Lindelöw använder sig av tre principer som påverkar anställningsintervjun och när man arbetar för en objektiv rekryteringsprocess.

- Hur man bemöter och skapar ett fritt informationsflöde.
- Frågetekniken, Hur man genom frågorna får fram rätt, tillräcklig information och en sann bild av kandidaten.
- Intervjuns struktur, Intervjuns uppbyggnad. Säkerställa ett flöde genom hela intervjun och att den innefattar alla delar i kravprofilen.

(Lindelöw, 2008 s. 125)

Human Resources management

Human resources management handlar om hur organisationer ska styra och leda sin verksamhet, begreppet kallas ofta för HRM. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) är det human relation skolan med Elton Mayo i spetsen som lagt grunden för det som kallas för HRM. Den första delen av begreppet är *human* vilket handlar om att se den anställde som en människa. Resource handlar om delen där organisationen ser människan som vilken resurs faktor som helst och management handlar om det strategiska ledarskapet. En rekrytering har stark koppling till organisationens personalplanering, planeringen påverkas av interna och externa faktorer. De interna faktorerna kan handla om hög frånvaro på arbetsplatsen eller utveckling av produkter och tjänster. Det externa faktorerna handlar bland annat om en ökad efterfrågan av tjänster och produkter eller ändrad lagstiftning (Lindmark & Önnevik, 2011).

Efter att organisationen genomfört en nulägesanalys är det lämpligt att undersöka organisationens personalbehov i framtiden. En viktig del att ta i beaktande när man genomför personalplaneringar är att göra en uppskattning av de personalresurser som redan finns innan ledningen fattar ett beslut om nyrekrytering. Dagens personalresurser och personalbehov måste också sättas in i ett långsiktigt perspektiv och man bör fundera på hur framtidens krav på

organisationer kan påverka kraven som kommer på organisationer i framtiden. Detta är en planering på en strategisk nivå som vill möta behoven som organisationen har utan att påverka de anställdas behov (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 80).

Det är även viktigt för organisationens ledning att besluta om rekryteringen ska ske internt eller externt beroende på den analys som organisationen och ledningen gör. En central del i personalplaneringen handlar om att undersöka och ta reda på vilka kompetenser som finns i organisationen och vilka som saknas. Ser man över kompetenserna så skapar organisationen en nulägesbeskrivning kring vilka kompetenser som behövs (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 82). På latin heter kompetens ”competere” vilket betyder gemensam strävan efter, tillsammans söka, vinna och tävla. För att kort beskriva begreppet skulle man kunna definiera det genom att säga att det innebär handlingsförmågan i olika situationer (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 196).

För att beskriva hela rekryteringsprocessens förfarande och olika steg kommer följande stycke att handla om när och om ledningen kommit fram till att organisationen behöver rekrytera nya medarbetare.

Innan man lägger ut en annons är det rimligt att utreda och undersöka vilka krav som bör ställas för befattningen. För att förtydliga kraven så skriver författarna att man kan använda sig av en arbets- eller befattningsbeskrivning och dessa kan enligt dem innehålla följande delar: *Yrkestitel, avdelning eller arbetsområde, ansvarsområden, befogenheter, kompetensprofil, arbetsmiljö främst när det gäller samarbete och relationer samt rättigheter och skyldigheter.*

Organisationer kan med hjälp av en beskrivning utifrån detta få en bild av vad det är för person som krävs för tjänsten. Det kan även vara relevant att upprätta en kompetensprofil för att ytterligare skapa sig en bild av personen organisationen söker (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 83).

Lindmark och Örnevik (2011:86) menar att man behöver ”*våga rekrytera den kreativa olikheten, istället för den bekväma likheten.*” Som chef och för ledningen i en organisation kan det vara värt att fundera över grupperna i en organisation och hur dessa är uppbyggda. Detta eftersom att det inte enligt författarna är ovanligt att organisationer och verksamheter hamnar i den ”*ryska dockans effekt*” när cheferna ska rekrytera nya medarbetare. När en organisation

hamnar i denna effekt har chefen och ledaren mycket makt samt ett starkt inflytande i organisationens arbetsgrupper. Effekten blir sedan att ledaren rekryterar personer med personligheter, egenskaper och värderingar som liknar ledarens egna istället för att fokusera på olikheter. Detta innebär att nästa "docka" har mindre inflytande än ledaren men personlighetsprofilen är trots allt väldigt lik den högste chefens. (Lindmark & Önnervik, 2011, s. 86) Det kan leda till problem i organisationen och göra att den saknar personligheter som kompletterar varandra. För många liknande personligheter kan skapa konflikter på arbetsplatsen som gör att arbetet stannar upp, människors olika synsätt gör att de tillsammans kan kommunicera och hitta den mest lämpade lösningen av ett problem.

När man beslutat och upprättat en kravprofil så är det lämpligt att fundera över vart annonsen ska publiceras samt hur annonsen ska se ut för att locka rätt kandidater att söka arbetet, det finns en del riktlinjer som man kan utgå ifrån när man skapar en annons. Trots att annonsens utformning har mycket med sammanhanget och tjänsten att göra, samt vad organisationen söker så finns det en del generella utgångspunkter att använda sig av. Det är bland annat viktigt att tänka på att budskapet ska vara säljande och tydligt. Det är viktigt för att minska antalet sökande och endast få in sökande som kan vara lämpliga för arbetet. Att utforma annonsen på ett vis så att den attraherar den typ av individer som man tror kan vara lämpliga, allt för att minska risken för att få in många ansökningar som inte är av relevans för arbetet, när man annonserar i en dagstidning finns alltid både chansen samt risken att attrahera många kandidater. Det resulterar i många sökande men det kan innebära många som inte är kvalificerade och då innebär det ett stort arbete vad gäller gallring och urval (Lindmark & Önnervik, 2011).

Arbetsrelaterade sociala relationer

När man i arbetet har kontakt med exempelvis kollegor, chefer, kunder och klienter får vi ett kvitto, en bekräftelse på om vi gör ett bra eller dåligt arbete. Vi får uppskattning när vi presterar något bra och när man inte presterar får vi också reda på det. De sociala relationerna är av stor betydelse för människors individuella karriärmöjligheter. Genom nätverk och kontakter kan människor skaffa sig arbeten och erfarenheter som också kan innebära framsteg i den fortsatta karriären. Vi är i behov av att skapa sociala kontakter för att orientera oss vidare i karriären (Härenstam & Bejerot, 2010, s. 7).

Sociala relationer - omfattande begrepp, dessa är nödvändiga för att människor ska förstå och hantera sin omvärld. När det gäller avgränsningen till arbetsrelaterade sociala relationer är det viktigt att det finns sociala relationer för ett meningsfullt arbete samt för att individer ska utveckla en identitet. Det sociala är en viktig del i människors liv och den sociala gemenskapen på arbetsplatser är avgörande för individers hälsa och välbefinnande. (Härenstam & Bejerot, 2010, s. 7).

Social interaktion - Sociala relationer är ett svävare begrepp än social interaktion, det sistnämnda är något som finns när den pågår och sedan försvinner den. Relationer finns även med människor som vi inte integrerar med just då och interaktionen är själva kommunikationen. "De interaktioner som leder till att relationer skapas har en meningsbärande betydelse som påverkas bland annat av syftet med relationen, hur ofta de integrerar och hur de värderar varandra" (Härenstam & Bejerot, 2010, s. 10).

Sociala relationer i arbetslivet ser inte ut på samma vis som de gjorde tidigare och detta har mycket att göra med informationstekniken, möjligheten att skicka mejl och möjligheten att kontakta människor som befinner sig långt ifrån oss själva. Via internet kan många människor exempelvis arbeta med samma material trots att de befinner sig i olika delar av världen. Det har aldrig varit så lätt att kommunicera som det är idag. Detta stora kommunikationsmedel sker helt utan andra sociala signaler, signaler som kan vara avgörande för att förstå en individs sinnesstämning eller liknande. Individer har också en annan anknytning till arbetslivet, i det tidigare industrisamhället var kopplingen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren på många vis hårdare reglerat jämfört med vad det är idag och då främst via fackförbund och arbetsrättsliga regler. I dagens arbetsliv är det inte lika vanligt med en lika långvarig anställning på samma arbetsplats. Anställningsformerna har förändrats, det finns fler typer av anställningsformer, att omstrukturera organisationer är vanligt och bemanningsföretag blir mer vanligt. Författaren skriver att det går att se dagens arbetsplatser när det gäller arbetsgemenskap som att de är mer flyktiga. Det gäller att snabbt kunna ställa om sig efter vad marknaden är i behov av och en viss arbetsgemenskap är aldrig slutlig. Arbetsplatser är ständigt i behov av att upprätta tidsbegränsade uppgifter och med det kommer även behovet att ständigt förändra de sociala relationerna (Härenstam & Bejerot, 2010, s. 8).

