



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Kompetensbaserad rekrytering

En kvalitativ studie om chefers upplevelse av kompetensbaserad rekrytering i Region Jönköpings län

Lovisa Dahlqvist

Nina-Maria Stahre

Examensarbete i Pedagogik

15 hp

Personalprogrammet

VT 2015

Handledare

Namn: Karin Kilhammar

Examinator

Namn: Ann Ludvigsson

SAMMANFATTNING

Lovisa Dahlqvist, Nina-Maria Stahre

Kompetensbaserad rekrytering

En kvalitativ studie om chefers upplevelse av kompetensbaserad rekrytering i Region Jönköpings län

Competency-based recruitment

A qualitative study of managerial experience of the competency-based recruitment model in Region Jönköping County

Antal sidor: 38

Syftet med studien är att undersöka rekryterande chefers uppfattning om verktyget kompetensbaserad rekrytering (KBR) samt utfallet av implementeringen av verktyget i Region Jönköpings län. Studien har även ett övergripande syfte att undersöka om chefers attityder påverkar användningen av verktyget.

Studien är kvalitativ och data har samlats in via semistrukturerade intervjuer med nio chefer som tolkats med en hermeneutisk ansats. Resultatet av studien visar att större delen av cheferna generellt har en positiv inställning till KBR. Majoriteten upplever att verktyget har hjälpt dem att få en tydlig struktur vid rekrytering vilket bidrar till att cheferna ser till kompetensen och vågar frångå sin magkänsla. Enligt cheferna bidrar verktyget till att rekryteringsprocessen blir kvalitetssäkrad och motverkar felrekryteringar. Flertalet av cheferna beskriver att de fick bra med information och stöd vid implementeringen av verktyget. Avslutningsvis tyder studiens resultat på att chefernas attityd påverkar hur KBR verktyget används.

Sökord: kompetens, rekrytering, kompetensbaserad rekrytering, implementering, recruitment, competency-based recruitment, implementation

Postadress

Högskolan för lärande
och kommunikation (HLK)
Box 1026
551 11 JÖNKÖPING

Gatuadress

Gjuterigatan 5

Telefon

036-101000

Fax

036162585

Innehåll

1	Inledning.....	1
2	Bakgrund.....	2
2.1	Region Jönköpings län och kompetensbaserad rekrytering.....	2
2.2	Hur uppstod behovet av KBR, hur togs beslutet?	2
2.3	Definition av kompetensbegreppet.....	3
2.4	Kompetensbaserad rekrytering.....	5
2.4.1	Behovsanalys.....	5
2.4.2	Attraktiv arbetsgivare	7
2.4.3	Urval i rekryteringsprocessen.....	7
2.4.4	Kompetensbaserad intervju	8
2.4.5	Kompletterande bedömningsmetoder och att fatta beslut	9
2.5	Implementering	9
2.5.1	Förutsättningar och hinder för implementering	10
2.5.2	Ramverket Quality Implementation Framework för implementering	10
2.5.3	Teori till praktisk handling modellen Knowledge to Action	11
2.6	Förändringsprocesser leder till lärande.....	12
3	Problemformulering, syfte och frågeställningar	13
4	Metod	14
4.1	Datainsamlingsmetod.....	14
4.2	Avgränsning och urval	15
4.3	Genomförande	15
4.4	Bearbetning av data och analys.....	16
4.5	Etiska överväganden.....	18
4.6	Studiens tillförlitlighet	18
4.7	Metoddiskussion	19
5	Resultat.....	20
5.1	Chefernas upplevelser av KBR verktyget.....	20
5.2	Användning av KBR verktyget i dagens rekryteringsprocesser.....	20
5.2.1	KBR verktyget som stöd i rekryteringsprocesser	21
5.2.2	Svårigheter och hinder med KBR verktyget.....	23
5.3	Implementering	25
5.4	Resultatsammanfattning.....	26
6	Diskussion och Analys	27
6.1	Chefernas upplevelser av KBR verktyget.....	27
6.2	Användning av KBR verktyget i dagens rekryteringsprocesser.....	27
6.2.1	KBR verktyget som stöd i rekryteringsprocesser	28
6.2.2	Svårigheter med KBR verktyget.....	29
6.3	Implementering	30

6.4	Sammanfattning.....	31
6.5	Förbättringsåtgärder till organisationen	32
6.6	Chefernas attityd och användningen av KBR verktyget.....	33
6.7	Avslutande reflektion och förslag till vidare forskning.....	34
	Litteraturoversikt.....	35
	Bilaga I Mail 1	
	Bilaga II Mail 2	
	Bilaga III Intervjuguide	
	Bilaga IIII Exempel på matris för analys av resultat	

I Inledning

Rekryteringen anses vara en av företagets viktigaste processer där kompetensen säkras för att uppnå förväntat resultat och för att kunna möta framtidens behov och utmaningar. Vanligen används uttrycket när det handlar om att hitta "rätt person på rätt plats". En internationell studie som genomfördes av 700 chefer år 2005, visade att felrekryteringar i Svenska företag sammantaget kostade 13,46 miljarder kronor, vilket även kan ses som 0,6 procent av BNP (Lindelöw, 2008). För att undvika felrekryteringar har det under det senaste decenniet blivit allt mer vanligt förekommande med strukturerade intervjuer för att säkra organisationens kompetensförsörjning och kunna möta framtidens utmaningar (Bolander, 2002).

Malin Lindelöw har utvecklat en modell som kan användas för att kvalitetssäkra kompetensförsörjningen inom en organisation. Ett verktyg i modellen är kompetensbaserad rekrytering (KBR). KBR har blivit omtalad och populär bland flera offentliga och privata organisationer som idag arbetar efter den. Även Region Jönköpings län (tidigare Landstinget i Jönköpings län) har sedan cirka ett år tillbaka arbetat efter Lindelöws KBR verktyg (HR-strateg, personlig kommunikation, 8 april, 2015).

När Region Jönköpings län föreslog att vi skulle kunna genomföra en utvärdering av KBR verktyget och undersöka verksamhetens rekryterande chefers upplevelse av KBR, tyckte vi att det lät både givande och spännande. Under ett första skede av studien granskades tidigare forskning inom området som var av relevans. Då uppdagades det att den svenska forskningen inom området var begränsad. Därav är studiens intention att den ska vara ett bidrag till att täcka en forskningslucka men även vara till praktisk hjälp för Region Jönköpings län. Studien grundas även i ett personligt intresse för KBR, ett verktyg som vi upplever som intressant och användbart för kommande yrkesliv.

2 Bakgrund

Nedan presenteras Region Jönköpings län och organisationens process med KBR som beskrivs i regionens rapport "Kraftsamling - rekryteringsprocessen" samt hur verktyget ska användas utifrån organisationens intranät. I kapitlet presenteras även tidigare forskning och teorier som är av relevans för att ge en djupare förståelse till studiens bakgrund. Den teoretiska bakgrund som berörs är kompetens, rekrytering, implementering samt hur ett förändringsarbete kan leda till lärande. Lindelöw får stort utrymme på grund utav att hennes modell utgör en del av studiens syfte. Avslutningsvis sammanställs essensen av den teoretiska bakgrunden som sedan används för att analysera studiens resultat.

2.1 Region Jönköpings län och kompetensbaserad rekrytering

Region Jönköpings län är en demokratisk organisation som styrs av folkvalda politiker. Regionens vision är "För ett bra liv i en attraktiv region" samt att de ska skapa ett län med en bra miljö och goda möjligheter till arbete, utbildning och utveckling. Regionen ska erbjuda bra kommunikationer och ett rikt kulturliv samt skapa förutsättningar för god hälsa och ett bra liv. Region Jönköpings län bedriver många olika verksamheter till exempel sjukhus, specialistvård, vårdcentraler, länstrafiken och folktandvård. Totalt har organisationen cirka 10 000 medarbetare och en personalomsättning på 6 procent. Inom regionen finns uppemot 100 yrken representerade där majoriteten, 81 procent av medarbetarna, har en examen ifrån högskola. Region Jönköpings län menar att det är avgörande för en stor arbetsgivare att säkra sin kompetensförsörjning för att kunna nå målen (Region Jönköpings län, 2015).

2.2 Hur uppstod behovet av KBR, hur togs beslutet?

I ett projekt som kallades "Kraftsamling" hade personaldirektören fått i uppdrag att genomföra ett fördjupningsarbete inom personalområdets olika delar och processer. En del i detta var att säkra kompetensförsörjning med särskilt fokus på rekrytering. Målet var att standardisera, effektivisera och kvalitetssäkra rekryteringsprocessens olika delar. Detta skulle organisationen uppnå genom att alla rekryterande chefer skulle arbeta efter samma metod. De olika rollerna i rekryteringsarbetet skulle tydliggöras, den interna effektiviteten skulle öka och kostnaderna för administration skulle minska.

Det tillsattes en processgrupp vars uppgift var att utreda frågan genom att bland annat göra en omvärldsbevakning av hur andra organisationer arbetar med rekrytering. De såg över den rekryteringsprocess som förelåg samt mätte omfattningen av Region Jönköpings läns resurser i rekryteringsarbete. Ett beslutsunderlag för att införa verktyget var en enkätundersökning vars resultat visade på att chefer inte ansåg sig ha rätt verktyg för att genomföra en bra rekryteringsprocess. Efter att ha genomfört omvärldsanalysen konstaterades att allt fler organisationer arbetade efter Lindelöws modell samt med gott resultat vilket stärkte organisationens övertygelse av att införa modellen. När arbetsgruppen hade slutfört sin utredning lade de fram sitt förslag; För att uppnå målet att förbättra kompetensförsörjningen skulle rekryteringsprocessen kvalitetssäkras genom implementering av Lindelöws KBR verktyg. Beslutet att implementera KBR som en gemensam

rekryteringsmetod och process togs efter att arbetsgruppen kunde påvisa för verksamhetens HR chefer att det fanns stora brister i den gemensamma strukturen som förelåg. Därifrån tog HR-direktören förslaget vidare till regionens ledningsgrupp som godkände att utbildningarna och det fortsatta utvecklingsarbetet startades. När beslutet var taget fick arbetsgruppen i uppdrag att genomföra utbildningarna till alla chefer samt informera övrig HR-personal. Arbetet att börja rekrytera efter KBR sågs även som en del i ett projekt som Region Jönköpings län drivit för att bli en attraktivare arbetsgivare.

Malin Lindelöw har genomfört en obligatorisk utbildning för alla regionens chefer vid fem tillfällen totalt. Efter utbildningen fortsätter Human Resource konsulterna (HR) ge stöd till cheferna så att metoden tillämpas i alla nya rekryteringar. Region Jönköpings län har ännu inte utformat någon tidsram för implementeringen och inte heller genomfört någon utvärdering av utbildningen av chefer då den sista utbildningen ägde rum 10 mars 2015.

2.3 Definition av kompetensbegreppet

Individen anses idag vara den viktigaste resursen för att organisationen ska nå sina mål. Det är individen som skapar produkten, utför tjänsten och skapar ett värde som har en avgörande roll för kvalitet eller misslyckande för organisationen (Lindelöw, 2008). Det är de anställda som höjer kapitalet och råmaterial med sin kompetens till produkter och tjänster (Hansson, 2005). Lindelöw (2008) menar att individen säkerställer organisationens överlevnad genom att den lägger grunden för relationer och lojalitet genom bemötande, kunskap och ansträngningar för att lösa problem. Rätt individ på rätt plats som utför rätt uppgift kan bidra till oändliga möjligheter till lösningar av en uppgift. Även Bolander (2002) anser att rätt val av medarbetare till den aktuella tjänsten bidrar till att organisatoriska mål uppnås, att organisationen kan följa sina strategier och klara av att möta framtidens utmaningar (Bolander, 2002). Därför utgör individen och dennes kompetens den främsta konkurrensfaktorn för organisationen (Lindelöw, 2008).

Kompetens är ett mycket brett begrepp och Keen (1993) definierar begreppet med stöd ur ordböcker som skicklighet och duglighet men begreppet innefattar även behörighet och de kvalifikationer som krävs. Begreppet är lånat från det franska och engelska språket som i sin tur bygger på det latinska ordet *competentia*. Ordet kompetens förekommer idag allt mer inom arbetslivssammanhang för att förklara att någon är tillräckligt behörig för att inneha en tjänst eller genomföra ett uppdrag (Keen, 1993; Illeris, 2008). Ellström och Kock (2008) menar att en allmän konsensus kring begreppet verkar saknas. Författarna uppfattar att kompetens kan betraktas som ett kännetecken för en människas kapacitet av kunskap och färdigheter vilket påverkar dennes prestationsförmåga och produktivitet (Ellström & Kock, 2008). En annan utbredd uppfattning är att begreppet beskrivs som de krav en uppgift ställer för att kunna klara av det arbete där uppgiften ingår. Mer specifikt används denna definition för att hänvisa till den potentiella kapaciteten av färdigheter en individ eller en grupp innehar för att på bästa sätt kunna hantera och lösa en situation eller slutföra en viss uppgift eller ett arbete (Ellström, 1997). Kapaciteten kan definieras i termer och faktorer. Psykomotoriska faktorer innebär olika typer av perceptuella och manuella färdigheter som exempelvis fingerfärdighet.

Vidare finns kognitiva faktorer som innefattar olika typer av kompetens och intellektuella färdigheter. Afektiva faktorer innehåller attityder, värderingar och motivation och personlighetsfaktorer kan bestå av till exempel självförtroende. Slutligen kan kapaciteten innefatta sociala färdigheter, exempelvis kommunikation och samarbetsförmåga (Ellström, 1992; Lindelöw, 2008). Även Lindelöw (2008) anser att begreppet innefattar färdigheter men hon anser även att begreppet innefattas av de förhållningssätt som individer använder för att nå resultat eller mål i en situation.

Det går att dela upp kompetensbegreppet i formell och faktisk kompetens. Formell kompetens innebär till exempel ett antal års utbildning och faktisk kompetens som innebär det som ovan nämns, den kapacitet en individ eller en grupp äger för att på bästa sätt kunna hantera en situation eller slutföra en viss uppgift eller ett visst jobb (Ellström, 1997). Ellström och Kock (2008) menar även att individer ofta innehar den formella kompetensen men saknar den faktiska kompetensen. Den formella kompetensen ses ofta som ett tecken på den faktiska kompetensen.

