



UMEÅ UNIVERSITET

# EN UTMANING SOM BERÖR ALLA

En studie om kompetensförsörjning  
i en inlandsort

*Adam Andersson, Gustaf Ahne*

Examensarbete, 15 hp

Personalvetarprogrammet, 180 hp

Vt 2017

## **Sammanfattning**

I dagens samhälle blir det allt tuffare för glesbebyggda inlandskommuner att kunna attrahera och rekrytera personal för samhällsviktiga tjänster. Dessa kommuner måste lägga ner mer resurser på att ha en väl grundad kompetensförsörjningsplan. Genom arbetet med kompetensförsörjning kan kommunerna ge en tydligare bild kring möjligheterna för de som arbetar inom kommunerna. Men vad behöver dessa glesbebyggda inlandskommuner göra för att kunna attrahera människor till kommunen? Och vad kan ett samarbete mellan kommun och näringsliv bidra till gällande kompetensförsörjning?

Det huvudsakliga syftet med den här studien är att kunna ge ett underlag för kompetensförsörjning för glesbebyggda inlandskommuner. Den här studien har genomförts i Malå kommun med kommunen och näringslivet. Studien har genomförts med en kvalitativ ansats genom semistrukturerade intervjuer med chefer från både kommun och näringsliv.

Studien har visat att marknadsföringen av både Malå kommun och näringslivet som arbetsgivare kan förbättras. Vidare behöver samarbetet mellan kommunen och näringslivet fungera väl för att få en förståelse mellan parterna. Detta för att tillsammans arbeta ut vad som är bra för Malå kommun.

*Nyckelord: Kompetensförsörjning, rekryteringsunderlag och arbetsgivarvarumärke*

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	
<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Bakgrund, Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>2</b>
<b>Begrepp och tidigare forskning</b> .....	<b>3</b>
Kompetensförsörjning .....	3
Ledarskap .....	4
Marknadsföring .....	5
Unga medarbetare .....	7
Lön, karriärvägar och förmåner .....	8
<b>Metod</b> .....	<b>10</b>
Teorigenomgång .....	10
Kvalitativ studie .....	11
Utförande av kvalitativ studie .....	11
Urval .....	11
Bearbetning av insamlade data .....	11
Etik .....	12
Kvantitativ studie .....	12
<b>Resultat</b> .....	<b>14</b>
Ledarskap .....	16
Marknadsföring .....	17
Unga medarbetare .....	18
Lön, karriärvägar och förmåner .....	19
<b>Analys</b> .....	<b>22</b>
Kompetensförsörjning .....	22
Ledarskap .....	22
Marknadsföring .....	22
Unga medarbetare .....	23
Lön, karriärvägar och förmåner .....	23
<b>Diskussion</b> .....	<b>25</b>
Metoddiskussion .....	26
<b>Slutsatser</b> .....	<b>28</b>
<b>Förslag till vidare forskning</b> .....	<b>29</b>
<b>Författardeklaration</b> .....	<b>29</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>30</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>32</b>
Bilaga 1 Pilotstudie enkät .....	32
Bilaga 2 Pilotintervju informationsbrev .....	33
Bilaga 3 Informationsbrev enkät .....	34

Bilaga 4 Informationsbrev intervjuer .....	35
Bilaga 5 Intervjuguiden .....	36

## **Inledning**

På slutet av 1990-talet bestod en stor del av städernas tillväxt av att människor flyttade från landsbygden till tätorten, dock har det skett en förändring under de senaste 20 åren. Idag sker urbaniseringen inte längre på bekostnad av glesbygden, utan en stor del bygger på att det föds fler barn i städerna jämfört med landsorterna (SCB, 2015).

Att befolkningens mängd inte ökar, utan åldras, är en utmaning för kompetensförsörjningen för Sveriges landsbygdsorter vilket försvårar organisationers tillväxt. Enligt en rapport framtagen av Tillväxtverket (2014) vill 70% av alla företag växa och anställa mer personal. För att kunna växa behövs kompetenta medarbetare då dessa är en organisations allra viktigaste resurs (Jacobsen & Thorsvik 2014).

I en rapport framtagen av jordbruksverket framgår att urbanisering från glesbygden blir ett problem som uppstår först när ursprungsbefolkningen inte vill återvända till hemorten (Jordbruksverket 2012). Exempelvis personer som har studerat på annan ort och sedan väljer att bosätta sig i studieorten eller en ort med en attraktiv arbetsmarknad.

Avsaknaden av befolkningstillväxt har gjort att organisationer i Västerbotten har haft svårt att klara sin kompetensförsörjning. Effekter av detta har bland annat blivit att skolor (Folkbladet 2015), förskolor (Norran 2015) och bensinstationer (Affärsliv24.vk) fått stänga igen under 2000-talet. Stora arbetsgivare har flyttat sina verksamheter till andra orter eller länder där de funnit rätt kompetenser (Norran 2015). Att arbetstillfällena försvunnit eller flyttats leder till en negativ spiral då människan söker sig till orter där arbete finns. (SCB 2015).

Utmaningen kan vara att det saknas personer med rätt kompetenser i närområdet. I Malå kommun visar sig detta genom att både näringslivet och kommunen har svårt att finna kompetenta medarbetare när de vill rekrytera. När det kommer till kompetensförsörjningsfrågor har fram tills nyligen varje arbetsgivare i kommunen agerat på egen hand.

Avsikten med denna studie är att kunna bidra med ett forskningsbaserat underlag för att underlätta glesbygdens kompetensförsörjning. Förhoppningen är att underlaget ska vara applicerbar för organisationer med förutsättningar liknande organisationerna verksamma inom Malå kommun.

## **Bakgrund, Syfte och frågeställningar**

På uppdrag av utvecklingsavdelningen på Malå kommun avser studien att kunna presentera ett underlag för en kompetensförsörjningsplan för Malå kommun. En kompetensförsörjningsplan ska innehålla de kompetensområden som Malås arbetsgivare behöver utveckla och säkerställa för att nå uppsatta mål för organisationen. I en kompetensförsörjningsplan ska det framgå vilka aktiviteter som kan bidra till måluppfyllelse samt när det ska vara klart. Underlaget för studien kommer bestå av medarbetare i ledande positioner inom både näringslivet och offentlig sektor. Målgruppen blir därför offentliga och privata arbetsgivare i Malå kommun.

Syftet med denna studie är att försöka utveckla och fastställa ett underlag för en kompetensförsörjningsplan för Malå kommun. Det innebär att undersöka och fastställa utmaningar och möjligheter för kompetensförsörjning för Malå kommun.

Frågeställningar:

- Vilka utmaningar respektive möjligheter kan identifieras avseende kompetensförsörjning för Malå kommun?
- Hur skiljer sig arbetet med kompetensförsörjning mellan Malå kommun och näringslivet i Malå?

## **Begrepp och tidigare forskning**

I följande del kommer kompetensförsörjning att förklaras med hjälp av litteratur och vetenskapliga artiklar. Avsnittet innehåller följande teman:

Kompetensförsörjning, ledarskap, marknadsföring, unga medarbetare samt lön, karriärvägar och förmåner. Dessa teman kommer vara centrala genom hela studien.

### **Kompetensförsörjning**

Bowin (2011) menar att det som definierar en framgångsrik organisation är att den har rätt kompetens på rätt plats i organisationen. För att uppnå detta krävs förutom en god ekonomi och ett bra ledarskap, en tydlig strategisk plan för kompetensförsörjning (Bowin 2011).

För att en organisation ska klara sin kompetensförsörjning krävs att människor söker sig till organisationen. Men vilken organisation arbetskraft söker sig till är ingen slump (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Framtida arbetstagare lockas till organisationer där de kan förvänta sig att organisationen motsvarar arbetstagarens egna personliga värderingar. Arbetstagare med prestationsmål söker sig till organisationer med tydliga löneförmåner och karriärvägar, medan den offentliga sektorn i högre grad attraherar personer med emotionella drivkrafter (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

För att skapa ett framtida rekryteringsunderlag är det viktigt att organisationen uppfattas kunna tillgodose arbetstagaren med tillfredsställande och utmanande arbetsuppgifter. Om en organisation kan erbjuda detta tillsammans med en god arbetsmiljö, en konkurrenskraftig lön och möjligheter att göra karriär har organisationen möjlighet att klara sin kompetensförsörjning (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Den generella bilden är att kompetensförsörjning består utav personalplanering, personalutveckling och hur attraktiv arbetsplatsen är externt och internt (Nilsson och Ellström, 2012; Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016). Hedayati Mehdiabadi & Li (2016) fortsätter förklara att det finns olika tolkningar av kompetensförsörjning med de har gjort en sammanställning av vad olika forskare inom kompetensförsörjning har delgett sig av:

“a comprehensive system that consists of a set of values, activities, and processes with the aim of improving all willing and capable individuals for the mutual benefit of individuals, host organizations, and society as a whole”.