Den traditionella arbetsplatsen

Den klassiska byråkratin är en typisk traditionell arbetsplats, likaså fabriker. Båda dessa typer av arbetsplatser har en formell struktur som ska garantera ett effektivt arbete och ett lika bemötande oavsett vilken marknad det handlar om. Med det menas att kunderna ska erbjudas lika vara eller tjänst. Detta innebär att standardiseringen är central och man uppnår detta genom formalisering av arbetsprocessen. Vilket innebär att arbetet som ska utföras förutbestäms i så stor utsträckning som möjligt med hjälp av regler samt rutiner. Efter detta använder man system för resultatmätning och uppföljning i siffror för att säkerställa varans standard eller att tjänsten uppfyller den utlovade standarden. Förutom detta så innebär det ofta i dessa organisationer att besluten främst tas av ledningen vilket innebär en hög grad av centralisering. Arbetsplatser med en traditionell organisering har ofta låg grad av social styrning genom kundstyrning. Koordineringen sker ofta främst i form av den formella strukturen som finns på arbetsplatsen, dessa arbetsplatser tillämpar dock en relativt hög grad av individansvar. På den traditionella arbetsplatsen finns det en stor del anställda som både upplever låga krav, låg kontroll samt låg stimulans. De upplever dock ofta att de får erkännande av arbetskamrater och arbetsgivare för sin prestation samt att de har stora möjligheter att göra sin röst hörd och föra fram sina åsikter (Härenstam & Bejerot, 2010, s. 72).

Den traditionella arbetsplatsen utgör två ytterligheter av social styrning respektive formell struktur. Den traditionella arbetsplatsen har stor likhet med Mintzbergs tankar om maskinbyråkrati (Härenstam & Bejerot, 2010). Det man kan säga skiljer den traditionella arbetsplatsen från maskinbyråkratin är individualiseringen på den traditionella arbetsplatsen, det har förmodligen att göra med att den typen av arbete innehåller sofistikerad teknologi som kräver högt individansvar. Mintzberg menar att en komplex teknologi medför att organisationer decentraliserar ansvaret till medarbetarna (Härenstam & Bejerot, 2010, s. 76). Beroende på vilken organisering en arbetsplats har påverkar det de sociala relationerna. Relationen till chefen på de traditionella arbetsplatserna underlättas jämfört med andra omorganiseringar av arbetsplatser. Den goda relationen kan ha att göra med chefens eller arbetsledarens dagliga närvaro och tillgänglighet i arbetet, det betonar en tydlighet i hierarkin på arbetsplatsen. Medarbetarna är medvetna om vem som är chef och att det sociala stödet finns hos denne snarare än hos enskilda arbetskamrater. En traditionell struktur som har en tydlig ansvars- och rollfördelning som främjar vertikala relationer, alltså relationen till chefen. Den traditionella

arbetsplatsen kännetecknas av hårda system och högt individuellt ansvar (Härenstam & Bejerot, 2010. s. 78).

Rationalitet

I artikeln "Performance measures and the rationalization of organizations" (Cooper, D, m.fl 2003) definieras begreppet rationalitet som strävan efter orsaken till det offentliga livet. Rationalitet utgörs enligt författaren av antingen utförlig motivering eller kommunikativ handling och en strategisk instrumentell handling. Artikeln har fokus på rationalisering genom att analysera införandet av resultatmätning i delstaten Alberta. Det skedde en dramatisk förändring i Alberta under mitten av 90-talet och detta medförde att statliga myndigheter blev tvungna att lämna treåriga affärsplaner, beskriva mål tillsammans med bland annat åtgärder för utvärderingar av arbetet. Förändringen kan ses som en del i att ta itu med invånarna i Albertas oro för regeringens användning av de offentliga medlen.

Det finns ett underförstått antagande som påstår att Alberta inte styrs av oreflekterade normativa överenskommelser och att det kan handla om en rationellt motiverad enighet. Initiativet kan ses som ett försök att åstadkomma en effektivt fungerande offentlig svär och genom kommunikation skapa enighet i det mål och syften som finns. Frågor som artikeln beskriver, de som bland annat var anledningen till förändringen var "*Hur ska vi fördela resurserna utåt effektivt?*" "*Hur kunde de mäta och diskutera saker som var intressanta för dem?*" De ville arbeta för att förstärka en instrumentell rationalisering. I artikeln beskriver författaren att politiker och högre tjänstemän hade återkommande liknande uttalanden som, Det som inte kan mätas kan inte hanteras och om man inte kan mäta resultaten hur kan man då påstå framgång? Det krävdes alltid kvantitativ fakta kring åtgärder och de kvalitativa skulle endast användas vid undantagsfall. Konsekvenserna av detta är enligt artikeln att fokus på endast kvantitativa delen leder till en upptagenhet och ett fokus på mängden och inte innehållet i resultatet. Detta i sin tur resulterar i bisarra strategiska konsekvenser. Artikeln beskriver också det Mintzberg refererar till som en modell för prestationsstyrning, för att säkerställa regeringens mål vilket innebär den treåriga affärsplanen som innebär att fastställa tydliga mål, utforma strategier och fördela resurser för att uppnå mål, mäta resultat. Utvärdering av resultat av åtgärderna samt fördelning av kostnaden för produktionen. Detta krävdes av varje departement. George Ritzer har utvecklat en teori om rationalitet vilket utgår från Max Webers tankar. Weber menade enligt Ritzer att västvärlden genom moderniteten blir allt mer rationella samtidigt som upplevde stora hinder i

utvecklingen i resten av världen. Weber fokuserade på något som kallas formell rationalitet, vilket innebär hur aktörer gör sina val av medel och mål (Ritzer, 2009, s. 30). Ritzer har sedan vidare utvecklat Webers tankar och han beskriver rationalitet utifrån sex grunddrag vilka är:

- Formellt rationella strukturer och institutioner betonar om det är kalkylerbart, eller om de är saker som kan mätas eller kvantifieras
- Effektivitet, man vill effektivisera och det finns ett fokus kring att hitta de mest lämpade sätten att uppnå sina mål.
- Det finns en vilja att skapa en förutsägbarhet, att allt fungerar på samma vis för alla oavsett plats eller tid. Denna typ av rationalitet ersätter den mänskliga teknologin med ickemänskliga teknologiska lösningar, dessa är mer effektiva och mer förutsättningsbara. Exempelvis datasystem.
- De osäkerheter som finns försöker kontrolleras genom formellt rationella system och då speciellt osäkerheter som rör människor som arbetar med dem eller som tjänar på dem.
- De rationella systemen har en tendens att ge en följd av irrationella konsekvenser för både människorna inom systemet, för själva systemet samt för hela samhället.

Den formella rationaliteten skiljer sig från andra rationaliteter och särskilt den materiella rationaliteten. Weber ansåg, enligt Ritzer att denna konflikt hade stor påverkan på rationaliseringsprocessernas utbredning i västvärlden. För honom är den materiella rationaliteten den enda som kan introducera metodiska levnadssätt. Det fanns en subjektiv rationalitet som utgick från ett metodiskt levnadssätt som betonade praktisk rationalitet, vilket kan definieras som en slutprodukt och den ledde fram till utvecklingen av formell rationalitet (Ritzer, 2009, s. 116). Genom förändringen som Skellefteå kommun genomfört har de skapat en formell rationalitet, detta för jag ett vidare resonemang kring i analysavsnittet.

Metod

Jag började med att kontakta Skellefteå kommun och kom där i kontakt med rekryteringscenter och vi beslutade tillsammans att jag skulle undersöka rekryteringscenters arbete. Jag valde efterhand att avgränsa mig till att endast fokusera på cheferna som tagit hjälp av dem för att spegla deras perspektiv av rekryteringscenters arbete. Min första tanke var att intervjua både de som sökt arbetena och cheferna för ett antal rekryteringar men för att gå djupare in och analysera rekryteringscenters verksamhet på ett djupare plan valde jag att endast fokusera på chefernas syn och analysera det emot intervjuer med rekryteringscenter samt organisationsteoretisk litteratur. Arbetet utgår ifrån sju enskilda djupintervjuer med chefer som ansvarat för rekrytering av en medarbetare på förvaltningen där denne arbetar. Rekryteringarna rör sig om chefsarbeten eller andra högre tjänsteman arbeten. Rekryteringarna som detta arbete utgår ifrån handlar om nyanställningar på sex av Skellefteå kommuns förvaltningar där det uppstartade rekryteringscentret skött processen. Jag valde att använda mig av en kvalitativ metod för att skapa en djupare förståelse av problematiken i det som jag valt att undersöka. Alan Bryman (2011:361) skriver att en underliggande premis för många kvalitativa forskare är att det som samhällsvetenskapen studerar skiljer sig från naturvetenskapens studier av objekt. Han skriver att naturvetenskapens objekt inte tillskriver någon mening till omgivningen, vilket samhällsvetenskapen gör i form av människor. Eftersom att mitt syfte handlar om att undersöka chefers syn på rekryteringscenters arbete har jag valt att göra detta med en kvalitativ metod. Genom att analysera de resultat som jag samlat in via intervjuerna mot de teorier som jag valt att använda, har jag fört ett resonemang kring rekryteringsarbetet där jag belyser vad som fungerar bra samt vad som kan förbättras. I analysen har jag bland annat fokuserat på begreppen effektivitet och sociala relationer, eftersom att det är centrala delar i mitt teoriavsnitt.

