



Försvärshögskolan

Personalförsörjning inom HF-sektorn – framtida behov, utmaningar och möjligheter

Föreläsning och workshop, Linköping 251204

Stefan Annell

Fil.dr, leg. psykolog och lektor i ledarskap och ledning

Försvärshögskolan, institutionen för ledarskap och ledning



Försvärshögskolan

Personalförsörjning inom HF-sektorn, Stefan Annell, 251204 | 2

Tack för inbjudan



Tankar om dagen

Behov

- Få input och nya tankar
- Få samtala och dela erfarenheter

Idé

- Vi gör dagen tillsammans
- Växelkör föreläsning med grupparbeten

Mål

- att vi tillsammans ska ha diskuterat och kartlagt framtida personalförsörjningsbehov, möjligheter och utmaningar inom olika delar av HF-sektorn

Tid: 13.30 -17.00 inkl.paus

Agenda

- Presentationsrunda
- Framtidsspaning
- **Grupparbete 1**
- Personalförsörjning
- Rekrytering
 - Arbetsanalys, Attraktion och Urval
- **Grupparbete 2**
- Introduktion – Arbete – Avslut
- Uppföljning
- **Grupparbete 3**
- Avslut

Ni kommer att få ppt-bilderna

3



Vem är Stefan Annell?

- Doktor i psykologi & leg psykolog
- Lektor i ledarskap och ledning på FHS
- Tidigare arbetat som psykolog
- Har i över 20 års tid arbetet med och forskat om personalförsörjning inom totalförsvaret
 - Pliktverket
 - Polisen
 - Psykometrisk plattform
 - mm



4



Några olika forskningsområden:

- Intervjuer
- Begåvningstest (I-provet och MHS-provet)
- Serious games
- Stridsvärde i slutna miljöer
- Kognitiv flexibilitet
- Onboarding /Organisatorisk socialisation
- Säkerhetsprövning
- Vilja att sluta
- mm

5



En speciell dag...

- Min svärfar professor Martin Helander var med och bildade nätverket för 30 år sedan



6



Vilka är ni?

Presentationsrunda

1. Namn?
2. Myndighet/organisation?
3. Er roll?
4. Vad associerar du till personalförsörjning
5. Dina förväntningar på dessa dagar



7



Vilken framtid väntar?



Klimatförändringar

Konkurrens
mellan sektorer

Ett allvarligt säkerhetspolitiskt läge
t.ex. Ryssland och Kina



Internationalisering, bl.a.
NATO

Organiserad brottslighet



Förändrade värderingar



Pandemier

Ny teknik, AI, robotar,
kvantdatorer, drönare,
biometri, cyber m.m.



Försämrad fysisk och
psykisk status

Lägre nativitet och en
åldrande befolkning

Bilder från Unsplash

8



Uppgift 1: HF-sektorn om 15 år

1. Vad kännetecknar HF-sektorn?
2. Vilka slags förmågor tror ni kommer att efterfrågas inom sektorn?
3. Vilka kommer att vara de största personalförsörjningsutmaningarna?
4. Vilka möjligheter ser ni för att möta dessa utmaningar?

1. Börja med att utse en rapportör och sekreterare
2. Anteckna era viktigaste resonemang och slutsatser
3. Var bereda att på 2 min redovisa det viktigaste av ert samtal med stöd av ert blädderblad

9



En historisk tillbakablick

- 50-tal
 - Militärpsykologiska institutet
- 60–70-tal urval i onåd
 - Teori om situationell specificitet
 - Dåliga studier
 - Para non grata - Urval och testning övervintrar
 - Stärkt lagstiftning i USA
- 80-tal
 - Visst förnyat intresse
 - Tidiga metaanalyser
- 90-tal
 - Psykologiförlaget säljs 1991 till Hunter Mabon (2006 Assessio)
 - Schmidt och Hunter (1998) metaanalys
 - Statistisk korrigeringar
- 00-tal
 - Tidig digitalisering
 - Etiska riktlinjer
 - En marknad växer fram med testförlag och konsulter
- 10-tal
 - Distanstestning
 - Datoriserad testning tar över
- 20-tal
 - Debatt om tidigare forskning, t.ex Sackett et al (2022, 2023)

10



Personalförsörjningsprocessen – från attraktion till avslut

- Ett antal sammanlänkade delprocesser som sträcker sig över tid
- Inre (t.ex. ekonomi) och yttre förutsättningar (t.ex. lagar) sätter ramar
- Få vetenskapliga modeller som täcker hela processen