Det vill säga att för att uppnå en god kompetensförsörjning krävs det att de insatser och aktiviteter är rätt placerade och att det blir en gemensam fördel för de båda parter samt samhället i sin helhet. Av denna motivering av kompetensförsörjning har de följande teman bestämts som är grunden av studien. Ledarskap, marknadsföring, unga medarbetare samt lön, karriärvägar och förmåner.

### **Ledarskap**

För att lyckas med kompetensförsörjningsprocesser visar forskning att det krävs att verksamhetsplaneringen inom organisationen är solid. I verksamhetsplaneringen inkluderar att det finns ett bra ledarskap som är väl balanserad, definierad och dokumenterat. Det gör att chefer kan vara med och utveckla kompetensförsörjningsprocesser och samt vara goda ambassadörer för organisationen (Bowin, 2011). Just ledarskapets betydelse är något som i det här stycket kommer att belysas och avhandlas.

Lindelöw (2016) menar att en ledare behöver ha förmågan att tänka strategiskt och brett samtidigt som detta behöver ske med ett precist omdöme och med stor känsla för prioriteringar. Även Tonnquist (2016) anser att ledarskapet är centralt för att en organisation ska nå uppsatta mål. För att göra det behöver organisationen uppmärksamma och bekräfta sina medarbetare för att motivera dessa mot gemensamt uppsatta mål. Om arbetsuppgifter ska delegeras till medarbetare behöver även de nödvändiga befogenheterna följa med arbetsuppgiften för att ge medarbetaren rätt förutsättningar. Blir arbetsuppgiften utförd på ett tillfredsställande sätt kommer medarbetaren att uppfatta organisationen som en bra organisation med bra arbetsuppgifter (Tonnquist, 2016).

När det kommer till ledarskapets roll för att upprätthålla ett gott rykte krävs det att organisationen håller vad de lovar, såväl internt som externt. När ett löfte från en organisation till en medarbetare finns skapas ett psykologiskt kontrakt. När



detta löfte sedan infrias upprätthålls de psykologiska kontrakten (Backhaus & Tikoo, 2004).

Det psykologiska kontraktet är en viktig del inom ramen för vad ledare och chefer skall göra för att ha en god kompetensförsörjning. När det som lovas av organisationen upprätthålls av chefer och ledare ökar känslan av samhörighet och tillfredsställelse med organisationen för medarbetaren samt stärks motivationen inför det arbete arbetstagaren ska utföra (Edwards, 2009).

En kvalitativ studie på Scantias produktionssystem har genomförts och genom dessa analyser kom det fram vilka faktorer som bidrar till att produktionssystemet är lyckat (Sederblad, 2011). I sin text lyfter författaren fram framförallt de anställdas engagemang i företaget som en framgångsfaktor, men även den tillit de känner till arbetsledningen och kollegorna. En av huvudorsakerna till att Scania överlevde de ekonomiskt svåra åren (2008–2010) var att det sedan länge fanns en djupt rotad och sedan länge framarbetad tilltro till att ledarna och ledningen besatt rätt kunskap och kompetenser (Sederblad, 2011).

Det krävs också att nuvarande arbetstagare väljer att stanna kvar inom organisationen. Annars finns det risk att kompetensförsörjningsfrågor hamnar i skymundan av akuta personalärenden. Molin, Åkerström, Baraldi och Hansen (2012) genomförde en longitudinell studie mellan 1998 och 2003 med 1346 individer där studiens syfte var att kartlägga hur ledarskapet påverkar graden av frivilliga uppsägningar inom vården.

För att förhindra en våg av uppsägningar detta menar Molin, m.fl. (2012) att det finns ett givet samband mellan ett fungerande och ett bra ledarskap och få uppsägningar från medarbetarna inom en organisation. Få uppsägningar, som i sin tur leder till att organisationens kortsiktiga rekryteringsbehov blir mindre vilket i sin tur underlättar det långsiktiga arbetet med kompetensförsörjning (ibid).

### **Marknadsföring**

Marknadsföring kan vara en väsentlig faktor för en organisation för att kunna förmedla en bild av sin egen organisation både internt och externt (Aggerholm, Andersen och Thomsen, 2011). Men precis som Edwards (2009) menar med

psykologiska kontrakt, gäller det att organisationen verkligen gör det som lovas i sin marknadsföring.

Att arbeta kontinuerligt med organisations varumärke är viktigt för att få sina kunder, framtida medarbetare- och nuvarande medarbetare att veta vad organisationen står för. Genom att arbeta aktivt med att diskutera kring vad arbetstagarna och arbetsgivaren står för och tycker är viktigt, skapar det en starkare relation mellan parterna (Aggerholm m.fl.,2011).

Det finns ett tydlig korrelation mellan marknadsföringsinsatser och en organisations allmänna rykte vilket kan visa sig vid antalet sökande till en utannonserad tjänst (Jacobsen & Thorsvik, 2014). En organisation bör förvänta sig att bli bedömd och granskad av en arbetssökande och organisationen bör också vara medveten om att den typen av granskning ofta sker subjektivt (Lindelöw 2016).

Med teknikens utveckling har organisationer börjat använda internet och sociala medier för att marknadsföra sig själva. Att välja och anpassa marknadsföringskanaler efter vilken kompetens som efterfrågas anses vara viktigt för dagens organisationer (Lindelöw 2016).

Ibland söker organisationer efter arbetskraft som i första hand inte söker nytt arbete. För att kunna komma i kontakt och attrahera dessa behövs riktade insatser och aktiva åtgärder (Lindelöw 2016). Vidare anser författaren att personliga nätverk är den effektivaste insatsen. Utmaningen med personliga nätverk är att dessa sällan är objektiva (Ibid).

I en enkätstudie med 366 respondenter från tre universitet i Norge undersökte det hur dessa respondenter ansåg hur sociala medier påverkat organisationens rykte. Det visade sig att användandet av sociala medier för employer branding och rekrytering var hjälpsamt då när ett företag har ett gott rykte är det mer troligtvis att arbetssökande söker sig till det företaget (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). I samma studie visade resultatet till skillnad från studien i Indien (Jain & Bhatt, 2015) att de monetära belöningarna inte var det viktigaste för att studenterna, utan det var personlig utveckling samt en bra arbetsmiljö som bidrar till lärdom

som var det viktigaste (Sivertzen m.fl. 2013).

Wilden, Gundergan & Lings (2010) anser att organisationer ute på glesbygden står inför särskilt svåra utmaningar när det kommer till just rekryteringar. De menar att marknadsföring är en nyckelfaktor för att dessa organisationer ska klara sin egen kompetensförsörjning. Extern och intern trovärdighet när det kommer till marknadsföring är den enskilt viktigaste pusselbiten (Wilden, Gundergan & Lings 2010).

### **Unga medarbetare**

Enligt Parment (2008) är den nya generationens medarbetare betydligt mer ambitiösa och framåt än sina föregångare. Vidare beskriver författaren att den nya generationen, de som är födda på 70 - och 80-talet (generation Y) är uppvuxna med att kunna styra sin egen vardag och sina egna livsval i högre grad än tidigare generationer. Detta avspeglar sig även i arbetslivet där generation Y, tack vare erfarenheten att välja tidigt i livet, lätt kan sälla mellan olika alternativ och lägga energi på den viktigaste arbetsuppgiften och genom detta bli en effektiv och duktig medarbetare (Parment 2008).

Aktiva val gör inte generation Y enbart på arbetsplatsen, utan även när dessa personer väljer vilka arbetsgivare denne avser sig arbeta för. Parment (2008) lyfter fram en rad olika strategier för att möta de krav generation Y ställer på sin framtida arbetsgivare.

I en rapport skapad av Academic Work och TSN Sifo (YPIA 2016) har unga medarbetares vilja och motivation till val av arbetsgivare kartlagts. I rapporten framgår att unga medarbetare anser att trevliga arbetskamrater och bra möjligheter till utveckling är viktigast vid valet av arbetsgivare, tätt följt av de förmåner och den lön som arbetsgivaren kan erbjuda (YPIA 2016).