Kompetens står i nära relation till begreppet kvalifikation och begreppen har var för sig en speciell betydelse och härstammar ur samma begreppsfamilj (Keen, 1998). Med hjälp av ovan beskrivna definitioner av kompetens kan begreppet kvalifikation definieras; som den kompetens som faktiskt krävs för en uppgift eller den kompetens som är implicit eller explicit uttryckt genom till exempel en arbetsgivare. Det framgår av denna definition att en individ kan ha en rad olika kompetenser men där alla inte är kvalifikationer, det vill säga att de inte krävs för arbetsuppgiften eller är föreskrivna av arbetsgivaren (Ellström, 1997). Omvänt kan ett visst arbete kräva vissa kvalifikationer som inte motsvarar den faktiska kompetensen som individen besitter. Detta gör att begreppet kvalifikation fokuserar på kompetens som kan utgöra en handelsvara på arbetsmarknaden (Ellström & Kock, 2008).

Ellström (1992) lyfter definitionen av kompetens i relationen mellan individen och arbetet där arbetet innefattar en uppgift eller ett problem som individen har i uppdrag att lösa på bästa sätt. Med avseende på detta sammanhang definieras begreppet som individens potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Med förmåga menas att individen använder sina kompetenser för att utföra ett arbete som leder till framgång. I en annan artikel skriven av Ellström (1997) menar han att yrkeskompetensen är en faktisk kompetens som innefattar hur individen löser en utmanade uppgift utefter dess omständigheter. Enligt denna uppfattning kan yrkeskompetens definieras och analyseras i termer av föreskrivna eller faktiska arbetskrav. Föreskrivna arbetskrav är önskade krav på tjänsten och faktiska arbetskrav är de kvalifikationer som krävs för att klara av arbetet. Den allmänna efterfrågan av kompetens motsvarar det faktiska kompetenskravet för ett visst arbete men kan i detta samband störas av olika faktorer. En faktor kan vara att de allmänna kraven på kompetens ofta påverkas av en efterfrågan och tillgång av de kvalificerade personer som finns på arbetsmarknaden (Ellström & Kock 2008). En annan faktor som påverkar sambandet enligt Ellström (1997) är att det faktiska kravet är okänt på grund av de svårigheter och kostnader som uppstått vid utformningen av kravspecifikationen vilket kan innebära att det allmänna kompetenskravet kan vara högre eller lägre än de faktiska kraven för arbetet.

2.4 Kompetensbaserad rekrytering

Det finns en hel del litteratur som beskriver rekryteringsprocessen. Litteraturen berör hur rekrytering lämpligast genomförs och centralt är att bedöma kompetensen hos de arbetssökande (Bolander, 2002; Nilsson, 2006). Flertalet arbetsgivare ser rekryteringen ur ett långsiktigt investeringsperspektiv (Nilsson, 2006). Trots att det idag finns en mängd olika verktyg till hjälp samt flera olika psykologiska tester anser de flesta som arbetar med rekrytering att bedömningen av de sökande är svår och verktygen otillfredsställande (Bolander, 2002; Nilsson, 2006). Bergström (1998) menar att en faktor som påverkar rekryteringen idag är det förändrade synsättet på rekrytering eftersom processen är en ömsesidig matchningsprocess där individen först väljer organisationen som i sin tur väljer individen. Enligt Bolanders (2002) studie upplever flertal rekryterare att den individuella bedömningsprocessen präglas av en osäkerhet av att välja rätt person och undvika en kostsam felrekrytering. Lindelöw (2008) menar att det är en svår utmaning att finna de rätta verktygen och metoderna som hjälper oss att undvika felrekryteringar och bli mer säkra på att få rätt person på rätt plats. Nilsson (2006) framhäver att rekryteraren inte tar sig tid att reflektera efter avslutad rekryteringsprocess. Han menar att utvärdera och reflektera över sina rekryteringsrutiner är viktigt för att undvika felrekryteringar. Bolander (2006) menar att idén om att rekrytering och urval ska ske som en standardiserad process för att motverka felrekryteringar utvecklades redan under förra seklet och idag följer organisationer samma linje för att säkerställa att anställa medarbetare med rätt kompetens.

Lindelöw (2008) har tagit fram en modell för en personalstrategi som är grundad på kompetens. KBR verktyget är en del av modellen. KBR innebär att organisationen systematiskt använder samma metoder vid rekryteringar för att finna rätt medarbetare till rätt befattning (Lindelöw, 2008; Walter, 2005). Individen och dess kompetens är som nämnts inledningsvis en framgångsfaktor för organisationen men i slutändan kan det även utgöra en konkurrensfaktor. Därav blir kompetensen en central fråga i rekryteringen och samtidigt en handelsvara som skapar nya möjligheter för verksamhet att utvecklas. En kompetensdriven strategi utvecklas inifrån organisationen och fokuserar på interna faktorer såsom styrkor och svagheter vilket blir drivkraften i strategiarbetet för att uppnå målen (Hansson, 2005; Nilsson, 2006). I kompetensbaserad personalstrategi utgår modellen utifrån organisationens mål som delas upp i delmål samt ansvarsområden för olika befattningar. Utefter detta specificeras vilka aktiviteter och arbetsuppgifter som ingår i befattningen samt de krav på kompetens, kunskap, erfarenhet och utbildning som ställs av de anställda för att kunna uppfylla verksamhetens mål. När dessa är identifierade är nästa steg att kartlägga vad som redan finns i verksamheten samt vad som behövs. Organisationen kan därefter välja att fylla behovet genom kompetensutveckling eller KBR (Lindelöw, 2008; Hansson, 2005). Lindelöw (2008) betonar vikten av att verktyget anpassas efter organisationen vilket Region Jönköpings län även gjort när de implementerat verktyget. Nedan presenteras verktyget samt de anpassningar som organisationen gjort.

2.4.1 Behovsanalys

Det första steget i KBR är att utforma en behovsanalys vilket Lindelöw (2008) menar ska ligga till grund för rekryteringen för att säkerställa att rätt person anställs. Organisationen ska först undersöka nuvarande behov

av kompetens och det kommande behovet samt utreda om det går att omstrukturera eventuella arbetsuppgifter innan en rekrytering startar. Granberg (2011) för ett liknade resonemang som Lindelöw (2008) men förtydligar att organisationen nog bör överväga andra lösningar vilket kan medföra en rationalisering samt kostnadsminskning. Exempel på lösningar kan vara omplaceringar, lämpliga kandidater i enlighet med den lista som Lagen om anställningsskydd (LAS) reglerar, om arbetsuppgifterna kan delas upp på resten av arbetsgruppen eller om det kan outsourcas.

När behovet fastställts och ett beslut fattats gällande att en rekrytering bör göras ska en identifiering av arbetet genomföras. En behovsanalys tar tid att utforma men den säkerställer kvalitet i rekryteringsarbetet och förebygger konsekvenserna för vad en felrekrytering kan innebära (Lindelöw, 2008; Granberg, 2011). Vanligen är det en chef med stöd från HR-avdelning som genomför behovsanalysen på grund utav att det ofta förekommer att chefen inte ser alla de delar som ingår i arbetet (Lindelöw, 2008). Det är viktigt att flera anställda ifrån olika befattningar är med och utformar behovsanalysen för att få så mycket kunskap och perspektiv som möjligt på det aktuella arbetet (Lindelöw, 2008; Bolander, 2002). Behovsanalysen består utav två moment enligt Lindelöws (2008) modell, att utforma en mål- och ansvarsbeskrivning och att göra en kravspecifikation.

Mål- och ansvarsbeskrivningen delas upp i organisationens mål och befattningshavarens mål. Inom organisationens mål är syftet att kartlägga arbetets innebörd på en övergripande nivå för att sedan fokusera på enskilda befattningar samt identifiera målen. Befattningshavarens mål innefattar de mål som den tänka arbetstagaren ska sträva emot. Målen ska vara generella, inspirerande och engagerande samt beskriva hur befattningshavarens mål ska bidra till de gemensamma målen för verksamheten. Det är även viktigt att organisationen tydliggör vilka förväntningar som ställs inför framtiden (Lindelöw, 2008). Efter att befattningshavarens mål identifierats ska organisationen översätta dessa till arbetsuppgifter som ska kunna uppfylla målen för att sedan kunna kartlägga de kunskaper och den kompetens som krävs för arbetet. Detta innefattar vad Lindelöw (2008) kallar för en kravspecifikation.

I en kravspecifikation ligger mål- och ansvarsbeskrivningen som grund. Alla områden som är av vikt för befattningen bör finnas med och Lindelöws (2008) kategorier i modellen är utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens, intresse och utvecklingspotential, praktiska förutsättningar och övriga krav (Lindelöw, 2008). De formella kraven är en förutsättning för den potentiella kandidaten och måste specificeras som till exempel krav på utbildning. Detta underlättar för urvalsprocessen genom att det slutliga beslutet av kandidater kan kvalitetssäkras genom bortgallring av de som inte lever upp till kravet (Lindelöw, 2008; Nilsson, 2006; Walter, 2005). Kraven kan identifieras genom att specifika frågor ställs som i sin tur kan framkalla ett svar om vilka krav som ställs för arbetet (Lindelöw, 2008). Granberg (2011) understryker detta genom det han kallar för frågemetoden som anses vanligaste, han förtydligar processen med att information samlas in i form av intervjuer eller enkäter ifrån de som kan uttala sig om befattningskraven för arbetet.

När det kommer till frågan gällande kompetens är det viktigt att alla i organisationen ser på en kompetens med en och samma innebörd, ett gemensamt språk. Åter igen är det viktigt att fler anställda med olika

befattningar deltar samt ger sin synvinkel på de olika kompetenserna. För att komma fram till en gemensam innebörd av olika kompetenser kan en kompetensmodell komma till användning (Lindelöw, 2008; Bolander, 2002). Kravspecifikationen är viktig som grundmaterial eftersom den blir styrande för hur annonsen ska utformas, alternativa sökvägar, urvalskriterier för vilka som kallas till intervju, underlag för hur intervjun ska planeras samt beslut om anställning (Granberg, 2011).

I linje med Lindelöws KBR modell börjar Region Jönköpings län att se över sitt rekryteringsbehov för att undersöka vilken kompetens som behövs och vad som redan finns, samt om andra lösningar är möjliga istället för en nyrekrytering. Detta undersöks av chef, HR-konsult och ekonom. Vidare utformas en behovsanalys där både mål och ansvarsbeskrivning samt kravspecifikation ingår, men inte under benämningarna utan i ett löpande dokument. Anledningen till detta är för att inte försvåra verktyget för cheferna genom att blanda in olika begrepp, utan förenkla användningen av verktyget (personlig kommunikation, HR-konsult, 30 mars, 2015).

2.4.2 Attraktiv arbetsgivare

Lindelöw (2008) framhäver att en annan faktor som påverkar att rätt person anställs handlar om att kunna attrahera rätt kompetens som påverkar att rätt person söker till tjänsten. Ett varumärke ska på arbetsmarknaden kunna skilja sig ifrån andra organisationer genom att sända ut ett budskap som skapar intresse för rätt grupp av människor att vilja bli medarbetare i organisationen (Hansson, 2005; Lindelöw, 2008). Spridningen av information kring en ledig tjänst i en rekrytering påverkar urvalet av sökande och därför är spridningen beroende av de informationskanaler som används för att få kontakt med rätt målgrupp (Nilsson, 2006). Organisationen är i en rekrytering verksamhetens ansikte utåt under hela processen i allt ifrån annonsering, kommunikation med sökande, under intervju fram tills besked om beslut meddelas. Därför är det viktigt att organisationen framstår professionell och ger ett gott intryck i rekryterings olika steg (Lindelöw, 2008). Vägledande för hela attraktionsprocessen är givetvis det förberedande arbetet i form av behovsanalys och kravspecifikation (Lindelöw, 2008; Granberg, 2011).

För att säkerställa att annonseringen håller samma standard har Region Jönköpings läns personalavdelningar arbetat fram gemensamma regler för vad som ska gälla vid annonsering. Organisationen har medvetet valt ord i annonsen som inte utesluter någon specifik grupp av sökande. Annonsen publiceras på intranätet, webbplatsen och andra kanaler som är av relevans.

2.4.3 Urval i rekryteringsprocessen

När urval av sökande ska genomföras är det viktigt att organisationen genom hela processen förhållit sig till kravspecifikationen. Kravspecifikationen ger urvalsarbetet ett ramverk där varje moment tydliggörs och kvalitetssäkras med syftet att få alla inblandade parter i rekryteringen att fokusera på rätt kvalifikationer (Lindelöw, 2008). Granberg (2011) anser att ett urval bör ske i tre steg. I ett första urval ska organisationen endast se till den information som framkommer i ansökningshandlingarna och jämföra dessa med kravspecifikationen. I andra urvalet går rekryteraren igenom alla ansökningar igen och väger in den information

som framkommit via arbetsgivarintyg, skolbetyg och prestationer. I det sista steget ska de sökande kunna ställas mot varandra och på så sätt får rekryteraren fram passande intervjukandidater. För att organisationen ska kunna tillägna väsentlig information om de sökande utifrån kravspecifikationen kan strukturerade CV eller ansökningsformulär användas. Detta möjliggör att det går att ställa frågor direkt utifrån kravspecifikationen (Lindelöv, 2008).

Samtliga ansökningar kommer in i Region Jönköpings läns rekryteringsportal och för att kvalitetssäkra processen när ansökan registrerats skickas ett automatiskt mail ut att ansökan är mottagen. Om så inte är fallet skickas ytterligare ett mail från rekryteringsportalen där det framkommer ett tack för visat intresse och ger information om att organisationen kommer gå vidare med andra sökande.

2.4.4 Kompetensbaserad intervju

En intervju har som uppgift att uppfylla fyra syften: att bekanta sig med den sökande, få information i enlighet med kravspecifikation, att tilldela den sökande med information rörande verksamheten och befattningen samt ge den sökande en positiv bild av organisationen (Granberg, 2011). En kompetensbaserad intervju utgår ifrån kravspecifikationen vilket gör att organisationen skapar likvärdiga förutsättningar för alla sökande som blivit kallade till intervju. Det påverkar även att rekryteraren kan fokusera på de frågor som är relevanta för situationen (Lindelöv, 2008). Kompetensbaserad intervju är en form av strukturerad intervju där alla sökande möter samma struktur av frågor som rekryteraren i förväg fastställt (Bryman, 2011). Kompetensbaserad intervjuteknik säkerställer även enligt Lindelöv (2008) att intervjuaren är objektiv och att organisationen väljer den kandidat som bäst uppfyller kraven. Tekniken motverkar även att förväntningar, fördomar eller magkänsla får övertag i beslutet. Granberg (2008) understryker att en intervjuare inte är något man föds till utan att det är en teknik som kräver utbildning samt praktisk erfarenhet.