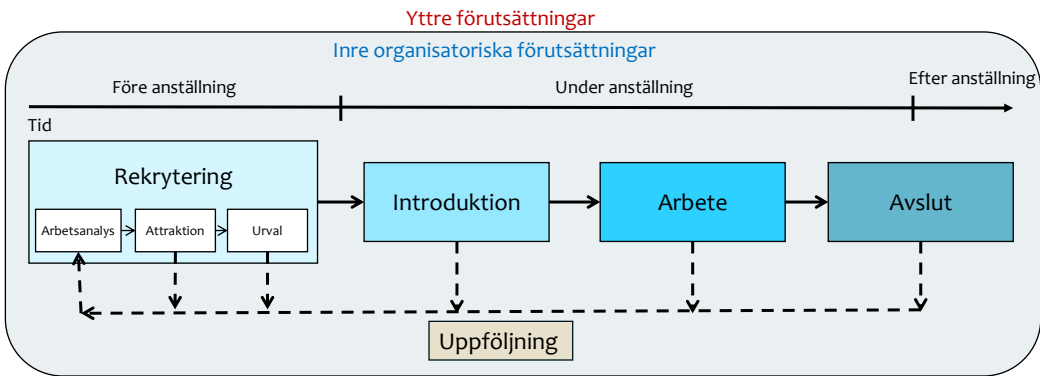
Ett par modeller:

- Attraction-Selection-Attrition-modellen (**ASA-modellen**; Schneider et al., 1995)
 - Samspel mellan organisation och individ
 - Attraktion, urvalsprocesser och nötning
 - Matchning (PO-fit)
 - Helhetsperspektiv
- **ARUBA-modellen** - välkänd i Sverige
 - Attraktion (A), Rekrytering (R), Utveckling (U), Behålla (B) och Avveckla (A)

11



Personalförsörjningsprocessen utifrån RIAA



- Fyra delprocesser
- Rekrytering i tre steg
- Uppföljning
- Tid: före, under och efter anställning
- Inre och yttre förutsättningar
- I praktiken:
 - parallellt arbete
 - börjar med arbetsanalys



Se kap 7: Personalförsörjning för den framtida militära säkerhetstjänsten – utmaningar och möjligheter
<https://fhs.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1846156&dsid=4823>

12



Vad är då rekrytering? (1)

- Två vanliga betydelser:
 1. Hela rekryteringsprocessen – från att en organisation identifierar behov av ny personal till att nyanställda påbörjar en anställning
 - Vanlig i Sverige
 2. Åtgärder som bidrar till att få en tillräckligt stor grupp av kvalificerade kandidater (attraktion), dvs en mindre del av rekryteringsprocessen
 - Vanlig internationellt
 - I stället används ofta:
 - "staffing" (bemanning) eller "hiring" (anställande) för att beteckna hela rekryteringsprocessen
 - "selection" (urval) används för själva urvalsprocessen

13



Vad är då rekrytering? (2)

- Ett begreppet med stark koppling till militär verksamhet
- En viktig skillnad mot vad som historiskt sett ofta varit fallet inom det militära, där rekrytering ofta varit kopplad till tvång, är att modern personalförsörjning är ett samspel mellan två parter, organisationen och individen, där båda gör val under processen
 - Samspelet påbörjas före anställningstillfället och fortgår därefter
 - En process som pågår på en dynamisk marknad



➤ En framgångsrik rekryteringsprocess inte är avslutad förrän en nyanställd introducerats i arbetet och anpassat sig väl till arbetsvillkoren

14



Arbetsanalys – grunden för personalförsörjningsarbetet

- Baseras på systematisk insamling och analys av information om organisationens behov och arbetets innehåll
- Syftar till att precisera de psykologiska och fysiska kraven på individen
 - KSAO (Knowledge, Skills, Ability and Other characteristics)
 - Kompetenser

Två perspektiv

1. Traditionellt

- Bottom up – Fokus på individer och arbeten (betraktas som statiska) – främst grund för urval

2. Ett nyare - framåtblickande

- Mindre statiskt, mer fokus *framtiden* och på organisationens *inre och yttre förutsättningar*
- Inte bara underlag för rekrytering utan också för senare delar personalförsörjningsprocessen
 - Jfr sampel och matchning (ASA-modellen)
 - Andra värden: T.ex. acceptans inom organisationen

➤ *HF-sektorn har troligen behov av framåtblickande arbetsanalyser*

15



Attraktion

- Motsvarar första steget i ARUBA
- Internationellt, ofta = rekrytering
- Viktigt med en sammanhållen strategi
 - Baseras på en arbetsanalys
- Två huvudsyften
 1. Attrahera tillräckligt många kvalificerade sökande
 - Baskvot (vill ha hög andel kvalificerade)
 2. Förmedla realistisk information
- Finns organisatoriska mervärden?
 - T.ex. varumärkesbyggande

Realistiska förväntningar

Fördelar:

- Högre arbetstillfredsställelse, högre organisationssamhörighet, färre uppsägningar bland nyanställda

Nackdelar:

- Fler kan tacka nej
- Men sådan självselektion är ofta positivt för organisationen (jfr ASA-modellen)!