När det kommer till att rekrytera och behålla kompetens inom unga medarbetare gäller det att tänka annorlunda gentemot den äldre generationen. Det visar sig i Reis och Bragas (2016) enkätstudie där det framkom att den yngre generationen (generation Y) prioriterade andra aspekter när val av arbetsgivare skulle göras. Dessa egenskaper hos arbetsgivare som var viktigt för generation Y är belöningar,

utvecklingsmöjligheter och den sociala miljön. Detta är till skillnad från den äldre generationen (generation X) som prioriterade lön som det viktigaste (Ibid).

### **Lön, karriärvägar och förmåner**

När en arbetssökande granskar en organisation är det framgående vilka karriärmöjligheter organisationen erbjuder och om dessa kan karriärsteg i framtiden innebära en hög lön för den anställde (Jacobsen & Thorsvik 2014). Lönen är i samhället extra känslig, då den visat sig vara en stor källa till både arbetstillfredsställelse och till stort missnöje med arbetsgivaren. Därför är det viktigt att arbetsgivare har ett väl genomarbetat lönesystem (Ibid).

Organisationer där medarbetarna erhåller en liknande lön, oavsett arbetstid, arbetsuppgifter eller med vilken kvalitet dessa uppgifter blir utförda uppfattas av många människor som högst orättvist (Jacobsen & Thorsvik 2014).

Därför behöver lön och karriärmöjligheter vara tydligt sammankopplade med organisationens mål och därigenom vara begripliga för arbetstagaren (Ibid). Ett fungerande lönesystem bör ta hänsyn till dels vilken utbildning ett visst arbete kräver, men även längden på denna utbildning. Andra kriterier som på intet sätt är oväsentliga är hur länge en medarbetare varit anställda samt vilken kompetens och vilka färdigheter individen uppvisar bör vara viktigt när lönen ska förhandlas (Ibid). För att detta ska fungera i praktiken behöver organisationen vara beredd att förhandla lönen för de individer som har tillförskaffat sig nya kompetenser, mer utbildning eller på annat sätt utvecklats i sitt arbete (Ibid)

Därför är det viktigt att organisationer i dagens samhälle utforskar möjligheten för arbetstagare att förflytta sig horisontellt inom organisationen för att öka arbetstagarens personliga kompetensutveckling (Jacobsen och Thorsvik, 2014)

På grund ut av att organisationer i dagens läge blir allt plattare blir det svårare för personer inom organisationen att klättra uppåt, det vill säga den traditionella karriärtrappan. Det blir alltså svårare att göra karriär inom samma organisation, vilket var betydligt vanligare tidigare. Därför har De Caluwé, Van Dooren, Delaforty och Janvier (2014) undersökt möjligheten för horisontella karriärvägar. I deras studie framgick det att yngre medarbetare var villiga att bredda deras kompetens genom att arbeta på olika avdelningar och tjänster för att öka möjligheten för att klättra uppåt i karriären. Däremot visade deras studie att

de som har arbetat länge inom organisationen var mindre villiga att förflytta sig för att kunna avancera inom organisationen (De Caluwè m.fl. 2014)

Dries, Peppermans & Carlier (2008) skriver att göra en karriär förändras beroende på vilken generation man är i. De förklarar begreppet karriär i fyra olika delar. Det första är att klättra uppåt inom organisationen, en så kallad Weberiansk karriärtrappa (De Caluwé m.fl. 2014). Andra delen handlar om personlig utveckling genom att få ta på sig olika utmanande uppdrag, samt att organisationen ger möjlighet till detta. Den näst sista delen är att uppnå balans mellan yrkeslivet och privatlivet. Den sista delen är att uppnå ett karriärsteg är att få godkännande av sina likar och att personen bidrar till samhället.

## **Metod**

I följande avsnitt kommer de att beskrivas hur studien genomfördes samt hur beslut om tillvägagångssätt bestämdes.

### **Studiens uppkomst**

Uppslaget och idén till denna studie grundar sig på ett möte mellan Adam Andersson, Gustaf Ahne och uppdragsgivaren på Uniaden-mässan på Umeå universitet den 31 januari 2017. Där fastställdes studiens inriktning samt vilket behov uppdragsgivaren hade av studien. Under efterföljande tidsperiod fastställdes via telefonkontakt med uppdragsgivaren att studien skulle syfta till att skapa ett underlag för en kompetensförsörjningsplan för organisationer verksamma inom Malå kommun.

För att skapa detta underlag fastslogs att både en kvantitativ och en kvalitativ datainsamling skulle ske. Alla registrerade företag i Malå kommuns företagsregister skulle erbjudas att delta i den kvantitativa datainsamlingen. Den kvalitativa datainsamlingen skulle genomföras med hjälp av sex intervjuer med informanter från både kommun och näringslivet i Malå. Den kvantitativa delen exkluderas från arbetet då svarsfrekvensen var för låg (se stycke nedan).

### **Teorigenomgång**

Redan initialt i arbetet med studien påbörjades datainsamlingen. Det togs beslut att studien skulle följa Hedayati Mehdiabadi & Li (2016) definition av kompetensförsörjning. Från den tolkningen bestämdes det att utforma olika teman för att fördjupa innebörden av kompetensförsörjning, dessa är följande: ledarskap, marknadsföring, unga medarbetare samt lön, karriärvägar och förmåner. Dessa teman låg sedan till grund för utformningen av både intervjumallen och enkäten.

När det var bestämt började teorigenomgången som bestod av vetenskapliga artiklar, facktidningar, rapporter samt böcker. I studien har fackgranskade artiklar och studier genomförda på organisationer prioriterats. Insamlingen av de fackgranskade artiklar har gjorts med hjälp av databaser som Umeås

universitetsbibliotek har tillgång till, dessa databaser har varit Ebsco, SAGE och Elsevier science direct open access journal.

### **Kvalitativ studie**

När det kommer till kvalitativ forskning gäller det att få fram vad informanten har för ståndpunkt och tankar kring ämnet (Bryman, 2011). Därför valdes användandet av semistrukturerade intervjuer för att kunna fördjupa sig i de svar informanten gav, för att kunna förtydliga vad informanten menade. Det innebär att intervjuaren inte behöver hålla sig till intervjumallen för att kunna gå in på djupet av vad informanten menar (Bryman, 2011). Detta togs i akt när intervjuerna genomfördes för att få informanternas syn på utmaningarna och möjligheterna kring kompetensförsörjning.

### **Utförande av kvalitativ studie**

3 av de 6 intervjuerna genomfördes på plats i Malå. Samtliga av dessa 3 genomfördes i respektive organisations lokaler i en lugn och ostörd miljö. Resterande 3 intervjuer genomfördes över telefon efter att telefontid bokats in med informanterna. Samtliga intervjuer spelades in efter samtycke från informanten. De intervjuer som genomfördes på plats var mellan 22–45 minuter och de intervjuer som genomfördes över telefon var 14–24 minuter.

### **Urval**

Studie har använt sig av ett strategiskt målinriktat urval, vilket innefattar representanter för både kommun och näringsliv inom Malå. Att använda sig av ett strategiskt målinriktat urval görs för att informanterna ska vara relevanta för studies syfte och frågeställningar (Bryman, 2011). Det målinriktade urvalet var chefer inom Malå kommun och chefer i näringslivet inom Malå kommun då det i samråd med uppdragsgivaren bestämdes att samtliga informanter skulle arbeta i ledande ställning inom respektive organisation.

### **Bearbetning av insamlade data**

När transkriberingen var klar antogs ett selektivt kodningssätt (Bryman, 2011), eller ett brett kodningssätt (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014). Då teman redan var bestämt utifrån den inlästa teorin, användes bara de delar i transkriberingen som var relevant till de teman som var bestämda. Dessa teman är som tidigare förklarar: kompetensförsörjning, ledarskap, marknadsföring, unga medarbetare

och lön, karriärvägar och förmåner. Det underlättade i kodningen vilket att det gick smidigt då temana kunde identifieras på ett tydligt sätt i transkriberingen.

### **Etik**

För att upprätthålla forskningsrådets etiska riktlinjer har studien varit noga med att hålla informanterna anonyma, samt att visa transparens i beslut som författarna har gjort. En viktig del är också att visa tydligt att denna studie är gjort för en organisation, vilket tyder på att den inte är objektiv.

Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentiell kravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011) var intervjuaren noga att poängtera för informanten inför varje intervju.

Även de informanter som besvarade den slutgiltiga versionen fick ta del av informationsbrev. Ett brev för de som ombads delta i den kvalitativa studien (bilaga 4), och ett brev för de som tillfrågades deltagande i den kvantitativa delen av studien (bilaga 3).

Vid varje intervju tydliggjordes det att informanten hade rätt att vara anonym, avbryta intervjun eller besvara frågor de inte ville samt vilket syfte intervjun hade. De tillfrågades även om informanternas tillåtelse för att spela in intervjun.

För att säkerställa informanternas anonymitet har beslut tagits om att inte skriva någon siffra bakom varje informant i resultatet. Huvudorsaken till detta är att uppdragsgivaren vet vilka organisationer som ingått i studien. Svar och citat har tagits med och lyfts fram från samtliga informanter i resultatet.

### **Kvantitativ studie**

Den kvalitativa datainsamling gjordes genom en enkät som skickades ut till 99 organisationer inom näringslivet i Malå kommun. Enkäten utformades efter tidigare bestämda teman. En pilotstudie (bilaga 1) genomfördes med hjälp av fyra studenter på Umeås universitet, varav alla kom med feedback kring både frågeställningarna och enkätens design. Därefter skickades enkäten ut till uppdragsgivaren där de fick möjlighet att komma med förändringsförslag. Detta ledde till en del revideringar i syfte att motsvara de frågeställningar uppdragsgivaren ansåg vara centrala.



Antal frågor begränsades till minst möjliga för att inte respondenten skulle behöva avsett mer tid än nödvändigt (Bryman, 2001). Ett problem vid användning av enkätstudie är risken för bortfall, men med hjälp av digitaliseringen och att göra den lätt att genomföra minskar risken med bortfall, samt att använda sig av ett informationsbrev där de etiska kraven ska stå (Bryman, 2011). När enkäterna skickades ut medföljde ett informationsbrev likt den intervjustudie som genomfördes, Enkäten gjordes i Google survey i en lockande layout (Dillman, 1983).

Tidsfristen var 10 dagar och två påminnelser skickades ut under den utsatta tiden. När tidsfristen var slut hade 5 av 99 organisationer svarat på enkäten. På grund av den låga svarsfrekvensen valdes det i samråd med handledaren att ta bort den kvantitativa datainsamlingen från resultatet.

## **Resultat**

I följande avsnitt kommer studiens resultat att presenteras. Resultatet är uppdelat i en del med information från kommunens representanter och en del med information från näringslivets representanter. Resultatet är uppdelat i följande teman: Kompetensförsörjning, ledarskap, marknadsföring, unga medarbetare samt lön, karriärvägar och förmåner.

### **Kompetensförsörjning**

#### ***Malå kommun***

Samtliga representanter för Malå kommun uppger att det finns ett stort behov av att rekrytera kompetenta medarbetare de närmaste åren. En chef inom kommunen uppger att det finns en analys av hur pensionsavgångarna ser ut de närmaste åren, men att det saknas en konkret analys gällande behovet av kompetensförsörjning. Särskilt stort är rekryteringsbehovet inom hela verksamhetsområdena skola och omsorg. En chef beskriver situationen på följande sätt:

“Vi har upplevt att det är svårt att rekrytera. Inte bara högutbildade utan även baspersonal har vi haft svårt att rekrytera de senaste åren”

*Med baspersonal menas den delen medarbetare vilka saknar akademisk examen. Metoderna inom kommunen skiljer sig när det gäller rekrytering beroende på om tjänsten kräver eftergymnasial utbildning eller inte. För att rekrytera baspersonal söker kommunen främst kompetenser på orten. Gemensamt är att annonsering förekommer vid sökandet av all typ av personal.*

Sökandet av medarbetare med eftergymnasial utbildning är riktat sig mer direkt mot person. En chef försöker via brev till studenter vid Umeå universitet knyta kontakter och locka dessa studenter till Malå redan innan deras examen. Förhoppningen är att genom att vara snabba kunna fånga upp studenter innan de hittat en annan arbetsgivare.

När det gäller rekrytering av akademiker försöker en chef via brev nå ut till studenter vid Umeå universitet redan innan studenternas examen för att knyta kontakt och locka dessa till Malå.

Konkurrens från andra organisationer och kommuner anser samtliga tillfrågade chefer på Malå kommun är en stor utmaning både när det gäller rekrytering av akademiker och baspersonal. Det visades tydligt när Malå kommun annonserade efter en rektor.

“När vi hade ute rektorstjänst så var det tre inlandskommuner till i Västerbotten som hade ute rektorstjänst.”

Till Malå har det under de senaste åren kommit ungefär 60 ensamkommande barn vilket motsvarar två generationer av nyfödda barn på orten berättar en chef. Att ta tillvara på de nyanländas kunskaper anser hen vara viktigt för att klara framtida kompetensförsörjning.

### ***Näringslivet***

Inom näringslivet visar det sig att rekryteringsbehovet av ny kompetens är stort de närmaste åren. Det är allt mellan bastjänster till mer avancerade tjänster som kräver utbildad personal.

För att få tag på rätt kompetens använder sig organisationerna av olika medel för att finna den kompetens de är ute efter. En av organisationerna från näringslivet uttrycker sig på följande sätt:

“Ja, det är ju allt från att låta redan existerande personer växa in i ett nytt område och skaffa sig ny kompetens. Men även genom en regelrätt rekrytering via både rekryteringsfirmor och annonser”

En annan organisation inom näringslivet nämner att de ofta får tag på kompetensen genom kontakter eller att arbetssökande kommer direkt till organisationen och ansöker om jobb.

“Ja, jag skulle säga att folk kommer hit och söker jobb... Sen är det ju många som har blivit anställda för att man känner chefen eller har gått igenom folk som redan jobbar, alltså kompisar”

När det kommer till utmaningar för att hitta kompetens inom Malå kommun visar det sig att den största utmaningen är att kommunen är glesbefolkad. Det i sin tur

gör att det blir svårt att finna rätt kompetens för tjänsten. En organisation från näringslivet beskriver situationen följande:

“Delvis är det Malå, det är begränsat antal invånare... Sen är det att det inte finns obegränsat med utbildat folk inom industrin. Både tjänstemanna- och kollektivsidan... Avståndet kan vara ett problem för många, att folk inte vill pendla. Bor man i Norsjö kanske det är möjligt med bor man i Skellefteå så vill inte folk pendla till Malå. Så ortens storlek är nog största utmaningen.”

### **Ledarskap**

#### ***Malå kommun***

Ett bra ledarskap anser kommunens representanter vara av stor vikt. En chef framhåller att det är särskilt viktigt inom branscher där det saknas kompetent personal. Då ställs enligt en informant ännu större krav på att verksamheten är välorganiserad. En annan chef menar att det är enklare att marknadsföra en bra verksamhet än en bra ledare men att ledarskapet påverkar verksamheterna. En av informanterna frågar sig vidare gällande ledarskapet

”Hur mycket det sprider sig utanför kommunen?”

#### ***Näringslivet***

Alla tre organisationer från näringslivet är eniga med varandra med att ledarskap är en viktig del för att uppnå en god kompetensförsörjning. Dels att den nuvarande personalen ska må bra och känna sig motiverad, samt att det kan bidra att en arbetssökande väljer just dem.

“Jag tror att man kan skapa en bra känsla på ett företag, tror jag att man kan sprida bra vibbar och det börjar någonstans med ledarskapet. Att man får ett bra rykte som arbetsgivare helt enkelt. Och det behövs nu när det är hög konkurrens om jobben, så är det nog viktigt att man har ett bra rykte och det kommer nog ifrån hur alla chefer på bolaget är.”

Organisationerna från näringslivet vidhåller vikten att ledare är kompetenta och välutbildade för att de ska kunna göra ett bra arbete. Informanterna från näringslivet säger att det är extra viktigt att ledarskapet är bra. Det är på grund av

att ryktet rör sig snabbt på grund utav den låga befolkningsgraden som finns inom Malå.

“Det tror jag påverkar jättemycket. Framförallt på en liten ort är djungeltrumman väldigt stark. Det sprider sig fort om det är ett trevligt eller otrevligt ställe att jobba på. Där kommer ledarskapet in.”