En intervjuteknik som kallas STAR-tekniken är användbar vid kompetensbaserade intervjuer. STAR står för Situation-Task-Action-Result modell (Bangerter, Corvalan & Cavin, 2014). Modellen är ett effektivt sätt att strukturera upp intervjun samt ett sätt att undersöka om en kompetens skapar ett önskat beteende (Lindelöv, 2008). Inom området "Situation" ställs beskrivande frågor om ett problem du har upplevt. Vidare berör "Task" frågor om hur den sökande löste problemet. "Action" behandlar frågor om vilken handling som den sökande utförde för att klara av problemet och slutligen ställs beskrivande frågor som rör vad resultatet blev när problemet var löst vilket benämns under "Result" (Gray, 2011). Lindelöv understryker att tekniken är användbar då intervjuaren ber den sökande att beskriva en arbetssituation där denne behövt använda ett kompetensområde för att sedan analysera hur personen med hjälp av kompetensen agerade och löste situationen. Om den sökande inte har någon arbetslivserfarenhet att relatera till ska samma frågor ställas till den sökande som istället kan relateras till praktik, ideellt arbetet eller studiesituationer (M. Lindelöv, personlig kommunikation, 10 mars, 2015). Lindelöv (2008) föreslår vidare att intervjun borde ske över två tillfällen för att komma fram till en tillförlitlig bedömning av personen samt motverka felrekrytering.

Efter en första intervju kan organisationen ta ställning till vilka sökande som passar in enligt kravspecifikationen och därefter gå vidare och göra olika tester vid en andra intervju.

2.4.5 Kompletterande bedömningsmetoder och att fatta beslut

Ett komplement till intervju kan vara olika former av tester, arbetsprover och övningar som kan utgöra ett hjälpmedel för att berika det individuella mötet (Lindelöw, 2008). Arbetsprover görs vanligtvis i form av simuleringsövningar vars hypotetiska situation försöker att skapa en realistisk arbetssituation som är meningsfull för att utvärdera den sökandes kunskap eller kompetensområden. Men ett arbetsprov kan även användas för att testa tidigare faktiskt kunskap inom ett arbetsområde. Ett arbetsprov inom sjukvården kan till exempel innebära att en tandläkare får göra en lagning på en patient i en verklig situation (M. Lindelöw, personlig kommunikation, 10 mars, 2015). Dock ställer olika befattningar olika krav på kunskap och kompetens vilket gör att de i olika grad lämpar sig mer eller mindre bra för simuleringar och arbetsprov. Enligt Lindelöw (2008) har dessa metoder en god prognosförmåga för att de kan utformas utefter realistiska situationer i relation till yrkesrelevanta arbetsuppgifter som ger information om det specifika kunskap och kompetensområdet vilket organisationen i sin tur kan utvärdera.

Lindelöw (2008) rekommenderar att för att kunna nå en slutsats samt ett beslut gällande vem som ska anställas bör en sammanställning göras av de positiva respektive negativa tecken som framkommit. Sammanställningen kan lämpligtvis ske i en skala där tre nivåer används för att beskriva hur väl den sökande lever upp till ett kriterium i kravspecifikationen. Viktigt är att organisationen är tydlig i sin definition i de olika skattningarna. Att använda sig av dessa skattningsskalor gör att kandidaterna kan ställas mot varandra i en bedömningsmatris speciellt om det står mellan två slutkandidater. Referenstagningar är en kompletterande metod till bedömningsmatrisen som kan vara avgörande i ett sent skede av rekryteringsprocessen för att få en bekräftande bedömning av den sökande (Lindelöw, 2008). Granberg (2011) ser tre syften med referenstagning. Den första är att kunna kontrollera att de uppgifter organisationen innehar av den sökande stämmer. Den andra är att få ytterligare information om arbetsuppgifter i de tidigare anställningarna och den tredje är att få en bedömning av hur den sökande tidigare fungerat i arbetet. Lindelöw (2008) menar dock att de olika metoderna endast är ett vägledande verktyg som tillsammans skapar en helhetsbedömning av de sökande.

2.5 Implementering

Implementering spänner över ett brett forskningsområde men det går att urskilja tre olika utmärkande användningsområden där det första innefattar skapandet av möjligheter för att förutse implementeringens process och resultat. Det andra är teorier som förklarar vad som ska planeras och vilket stöd som behövs för att implementeringen ska vara genomförbar. Tredje området innefattar de ramverk som är underlag för utvärdering av implementeringens process och resultat (Nilsen, 2014). För att undvika missförstånd presenteras nedan studiens definitioner av begreppet implementering. Den första definitionen hänvisas till Nationalencyklopedin vars definition av implementering kommer ifrån engelskans ord för "Implement" som

betyder att genomföra. Implementering kan även definieras som specifika aktiviteter som syftar till att nå ett bestämt mål (Fixsen, Naoom, Blase Fridman & Wallace, 2005).

Det finns två välkända nyckelbegrepp inom implementering och dessa är "Top down och Bottom up" (Municio, 1995). På svenska kan begreppen översättas till uppifrån- och nedifrån perspektiv (Kilhammar, 2011). Teorin bakom nyckelbegreppen är frågan om hur ett beslut genomförs. Enligt "Top down" modellen tas beslutet och genomförandet från organisationens ledning. Ledning ger sedan instruktioner som förmedlas ned i organisationens hierarki och leder till att beslutet verkställs i enlighet med ledningens beslut. Det andra nyckelbegreppet "Bottom up" beskriver början av implementeringen i verksamhetens lägre nivåer där den startas av anställda som blir nyckelaktörerna i förändringen (Municio, 1995).

2.5.1 Förutsättningar och hinder för implementering

Dyer (2010) menar att en viktig förutsättning för att en implementering ska kunna bli framgångsrik är att den ska vara planerad och följa en struktur. Detta kräver enligt Lundquist (refererad i Björkemarken, 1995) att deltagaren förstår beslutet, kan genomföra beslutet och har vilja att genomföra beslutet. Hultman och Klasson (1995) understryker detta då de framhäver att förändring inom arbetslivet bygger på anställdas delaktighet vilket även ökar sannolikheten att uppnå en djupare förändring. Studier visar att det kan ta upp till tre till fyra år för att kunna stabilisera ett förändringsförlopp i en organisation. Även Thomas (1973) studie visar på vilka förutsättningar som ska finnas för att en implementering av en policy ska bli framgångsrik. I vår studie kommer policy begreppet ersättas av de riktlinjer som KBR verket innebär. Förutsättningarna är följande, 1: en ideal policy, 2: en organisation där det ska implementeras, 3: målgruppen och 4: miljön. En ideal policy uppnås när den lever upp till fyra relevanta kategorier. Det första är att reglerna i policyn ska balanseras. Reglerna får inte vara för komplexa att ta till sig men inte för enkla i sin beskaffenhet. Policyn ska även anpassas till den organisation den ska verka inom. För att policyn ska få genomslag i organisationen är det av betydelse att policyn utformas utefter den målgrupp som ska följa den. Policyn bör även anpassas utefter målgruppen som innefattar de individer som kommer att behöva anpassa och förändra sig efter policyimplementeringens nya mönster. Målgruppen behöver även vara beredda att förändra sig för att kunna möta kraven från den nya policyn (Thomas, 1973). En viktig förutsättning för en lyckad implementering är faktorer som miljön och ledarskap, därför är det av vikt att detta anpassas efter de rådande omständigheterna. En annan viktig faktor som påverkar utfallet är att de aktörer som genomför implementeringen förstår implementeringsprocessen. Därför är viktigt att personalen får rätt utbildning för att kunna genomföra implementeringen. Om personalen inte har rätt kompetens kan de utgöra ett hinder för implementeringen. För att implementeringen ska kunna bli framgångsrik är det viktigt att den ses som en helhet som utvärderas kontinuerligt (Thomas, 1973).

2.5.2 Ramverket Quality Implementation Framework för implementering

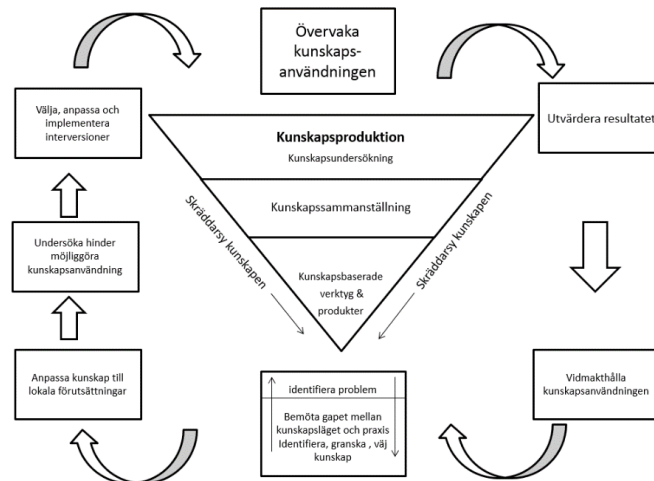
Quality Implementation Framework är ett ramverk för implementering som fokuserar på viktiga element, kritiska steg och handlingar. Om organisationen tar hänsyn till dessa säkerställs kvaliteten i implementeringen. Resultatet visar på fyra olika faser i implementeringen, varje fas har olika moment. Bäst resultat

uppnås om man kan kombinera flera olika aktiviteter, till exempel förhandling, samarbete, planering och struktur. Slutligen understryks vikten av personlig reflektion och kritiska analyser som viktiga moment i processen (Mayer, 2012).

Fas 1 innebär övergripande att organisationen gör ett övervägande avseende för hur implementeringen ska gå till för den verksamhet organisationen befinner sig inom. Moment 1 i fas 1 innefattar först och främst kartläggning av strategier vilket innebär att identifiera behov och resurser. Moment 2 innebär möjligheten att kunna göra anpassningar så att det som ska implementeras anpassas utefter organisationen. I moment 3 byggs en kapacitet upp inom organisationen för att kunna klara av förändringen. Detta görs genom att organisationen skapar ett stödjande klimat, säkerställa att personalen får rätt utbildning för att klara förändringen samt att rekrytera och behålla befintlig personal. Under fas 2 är momentet att skapa en struktur för implementeringen. Detta kan göras genom strukturella förändringar exempelvis genom att organisationen kan sammansätta ett implementeringsteam vars uppgift är att utveckla en implementeringsplan. Fas 3 innefattar att organisationen gör en fortlöpande struktur efter att implementeringen har påbörjats. Momenten beskriver strategier som ska verka som ett fortsatt stöd för implementeringen till exempel tekniskt stöd, support, utvärdering av processen och feedback. I Fas 4 görs förbättringar av framtida tillämpningar vilket säkerställer att processerna ska förbättras genom att organisationen lär av erfarenheterna (Carlfjord, 2014; Mayer, Durlak & Wandersman, 2012).

2.5.3 Teori till praktisk handling modellen Knowledge to Action

Graham et al (2006) har utvecklat en modell som kallas Knowledge to Action (KTA). Modellen förklarar vilka förutsättningar som ska finnas för att kunskap ska kunna bli handling. Det första steget i modellen är att identifiera aktörerna och ge dem en förståelse för vad KTA innebär. Knowledge beskriver den kunskap som individen kan skaffa sig via forskning och erfarenheter. Action står för de processer och aktiviteter som påverkar att kunskapen blir en handling. Detta ska ske via följande identifieringsprocess av faserna: kartläggning av problemet, välja relevant kunskap, anpassa kunskapen till lokala förutsättningar, identifiera hinder som blockerar kunskapsanvändningen, utforma interventioner som främjar användning av kunskap, övervaka kunskapsanvändning, utvärdera resultatet av att använda kunskap och avslutningsvis stötta användningen av den nya kunskapen. KTA modellen illustrerar kunskapen som en tratt; bred upptill och allt smalare nedtill. I trattens botten finner vi Action fasen som handlar om att identifiera problemet varpå de andra faserna illustreras som en cirkel runt tratten. Den sista fasen är stöd av användandet vilket illustreras som en loop som går tillbaka till de tidigare faserna (Graham et al., 2006).



Figur 1. Egen rekonstruktion av modellen KTA enligt Graham et al. (2006) och Munce et al (2013)

I Munce et al. (2013) studie används KTA- ramverket för att se hur det kunde appliceras som ett hjälpmedel vid en implementeringsprocess. Resultatet visade på att ramverket var användbart som hjälpmedel för att styra implementeringsprocessen samt utveckla nya riktlinjer. Ramverket var även användbart för att kunna identifiera potentiella hinder för implementeringen (Munce et al., 2013).

2.6 Förändringsprocesser leder till lärande

Det finns ett antal modeller som förklarar att den förändring som implementering medför även leder till ett lärande. En av modellerna är den Cirkulära förändringsmodellen där lärandet ses som en cirkulär process. I processen anses det centrala i förändringen vara de medverkandes sociala handlande och samspel med varandra. Deltagarna har en central roll med anledning av att förändringsmodellen bygger på deltagarnas upptäckande och upplevelser. Förändringar sker genom spelet mellan handling, observation och reflektion. Förmågan till förändring styrs av deltagarens handlande och hur denne tar till sig nya mentala modeller (Carlsson, 2000).

En definition av lärande kan vara att det har skett en beständig förändring hos individen. Detta i sin tur har förändrat individen så att den agerar eller gör något annorlunda än före lärprocessen. För att det ska kunna klassas som lärande ska förändringen anses vara varaktig och inte ett resultat av individens mognad eller dennes inneboende potential. Förändringsprocessen kan leda till många olika typer av lärande, allt ifrån en kunskap, en ny förmåga, en förändrad attityd eller ett nytt beteende (Illeris, 2009). Bolander (2008) menar att en rekryteringsprocess mycket väl kan leda till ett lärande om man skapar utrymme för systematisk utvärdering med tid för reflektioner om rekryteringsprocessens olika steg. Reflektion ökar medvetenheten om vilka konsekvenser olika rutiner, regler och metoder har. Att arbeta aktivt med tid för reflektion skapar förutsättningar för att fånga upplevelser och erfarenheter för att skapa ett lärande kring rekryteringsprocessen.

3 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Kompetens är ett brett begrepp och ses idag mer som ett koncept för att organisationen ska nå sina mål (Lindelöw, 2008). Begreppet kan skiljas mellan formell och faktisk kompetens där formell kompetens står för utbildning och den faktiska innebär hur en individ eller grupp hanterar eller löser en situation på bästa sätt utifrån sin kapacitet. Ur kompetensbegreppet definieras kvalifikation som den kompetens som krävs för en uppgift som implicit eller explicit uttrycks av till exempel en arbetsgivare (Ellström, 1997). Ellström (1992) menar att denna situation uppstår när individen löser en uppgift på bästa sätt för att nå ett resultat kan kompetensbegreppet i relation till arbete definieras som individens potentiella handlingsförmåga. Malin Lindelöw (2008) har tagit fram ett rekryteringsverktyg (KBR) som är grundad på kompetens. Verktöget fungerar som ett stöd för hur organisationer på ett strukturerat och systematiskt tillvägagångssätt ska kunna säkerställa att de anställer personer med rätt kompetens i rekryteringsprocesser.

