

Examensarbete

Våren 2009

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Personal- och arbetslivsvetenskap

22§ LAS – ett hinder för kommuner att tillvarata personal med kompetens och skicklighet?

Författare

Jimmy Ekstrand
Pia Hermansson

Handledare

Marie-Louise Österlind

Examinator

Ben Naji

Sammanfattning

Medarbetarnas kompetens och skicklighet är direkt kopplat till en verksamhets lönsamhet och effektivitet. Skånska kommuner står de närmaste åren inför en ekonomisk kris, vilket bland annat troligen kommer att medföra uppsägning av personal. Denna studies syfte är att undersöka om skånska personalchefer, inom kommunal verksamhet, upplever att turordningsreglerna i Lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS) påverkar deras möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet vid uppsägningar och i så fall hur. Vi har intervjuat fem personalchefer (eller motsvarande befattning) i fem olika kommuner om hur deras respektive kommuner arbetar med kompetensförsörjning och hur deras inställning är till 22§ LAS.

Resultatet visar att 22§ LAS, till viss del, upplevs begränsa kommunernas möjligheter att tillvarata personal med kompetens och skicklighet vid uppsägningar. Möjligheterna att tillvarata kompetens och skicklighet ansågs begränsas ytterligare av de fackliga organisationernas ovilja till att upprätta avtalsturlistor. Respondenterna hade gärna sett att de haft större möjligheter att kunna undanta medarbetare med särskilt värdefull kompetens vid uppsägningar.

Samtliga kommuner arbetade med någon form av kompetensförsörjning, men något enhetligt arbets sätt gick ej att finna. Det vanligaste sättet att arbeta med kompetensförsörjning var att kompetensutveckla befintlig personal. Faktorer som ansågs ligga som grund till kompetensförsörjningsarbetet var dels marknadens krav och efterfrågan och dels framtida pensionsavgångar.

Respondenternas inställning till 22§ LAS var att det är bra att det finns någon form av spelregler på arbetsmarknaden då det underlättar för såväl arbetsgivaren som arbetstagaren, men att den gällande lagstiftningen borde förändras för att ge utrymme åt flexibilitet vid uppsägning av personal.

Nyckelord: Kompetensförsörjning, Lag om anställningsskydd, Uppsägning, Turordningsregel

Förord

Vi vill härmed uttrycka vår tacksamhet till alla Er som på något sätt bidragit till genomförandet av denna uppsats.

Vi vill speciellt tacka vår handledare Marie-Louise Österlind som har varit otroligt engagerad och hjälpsam. Du har varit ett fantastiskt stöd i vårt uppsatsarbete. Mr Walker hade varit stolt över dig.

Ett speciellt tack vill vi även rikta till de personer i Simrishamn, Sjöbo, Skurup, Tomelilla och Ystads kommun som ställt upp på intervjuer under studiens gång.

Inte att förglömma vill vi tacka varandra då vi kompletterat varandra i mångt och mycket. Med flera goda skratt och positiv inställning har vi lättare kunnat ta oss förbi hinder och motgångar.

Stort tack!

Jimmy Ekstrand och Pia Hermansson

Innehåll

1. Inledning	6
1.1 Problembeskrivning	6
1.2 Syfte, frågeställningar och avgränsningar	7
1.3 Disposition	8
2. Litteraturgenomgång	9
2.1 Globaliseringens påverkan	9
2.2 Framtidens krav på organisation	9
2.3 Vad är kompetens?	10
2.4 Kompetensförsörjning	10
2.5 LAS historia	11
2.6 LAS idag	12
2.6.1 Turordning vid uppsägning - 22§ LAS	12
2.6.2 "Undantaget för nyckelpersoner" - 22§ LAS 2st	12
2.6.3 "Driftsenheter" - 22§ LAS 3st	13
2.6.4 "Tillräckliga kvalifikationer" - 22§ LAS 4st.....	13
2.7 Kollektivavtal – avtalsturlista	14
3. Metod	15
3.1 Metodval	15
3.2 Etiska överväganden	15
3.3 Urval	16
3.4 Genomförande	16
4. Resultat	18
4.1 Kommunernas kompetensförsörjning	18
4.2 Den finansiella krisens påverkan	19
4.3 Planerad hantering av uppsägningar	19
4.4 Formell kontra reell kompetens	20
4.5 Kompetens kontra anställningstid – Kommunernas möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet	20
4.6 Inställning till 22§ LAS	21
5. Diskussion	23
5.1 Metoddiskussion	23
5.2 Resultatdiskussion	23
5.2.1 Kommunernas lönsamhet	23
5.2.2 Kompetensförsörjning	24
5.2.3 22§ LAS påverkan att tillvarata personal med kompetens och skicklighet	25
6. Slutsats	27
Referenslista	28
Bilaga 1 Deltagarbrev	31
Bilaga 2 Intervjuguide	32
Bilaga 3 Sökvägar	33

Förkortningar

AB07	Allmänna bestämmelser 2007
AD	Arbetsdomstolen
LAS	Lagen om anställningsskydd
LO	Landsorganisationen
MBL	Lag om medbestämmande i arbetslivet
SAF	Svenska arbetsgivareföreningen
SOU	Statens offentliga upphandlingar

1. Inledning

Medarbetare behöver idag vara såväl flexibla som breda inom sitt kompetensområde för att bidra till att organisationens lönsamhet skall öka. En bred kompetens bland medarbetarna gör att företagets anpassningsförmåga till en svängande marknad blir större. Att medarbetarnas kompetens och skicklighet är av yttersta vikt för att lönsamheten i ett företag skall vara gynnsamt baserar vi på den forskning Bhattacharya, Gibson och Doty (2005) genomfört som behandlar ämnet *effekten av flexibilitet* hos medarbetarnas färdigheter och beteende. De slår fast att lönsamheten i ett företag påverkas i positiv riktning om medarbetarnas flexibilitet inom ovan nämnda områden är hög.

Kommuner kan vid lågkonjunktur ha behov av att friställa medarbetare för att anpassa verksamheten till krympande skatteintäkter och detta innebär i dag en del komplikationer då möjligheterna att tillvarata kompetens vid uppsägningar är begränsad enligt lag. Då kompetens och skicklighet är så starkt förknippat med lönsamhet torde kommunernas vilja att tillvarata denna vid uppsägningar vara stor i dagsläget eftersom ett stort underskott för kommunerna skulle kunna innebära begränsningar av deras verksamhet.

Till skillnad från det privata näringslivet är det inte kommunernas avsikt att gå med vinst utan nå ett nollresultat. Men utifrån de premisser som råder idag, då kommunerna ofta går med underskott, är det även för dessa viktigt att öka effektiviteten, produktiviteten och på så sätt få en budget i balans.

I debatter mellan arbetsgivarorganisationer och arbetstagarorganisationer diskuteras de privata personalchefernas inställning till gällande lagstiftning och kritik från deras håll har framförts. Då vi ej funnit någon tidigare forskning som beskriver *kommunala* personalchefers inställning till lagstiftningens påverkan finner vi detta vara ett aktuellt ämne att studera.

Vi kommer i denna uppsats att undersöka om och i så fall hur kommunala personalchefer (och personer med liknande befattning), upplever att turordningsreglerna i 22§ Lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS) påverkar deras möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet vid uppsägningar.

1.1 Problembeskrivning

Många av landets kommuner befinner sig vid dags dato i en ekonomisk kris, vilket medför att deras ekonomiska handlingsutrymme krymper. Resurser måste prioriteras och nedskärning av personalstyrkan är ofta att se som ett måste.

Vid uppsägningar på grund av arbetsbrist skall det ske förhandlingar utifrån turordningsreglerna i 22§ LAS. Det är i denna paragraf som vi finner vårt problemområde, eftersom de två parter som skall förhandla om turordningsreglerna, den fackliga organisationen och arbetsgivarorganisationen, har två vitt skilda utgångspunkter. "Om arbetsgivarens strävan i en personalneddragning är att behålla den arbetsstyrka som är optimal ur en ekonomisk synvinkel så kan en fackförening tänkas sträva efter turordningskriterier som är tydligt definierade och uppfattas som rättvisa" (Karlsson, 2006 s 3). Den problematik som dessa skiljaktigheter kan innebära tydliggjordes senast då gällande huvudavtal skulle omförhandlas.

Landsorganisationens (LO) förslag var att en turordningslista som enbart baserar sig på anställningstid skall användas vid uppsägning på grund av arbetsbrist. LO skrev även i sitt förslag att en medarbetare som blir uppsagd på grund av att det gjorts avsteg från en turordningslista skall få extra uppsägningstid motsvarande den som finns angiven enligt lag eller avtal. Detta skilde sig från Svenskt Näringslivs förslag, vilket innefattade att arbetsgivaren skulle få göra avsteg från en turordningslista, om det ansågs vara av vikt för att bibehålla kompetens och skicklighet inom företaget. Vidare föreslogs att om arbetsgivaren och förhandlande part ej kan enas om en avtalsturlista, skall arbetsgivarens förslag vara det som skall gälla.

Den bild som redogjorts i media är att de två förhandlande parterna på arbetsmarknaden står så långt ifrån varandra att ett nytt avtal troligtvis *inte* kan slutas (Axelsson, 2009; Mellqvist, 2009; TT, 2008; TT, 2009). Utifrån de meningsskiljaktigheter som går att se i de olika förslagen ovan och som redovisats av media, vill vi undersöka huruvida personalchefer i skånska kommuner delar de privata arbetsgivarnas uppfattning. Är det de facto så att de, på samma sätt som Svenskt Näringsliv, upplever turordningsreglerna som ett hinder vid uppsägning för att tillvarata personal med kompetens och skicklighet?