Intervju

Genom kontakten med rekryteringscenter fick jag kontaktuppgifter till de chefer som genomfört rekryteringar via dem. Jag upprättade då intervjuguiden och kontaktade cheferna för en intervju, jag valde att inleda intervjun med frågor om hur intervjupersonen upplevde omorganiseringen och vad de hade för förväntningar och tankar kring rekryteringscenters arbete innan rekryteringsprocessen. De avslutande frågorna handlade om vilket stöd de ansåg att de fått i rekryteringsprocessen. Detta främst för att kunna spegla både den bild som rekryteringscenter själva förmedlar, vilka deras egna mål är och vilken slags service och vilket stöd cheferna ansåg

att de fick. Jag valde att göra så för att undersöka vad skillnader från det tidigare sättet att rekrytera samt för att fokusera på hur rekryteringsprocessen fungerar i dagsläget. Alla intervjuer skedde på respektive chefs kontor men en av intervjuerna genomfördes i ett annat närliggande rum. Även intervjun med medarbetaren på rekryteringscenter ägde rum på hennes kontor på kommunen. Den intervjun valde jag att göra för att få information och en grund till hur rekryteringscenter fungerar och vad deras arbete innebär. Även för att förstå hur arbetet tidigare fungerade och varför kommunens ledningsgrupp tagit beslutet om omorganiseringen. Alla intervjuerna spelades in, med godkännande från intervjupersonerna och efter intervjuerna transkriberade jag dessa och sammanställde därefter resultatet. Delvis innan och även efter intervjun arbetade jag med teorin och det jag valt att framhäva i uppsatsen är framförallt litteratur kring hur en rekryteringsprocess bör se ut, kompetensbaserad personalstrategi och organisationsteoretiska utgångspunkter där jag valt att belysa begreppet rationalitet. I teoriavsnittet presenterade jag den teori som jag valt att använda mig av och i analysen för jag ett resonemang kring det insamlade materialet, resultatet och teorin.

Validitet och reliabilitet

Begreppet resultatvaliditet innebär hur väl teorin och empirin stämmer överens, om vi mäter det vi påstår att vi mäter. För att resultatvaliditeten ska vara god måste begreppsvaliditeten vara god, alltså frånvaro av systematiska fel vilket innebär sättet som man mäter data. Sedan ska reliabiliteten också vara hög, alltså frånvaro av slumpmässiga och osystematiska fel. Hög reliabilitet och god begreppsvaliditet är samma sak som god resultatvaliditet. Det krävs mer än ett bra mätinstrument, vi måste också se till att vi använder det på rätt sätt (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, 2012, s. 63). För att säkerställa en god validitet inledde jag med att läsa tidigare forskning och litteratur inom området för en djupare förståelse och en bredare kunskap inom området. Eftersom att reliabiliteten innebär tillförlitligheten och användbarheten av resultatet, hur väl de stämmer överens med det verkliga fenomenet. Den påverkas av sättet att mäta, den som mäter, situationen och fenomenet.

När jag i det här arbetet valt att göra intervjuer så finns det en risk för sämre tillförlitlighet eftersom det innebär att jag tolkar det respondenten säger. Den som intervjuar försöker ta reda på intervjupersonens uppfattning eller upplevelse, intervjuaren bör klara av att återspegla sin källa (Lantz, 2007, s. 11). För att säkerställa tillförlitligheten i resultatet arbetade jag efter att vara så neutral som möjligt under intervjuerna för att ge intervjupersonerna möjligheten att

själva svara på mina frågor utifrån sina egna tankar. Jag har använt samma intervjuguide till samtliga intervjuer med cheferna och transkriberat alla vilket stärker tillförlitligheten.

Etik

Vetenskapsrådets forskningsetiska principer

Vetenskapsrådet presenterar fyra forskningsetiska principer; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet innebär i korthet att respondenten ska vara informerad om sin uppgift i undersökningen samt vilka villkor som gäller för deltagandet. Personen ska vara informerad om att den när som helst kan avbryta sin medverkan. Så mycket information som möjligt ska lämnas till deltagaren (Vetenskapsrådet, 2002).

Samtyckeskravet innebär att uppgiftslämnaren har rätt att bestämma över sin medverkan själv. Deltagandet i undersökningen ska vara frivilligt och när som helst ska deltagaren kunna avbryta, utan negativa konsekvenser (Vetenskapsrådet, 2002).

Konfidentialitetskravet innebär att respondentens identitet är skyddad och att personuppgifter förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kommer åt dem. Detaljer som kan avslöja deltagaren ska uteslutas och de enda som ska känna till personernas identitet är ansvariga för undersökningen (Vetenskapsrådet, 2002).

Nyttjandekravet handlar om att de uppgifter som respondenten lämnar bara ska användas till det aktuella ändamålet och får inte förkomma på andra ställen (Vetenskapsrådet, 2002).

I mitt arbete med uppsatsen har jag strävat efter att uppfylla samtliga av Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. I inledningen av intervjun delgav jag information om syftet med intervjun och vad informationen skulle användas till. Jag påpekade också att det är frivilligt att delta och att respondenten när som helst kan välja att avbryta intervjun. Vilket gör att informationskravet och samtyckeskravet uppfylls. Konfidentialitetskravet uppfylls eftersom att jag inte lämnat ut några uppgifter om vart cheferna arbetar och på så vis har jag skyddat deras identitet, insamlad data kommer inte att användas i något annat sammanhang och därför är också nyttjandekravet uppfyllt.

Resultat

Rekryteringscenter

Beslutet om att genomföra omorganiseringen och bilda en central rekryteringsgrupp i form av ett rekryteringscenter tog kommunens lednings grupp. Det är ett led i den nya förvaltningens grupp, vilket innebär att flera centrala funktioner ska tillhöra samma förvaltning. Med denna förändring vill kommunen säkerställa och ge stöd till varje förvaltning och de ska även endast kunna ägna sig åt sin kärnverksamhet. Kommunen kommer genomföra fler omorganiseringar med bland annat en central lönehantering men rekryteringscenter var först ut i ledningens beslut.

För att beskriva rekryteringscenters arbete presenteras nedan en sammanställning av en intervju med en anställd på rekryteringscenter samt de material som specificerar dess arbete. Senare i resultatdelen redovisas de intervjuer som genomförts med cheferna för ett antal förvaltningar på kommunen.

Omorganiseringen

Innan omorganiseringen såg rekryteringsprocesserna olika ut beroende på förvaltning, hur mycket chefen valde att genomföra själv och hur mycket han eller hon valde att ta hjälp av var olika. Tidigare var det olika mycket stöd i att skapa kravprofiler och intervjupersonen upplevde det som att man ofta använde sig av den kravprofil som man haft förra gången man rekryterade för en sådan tjänst, intervjupersonen betonar dock att detta självklart var olika beroende på förvaltning.

Socialförvaltningen och skolan har för sina breda yrken mallar för både kravprofil och annonser. Sådana används fortfarande men intervjupersonen beskriver att de tittar över annonserna, själva kraven för arbetena är samma men hon menar att det kan vara relevant och avgörande att skriva lite om arbetsplatsen eller området på de ställen där det är svårrekryterat. Tidigare var det många som använde rekryteringssystemet och nu är det bara de som arbetar på rekryteringscenter som har tillgång till det. Hon menar att när alla chefer och personalarbetare kunde använda sig av systemet så var det problematiskt eftersom det innebar många sällan användare och detta skapade osäkerhet i hanteringen av systemet.

Intervjupersonen menar att det nya sättet att rekrytera gör att de vinner mer tid, de är fler som arbetar fokuserat med rekryteringen. Hon beskriver att de innebär en veckas kortare tid innan publicering av annonsen. Kommunen beräknar också att det innebär en kostnadseffektivisering

på en halv tjänst. Intervjupersonen betonar att de vinner tid eftersom att rekryteringscenter har större möjlighet att driva på processer då de endast arbetar med dessa typer av frågor. De kan helt fokusera på rekrytering. Förr arbetade de flesta på rekryteringscenter som chefsstöd eller med olika typer av HR frågor men i och med rekryteringscenters bildande så kan medarbetarna på den avdelningen endast fokusera på att finna rätt personer till kommunens verksamheter och detta minskar förhoppningsvis personalomsättningen. Beslutet om att genomföra en centralisering gjordes för att skapa en standard av rekryteringarna, att de sker utifrån samma förutsättningar och på samma vis oavsett hur stor eller liten förvaltningen är. Ledningen ansåg också att förvaltningarna helt bör kunna fokusera på sin kärnverksamhet och tog beslutet att lyfta rekryteringsarbetet till en central hantering.