Resultat visar på att en framgångsrik implementering ska vara planerad utefter verksamhetens behov och resurser samt inneha en tydlig struktur (Dayer, 2010; Mayer, 2012). Det är av vikt att anställda upplever delaktighet och en vilja att genomföra förändringen samt att de har en vilja att genomföra beslutet. Viljan att genomföra beslutet grundar sig vanligtvis att de anställda förstår beslutet samt besitter rätt kompetens för att genomföra beslutet (Lundquist, refererad i Björkemarken, 1995). Ett sätt att säkerställa att personalen har rätt kompetens för genomförandet är att säkerställa att de anställda får rätt utbildning för att kunna verkställa implementeringen (Mayer, 2012; Thomas, 1973). För en lyckad implementering framhävs vikten av utvärdering (Mayer, 2012; Thomas, 1973). Men även vikten av tid för reflektion och feedback (Mayer, 2012). I Graham et al (2006) cykliska KTA modell återfinns de nämna implementeringsfaktorerna. Modellen kan utgöra ett verktyg för den process när teori omsätts till praktiskt utövande i verksamheten.

I ovan berörda bakgrund framkommer det att det inte bedrivits tidigare svenska studier om vilket utfall Lindelöws KBR verktyg får i en organisation eller hur verktyget upplevs av rekryterande chefer. Det finns även inga studier som berör KBR och hur verktyget lämpligtvis ska implementeras. Vi upplever det problematiskt för att allt fler organisationer väljer att arbeta med verktyget och därav är studien ett bidrag till att täcka en del av en forskningslucka inom svensk forskning.

Studiens syfte är att undersöka Region Jönköpings läns rekryterande chefers upplevelse om verktyget kompetensbaserad rekrytering (KBR). Vidare vill vi undersöka chefers attityder till verktyget och om det har någon betydelse för implementeringen av verktyget och hur det används i organisationen. Följande frågeställningar konkretiserar studiens syfte.

- Hur upplever cheferna KBR verktyget?
- Hur används KBR verktyget i dagens rekryteringsprocesser och vilket stöd ger verktyget?
- Upplever cheferna att de fått tillräckligt med stöd och information vid implementeringen av KBR verktyget? I så fall på vilket sätt har de fått/inte fått stöd?

4 Metod

I detta kapitel presenteras studiens val av metod samt tillvägagångssätt från början till slut. Nedan förklaras begrepp, urval, genomförande och analysmetod. Avslutningsvis förs en kritisk diskussion om studiens begränsningar samt svagheter.

Studien är vald att utföras genom kvalitativ metod vilket är lämpligt med anledning av att studiens syfte är att undersöka hur rekryterande chefer inom Region Jönköpings län upplever KBR verktyget. Detta med anknytning till att genom kvalitativ metod kan forskaren karaktärisera något och gestalta ett fenomen. Larsson (2005) menar att kvalitativ metod innebär att kunskapen systematiseras om hur man går tillväga för att gestalta karaktären hos något. Metoden kännetecknas av att studien strävar efter att förstå hur den intervjuade personen tänker, känner eller beter sig (Trost, 2010). Men enligt Backman (2008) kännetecknas den även av att insamlingsmetoden består av formuleringar i form av tal eller skrift vilket denna studie innefattar.

4.1 Datainsamlingsmetod

Semistrukturerade intervjuer användes som datainsamlingsmetod vilket Bryman (2011) menar innebär att intervjun följer förbestämda frågor och som vid behov kan kompletteras med följdfrågor. Alvehus (2013) förtydligar att en semistrukturerad intervju ger deltagaren större möjlighet att påverka intervjuens innehåll men även att det ställer ökat krav på intervjuaren som måste lyssna aktivt för att kunna ställa följdfrågor. Dalen (2007) framhäver att studier som har intervju som insamlingsmetod ska utarbeta och använda en intervjuguide. Studiens intervjuguide (se bilaga III) utformades utifrån studiens syfte och frågeställningar. I linje med Trost (2010) utformades intervjufrågorna som öppna och på ett sådant sätt att de inte skulle kunna uppfattas som ledande. I studien delades områdena upp så att ett visst antal frågor berörde KBR och ett visst antal frågor berörde implementering. Trost (2010) rekommenderar att intervjuguiden ses över efter första intervjun för att se om någon fråga behövdes revideras. Detta gjorde vi men fann alla frågor fungerande och inga justeringar gjordes. Dalen (2007) framhäver vikten av att lyssna och visa ett genuint intresse för den information som deltagaren delar med sig vilket kan utföras genom att ha ögonkontakt, icke-verbal kommunikation samt ge små kommentarer. Detta var något som vi hade i åtanke under intervjuerna. Samtliga intervjuer spelades in av den anledningen som Dalen (2007) betonar, nämligen att inspelade kvalitativa intervjuer dokumenterar deltagarens egna ord vilket är av betydelse. En annan anledning till att materialet spelades in är det Trost (2010) framhäver, att inspelat material kan lyssnas igenom gång på gång vilket utgör en möjlighet att notera tonfall och ordval. Vi ville även säkerhetsställa att inte gå miste om inspelat material och därav spelades intervjuerna in på två olika enheter. I linje med Dalen (2007) togs även fältanteckningar under intervjuerna som komplement till ljudinspelning av den anledningen att icke-verbal kommunikation framgår i en inspelning.

Samtal, mailkonversationer och möten med relevanta HR funktioner inom organisationen har ägt rum som ett bidrag till fördjupad bakgrundförståelse. En rapport gällande förstudien till införande av KBR verktyget ligger även till grund för tolkning av empiri och så gör även tolkningar av Region Jönköpings läns intranät

och dess stödfunktioner. Ytterligare förståelse för KBR verktyget gavs via möjligheten att vi fick delta i Malin Lindelöws utbildningstillfälle för cheferna i Region Jönköpings län den 10 mars, 2015.

4.2 Avgränsning och urval

Studien har vissa avgränsningar som i sin tur påverkar urvalet. Studiens syfte utgör i sig en avgränsning eftersom det är att undersöka ett speciellt rekryteringsverktyg och hur det används specifikt utefter Lindelöws modell. Därför omfattas inte studien hela organisationens kompetensförsörjning. En annan avgränsning är att studien inte undersöker de tester som Lindelöw (2008) menar kan vara kompletterande vid bedömningen av kandidater, dock berörs tester som ett resultat vid införandet av KBR verktyget.

Det första vi gjorde var att fundera på vilken urvalsmetod som skulle vara lämplig för studien vilket Alvehus (2013) menar är ett viktigt steg för att få fram nödvändig och relevant empiri som i sin tur besvarar studiens syfte. Studien har ett heterogent urval som Trost (2010) beskriver är när urvalet faller inom en given ram men inom denna ram finns det utrymme för variation. Dock inte i den utsträckningen att någon deltagare i studien ansågs som extrem eller avvikande. Deltagarna i studien valdes ut med det Bryman (2011) kallar ett målstyrt urval samt ur ett urval på mer än en nivå. Kriteriet för den första nivån var val av chefer, de var tvungna att ha befattningen chef. Andra nivån på urvalskriterium var att cheferna skulle deltagit i utbildningsdagen med Malin Lindelöw. Efter utbildningsdagen skulle cheferna utfört tre till fem KBR intervjuer vilket utgjorde kriteriet nummer tre. Studiens urval kan enligt Alvehus (2013) ses som ett strategiskt urval på grund utav att det låg i studiens intresse att få tag i specifika personer med viss erfarenhet.

Region Jönköpings län tillhandahöll en lista med chefer som kontaktades, totalt skickades 34 förfrågningar ut. En större del chefer uteblev med sitt svar trots påminnelser om att deras medverkan var viktigt för studiens resultat. En del föll även bort på grund av att de inte uppfyllde studiens urvalskriterier vilket till slut resulterade i att 9 intervjuer genomfördes.

4.3 Genomförande

Intentionen i detta kapitel är att så noggrant som möjligt beskriva tillvägagångssättet av studien så att studien i den mån som är möjlig går att återupprepa (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011; Bryman, 2011). Utförandet av intervjuerna började med att i samband med studien skapa ett mailkonto enbart för studiens syfte vilket ansågs nödvändigt för att vi båda skulle ha tillgång till mailkontot samt inge ett mer professionellt intryck. Det skrevs två mallar (se bilaga I och II) för mailkonversationen med cheferna detta för att alla skulle få samma information. Det första mailet bestod av kortfattad information om oss och studiens syfte. Det andra mailet var mer detaljerat och innehöll information om sekretesskrav, kontaktuppgifter samt intervjuetid. Mailet skickades när deltagaren bekräftat sin medverkan i studien.

Intervjuer med cheferna följde samma struktur och genomfördes under chefernas förlagda arbetstid. Intervjun varade i cirka 30 minuter och 6 av 9 intervjuer ägde rum på respektive chefs arbetsplats. Vi upplevde

att det fanns en öppen och lättäm stämning under samtliga intervjuer. Vi deltog båda under samtliga intervjuer. Trost (2010) menar att det är lämpligt att vara två vid intervjutillfället om det är en ovan situation för intervjuarna. Målet var att alla intervjuer skulle genomföras personligen dock uppstod två situationer där deltagarna hade fått oväntat förhinder vilket löstes via telefonintervjuer.

4.4 Bearbetning av data och analys

Studien är utförd med en hermeneutisk ansats vilket har gjort det möjligt för oss att kunna tolka empirin. Bryman (2011) menar att det centrala i hermeneutiken är att forskaren analyserar en text utifrån dess olika delar för att identifiera textens mening med hänsyn till det perspektiv som upphovsmannen haft vilket i studien innebär intervjudeltagarna. Tolkningar byggs upp av samspelet mellan del och helhet i kontexten. Ödman (2001) framhäver att tolkning och förståelse sker planlöst när det inte finns någon helhetsbild att tillgå. Det är nödvändigt att det finns en föreställning om en helhet för att kunna lägga in delarna och en bild av ett resultat. Därav råder det ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan del och helhet (Ödman, 2001). Resonemanget kan illustreras med ett pussel, varje bit måste passa för att helhetsbilden ska framträda (Larsson, 2005). Allt empiriskt material har transkriberats till text av den som lett intervjun så fort som möjligt efter respektive intervjutillfället och därefter tolkas utifrån hermeneutiken och sammanfattas i ett resultat som bygger på vår egen tolkning.

För att kunna få fram ett rättvisande resultat skapade vi oss en matris (se bilaga III) som fungerade som ett konkret verktyg i processen för att kunna tolka vår empiri. Empirin är uppdelad i två kategorier som följer intervjuguidens två teman. Ytterligare kategorisering gjorts utefter temat på intervjufrågorna för att kunna analysera och slutligen skrivas in i matrisen för att lättare kunna ge oss en helhetssyn inför analysen (Ahrne & Svensson, 2013; Kvale & Brinkmann, 2009). Matrisen utformades med stöd av Kvales (1996) metod för analys vid kvalitativ studie med anledning av att kunna följa en struktur när vi sammanställde studiens resultat. Delvis användes Kvales (1996) rubriker men de omtolkades till egna rubriker. Vågrätt i matrisen som användes finns rubrikerna; *Utfall av resultat*, *Kategori skala 1-5*, *Beskrivning*, *Tolkning* och *Citat*. Lodrätt i matrisen finns rubriker som skapades utefter intervjuguiden som grundar sig utefter frågeställningarna och studies syfte. Rubrikerna skiljde sig något för rekryteringsmatrisen och implementeringsmatrisen och varje chefs transkriberade intervju fördes in i en egen matris. Under kategorin *Utfall av resultat* skrevs en kort sammanfattning, till exempel Chef 1 svar om upplevelser av modellen. Kategorin *Skala 1-5* värderar svaret på en skala beroende på om svaret hade relevans för studiens syfte. I kolumnen *Beskrivning* gavs en kort redogörelse för att skapa ett sammanhang för vad chefen berättat samt vidga perspektivet. Under kategorin *Tolkning* skrevs en sammanfattning hur vi tolkade det chefen sagt och slutligen under kategorin *Citat* skrevs lämpliga uttalanden om så fanns för att tydligare belysa studiens resultat. Att använda matrisen som verktyg gav oss en bra och tydlig överblick över empirin och det underlättade för processen att skriva studiens resultat.

Kvale och Brinkmann (2009) menar att när tolkningar av meningar i intervjutexter ses mellan raderna som mer kritiskt blir tolkningarna djupare än det som faktiskt sagts vilket kallas för meningstolkning. Vi tolkade resultatet utefter de sju grunder som finns i hermeneutisk meningstolkning för hur man ska gå tillväga när man tolkar en text. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) bygger den första grunden på en ständig process fram och tillbaka mellan de olika delarna och helheten som kan beskrivas av den hermeneutiska cirkeln. Det kan beskrivas som en spiral där texten från början ses som oklar utifrån de enskilda delarna men att det utifrån delarna relateras till sin helhet som pekar på en djupare förståelse av meningen. I enlighet med detta började vi med att läsa igenom våra intervjutranskriberingar del för del för att få en generell överblick över helheten för att sedan kunna gå tillbaka till vissa delar. Detta gjordes för att kunna få en bredare uppfattning som skulle bidra till en fördjupad mening av helheten. Den andra grunden innebär att tolkningen upphör när man kommer fram till ett sammanhang i texten som saknar logiska motsägelser (Kvale & Brinkmann, 2009). I tolkningen av resultatet tog detta sig uttryck genom att tolkande upphörde när vi såg en struktur i transkriberingsmaterialet. Grund nummer tre innebär att forskarna prövar tolkningarna av delarna emot helheten och i linje med detta prövade vi våra tolkningar av delarna mot meningen hos texten som helhet. Enligt grund nummer fyra ska texten betraktas som oberoende och tolkas utifrån forskarnas egna perspektiv vilket vi gjorde genom att betrakta texten som självständig utifrån deltagarnas perspektiv. Den femte grunden framhäver vikten av kunskap kring textens tema och detta har vi tillägnat oss genom en fördjupning inom forskningsområdet och dess teoretiska referensramar som presenteras i studiens bakgrunds kapitel. Den sjätte grunden behandlar våra förutsättningar för tolkning av kandidaternas svar samt att det finns en medvetenhet om att vi i texttolkandet av det transkriberade materialet kommer att bli medskapare till studiens resultat. Avslutningsvis menar författarna att varje texttolkning leder till ökad förnyelse och samband som vidgar textens mening samt att hermeneutiken inte ska ses som metod utan som en hjälp till texttolkningen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Meningstolkande i förhållandet mellan frågor till svar i en text kan tolkas utifrån tre olika sammanhang; *Självförståelse*, *Sunda förnuftets kritiska förståelse* samt *Teoretisk förståelse*. Vi har valt att tolka detta förhållande utifrån självförståelse som innebär att vi formulerar den mening som kandidaterna själva uppfattar utifrån deras synvinkel men så som den uppfattas av oss (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån vårt tolkande som i linje med Kvales och Brinkmanns (2009) meningstolkande har vi kunnat uppnå ett resultat där utfallet uppfyller studiens syfte. Ur analysen kunde vi urskilja följande huvudaspekter: Verktöget har gett cheferna en ny syn på rekrytering samt ett tydligt tillvägagångssätt som gör att cheferna kan frångå sin personliga uppfattning och magkänslan av en kandidat och se till dennes kompetens. Cheferna använder överlag de steg som finns i KBR verktöget. De upplevde att de fick bra information samt ett bra stöd vid införandet av verktöget. Det framkommer även att verktöget har bidragit till ett lärande för cheferna. Resultatet kommer nedan att presenteras under följande huvudrubriker: Chefernas upplevelse av KBR verktöget, Användningen av KBR i dagens rekryteringsprocesser, KBR verktöget som stöd i rekryteringsprocesser, Svårigheter med

KBR verktyget, Information vid implementering av KBR verktyget och Stöd vid implementering av KBR verktyget.