1.2 Syfte, frågeställningar och avgränsningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka om och i så fall hur personalchefer i skånska kommuner upplever att 22§ LAS påverkar deras möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet. Genom att vi får en ökad förståelse för hur personalchefer i skånska kommuner upplever turordningsregeln i LAS kan vi få en bredare debatt kring eventuella behov av förändringar i lagstiftningen.

De frågeställningar som vi i vår undersökning har för avsikt att få besvarade är ställda ur ett arbetsgivarperspektiv och lyder som följer:

- Hur arbetar de utvalda kommunerna med kompetensförsörjning?
- Vilken inställning har personalchefer inom dessa kommuner till 22§ LAS?
- Upplevs turordningsregeln vara ett hinder för att tillvarata personal med kompetens och skicklighet inom kommunal verksamhet?

Vi kommer i denna uppsats att begränsa oss till att behandla vikten av kompetensförsörjning samt den del av lagstiftningen som berör 22§ LAS, det vill säga turordningsreglerna vid uppsägning. Då vi diskuterar kompetensförsörjning utgår vi från teorin, i den av Bhattacharya, Gibson och Doty (2005) publicerade artikeln, som gör gällande att flexibla medarbetare bidrar till ökad kostnadseffektivitet. Då LAS är omfattande och komplex ser vi inte en genomgång av hela lagstiftningen som möjlig eller önskvärd. Vi kommer endast att beröra för undersökningen relevanta områden.

Skälet till att vi valt begränsa vår uppsats till att behandla kommunalt anställda personalchefers inställning till 22§ LAS beror på att kommuners inställning sällan debatterats i media. I debatten kring 22§ LAS är det enbart Svenskt Näringslivs och LOs inställning som diskuterats och vi anser därför att vår uppsats behandlar ett i det närmaste outforskat område.

1.3 Disposition

Kapitel 2 innehåller en beskrivning av globaliseringens påverkan och framtidens krav på organisationer. Vidare beskrivs innebörden av kompetens och vilken roll kompetens spelar för framtidens organisationer. Vad kompetensförsörjning är samt vilka faktorer som kan ligga till grund för kompetensförsörjning beskrivs också i detta avsnitt. Därtill förklaras hur den lagstiftning som nu råder på arbetsmarknaden framkommit och vad intentionen med denna varit samt vad lagstiftningen de facto innebär för svenska arbetsgivare. I kapitel 3 redogörs vårt val av metod. Det framgår även vilka etiska överväganden som gjorts, vilket urval vår studie baseras på, presentation av tillvägagångssättet samt en beskrivning av analysarbetet. Resultatet från intervjuerna kan utläsas i kapitel 4. I kapitel 5 förs en diskussion dels om metodvalet och dels om resultatet kontra litteratur och tidigare forskning. I det sista kapitlet 6 presenteras slutsatsen av uppsatsarbetet samt lämnas förslag till vidare forskning.

2. Litteraturgenomgång

2.1 Globaliseringens påverkan

Den svenska arbetsmarknaden har under decennier förändrats och den norm som tidigare innebar att en arbetstagare var anställd på en och samma arbetsplats under merparten av sitt yrkesverksamma liv har förändrats. Visserligen är tillsvidareanställningar fortfarande vanliga men byte av arbetsgivare är betydligt mer frekvent. Detta beror delvis på globaliseringen, genom att den globala marknaden har lett till att konkurrens om arbeten blivit hårdare. När den svenska arbetsmarknaden inte lönemässigt kan konkurrera med en del andra länder flyttas arbetstillfällena utomlands och detta leder i sin tur till att arbetslöshet uppstår (Calmfors, 2008). Konkurrensen om arbeten återfinns inte enbart mellan olika länder utan även inom vårt lands gränser och då på områden där konkurrens tidigare ej fanns. Den kommunala verksamheten bedrevs tidigare utan konkurrens och behovet av en konkurrenskraftig verksamhet fanns ej. Nu får även privata aktörer bedriva såväl skola som vård och omsorg, vilket medför att den kommunala verksamheten måste förändras. Kraven på kommunen ökar i takt med att flera aktörer agerar på samma marknad och därför måste även de bedriva konkurrenskraftig verksamhet. Till exempel måste de vid upphandling, på samma sätt som privata företag, kunna påvisa att de kan utföra aktuella uppdrag med bästa resultat till lägsta möjliga kostnad.

Den rådande globaliseringen kräver att arbetsgivaren måste vara flexibel i sitt arbetssätt. Sigeman (2006) talar i detta avseende om flexibilisering, det vill säga möjligheter att göra avsteg från lagregleringar. Bhagwati (2006) menar att en knivskarp konkurrens mellan länderna drivs fram på grund av globaliseringen, vilket leder till att det blir allt viktigare med en flexibel arbetsmarknad där det är lättare att anställa och säga upp. Han menar vidare att de fackliga organisationerna framöver behöver hjälpa sina medlemmar att vidareutbilda sig för att kunna konkurrera om framtidens arbete.

2.2 Framtidens krav på organisation

Förnyelse är enligt Wolvén (2000) en förutsättning för att organisationer inte skall stagnera eller riskera nedskärningar och nedläggningar är. Med förnyelse kan organisationer överleva långsiktigt. Detta gäller för alla typer av organisationer.

För att en kommun skall kunna bedriva en konkurrenskraftig verksamhet gäller det att arbetstagarna i den kommunen besitter så god kompetens som möjligt. Detta eftersom kompetens är det inom ett företag eller en organisation som ligger till grund för en ökad produktivitet och unika kundvärden (Hansson, 2005).

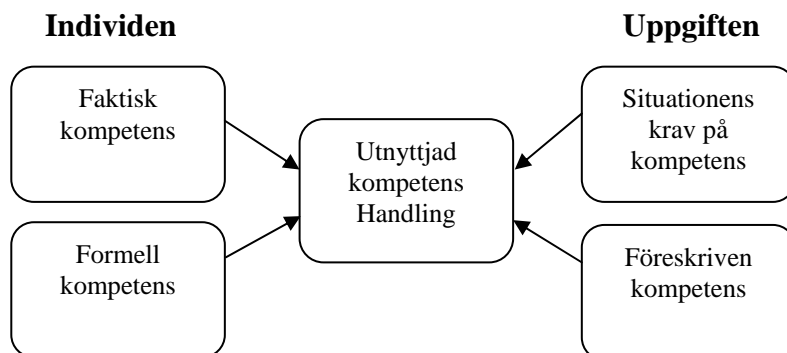
Wolvén (2000) drar slutsatsen, efter genomförd opinionledarstudie, att om organisationer skall lyckas i framtiden måste de i ökad utsträckning bättre tillvarata och utveckla de mänskliga resurserna. Detta kan åstadkommas genom att bland annat satsa på ännu starkare kompetensuppbyggnad i form av utbildningsinsatser för personalen. Dessutom måste de i större utsträckning än idag vara flexibla och öppna mot omgivningen. Tidigare forskning (Bhattacharya, Gibson & Doty, 2005) påvisar att bredden av färdigheter hos medarbetarna påverkar lönsamheten, detta innebär att arbetstagare i framtidens organisationer behöver vara såväl flexibla som breda i sitt kunnande. Liknande slutsatser återfinns i studien Ds 2002:47 som Näringsdepartementet publicerat där de undersökt hur kompetensförsörjningen på arbetsmarknaden fungerar. I denna går bland annat att utläsa att lärande på arbetet är

omfattande och lönsamt för företag och förvaltningar. Några sätt att arbeta med kompetensförsörjning för att höja produktiviteten benämns vid att ett företag investerar i inskolning och vidareutbildningar som ger företaget och förvaltningarna både företags-specifika kunskaper och höjd kunskapsnivå. Även att rekrytera välutbildad arbetskraft kan bidra till högre lönsamhet.

Den konkurrens som idag råder på arbetsmarknaden kräver även att företag och organisationer har vissa konkurrensfördelar. Idag består sådana fördelar till stor del av medarbetarnas engagemang och kompetens (Hansson, 2005).

2.3 Vad är kompetens?

Kompetens är ett brett och mångfacetterat begrepp vilket många har försökt konkretisera. Wolvén (2000) menar att kompetens endast är värt något i sin rätta kontext. Exempelvis värdesätts kompetensen att kunna svetsa ej lika inom hemsjukvården som inom industrin. Hansson (2005) väljer i sin beskrivning att diskutera medarbetarnas olika kompetensområden. Dessa områden kategoriserar han som kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar/attityder och slutligen nätverk (ibid). Även Granberg (2003) menar att kompetens är ett begrepp med många olika innebörder där kompetensbegreppet rymmer konflikter och är flerdimensionellt, vilket kan illustreras av Figur 1. I denna figur kan även illustreras att en individs faktiska, även kallat reell, kompetens inte är densamma som dennes formella kompetens. Slutsats som vi drar utifrån detta är att formell kompetens ofta likställs med utbildning eller yrkeskunskaper medan reell kompetens är resultatet av informellt lärande.



Figur 1: *Kompetensbegreppet är flerdimensionellt och rymmer konflikter (Granberg, 2003, s 407).*

2.4 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är enligt Granberg (2003) det samma som det som tidigare kallats personaladministrativ planering, och som i engelskan benämns som Human Resource Planning. Det är en ”benämning på planering och åtgärder som syftar till att tillgodose företagets behov av arbetskraft, såväl kvantitativt som kvalitativt” (ibid, s 280). Detta innebär att det för medarbetarna finns möjlighet att utveckla kunskaper och förmågor efter behov för att vara kompetenta att lösa sina uppgifter, vilket är den viktigaste faktorn för en organisations överlevnad och framgång enligt Anttila (1999). Kompetensförsörjning är därför lika med hur ett företag säkerställer kompetensmässiga förutsättningar, för att fungera i förhållande till verksamhetsplanen (ibid). Kompetensförsörjning handlar inte enbart om kompetensutveckling utan även om rekrytering (Ds 2002:47). Dessa båda delar hänger nära samman då effektiva rekryteringsprocesser påverkar möjligheten att kompetensutveckla befintlig personal.