16



Mer om attraktion

Nyckelord

- **Transparens**
- **Tydlighet**
- **Gott rykte**

Utmanande inom säkerhetskänslig verksamhet

Möjligheter

- Erbjuder ett meningsfullt arbete
- Erbjuder gemenskap
- Erbjuder goda kompetens- och karriärutvecklingsmöjligheter
- Nya metoder, t.ex.
 - FRA: annonser, extern utbildning, ettårig provanställning som trainee

➤ *Viktigt att anpassa sina attraktionsåtgärder*

Några utmaningar

- Hård konkurrens
- Många kanaler
- Lätt att få fler sökande men inte rätt sökande

17



Urval

- Sista steget i rekryteringsprocessen
- ARUBA = Rekrytera

Syftet med urval

- välja ut de bästa
- sälla bort olämpliga kandidater – ofta det viktigaste syftet vid urval inom säkerhetsyrken



- Handlar om att maximera sannolikheten för ett önskat utfall
 - I bästa fall, upp mot 50 % av skillnader i arbetsprestation
 - Svårare med flera andra utfall, som trivsel, vilja stanna kvar, engagemang
 - Använd flera komplementära metoder och topp-down (dvs rangordna kandidater och ta de bästa)

18



Två olika perspektiv på urval

1. Psykometriskt

- Fokus på metod – arbete och individer ses som stabila enheter
- Prediktion av arbetsbeteenden (främst prestation) – validitet och reliabilitet
- Ursprung: differentialpsykologi och testteori

2. Individ- och processorienterat

- Fokus på matchning – urval som en pågående förhandlingsprocess över tid
- Attityder och förväntningar – processer inom individ och grupp
- Ursprung: social- och motivationspsykologi



- Både organisationer och individer gör urval – jfr ASA
- Viktigt perspektiv när det svårt att få tillräckligt många sökande

19



Synen på urval

- Urval betraktas av många som en känslig verksamhet
- Alla är ”experter”
- Många tror felaktigt att det är möjligt att göra helt korrekt bedömningar
- Synen på urval har förändrats
 - Metodologiska framsteg
 - Tuffare konkurrens
 - Professionalisering
 - Många privata konsulter och testföretag

20



Aktuellt inom urval

Trender

- Digitalisering
- Spel (serious games)
- SJT
- Adaptiva tester
- Online intervjuer
- Big data
- Ökad grad av struktur
- Kontextulisering

Aktuella frågor

- Omtestning? (när samma person gör samma test flera gånger i olika urval)
- Vem äger testbolagen?
- Vem äger data och var hamnar den?
- Vem är det som svarar?
- GDPR
- Risk för spridning av test- och person uppgifter
- Fusk och AI



Många olika slags urvalssituationer

Exempel på förutsättningar som kan skilja sig åt i olika urvalssituationer

Karriär:	Insteg (entry level)	–	Karriär (erfarna)
Lokalitet:	Intern	–	Extern
Sektor:	Utbildning	–	Arbete
Tidsperspektiv:	Yrke (långt)	–	Befattning (kort)
Behov:	Volymantagning	–	Enstaka personer
Antal sökande:	Många kandidater	–	Få kandidater
Fokus:	Välja in	–	Välja bort
Tidsnöd:	Bråttom	–	Planerat
Skede:	Screening	–	Slutligt urval
Egen kompetens inom urval:	Hög	–	Låg
Resurser:	Goda	–	Knappa



Urval behöver utformas utifrån förutsättningarna!



Försvarshögskolan

Personalförsörjning inom HF-sektorn, Stefan Annell, 251204 | 23

Gamla och nya rön!

Urvalsmetod	Schmidt & Hunter 1998	Sackett et al. 2022 och 2023	Δ
Strukturerade intervjuer	,51	,42	-,09
Arbetskunskapstest	,48	,40	-,08
Empiriskt viktad biodata	,35	,38	+,03
Arbetsprov	,54	,33	-,21
Kognitiv förmåga	,51	,31/,23	-,20/-,28
Integritets test	,41	,31	-,10
Pesonlighetsbaserat EI		,30	n.a.
Assessment center	,37	,29/,33	-,08/-,04
SJT (kunskap + beteende tendens)		,26	n.a.
Målmedvetenhet-kontextualiserad		,25	n.a.
Intrasse	,10	,24	+,14
Emotionell stabilitet-kontextualiserad		,23	n.a.
Målmedvetenhet-overall	,31	,19	-,12
Ostrukturerade intervjuer	,38	,19	-,19
Emotionell stabilitet-overall	,09	,08	-,01

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107.