4.5 Etiska överväganden

Det finns fyra huvudkrav inom de etiska forskningsprinciperna som ska följas när forskning bedrivs och även denna studie har haft dessa som vägledning. Principerna är Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitetskravet och Nyttjandekravet. De två första principerna innebär att forskaren ska informera de berörda om studiens syfte samt att deltagaren har rätt att själva bestämma över sin medverkan i studien. Det innebär även att deltagaren under studiens gång kan välja att avbryta sitt deltagande (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa två principer uppfylldes i studien genom att berörda chefer fick ta del av information både via mail och muntligt. Bryman (2011) menar att det är viktigt att deltagaren får information om rätten att inte svara på alla frågor, detta upplystes deltagaren om innan påbörjad intervju. Den tredje principen gäller Konfidentialitetskravet, som innebär att alla uppgifter om deltagarna i studien ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet, 2002). Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att all information om deltagarna förvarades på USB-minnen vilka förvarades på ett säkert sätt samt att alla personuppgifter transkriberades till anonyma kodnamn Chef 1, Chef 2, Chef 3 och så vidare. Den sista principen, Nyttjandekravet innefattar att uppgifterna som insamlas för studiens ändamål endast får användas i detta syfte och får inte utlånas till andra icke-vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet, 2002). Nyttjandekravet är av relativt liten relevans för studiens nivå på grund utav att det endast är en kandidatuppsats men dock uppfylls syftet ändå genom att det insamlade materialet endast kommer användas till studien och efter en tid raderas.

4.6 Studiens tillförlitlighet

Larsson (2005) menar att föreställningar om kvalitet i vetenskapliga arbeten är grundläggande och att en forskare utan dessa inte kan göra ett gott arbete av att producera den vetenskapliga kunskapen. Det har varit viktigt för oss att studien är tillförlitlig och har en hög pålitlighet samt håller en god kvalitet vilket står i relation till kriterierna validitet och reabilitet (Bryman, 2011). Eftersom validitetskravet rör mätningar och reabiliteten är beroende av detta är det inte av intresse för kvalitativa studier och därav finns det forskare som menar att andra begrepp och metoder bör utarbetas som substitut till kraven för att kunna bedöma kvaliteten i kvalitativa studier. Ett av dessa grundläggande begrepp är tillförlitlighet som uppdelad utefter fyra kriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet innebär att studien har genomförts enligt de regler som finns och att forskarna rapporterar resultatet tillbaka till deltagarna som studerats för att bekräfta att forskarna uppfattat verkligheten riktigt (Bryman, 2011). Studien har uppnått en trovärdighet i den mån att den i studiens bakgrund behandlas endast källor och litteratur i välkända, tillförlitliga och vetenskaplig grundande databaser. Avgränsningar gjordes i sökningarna i form av peer review vilket kvalitetssäkrar artiklarna (Hultén, Hultman & Eriksson, 2007; Thurén, 2005). I den utsträckning som var möjligt har forskningsartiklar hämtats ifrån originalkällan. Dock

har det funnits fall där detta inte varit möjligt vilket resulterade i att studien innehåller ett fåtal andrahandskällor. I de fall där vi använt oss av studentlitteratur har vi granskat författaren så att denne är erkänd forskare inom det aktuella området (Hultén, Hultman & Eriksson, 2007). Ytligare ett tillvägagångssätt som vi bedömer stärker studiens trovärdighet är att allt material transkriberats ordagrant och på ett detaljerat sätt i linje med Ahrne och Svensson (2013). Detta med anledning av att om materialet granskas av utomstående ska det påträffas sanningsenligt. Gällande bekräftande av resultatet ifrån deltagarna har detta inte genomförts på grund utav studiens tidsram och omfattning men informationen rörande anpassningen av KBR verktyget, implementeringsprocessen samt hur organisationen arbetar med verktyget har bekräftats av organisationen.

Överförbarhet innefattar hur resultatet kan överföras och generaliseras till andra kontexter eftersom kvalitativa studier vill uppnå ett djup ur ett litet urval relaterat till studiens syfte. Genom att utförligt beskriva redogörelser av tillvägagångssättet och noggrant beskriva kontexten bedömer vi att studien uppnått en överförbarhet på grund utav att andra kan bedöma hur överförbara resultaten är till en annan kontext (Bryman, 2011). Studiens målsättning är även att uppnå en form utav de Alvehus (2013) benämner som analytisk eller teoretisk generalisering. Det innebär att studiens resultat som vi arbetar fram kan ge en djupare förståelse för läsaren samt ge vägledning för liknande studier. Genom ovan nämnda arbetssätt bedömer vi även pålitlighetskravet vara uppfyllt i studien eftersom detta krav innebär ett granskande synsätt av alla faser i forskningsprocessen är fullständiga samt finns tillgängliga. Möjligheten att styrka och konfirmera som är det sista kravet vilket innebär att forskaren försöker säkerställa att denne agerat i god tro och inte medvetet låtit personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka utförandet av slutsatserna från en studie. Studien anses uppfylla kravet genom att vi varit två personer som genomfört studien och behandlat resultatet vilket minimerar riskerna för ett vinklat resultat (Bryman, 2011).

4.7 Metoddiskussion

Studiens trovärdighet, pålitlighet och kvalitet har säkerställs i studien genom de ovan nämnda och i den utsträckning som har varit möjlig. Dock har vi själva noterat att studiens resultat bygger på ett begränsat urval av chefer och detta urval grundar sig i en liten respons av ja-svar ifrån cheferna vilket givetvis påverkar studiens utfall. Vi tror att en påverkande faktor till att vi fick relativt få svar av chefer som var villiga att ställa upp i studien beror på chefers idag tidspressade situation (HR-konsult, personlig kommunikation, Region Jönköpings län, 16 februari, 2015). Detta påverkade att ett urval ur ja-svaren inte var möjligt av den anledningen att ett visst antal intervjuer var tvunget att genomföras för att studien skulle vara möjlig. Urvalet bidrar till en självkritisk medvetenhet om att studiens resultat eventuellt inte är representativt för hela organisationen. Studien genomfördes runt en tidpunkt då organisationen relativt nyligen börjat arbeta med KBR verktyget. Cheferna hade endast hunnit använda verktyget begränsat antal gånger vilket även framgår i studiens urvalskriterier. Trots studiens begränsningar är förhoppningen att resultatet av studien uppnår en teoretisk generalisering vilket Dalen (2007) menar bidrar till en fördjupad förståelse samt att resultatet kan verka som vägledning till liknande studier.

5 Resultat

I kapitlet presenteras studiens resultat vilket inhämtas med hjälp av semistrukturerade intervjuer av verksamhetens rekryterande chefer. Resultatet presenteras efter en struktur som är relevant för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

5.1 Chefernas upplevelser av KBR verktyget

Majoriteten av de intervjuade cheferna upplever KBR verktyget som intressant för att verktyget gav cheferna en ny synvinkel på rekrytering. Ett antal chefer beskriver att verktyget har vidgat och ingivit en djupare förståelse till betydelsen av rekrytering i verksamheten. Tanken och idén bakom verktyget beskriver ett flertal chefer dock inte känts helt ny eller främmande. Cheferna kände igen grundtanken i KBR verktyget vilket utgår ifrån den sökandes kompetens i en rekryteringsprocess. Ett fåtal chefer beskriver att de även upplevde ett lärande efter införande av KBR i form av att KBR verktyget bekräftade att cheferna var inne på "rätt spår" i sina rekryteringsprocesser. Detta gör att majoriteten av cheferna upplever en lättnad av att ha ett instrument att förlita sig på och att inte behöva famla i luften. KBR verktyget har även gett cheferna en tydligare struktur i rekryteringsprocessen som cheferna anser är lätt att förstå. Strukturen utgörs av tydliga instruktioner och användbara mallar för hur arbetet med rekrytering ska gå till steg för steg. Majoriteten av cheferna upplever att KBR verktyget gör att intervjutekniken förbättras. Förbättringen sker genom att det finns förbestämda frågor kring varje kompetens vilket även underlättar intervjusituationerna. Flertalet anser att de har lärt sig att hålla ett tydligare fokus kring kompetens vid dagens rekryteringsprocesser. Majoriteten av cheferna upplever även att verktyget säkerställer att det är behovet av en viss kompetens som är den röda tråden igenom hela rekryteringsprocessen. Chef 4 uttrycker sin upplevelse om KBR verktyget så här:

Sen tycker inte jag att idén är helt ny eller främmande, för jag tycker någonstans att vi jobbat på det här sättet innan också och det är väldigt viktigt att tänka vad det är som vi behöver till verksamheten och att man har en kravspecifikation ifrån början och tänker utifrån de termerna och i dom tankarna i alla fall. Men vi har inte alls haft den tydliga struktur innan som det blev här.

Även Chef 3 är positiv till rekryteringsverktyget och menar att det är:

Precis så som jag vill jobba med rekrytering, jag tyckte att den var jättebra. Jag är mycket positiv till den.

5.2 Användning av KBR verktyget i dagens rekryteringsprocesser

Flertal chefer beskriver att de använder alla steg i KBR verktyget men det framkommer senare att de tror sig göra detta och att det egentligen saknar kunskap om hur hela KBR rekryteringsprocesser ser ut. Genom en sammanställning av chefernas beskrivningar framförs det att majoriteten av cheferna använder sig av

följande moment; utformning av kravspecifikation för att utforma annons och sedan genomföra intervjuerna utefter KBR modellen. Ett fåtal chefer beskriver att de frångår modellen och förklarar att detta främst beror på en ovana vilket gör att intervjun tappar fokus ifrån kompetensfrågorna. Det framgår även att avsteg görs ifrån modellen när cheferna är i behov av att få in personal snabbt. Det kan till exempel vara i situationer när cheferna upplever att de inte har tid att göra hela rekryteringsprocessen. Användning av momentet bedömningsmatris, där kandidater bedöms med hjälp av skattningsskala utifrån sina kompetenser mot varandra, beskrivs av cheferna endast användas i fåtal rekryteringar. Detta beskriver åter cheferna beror på ovana men även bristande kunskaper. Det är få chefer som vet att matrisen är ett steg i bedömningen samt ett verktyg till att välja den kandidat med bäst kompetens. En del chefer upplever att användningen av bedömningsmatrisen är det moment i KBR verktyget som har bidragit till att de kan vara mer objektiva och frånga magkänslan. Chef 4 upplevelse om bedömningsmatrisen:

När vi gjorde det så sätter man ju en form av poäng sen när man kommit så långt så i det här ärendet hade vi tillslut väldigt svårt att bestämma oss alltså och vi gick mycket på poängen och i vissa fall hamnade vi på ett par individer som fick klart högre poäng än de andra och det gick vi ganska så mycket på och den grejen var ganska så tydlig och stämde väldigt väl in.

5.2.1 KBR verktyget som stöd i rekryteringsprocesser

Majoriteten av chefer berättar att KBR verktyget har en avgörande roll för vem de anställer med anledning av att verktyget skapar förutsättningar för den rekryterande chefen att göra en objektiv bedömning av den sökande. Större del av cheferna upplever att de har lärt sig att bortse från förutfattade meningar och menar att de numera är observanta på sin magkänsla. Magkänslan beskrivs hos flertalet chefer som en fingertoppskänsla, något som inte går att ta på och inte går att sätta ord på. Chef 9 förklarar hur KBR verktyget påverkar magkänslan:

Går efter magkänslan mycket mindre än tidigare, men det klart att det är en process, man tänker för och emot, men det går inte att jämföra med hur det var innan. Det är mer struktur i det nu och tankegång i det hela.

Övervägande delen av chefer skildrar att de har en magkänsla vid rekryteringar och att det finns en medvetenhet om den som de försöker att bortse ifrån. Flertalet chefer berättar att de är lättare att frånga sin magkänsla om chefen har genomfört ett större antal rekryteringar med KBR verktyget än när chefen hade begränsad erfarenhet av KBR. Men de beskriver även att de gärna vill känna en bra magkänsla för de sökande som har uppnått de krav som ställs innan de anställer. Positivt är att flertalet uppger att betydelsen av magkänslan minskat sedan KBR verktyget infördes. Anledningen till detta beskrivs vara den struktur som verktyget ger. Verktyget upplevs ge ett stöd för rekryteringsbeslut vilket gör att cheferna inte behöver gå på sin magkänsla.

Ett annat stöd som KBR verktyget ger upplever majoriteten av cheferna är att efter införandet av verktyget se till kompetens och inte till personens personliga intressen och privatliv. Tidigare körde de på en standardmall som underlag för annons och intervju om det gällde en ”vanlig tjänst” som till exempel sjuksköterska vilket flertal chefer bekräftar. Chef 2 berättar:

Vi har börjat prata om inte bara en sjuksköterska utan även kompetenser med, vilka kompetenser behöver jag få in här och nu. Det hade vi inte innan på det sättet.

Flertalet chefer berättar även att de nu vid en rekrytering inte bara ser till att de behöver exempelvis en sjuksköterska utan att de lyfter perspektivet och tänker vilka personliga egenskaper sjuksköterskan behöver tillföra arbetsgruppen. Verktyget underlättar för chefen att se till de kompetenser som krävs för att komplettera gruppen samt att det redan finns ett utformat frågebatteri till varje kompetens. Cheferna upplever att de kan styra intervjun mer än vad de kunde göra innan. Chef 6 berättar hur denne numera ser till vad kompetensen kan bidra med till arbetsgruppen:

Att man inte bara tittar på vad personen kan eller vad personen har med sig i bagaget utan man tittar lite mer på vilka kompetenser man verkligen behöver och det innebär ju att man vill ha nya kompetenser i sin grupp och se till att man får en bredare kompetens i gruppen.