Samtidigt påverkar företagens strategier för kompetensutveckling möjligheterna att attrahera rätt kompetens.

Kompetensförsörjning handlar även om att tillvarata kompetens samt att säkerställa att organisationen ej går miste om kompetens vid pensionsavgångar. Av SOU 2007:72 framgår det att hälften av det antal anställda som finns inom offentlig sektor kommer att gå i pension inom 10-15 år. Därmed blir kompetensförsörjning en viktig fråga för kommuner att arbeta med. Att pensionsavgångar är en viktig faktor som bör involveras i kompetensförsörjningsarbetet uttrycker även Rydin (2008) i sin arbetsrapport. Dock ställer hon sig frågande till om problematiken kring 40-talisternas pensionsavgångar är överdriven. Kanske blir påverkan av pensionsavgångarna ej så dramatisk som förutspåts. Rydin (ibid) lyfter fram flera faktorer som bör involveras i ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Exempel på sådana faktorer är förutom smidiga övergångar från 40-talister till 80-talister även samordnade infrastrukturlösningar, arbete för ökad anställningsbarhet, tillvaratagande av befintliga resurser och system för inventering av kompetens.

Eftersom det finns flera faktorer som kan ligga som grund till kompetensförsörjningsarbetet finns det också en mängd olika åtgärder som kan underlätta kompetensförsörjningen. Att åtgärderna skiljer sig åt beror, enligt Ds 2002:47, dels på olika branschers behov och dels på marknadens förändringar i tillgång och efterfrågan. Exempel på åtgärder kan vara policys gällande kompetens och kompetensutveckling, utbildningsprogram för verksamheternas medarbetare, hjälpmedel för arbetsledarnas utvecklingssamtal och inte minst den naturliga kompetensförsörjningen. Den naturliga kompetensförsörjningen kan jämföras med den vardagliga, ständigt utvecklande arbetsrollen en medarbetare befinner sig i, det vill säga förmågan att utvecklas och skapa förutsättningar skapas av de uppgifter man ställs inför (Anttila, 1999).

2.5 LAS historia

LAS grundar sig på Saltsjöbadsavtalet som tecknades 1938 mellan SAF (sedermera Svenskt Näringsliv) och LO. Genom tecknandet av detta avtal intog staten en mer passiv roll där de istället lät arbetsmarknadsparterna själva förhandla vid eventuella konflikter (Sigeman, 2006). I detta avtal stipulerades vilka regler som skulle gälla vid konflikt, förhandlingsordning, begränsning av de ekonomiska stridsåtgärderna m.m. Det angavs också att om två arbetstagare besatt samma lämplighet och skicklighet vid uppsägning skulle den arbetare med kortast anställningstid tvingas lämna sitt arbete. Syftet med detta huvudavtal var från början att begränsa vissa stridsåtgärder som användes vid konflikt.

LAS tillkom under en tid då arbetsmarknadsfrågorna ofta var nära förknippade med de stora organisationerna SAF och LO och som till stor del utformades utifrån relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare i de stora svenska industriföretagen (Englund, 2007). 1969 tillsatte den dåvarande socialdemokratiska regeringen en utredning vars syfte var att allmänt belysa anställningstryggheten. Regeringen ansåg dock att de äldres svårigheter att behålla sitt arbete var så påtaglig att lagstiftning på området behövdes.

Den första allmänna lagen med regler om anställningsskydd kom 1971. I denna lag skyddades personer över 45 år av regler som innebar att uppsägningstiden skulle vara längre än för andra arbetstagare och regler om turordning vid uppsägning som innebar att personer med kort anställningstid skulle sägas upp först. Samtidigt hade äldre arbetstagare företrädesrätt till nya anställningar hos arbetsgivare efter uppsägning (Bylund, Elmér, Viklund & Öhman, 1999).

2.6 LAS idag

Den idag gällande Lagen om Anställningsskydd infördes 1974. Denna lag upphävde arbetsgivarens fria uppsägningsrätt (Bylund m.fl., 1999). LAS blev den första lagen rörande turordning vid arbetsbristsituationer. Enligt Englund (2007) förknippas LAS med stelbenthet i den svenska arbetslagstiftningen.

LAS gäller för arbetstagare i allmän eller enskild tjänst (1§ LAS), det vill säga den gäller för alla arbetstagare, oavsett anställningsform, arbetstid, ålder och arbetsgivare (Bylund m.fl., 1999), i såväl privat som offentlig tjänst (Åhnberg, 2008). Undantag från denna huvudregel är vissa arbetstagare som anses ha företagsledande uppgifter, arbetstagare som tillhör arbetsgivarens familj, arbetstagare som arbetar i arbetsgivarens hushåll samt arbetstagare som är anställda med särskilt anställningsstöd, skyddat arbete eller i utvecklingsanställning (1§ LAS p1-4; Bylund m.fl., 1999).

2.6.1 Turordning vid uppsägning - 22§ LAS

Uppsägning på grund av arbetsbrist är inte hänförligt till arbetstagaren personligen. Denna kan istället hänföras till brist på arbetsuppgifter, brist på medel, dålig lönsamhet, dålig kostnadseffektivitet eller brist på ägarintresse (Ieskog, 2003). Vid uppsägning på grund av arbetsbrist skall arbetsgivaren iaktta turordningsregler. Arbetstagare med längre anställningstid har företräde till fortsatt anställning enligt huvudprincipen "sist in – först ut" (Åhnberg, 2008).

En arbetsgivare är skyldig att följa turordningsreglerna i 22§ LAS vid uppsägning av en eller flera arbetstagare såvida ej hela verksamheten skall avvecklas. Det är endast i en situation då det gäller att välja mellan olika arbetstagare som turordningsreglerna blir tillämpliga (Lunning & Tojjer, 2006)

2.6.2 "Undantaget för nyckelpersoner" - 22§ LAS 2st

"Innan turordningen fastställs får en arbetsgivare med högst tio arbetstagare oavsett antalet turordningskretsar undanta högst två arbetstagare som enligt arbetsgivarens bedömning är av särskild betydelse för den fortsatta verksamheten. Vid beräkningen av antalet arbetstagare hos arbetsgivaren bortses från arbetstagare som avses i 1§. Den eller de arbetstagare som undantas har företräde till fortsatt anställning." (22§ LAS 2st)

Syftet med denna undantagsregel är att arbetsgivare med högst tio arbetstagare skall kunna undanta nyckelpersoner som är särskilt betydelsefulla för företaget. I princip kan dessa arbetsgivare bestämma fritt vilka som skall stanna kvar i verksamheten utan att det skall behöva prövas i rättslig ordning (Åhnberg, 2008). Detta undantag är dock ej möjligt för kommuner, då de oftast har mer än tio anställda. Med särskild betydelse kan innefattas vara anställda med särskild kompetens som är avgörande för företagets överlevnad samt anställda med viktiga upparbetade kundrelationer (Englund, 2007). I prop. 1999/2000:144 menar regeringen att riksdagens formulering av 22§ LAS 2st uttrycker att det är arbetsgivarens bedömning som skall fälla utslaget om vad som är av särskild betydelse för verksamheten. Vidare talas det i propositionen att det inte kan komma i fråga att pröva denna bedömning med stöd av resonemang kring meriter och arbetsvärderingssystem (Lunning & Tojjer, 2006). Beslutet kan inte överklagas såvida det inte innebär brott mot diskrimineringslagarna (Englund, 2007).

2.6.3 ”Driftsenheter” - 22§ LAS 3st

”Har arbetsgivaren flera driftsenheter, fastställs en turordning för varje enhet för sig. Enbart den omständigheten att en arbetstagare har sin arbetsplats i sin bostad medför inte att den arbetsplatsen utgör en egen driftsenhet. Om arbetsgivaren är eller brukar vara bunden av kollektivavtal, fastställs en särskild turordning för varje avtalsområde. Finns det i ett sådant fall flera driftsenheter på samma ort, skall inom en arbetstagarorganisations avtalsområde fastställas en gemensam turordning för samtliga enheter på orten, om organisationen begär det senast vid förhandlingar enligt 29 §.” (22§ LAS 3st)

Det som i lagtexten anges som driftsenheter specificeras ej tydligt vare sig i lagtext eller i förarbeten till anställningsskyddslagen. Det framgår dock i prop. 1973:123 s 260 att ”även en verkstad och ett kontor inom samma byggnad utgör samma driftsenhet/.../ I förarbetena avses således med driftsenheter ett begrepp av närmast geografisk karaktär och inte ett begrepp som hänför sig till en teoretisk struktur” (Öman, 2008 s 348). Även Englund (2007) förtydligar att driftsenhet är en ”del av ett företag som är belägen inom en och samma byggnad eller inom ett och samma inhägnade område”. Dock utgör en anställd med arbetsplats i hemmet inte en egen driftsenhet (ibid). I Arbetsdomstolens (AD) dom nr 15/2006 slog AD fast att två kontor som tidigare varit placerade i gemensam fastighet och sedan hade delats upp till att vara placerade i två grannfastigheter skulle utgöra samma driftsenhet. AD har även slagit fast att varje ort skall turordnas var för sig, oaktat att verksamheten organisatoriskt omspannar flera orter (AD 1993 nr 45). Huru vida driftenheterna skall specificeras utgörs i de kollektivavtal som tecknats mellan arbetsgivare- och arbetstagarorganisation.