Cheferna kan fortfarande välja att sköta stora delar av sin rekrytering själva men eftersom att de inte kommer in i rekryteringssystemet så måste de alltid använda sig av rekryteringscenters baspaket. Baspaketet innebär att förvaltningen kan få stöd i att pröva och undersöka om det finns individer i organisationen som behöver omplanteras på grund av exempelvis rehabilitering samt kontrollera mot LAS, ge förslag på annons, publicera annonsen, ta emot ansökningar, utgallring om så önskas och rekryteringscenter återkopplar till de sökande som inte varit på intervju. Detta innebär att de måste kontakta rekryteringscenter och ange att de söker personal, kravprofil kan cheferna skicka med i sin beskrivning av tjänsten så en sådan kan de skapa själva. Rekryteringscenter skapar annonsen och ser till att den publiceras på de forum och platser som chefen vill. Urvalen och intervjun kan cheferna själva sköta men detta är en stor del i rekryteringscenters uppgifter och varje förvaltning har också blivit tilldelade ett antal rekryteringar som inte kostar något men annars betalar varje förvaltning för tjänsterna som rekryteringscenter har. Ett av målen med omorganiseringen är att det ska bli effektivare och det ska ge högre kvalitet. De kortsiktigare målen för rekryteringscenter är bland annat att arbetet ska gå snabbare och att det ska skapa en intern arbetsprocess.

Följande del av resultatet baseras på en intervju med en HR-anställd på kommunen, hon har tidigare arbetat som bland annat chefsstöd och nu arbetar hon på rekryteringscenter och när det gäller rekrytering är hennes arbetsuppgifter, om hon är med under en hel rekryteringsprocess är att: upprätta kravprofil, göra annonsen, förbereda inför intervjun och göra intervjuguiden och sedan tar hon referenser. Hon säger att hennes viktigaste uppgift är att balansera

rekryteringsgruppen. Hon beskriver hur en rekryteringsprocess bör se ut, hur kommunen arbetar samt hennes allmänna tankar, reflektioner och kunskaper inom området.

Personal och verksamhetsplanering

Intervjupersonen beskriver hur en rekryteringsprocess går till, hon börjar med att grunden för en rekryteringsprocess handlar om att någon slutar på arbetet eller att någon ny verksamhet ska startas upp. Hon menar att det första man bör göra är att undersöka om det finns någon i verksamheten som vill gå upp i arbetstid, någon som kommer tillbaka från ledighet samt om någon kan ta över vissa arbetsuppgifter inom förvaltningen. Det är även viktigt enligt henne att ta reda på om någon inom förvaltningen behöver omplaceras på grund av rehabilitering eller liknande och undersöka om den individen har rätt kvalifikationer för arbetsuppgifterna. De genomför en personal och verksamhetsplanering. Om det inte finns någon som kan vara intressant med rätt kvalifikationer inom förvaltningen så skickar de ut en förfrågan centralt. Hon berättar att man då genomför en kommunövergripande prövning kring rehabilitering, omplacering eller övertalighet inom någon verksamhet. Om det finns någon inom verksamheten så ska den inplaceras.

Intervjupersonen beskriver sedan att de upprättar en kravprofil och hon uppger att de använder sig av Malin Lindelöws kompetensbaserade profilmall. De väljer att annonsera internt om lediga tjänster när de vet att det finns personer som skulle vara intressanta för den tjänsten. Väljer de att gå ut externt så måste det prövas emot LAS. Behovsanalysen ska enligt henne göras i första steget där de analyserar vilka och vilken slags personal som kommer att behövas samt hur verksamheten kommer att se ut, den ska göras långsiktigt. Hon säger att detta inte alltid görs systematiskt och då kan det bli en för kortsiktig analys. Den ska genomföras utifrån alla nivåer och medarbetarsamtalen är en del i det.

Kravprofil och kravspecifikation

När kommunen bestämt sig för att rekrytera en ny medarbetare och gjort en bedömning på vilka kvalifikationer och vad det är för person som behövs i verksamheten så upprättar de en kravprofil, de personer som sedan sökt en tjänst och inte uppfyller de krav som ställs i kravprofilen ska så snart som möjligt få ett meddelande om att kommunen valt att gå vidare med andra sökande i rekryteringsprocessen.

Intervjupersonen tycker att kravspecifikation ska innehålla vad jobbet består av, vilka mål som verksamheten har och målet för arbetet. Hon anser att det är viktigt att tydligt beskriva vad det är för arbete, vad man bör kunna och vara bra på, vilka kvalifikationer som är nödvändiga, vilken utbildning som behövs och även vilka personliga egenskaper som är lämpliga. Hon betonar att det är viktigt att i annonsen skriva in vad som är krav och vad som är önskvärda meriter eller kvalifikationer. Detta för att det är svårare att bortse från någon om inte det absoluta kraven finns uppstaplade, de sökande kan först och främst bortses på grund av de krav kommunen har.

Hon betonar också att det är av stor vikt att vara realistisk i kravspecifikationen. Det är alltid relevant att fundera över vilken utbildning som egentligen behövs för arbetet exempelvis om högskoleutbildning verkligen är relevant för tjänsten och vad det är man vill få ut av utbildningen i arbetet. Det är även relevant att fundera över vad det är för person som behövs och vara medveten om att den personen inte ska eller behöver vara lik den som avslutar sitt arbete. I följande del redovisas den arbetsprocess som rekryteringscenter arbetar efter.

Rekryteringscenters arbetsprocesser

Rekryteringsprocessen börjar med att man genomför en kommun övergripande prövning, detta görs innan annonsering. De medarbetare som har omplaceringsbehov prövas mot aktuella kompetenskrav, prövningen görs mot den kravprofil som har upprättats för tjänsten. Om det finns en lämplig kandidat ska denne omplaceras, om inte så ska tjänsten utannonseras. Man måste besluta om man ska annonsera internt eller externt beroende på typ av tjänst och vilken kompetens som finns inom organisationen. Utifrån tjänsten så beslutar man också om lämpliga annonseringskanaler och sedan tas ansökningshandlingar emot. Utifrån de ansökningar som kommer in görs urval där man alltid använder kravprofilen som grund och ställer dessa krav emot ansökningshandlingar, intervjun och referenserna. Utifrån detta beslutar man om det finns en lämplig kandidat för anställning.

Intervjuer

Denna del av resultatet grundar sig på de intervjuer som genomförts med cheferna på Skellefteå kommun.

”De fem åren som jag har varit här så tror jag att vi räknade ut att vi haft 13 personer som slutat och då har inte alla ersatts men det har varit enormt mycket rekryteringar och då tänker jag att vad tid det tar från vår verksamhet. Även om vi sitter med på intervjuerna nu så är det ändå någon som har gjort jobbet här tidigare och vi har inte det utrymmet idag, så är det faktiskt.”

En av chef på en av de mindre förvaltningarna uttrycker stödet som rekryteringscenter kan ge som en stor tillgång. Hon beskriver att de inte är en stor förvaltning och att de haft ganska hög personalomsättning och att det då varit problematiskt att hinna med noggranna rekryteringar. Hon förklarar det som att de varit väl medvetna om att det är en viktig arbetsuppgift som bör prioriteras men att det är lätt hänt att hamna i och fokusera på kärnverksamheten, det gör att rekryteringarna blir lidande. Hon säger också att de tidigare inte hade någon anställning till en tjänst där medarbetarna avlöst varandra, det har alltid varit en differens på någon månad vilket hon upplever problematiskt. Hon menar då att rekryteringscenter kan bidra med att driva på processen och ge stöd i de delar där förvaltningen inte har resurser i form av tid och kunskap. Chefen betonar också att det viktiga är att förvaltningen och chefen får vara delaktig i processen och framtagandet av kravprofilen och att det som är yrkesspecifikt får vara nära verksamheten.