Implementeringen av verktyget har även påverkat att ett fåtal chefer har börjat arbeta med arbetsprov för att säkerställa att man får in rätt kompetens samt säkerställa att de sökande lever upp till de ställda kraven. De chefer som har haft möjlighet att arbeta med arbetsprover upplever även att det har gett dem ny kunskap som resulterat i ett lärande. Chef 5 beskriver om synen på arbetsprover:

Vi bestämde oss för att testa arbetsprov istället för att stirra oss blinda på antal år av erfarenhet eller utbildnings år.

Ytterligare en positiv utveckling som har skett vid införandet av KBR verktyget är att majoriteten av cheferna beskriver att KBR verktyget har bidragit till ett lärande samt en egen utveckling. Chef 7 om sin egen utveckling och lärande:

Två saker egentligen det första är att man minskar risken att välja fel person och det andra är att jag har lärt mig att försöka bortse från mina förutfattade meningar.

Vidare har verktyget bidragit till att cheferna delvis har höjt kompetenskraven vilket i sin tur påverkar att statusen lyfts inom vissa yrkesområden. Cheferna uttrycker att verktyget har påverkat att de inte längre vill att sjukvården ska ses som en arbetsplats där alla kan arbeta bara för att kandidaten har en formell kompetens utan att det även krävs en bakomliggande faktisk kompetens. Flertalet chefer beskriver även att KBR verk-

tyget har lett till ett ökat samarbete mellan till exempel rekryterande chef och enhetschef eller mellan rekryterande chef och facklig representant efter att de börjat arbeta med verktyget. Parterna har börjat föra en helt ny dialog. Chef 2 om den nya dialogen:

Jag skulle nog säga att det är samtalet mellan mig och min enhetschef. Under tiden vi har rekryterat har vi börjat prata om inte bara en sjuksköterska utan även om kompetenser med och detta gjorde vi inte innan.

Chef 8 om behovet av att höjda kompetensen inom sjukvården:

Det är ju också ett resultat att vi behöver höja vår kompetens på sjukvårdsområdet.

Verktyget har även gett cheferna ett stöd av att de inser vilket stort ansvar de har som chef vid en rekrytering. Cheferna förstår numera hur viktig och avgörande rekryteringen är för verksamhetens utveckling. Chef 4 om dennes ansvar som rekryterande chef:

Jag har insett att det är en väldigt viktig uppgift som chef och det är viktigt att när man anställer folk att det känns rätt och jag tycker att instrumentet har tillgjort den tydligare och man kanske har förstått det ännu mer själv hur viktigt det är.

Övervägande del av cheferna upplever att det skulle vara givande med en återkoppling eller en träff där de kan diskutera med andra chefer om verktyget samt få en uppfärskning av verktygets betydelse för att inte falla in i gamla rekryteringsbanor. De uttrycker ett behov av att få en påminnelse om varför det är viktigt att arbeta med KBR verktyget. Men även för att få möjlighet att delge varandra sina olika erfarenheter av hur det är att arbeta med KBR verktyget. Chef 2 om behovet av återkoppling:

Jag skulle behöva påminnas för att befästa lärandet.

5.2.2 Svårigheter och hinder med KBR verktyget

Det som tydligt framgår är att majoriteten av cheferna är upplever KBR verktyget som omständigt, tung och delvis svår. Verktyget kräver mycket förberedelser och en hel del arbete som ska göras innan en rekrytering till exempel att ta fram kompetenser, utforma en behovs analys för att sedan utforma en annons som bygger på det material som tagits fram. Region Jönköpings län har endast arbetat med verktyget 1 år. Större andel chefer beskriver att svårigheterna till stor del beror på den begränsade tiden som även påverkar bristen av erfarenhet och vana. Chef 2 upplevelse av svårigheterna:

Den kan vara i praktiken lite svår, det är ju så med alla modeller och förhållningssätt att i början känns det väldigt svart eller vitt och man försöker vara väldigt bokstavstrogen och det går ju inte riktigt att vara i alla situationer.

En annan svårighet som upplevs är de krav som verktyget ställer på att välja ut de 6-8 kompetenser som efterfrågas hos kandidaten. Detta beskrivs som besvärligt främst för att chefen tycker det är svårt att begränsa sig till vad som är nyckelkompetensen för tjänsten. Svårigheten upplevs resultera i att liknade frågor upprepas vid utformningen av kravspecifikationen. Majoriteten av cheferna upplever att det är svårt att inte ställa personliga frågor till kandidaten och endast hålla sig till de frågor som rör kompetenserna. Chef 3 utvecklar hur svårigheten kan ta sig uttryck:

Tror det kan bero på vad man lägger in för krav och så i modellen. Vi fick lite dubbla frågor med då valde vi att stryka lite av dom.

Större delen av cheferna beskriver ytterligare att en svårighet är förmågan att kunna förhålla sig till frågestrukturen vid intervjun. De upplever att det åter igen är ovana som ligger till grund samt att det inom sjukvården kan finnas större del sökande vars erfarenhet inom yrket är begränsad. Cheferna upplever även frågestrukturen som opersonligt och steril och vill gärna veta mer om den sökande än endast vilka kompetenser personen besitter såsom familjesituation och fritidsintressen. Därav beskriver cheferna delvis STAR tekniken som svåränvänt. STAR tekniken innebär att den sökande får berätta om en arbetsrelaterad situation där den stötte på ett problem samt hur den sökande löste situationen utifrån en viss kompetens. Tekniken är ett sätt att säkra kompetens. Chef 2 om STAR tekniken:

Jag tänker ibland att under intervjuerna att jag ibland kan uppleva frågorna lite för svåra, för en del har svårt att beskriva en situation då du använder den eller den kompetensen, hur gjorde du då? Vissa människor har jättesvårt att svara på det, det kanske är första gången du söker utan att ha jobbat någon annanstans och då blir frågorna lite abstrakta.

Ytterligare problematik är att ett fåtal chefer upplever att KBR verktyget kommer ifrån en annan bransch än den de själva var verksamma inom. Om denna upplevelse delar sig chefernas meningar, några chefer ansåg det som bra att regionen börjar jobba mer likt näringslivet om det kan anpassas efter verksamheten medan andra cheferna upplever att de är verksamma i en verksamhet som är starkt reglerad och styrd utifrån arbetsrättsliga lagar och regler. Ett fåtal cheferna upplever att detta påverkar att de inte kan följa KBR verktyget till punkt och pricka. Den beskrivna problematiken i kombination med att cheferna ofta upplever ett begränsat urval i ansökningarna som gör att de skildrar att det är svårt att fullfölja den goda tanken bakom verktyget, nämligen att kunna göra ett brett urval. Ett föredömligt urval är att kunna kalla 5-8 kandidater för intervju som grundar sig i kandidatens kompetens. Majoriteten av chefernas upplevda verklighet är att de endast mottar 3-5 ansökningar per tjänst och ett bristande urval är speciellt vanligt i vissa delar i regionen som anses svår rekryterade på grund av sitt geografiska läge plus att efterfrågan av specifik kompetens. Chef 5 om den upplevda svårigheten:

Svårigheten som jag kan se är det att vi många gånger är styrda inom regionen när det gäller rent arbetsrättsliga bitar, det finns omplaceringsfall och man behöver ta hänsyn till och LAS som styr att jag ändå inte kan välja eller arbeta helt och hållet utifrån det här konceptet. Sen har vi även en problematik också och det är att antalet ansökningar som inkommer inte är gigantiska.

5.3 Implementering

Majoriteten av cheferna beskriver att införandet av KBR verktyget fungerat bra och de upplevde informationen om KBR verktyget som inspirerande och användbar. Flertalet upplever att de haft ett fungerande stöd av sin HR-konsult när de lärt sig arbeta efter verktyget.

Samtliga chefer minns att den första informationen de fick om KBR utbildningen var via mail ifrån Region Jönköpings län som informerade att regionen framöver skulle börja arbeta med KBR verktyget. Ett fåtal chefer fick liknande information men via verksamhetschef eller HR-konsult. Större del av cheferna upplevde att det var obligatoriskt direktiv att gå på utbildningen och att det inte visste vad de hade att förvänta sig. Endast några få chefer beskriver att de inte förstod vitsen med KBR verktyget. De ansåg att det räckte med deras erfarenhet för att kunna genomföra lyckade rekryteringsprocesser. Några chefer med stöd ifrån HR-konsult hade redan börjat arbeta så smått med KBR verktyget innan de gick utbildningen och beskriver att de fick mer klarhet om verktyget efter utbildningen. Några berättar att de tänkte att nu väntar ännu en utbildningsdag. Men samtliga chefer beskriver i efterhand upplever utbildningsdagen som väldigt bra och alla verkar blivit imponerade av Malin Lindelöv, dels som person och dels hennes förmåga att framföra ett viktigt budskap som cheferna tagit till sig. Men samtliga chefer upplevde att den information som gavs var nödvändig, tydlig och innehållsrik. Någon uttrycker att en halvdags utbildning hade räckt. Samtliga chefer framhäver att Lindelöv lyckats inspirera och motivera dem att arbeta med KBR verktyget. En del cheferna beskriver även att det är bra att de i efterhand har kunnat ta del av föreläsningmaterial via intranätet. Chef 7 positiva upplevelse av utbildningen:

Utbildningen var mycket bättre än vad jag vågade hoppas på. Hon var jättebra Malin Lindelöv, vi gick dit med tunga fötter och tänkte att kanske kan sticka vid lunch eller fika men vi satt kvar med glädje.

Flertalet av cheferna beskriver att vid införandet av KBR verktyget har cheferna tagit stöd och hjälp av sin HR-konsult för att klara av att omsätta KBR teorin till en rekryteringsprocess. Majoriteten instämmer i att HR-konsulten har varit ett bra och tillräckligt stöd i processen. Övervägande delen av chefer har även haft med HR-konsulten i hela sina rekryteringsprocesser och även vid intervjutillfället för att få hjälp med genomförandet. Chef 8 om sin HR-konsult:

Vad skulle jag göra om jag inte hade min HR-konsult, hon underlättar fantastiskt mycket, hon är min klippa.

Att omsätta teori till praktik beskriver cheferna föll sig naturligt för att det fanns konkreta mallar att följa och arbeta utefter. Några få menar att det upplevdes komplicerat och svårt att omsätta teori till praktik, vanligen hänvisar de främst till att det är svårt att tydliggöra kompetenserna samt en ovana vilket är ett genomgående svar. Chef 3 upplevelse av att omsätta teori till praktik:

Mallarna gör det lätt att gå från teori till handling, du har få konkreta saker som du kan jobba med.

Chef 4 berättar:

Vanan i sig kan göra att det känns ännu smidigare, det känns omständigt i vissa stunder kan man tycka men jag tror att det har med vana att göra.

Dock finns det få chefer vars HR-konsult upplevts varit lika nya i ämnet som dem själva. I dessa situationer anser cheferna att stödet inte varit tillräckligt alternativt undvikit att kontakta HR-konsulten. Detta för att chefen varit medveten om att deras HR-konsults kunskap varit likvärdig med deras egna.

5.4 Resultatsammanfattning

Slutligen kan resultatet sammanfattas att samtliga chefer uttrycker upplevelsen av KBR verktyget som positiv. Flertalet chefer följer i stora drag alla steg i processen med undantag från bedömningsmatrisen som endast ett fåtal chefer använder vid varje rekrytering. Modellen frångås vid akuta rekryteringsbehov samt vid rekryteringar som har bristande urval på grund av för få sökande. Att verktyget inte följs fullt ut upplevs även bero på ovana och begränsad erfarenhet vilket påverkar om chefen medvetet eller omedvetet frångår steg i verktyget. Informationen som gavs vid införandet av verktyget upplevdes av cheferna som bra och tillräcklig. Vid införandet uppger även flertalet chefer att HR-konsulten har fungerat som en bra stödfunktion och att verktyget även har bidragit till en ökad dialog kring kompetenser och betydelsen av kompetens för gruppen. Cheferna beskriver en ökad trygghet som verktyget har medfört genom sin struktur och systematik vilken följer hela rekryteringsprocessen. Strukturen har bidragit till en ökad objektivitet samt tryggheten i att frångå sin magkänsla. Införande av KBR verktyget har resulterat i ett ökat lärande som tar sitt uttryck i insikten av betydelsen av rekrytering för organisationen.

6 Diskussion och Analys

I kapitalet nedan tolkar vi samt för ett resonemang kring studiens resultat utifrån den teoretiska bakgrund som vi tidigare berört. Slutligen avslutas diskussionen med att besvaras ett av studiens syfte som inte behandlas tidigare. De övriga syftena behandlas inte i slutdiskussionen utan i tidigare avsnitt. Nedan ges förbättringsåtgärder till organisationen och förslag till fortsatt forskning.

6.1 Chefernas upplevelser av KBR verktyget

Resultatet av hur cheferna upplevde KBR verktyget pekar på en positiv syn och upplevelse. Chefernas upplevelser kring strukturen och att arbeta på ett standardiserat sätt med rekrytering är enligt flertalet chefer underlättande i en rekryteringsprocess som tidigare upplevts som svår för att den saknade en tydlig struktur. Enligt Bolander (2002) fanns idén redan förra seklet om att rekrytering och urval skulle ske som en standardiserad process för att kunna säkerhetsställa att rätt medarbetare med rätt kompetens anställs. Studier visat att trots den mängd verktyg som finns som hjälpmedel till rekrytering ses bedömningen fortfarande som svår och verktygen som otillfredsställande (Bolander, 2002; Nilsson, 2006). Perspektivet grundas ur en rädsla för att göra en felrekrytering vilket studiens resultat visar på att cheferna inte upplevt men däremot uttryckte chefer en rädsla för ett för litet urval av sökande. Detta kan härledas till det specifika området som cheferna verkar inom, nämligen sjukvården, där det ibland inte handlar om att rekrytera rätt utan om att lösa akuta situationer där personal krävs.

6.2 Användning av KBR verktyget i dagens rekryteringsprocesser

Samtliga chefer använder verktyget vid ordinarie rekryteringar och på sikt vill flera utveckla arbetsprocessen ännu mer genom att börja använda arbetsprov. Flertalet använder verktyget som tänkt i sin utformning och frångår endast modellen vid ett fåtal tillfällen vilket härleds till en ovana. Majoritet av chefer anser att de i sitt dagliga arbete inte har tid till reflektion och att de i deras fullspäckade arbetsdagar upplevs svårt att reflektera direkt efter KBR intervjun. Lindelöw (2008) betonar vikten av arbetet efter KBR intervjun där det handlar om reflektion och att tolka kandidaternas svar som i sin tur gör det möjligt att fylla i bedömningsmatrisen. Hon menar även att det är fördömligt att om möjligt endast ta stödanteckningar vid intervjutillfället och snarast efter intervjun sätta sig ned och reflektera samt utveckla sina anteckningar (M. Lindelöw, personlig kommunikation, 10 mars, 2015) Även Nilsson (2006) menar att bristande tid till reflektion kan bidra till felrekryteringar.