2.6.4 ”Tillräckliga kvalifikationer” - 22§ LAS 4st

”Turordningen för de arbetstagare som inte undantagits bestäms med utgångspunkt i varje arbetstagares sammanlagda anställningstid hos arbetsgivaren. Arbetstagare med längre anställningstid har företräde framför arbetstagare med kortare anställningstid. Vid lika anställningstid ger högre ålder företräde. Kan en arbetstagare endast efter omplacering beredas fortsatt arbete hos arbetsgivaren, gäller som förutsättning för företräde enligt turordningen att arbetstagaren har tillräckliga kvalifikationer för det fortsatta arbetet.” (22§ LAS 4st)

Förutom att tydliggöra att det är sist in först ut som gäller, påvisar även detta stycke i LAS att om en arbetstagare endast efter omplacering kan beredas fortsatt arbete hos arbetsgivaren, gäller som förutsättning för företräde enligt turordningen att arbetstagaren har *tillräckliga kvalifikationer* för det fortsatta arbetet. Begreppet *tillräckliga kvalifikationer* kan i princip vara likvärdig med den kompetens som normalt krävs av en person som söker sig till lika arbete (Englund, 2007). Vilka kvalifikationer som anses föreligga för en anställning med en viss befattning är upp till arbetsgivaren att bestämma (Åhnberg, 2008).

Bedömning av tillräckliga kvalifikationer skall göras när fråga om omplacering uppkommer och skulle fallet vara att arbetstagaren saknar tillräckliga kvalifikationer för omplacering har arbetsgivaren rätt att säga upp arbetstagaren (ibid). Framhållas bör att bevisbördan vilar på arbetsgivaren då det påstås att en arbetstagare som är turordningsberättigad saknar tillräckliga kvalifikationer (Lunning & Toijer, 2006). I AD 68/2006 blev arbetsgivaren dömd för att ha brutit mot turordningsreglerna då han ej kunnat visa att arbetstagaren saknade tillräckliga kvalifikationer.

Arbetsgivaren får ej tolka uttrycket tillräckliga kvalifikationer som att det är fritt att välja den arbetstagare som anses vara mest kompetent för uppgifterna (Åhnberg, 2008). Detta kan styrkas genom domslut i AD 46/1986 där det bland annat fastslås att arbetsgivaren inte har styrkt att arbetstagaren som sagts upp på grund av arbetsbrist saknar tillräckliga kvalifikationer och istället valt annan arbetstagare före vid en situation då företrädesrätten trädde in.

2.7 Kollektivavtal - avtalsturlista

Vilka regler som gäller för en organisation beror på vilket kollektivavtal de är anslutna till. Genom kollektivavtalet kan det, enligt 2§ LAS 3 st, göras avsteg från turordningen i 22§ i form av en så kallad avtalsturlista. Parterna måste vara överens om att avtalsturlistan är en lösning som tillgodoser både företagets och arbetstagarnas intresse bättre än den legala. Den föreslagna personalstyrkan kan exempelvis få en sammansättning av kompetens och ålder som kan skapa goda förutsättningar för verksamheten. Detta kan i sin tur främja företagets framtida utveckling. En avtalsturlista innebär således att vissa anställda som mer eller mindre haft anledning att tro att anställningen varit tryggad på grund av lång och trogen tjänstgöring måste sägas upp (Sigeman, 2006).

3 Metod

I denna del av uppsatsen redogörs valet av metod. Detta följs av etiska överväganden, urval, genomförande samt analys av intervjumaterialet.

3.1 Metodval

Vi ämnade i vår studie skapa oss en förståelse för hur personalchefer i utvalda skånska kommuner upplever att 22§ LAS påverkar deras möjlighet att tillvarata personal med kompetens. I diskussioner kring vilken metod som skulle vara lämpligast utifrån studie- och ämnesval föll valet på en kvalitativ studie där vi med hjälp av semistrukturerade intervjuer samlade in data. En anledning till att vi valde intervjuer var att vi på så sätt skulle undvika missuppfattningar som kan uppstå då ämnet är komplext och mångfacetterat.

Kvalitativ intervjumetod är enligt Eliasson (1995) ett hjälpmedel som ger forskare möjlighet att ta del av de kunskaper som en respondent besitter. Det ger även möjlighet till djupare kunskap kring ett specifikt ämne om intervjuaren tar del av andras omgivning och får en kontext i detta (ibid).

Syftet och problemformuleringen i uppsatsen låg till grund för skapandet av en intervjuguide (Bilaga 2) som i sin tur följdes med viss omkastning av frågor vid intervjuerna. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med stöd av denna intervjuguide som gav utrymme till följdfrågor. Bryman (2002) menar att en intervjuguide kan skapa visst mått av ordning i teman så att frågor inom samma tema följer varandra, men att intervjuaren skall vara beredd att ändra ordningsföljden av frågorna under intervjuens gång. Genom semistrukturerade intervjuer har intervjuaren visst utrymme att ställa uppföljningsfrågor till det som uppfattas vara viktiga svar (ibid).

3.2 Etiska överväganden

Enligt Eliasson (1995) kan det i en studie av social art vara till fördel att författarna kan se de intervjuades situation ur samma perspektiv. För vår del har vi genom tidigare verksamhetsförlagd utbildning på två av kommunerna fått en elementär kännedom om hur dessa kommuner bedrivs.

En av oss är fackligt och politiskt aktiv vilket förvisso ger oss en unik insikt för hur förhandlingarna kring gällande lagstiftning fortlöper, men också risk att vår förförståelse gör att uppsatsen vinklas. För att uppväga detta kommer vi under hela arbetet vara två som intervjuar, två som skriver och två som analyserar den insamlade data. Genom vårt nära samarbete och vår medvetenhet om problematiken anser vi att vi minimerar risken för en oönskad påverkan av resultatet.

Intresset för att få delta i vår studie upplevdes vara stort och syftet med vår undersökning bemöttes som positivt.

Vi har utgått från Vetenskapsrådets direktiv (2002) för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, vilket innebär *informationskrav*, *samtyckeskrav*, *konfidentialitetskrav* och *nyttjandekrav*.

Informationskravet anser vi oss ha uppfyllt då vi vid första kontakten med respondenterna informerade om vilka vi var och vilket syfte vi hade, att deltagandet var frivilligt och att det fanns möjlighet att avstå samt att de hade rätt att avbryta sin medverkan.

Samtyckeskravet är uppfyllt genom att vi upplyste våra respondenter om att vi var två författare som hade tillgång till intervjuaterialet, att vi tänkte använda bandspelare vid intervjuerna för att lättare kunna bearbeta materialet, att all data som framkom skulle behandlas med största möjliga konfidentialitet, att respondenterna självständigt bestämde hur länge och på vilka villkor de deltog, samt att de kunde avbryta sin medverkan om så önskades.

Konfidentialitetskravet uppfyllde vi genom att behandla all data som framkom under studien med största möjliga konfidentialitet. Med data avser vi bandinspelningar, anteckningar och utskriftar som kan identifiera respondenten.

Nyttjandekravet uppfylldes genom att vi informerade respondenten om att data som framkom under studien enbart kom att användas för forskningsändamålet och ej till andra icke-vetenskapliga syften. Vi lämnade även information om var forskningsresultatet kom att publiceras samt erbjöd respondenten ett exemplar av den färdiga uppsatsen.

3.3 Urval

Vi valde att genomföra vår undersökning i de fem kommunerna: Simrishamn, Sjöbo, Skurup, Tomelilla och Ystad. Valet föll på just dessa kommuner eftersom vi under tidigare verksamhetsförlagd utbildning kom i kontakt med samtliga av dem. Vi ansåg att dessa tidigare kontakter gav oss värdefulla bakgrundskunskaper inför intervjuerna. Att använda sig av redan kända kontakter kan jämföras med bekvämlighetsurval enligt Bryman (2002).

Det är viktigt att respondenterna som deltar i intervjun har den kunskap som studien kräver (May, 2001). Därför gjordes intervjuer med fyra personalchefer och en personalsekreterare, vilka ansågs besitta likvärdiga kunskaper om kompetensförsörjning i sina respektive kommuner och om den arbetsrättsliga lagstiftningen gällande vårt problemområde. Två av de fem respondenterna hade tidigare erfarenhet från det privata näringslivet.

3.4 Genomförande

Den första kontakten med respondenterna togs via telefon där vi gjorde förfrågan om deltagande i vår studie samt benämnde studiens syfte till att se hur kommunerna arbetade med kompetensförsörjning. Anledningen till att vi inte beskrev syftet mer detaljerat var att vi ansåg att det skulle påverka svaren i intervjuerna. Kvale (1997) menar att det i vissa intervjuundersökningar undanhålls de intervjuade det specifika syftet för att respondenten skall ge sina oförfälskade åsikter om ett ämne och inte ledas till specifika svar. Dock bestämde vi oss för att berätta för respondenterna vårt specifika syfte efter genomförd intervju, för att ha möjlighet att korrigera eventuellt vilseledande information (ibid). Efter godkännande att delta i intervjun, skickades ett deltagarbrev ut till respondenterna som innehöll information om att forskningen utformades efter de riktlinjer som råder inom

humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, att intervjuerna skulle spelas in på en bandspelare samt en kort presentation av oss och studiens syfte (Bilaga 1). Samtliga respondenter fick informationen skickad till sig via e-post.

Ett pilottest gör det möjligt att se om den planerade undersökningen fungerar samt ger utrymme för att rätta till eventuella misstag. Pilottestet bidrar även till högre kvalitet på undersökningen (Lundahl & Skärvad, 1999). Innan vi genomförde våra intervjuer gjorde vi en pilotintervju som påvisade att vissa frågor uppfattades som otydliga, vilket gjorde att vi fick omformulera dessa.

Vi erbjöd våra respondenter att intervjun kunde hållas på respektive arbetsplats för att inte störa det dagliga arbetet för mycket. Intervjuerna utfördes under april 2009 på respondenternas arbetsplats förutom en som valde att komma till oss. Denna intervju genomfördes hemma hos den ena författaren. Rummen var valda efter förutsättning att vi ej skulle bli störda under intervjun. Intervjuerna tog mellan 16 min och 32 minuter att genomföra. Att tiden skiljer sig beror dels på hur utvecklande respondenten var i svaren på frågorna, och dels på antalet följdfrågor som vi ställde. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av bandspelare. May (2001) menar att det finns en viss nackdel med bandspelare och det är att respondenterna kan bli dämpade, vilket vi upplevde vid en intervju. Respondenten i fråga antydde även efter intervjun att hon/han påverkades av bandspelaren vilket medförde korta, koncisa svar.