➤ Överlag lägre resultat än i Schmidt & Hunter (1998)

➤ Arbetsspecifika mått tycks fungera bättre än generella!

➤ Strukturerade intervjuer tycks vara den enskilt bästa urvalsmetoden

➤ Korrigeringar bra men är osäkra

Lägg vikt vid metaanalyser men kom ihåg att de inte säger hela sanningen

► behåll ett kritiskt perspektiv!



Försvarshögskolan

Personalförsörjning inom HF-sektorn, Stefan Annell, 251204 | 24

Aktuell forskning

- Flera tidigare studier lyft fram värdet psykologiska test som mäter stabila egenskaper (t.ex. begåvning och personlighet)

- Aktuell forskning lyfter fram:
 - Strukturerade intervjuer som den enskilt bästa metoden
 - Dyra att utveckla
 - Låg interbedömmarrelabilitet
 - Värdet av metoder som är anpassade för specifika urval, som arbetskunskapstest
 - T.ex. Cybertest utvecklat av FOI
 - Ofta mer resurskrävande att utveckla
 - Kan öka face validity



Sammanvägning av information

- Hur väga samman information då använder flera urvalsmetoder?
- Kliniskt (subjektivt) eller mekaniskt (algorithm/beslutsregel)?
 - Mekaniskt lite bättre i snitt
 - Viktigast, att lika för alla
- En svårighet kan vara hur man ska hantera ovanliga uppgifter som inte ingår i den standardiserade bedömning men som är ändå är relevanta

25



Säkerhetsprövning – en slags urval?

- Bedöma lojalitet och pålitlighet ur säkerhetssynpunkt samt sårbarheter
- Överlapp med vanligt urval – att identifiera olämpliga

Likheter och skillnader

- *Likheter*: bedömning av olämplighet, svårt att utvärdera
- *Skillnader*: berör mindre grupp, pågående process och personlig kännedom

26



Ökade krav på god etik och rättvisa

- Likvärdighet
- Diskriminering
- Individens integritet

Nya lagar och
etiska riktlinjer

- *Viktigt att behålla
förtroende och
attraktionskraft*

27



Digitalisering

- Hantering av ansökningar och test
- Underlättar för organisationer och sökande

Utmaningar

- Risk att antagonistiska aktörer kommer över känsliga uppgifter om individer, befattningar och urvalsmetoder
- Likvärdigheten i testsituationen äventyras
- Osäkrare vem som gör test
- Data hos testförlag
 - Brist på kontroll på viktiga data
 - Svårigheter att följa upp och utvärdera

- *Behov av att beakta dessa utmaningar och överväga utveckling av egna system*

Möjligheter

- Gamifiering
- Big data
 - GDPR

28



Uppgift 3: Rekrytering till HF-sektorn

Hur ska HF-sektorn attrahera och välja ut framtida medarbetare?

- Möjligheter?
- Utmaningar?

29



Introduktion (Onboarding)

- Den första tiden är en av de mest avgörande för en ny medarbetare
 - Ofta en ”chock” – då möter verkligheten
 - En socialisationsprocess
- Etablerar grundläggande attityder och beteenden som tenderar att vara stabila över lång tid, t.ex.:
 - engagemang
 - organisationssamhörighet
 - vilja att stanna kvar
- Den som är ny behöver tidigt få:
 1. Förståelse för organisationen och sin roll
 2. Uppleva att de behärskar sina arbetsuppgifter
 3. Känna social tillhörighet

30



Åtgärder för en god introduktion

- För organisationen bidrar en god introduktion till att den som är ny snabbt kan bli en effektiv medarbetare

Effektiva åtgärder som främjar en god introduktion

1. Tidiga, strukturerade och planerade insatser
 - Ge realistisk bild
 - Träna färdigheter (feedback)
 - Tydlig plan för progressionen
2. Sociala åtgärder
 - Fika, AW, Mentor etc.
3. Goda arbetsförhållanden
 - Rimlig arbetsbelastning
 - Kontroll över arbetssituationen
 - Tillgång till nödvändig utrustning
4. Uppmuntra egna initiativ