Cheferna beskriver att de ännu inte har vanan eller kunskap att använda bedömningsmatrisen i beslutsprocessen. Lindelöw (2008) understryker att användning av bedömningsmatrisen har betydelse med anledning av att den är ett led i kvalitetssäkringen att kandidaten med rätt kompetens får tjänsten. En förklarande faktor till varför KBR verktyget används i den beskrivna utsträckningen kan förklaras med att studiens resultat visar på att cheferna har uttryckt en vilja att genomföra beslutet. Det framgår tydligt att majoriteten av cheferna förstår varför de ska arbeta utefter KBR verktyget samt att de har fått utbildning vilket bidrar

med kompetens för att kunna använda KBR verktyget. Dessa tre faktorer, som återfunnits i resultatet, är enligt Lundqvist (refererad i Björkemarken, 1995) viktiga för användningen av verktyget och för en lyckad implementering. Både Mayer (2012) och Thomas (1973) understryker att personalutbildning som ger rätt kompetens är viktig för att verksamheten ska kunna verkställa implementeringen.

6.2.1 KBR verktyget som stöd i rekryteringsprocesser

Verktyget upplevs av cheferna som att det ger dem stöd och bidrar till att de kan vara objektiva genom hela rekryteringsprocessen samt att de vågar frånga sin magkänsla. Strukturen ger även stöd till att det slutgiltiga beslutet grundas utefter de kompetenser och krav som utformats i kravspecifikationen. Synsättet på kompetens kan tolkas i likhet med Ellström (1997) beskrivande av yrkeskompetensen, att kompetensen ses mer som en faktisk kompetens än en formell vilket innebär hur individen löser en utmanande uppgift utefter de rådande omständigheterna. Dock är den formella kompetensen ett stort krav idag inom organisationen. Ellström och Kock (2008) menar att den formella kompetensen ses som ett tecken för den faktiska kompetensen. Enligt Ellströms (1997) definition av yrkeskompetensen kan kompetensen definieras och analyseras i termer av föreskrivna eller faktiska arbetskrav, de kvalifikationer som krävs för arbetet vilket i verktygen beskrivs i kravspecifikationen. Men cheferna framhäver även att de med stöd av verktyget kan se bakom fasaden av den formella kompetensen och lägga vikt vid att bedöma den faktiska kompetensen. Resultatet visar att det är KBR verktygets frågestruktur och bedömningsmatris som cheferna upplever ger stöd vid bedömning av kandidaterna.

Cheferna upplever även att bedömningsmatrisen utgör ett stöd i rekryteringsprocessen för att den gör det möjligt att göra en jämförelse mellan de sökande i förhållande till de krav på kompetenser som definierats i kravspecifikationen. Lindelöw (2008) menar dock att bedömningsmatrisen endast ska vara ett vägledande verktyg för att skapa en helhetsbedömning av de sökande. Cheferna kan även med stöd av verktyget se vilken kompetens som behövs som ett komplement till arbetsgruppen för att den på bästa sätt ska kunna hantera en uppgift eller lösa en situation. Studiens resultat visar hur cheferna upplever ett stöd i intervju-situationen av den frågestruktur som finns för varje kompetens och som ligger till grund för anställningsintervjun. Frågebatteriet är utformat utefter det Lindelöw (2008) nämner som STAR teknik. Med hjälp av tekniken kan verksamheten undersöka kompetensen genom att ge exempel på verkliga situationer där den berörda kompetensen använts. På så sätt kan man förutse ett önskat beteende. Det framkommer i studien att cheferna inte uttryckligen benämner frågebatteriet för STAR teknik men vi uppfattar att cheferna förstår innebörden av tekniken och hur den ska användas.

I studiens resultat visar som ovan nämnt verktyget utgöra ett stöd som gör att majoritet av cheferna att de har förstärkt objektiviteten i rekryteringsprocesser och låter inte magkänslan i samma grad påverka vem som får tjänsten. Verktyget har även påverkat att ett fåtal chefer har börjat arbeta arbetsprover som ett komplement som ytterligare utgör ett stöd att välja den sökande med bäst kompetens. Lindelöw (2008) betonar att arbetsprov kan berika det individuella mötet och vara ett kompletterade verktyg för att hitta rätt kompetens.

Men för att KBR verktyget ska kunna utgöra ett bra stöd för cheferna måste de lära sig att arbeta utefter verktygets alla steg och förstå varför det är viktigt att strukturen i sin helhet följs. Illeris (2009) menar att ett lärande har uppstått om det på något vis har förändrat individen så att denne agerar eller gör något annorlunda än före lärprocessen. Resultatet visar på att det har skett ett lärande hos samtliga chefer och majoriteten av cheferna beskriver även att eget lärande och utveckling vid införandet av KBR verktyget har skett. Ett sätt att förstå lärandet är att se det som en cirkulär förändring (Carlsson, 2000). Det centrala i förändringen är det sociala handlande för de som medverkar samt samspelet med varandra. Studiens resultat visar att det främsta lärandet har skett i det sociala handlandet mellan chef och HR-konsult. Den cirkulära förändringsmodellen förklarar att förändringen och lärandet sker mellan samspelet och handling, observation och reflektion vilket studiens resultat visar på har skett.

6.2.2 Svårigheter med KBR verktyget

Studios resultat belyser vissa svårigheter med verktyget och en av dessa är begränsningen att förhålla sig till de 6-8 nyckelkompetenser som ska ingå i kravspecifikationen. Detta uppfattar både vi och cheferna grunda sig i en ovana av att rekrytera efter den nya strukturen. Enligt Hultman och Karlsson (1995) kan detta delvis förklaras via att de i sin studie visar att det kan ta upp mot tre till fyra år innan en förändringsprocess fungerar stabilt i organisationen. Dock är det av vikt att alla i verksamheten ser på kompetenserna med liknande innebörd samt att flera anställda med olika bakgrunder ger sitt perspektiv på kompetensen (Lindelöw, 2008; Bolander 2002). Vid intervjuerna nämner några chefer att kompetenserna för befattningen bestäms av två till tre personer i olika konstellationer, chef – PA, chef – enhetschef, chef – fackligt ombud. Men vi uppfattar inte att man involverar fler personer än dessa eller utgår ifrån frågemetoden som behandlas i den teoretiska bakgrunden av Granberg (2011) och Lindelöw (2008). Detta kan förklaras av att chefen inom verksamhetsområdet oftast har en klinisk bakgrund men detta behöver inte betyda att chefen har kunskap inom de andra kompetensområdena som efterfrågas. Vi uppfattar att detta i sin tur kan ge en förklaring till varför en del chefer har ett nära samarbete med sin HR-konsult. Cheferna beskriver det även som svårt att utgå ifrån frågemetoden i KBR intervjun det vill säga STAR tekniken, vilket kan härledas till att det vanligen förekommer anställningar av nyutexaminerade sökande inom verksamheten samt grundas i en ovana som tidigare nämnts. I och med att STAR tekniken främst bygger mycket på erfarenhet uppfattar vi att cheferna ser tekniken som svår på grund av de nyutexaminerades brist på arbetslivserfarenhet men enligt Lindelöw (2008) kan cheferna istället relatera frågorna till exempelvis praktik och studier. Lindelöw (2008) beskriver att intervjutekniken säkerställer objektiviteten i intervjun och att verksamheten väljer den bäst lämpade kandidaten utefter de krav som ställs. Granberg (2011) förstärker att intervjuteknik kräver utbildning samt praktisk erfarenhet. Utefter detta kan vi konstatera att cheferna förmodligen kommer att förbättra sin intervjuteknik och blir säkrare när de har fått mer erfarenhet men inom vissa enheter är rekryteringstillfällena få. Cheferna inom dessa enheter skulle behöva mer övning på att utföra tekniken.

En annan problematik är den tid av reflektion som enligt Bolander (2008) är viktig för att en rekryteringsprocess ska kunna leda till lärande. Reflektion skapa utrymme för en systematisk utvärdering av rekryteringsprocessen. Reflektion skapar även förutsättningar för att fånga upplevelser och erfarenheter för att på så sätt kunna skapa lärande kring rekryteringsprocessen. En del chefer säger att de inte har tid till detta i sitt arbete på grund av hög arbetsbelastning, andra menar att det är något man tar sig tid till och förklarar att reflektionen sker utanför ordinarie arbetstid. Dock behöver verksamheten uppmärksamma cheferna på vikten och betydelsen av att ta sig tid att reflektera i samband med rekrytering. Även Lindelöw (2008) betonar vikten av reflektion i rekryteringsprocesser för att kunna välja den kandidat med bäst kompetens.

Med anledning av att offentlig verksamhet omfattas av arbetsrättsliga regler så som LAS och omplaceringskyldighet ses det som en problematik som gör KBR verktyget svåränvänt. Enligt Lindelöws (2008) modell måste verksamheten i sin behovsanalys undersöka nuvarande behov av kompetens, det kommande behovet samt se över om eventuella arbetsuppgifter går att omstrukturera innan en rekrytering startar. Granberg (2011) förstärker resonemanget och uppmanar verksamheten att se över andra lösningar än en nyrekrytering så som omplaceringar samt lämpliga kandidater på LAS-listan. Enligt det ovanbeskrivna resonemanget ska verktyget hjälpa verksamheten att se till den arbetsrättsliga regleringen snarare än förhindra. Vi uppfattar att cheferna ser verktyget som ett hinder som försvårar den arbetsrättsliga regleringen snarare än ett verktyg som hjälper cheferna att följa verksamhetens arbetsrättsliga skyldigheter.

6.3 Implementering

Forskning visar på att för att en implementering ska bli framgångsrik ska den vara planerad samt följa en tydlig struktur (Dayer, 2010; Mayer, 2012). Implementeringen av KBR verktyget var en planerad insats som följde en struktur. Dock har ingen tydlig implementeringsplan funnits enligt den informationen vi tagit del av. Thomas (1973) menar att det är viktigt att verksamheten känner delaktighet och vilja att genomföra beslutet av implementeringen och studiens resultat visar på att utbildningsdagen bidrog till att cheferna blev inspirerade att börja arbeta efter det nya verktyget. Både Mayer (2012) och Thomas (1973) understryker vikten av att rätt utbildning ges till verksamheten. Mayer (2012) lyfter även fram betydelsen av att det finns ett stödjande klimat i verksamheten där det finns resurser och olika former av stöd. Resultatet är delat vad det gäller utbildningen till cheferna. Samtliga chefer har fått en heldags utbildning i KBR verktyget. Några få chefer uttrycker att denna utbildning inte var tillräcklig alternativt uttrycker behov av återkoppling och vidare kompetensutveckling inom området. Denna upplevelse var extra tydlig hos de chefer vars upplevelse var att deras HR-konsult var lika nya inom KBR verktyget som de själva. Men resultatet visar att cheferna uttrycker att det finns ett stödjande klimat. Majoriteten av cheferna upplevde även att de hade rätt resurser för att genomföra beslut genom bra stöd och god relation till HR-konsult samt bra mallar och information på intranätet.

Forskning belyser betydelsen av en processutvärdering efter en implementering (Mayer, 2012; Thomas, 1973). Studiens resultat påvisar att cheferna efterfrågar en utvärdering av KBR verktyget. Cheferna uttrycker

även ett behov av tid till reflektion, feedback och återkoppling. Detta är något som Mayer (2012) framhäver är viktigt men även Bolander (2008) uttrycker detta för att ett lärande ska kunna vara möjligt. Än så länge har ingen utvärdering gjorts och ingen återkoppling eller liknade aktivitet är i nuläget planerad av organisationen. Mayer (2012) menar på att det är av vikt att det sker en övervakning av kunskapsanvändningen. Detta anser vi skulle vara aktuellt då studiens resultat visar på att det fortfarande finns en viss osäkerhet kring KBR verktygets användning.

Sammanfattningsvis kan implementeringen av KBR verktyget gå i linje med Graham et al., (2006) KTA modell. Region Jönköpings län började i linje med modellen att identifiera problemet och det framkom att det saknades ett gemensamt arbetssätt för att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. Efter detta sammansatte organisationen ett team som i sin tur valde relevant kunskap, i detta fall KBR verktyget. Verktyget har efterhand genomgått mindre anpassningar utefter organisationens förutsättningar. De nästkommande stegen i modellen anser vi inte gjorts vilket resultatet i studien visar på. Dessa är identifiera hinder för att använda kunskapen, utforma interventioner som främjar användning av kunskap, övervaka kunskapsanvändningen, utvärdera resultatet av den använda kunskapen samt stötta användningen av den nya kunskapen. Dock kan uppdraget om denna studie och dess resultat ses som ett led för organisationen att identifiera de hinder som finns i verksamheten så att dessa inte hindrar användningen av kunskap. Som tidigare nämnts har organisationen till viss del stöttat cheferna i användningen av den nya kunskapen. Stödet sker genom att varje chef har en HR-konsult som fungerar som ett valfritt stöd i alla rekryteringsprocesser. Sammanställningen av den information som verksamheten tillhandahållit oss samt studiens resultat, visar att chefernas upplevelse av information var att utbildning upplevdes obligatorisk och som ett direktiv. Beslutet att implementera KBR verktyget togs av Landstingsdirektören för att sedan spridas ut i verksamheten. Detta resultat går i linje med att KBR verktyget implementerades i enlighet med en Top down strategi. Strategins utmärkande drag är att implementeringen styrs uppifrån av verksamhetens ledning som tar beslut om genomförandet. Ledningen ger sedan instruktioner som förmedlas ned i verksamhets hierarki och som leder till att beslutet verkställs i enlighet med deras vilja (Municio, 1995). Trots att genomförandet av KBR verktyget var en Top down implementering visar studiens resultat att genomförandet präglats av delaktighet och förståelse, två faktorer som Hultman och Klasson (1995) menar är viktiga för implementering. Detta gör att implementeringen inte helt har varit utpräglad Top down strategi vilket även kan ha påverkat ett framgångsrikt utfall.

6.4 Sammanfattning

Cheferna upplever KBR verktyget som ett konkret verktyg som hjälper dem att ge rekryteringsprocessen en tydlig struktur och en ökad objektivitet. Efter KBR verktygets införande har cheferna insett vikten i arbetsuppgiften att som chef rekrytera den mest kompetenta sökande för tjänsten. Lindelöw (2008) anser att individen är den viktigaste resursen och framgångsfaktorn för att verksamheten ska kunna nå sina mål samt säkerhetsställa verksamhetens överlevnad för att klara av framtidens utmaningar. Under intervjuerna har cheferna lyft att det ständigt inom sjukvården kommer in nya privata aktörer på arbetsmarknaden. Därav

anser vi att Region Jönköpings län bör försöka att göra sitt yttersta för att få in den bäst lämpade kandidaten utefter kompetens på grund utav att kompetens idag är den främsta konkurrensfaktorn för verksamheten.