En organisation från näringslivet berättar att vikten av en bra introduktion och utbildning för chefer är väldigt viktigt. På grund av att cheferna ska ha koll på det lagar som är relevanta för en chef med personalansvar ska ha.

## **Marknadsföring**

### ***Malå kommun***

Det Malå kommun tror sig finna deras framtida medarbetare, är samtliga chefer överens om att dessa finns på och inom Malå kommun och dess grannkommuner. De belyser samtidigt att grannkommunerna står inför samma utmaningar och därför kan det bli svårt att hitta arbetskraft därifrån.

När det kommer till marknadsföring och marknadsföringsinsatser skiljer sig insatserna mellan kommunens olika verksamheter. En informant från Malå kommun anser att de inte genomför några marknadsföringsinsatser. En informant menar att det läggs tid och resurser på annonsering men att de valt att avstå från dagspress då det anses vara både dyrt och inte lönsamt. Vidare menar en chef att det goda ordet är viktigt att sprida. Chefen uttrycker det på följande sätt.

”Men mun mot mun metoden är något personalen egentligen behöver sprida, att Malå är en bra kommun att arbeta i. Detta är svårt att påverka från arbetsgivarhåll.”

### ***Näringslivet***

När det kommer till marknadsföring skiljer det sig mellan dessa tre organisationer. Det visar sig att marknadsföra själva produkten är alla tre organisationer från näringslivet bra på, men att marknadsföra sig själv som arbetsgivare känner vissa av organisationerna sig dålig på.

“Vi har varit duktiga på att marknadsföra tjänster och produkter men att marknadsföra oss som arbetsgivare har folk inte tänkt på förrän nu när det blir konkurrens om folk. Bara sista åren har det blivit stor skillnad. Det är mer att sälja in sig, förr var det mer kom hit, du ska vara glad att du får ett jobb. Nu är det lite mer, vi vill ha dig. Men det är inget vi sköter på ett bra sätt idag”

Merparten av organisationerna tror att de framtida arbetarna kommer till en del bestå av arbetare från utlandet. En del organisationer har redan börjat se över möjlighet att rekrytera industriarbetare från Östeuropa.

“Jag tror att dom finns både i Sverige och i Östeuropa... Jag tror att en viss procent av de anställda inom industrin i Norrland kommer vara från Polen, Litauen och Estland”

“Dom finns i hela världen... Att vi behöver kompetens från hela världen gör det ännu viktigare att det ska bli enkelt att flytta hit”

## **Unga medarbetare**

### ***Malå kommun***

Under temat unga medarbetare var det två huvudområden som var i fokus. Dels vad Malå kommun gör för att locka unga medarbetare samt vad Malå kommun tror attraherar unga människor att söka sig till en organisation.

På central nivå gör inga aktiva insatser från Malå kommun för att locka unga människor till organisationen. Deltagande på mässor och andra liknande insatser har genomförts de senaste åren, men någon strategi eller program för att attrahera unga finns inte enligt cheferna.

En av cheferna berättar att till en verksamhet arbetas det aktivt för att locka unga medarbetare till kommunala verksamheter. Detta sker genom att i ett tidigt skede nå ut till ungdomar, helst redan innan gymnasievalen.

Vad de tillfrågade cheferna tror lockar unga medarbetare varier. En chef menar att ett attraktivt arbetsklimat och goda kollegor är centralt för att unga ska trivas på arbetet. Vidare anser hen att hela introduktion-processen är viktig och att det är något arbetsgivaren behöver ta ansvar för.

En annan informant är tydlig med att unga medarbetare värderar lönen. Vidare önskar hen att verksamheterna kunde erbjuda en minskad arbetsbelastning och en konkurrenskraftig lön till sina unga medarbetare. Informanten tror att unga medarbetare är mer inriktade på anställningsvillkor och lön medan äldre medarbetare värderar anställningstrygghet.

### ***Näringsliv***

När det kommer till att attrahera unga medarbetare tror organisationerna att det är viktigt att nå ut till dem tidigt. Till exempel att erbjuda studiebesök eller praktikplatser till högstadieelever och gymnasieelever.

“Vi har ett bra samarbete med arbetsförmedlingen där vi låter ungdomar som idag inte har ett jobb komma in på praktikplatser här. Det är faktiskt så att vi har tillsvidareanställda några av dem.”

“Men att visa att man finns genom att säga ja till studiebesök och man vinner mycket på att synas tidigt. Helst i högstadiet men senast i gymnasiet, Det är lite enklare att förklara på plats vad jobbet innebär.”

## **Lön, karriärvägar och förmåner**

### ***Malå kommun***

Samtliga chefer menar att lönenivåerna är låga i Malå för medarbetare inom Malå kommun. De menar att lönerna är låga för både kontorspersonal och baspersonal inom alla verksamheter. Hur det påverkar möjligheten till framtida rekryteringar är de inte överens om. En chef tror att det är mer än lönen som spelar in medan en annan chef menar att personer inte ens skickar in en ansökan efter att de tittat på lönestatistiken för Malå kommun vilket inte heller ger kommunen möjligheter att komma med ett attraktivt lönebud.

Förmånerna inom kommunen är i första hand flexibel arbetstid för en del kontorsanställda enligt de tillfrågade cheferna. De anställda inom Malå erbjuds också bruttolöneavdrag vid privat sjukvård samt möjlighet att byta semesterlönetillägget mot extra lediga dagar. Cheferna är överens om att det krävs höjda löner för att locka akademiker till verksamheterna. Även andra förmåner

som möjligheter att arbeta hemifrån eller på annan ort lyfts fram under intervjuerna.

Någon friskvårdssatsning görs inte i Malå då den tidigare ansågs vara orättvis och användes mest av kontorspersonal enligt en chef. Två chefer berättar att friskvårdssatsningar är något som personal ute i verksamheten årligen efterfrågar. En chef beskriver förmåner som problematiskt att genomföra på ett solidariskt sätt då hen menar att trots att det rör sig om olika verksamheter som har olika förutsättningar så har samtliga medarbetare inom kommunen samma arbetsgivare.

Att Malå kommun inte aktivt arbetar med karriärmöjligheter är en bild som delas av samtliga tillfrågade chefer. Det råder en delad bild bland cheferna gällande möjligheter till vidareutbildning inom kommunen. En chef anser att det finns få ekonomiska medel avsatta till kompetensutveckling medan en annan chef menar att förmånerna är goda om medarbetare vill kompetensutveckla sig.

Ett problem är som en informant lyfter fram är att varje verksamhet har samma problem med kompetensförsörjning och därför vill de inte heller låta sina medarbetare arbeta inom andra verksamheter i kommunen.

Inom ett verksamhetsområde har det under tre tillfällen de senaste åren varit ute tjänster i ledande position men vid varje tillfälle har det saknats interna sökande berättar en chef. Chefen menar att detta till största del beror på att löneskillnaderna är små mellan chef och arbetare inom kommunen.

Samtliga kommunens informanter menar att det gärna skulle vilja erbjuda goda karriärmöjligheter, en bra lön och goda förmåner till sina medarbetare.

### **Näringsliv**

När det kommer till löner har organisationer konkurrenskraftiga löner, en del ligger över och en del ligger jämlikt med svenska organisationer i samma bransch. Det som informanterna från näringslivet påpekar är att det handlar mer om att påverka sin arbetssituation än att förhandla om lön jämfört med tidigare år.



“Men jag tror att vi har konkurrenskraftiga löner om man tittar på vilken erfarenhet och utbildning medarbetarna har. Men jag hävdar att ersättning inte bara handlar om lönen utan mycket handlar om att medarbetarna ska få möjlighet att påverka sin arbetssituation.”

“Men det har blivit mer fokus på de andra frågorna. Förr var det nästan bara lönen man förhandlade. Nu är det många som kommer med ett helt A4-ark med saker som ska diskuteras först som semesterdagar och arbetstider, sist är det lönen.”

När det kommer till traditionella karriärvägar, det vill säga att man får en mer ansvarstagande tjänst är det olika hos de olika organisationer. En del har möjlighet att när en tjänst öppnas upp går det att göra intern sökning till tjänsten, men det har inte alla organisationer. Men alla organisationer erbjuder horisontella karriärvägar, att man flyttar runt på olika avdelningar men tjänsten är i stort sett lika.

“Absolut! Det är vad vi arbetar mest med. Här har vi som arbetsgivare stort ansvar att se till att våra medarbetare kan arbeta med flera olika uppgifter. Så det är absolut en möjlighet och snart nästan ett krav från många arbetsgivare, att man är öppen för flera arbetsuppgifter och roller.”