De flesta cheferna som intervjuades upplevde att rekryteringskunskaper och uppmärksamhet om att alltid återknyta till den upprättade kravprofilen var positivt. De upplevde att rekryteringscenter genomförde arbetsuppgifter som medförde att de själva kunde fokusera mer på vissa delar i rekryteringsprocessen. Trots detta uttryckte de flesta av cheferna att de fått liknande hjälp tidigare av en personalansvarig på förvaltningen. Skillnaden som de upplevde var att rekryteringen nu är en verksamhet som centralt sköter den största delen av all rekrytering men varje förvaltning har tidigare fått denna hjälp. En del av cheferna uttrycker dock att upprättandet av rekryteringscenter kan och de upplever också att det medför att de som arbetar där kan driva på processen och det gör att rekryteringarna inte drar ut på tiden i samma utsträckning. Detta för att de som arbetar på rekryteringscenter endast har detta som sin arbetsuppgift och det gör både att de blir snabbare när de arbetar med det dagligen och får mer erfarenhet. Eftersom att de endast kan fokusera på rekryteringen och de inte har en massa andra arbetsuppgifter som väntar på dem kan de driva på rekryteringsprocessen. En av cheferna uttryckte dock att det kan bli problem i framtiden eftersom att rekryteringscenter är så få och

om trycket och rekryteringsstödet blir än mer efterfrågat så kan det bli svårt med hitta tider till möten med cheferna som stämmer in om även rekryteringscenter har många uppbokade möten, det kan göra att processerna drar ut på tiden.

Många av cheferna ansåg också att rekryteringscenter kommer och har den erfarenhet och kunskap som var nödvändig, de menade bland annat att om man genomför en arbetsuppgift många gånger så blir man bättre på det och just att få stöd i rekryteringen upplevs av de flesta cheferna på de mindre förvaltningarna som ett väldigt bra stöd. Detta eftersom att rekryteringen på de mindre förvaltningarna är en sällan uppgift. De menar att det då är positivt när det väl är dags att rekrytera att få stöd och hjälp av en person som är van att sköta processen. *”Gör man det oftare blir man bättre på det”* sa en av cheferna och menade att rekryteringscenter sitter med detta dagligen och för henne är rekrytering en relativt sällan uppgift och hon betonar att det då underlättar att få stöd av en person som är van att sköta och genomföra rekryteringar.

Arbetsintervjuerna

Under intervjuerna beskrev cheferna att kompetensen hos rekryteringscenter ligger i att veta hur man ställer frågor. De menar att rekryteringscenter ställer andra typer av frågor än vad de själva skulle ha gjort. Flera chefer poängterar att de själva fokuserar mer på kunskaperna och kvalifikationerna som kandidaten har och att de inte tänker på vilken personlighet som saknas eller behövs inom verksamheten, de menar att rekryteringscenter klarar av att ställa frågor som ger de svar som man eftersöker utan att ställa frågan rätt ut. De menar här att det kan vara något speciellt som de funderat på kring en kandidat men det fungerar inte att ställa frågan rätt ut eftersom att de då riskerar att inte få ett ärligt svar eller liknande. Rekryteringscenter har då den kunskap som krävs för att ställa frågor runt ett område och få fram det som denne vill utan att ställa frågan rätt fram. En av cheferna poängterar dock att rekryteringscenter även kan bli ännu vassare på att leta och undersöka och då menar hon framförallt personlighetsdrag hos kandidaterna. Alla chefer som intervjuades uttryckte en uppskattning av intervjuens upplägg. Att innan planerna och att representanten från rekryteringscenter håller i intervjun och att chefen får ställa sina frågor upplevs som ett fungerande koncept. Detta gör att det inte finns någon risk för chefen att tappa bort sig i mängdfrågorna, de kan hålla fullt fokus på vad kandidaten säger och hur denne reagerar samt fokusera på sina viktigaste frågor. Alla intervjupersoner tyckte att representanterna från rekryteringscenter höll ihop intervjun på ett bra vis. De framkom uppskattning av rekryteringscenters strävan och påpekande att utgå från det relevanta och till

kravprofilen. Samtliga chefer uppskattade det stöd som rekryteringscenter gav i form av att sköta och styra upp intervjuerna. Samarbetet mellan den berörda chefen och rekryteringscenter i intervjusituationen upplevde cheferna som mycket bra. I det sammanhanget betonade flera av cheferna fördelarna med att tillsammans gå igenom upplägget för intervjun innan samt att rekryteringscenter medförde en tydlig struktur till intervjuerna. Alla chefer var mycket nöjda med intervjuerna men hade olika situationer och delar i intervjun som de särskilt betonade som positiva. En del av cheferna betonade det positiva i att rekryteringscenter styrde intervjun, andra att rekryteringscenter inledde den medan en annan chef tyckte det var skönt att själv få inleda intervjun och beskriva verksamheten och tjänsten. Några av cheferna betonade också att det blev en standardisering av alla intervjuer vilket gjorde att de fick svar på samma frågor i alla intervjuer. En chef betonade också det viktiga och bra att rekryteringscenter förklarade för kandidaterna i slutet av intervjun vad det var som skulle ske.

”Det är ju aldrig lätt för de som kommer på intervju men just det att de fick en tydlig bild och att hon avrundade med att säga nu är det de här som händer och det här kommer att hända sen och vi kommer att intervjua si och så många och liksom du kommer att få återkoppling och drar det ut på tiden så får du ett meddelande om det.”

Chefen poängterade att detta kan hon av egen erfarenhet själv ha saknat när hon varit på anställningsintervju och reflekterar därför över att det är bra att alltid informera kandidaterna, chefen sa också att hon kanske inte saknade informationen just under intervjun men att man när man kommer hem börjar fundera över hur lång tid processen kommer ta. Hon menar att det ger ett professionellt intryck av kommunen som arbetsgivare att informera om processen för kandidaterna.

”Vi hittade ett bra flöde i hur vi intervjuade och fördelarna när man har en person som hon, hon ledde ju då intervjun och det är ju att jag kan både tänka ut de specifika frågorna som jag vill ha svar på och sitter man och håller i intervjun så får man ju hela tiden sitta och tänka på nästa fråga. Så att det är väldigt bra att lyfta bort mängdfrågorna och sedan får man riktigt dels titta på hur personen svarar och reagerar och sedan hitta dom här riktigt specifika frågorna som kanske är svårt för rekryteringscenter att ha koll på.”

Chefen som beskrev detta menade att rekryteringscenters stöd var till stor hjälp för henne när det gällde att verkligen fokusera på kandidaterna, bilda sig en uppfattning om dem samt verkligen lyssna och ta in det kandidaten sa. När rekryteringscenter sköter mängdfrågorna så

kan hon klura på frågor som hon känner att hon inte fått svar på eller om det är något som hon vill att kandidaten ska förtydliga.

En annan av de intervjuade cheferna beskriver en röd tråd genom hela intervjun och att hon efter intervjun upplevde en känsla av att hon fått ut det som krävdes emot kravprofilen av kandidaterna. Hon menar att hon genom intervjun kunde skapa sig en uppfattning om vad som stämde i kravprofilen och inte. Detta eftersom intervjun hade en tydlig koppling till kravprofilen och chefen upplevde det tryggt att rekryteringscenter alltid återknöt frågorna till den för att inte sväva iväg.

Urval

Alla cheferna upplevde urvalen som smidiga. Och de var enligt flera chefer *”rörande överens”* om vem som skulle erbjudas anställning. Genom olika mycket stöd och olika mycket diskussioner mellan rekryteringscenter och cheferna så kom de fram till vilka kandidater som de ville gå vidare med i de olika delarna av rekryteringsprocessen. Ett flertal av cheferna betonade också att rekryteringscenter ofta kom med råd om hur de kan tänka i en viss situation eller liknade vilket de uppskattade. Rekryteringscenter uppfattades som ett gott stöd i urvalet av den framtida medarbetaren. En av cheferna uttryckte att alla som var involverade i urvalen satt och gjorde var sitt urval och denne menar att rekryteringscenter i framtiden kan ta fram de kandidater som de anser vara mest lämpliga och att man som chef kan förlita sig på det. En av cheferna tror att det ofta är så att man som chef har svårt att släppa den delen och att lita på att rekryteringscenter kan ta fram rätt kandidater. Denne menar att det kan vara svårt att släppa kontrollen men genom att göra det kan ännu mer arbetstid för cheferna sparas.

En av cheferna berättade att hon ansåg att hon hade tillräckligt med underlag för urval först efter en andra omgång med intervjuer men hon betonar att hon inte kan säga att detta skulle bero på rekryteringscenter. Hon menar att de inte riktigt vet vad det beror på men att det förmodligen är så att det inte finns särskilt många med den kompetensen som de sökte och då blir det särskilt svårrekryterat. Hon beskriver att hon tog över och genomförde egna intervjuer med sitt chefsstöd efter de intervjuerna som hon haft tillsammans med rekryteringscenter. Detta för att hon hade kompletterande frågor som hon behövde svar på innan hon kunde besluta om anställning. Chefen betonar dock att det är förståeligt att rekryteringscenter inte var med under dessa intervjuer eftersom att processen redan dragit ut mycket på tiden och de hade redan arbetat väldigt mycket med den rekryteringen. Hon säger att hon då i princip fattade beslut om

anställning utan stöd eller tips i den delen men att detta kändes rätt för henne och hon menade att hon inte efterfrågade några råd, detta för att hon var väldigt klar med vem hon ville erbjuda anställning efter de kompletterande intervjuerna

Kommunikation

Upprättandet av kravprofilen sker oftast med någon form av kommunikation mellan den berörda chefen och rekryteringscenter. Cheferna ansåg detta väldigt positivt för att det är de som sitter på spetskompetensen inom de berörda verksamhetsområdet men rekryteringscenter har den kunskap som krävs för att specificera vilken person som egentligen efterfrågas och de upplevs också ofta som ett stöd i att hålla sig till det relevanta och kravprofilen. För att inte exempelvis ställa för höga utbildningskrav eller liknande.