Transkribering av det inspelade materialet gjordes direkt efter varje intervju. Vi övervägde att anlita någon för detta arbete men mycket talade för att det var till fördel inför analysarbetet att själva utföra arbetet. Transkriberingen har fördelen att bibehålla respondentens uttryckssätt och ordalag samt leder den till att textmassan som skall analyseras växer snabbt (Bryman, 2002). Transkriberingen skrevs ordagrant. I vissa fall gjordes ändringar för att materialet skulle bli läsbart, till exempel osså ändrades till också, sen ändrades till sedan osv. Inget av ändringarna påverkade respondenternas respektive uttalande, utan det berodde på att det talade språket skiljer sig från det skrivna.

I analysarbetet identifierade vi teman genom meningskategorisering som kunde kopplas till studiens syfte och problemformulering. Stycken ur transkriberingsmaterialet plockades ut och sorterades under vardera tema. Detta för att minska mängden av insamlad data samt underlätta analysarbetet. Risk finns enligt Bryman (2002) att man kan tappa bort den sociala situationen om man plockar ut textstycken från förekommande sammanhang. I vårt analysarbete har vi haft denna risk i åtanke. Identifierade teman utgjorde sedermera rubriker i resultatkapitlet.

I resultatkapitlet redovisas vår tolkning av analysresultatet i form av narrativ analys. Vissa stycken är styrkta med citat. All data har anonymiserats genom att respondenterna kodats med R1 till R5.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras resultaten från intervjuerna. De teman som skapats efter att vi meningskategoriserat transkriberingsmaterialet utgör följande rubriker: Kommunens kompetensförsörjning; Den finansiella krisens påverkan; Planerad hantering av uppsägningar; Formell kontra reell kompetens; Kompetens kontra anställningstid – Kommunernas möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet.

4.1 Kommunernas kompetensförsörjning

I samtliga kommuner arbetas det med någon form av kompetensförsörjning. Dock framträder ingen enhetlig bild av hur en kommun arbetar med det. Det mest förekommande sättet att arbeta med kompetensförsörjning uppgavs vara kompetensutveckling av befintlig personal. Av respondenternas utsagor framkom att kompetensförsörjning är ett mångfacetterat begrepp som innefattar flera områden. Till exempel kan det innebära arbete med rekryteringsförfarandet, kompetensutveckling i form av utbildning av personal, som personalutvecklingsplan och kompetensväxling. Detta kan illustreras genom citat:

”Man kan prata om kompetensförsörjning som rekrytering och man kan prata om kompetensförsörjning som utveckling av redan befintlig personal” R2

Varför kommunerna arbetade med kompetensförsörjning berodde bland annat på två faktorer. Dels marknadens krav och efterfrågan (exempelvis uppstår kompetensbrist inom vissa områden då marknaden krigar om Matte/NO-lärare eller då medborgarna, statsmakten m.fl. ställer krav på kompetens) och dels framtida pensionsavgångar. Flertalet av respondenterna såg en risk i att kompetens försvann med framtida pensionsavgångar. Detta gällde dock endast då det handlade om unik kompetens vid exempelvis chefsbefattning eller annan unik befattning. Ett par respondenter framhöll att det påbörjats ett samverkansprojekt för att säkra kompetensfrågan vad gäller vattenförsörjningen i kommunerna, eftersom de på egen hand inte kan fylla det kompetensglapp som kommer att uppstå de närmaste åren. De anser sig inte kunna erbjuda tillräckligt bra avtal som kan konkurrera med andra arbetsgivare.

”Vi kan inte vara löneledande, vi är för små, vi är för fattiga och det ska inte vara därför man tappar kompetens vi vill få in när vi måste ersätta.” R3

Det är endast en av de fem kommunerna som arbetar aktivt med en personalutvecklingsplan, och där endast inom deras socialförvaltning. I denna plan belyses hur stort antal inom en yrkeskategori som går i pension inom en femårsperiod samt hur hanteringen av dessa pensionsavgångar skall ske.

I kommunerna arbetas det generellt med såväl personalutveckling i form av utbildning som att arbeta aktivt med kompetensväxling. En av de fem respondenterna berättar att de i viss mån överanställer och låter någon gå vid sidan om under längre tid för att på så sätt genom kompetensväxling överföra unik kompetens.

En annan respondent belyser problematiken med hur de praktiskt skall kunna överföra en medarbetares arbetslivserfarenhet till någon annan.

”- Hur överför jag mina 35 år till någon annan? Eller den som ska ta över, är den intresserad av att göra det?” R1

En respondent berättar att de i dennas kommun utgår från bland annat medarbetarsamtalet där de, utifrån de mål och uppdrag som en medarbetare har, bestämmer vilken form av kompetensutveckling denna behöver.

4.2 Den finansiella krisens påverkan

Att den finansiella krisen som nu råder kommer att innebära prioriteringar i verksamheter och uppsägningar av personal är samtliga respondenter överens om. Dock skiljer sig deras uppfattning om hur de skall lösa den problematik som detta innebär.

Samtliga respondenter var övertygade om att den finansiella krisen kommer att innebära ekonomiska svårigheter för deras respektive kommuner i form av minskade skatteintäkter. En av respondenterna väljer att hänföra det minskade skatteunderlaget till den ökande arbetslösheten och de arbetslösas förminskade köpkraft. Respondenterna är också överens om att minskade skatteintäkter leder till att de tvingas prioritera sin verksamhet. Uppsägningar av personal befaras därmed bli aktuellt under de närmaste två åren. En respondent poängterade att det gäller att inte vara dumsnål när det talas om prioritering, vilket illustreras genom citat:

”... det gäller att inte bli dumsnål. Alltså är det någonting man *inte* ska dra in på så är det kompetensutveckling. Alltså stannar det upp så kan vi stänga ner verksamheten på något sätt. Så ur ett kompetensförsörjningsperspektiv så spelar ju ekonomin roll så tillvida att man måste prioritera bort annat, men kompetens kan man aldrig prioritera bort.” R2

4.3 Planerad hantering av uppsägningar

Vid tidigare uppsägningar i större skala har majoriteten av kommunerna valt att använda sig av avtalspension eller pensionslösningar som *en* del för att lösa övertaligheten. På frågan hur de planerar hantera de uppsägningar som förväntas ske de närmaste två åren svarar fyra av fem respondenter att avtalspension eller pensionslösningar troligtvis inte blir aktuellt då det är för kostsamt. En respondent påvisar detta genom följande kommentar:

”Vi har ju inte råd att säga till en 62-åring att vi vill betala dig för att du inte ska göra någonting för att vi vill behålla en person som vi vill skall göra ditt arbete bättre för att den har mer kompetens. Då kommer vi ju att ha två löner att betala och vi sa ju upp personer för att vi hade lite pengar om jag inte missminner mig.” R1

En annan respondent framhäver, till skillnad från övriga respondenter, att de fortsättningsvis funderar över att nyttja pensionslösningar vid övertalighet. Respondenten menar att de på lång sikt får en bättre effekt av att låta medarbetare frivilligt gå i pension än att säga upp personal. Detta eftersom en medarbetare som sägs upp troligtvis kommer att vara bitter mot kommunen och en sådan bitterhet sprider sig som ringar på vattnet och kan leda till oförutsedda merkostnader i form av kontraproduktiv personal.

”Med tanke på allting annat runt omkring så tror jag att det var ren förtjänst om man suttit och räknat på det rent personalekonomiskt” R3

Det framgår i samtliga intervjuer att oavsett vilken lösning de väljer att använda sig av i en övertalighetssituation så är handlingsutrymmet begränsat. Hanteringen av uppsägningar kommer att ske på sedvanligt sätt, det vill säga utifrån gällande lagstiftning. Det upplevs vara lagstiftningen som styr och att det finns få, om någon, möjlighet att göra undantag från denna.

”För oss är det helt naturligt att det är de gamla vanliga reglerna som har gällt och gäller, det vill säga sist in – först ut” R2

”Så då gör man ju enligt det gamla och så sitter man ju och går igenom turordningslistorna så får man ju kolla, det gäller ju att ha rätt... ja det finns ju i MBL vad man ska ha med, anställningstid och allting” R5

4.4 Formell kontra reell kompetens

Flera respondenter framhäver att en person med formell kompetens inte behöver vara bättre än en person med reell kompetens. Dock väger formell kompetens högt vid rekryteringsförfarande av specifika yrkeskategorier, det vill säga en utbildning av specifikt slag, är av stor vikt inom såväl skola som vård och omsorg. Detta på grund av att det inom dessa yrkeskategorier ställs krav på examen.