“Där har vi faktiskt en hel del möjligheter. Dels när nya positioner ska tillsättas har man alltid möjlighet att söka internt. Det kan vara att man byter avdelningar eller att man får nya ansvarsområden inom sin avdelning. Vi har breda horisontella karriärmöjligheter. “

Förmånerna inom organisationerna är olika, en del har i stort sett enbart friskvårdsbidrag medan andra erbjuder förmåner i form av flexibla arbetstider samt att en del organisationer arbetar med frihet under ansvar samt bonussystem om företaget går bra. En organisation erbjuder materiella förmåner som mobiltelefon.

## **Analys**

Följande avsnitt innehåller en analys där resultat har analyserats med hjälp av de begrepp och tidigare som presenterats tidigare i studien. Analysen är uppdelad i följande teman: Kompetensförsörjning, ledarskap, marknadsföring, unga medarbetare samt lön, karriärvägar och förmåner.

### **Kompetensförsörjning**

Kompetensförsörjning är inget lotteri (Jacobsen & Thorsvik, 2014), utan det krävs en strategisk plan (Bowin 2011) för att en organisation ska klara sin kompetensförsörjning. Genom datainsamlingen har det påvisats att varken Malå kommun eller de organisationer inom näringslivet som intervjuats har en strategisk plan för kompetensförsörjning.

### **Ledarskap**

Ledarskapet har poängterats av informanterna från näringslivet att det är viktigt, på grund av att de som är chefer är också representanter för organisationen. Det går hand i hand med Molin, Åkerström, Baraldi & Hansen (2012) åsikter om ett bra ledarskap kan leda till färre uppsägningar. Det kan resultera i att mindre resurser behöver läggas på nyrekryteringar och då kan organisationen fokusera på att kompetensutveckla de nuvarande arbetstagarna och därigenom klara kompetensförsörjningen.

Det påvisas också genom Sederblad (2011) när hen påpekar vikten av tilltro till cheferna, vilket har också tagits upp av datainsamlingen bland näringslivet.

De kommunala representanterna anser att likt Jacobsen & Thorsvik (2014) att ledarskapet är viktigt då ledarna har en central roll i verksamheten. Samtidigt menar de att det är verksamheternas kvalitet som gör en arbetsgivare attraktiv. De är inne på att ledarskapet därför indirekt kan påverka möjligheterna till kompetensförsörjning då kvalitén på ledarna påverkar kvalitén på verksamheten. Men de har svårt att se en tydlig koppling mellan ledarskap och kompetensförsörjning.

### **Marknadsföring**

När det kommer till marknadsföring har datainsamlingen visat att de krävs större fokus från både kommun och näringslivet. Att kunna använda sig av ny teknologi och visa att omvärlden att organisationerna i Malå finns och vad de gör. Ett exempel är användandet av sociala medier för att marknadsföra sig (Sivertzen,

Nilsen och Olafsen, 2013). Det är något varken näringslivet eller kommunen satsar på i Malå.

Som Wilden, Gundergan & Linsgs (2010) beskriver står Malå kommun och deras näringsliv inför utmaningar när det kommer till att rekrytera ny kompetens i glesbygden. Det är för att befolkningen inom Malå minskar, vilket innebär att det blir tuffare att konkurrera mellan organisationer om nuvarande kompetens. Därför är det av vikt att organisationer inom Malå använder sig av intern och extern marknadsföring för att kunna visa sig själva som bra arbetsgivare Wilden, Gundergan & Linsgs (2010).

### **Unga medarbetare**

Näringslivet är eniga att de behöver nå ut till unga människor i ett tidigt stadium. De menar att unga medarbetare i allt större grad tenderar att värdera sin egen arbetssituation när de väljer sin arbetsgivare och att medvetenheten om vad arbetsgivare kan erbjuda en arbetssökande.

Parment (2008) menar att den yngre generationen gör mer aktiva val än tidigare generationer. Därför är det positivt att organisationer från näringslivet bjuder in högstadieelever samt gymnasieelever på studiebesök för att kunna visa tydligt vad som innebär att arbeta för dessa organisationer. Genom studiebesöken får eleverna mer information om vad de kan arbeta med i framtiden och får ett möte med arbetslivet tidigt vilket binder kontakt.

### **Lön, karriärvägar och förmåner**

Lön är en känslig fråga (Jacobsen & Thorsvik 2014) men datainsamlingen visar skillnader mellan kommun och näringsliv i förhållande till lönenivåerna nationellt sätt. Den generella lönenivån är låg inom organisationen Malå kommun och därför inte heller blir något konkurrensmedel. Den gemensamma åsikten är att detta behöver åtgärdas för att Malå kommun ska bli en attraktiv arbetsgivare. För att attrahera arbetskraft behöver organisationer kunna erbjuda arbetssökande ett genomarbetat lönesystem (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Näringslivet i Malå menar att de löner de kan erbjuda är marknadsmässiga, men att det förmånerna är konkurrensmedlet i förhållande till andra svenska organisationer aktiva i samma bransch. Enligt en informant från näringslivet har strukturerna på ett lönesamtal ändrats. Arbetstagare vill ha en löneökning men

det kommer först med en lista på förmåner de vill diskutera.

De Caluwé, Van Dooren, Delafortry & Janvier (2014) menar att dagens platta organisationer gör det allt svårare för medarbetare att göra en intern vertikal karriär. De tillfrågade organisationer i Malå är inget undantag, de saknar också strategiska planer för vertikala karriärplaner.

Intresset för att göra en horisontell karriär anser De Caluwé, Van Dooren, Delafortry & Janvier (2014) vara stort bland unga medarbetare. Inom näringslivet i Malå erbjuds och uppmanas medarbetarna till intern rörlighet och därmed möjligheter att göra horisontell karriär genom att byta arbetsuppgifter och ansvarsområde. För medarbetare inom kommunen saknas den möjligheten då verksamheterna håller hårt i sin egen personal och några centrala direktiv och planer saknas.

## **Diskussion**

Studien har visat att det som skiljer Malå kommun från näringslivet i Malå är fokuset på den enskilde arbetstagaren när det gäller kompetensförsörjning. Vidare visar studien att näringslivet är betydligt mer aktivt än kommunen när det kommer till förmåner och karriärvägar. Kommuner har under lång tid haft en solidarisk personalpolitik medan det i näringslivet genomgående har varit mer accepterat med skillnader mellan arbetstagare. Att kunna individanpassa såväl arbetstider som lön och förmåner är något Malå kommun behöver arbeta med för att kunna konkurrera om arbetskraften.

Genom studien har det visat sig att varken näringslivet eller Malå kommun har en strategisk plan för att arbeta med kompetensförsörjning. Att sakna en plan för kompetensförsörjning gör det svårt för organisationerna att kunna analysera vilka inom den egna organisationen som fungerat tillfredställande och inte.

Det som har visat sig vara en utmaning för både kommunen och näringslivet inom Malå är marknadsföringen. Dels lever en del organisationer i tron att arbetstagare kommer till dem och söker jobb, vilket har visat sig skapa problem för att finna rätt kompetens. Dels är det en del organisationer som inte marknadsför sig själva som arbetsgivare utan marknadsför enbart deras produkter och tjänster.

Vad detta beror på kan variera. Det kan vara att organisationerna inte hänger med i samhällsutvecklingen, med det menas att arbetstagaren har en makt som tidigare inte fanns. Det är för att det finns fler organisationer att välja mellan samt att i en glesbygd kommun som Malå, finns det en begränsad arbetskraft att ta del av. Det gör att det blir viktigt att marknadsföra sig både internt och externt för att sprida organisationens rykte, att de är en god arbetsgivare och visa vad de kan göra för arbetstagarna.

På grund av att det inte finns en stor arbetskraft att välja mellan för organisationerna, bör Malå kommun och näringsliv se över hur de marknadsför sig ut mot andra kommuner. De närliggande kommunerna kring Malå har liknande problem med arbetskraften. Det som skulle kunna fungera är att ingå i samarbeten mellan närliggande kommuner när det kommer till kompetens som har varit och är svårt att rekrytera till.