Kommunikationen mellan cheferna och rekryteringscenter var något som i intervjuerna belystes särskilt positivt. Cheferna belyste både att tillgängligheten att komma i kontakt med dem var god, att rekryteringscenter hade ett flexibelt förhållningssätt och alla intervjuade upplevde samarbetet med rekryteringscenter som en ständig diskussion där de utbytte tankar och idéer för att komma fram till den mest lämpade kandidaten att erbjuda anställning. Samarbetet byggde under alla rekryteringar på en gemensam diskussion samt att de tillsammans förde ett resonemang där rekryteringscenter ofta hade rollen där de såg till att de höll sig till de krav som de specificerat i kravprofilen. En av cheferna betonar att ansökningsformuläret kräver relativt mycket kunskap av cheferna som ska fylla i detta och hon menar att det inte var helt oproblematiskt att fylla i det. Hon betonar framförallt annonseringskanalerna och att det kan vara svårt att veta vilka kanaler som finns eller vars man bör annonsera för just den tjänsten, man är oftast medveten om de vanligaste annonsplatserna.

Förbättringar

Under intervjun uttryckte cheferna olika delar som de anser kan förbättras och en av dem betonade något som hon anser gäller hela kommunen och inte endast rekryteringscenter, hon säger att det är något som alltid är problematiskt och betonar framförhållningen och medvetenheten om hur lång tid en rekrytering kan ta. Chefen beskriver det som att folk alltid verkar bli förvånade över hur lång processen kan vara och hon säger att det är som att de har bilden av att rekryteringen är från att annonsen publicerats till anställning. Den är ju så mycket mer betonar hon och menar då att rekryteringscenter med hjälp av att de kan driva på processen

också kan marknadsföra sig på det viset. Genom att beskriva hur lång processen är och ge information om vilket stöd de kan ge cheferna och vad som kan underlättas för dem. En av cheferna uttryckte också en fundering om tillgängligheten som rekryteringscenter har kan påverkas om fler använder sig av deras tjänster, hon menar att man kan fundera över det eftersom det är relativt få som arbetar där och om trycket på dem ökar anser hon att det kan bli problematiskt att hitta tillfällen och tider för möten. Det kom också fram under en av intervjuerna att rekryteringscenter kan bli bättre och utveckla sina kunskaper och metoder i att ställa frågor som tar fram personlighetsdrag. Flera av cheferna betonar att rekryteringscenter gör ett bra arbete när det gäller detta och att de vet vilka frågor de ska ställa för att få fram vissa svar men chefen som betonade detta menade att det trots allt ändå är något som man kan arbeta med för att bli ännu bättre på. En av intervjupersonerna anger att det inte är effektivt när både rekryteringscenter och cheferna sitter med urvalen av kandidater i inledningskedet och han menar att man bör kunna överlåta detta helt till rekryteringscenter och att de meddelar vilka kandidater de anser bör komma på en intervju och sedan arbetar de tillsammans därifrån. Några av cheferna uttryckte också att de skulle spara mycket tid på att låta rekryteringscenter genomföra det inledande urvalen men då handlar det om att släppa kontrollen menar de.

Analys

Arbetsprocessen

Alla chefer kände sig väl bemötta av rekryteringscenter och de var nöjda med deras arbete. Många framhävde intervjuerna som något speciellt positivt, cheferna menade då att de inte var några frågetecken kring hur intervjun skulle läggas upp och att de redan diskuterat det innan intervjun. Många belyste också rekryteringscenters förmåga att alltid återknyta till kravprofilen. Det bör alltså vara som Malin Lindelöw (2008) skriver om vikten att skapa en relevant och lämplig kravprofil samt återknyta till den under rekryteringsprocessens gång. Att rekryteringscenter enligt cheferna gör detta bör kunna ses som en del i att de har den kompetens som behövs för att sköta en rekrytering och strukturera upp en sådan. Det är ganska tydligt att de använder sig av ett liknande tillvägagångssätt oavsett vilken representant det är från rekryteringscenter som sköter intervjun. Då kan man också tänka att det kan vara lättare att skapa ungefär lika förutsättningar för alla chefer som behöver stöd i rekryteringen än om rekryteringen endast sköts ute i verksamheterna och på förvaltningen, det gör att de som arbetar med rekryteringar inte har samma dagliga kontakt med varandra vilket är nödvändigt för att bygga upp en fungerande arbetsprocess.

En fungerande arbetsprocess bör också öka effektiviteten. Rekryteringscenter borde kunna ses som vilket rekryteringsföretag som helst och dessa bör då vara högst lämpliga att sköta rekryteringen åt kommunens förvaltningar, detta på grund av att de besitter den kunskap som behövs om organisationen i sig. De vet hur det fungerar på kommunen och trots att de inte har spetskompetens inom de yrken som de ger stöd i rekryteringen kring så är den kompetensen högst lämplig. Det måste finnas ett komplement mellan chefernas kunskaper och rekryteringscenter, där de kan fokusera på olika delar av processen, både med tanke på kunskaper och även etiska delar. Det var många av cheferna som kände till kandidaterna som skulle intervjuas och detta kan bli problematiskt genom att de redan bildat sig en uppfattning om personen. Som Lindelöw (2008) skriver är det då viktigt att alltid gå systematiskt tillväga i rekryteringsprocessen och noggrant gå igenom varje steg av den för att se till att man bildar sig en så objektiv åsikt om kandidaterna som möjligt. Rekryteringscenter själva bör i det här fallet kunna ses som behjälpliga, vilket många av cheferna betonade. Rekryteringscenter kände oftast inte till kandidaterna och kunde på det viset bidra med en objektiv syn på kandidaten. Alla

cheferna hade fått liknande hjälp tidigare och det stödet såg olika ut beroende vilken förvaltning det handlade om. Det går att anta genom resultatet från intervjuerna med cheferna och medarbetaren på rekryteringscenter att den största skillnaden ligger i hur rekryteringscenter kan stötta, hjälpas åt och driva på processen när de endast kan fokusera helt på rekryteringar. Det tyder även på att den kompetens som rekryteringscenter har kan vara nödvändig på olika vis beroende på hur erfaren chefen är. Vissa behöver mer stöd än andra, att då ha någon utanför verksamheten som kan tillföra en annan syn på saker kan då vara högst nödvändigt för att rekrytera rätt medarbetare till verksamheten. Cheferna kan som de själva sa helt fokusera på vissa delar av rekryteringen och framförallt fokusera på kandidaten vilket bör innebära en högre effektivitet, både när det gäller själva förvaltningens verksamhet och när det gäller rekryteringscenters och rekryteringsprocessen.

Effektivitet

Det är tydligt att kommunen genomfört omorganiseringen för att rationalisera rekryteringsprocessen, de ville skapa en likvärdig standard och även göra arbetet mer effektivt. Det är självklart så att en likartad standard av rekryteringen måste vara positivt men samtidigt bör man också kunna fundera på om det bidrar till att minska den sociala kontakten mellan chefer och medarbetare, Om man allt mer förflyttar de olika delarna av personalarbetet men det i sig behöver inte vara negativt. I det här fallet bör det dock inte bidra till att kontakten mellan chefen och kandidaten blir sämre, eftersom att chefen deltar under hela rekryteringsprocessen och det är trots allt alltid de som fattar beslut om anställning. Att standardisera och göra rekryteringen lika för alla innebär förmodligen endast positiva effekter för kandidaterna. Om man är en mer erfaren chef med mycket erfarenhet av att sköta rekryteringar kan det förmodligen vara problematiskt att överlåta och lita på att någon annan ska sköta delar av rekryteringen, vilket vissa chefer också uttryckte, men skulle alla förvaltningar överlåta hela sin rekrytering till rekryteringscenter så skulle detta självklart effektivisera allt arbete och verksamheterna skulle fullt ut kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Kommunen skapar förutsägbarhet genom att eftersträva lika och man skulle också kunna påstå att det handlar om en formell rationalitet. Det mest lämpade viset att rationalisera bör vara genom att kommunen använder sig av kvalitativ data. Detta för att det handlar om människors egenskaper och färdigheter och då går det kanske inte mäta det på ett kvantitativt vis. I artikeln som redovisas i teoriavsnittet ställer de frågan: *"Hur ska vi fördela resurserna utåt effektivt?"* När man reflekterar över den frågan går det anta att kommunen resonerade på ett liknande vis som

Alberta, genom att rationalisera rekryteringsarbetet så kommer det att bli effektivare och genomförde därmed förändringen. Genom att rationalisera rekryteringsarbetet har kommunen förmodligen också effektiviserat det arbetet. Ritzer (2009) skriver om att organisationer ofta rationaliserar för att öka effektiviteten. Han säger att de vill effektivisera och att det finns ett fokus kring att hitta de mest lämpade sätten att uppnå sina mål på. Det är möjligt att det är så eftersom att när man utgår från en mall och strukturerat genomför en arbetsuppgift bör det dels utesluta risken för att behöva göra om arbetet. Arbetet bör också effektiviseras när det är samma personer som arbetar med arbetsuppgiften, de skapar en vana att använda systemen som arbetet kräver och de skapar en rutin för genomförandet.