Verktyget används i stora drag i sin helhet men under studiens gång har det framkommit att cheferna, som tidigare nämnts, ibland måste rekrytera snabbt för lösa akuta personalbehov. Den omfattande bristen på personal inom sjukvården påverkar att det inte alltid är möjligt att följa KBR strukturen. Cheferna i verksamheten arbetar med ett begränsat urval vilket gör att synvinkel på kompetens inte kommer att vara fullt möjlig i alla situationer, men att verksamheten på sikt kan sträva efter att uppnå. Utbildningen inspirerade cheferna gällande att införa arbetsprover i samband med rekrytering för att se prov på den faktiska kompetensen som används inom yrkeskategorin.

Flertalet chefer upplever att de fått tillräckligt med utbildning, stöd från sin HR konsult och givande information från intranätet där även tydliga mallar för rekrytering finns. Majoritet av cheferna har haft ett omfattande stöd av HR-konsulten som i vissa fall har genomfört intervjun och chefen har observerat för att själv kunna lära sig.

6.5 Förbättringsåtgärder till organisationen

Resultatsammanställningen kan sammanfattas att chefernas upplevelser av KBR verktyget var till övervägande del positiv och de anser att verktyget fungerar som ett bra stöd i rekryteringar samt ger processen en struktur som inte funnits tidigare. Dock visar studien på en del brister som kan omsättas till förbättringsåtgärder till organisationen. Forskningen i studiens bakgrund visar på att en tydlig plan och struktur ökar förutsättningar för en god implementering. Detta följde enligt vår uppfattning organisationen delvis men studiens resultat visar på att detta kunde förbättras ytterligare med en noggrannare plan med tydliga delmål eller en tydlig processkarta. Vi anser att denna förbättring skulle vara av extra vikt för ett mer omfattande projekt som ska implementeras in i organisationen än vad ett nytt rekryteringsverktyg innebär.

Tolkningar av resultatet pekar på att cheferna till stor del tog åt sig informationen och kunskapen om KBR verktyget vilket grundade sig i att Lindelöws utbildningsdag upplevdes som spännande och intressant. Det kan konstateras att detta har haft en inverkan som gjort att cheferna känt delaktighet, motivation och en vilja att börja rekrytera utefter KBR. För att denna nya kunskap ska stanna inom organisationen är det viktigt att KBR ses som en pågående process där nya chefer utbildas förslagsvis gärna av Lindelöw själv alternativt en annan utbildningsledare som har möjlighet att ge inspiration. Förslagsvis kan utbildningsledaren komma ifrån annan verksamhet som arbetar med KBR. För att säkerställa implementeringen föreslås att organisationen följer KTA modellen. Munce et al. (2013) studie, där ramverket testas, visade att det kunde appliceras som ett hjälpmedel vid implementering. Ramverket var användbart för att underlätta planering, utveckling och kartläggning för genomförandet av en strategi i en verksamhet. Detta visade sig genom att forskarna fastställde att modellen hjälpte till att identifiera potentiella hinder för implementeringen.

För att kunna se KBR som en pågående process samt att några chefer uttryckte ett behov av utvärdering är detta studiens andra förbättringsåtgärd. Innan organisationen började arbeta med verktyget genomfördes en enkätundersökning som resultat utgjorde ett beslutsunderlag för införandet av KBR verktyget. Därav anser vi att det vore rimligt att en ny enkätundersökning genomförs för att utvärdera om KBR verktyget är det verktyg som cheferna upplevde saknades i organisationen.

För att säkerställa att utvärderingen ger ett mervärde till organisationen ska den följa en tydlig struktur. Förslagsvis Vedungs (1991) struktur för hur en värdeskapande utvärdering genomförs. Vedung (1991) struktur består åtta punkter, vi anser speciellt att den åttonde punkten är av värde för organisationen som innebär om utvärderingen ska ligga till grund för om ett beslut är eller inte är av betydelse. Detta för att få ytterligare bekräftelse på det ovannämnda, att cheferna anser att Lindelöws medverkan har en påverkan på användningen av verktyget efter avslutad utbildning. Den informationen skulle i sin tur påverka beslutet om Lindelöw fortsättningsvis ska hålla i utbildningsdagen i KBR verktyget för nya chefer eller inte. En strukturerad utvärdering skulle även täcka studiens begränsningar med anledning av att en utvärdering ger möjlighet att nå ut till ett större antal chefers upplevelse av KBR verktyget vilket i sin tur skulle komplettera studiens resultat.

I studiens resultat nämner flertalet chefer att anledningarna till att KBR verktyget frångås eller ses som svåränvänt grundar sig i en ovana och bristande erfarenheter, speciellt vid den kompetensbaserade intervjun. Eftersom det under intervjuerna i studien framkommit att en del geografiska områden inom regionen är svårrekryterade resulteras detta i få rekryteringstillfällen för cheferna samt möjligheten att få använda sig av verktyget. För att skapa en säkerhet kring KBR verktyget anser vi att organisationen skulle behöva skapa fler övningstillfällen för de chefer som anser att de behöver mer erfarenhet för att bli kvitt sin ovana och bli mer säkra vid användningen av KBR. Det kan handla till exempel om simulerade intervjusituationer där cheferna får öva på att använda intervjuteknik.

För att organisationen ska kunna befästa samt sprida ett lärande kan en återkopplande träff genomföras där cheferna får dela sina tankar kring verktyget samt dela med sig och utbyta sina erfarenheter. Studiens resultat visar att flertalet chefer börjat fundera på att införa arbetsprover eller redan arbetar utefter detta som ett komplement vilket förslagsvis kan vara lämpligt ämne att lyfta vid en träff.

6.6 Chefernas attityd och användningen av KBR verktyget

Ett syfte med studien var att undersöka chefers attityder till verktyget och om det har någon betydelse för implementeringen av verktyget och hur det används i organisationen. Vi anser att det tydligt framkommer i studiens resultat att det finns ett samband mellan chefernas attityd och hur de använder KBR verktyget. Resultatet visar att har cheferna en positiv attityd till verktyget är de i större grad villiga att arbeta och använda verktyget utefter dess struktur. Studiens resultat var inget som förvånade oss på grund utav att vi

uppfattar att det faller sig naturligt att om chefen har en positiv inställning till ett verktyg är chefen mer benägen att använda det.

Vi uppfattar att den positiva attityden till verktyget kan beror på flera olika faktorer. En första faktor tror vi är att majoriteten av cheferna redan innan implementeringen av verktyget hade tänkt i liknande banor. En andra faktor till den positiva attityden uppfattar vi var att större del av cheferna upplevde att de inte hade rätt verktyg för att kunna genomföra en lyckad rekrytering vilket även var en av anledningarna till varför Region Jönköpings län valde att införa KBR. En tredje förklarande faktor som kan ligga till grund för sambandet är att implementeringsprocessens första steg har genomförts till stor del i enlighet med de nämnda teorierna samt att KBR verktyget har en vetenskaplig tyngd som cheferna accepterade. Vi tror att i en organisation där chefer inte upplever ett behov av ett rekryteringsverktyg, kan det vara svårare att implementera KBR.

6.7 Avslutande reflektion och förslag till vidare forskning

Om organisationen väljer att följa de förbättringsåtgärder som vi ovan nämnt menar vi att detta kan komma att påverka organisationen i stort genom att ett lärande blir befäst samt sprids inom organisationen med ett positivt perspektiv på KBR verktyget. Detta leder i det långa loppet till att positiviteten kring verktyget automatiskt ger de nya cheferna en positiv syn när de ska börja arbeta med KBR verktyget. Om organisationen inte har möjlighet att följa studiens förbättringsåtgärder anser vi att det på sikt kan påverka användningen av verktyget vilket vi kan tänka oss kan få olika effekter. En effekt är att verktyget inte lika noggrant efterföljs. Vi ser även att en annan effekt som kan resultera i att cheferna inte upplever KBR verktyget som lika betydelsefullt. Detta kan i sin tur leda till att delar av verktyget faller i glömska, lärs in fel och inte genomförs efter den struktur som är syftet med KBR verktyget.

Studiens resultat om rekrytering går i linje med vad tidigare forskning säger inom området och även resultatet kring implementering bekräftar de faktorer som tidigare forskning visar på är av betydelse. Därav är studien ett bidrag till ett område där det än så länge inte bedrivits svensk forskning, närmare bestämt implementering av ett rekryteringsverktyg. Studiens ambition är därför att väcka intresset och uppmuntran kring fortsatta studier av ett outforskat område. Studier kring KBR verktygets upplevelser och effekter anser vi är av relevans när allt fler organisationer tillsätter stora resurser för att kunna arbeta med verktyget. Under studiens gång har vi även reflekterat över andra intressanta aspekter med KBR verktyget och vi anser att det finns områden som går att forska vidare kring. Exempel på studier skulle kunna vara att undersöka sambandet mellan KBR verktyget och ökad mångfald i organisationen, sambandet mellan KBR verktyget och ekonomisk lönsamhet, KBR verktyget och minskad diskriminering i samband med rekrytering eller KBR verktyget och en mer kompetent och kvalitetssäkrad organisation.

Litteraturöversikt

- Alvehus, J. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bangerter, A., Corvalan, P., & Cavin, C. (2014). Storytelling in the Selection Interview? How Applicants Respond to Past behavior Questions. *J Bus Psychol*, 29, 593-604. doi: 10,1007/s10869-014-9350-0.
- Björkemarken, M. (1995). *Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering - En fråga om perspektiv och förklaring*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Sociologiska Institutionen.
- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. (Doktorsavhandling, Handelshögskolan Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet).
- Bryman, A. (2011). *Sambällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber AB.
- Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. Oslo: Universitetsförlaget.
- Carlford, S (2014) Modeller och Ramverk. P, Nilsen. (Red.), *Implementering av evidensbaserad praktik* (s.115-133). Malmö: Gleerups.
- Carlsson, J. (2000) *Logistisk förändringsarbete, Olika ansatser för operativ utveckling*. (Avhandling, Linköpings Universitet, Institute of technology).
- Dean, F., Naom, S., Blase, K., Friedman, R., & Wallace, F. (2005) *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. University of South Florida Tampa Louis de la Parte Florida (Mental Health Institute Publication #231) Florida: University of South Florida, National Implementation Research Network at the Louis de la Parte Florida Mental Health Institute.
- Dyer, C. (2010). Researching the implementation of Educational Policy: A backward mapping approach. *Comparative Education*, 35:1, pp. 45-61, doi: 10.1080/03050069928062.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Ellström, P-E., & Kock, H. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, Vol. 9, No.1, pp. 5-20.
- Ellström, P-E. (1997). "The many meanings of occupational competence and qualification". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 Iss 6/7, pp. 266 - 273. Hämtad ifrån <http://dx.doi.org/10.1108/03090599710171567>.
- Eriksson, L., & Wiedersheim-Paul, F. (2011) *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.
- Graham, I., Logan, J., Harrison, M., Straus, S., Tetroe, J., Caswell, W., & Robinson, N. (2006) Lost in Knowledge translation: Time for a map? *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol 26, pp. 13-24.
- Granberg, Otto (2011). *PAOU, Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur. Uppl. 8:1.

- Gray, K. (2011). You're Hired! Practical Tips and Techniques for the Confident Interview. *Legal Information Management, 11*, pp 69-71. doi:10.1017/S1472669611000193.
- Hansson, G. (2005) *Kompetens som konkurrensfördel: forma, matcha, utmana eller köpa?* Stockholm: Nordstedts akademiska förlag.
- Henriksson, S. (u.å). Implementering. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 4 mars, 2015 från <http://www.ne.se>.
- Hultén, P., Hultman, J., & Eriksson, T. (2007). *Kritiskt tänkande*. Malmö: Liber AB.
- Hultman, G., & Klasson, A. (1995). *Förändringens dynamik - en problematisering av förändringsprocesser, delaktighet och lärande*. Linköping: Linköpings Universitet.
- Illeris K. (2009) A comprehensive understanding of human learning. K, Illeris, (Red.), *Contemporary Theories on Learning*, (s 7-20). Abingdon: Routledge.
- Illeris, K. (2008). Competence Development – the key to modern education, or just another buzzword?. *Asia Pacific Education Review, Vol. 9, No.1*, pp. 1-4.
- Keen, K. (1993) *Vad är kompetens?* Malmö: Mitt förlag.
- Kieffer, R. (u.å.).hermeneutik. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 12 mars, 2015 från <http://www.ne.se>.
- Kvale, S. (1996) *Interviews An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications: Thousand Oaks.
- Kvale, S., & Brinkmann, S.(2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk pedagogik, (25), 1*, 16-35
- Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Munce, S., Kastner, M., Cramm, H., Lal, S., Deschéne, S., Auais, S., & Brouwers, M. (2013). Applying the Knowledge to Action Framework to plan a strategy for implementing breast cancer screening guidelines: An interprofessional perspective. *Journal of Cancer Education, Vol 28*, pp. 481-487.
- Mayers, D., Durlak, J., & Wandersman, A. (2012). Society for community Research and Action 2012. The Quality Implementation Framework: A synthesis of Critical steps in the implementation Process. *Am J community Psychol 50:462-280*, doi: 10.1007/s10464-012-9522-x.
- Nilsen, P. (2014) Implementeringsforskning - en introduktion. P, Nilsen, (Red.), *Implementering av evidensbaserad praktik* (s.61-72). Malmö: Gleerups.
- Nilsson, A. (2006). *Gränsvakter, Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner*. Stockholm: Stockholms Universitet, Etnologiska avdelningen.
- Region Jönköpings län. (u.å.). *Regionens Rekryteringsprocess*. Hämtad 6 mars, 2015. (Tillgänglig ifrån Regions Jönköpings läns intranät: <http://intra.rjl.se/infopage.jsf?nodeId=92052>).
- Region Jönköpings län. (2015). *Vision, mål och värderingar*. Hämtad 6 mars, 2015, från <http://www.rjl.se/Om-oss/Region-Jonkopings-lans-uppdrag/Vision-mal-och-varderingar/>.

Region Jönköpings län. (2015). *Regionen i siffror*. Hämtad 6 mars, 2015, från <http://www.rjl.se/Om-oss/Region-Jonkopings-lans-uppdrag/regionen-i-siffror/>.

Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Malmö: Liber AB.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* Lund: Studentlitteratur AB.

Vedung, E. (1991). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Walter, L. (2005). *Som hand i handske, en studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg; Bokförlaget BAS.

Öberg, P. (2011). Livshistorieintervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 58-69). Malmö: Liber AB.

Ödman, P.-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande - hermeneutik i teori och praktik* Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.