En annan typ av marknadsföring är att ingå samarbeten med närliggande högskolor eller universitet för att få praktikanter till Malå. Precis som en av informanterna uttalade sig kring att få unga personer att komma på studiebesök för att visa arbetet, kan praktiken vara ett sätt att marknadsföra Malå. Det skulle även bidra förutom marknadsföringen att praktikanterna blir en extra arbetskraft till Malå. Dock ska man vara medveten om att när det kommer till praktikanter krävs det att organisationer måste ha bra handledning, vilket i sin tur kostar resurser. Men om praktikanten får en bra praktik kommer det att spridas inom programmet praktikanten går, vilket resulterar till en god marknadsföring genom mun mot mun metoden.

Det som har visat sig i muntlig kommunikation och i intervjuer är att samarbetet mellan näringslivet och kommunen inte fungerar optimalt. Både näringslivet och kommunen behöver visa ett större intresse för varandra för att få Malå att blomstra. Det skulle kunna vara att näringslivet kommer med önskemål kring vad de behöver för att locka kompetens till deras organisationer och att kommunen efter förmåga tillgodoser detta. Att kunna ha en kontinuerlig diskussion mellan parterna skulle göra att de förstår vilka utmaningar respektive organisation står inför. Nackdelen kring kontinuerlig diskussion är att det är tidskrävande och kräver aktiva åtgärder för att det inte ska leda till prat och pappersprodukter. Visas inga resultat riskerar diskussionen kring kompetensförsörjning att snabbt legitimitet och intresse.

### **Metoddiskussion**

Den metod som valdes för studien har under studiens gång fungerat relativt väl. 6 intervjuer har med tidsåtgången i åtanke varit tillräckligt för att ge studien ett underlag att stå på. Självklart hade fler intervjuer kunnat vidga perspektiven och gett studien fler utfall.

Den kvalitativa intervjumallen fungerade väl och gav studien en bred grund av information att utgå ifrån vid sammanställande av resultatet. De intervjuer som genomfördes på plats i Malå gav mest information. Det var därför önskvärt att samtliga intervjuer genomfördes på plats i Malå men detta hindrades av tid och logistik.

Att studien genomgående varit tydligt inriktad mot ett slutmål gjorde att valet av

analysmetoden selektiv kodning naturlig då resultatet skulle bearbetas. Den selektiva kodningen bidrog till att fokus kunde bibehållas genom hela resultatet. Dessvärre framkom några intressanta saker i intervjuerna vilka inte kom med i resultatet, men som ändå kunnat vara relevanta att lyfta fram, då kodningen var selektiv.

Grundtanken var att studien skulle innehålla en kvantitativ del för att fånga upp åsikter och synpunkter från små och medelstora aktörer i näringslivet i Malå. Tyvärr exkluderades den kvantitativa delen då deltagandet var för svagt. Studien följde de riktlinjer som finns för kvantitativa datainsamling med påminnelser och informationsbrev.

Då enkäten skickades till den mail företag registrerat i ett företagsregister gör det svårt att veta om det är en person eller en organisation som mottagit mailet vilket kan ha påverkat svarsfrekvensen negativt. Trots att informationsbrevet innehöll information kring syfte och nyttjande kan det råda viss måttnad gällande enkäter och dylikt bland organisationer. Det är även okänt vilken mängd information som går ut i företagsregistret och därför blir det svårt att veta om enkäten blev ett mail i mängden eller inte.

Detta leder i sin tur till att underlaget till en kompetensförsörjningsplan bygger på information från stora organisationer i Malå. För att underlaget ska anses vara generaliserbar fler arbetsgivare verksamma inom Malå kommun behöver ett underlag samlas in med åsikter från små och medelstora företag.

## **Slutsatser**

Studien har visat att utmaningarna med kompetensförsörjning gäller för de flesta stora organisationer verksamma i Malå. Trots vitt skilda förutsättningar och behov av kompetensförsörjning har det framkommit att den största gemensamma utmaningar är att locka framtida medarbetare till orten Malå.

De organisationer som deltagit i studien har överlag visat en god förståelse för kompetensförsörjning. Samtliga organisationer belyser att det blivit allt viktigare att sätta individen och dennes behov i fokus för att attrahera medarbetare och därigenom klara sin kompetensförsörjning. Vad som attraherar samt hur organisationerna ska kunna möta detta är en framtida utmaning.

För att möta dessa utmaningar behöver fokus ligga på aktiv marknadsföring och samordning mellan kommun och näringsliv. Kommunikationen mellan många aktörer behöver utvecklas och fokus behöver flyttas från att bara se den egna organisationens till att efter förmåga bidra till kompetensförsörjningen i Malå.

Lyckas organisationerna skapa en god kommunaktion mellan varandra samt en ömsesidig empati och respekt för varandras utmaningar finns goda skäl att tro att såväl Malå kommun som aktörer inom näringslivet i Malå kommer klara sin kompetensförsörjning.



## **Förslag till vidare forskning**

Något som hade kunnat fördjupa förståelsen för de utmaningar en ort som Malå står inför är en studie kring vilka motivationsfaktorer som driver människor att bosätta sig på en ort i Västerbottens inland.

En studie som syftar till att kartlägga vad de faktiska levnadskostnaderna är för personer som väljer att leva och på en liten ort hade kunnat användas i marknadsföringen för att bidra till små kommuners kompetensförsörjning.

## **Författardeklaration**

I denna uppsats har ansvarsfördelning varit jämn. De två som har skrivit denna uppsats var tydliga från början med den tiden som var disponibel under uppsatsen gång. Då de två författarna har jämsides med uppsatsskrivandet arbetat samt sökt arbete har de täcks upp för varandra under skrivandet.

## Referenser

Affärsliv24.vk – mack läggs ner

<http://affarsliv24.vk.se/1752038/nu-rivs-den-klassiska-macken>

Allt om Landet, Jordbruksverket - rapport

[http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf\\_ovrigt/aol12.pdf](http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_ovrigt/aol12.pdf)

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517.

Bowin, J. (red.) (2011). *Kompetensförsörjning: från strategi till resultat*. Stockholm: SIS förlag.

Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23

Folkbladet 2015

<http://www.folkbladet.nu/1544416/latikbergs-skola-laggs-ner>

Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263-294.

Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. (2., [utök. och uppdaterade] uppl.) Malmö: Gleerup.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., & Sandin, G. (2014). Hur moderna organisationer fungerar.

Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: : hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. (Andra utgåvan). Stockholm: Natur & Kultur.

Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.

473-483.

Norran 2015 – skola i Adak läggs ner

<http://norran.se/nyheter/forskolan-i-adak-laggs-ner-till-hosten-405927>

Norran 2015 – Inwido läggs ner

<http://norran.se/affarsliv/klubbat-och-klart-om-inwido-i-bjurtrask-499813>

Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (Tredje utgåvan). Lund: Studentlitteratur.

SCB 2015

<http://www.scb.se/sv /Hitta-statistik/Artiklar/Urbanisering--fran-land-till-stad/>

SCB 2015

<http://www.scb.se/sv /Hitta-statistik/Artiklar/Dagens-urbanisering--inte-pa-landsbygdens-bekostnad/>

SCB 2013

<http://www.scb.se/sv /Hitta-statistik/Artiklar/Varldens-stader-vaxer-allt-snabbare/>

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7),

Tillväxtverket, Kompetensförsörjning i små och medelstora företag - företagens villkor och verklighet, 2014

Tonnquist, B. (2016). *Projektledning*. (6., [omarb. och utök.] uppl.) Stockholm: Sanoma utbildning.

Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried & Lings, Ian (2010). “Employer branding: strategic implications for staff recruitment”. *Journal of Marketing Management*.

Vol.26, No. 1–2, pp.

# Bilagor

## Bilaga 1 Pilotstudie enkät

Hej!

Adam Andersson och Gustaf Ahne här. Vi är två studenter som studerar sista terminen på personalvetarprogrammet vid Umeå Universitet. På uppdrag av verksamhetsansvarige på utvecklingsavdelningen Anna Karin Horney skriver vi vår C-uppsats för Malå kommun. Er organisation tillfrågas härmed om deltagande i vår C-uppsats.

Vårt syfte med vår C-uppsats är att utveckla och fastställa ett underlag till en kompetensförsörjningsplan för Malå kommun.

Vad är en kompetensförsörjningsplan? En kompetensförsörjningsplan ska innehålla de prioriterade kompetensområden som Malå behöver utveckla/säkerställa för att nå uppsatta mål. Det ska framgå vilka aktiviteter som ska bidra till att vi når våra mål och när det ska vara klart.