Sociala relationer

När det gäller de sociala relationerna på arbetsplatsen mellan chefen och den framtida eller nuvarande medarbetaren så påverkas den förmodligen inte men det skulle kunna vara så på grund av att den nära kommunikationen förflyttas till en slags mellanhand. Om det är så att den påverkas bör det medföra att medarbetarna har mindre möjlighet att skapa nätverk i arbetslivet, eftersom att de saknar den nära kontakten med chefen som i sin tur har mycket kontakter. Det leder förmodligen till att medarbetarens karriärmöjligheter minskar. Enligt Härenstam och Bejerot (2010) Har goda relationer mellan medarbetare och chefer att göra med dennes dagliga närvaro och tillgänglighet i arbetet. De beskriver att det betonar en tydlighet i hierarkin på arbetsplatsen. Medarbetarna är medvetna om vem som är chef och att det sociala stödet finns hos denne snarare än hos enskilda arbetskamrater. Härenstam & Bejerot (2010) beskriver att en traditionell struktur som har en tydlig ansvars- och rollfördelning främjar vertikala relationer, alltså relationen till chefen. Det bör alltså vara möjligt att chefens mindre deltagande i en rekryteringsprocess kan påverka de sociala relationerna, det går inte att säga att så är fallet men det kan vara så.

Kompetensförsörjning

När det gäller att undersöka vilken kompetens som behövs till verksamheten så är rekryteringscenters bidragande med att även fokusera på andra delar än kunskaper och det var uppskattat hos cheferna. Det är positivt eftersom att en person kan ha rätt kompetens men denne kan trots det inte vara det som verksamheten är i behov av. En Medarbetare är så mycket mer än den kompetens som denne besitter. Det handlar om att sträva efter olikheter som kompletterar varandra, precis som beskrivs i teoriavsnittet. Rekryteringscenter bidrar också till

att hålla cheferna till det relevanta samt se till att de inte ställer för höga eller låga krav i kravprofilen. Det är högst relevant att de funderar över varför de kräver en viss utbildning och där kan och bidrar rekryteringscenter med viktig och relevant kunskap. Eftersom att behovsanalyser enligt Lindelöw (2008) är av en sådan viktig del så bör rekryteringscenter kunna tillgå med det stöd som behövs, för cheferna när det anser att de inte klarar av någon av delarna som Lindelöw (2008) skriver om. Rekryteringscenter har den tid som krävs till rekryteringar eftersom att de endast kan fokusera på dem, de har den kompetens som är nödvändig och relevant för att veta hur de bäst lägger upp en rekryteringsprocess och de har kunskapen och arbetssättet att alltid återknyta till det relevanta i kravprofilen och se till att andra delar inte börjar diskuteras. Därför bör det mest lämpliga vara att ta hjälp av dem under hela processen, från behovsanalysen där chefen självklart behöver vara involverad eftersom att denne besitter spetskompetensen inom området. När det gäller intervjuerna så verkar rekryteringscenter ge ett välbehövligt stöd till cheferna, eftersom att de betonar att de kan fokusera mer på kandidaterna och de får hjälp med själva strukturen och hela upplägget vilket för de chefer som har mindre erfarenhet av rekryteringar bör vara särskilt viktigt men självklart för alla eftersom att chefen kan fokusera ännu mer på varje enskild kandidat.

Slutsatser

Studien visar att det finns skäl för Skellefteå kommun att fortsätta arbeta på samma strukturerade vis genom hela rekryteringsprocessen, fortsätta arbeta på samma vis och självklart utveckla sina kunskaper i alla delar av processen eftersom att det verkar vara ett fungerande arbetssätt. Cheferna betonade olika delar av rekryteringscenters arbete som kan förbättras och självklart bör rekryteringscenter fundera över de delarna och kanske specifikt det som en chef belyser om att tillgängligheten skulle kunna bli lidande om trycket på rekryteringscenter ökar. Detta är ett problem som går att förebygga genom att fundera och undersöka intresset av att använda sig av hela rekryteringscenters rekryteringspaket och självklart anställa fler personer till rekryteringscenter om trycket verkar öka. Att ifrågasätta effektiviteten i att både chefer och rekryteringscenter sitter och arbetar med urvalen är också relevant. Lyckas rekryteringscenter skapa förtroende genom lyckade rekryteringar och bra service kommer cheferna också kunna släppa kontrollen i de inledande urvalen.

Diskussion

Problematiken ligger i hur vida förändringen mellan hur rekryteringen tidigare genomfördes och hur det ser ut i dagsläget, vad gäller rekryteringscenter. Trots att cheferna har fått ungefär likvärdigt stöd tidigare och att skillnaden egentligen ligger i hur rekryteringscenter kan arbeta och driva på processen så är denna förändring förmodligen lyckad. Cheferna får de stöd som de behöver av personer som kan lägga ner den tid som krävs för rekryteringarna. Det kan dock vara så som en av cheferna lyfter fram att trycket kan bli högre på rekryteringscenter och då är det inte säkert att de kan driva på processerna i samma utsträckning. En nackdel med förändringen är förmodligen att chefen automatiskt blir mindre involverad i rekryteringen, lyckas man dock med ett fungerande samarbete mellan chefer och rekryteringscenter på en lämplig nivå så bör omorganiseringen till störst del vara positiv. Denna typ av rationalisering sker även inom andra delar av samhället för att människor vill ha det så effektivt som möjligt och med samma standard. Problemet med det bör vara att vi förflyttar den dagliga sociala kontakten med varandra, när det gäller diskussioner och kommunikation. Allt blir mer satt på rutin och görs utifrån mallar som talar om hur man ska gå tillväga i olika moment. Det ökar kanske effektiviteten och vi får vår mat från snabbmatsrestaurangerna snabbare men den sociala kontakten och det dagliga utbytet av kommunikation mellan människor blir lidande. Genom moderniteten blir samhället allt mer rationellt och det Anthony Giddens skriver om modernitet och dess följder bör ha oss mycket att säga för framtida forskning. Det bör även vara så att rationaliseringarna gör att vi litar fullt på det system som vi byggt upp och den mall som vi strukturerat arbetar efter. Det gör att om systemet brister så upptäcker vi inte det på grund av en övertro på det system som vi själva skapat. Att hela tiden sträva efter att rationalisera samhällsfunktioner eller arbetsmoment bör kunna leda till att den sociala kontakten påverkas negativt. Om människor alltid strävar efter att effektivisera arbetet så kan man anta att det innebär att de flesta arbetsuppgifterna i organisationer kommer att skötas av datorer och robotar, vilket gör att människor tappar den sociala kontakten med varandra. Att förflytta rekryteringen till en centralhantering gör att det som arbetar med samma saker kan ta stöd av varandra, i detta fall rekrytering. Detta borde vara positivt även i andra sammanhang men när rationaliseringen tar nya höjder och medför en för hög tilltro till systemet så skapar det negativa konsekvenser i form av att man missar de brister som annars skulle kunna undvikas.

Det hade varit intressant med mer forskning kring det som riktar sig mot att centralisera rekryteringar inom kommuner och även att centralisera andra delar av personalarbetet. Allt detta

pekar på att en centralisering av rekryteringsprocessen bör vara positivt, dock kanske det inte rör sig om några större skillnader när det gäller vilket stöd som cheferna får. Det går framförallt att spara tid och pengar på att centralisera rekryteringen och av den anledningen skulle det vara intressant med fler studier kring ämnet. Rekryteringscenter kan enligt denna studie bidra med ökad kompetens och att driva på processen vilket innebär att rekryteringen blir mer träffsäker samt effektiv vilket sparar pengar. Detta arbete är tillförlitligt och kan bidra med ett perspektiv på en omorganisering av den här typen. Om jag även valt att göra enkäter så skulle resultatet kunna nå ut till fler av cheferna och det hade också varit intressant att knyta samman chefernas syn och kandidaterna som var med under rekryteringsprocessens gång, både de som fick anställning och de som blev nekade. För att skapa ett bredare perspektiv av problematiken. Jag anser att validiteten är god eftersom att studien mäter genom metoden de syftet avser att mäta.