”Mest lämpad – om du menar i rekryteringssituation? / ... / man kan prata i anställningstid och omsätta det i erfarenheter. Ja, har du erfarenheten så har du givetvis en högre kompetens sannolikt också, även om den inte är formell utan reell. Alltså en slags validering av erfarenheter, givetvis värderar man det högt då ju. Har man två stycken ”personalare” med samma utbildning och den ene har jobbat i 25 år, ja, självklart så värderar man det högt.” R2

Hur de i nerdragningsituation värderar formell kontra reell kompetens är det endast en respondent som uttalar sig om. Denna respondent värderar reell kompetens likvärdigt med formell kompetens, vilket illustreras genom citat:

”Har vi tyckt att de har *rätt* behörighet på kompetens i många många år så kan vi ju inte helt plötsligt använda det som en parameter i att säga – Jo, men du har inte fulltalig, formell kompetens, så därför landar ni i den grupp som vi tänker säga upp. Alltså, det fungerar inte.” R3

4.5 Kompetens kontra anställningstid - Kommunernas möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet

Majoriteten av respondenterna upplevs värdera en medarbetares kompetens högre än lång anställningstid. Det framgår dock att en sådan värdering i sig är verkningslös eftersom det i slutändan, enligt lag, är just anställningstiden som är avgörande vid uppsägning. Det är lagstiftningen som styr och flertalet respondenter framhåller att det är svårt att göra undantag från turordningsreglerna och att få de fackliga organisationerna att se på samma sätt som arbetsgivaren. Detta kan illustreras genom nedanstående citat:

”Där finns ju vissa nu som vi ska göra undantag för, men jag tror ju aldrig att det kommer gå. Men vi ska försöka eftersom de har en väldigt specifik kompetens.” R5

”Och det är ju jättesvårt att få facket att få till stånd något annat. Dom är ju inte glada för att göra andra turordningskretsar även om man skulle kunna.” R4

Samtliga respondenter var överens om att det ej fanns några *större* möjligheter att tillvarata kompetens och skicklighet före anställningstid i en övertalighetssituation. *En* möjlighet till att tillvarata kompetens och skicklighet exemplifieras av en respondents uttalande om att man som arbetsgivare i sådant fall måste vara ”lite kreativ”.

”Det handlar ju om utköp då, annars kan jag inte se, sen är det ju såna här specifika man kan, om facket går med på undantag, men alltså det gör dom nästan aldrig, då får man ju lura dom grundligt...(skrattar)... så det går ju om man fifflar till det lite... jamen det får man ju göra, amen vad har dom andra svarat? (skrattar)” R5

En respondent påtalar att det kan innebära en försämrad produktivitet i organisationen om de väljer att värdera anställningstid högre än kompetens. Exempel på detta gjordes genom uttalande om att då delar av arbetsstyrkan som varit anställd en längre tid kanske är anställda på heltid men inte produktiva på mer än halvtid. En respondent valde att jämföra med sitt arbete som ”personalare” inom det privata näringslivet. Denna respondent menade att det fanns betydligt större möjligheter att göra avtalsturlistor som tog större hänsyn till kompetens och skicklighet inom privata näringslivet än vad det finns vid förhandlingar med den fackliga organisationen i en kommun. En annan respondent beskrev frustrationen över begränsningen i att värdera anställningstid högre än kompetens eftersom detta enligt respondenten påverkar kommunens utveckling, vilket kan utläsas i nedanstående citat:

”... som arbetsgivare så kanske vi ska bilda en organisation som ändå ska fungera långsiktigt, där vi om vi ska vara ärliga kanske vill behålla den mest kompetenta. Men när vi väl kommer in i de här skarpa lägena så är det faktiskt inte så LAS fungerar utan det ska vara en *tillräcklig* kompetens /.../ har vi ansett att någon kunnat utföra ett visst arbete på längre tid, då är det bara så. Då går det inte att komma med något annat.” R3

4.6 Inställning till 22§ LAS

Samtliga respondenter anser att lagstiftningen är till fördel och en trygghet för den enskilde. Flera respondenter påtalar även att det innebär vissa fördelar för arbetsgivaren. Dels är det smidigt att som arbetsgivare kunna luta sig på en lagstiftning då de står inför en övertalighet, och dels blir det ett objektiva och icke kränkande urval som alla kan förhålla sig till. Urvalet blir inte godtyckligt utan som arbetsgivare kan det motiveras att så här är reglerna.

”... när man tittar på ren uppsägning så är det väl bra att den finns kan jag tycka, det gör det ju enklare.” R4

Det tycks enligt samtliga respondenter vara bra med någon form av spelregler vid uppsägningar samtidigt som det gärna ses förändring i lagstiftningen som innebär större möjligheter för arbetsgivaren.

Nackdelen med LAS turordningsregel, säger flertalet av respondenterna, är att man som arbetsgivare inte kan göra undantag för personal som man anser vara mer kompetent än en annan arbetstagare med längre anställningstid. Detta, säger en respondent, leder till att de förlorar väldigt bra kompetens och en skicklig medarbetare. Vidare anser flertalet av respondenterna att trots att lagstiftningen till viss del är bra är den överdriven och ger inget utrymme för flexibilitet. En respondent önskar större möjligheter till att agera vid övertalighet vilket kan utläsas i citat:

”Vi skulle gärna vilja kunna peka på den och den och den va och säga att dom vill vi behålla och övriga vill vi inte behålla” R2

Denna åsikt delas dock inte utav alla respondenterna. En av respondenterna ställer sig tvekan inför en för stor flexibilitet. Denna respondent framhäver även att det är bra med en turordningsregel eftersom en arbetsgivare i annat fall skulle kunna säga upp samtliga medarbetare som på något sätt är obekväma och anställa ny personal utan något förbehåll.

Turordningsreglerna framhålls av en del respondenter vara så inkörda att den egentligen inte är något problem, men att de gärna såg att LAS grundtanke kunde förändras en del.

”... jag skulle vilja ha något som är mer utvecklat kring det och det är utveckling att se till att man på något sätt återställer grundtanken med LAS-tanken – att det är inte bara tiden, det är kompetensen också som är jätteviktig...”R3

Vad som indirekt kan utläsas av intervjumaterialet är att de flesta respondenter har en kluven inställning till turordningsregeln och att de till viss del upplever LAS turordningsregel vara ett hinder för att tillvarata personal med kompetens och skicklighet.

5 Diskussion

5.1 Metoddiskussion

Syftet med denna uppsats var att skapa förståelse för hur personalchefer i fem skånska kommuner upplevde att 22§ LAS påverkade deras möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet. För att uppnå denna förståelse ansåg vi att det mest adekvata tillvägagångssättet var att genomföra en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer. Vi såg flera fördelar med vårt val av tillvägagångssätt. Dels gav det oss möjlighet att ställa öppna frågor som i sin tur gav respondenterna utrymme till att svara med egna ord, dels fanns det möjlighet att ställa följdfrågor (jmf. Bryman, 2002).

Vårt urval av respondenter baserades på att vi vid verksamhetsförlagd utbildning kom i kontakt med deras respektive kommuner, vilket kan jämföras med ett bekvämlighetsurval enligt Bryman (2002). Vi ansåg att dessa tidigare kontakter gav oss värdefulla bakgrundskunskaper inför intervjuerna.

Innan genomförandet av intervjuerna gjorde vi ett pilottest av den egenhändigt skapade intervjuguiden för att försöka ge högre kvalitet på undersökningen (jmf. Lundahl & Skärvad, 1999). Trots detta pilottest anser vi att vårt frågeschema i ett avseende ej gav oss den information som vi eftersökte. Detta uppdagades då vi analyserade vårt material och såg att svaren på *en* av frågorna, *hur värderar ni reell kontra formell kompetens*, gav otydliga svar vilket kan tyda på ett missuppfattande av frågan. Vi anser dock inte att detta påverkar resultatet i någon större bemärkelse utan att resultatet är att se som tillförlitligt.

En medvetenhet fanns om att respondenterna kunde bli dämpade då intervjuerna spelades in med bandspelare (jmf. May, 2001). Endast vid ett tillfälle upplevde vi att så var fallet. Transkriberingen av intervjuerna gjordes på egen hand efter överväganden om att låta någon utomstående transkribera. Trots att det var tidsödande såg vi enbart fördelar med att själv transkribera materialet. Dels bibehölls och stärktes respondenternas uttryckssätt och ordalag (jmf. Bryman, 2002) och dels var det till fördel för vårt analysarbete.

Att en av oss författare har en bakgrund inom så väl den fackliga som den politiska organisationen innebar en risk med att materialet skulle vinklas och bli färgat. Detta uppvägdes genom att vi under hela arbetet har samarbetat. Vi har båda närvarat vid intervjuer, båda har analyserat och båda har varit delaktiga i skrivandet och kritiskt granskat det skrivna materialet.

5.2 Resultatdiskussion

5.2.1 Kommunernas lönsamhet

Den litteratur och forskning som vi bearbetat utgår generellt från ett *företags* förhållningsätt för att uppnå en ökad lönsamhet. Vi anser att synpunkter och förslag som häri framställs är minst lika väsentliga för kommuner. Detta bland annat utifrån att kommuner på samma sätt som ett företag måste bedriva en konkurrenskraftig verksamhet och en verksamhet som resulterar i så hög effektivitet som möjligt. Förvisso arbetar kommunerna utifrån premissen att de skall uppnå ett nollresultat, men eftersom de även konkurrerar med privata aktörer inom såväl skola som vård och omsorg torde de vilja uppnå så mycket som möjligt inom ramen för deras budget oavsett storlek.

Den finansiella krisens inverkan på kommunerna upplevs bli ytterst påtaglig och förutspås resultera i uppsägning av personal de närmaste åren. Det klargjordes under intervjuerna att möjligheterna att göra avsteg från turordningslistan var näst intill obefintliga, vilket vi tror kan bidra till en försämrad ekonomisk effektivitet och därigenom försämrad lönsamhet för kommunerna. Detta eftersom lönsamheten för ett företag eller en organisation är direkt sammanlänkat med de anställdas kompetens och flexibilitet (Bhattacharya m.fl., 2005; Hansson, 2005). Om kommunerna tvingas säga upp personal som besitter kompetens och flexibilitet riskerar de att framgent bedriva en verksamhet som ej uppfyller de krav som åligger dem från myndigheter och stat. De riskerar även att inte kunna bedriva en verksamhet som kan konkurrera med de privata aktörer som agerar inom den kommunala sektorn.