Utmaningar

- Brist på resurser
- Olika bakgrunder – behov av individanpassning
- Distansarbete
- Viktigt vid både extern och intern rekrytering

31



Arbete

- Ofta längsta delprocessen
- I ARUBA = utveckla och behålla
- Ofta flytande övergång
 - Vardag präglas av mindre osäkerhet och stress
 - Men arbetet kan också bli mindre utmanande och stimulerande, vilket kan bidra till nötning

- Jfr ASA: utmaning att behålla god matchning och undvika nötning

32



En god fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö

- Gynnar produktivitet, arbetsrelaterade attityder, hälsa och viljan att stanna kvar
- En utmaning för organisationer i stark tillväxt eller neddragning

Ett par modeller:

- Krav-kontroll-stöd-modellen
- Modellen om krav och resurser i arbetet

➤ För att behålla god matchning och undvika nötning (jfr ASA) är det viktigt ägna medarbetare och arbetsmiljön tillräcklig uppmärksamhet:

- Viktigt med autonomi, stöd och feedback
- Viktigt med balans mellan krav och resurser
- Viktigt att erbjuda tydliga karriärvägar och aktivt arbeta med kompetensutveckling

33



Förändringar

- Individer, organisationer och omvärlden förändras. Detta kan:
 - påverka det psykologiska kontraktet
 - leda till nötning
 - leda till osäkerhet om anställningen
- Vanligt att större livshändelser/kriser bidrar till omvärdering av arbetet (jfr unfolding model)
 - Kan bidra till att personer väljer att lämna

➤ Viktigt att löpande följa upp och vara lyhörd för medarbetarnas arbetsrelaterade attityder och behov, särskilt vid större förändringar

34



Anställningsbarhet

- Specialister med unika arbetsuppgifter riskerar att förlora sin anställningsbarhet
- Risk för **inlåsning**
 - Risk för ohälsa, sämre motivation mm
 - Risk att upplever behov av att byta arbete för att undvika inlåsning
- **Inbäddning**

➤ *Viktigt att främja personalens anställningsbarhet för att minska personalomsättning*

- *Erbjud tydliga karriärvägar och arbeta aktivt med kompetensutveckling*

35



Avslut

- Den sista delprocessen
- Motsvarar avveckla i ARUBA
- Alla medarbetare kommer någon gång att sluta, men omständigheterna varierar



Bild: Unsplash

36



Åtgärder för att minska personalomsättningen

- När personal slutar medför det som regel stora kostnader
 - Viktigt att hålla nere personalomsättningen
- Viktigt att genomföra **systematiska avslutsanalyser**
 - Utforma preventiva åtgärder, generella eller riktade mot specifika grupper
 - Beredskap för reaktiva åtgärder för att behålla eller få personer att återvända

37



Vikten av bra avslut

- Viss personalomsättning är ofrånkomlig
- Tidigare medarbetares lojalitet och pålitlighet fortsätter att vara viktiga under lång tid
 - De som haft ett bra avslut blir också bättre *ambassadörer* – de bygger förtroende för verksamheten och underlättar rekrytering
 - Bättre möjligheter till återanställning
- Viktigt med avtackning och att behålla kontakten

• För organisationer är det viktigt att *alla avslut blir så bra som möjligt - oavsett om de är välkomna eller ovälkomna*

38



Uppföljning

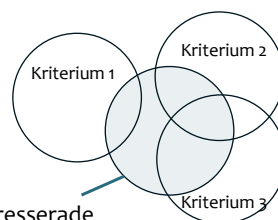
- Hur kan vi se att processer fungerar?
- Basera på arbetsanalys

Några aspekter:

1. Reliabilitet (precision/tillförlitlighet)
2. Begreppsvaliditet – mäts det som avses?
3. Prognos förmåga (prestation, arbetstillfredsställelse, personalomsättning etc.)
4. Likvärdighet för olika grupper

Kriterier

- Ofta brist på bra kriteriedata
 - Tillgång
 - Att mäter det vi är intresserade av
- Använd flera olika typer av kriterier
- Objektiva och subjektiva mått
- Etik



Det vi är intresserade
av mäta



Uppgift 3: Hur kan HF-sektorn behålla personal?

- Hur kan HF-sektorn behålla personal ?
 - Möjligheter?
 - Utmaningar?



Några sista ord

- Motsägelsefull utveckling de senast 30 åren – Mycket och lite har hänt
- Risk för suboptimering
- Utvecklats en marknad som gärna vill sälja

41



Avslut

- Vad tar ni med er från idag?
- Frågor och funderingar?
- Något jag ska ta med mig?

42



Tack för er uppmärksamhet!