Referenser

Litteratur

Bryman, Alan (2011) Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber AB

Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängerd (2012) Metodpraktikan. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Härensam & Bejerot (2010) Sociala relationer i arbetslivet. Malmö: Gleerups

Lantz, Annika (2007) Intervjumetodik. Lund: Studentlitteratur

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

Lindelöw, Malin (2003). Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning. Stockholm: Natur och Kultur.

Ritzer, George (2009). Sociologisk teori. Malmö: Liber

Vetenskapsrådet, (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wolvén, Lars-Erik. (2000). Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

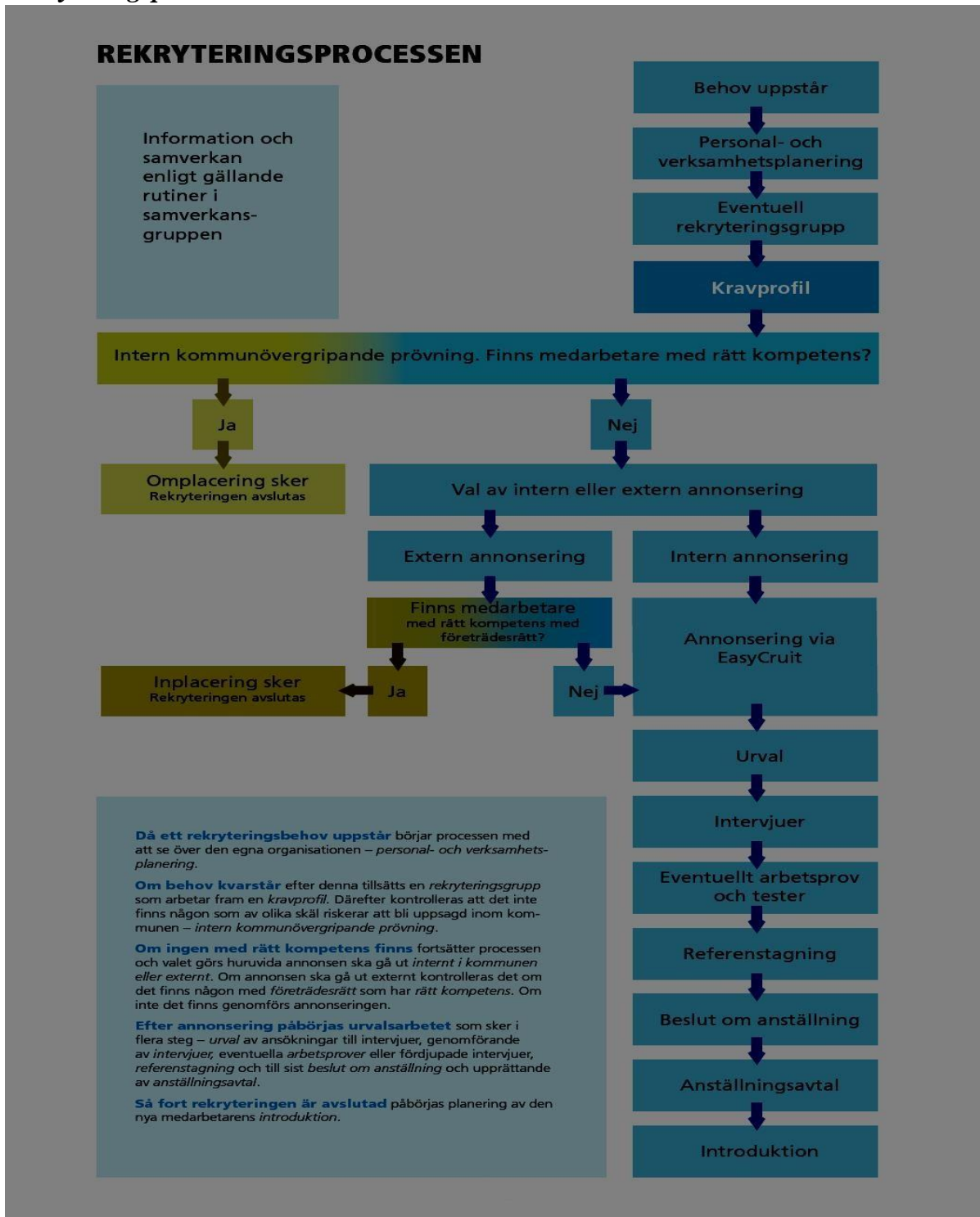
Freedman, T. (2006). Finding your best employees. *The scientist*, 20(6), 79. Hämtad från: <http://search.proquest.com/docview/200019806?accountid=27917>

Cooper, D, Oakes, L, Townley, B. Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies* September 2003 24: 1045-1071, doi:10.1177/01708406030247003 Hämtad från: <http://oss.sagepub.com.proxy.lib.ltu.se/content/24/7/1045.full.pdf+html>

Bilagor

Bilaga 1

Rekryteringsprocessen



Bilaga 2

Intervjuguide för medarbetare på rekryteringscenter

Dåtid

Hur såg rekryteringen ut tidigare?

Fanns det något problematiskt med det förra rekryteringssystemet?

Varför gjordes omorganiseringen?

Finns det något som är problematiskt med omorganiseringen?

Vad är skillnaden mellan hur det är nu och hur det var?

Nutid

Kan du beskriva kort hur processen fungerar i dagsläget?

Hur upplever du att metoden för rekryteringen fungerar i dagsläget?

Måste man använda sig av rekryteringscenters rekrytering eller kan chefer sköta rekryteringen själva?

Hur upplever du att relationen mellan rekryteringscenter och cheferna ser ut i dagsläget?

Upplever du något problematiskt i samarbetet med cheferna?

Framtid

Vad är målet med omorganiseringen?

Hur vill ni att det ska se ut i framtiden?

Hur vill ni att det ska fungera?

Bilaga 3

Intervjuguide för cheferna på Skellefteå kommun

Inledande frågor

Vad var dina förväntningar på rekryteringscenters arbete?

(Förväntade du dig ett annat typ av bemötande?) Vilken service fick du?

Vad var dina tankar om rekryteringscenters arbete innan rekryteringen?

Hur lång tid tog det från det att du beslutade om att rekrytera en ny medarbetare till anställning?

Är tiden för rekryteringen rimlig?

Vad innebär denna förändring för dig? Vilken skillnad skulle du säga att den innebär?

Samarbete

Hjälpte rekryteringscenter dig med att få fram de krav som arbetet ställer i kravprofilen?

Tycker du att annonsen speglade arbetet på ett bra sätt för att nå rätt målgrupp?

Anser du att du fick ange dina önskemål? På vilket sätt och hur bemöttes dessa?

Passade kandidaterna för de krav som kravprofilen ställde?

Tycker du att ni tillsammans kunde arbeta för att komma fram till rätt kandidat i de olika delarna av rekryteringsprocessen? Hur fungerade arbetet?

Hur fungerade kommunikationen mellan er?

Kom rekryteringscenter med idéer och förslag som innebar ett mervärde i rekryteringsprocessen?

Bemötande

Fick du kontakt med rekryteringscenter när du behövde?

Hur såg kontakten med rekryteringscenter ut?

Hur var bemötandet vid eventuella frågor?

Vad anser du funderade bra respektive dåligt i det sammanhanget?

Är det något som du saknar i bemötandet av rekryteringscenter?

Är det något som du saknar i kontakten med rekryteringscenter?

Är det något du saknar i tillgängligheten att komma i kontakt med dem?

Hur upplevde du den inledande kontakten med rekryteringscenter?

Hur uppfattar du bemötandet av dina önskemål?

Hur uppfattar du tydligheten i ansökningsformuläret?

Kunskap

Vad var ditt intryck av rekryteringscenters kunskaper i de olika delarna av rekryteringsprocessen?

Var det något som du saknade i kunskapsväg?

Fick du de kunskapliga stöd som du behövde?

Intervju

Hur upplevde du intervjun?

Hur upplevde du kommunikationen mellan dig och rekryteringscenter (representanten)? (de som var med på intervjun?)

Fick du möjlighet att ställa de frågor som du hade och känner du att du kunde framföra och spegla verksamheten på de vis som du själv skulle önska under intervjun?

Var de kandidater som du träffade vid intervju relevanta för tjänsten?

Hur uppfattar du underlaget för urvalen och hade du tillräckligt med underlag efter intervjusituationen?

När intervjun var klar upplevde du att du fick de stöd som du behövde i att ta beslut om anställning?

Är det något i rekryteringsprocessen som du anser bör förbättras? Vad och varför?

Är det något särskilt som fungerade extra bra som du vill belysa? Vad och varför?