Målgruppen för kompetensförsörjningsplanen är offentliga och privata arbetsgivare i Malå kommun. För att genomföra detta kommer vi utföra en enkätstudie där deltagarna i enkäten är företag i Malå kommun och för att säkerställa enkätens kvalitet önskar vi att du deltar i vår pilotstudie.

Självklart är ert deltagande i studien helt frivilligt. Du kan avbryta ditt deltagande när som helst. Obehöriga kommer inte att få ta del av de uppgifter du lämnar.

Denna enkät beräknas ta mellan 10–15 minuter och vi uppskattar ert deltagande.

För vidare information gällande studien kan du nå oss på mail: \*\*\*\*  
eller telefon: \*\*\*\*\*

Vänliga hälsningar

Adam Andersson & Gustaf Ahne

## **Bilaga 2 Pilotintervju informationsbrev**

Hej!

Adam Andersson och Gustaf Ahne här. Vi är två studenter som studerar sista terminen på personalvetarprogrammet vid Umeå Universitet. På uppdrag av verksamhetsansvarige på utvecklingsavdelningen Anna Karin Horney skriver vi vår C-uppsats för Malå kommun. Du tillfrågas härmed om deltagande i vår C-uppsats.

Vårt syfte med vår C-uppsats är att utveckla och fastställa ett underlag till en kompetensförsörjningsplan för Malå kommun

Vad är en kompetensförsörjningsplan? En kompetensförsörjningsplan ska innehålla de prioriterade kompetensområden som Malå behöver utveckla/säkerställa för att nå uppsatta mål. Det ska framgå vilka aktiviteter som ska bidra till att vi når våra mål och när det ska vara klart.

Målgruppen för kompetensförsörjningsplanen är offentliga och privata arbetsgivare i Malå kommun. För att genomföra detta behöver vi genomföra ett antal djupintervjuer med personer från såväl näringsliv som kommunala tjänstemän och för att säkerställa intervjuguidens kvalitet önskar vi att du deltar i vår pilotstudie.

Självklart är ditt och andras deltagande i studien helt frivilligt. Du kan även avbryta ditt deltagande när som helst. Obehöriga kommer inte att få ta del av de uppgifter du lämnar.

För vidare information gällande studien kan du nå oss på mail:

andersson.ahne@gmail.com

eller telefon: 073 – 073 80 75

Vänliga hälsningar

Adam Andersson & Gustaf Ahne

## Bilaga 3 Informationsbrev enkät



Umeå den 20 april, 2017



Hej!

Adam Andersson och Gustaf Ahne här. Vi är två studenter som studerar sista terminen på personalvetarprogrammet vid Umeå Universitet. I samarbete med Utvecklingsavdelningen, Malå kommun skriver vi vår C-uppsats gällande Malås behov av kompetens. Er organisation tillfrågas härmed om deltagande i vår C-uppsats.

Vårt syfte med arbetet är att utveckla och fastställa ett underlag till en kompetensförsörjningsplan för Malå kommun. Vad är en kompetensförsörjningsplan? En kompetensförsörjningsplan ska innehålla de prioriterade kompetensområden som Malå behöver utveckla/säkerställa för att nå uppsatta mål. Det ska framgå vilka aktiviteter som ska bidra till att vi når våra mål och när det ska vara klart.

Målgruppen för kompetensförsörjningsplanen är offentliga och privata arbetsgivare i Malå kommun. För att genomföra detta kommer vi att utföra en enkätstudie där deltagarna i enkäten är företag i Malå kommun.

Självklart är ert företag och andra företags deltagande i studien helt frivilligt. Varje företag kan avbryta sitt deltagande när som helst. Obehöriga kommer inte att få ta del av de uppgifter företaget lämnar. I själva uppsatsen kommer deltaganden i enkäten att avidentifieras. Med detta menas att det inte ska gå att koppla ihop enskilda svar med enskilda arbetsgivare.

Denna enkät beräknas ta ett par minuter att besvara och vi uppskattar ert deltagande. Här är enkäten: <https://goo.gl/forms/5vOO0G34by90Ags62>

Emotser tacksamt svar senast **måndag den 28 april**.

För vidare information gällande studien kan du nå oss på mail: \*\*\*\*\* eller telefon: \*\*\*\*\*.

Vänliga hälsningar

Adam Andersson & Gustaf Ahne  
Personalvetarprogrammet, Umeå universitet

Kontakt vid frågor Malå kommun:  
Anna-Karin Horney, 0953-140 76  
Ansvarig för utvecklingsavdelningen  
Malå kommun  
Malå med allt så nära – en välkomnande och trygg kommun där utveckling sker



MÅLÅGE  
KOMMUVDNA

## **Bilaga 4 Informationsbrev intervjuer**

Hej!

Adam Andersson och Gustaf Ahne här. Vi är två studenter som studerar sista terminen på personalvetarprogrammet vid Umeå Universitet. På uppdrag av verksamhetsansvarige på utvecklingsavdelningen Anna Karin Horney skriver vi vår C-uppsats för Malå kommun. Du tillfrågas härmed om deltagande i vår C-uppsats.

Vårt syfte med vår C-uppsats är att utveckla och fastställa ett underlag till en kompetensförsörjningsplan för Malå kommun.

Vad är en kompetensförsörjningsplan? En kompetensförsörjningsplan ska innehålla de prioriterade kompetensområden som Malå behöver utveckla/säkerställa för att nå uppsatta mål. Det ska framgå vilka aktiviteter som ska bidra till att vi når våra mål och när det ska vara klart.

Målgruppen för kompetensförsörjningsplanen är offentliga och privata arbetsgivare i Malå kommun. För att genomföra detta behöver vi genomföra ett antal djupintervjuer med personer från såväl näringsliv som kommunala tjänstemän.

Självklart är ditt och andras deltagande i studien helt frivilligt. Du kan även avbryta ditt deltagande när som helst. Obehöriga kommer inte att få ta del av de uppgifter du lämnar. I själva uppsatsen kommer ni informanter att avidentifieras. Med detta menas att det inte ska gå att koppla ihop enskilda svar med enskilda individer.

För vidare information gällande studien kan du nå oss på mail: \*\*\*\*\*  
eller telefon: \*\*\*\*\*

Vänliga hälsningar

Adam Andersson & Gustaf Ahne

## **Bilaga 5 Intervjuguiden**

### **Semistrukturerade Intervjuer**

#### **Inledande frågor**

Vad är kompetenta medarbetare för er?

Hur ser rekryteringsbehov ut i er organisation?

På vilket sätt arbetar ni för att hitta rätt kompetenser?

Vilka är er organisations största utmaningar beträffande att finna kompetens?

Beskriv er målbild gällande rekryteringar till er för de närmsta tre åren?

#### **Ledarskap**

Hur tror ni att ledarskapet kan påverka möjligheten till framtida rekryteringar?

#### **Arbetsmiljö**

Hur är arbetsmiljön på er arbetsplats?

Hur tror ni arbetsmiljön kan påverka möjligheten till framtida rekryteringar?

Hur tror ni framtidens medarbetare värderar en god arbetsmiljö?

#### **Unga medarbetare**

Hur arbetar ni för att locka unga medarbetare?

Vad tror ni attraherar unga medarbetare?

Vad skulle ni vilja erbjuda unga medarbetare?

#### **Marknadsföring**

Hur arbetar ni med marknadsföring av er själva?

Vart tror ni framtidens medarbetare finns?

Hur vill ni nå ut till framtidens medarbetare?

Vilka kommunala verksamheter bör utvecklas för att attrahera kompetens utanför kommunen?

#### **Flexibla Arbetstider**

Hur ser er organisation på flexibla arbetstider?

Hur tror ni framtidens medarbetare ser på flexibla arbetstider?

#### **Distansarbete**

Hur ser er organisation på distansarbete?

Hur tror ni framtidens medarbetare värderar möjligheten att jobba på distans

#### **Förmåner för era medarbetare**

Hur är lönenivån på er arbetsplats?

Vilka förmåner kan ni erbjuda era arbetssökanden?

Vilka förmåner skulle ni vilja erbjuda era arbetssökanden?

Vilka förmåner tror ni lockar arbetssökande?

#### **Övrigt**

Hur arbetar ni med karriärmöjligheter?

Har ni en mångfaldsplan i er organisation?

Vilka orsaker tror ni spelar in när arbetssökande väljer sin framtida arbetsgivare?

Vad skulle ni som arbetsgivare vilja erbjuda framtida medarbetare?

Finns det något ni vill, men inte kan erbjuda?