Wolvén (2000) anser att det måste finnas möjlighet till förnyelse även vid kristider då förnyelse är en förutsättning för att organisationer inte skall stagnera. Med förnyelse kan organisationer överleva långsiktigt. Detta gäller för alla typer av organisationer och inte enbart för företag. Då kommunerna utgår från en turordningslista som baseras på anställningstid finns även en risk om att de måste säga upp personal med ”nytt synsätt” och ny form av kompetens till fördel för de som arbetat inom organisationen under en längre tid.

Det framgår av intervjuerna, av respondenter som även arbetat inom det privata näringslivet, att de inom det privata näringslivet kunde få till stånd avtalssturlistor som inte enbart baserades på anställningstid utan även på kompetens och skicklighet. Detta eftersom kompetens och skicklighet där ansågs vara direkt sammanlänkat med företagets lönsamhet, och om lönsamhet ej fanns riskerade flera arbetstagare att sägas upp. Utifrån att våra respondenter inte förhandlar på liknande premisser som det privata näringslivet, ställer vi oss frågan om inte kompetens och skicklighet anses vara direkt sammanlänkat med lönsamhet och effektivitet inom kommunerna?

5.2.2 Kompetensförsörjning

I Ds 2002:47 omtalas olika åtgärder för att underlätta kompetensförsörjning. Dessa åtgärder skiljer sig delvis beroende på bransch och på marknadens förändringar. Eftersom vår undersökning endast omfattar kommuner skulle en viss samstämmighet beträffande åtgärder kunna förväntas. Våra resultat visar dock inte att kommunerna har något enhetligt sätt att arbeta med kompetensförsörjning. En möjlig förklaring till detta skulle kunna vara att kompetens och kompetensförsörjning är komplexa begrepp (se t.ex. Granberg, 2006). Komplexiteten i begreppet skulle också kunna förklara varför vissa respondenter angav framtida pensionsavgångar, rekryteringsförfarandet samt kompetensutveckling av personal som förklaring till hur de arbetade med kompetensförsörjning.

Kompetensutveckling av befintlig personal uppges vara det vanligaste sättet att arbeta med kompetensförsörjning i de undersökta kommunerna och skälen till detta kan vara flera. En förklaring kan vara att den relativt strikta tillämpningen av 22§ LAS medför att kommunerna vill försäkra sig om att kompetens finns spridd på flera medarbetare. En annan förklaring kan vara de angivna svårigheterna att rekrytera personal med spetskompetens. Dock framgår inget under intervjuerna som påvisar att de delar samma uppfattning som Anttila (1999) och Hansson (2005), vilket är att medarbetarnas kunskaper och förmågor anses vara den viktigaste faktorn för en organisations framgång och överlevnad.

Framtida pensionsavgångar anses inte vara något större hot för att kunna bibehålla kompetensen i kommunerna. Kanske är det så att våra respondenter likväl som Rydin (2008) ifrågasätter om problematiken kring 40-talisternas pensionsavgångar är överdriven och anser att påverkan av framtida pensionsavgångar inte blir så stor. Detta tror vi är en av anledningarna till att ingen kommun arbetar i någon större utsträckning med just kartläggning av den kompetens som i framtiden försvinner. Vi anser dock, precis som Rydin (ibid), att pensionsavgångar är en viktig faktor att arbeta med i kompetensförsörjningsarbetet då framtida pensionsavgångar, enligt SOU 2007:72, inom de närmaste 10-15 åren kommer till att innebära att hälften av all personal inom den offentliga sektorn slutar och att det i sin tur de facto kommer till att innebära förlust av kompetens.

Den enda risk som respondenterna befarar skall uppstå i samband med framtida pensionsavgångar är risken att tappa viss nyckelkompetens, då främst i form av personal med chefsbefattningar eller annan unik befattning. Denna risk kan minskas genom att även använda framtida pensionsavgångar som *en* faktor i kompetensförsörjningsarbetet, vilket förvisso några kommuner redan gör. Genom att aktivt arbeta med flera faktorer, såsom smidiga övergångar från 40-talister till 80-talister, tillvaratagande av befintliga resurser m.m. (Rydin, 2008) i kommunernas strategiska kompetensförsörjningsarbete tror vi att de enklare kan säkerställa sina kompetensmässiga förutsättningar för att fungera i förhållande till verksamhetsplanen, vilket enligt Anttila (1999) är det samma som kompetensförsörjning.

5.2.3 22§ LAS påverkan att tillvarata personal med kompetens och skicklighet

Att 22§ LAS påverkar kommunernas möjlighet att tillvarata kompetens och skicklighet anser vi vara tydligt. Respondenternas inställning till 22§ LAS är att det är bra att det finns någon form av spelregler på arbetsmarknaden då det underlättar för såväl arbetsgivaren som arbetstagaren, men att den gällande lagstiftningen borde förändras för att ge utrymme åt flexibilitet. En förändring skulle enligt respondenterna innebära större möjligheter för dem att tillvarata kommunens behov av kompetens och skicklighet. Denna uppfattning stämmer väl överens med såväl Bhagwatis (2006) åsikter om behovet av förändringar i gällande lagstiftning i och med globaliseringen, som med den forskning som genomförts av Bhattacharya, Gibson och Doty (2005) som påtalar att arbetstagarnas flexibilitet är en av de delar som bidrar till ökad kostnadseffektivisering. Lagstiftningen upplevs idag ha en avsaknad av flexibilitet vilket våra respondenter anser leda till att de riskerar förlora viktig kompetens och viktiga medarbetare. Deras åsikter överensstämmer med bland annat Englund (2007) som anser att LAS är den lagstiftning som är mest förknippad med stelbenthet.

Åsikter om att en turordningslista som strikt utgår från anställningstid kommer att leda till försämrad produktivitet i kommunen stämmer väl överens med Hanssons (2005) åsikter. Han menar att kommunerna måste sträva efter att besitta så stor kompetens som möjligt för att de skall kunna bedriva en konkurrenskraftig verksamhet då det är kompetensen inom ett företag som ligger till grund för en ökad produktivitet.

De möjligheter som finns att genomföra avtalsturlistor inom det privata näringslivet borde enligt vår mening även finnas inom den kommunala verksamheten. Likväl i kommun som i privat organisation finns det behov av kompetens som driver verksamheten framåt som inte bara är *tillräcklig* ur ett fackligt perspektiv. Det måste finnas möjlighet till förnyelse även vid kristider då förnyelse är en förutsättning för att organisationer inte skall stagnera (Wolvén, 2000).

Av våra resultat framgår att det vid uppsägning är "sist in - först ut" som gäller och att inga undantag görs. Att göra avsteg med hjälp av avtalsturlistor anses inte vara lönt att tänka på då fackliga organisationer ställer sig emot det. Begreppet *tillräckliga kvalifikationer* i 22§ 4st LAS är enligt Englund (2007) likvärdigt med den kompetens som normalt krävs av en person som söker sig till lika arbete. Det är detta som upplevs vara det största hindret för att tillvarata kompetens och skicklighet.

6. Slutsats

I vår uppsats ämnade vi att skapa förståelse för hur personalchefer i skånska kommuner upplever att 22§ LAS påverkar deras möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet. Vi utgick från följande frågeställningar:

- Hur arbetar de utvalda kommunerna med kompetensförsörjning?
- Vilken inställning har personalchefer inom dessa kommuner till 22§ LAS?
- Upplevs turordningsregeln vara ett hinder för att tillvarata personal med kompetens och skicklighet inom kommunal verksamhet?

Vi anser oss ha uppfyllt vårt syfte och fått våra frågeställningar besvarade. Att svaren på frågan, hur de olika kommunerna arbetar med kompetensförsörjning, inte är enhetliga ser vi som både intressant och viktigt. Ett enhetligt arbetssätt gällande kompetensförsörjning är kanske något som Sveriges Kommuner och Landsting i framtiden borde eftersträva? Vi tror att detta kan underlätta för kommunerna att tillvarata personal med kompetens och skicklighet.

Vår slutsats är att personalcheferna i de av oss utvalda kommunerna upplever att 22§ LAS påverkar deras möjlighet att tillvarata personal med kompetens och skicklighet. De anser att det inte finns något utrymme för förhandling med de fackliga organisationerna och att det endast är de i lagen angivna turordningsreglerna som gäller. Detta trots att det rent juridiskt finns möjlighet att förhandla om avtalsturlistor som frångår från konceptet ”sist in – först ut” Något djupare svar än att de i vissa fall önskade göra avsteg från turordningsregeln fick vi ej.

Det som påvisas i forskningen, genomförd av Bhattacharya, Gibson och Doty (2005), att medarbetares flexibilitet i såväl beteende som arbetssätt de facto resulterar i en ökad lönsamhet för företaget eller organisationen, är något som våra respondenter ej talar om i sina intervjuer. Detta kan eventuellt bero på att våra frågeställningar inte på ett tillräckligt sätt gav möjlighet att besvara en sådan frågeställning. Vi anser det vara intressant att ingen av våra respondenter sammanlänkar personalens kompetens och skicklighet med verksamhetens lönsamhet och effektivitet då de diskuterar vikten av kompetent personal. Skälet till detta tror vi vara att kommunerna, trots den konkurrensutsättning som nu sker, fortfarande förhandlar med de fackliga organisationerna utifrån gamla premisser, det vill säga utan att beakta konkurrensens betydelse. Det kan vara så att en organisation som är konkurrensutsatt, på ett tydligare sätt ser sambandet mellan kompetens och skicklighet och lönsamhet, än en organisation som endast vill uppnå ett nollresultat. Detta är något som vi anser vara av intresse för framtida forskare att undersöka. Skulle så vara fallet bör kanske även kommuner i framtiden sträva efter att gå med vinst och återinvestera vinsten i kommunen.

Vi har genom detta uppsatsarbete skapat oss fördjupade kunskaper om vilka möjligheter respektive svårigheter som finns vid uppsägningsförfarandet inom en kommun. Vi har dessutom fått en djupare insikt och förståelse för dels den lagtext som reglerar förfarandet vid uppsägning av personal och dels för vikten av kompetensförsörjning. Dessa kunskaper och insikter anser vi vara till fördel för vår framtida yrkesroll.

Referenslista

Anttila, Magnus (1999). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Axelsson, Cecilia (2009). Inget nytt Saltsjöbadsavtal. *E24* (Elektronisk) 12 mars. Tillgänglig: <http://www.e24.se/samhallsekonomi/sverige/artikel_1164987.e24> (2009-04-14)

Bhagwati, Jagdish (2006). Sweden and Globalisation. Lecture given in Stockholm 27th June 2006, under the auspices of the Confederation of Swedish Enterprise. (Elektronisk)
Tillgänglig:
<http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00004/Sweden_and_Globalizat_4601a.pdf> (2009-04-14)

Bhattacharya, Mousumi, Gibson, Donald & Doty, Harold (2005). The effects of flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance *Journal of Management*, Vol. 31:4, ss. 622-640

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Bylund, Bo, Elmér, Anders, Viklund, Lars & Öhman, Toivo (1999). *Anställningsskyddslagen - med kommentar*. Stockholm: Prisma

Calmfors, Lars (2008). *Globalisering – hot eller räddning för jobben?*. Stockholm: Stockholms universitet, Institutionen för internationell ekonomi

Eliasson, Rosmari (1995). *Forskningsetik och perspektivval*. Lund: Studentlitteratur

Englund, Thomas (2007). *Reglerna kring anställningen*. Göteborg: Tholin & Larssons förlag

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

Hansson, Jörgen (2005). *Kompetens som konkurrensfördel - forma, matcha, utmana eller köpa?*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag

Hartman, Jan (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Ieskog, Tommy (2003). *Uppsägning vid arbetsbrist*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Karlsson, Tobias (2006). Underlag för presentation vid högre seminariet, 15 november 2006, Ekonomisk-historiska institutionen, Göteborgs universitet. (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.hgu.gu.se/files/ekonomisk_historia/h%C3%B6greseminariet/turordning%20utan%20turordningsregler.pdf> (2009-04-14)

Kommunal (2007) *Avtalsboken*. Opublicerat manuskript. Stockholm: Svenska kommunalarbetsförbundet

Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden - Strategiska utvecklingstendenser (2002). Stockholm: Fritzes. (Ds departementsserien 2002:47)

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

LO/PTK (2009) Förhandlingsprotokoll. *Dagens industri* (Elektronisk) 11 mars. Tillgänglig: <[http://di.se/Databas/2009/03/12/Pix/LO_PTK_forslag_huvudavtal\[1\].pdf](http://di.se/Databas/2009/03/12/Pix/LO_PTK_forslag_huvudavtal[1].pdf)> (2009-04-14)

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur

Lunning, Lars & Toijer, Gudmund (2006). *Anställningsskydd - kommentar till anställningsskyddslagen*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Mellqvist, Gabriel (2009). Här är förslaget som sänkte det nya Saltsjöbadsavtalet. *Dagens industri* (Elektronisk) 12 mars. Tillgänglig: <<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FO%3DRSS%26ArticleId%3D2009%255C03%255C12%255C328402>> (2009-04-14)

Rydin, Åsa (2008) *Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner – diskussion kring ett gemensamt angreppssätt*. Karlstad: Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper

Sigeman, Tore (2006). *Arbetsrätten*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Sveriges Rikes Lag. (2007). Stockholm: Norstedts Juridik AB

Svenskt Näringsliv (2009) Förhandlingsprotokoll. *Dagens industri* (Elektronisk) 3 mars. Tillgänglig: <[http://di.se/Databas/2009/03/12/Pix/Svenskt_Naringsliv_forslag_huvudavtal\[1\].pdf](http://di.se/Databas/2009/03/12/Pix/Svenskt_Naringsliv_forslag_huvudavtal[1].pdf)> (2009-04-14)

TT (Tidningarnas Telegrambyrå) (2008) Saltsjöbadsavtalet från 1938 ersätts. Förhandlingar inledda om nytt huvudavtal. *Aftonbladet* (Elektronisk) 5 maj. Tillgänglig: <<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article2406772.ab>> (2009-04-14)

TT (Tidningarnas Telegrambyrå) (2009) Inget nytt Saltsjöbadsavtal. *Nyhetskanalen* (Elektronisk) 11 mars. Tillgänglig: <<http://nyhetskanalen.se/1.888560>> (2009-04-14)

Utredningen om Kommunal kompetens i utveckling (2007). *Kommunal kompetens i utveckling*. Stockholm: Fritzes. (Statens offentliga utredningar 2007:72)

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

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

Åhnberg, Lars (2008). *LAS Handboken – Lagtext, kommentarer, AD-domar*.
Stockholm: Lars Åhnberg AB

Öman, Sören (2008). *Anställningsskyddspraxis*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Propositioner

Prop. 1973:129 *Kungl. Maj:ts proposition med förslag till lag om anställningsskydd m.m.*

Rättsfall från Arbetsdomstolen

AD 1986 nr 46

AD 1993 nr 45

AD 2006 nr 15

AD 2006 nr 68

Hej!

Tack för att du vill delta i vår studie om *Kompetensförsörjning*.

Den undersökning Du valt att vara delaktig i, görs inom ramen för ett examensarbete som för vår del kommer att leda till en kandidatexamen i arbetslivsvetenskap.

Vi vill med detta brev ge Dig kännedom om vad det innebär att vara med i en forskningsstudie samt hur intervjun och materialet kommer att hanteras.

- Deltagandet är frivilligt och Du har alltid möjlighet att avstå från att svara på en fråga samt att avbryta intervjun.
- Intervjun kommer att spelas in på bandspelare. Om allt är inspelat på band underlättar det vår analysering och bearbetning av intervjun.
- Allt material kommer att hanteras konfidentiellt. Detta gäller såväl under arbetet med materialet som efteråt.
- All data som framkommer under studien kommer av oss enbart att användas för forskningsändamålet och ej till andra icke-vetenskapliga syften.
- Vi kommer att skicka Er ett exemplar av den färdiga uppsatsen om så önskas.
- Uppsatsen kommer att finnas tillgänglig på <http://eprints.bibl.hkr.se> fr.o.m. augusti 2009.

Vänligen

Högskolan Kristianstad

Jimmy Ekstrand
jimmyekstrand@hotmail.com

Pia Hermansson
pia.hermansson@comhem.se

Bilaga 2

INTERVJUGUIDE

- 0 Hur länge har Ni arbetat som personalchef?
- 1 Har Du tidigare arbetslivserfarenheter från personalområdet?
- 2 Skulle Du vilja berätta hur Ni arbetar med kompetensförsörjning i Din kommun?
- 3 Hur planerar Ni att bibehålla kompetensen inom kommunen vid kommande pensionsavgångar?
- 4 På vilket sätt tror Ni att kommunens verksamhet påverkas av den finansiella krisen de närmaste två åren?
- 5 Skulle det kunna innebära eventuella neddragningar av personal?
- 6 Har Ni någon gång varit i en situation där Ni behövt göra nedskärningar? - Hur gjorde Ni då?
- 7 Är det något Du skulle göra annorlunda nästa gång det blir aktuellt?
- 8 Hur värderas reel kontra formell kompetens?
- 9 Hur värderas anställningstid kontra kompetens?
- 10 Vilka möjligheter finns det för att tillvarata personal med kompetens och skicklighet personal med längre anställningstid?
- 11 Vilken är Din allmänna inställning till LAS turordningsregel?

Bilaga 3

Sökvägar

Vid litteratursökning har vi nyttjat dels Högskolan Kristianstad biblioteks sökfunktioner och dels Google och Google Scholar. Då vi sökte via Högskolans sökfunktion använde vi oss av PsycInfo. Vi försökte även använda oss utav Arblin men inte vid något tillfälle kunde vi logga in på denna sökfunktionen. Vi väljer att redovisa våra sökvägar i stegform där titeln på den använda materialet är *kursivt*.

- **Sökmotor:** PsycINFO
Sökord: Management+globalization (45 träffar ingen intressant)
Bytade sökord till Human Resource+flexibility vilket gav 4 träffar men ingen intressant. Försökte med Flexibility+human resource+performance (noll träffar) - Flexibility+human resource (16träffar) och valde där *The Effect of Flexibility in Employee Skills, Employee Behavior, and Human Resource Practices on Firm Performance* (träff nr 5)
- **Sökmotor:** PsycINFO
Sökord: Swedish labour law (1 träff, ointressant)
- **Sökmotor:** arbetsdomstolen.se
Sökord: "tillräckliga kvalifikationer"(4 träffar)
- **Sökmotor:** Google
Sökord: flexibel + arbetsmarknad 52300 träffar, innan vi byta sökord för att begränsa oss valde vi att läsa träff nr 1 och denna valde vi att använda oss utav. *Sweden and Globalization by professor Jagdish Bhagwati*
- **Sökmotor:** Google scholar
Sökord: tillräckliga kvalifikationer (1230 träffar) nytt sökord blev då tillräckliga kvalifikationer 22§ LAS (863träffar) - hittade en c-uppsats - författaren till denna refererade till olika AD domar vilka vi läste.
- **Sökmotor:** Google scholar
Sökord: Turordningsregler (138 träffar) - hittade en magisteruppsats med titeln *Undantag från turordningsreglerna*.
- **Sökmotor:** Google scholar
Sökord: Turordningsregler (138 träffar) – *Turordning utan turordningsregler*
- **Sökmotor:** Google
Sökord: Kompetensförsörjning Ds (2981 träffar)– *Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden (träff Nr 1)*
- **Sökmotor:** riksdagen.se
Sökord: lagen om anställningsskydd (mer än 1000 träffar) - turordningsregel - *Proposition 1973:129, . Proposition 1999/2000:144 m.fl. lästes.*